

A TUDÁS SZEREPE A VÁLLALATOK VERSENYELŐNYÉBEN

KOSÁR SILVIA¹

Összefoglalás:

A vállalatok számára a versenyelőny biztosítása a piacon folyamatosan elérendő célnak mondható. Az állandóan változó gazdasági környezetben nem mindegy, hogy a vállalat versenyelőnyét milyen eszközökkel, stratégiával szeretné elérni. A tudásalapú társadalom kibontakozása előtt a vállalat vezetői meg voltak győződve arról, hogy a vállalat számára a versenyképességet csupán az anyagi erőforrásokra történő összpontosítás, az optimalizált termelésből eredő hatékonyság garantálja. Az információtársadalom megalakulásával párhuzamosan szükségessé vált a tudásalapú megközelítése a szervezeti eredményességnek. Ezen tanulmány célja a vállalati versenyelőny fogalmának meghatározása, valamint a tudás, mint szervezeti tőke jelentőségének az ismertetése.

Kulcsszavak:

szervezeti tudás, vállalati versenyelőny

Summary:

Securing the competitive advantages on the market is a constant aim for companies. In a constantly changing economic environment it does not matter what tools or strategy the company uses to achieve the goal. Before the evolving of the knowledge-based society the company's leaders were convinced that the company's competitiveness is bound to focusing on financial resources and on the efficiencies resulting from optimized production only. Parallel to the developing of information society there was a need of a knowledge-based approach of the organizational efficiency. The aim of this study is to define the idea of corporate competitive advantage, and the exposition of knowledge as organizational capital significance.

Keywords:

knowledge, corporate competitive advantage

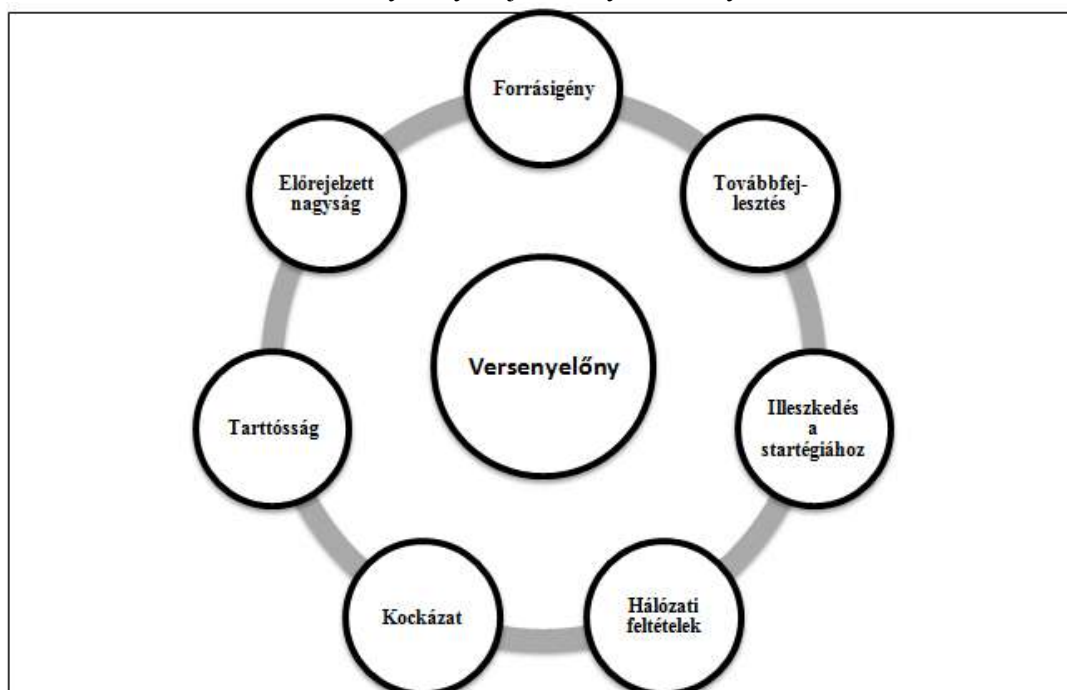
A vállalat versenyelőnyének meghatározása

A vállalatok a piacon felmerülő igények minél hatékonyabb kielégítésére törekednek magas minőségű termékek, illetve szolgáltatások által. A szervezeteknek azonban tudatosítaniuk kell, hogy a fogyasztók számára versenyképes termékek és szolgáltatások egyre nagyobb tudásbázist feltételeznek. Ez is alátámasztja azt a gondolatmenetet, amely szerint a tudás a szervezeti hatékonyság és eredményesség nélkülözhetetlen erőforrása a globalizált társadalomban. (Bakacsi, 2000a)

Hoványi Gábor megfogalmazásában „a versenyelőny egy vállalat (vállalkozás) működésének az a jellemzője, amellyel konkurensainál jobban tudja növelni nyereségét és erősíteni tudja piaci, fejlesztési, technológiai, gazdálkodási, szervezeti, humán erőforrás-, működési és/vagy irányítási pozícióját a versenyben”. (Hoványi, a) A versenyelőny céljának meghatározásakor a szervezet menedzsmentjének több tényezőt kell figyelembe vennie (1. ábra).

¹ Egyetemi tanársegéd, Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Menedzsment Tanszék, kosar.szilvia@selyeuni.sk
PhD. hallgató, Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, kosar.szilvia@gmail.com

1. ábra.
A versenyelőny célját befolyásoló tényezők



Forrás: Hoványi Gábor, Versenyelőnyök: elmélet és vállalati gyakorlat

A tervezett versenyelőny forrásigénye gyakran nagyon magas, és nem minden esetben képes a vállalat saját forrásainak felhasználásával biztosítani ezt. A kis- és középvállalkozások esetén tapasztalható, hogy nagyobb volumenű fejlesztés esetén kiegészítő források bevonására van szükség (például banki fejlesztési hitelek). A versenyelőny nagyságának prognosztizálása egyre nehezebb, mivel többek között követhetetlen a műszaki fejlődés sebessége, a globalizált piaci környezet állandóan változik, valamint a versenykörnyezet egyre bizonytalanabb. Ugyan számos más tényezőt fel lehetne még sorakoztatni ebbe a felsorolásba, de a szervezet számára fontosabb ezek figyelembevétele. Ennél fogva több variánsát kell kidolgozni a versenyelőny nagyságának előrejelzésére. Nagyon fontos eleme a cél meghatározásának a már elért versenyelőny tartósságának a megállapítása. Fontos kérdés a vállalat vezetői számára, hogy milyen stratégiát választanak. Inkább a tartós és hosszú távú előny mellett döntenek, vagy a gyorsan megtérülő versenyelőnyt választják, amelynek köszönhetően a ráfordítások is gyorsabban megtérülnek. Természetesen ezt a döntést befolyásolja a vállalat gazdasági helyzete is. Szükséges figyelemmel kísérni a versenyelőny megszerzésének vagy elvesztésének kockázatát is. Meg kell vizsgálnia a menedzsmentnek, hogy érdemes-e befektetnie új versenyelőnyt biztosító fejlesztésbe, vagy módjában áll-e a vállalatnak egy meglévő versenyelőnyt átalakítani. A piaci környezetben egyre gyakrabban találkozhatunk több vállalat összefüggő tevékenységéből kialakított hálózattal. Ezen hálózati együttműködéseknek a célja a költségcsökkentés. Minél széles körűbb, tartósabb az ilyen típusú hálózat, annál kisebb a kockázata egy új versenyelőny létrehozásának. Természetesen a versenyelőny céljának alapvető feltétele, hogy alkalmazkodjon a vállalati stratégiához. Szerencsésnek mondhatja magát az a szervezet, amely ezeket a célokat tartósan bele tudja építeni vállalati stratégiájába. Amennyiben ez nem lehetséges, kettős dilemmával kell szembenéznie a vállalatnak. Vagy más versenyelőnyt biztosító cél választ, vagy a vállalat stratégiáját módosítja. A versenyelőny fejlesztése

rövidtávon újabb előnyöket biztosíthat a szervezet számára, de hosszútávon magas kockázatot hordozhat magában. (Hoványi, b)

Szervezetek versenyképessége

A klasszikus modell alapján a vállalat termékeinek és szolgáltatásainak versenyképességét három tényező határozza meg, mégpedig a magas minőség, az alacsony ár, valamint a hozzáférhetőség. Napjainkban a versenyképesség tényezői átstrukturálódtak a műszaki és gazdasági fejlődés felgyorsulásának, valamint a piac globalizációjának és változó igényeinek hatására.

A szervezet versenyképességének meghatározásakor több megközelítés lehetséges. Egy általánosnak mondható megfogalmazás szerint a szervezetek versenyképessége valamilyen sajátos képessége a vállalatnak, amelyhez versenyelőny szükséges. Ha a fogalom meghatározásánál szeretnénk figyelembe venni a vevők vásárlási hajlandóságát, és a szervezet nyereségességét a következő megfogalmazással kell érvelnünk: „a cég versenyképessége az a képesség, amelynek segítségével következetesen és tartósan tud olyan termékeket és szolgáltatásokat nyereségen előállítani a vállalat, amelyeket a vásárlók inkább tőle vesznek meg, mint versenytársaitól” (Csath, 2010a, 13. old.).

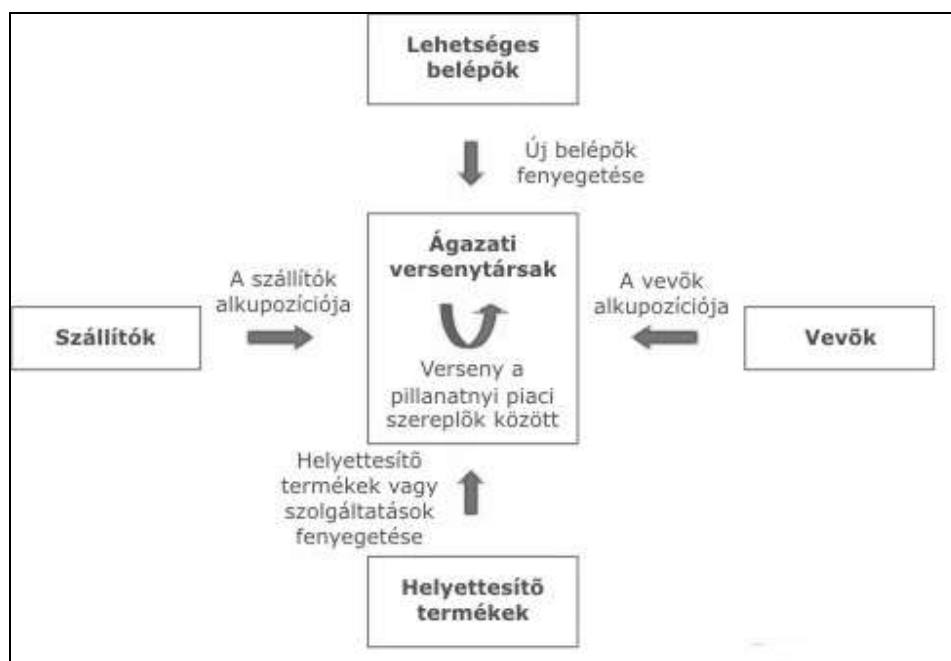
A versenyképesség növelésének néhány üzleti modellje

A vállalatnak a nagyobb versenyelőny, jobb versenyképesség elérése érdekében több lehetőség közül ki kell választania a számára legmegfelelőbb stratégiát. A menedzsment ezt a kérdést két ismérvcsoport megvizsgálása alapján dönti el. Az első csoportba a vállalat képességei, erőforrásai sorolhatók. A másik tényező a szervezet vezetésének értékrendje, filozófiája, és szemlélete. (Csath, 2010b)

A versenyképesség vizsgálatának közismert modellje Porter „5 piaci erő” modellje. Ennek alapvető feltevése, hogy a piacon öt versenytényező van, amelyet a vállalat eredményessége érdekében meg kell vizsgálnunk. (2. ábra)

2. ábra.

Porter iparági versenyképességet meghatározó modellje



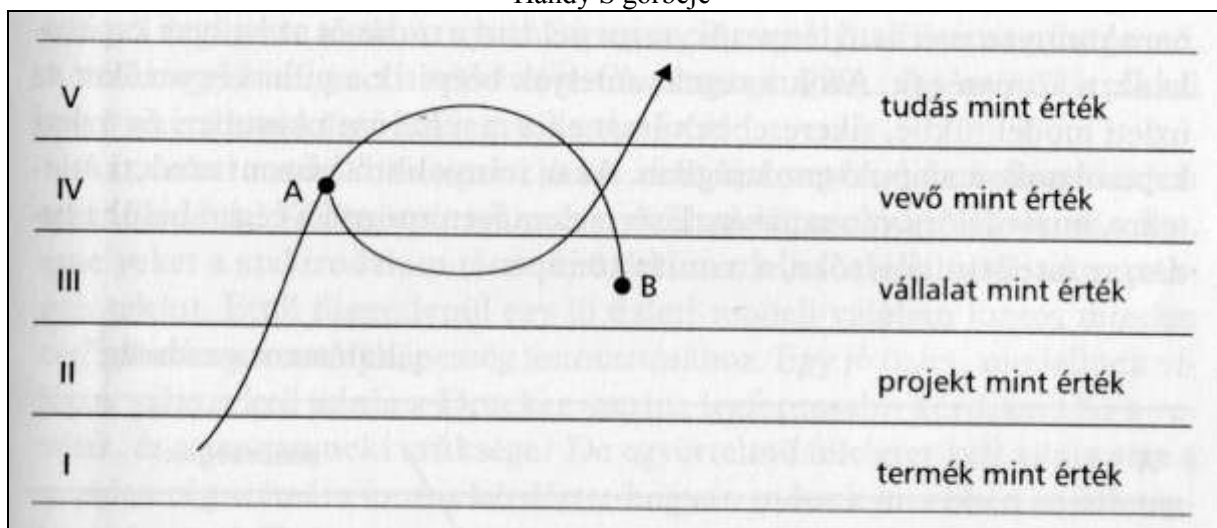
Forrás: Vállalatépítő (on-line folyóirat)

Porter szerint a szervezeteknek azt kell vizsgálnia, hogy milyen az alkupozíciójuk ereje a beszállítókkal és vevőkkel szemben, valamint mekkora fenyegetettsége van helyettesítő vagy új versenytársak megjelenésének a piacon. (Porter, 2006a)

A modell felfogása szerint a versenyben a szervezetnek az összes többi tényezővel harcolnia kell, cél, hogy legyőzze őket. Példaként, ha piaci adottságok következtében a vállalat fölényben van beszállítóival, vagy vásárlóival szemben, akkor ezt az előnyt kihasználva, előnyre kell szert tenni. Ezen szemlélet nem teszi lehetővé a kölcsönös bizalmon alapuló együttműködést. A globalizált világban ez a stratégia nem biztos, hogy minden esetben biztosítja a megfelelő versenyképességet. Inkább más cégekkel történő együttműködés, és ezeken alapuló gazdasági hálózatok vezethetnek a versenyképesség javításához. Ilyen hálózati együttműködések, az ún. stratégiai szövetségek is. A szervezet természetesen több lehetséges alternatíva közül választhat. (Csath, 2010c).

A továbbiakban vizsgáljuk meg Handy üzleti modelljét, amely egy vállalat életciklusát mutatja. (3. ábra)

3. ábra.
Handy S görbéje



Forrás: Csath, 2010

Amennyiben a szervezet megfelelő fejlődési pályán halad, ahogy az ábra is szemlélteti, akkor lassú kezdés után felívelés várható. A siker időszaka azonban nem állandó, egy előre nem prognosztizálható idő után elkezdődik a hanyatlás szakasza. A vállalat számára fontos még a hanyatlás szakasza előtt elindítani egy S görbét, akkor képes megújítani üzleti modelljét (a 3. ábrán az A pont). Az új stratégia bevezetése, a változás menedzselése számára nehéz feladat, mivel ebben a pontban egyidejűleg kell dolgozni a rövid távú eredményességen, és a jövőbeli stratégián. Ha a szervezet a görbe hanyatló szakaszában (3. ábra B pont) hajtja végre a változtatás, akkor nem biztosított az új üzleti modell sikeressége. (Handy, 1994)

Steenbakkers és Jägers továbbfejlesztették Handy modelljét, egy újabb szintet adtak hozzá. Ez a szint a hálózatos gazdaság szintje, továbbá megjelenik benne a hagyományos gazdaság fogalma is. Az utóbbi alatt azt értik, amikor a tervezés középpontjában a racionális gazdaság és a költségtervezés áll. A hálózatos gazdaság a globalizált, gyorsan változó gazdaságot szemlélteti, amikor az ún. puha tényezők kerülnek előtérbe a versenyképességben. Ezek nem könnyen mérhető tényezők, mint a tudás, az emberi kapcsolatok, a közösségek. Ennek köszönhetően felértékelődik a szervezetekben az innováció, az intellektuális tőke, valamint a tanulás szerepe is. (Csath, 2010d)

A szervezeti tudás

Az előzőekben a versenyelőnyről és versenyképességgel kapcsolatos legfontosabb ismérvek lettek összefoglalva. Meglévő üzleti modellek a változó piaci igény és környezet feltételeinek megfelelően továbbfejlesztett változatai által rámutattam a tudás és szervezeti tanulás szerepének felértékelésére. E tanulmánynak nem célja a szervezeti tanulás folyamatának bemutatása, ezért a továbbiakban a tudás fogalmának meghatározásával, típusaival, valamint átadásának módszerével foglalkozom.

A szervezeti tudás két meghatározó elem az információ és az adat. „Az információ akkor válik tudássá, amikor azt felhasználjuk”(Kő, 2004a). Az információ valamilyen rögzítése során alakul át adattá.

A szervezetben jelenlévő tudás Davenport és Prusak szerint a „körülhatárolt tapasztalatok, értékek és kontextuális információk heterogén és folyton változó keveréke; szakértelem, amely keretet ad új tapasztalatok, információk elbírálásához és elsajátításához, s a tudással rendelkezik, elméjében keletkezik és hasznosul. A vállalatok nemcsak dokumentumokban és leltárakban őrzik azt, hanem a szervezeti rutin részeként, az eljárásokban, gyakorlati tevékenységekben és normákban beágyazódva is jelen van” (Davenport–Prusak, 2001). Bakacsi megfogalmazásában „mára jóformán a tudás marad az egyetlen versenytársak által nem másolható, tartósan megőrizhető előny a szervezetek közötti versenyben” (Bakacsi, 2000b).

A tudás típusainak meghatározásánál ebben a tanulmányban Polányi-féle megközelítést alkalmazom. Ezek szerint az egyén tudása egy jéghegyhez hasonlítható, amelynek a vízszint feletti része az ún. explicit része, a vízszint alatt elterülő rész, pedig az ún. tacit tudás. (Polányi, 1966). A tudás szerepét tárgyalva a szervezetben fontos tehát megkülönböztetni (Moerel, 2008):

- a) *kódolt (explicit) tudást* – a tudás, ismeretek olyan információ halmazát képezik, amelyek informatikai eszközök és csatornák segítségével továbbíthatók, ellenőrizhetők, tárolhatók és sokszorosíthatók
- b) *hallgatólagos (tacit) tudás* – nem tartalmaz kódolt típusú információt, ebből kifolyólag nem továbbítható könnyedén. Nehezen megfogható és elemezhető, valamint az ilyen típusú tudás nehezen transzferálható. Átadását nagy mértékben befolyásolják a társadalmi tényezők.

A szervezetek alapvető feladataihoz tartozik azon vállalati tudásterületek meghatározása, amelyek versenyelőnyt eredményeznek a számára. A szervezet tudásterületei vizsgálhatók az alapfolyamatokban betöltött szerepük, hozzáadott értékük és a terület növekedési potenciáljai alapján.

1. táblázat.
A szervezet tudásterületei

	Hozzájárulás az alapfolyamatokhoz	Magas hozzájárulás	Alacsony hozzájárulás
Növekedési potenciál			
Jelentős növekedési potenciál		Kulcs tudásterületek	Ígéretes tudásterületek
Alacsony növekedési potenciál		Alap tudásterületek	Nem jelentős tudásterületek

Forrás: Kő, 2004

Azok a területek, amelyek jelentős növekedési potenciállal és magas hozzáadott értékkel rendelkeznek, a szervezet kulcs tudásterületei. Ezek járulnak hozzá a legnagyobb mértékben a vállalat versenyelőnyéhez, mivel ezen tényezők különböztetik meg őt a versenytársaktól, és vannak egyben legnagyobb hatással a szervezet egészére. Az ígéretes területek jelenleg nem részesei a tevékenységeknek, azonban jelentős változást hozhatnak létre bizonyos szervezeti folyamatokban. Az alap tudásterületek nagyon lényegesek az üzleti tevékenység végrehajtása szempontjából, mivel összefoglalják az alapvető tudást, de ezek az ismeretek a többi vállalatnál, versenytársnál épp úgy fellelhetőek. A sikerességet befolyásoló üzleti folyamatokban a nem jelentős tudásterületek nem játszanak meghatározó szerepet. (Kő, 2004b).

Végezetül pedig vizsgáljuk meg az egyéni, kollektív és szervezeti tudás hatását a versenyelőnyre. A tanulmány nem az egyéni tudás szervezeti tudássá való átalakulását vizsgálja, hanem a különböző szinten jelenlévő ismeretek lényegességét. Az egyéni tudás a szervezetben dolgozó munkavállalók egyéni ismeretét foglalja össze. A csoportos együttműködés folyamatában alakul ki a kollektív tudás, amely nem csak egyszerűen az egyéni tudás összessége. Magában foglalja ugyanis a szakértelmet, az egyének közötti kommunikáció új ismereteit, készségeket, valamint a kulturális háttérét is. (Kő, 2004c) A csoportos tudás pedig további folyamatok által alakul át szervezeti tudássá, ahol minden szervezeti érintett számára hozzáférhető és hasznosítható. Természetesen ezen tudás is az alapvető tudástípusok keveréke, vizsgálata nehézkes, de a szervezet versenyképességének kulcskérdése.

Irodalomjegyzék

1. Bakacsi Gyula – Bokor Attila – Császár Csaba – Gelei András – Kováts Klaudia – Takács Sándor (2000): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. *KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft*, Budapest.
2. Csath Magdolna (2010): Versenyképesség-menedzsment. Nemzeti Könyvkiadó, Budapest.
3. Davenport, Thomas H. – Prusak, Laurence (2001): Tudásmenedzsment. *Kossuth Kiadó*, Budapest.
4. Handy Charles (1994): *The Age of Paradox*. Harvard Business Scholls Press, Boston.
5. Hoványi Gábor: Versenyelőnyök: elmélet és vállalati gyakorlat. Tanulmány
6. Kő Andrea (2004): Az információtechnológia szerepe és lehetőségei a tudásmenedzsmentben. PhD értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
7. Michael E. Porter (2006): Versenystratégia. Akadémiai Kiadó, Budapest.
8. Makó Csaba – Hans Moerel – Illéssy Miklós – Csizmadia Péter (2008): Az új utak lehetőségei a tanuló gazdaságban. A rugalmasság és biztonság átalakuló jelentései. *COMPETITIO, Center-Print Kft.*, Debrecen.
9. Polányi, M. (1966): *The Tacit Dimension*. Routledge & Kegan Paul, London.
10. Rabi Sándor: Porter 5 tényezős modelljének kis-, középvállalati alkalmazása. Vállalatépítő. On-line folyóirat.
<http://www.veniens.hu/vallalatepito/2010/01/12/porter-ot-tenyez-os-modelljenek-kis-kozepvallalati-alkalmazasa/>