

Vörös József¹

A fejlesztési stratégia jelentősége – akkor, és negyed századdal később²

A tanulmány célja, hogy rámutasson a fejlesztési stratégia jelentőségére. Mára a fejlesztési stratégia az egyik legjelentősebb versenytényezővé vált. A tanulmány definiálja a fejlesztési stratégia fogalmát és megkeresi a helyét a stratégia hierarchikus rendszerében. Azonosítja a fejlesztési stratégia dimenzióit és bizonyítja, hogy a helyesen kidolgozott és megvalósított fejlesztési stratégia a minőség – és ennek további következményeként az olcsó termék – egyik legfontosabb forrása.

BEVEZETÉS

A hírközlési és szállítási technológiában bekövetkezett fejlődés alapjaiban változtatta meg a verseny feltételeit a gazdaság szereplői számára. A világ gazdasága ezáltal globalizálttá vált, egy új terméket szinte azonos időben lehet bevezetni mindenütt, függetlenül attól, hogy a piac vagy a termelőhely földrajzilag hol helyezkedik el. A nemzetközi áruforgalom adatai jól bizonyítják ezt a folyamatot, és azt is jelzik egyúttal, hogy a nemzetközi verseny intenzívebbé vált. Szinte egymást érik azok az üzleti tevékenységterületek, ahol megnőtt világszínvonalú, első osztályú versenyzők száma, akik kíméletlen harcot folytatnak egymással.

A hatvanas években csak 4-5 olyan autógyártó cég létezett (pl. GM, Ford, VW), mely forgalmával átfogta a világot, ma ezek száma több mint húsz. A mai gazdaság szereplői számára ez azt jelenti, hogy versenytársaik földrajzilag nem csak egy közeli régióból nőhetnek ki, hanem a világ távoli területeiről is nagy számban léphetnek színre riválisok, esetleg olyan képességekkel, melyek elsajátításához más kultúráknak évekre van szüksége. Ennek következtében a verseny még intenzívebb és kockázatosabb, sőt kíméletlen is lehet.

A globalizáció másik fontos következménye a fogyasztói piacok igényesebbé és differenciáltabbá válása. Az élvonalbeli versenyzők kiváló

minőségben és elfogadható áron képesek termelni, és ez a fogyasztók várakozásait soha nem tapasztalt szintre emeli. A fogyasztó hozzászokott a termék-differenciáláshoz, s olyan partikuláris szolgáltatást keres, mely differenciált igényeit minél jobban kielégíti. Példaképpen ismét vehetjük a személygépkocsi-gyártó ipart. Manapság még egy alapmodellt is egy sor variációban kell gyártani, hogy a speciális fogyasztói igényeknek megfelelően a termelő a piacon tudjon maradni. A minőségi követelmények minden képzeletet felülmúlnak. Egy kaliforniai kutatóintézet nemrégiben nyilvánosságra hozott híre szerint gépkocsimárkák tucatjait vizsgálták meg öt éves korukban, megbízhatósági kritériumok alapján. Az első tizenegy helyen csak japán és amerikai modellek végeztek, legjobb európai modellként, tizenkettedikként, a Mercedes Benz S típusa szerepelt. Bizonyára ezt a tényt a Mercedes fejlesztői sem hagyhatják figyelmen kívül annak ellenére, hogy Európában vannak. Meglepetésüket tovább növelheti az a statisztikai adat, hogy az ugyanabban a kategóriában versenyző Lexus kifejlesztésére harmadannyi időt használnak a Toyotánál, és az előállításához szükséges élömunka mennyisége is harmada egy Mercedesének (Stalk és Weber 1993). A fogyasztói várakozások érthetően magasak a Mercedes-szel szemben, amikor a Lexus magas minőségéhez az alacsony ár társul.

Azok a cégek, amelyek hatékonyabban és rövidebb idő alatt képesek versenytársaiknál piacra kerülni olyan termékekkel és szolgáltatásokkal, melyek jobban találkoznak a piaci elvárásokkal, jelentős üzleti előnyre tesznek szert, míg a többiekre az elkerülhetetlen lecsúszás vár. Ez a versenyzői környezet nem csak azokon a területeken van jelen, ahol új tudományos eredmények, jelentős kutatás-fejlesztési kiadások vannak, vagy az új termékek az éves forgalom jelentős hányadát adják. Egyformán vonatkozik valamennyi területre, hogy a termék és a gyártási folyamat fejlesztését jól

¹ 1995-ben: dr. Vörös József a közgazdaságtudomány doktora, egyetemi tanár a JPTE Közgazdaságtudományi Kar Gazdaságmatematika tanszékén; a Sigma főszerkesztője

2017: PTE KTK egyetemi tanár, akadémikus

² Az eredeti cikk címe A fejlesztési stratégia jelentősége, 1995-ből

kell végezni ahhoz, hogy versenyben maradjunk. Azok pedig, akik ezt különösen jól értik, jelentős versenyelőnyhöz jutnak, mely ráadásul nehezen másolható. Jelen tanulmány célja, hogy összefoglalja a fejlesztési stratégia fogalmát, jelentőségét, tulajdonságait, s rámutasson annak fontosságára. Remélhetőleg felhívja a figyelmet egy új versenyeszköze, melynek elhanyagolása nemcsak azért veszélyes, mert a vállalat megújulási képessége csökken, hanem azért is, mert a termelési költségeknek egy igen jelentős hányada már a tervezés fázisában meghatározódik.

A FEJLESZTÉSI STRATÉGIA HELYE AZ ÜZLETI STRATÉGIÁBAN

A stratégia szó értelmezésének számos változata ismert. Mi a Skinner – Porter féle (Skinner 1969, Porter 1985) meghatározást követjük: eszerint a stratégiát politikák és tervek összességéként fogjuk fel, melyek célja, hogy olyan jövőbeli helyzetbe juttassuk a vállalkozást, amely lehetősége fenntartható, s megkülönbözteti versenytársaitól. A vállalati belső és a környezeti külső lehetőségek mérlegelése alapján kialakított üzleti elképzelés megvalósítása céljából elvégzendő feladatokat általában három fő funkcionális alegységbe sorolja az irodalom (lásd pl. Schonberger és Knod 1991). Az ennek nyomán kialakítandó pénzügyi, marketing és termelési stratégiának egymást támogatva, integratív módon kell szolgálnia az üzleti stratégia megvalósítását.

A termelési/szolgáltatási (operációs) stratégia tehát azt határozza meg, hogy az üzleti stratégia megvalósítása céljából milyen feladat hárul a vállalkozás termelési funkcióira. Ezek a feladatok prioritások formájában jutnak kifejezésre. A termelésben lehetséges versenyprioritások megnyilvánulási formái a költség, a minőség, az idő és a flexibilitás. Ha egyszer meghatározódtak a prioritások, melyek alapján versenyezni akarunk, a termelési stratégia feladata, hogy hozza létre azt a termelési rendszert, mellyel a versenyprioritások megvalósíthatók.

Ily módon tehát eljutottunk addig a pontig, hogy a stratégia sikere attól függ, vajon van-e képesség egy olyan termelési rendszer létrehozására, mely lehetőleg hosszú távon megkülönböztethető előnyöket biztosít a versenytársakkal szemben költség, minőség, idő és/vagy flexibilitás vonatkozásában.

De vajon mit várunk el egy fejlesztési projektől? Ugyanazt, amit a termelési folyamatról, vagyis azt, hogy hatékony és gyors legyen, továbbá, hogy minőséget termeljen? A válasz bizonyára igen. Ekor viszont azt állíthatjuk, hogy a fejlesztés is egy

termék, folyamat, eljárás. E folyamatra és produktumra a stratégiai elvek ugyanúgy érvényesek, mint minden más termékre vagy szolgáltatásra. A fejlesztési stratégia tehát a termelési stratégia része, továbbá olyan politikák és tervek összessége, melyekkel megkülönböztethető kompetenciát akarunk elérni versenytársainkkal szemben a termék és termelési folyamat fejlesztésében. A fejlesztési stratégiának ezen pozicionálását még jobban alátámasztja az az eset, amikor a fejlesztést egy független intézet végzi. (Pl. az Opel gépkocsijainak fékrendszerét egy független cég tervezi, melynek szolgáltatásait az „anyavállalat” megveszi.) A fejlett technológiával rendelkező vállalkozások számára viszont létkérdés lehet, hogy a fejlesztés magja magánál a vállalatnál folyjon, vagyis a fejlesztést vertikális integráció keretében magához vonja. A versenytársak ily módon könnyebben kirekeszthetők az új technológiát ismerők táborából, a vállalkozás fejlesztési képessége pedig az egyik legnehezebben másolható versenyesszköz.

Miután a fejlesztési stratégia helyét a fenti gondolatsor alapján felülről behatároltuk, látnunk kell, hogy lejjebb nem sorolható a stratégiák hierarchikus rendszerében. Számos irodalmi hivatkozás szerint (lásd pl. Wheelwright & Clark 1992) a termelési költségek zöme, mintegy 80%-ban, már a fejlesztési koncepció során determinálódik. A fejlesztés szerepe az üzleti sikerben tehát óriási, de nem kizárólagos. A termelési stratégia más elemei is fontos szerepet játszhatnak, mint például a telephely kiválasztása, vagy egyéb termelésirányítási munkák kiváló színvonala.

Az itt kifejlesztett stratégiai fogalmak, legalábbis a funkcionálisakat tekintve semmiképpen nem hierarchikusak. A sikeres vezetés akkor lehet tartós, ha a funkcionális stratégiai ágak a vezetésben integrálódnak, és a harmonikus összhang jellemzi kapcsolatukat. A kifejlesztett rendszert ezért reprezentáltuk az 1. ábrán körök felhasználásával, a hierarchiát kifejező folyamatábrák helyett.



1. ábra: A fejlesztési stratégia pozicionálása

A FEJLESZTÉSI STRATÉGIA DIMENZIÓI

Mielőtt a fejlesztésben megvalósítható versenyelőnyöket vizsgálnánk, vegyük sorra azokat a célokat, melyeket egy jó fejlesztési stratégiának feltétlenül szem előtt kell tartania. Ezeket akár elemi követelményeknek is tekinthetjük, de megvalósításuk színvonala, mélysége akár versenytényező is lehet.

A fejlesztési stratégiának mindenekelőtt olyan fejlesztési projekteket kell definiálnia, majd kiválasztania, melyek várhatóan a meglévőknél különb termékeket és folyamatokat hoznak létre. Külön hangsúlyozzuk a termék és folyamat fogalmak együttes használatát: a világszínvonalat képviselők ma már a terméket eleve úgy tervezik, hogy az jól gyártható legyen. Ennek végső következménye, hogy a termelékenység és minőség elválaszthatatlan ikert fogalmakká váltak. A 90-es évek elején a Motorola cég például egy új fejlesztési projektet definiált, melynek feladata az volt, hogy a piacon egy már létező sikeres terméket (a nálunk is népszerű, elsősorban orvosok által használt hívót) újra-tervezzenek, kizárólag a gyárthatóságot tartva szem előtt. A komponenseket a gyárthatóság és összerakhatóság szem előtt tartásával tervezték újra, melynek eredményeként korábban soha el nem képzelt minőségi küszöbököt szárnyaltak túl (Gill and Wheelwright 1992).

A fejlesztő gárdákat úgy állítják össze, hogy azok integrálják és koordinálják a vállalkozással összefüggő különböző gazdasági és technikai funkciókat (a fejlesztő team-ek strukturáiról lásd Hayes *et al.* 1988). Erre kiváló példát ad az amerikai Quantum cég által létrehozott fejlesztő csapat, melynek feladata a számítógépeknél használatos merev meghajtó kifejlesztése volt. Japánokból álló gyártási folyamatfejlesztőket vontak be a fejlesztő csapatba, míg az amerikaiak azt adták, amiben a legjobbak: elektronikai tudásukat és marketingismereteiket (Langowitz 1989).

Mint ahogy ez az 1. ábrán is látható, minden fejlesztési projektnek a vállalat üzleti cégkitűzéseit kell követnie, azzal összhangban kell lennie, s olyan hatékonyan kell szolgálnia, amennyire az lehetséges. A sikeres fejlesztési projektnek mindezek mellett igen lényeges következménye, hogy képességeket fejleszt ki, s a vállalkozás olyan fejlesztési tapasztalat birtokába jut, mely akár hosszú távon is jelentős versenyelőnyt jelent számára.

A „küszöbértékek” után most vegyük sorra azokat a fejlesztési tényezőket, melyek igen divatos versenyesszközzé váltak.

Ezek közül kétségtelenül az egyik leghatásosabb tényező az idő lett. Az intenzív verseny miatt, akik nem tudnak rövid időn belül a fogyasztói igényváltozásokra válaszolni, fogyasztóikat a versenytársaknak kínálják fel. Az igények és lehetőségek azonosításának, a fejlesztési erőfeszítéseknek, az erőforrások előteremtésének, a termékek piacra vitelének igen gyorsan kell megtörténnie, és ennek végrehajtási képessége kritikus erőforrássá vált. Ennek szükségessége igen egyszerű: a japánok régóta ezzel a fegyverrel versenyeznek. Minél inkább képesek fejlesztési és piacra kerülési időt lecsökkenteni, annál inkább képesek jó minőséggel megjeleníteni. Példaként érdemes megemlíteni, hogy a Honda ma három év alatt képes egy új modellt kidolgozni és piacra vinni, a General Motors-nál ehhez öt év kell. A Honda így képes kétvényi fogyasztói igényváltozást beépíteni (Stalk és Webber 1993)

A gyors fejlesztés azonban csak szükséges feltétele a sikernek. Azok a versenyzők, akik a számos termékvariációval csak „körbelövők” a fogyasztói elvárásokat, nem biztos, hogy célba találnak. Az elvárások színvonalas kielégítése kell a sikerhez. A Lexus és a családon belüli riválisa, a Toyota Avalon kitűnő példaként szolgál. Mindkettő kiváló, a siker okát mégis abban jelölik meg, hogy a modellek kidolgozásánál igen alapos előtanulmányt végeztek azzal kapcsolatban, hogy a luxus kategóriában melyek azok a legszélesebb elvárások, amelyeket a fogyasztók megkívánnak a kocsiótól. A fejlesztési képesség lehetővé tette, hogy az Avalon luxusmodell, mely valamennyi paraméterben versenyképebb társainál, 23 ezer dollárért vezessék be a piacra. A legolcsóbb BNW modell 28 ezer dollár – írja a Business Week, 1995 április 25-én.)

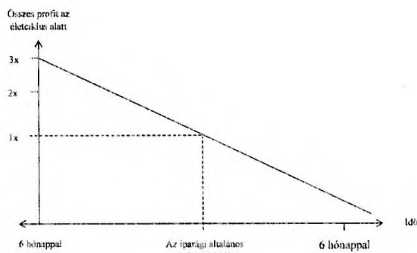
További versenytényező a fejlesztési költségeknek a lehető legalacsonyabb szinten tartása. A termékek, modellek életciklusa jelentősen lerövidült, vagyis azon termékek száma, melynek a fejlesztési költségét viselni kell, jelentősen kisebb lett napjainkban. Az autópárral ismét jó példa lehet. A hatvanas években a Chevrolet Impala életciklusában az 1,5 milliós példányszámmal rekordnak számított az amerikai piacon. A mai „forró sláger”, a Honda Accord csak 400 ezerre tudta magát feltornáztatni. Az olcsó fejlesztési projektek megvalósításának képessége így valóban fontos stratégiai tényező.

A SIKERES FEJLESZTÉSI STRATÉGIA ELŐNYEI

A sikeres fejlesztési projektekkel rendelkező vállalkozások egyik legfontosabb vonása kell, hogy legyen tehát, hogy időről időre, konzisztens módon legyenek képesek megjelenni a piacon kiváló termékekkel, mielőtt a versenytársak ezt képesek lennének megtenni. Ily módon a sikeres vállalkozások megváltoztatják a verseny természetét, olyan versenyfeltételeket diktálnak, melyre a konkurencia még nem készült fel. Wheelwright és Clark (1992) három pontban foglalják össze a sikeres fejlesztési stratégiák előnyeit.

Azon vállalkozásoknál, ahol képesek a fejlesztést a versenytársaknál rövidebb idő alatt elvégezni, az első eredmény az, hogy a tervezés minősége magasabb szintű. Tekintsünk át ugyanis egy olyan esetet, amikor az iparági átlagos fejlesztési ciklusidő húsz hónap, valamelyik versenyzőé ugyanakkor csak tizenkettő. Ha az iparági versenyző megközelítőleg ugyanakkor akarja piacra dobni termékének új generációját, mint amikor a konkurencia, akkor nyolc hónappal van közelebb a piacra kerülés időpontjához. A mai világban, amikor a termékek életciklusa egyre rövidebb, nyolc hónap alatt a fogyasztói ízlések, a piaci körülmények sokat változnak. A rövidebb fejlesztési ciklussal rendelkezők ezért tervezetükbe ezen nyolc hónap fejlődését is beépíthetik, és a fogyasztói igényeknek jobban megfelelő, ezért jobb minőséget képviselő terméket vezethetnek be. A frissebb, esztétikusabb – tehát minőségi – termék mögött minőségi tervezés húzódik meg. A gyors, hatékony fejlesztés végül is jobban lehetővé teszi a fogyasztói igények követését, hiszen több információ áll rendelkezésre ezek alakulásáról.

A hatékony fejlesztés következő előnye, hogy a termék „tudása” magasabb lehet a versenytársakénál. Az előny itt nem a fogyasztói igényeknek való jobb megfelelésből, hanem az új technológiai eljárások gyorsabb alkalmazásából ered. Ennek a ténynek a profitkihatása igen jelentős lehet. Wheelwright és Clark (1992) szerint azok a vállalkozások, amelyek hat hónappal képesek az iparági átlagos fejlesztési idő előtt a piacra lépni, az életciklusra vetített iparági átlagprofitnak akár háromszorosát is elérhetik, míg a hat hónappal késlekedők az átlagnak csak töredékét (Lásd 2. ábra).



2 ábra:
A rövid fejlesztési ciklusidő hatása a profitra

Végül, a rövid fejlesztési ciklusidő jelentős hatással lehet a piaci részesedésre és a termelési költségekre. A rövidebb fejlesztési ciklusidő jobb minőségű termék előállítását teszi lehetővé. A minőségi termékért magasabb ár kérhető, azonban általában megfigyelés, hogy a termelők megosztják a profitot a fogyasztóikkal, vagyis az ár nem emelkedik a minőséggel arányosan. A fogyasztóknak adott nagyobb érték így módon nagyobb piaci részesedés elérését teszi lehetővé. A profit azonban hatványozottan nő, ugyanis a magasabb piaci részesedés nagyobb volumen jelent, mely általában a fajlagos termelési költségek csökkenését vonja maga után. Schonberger & Knod (1991) szerint a termék minőségének emelkedése a minőséggel kapcsolatos úgynevezett külső költségeket is csökkenti, ugyanis a minőség növekményével arányosan csökkennek a garanciális javítási költségek is. A minőség tehát, és ennek mintegy előzményeként a fejlesztés minősége meghatározó az üzleti siker szempontjából.

A stratégia sohasem köbe vésett programja a vállalkozásnak. Állandó fejlődésben van, mozgó célpont. Mára a stratégia a stratégiai flexibilitást jelenti (Hayes és Pisano 1994), azonban a legmélyebb gyökere változatlan maradt. Ez pedig abból táplálkozik, vajon a szervezet képes-e kifejleszteni, létrehozni, megtartani egy olyan képességét a vállalkozásnak, mely a lehető leggyorsabban tud a fogyasztói igényekben bekövetkezett változásokra reagálni, és a lehető legközvetlenebb módon köti össze saját dolgozóját a külső fogyasztókkal (Stalk & Webber 1993).

HIVATKOZÁSOK

- Business Week, April 25, 1995 (back cover sheet)
- Gill, G. K. and Wheelwright, S. C. (1992), Motorola, Inc.: Bandit Pager Project, Harvard Business School
- Hayes, R. H., Wheelwright, S. C. and Clark, K. B. (1988), *Dynamic Manufacturing*, The Free Press
- Hayes, R. H., Pisano, R. (1994), „Beyond World-Class: The New Manufacturing Strategy”, *Harvard Business Review*, 71 Jan-Feb, pp.77-86
- Langowitz, N. S. (1989), *Plus Development Corporation*, Harvard Business School
- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press
- Schonberger, R. J. and Knod, E. M. (1991), *Operations Management*, Irwin
- Skinner E. (1969), „Manufacturing – Missing Link in Corporate Strategy”, *Harvard Business Review*, 48 May-June
- Stalk, G. and Webber, A. M. (1993), „Japan’s Dark Side of Time”, *Harvard Business Review*, 70 July-August, pp.93-102
- Wheelwright, S. C. and Clark, K. B. (1992), *Revolutionizing Product Development*, The Free Press

ÉS NEGYED SZÁZADDAL KÉSŐBB

Vajon mennyire avultak el a több mint húsz éves gondolatok? A fenti tanulmánynak két fogalom van a középpontjában: a stratégia és az innováció, valamint annak vizsgálata, hogy a fejlesztési tevékenységek során miként lehet felhasználni a stratégiai fogalmak koncepcióját annak érdekében, hogy a vállalat még versenyképesebb legyen.

Talán túlzás nélkül kijelenthető, hogy a *stratégia* fogalmának meghatározására, annak motiválására Michel Porter (1996) tette az egyik legnagyobb hatást, melynek hullámai a mai napig hatnak. A mintegy negyed század előtti, fenti cikkemben a dinamikára, a flexibilitásra, az időre helyeztem nagy súlyt annak kifejezéséként, hogy bár súlyuk korábban is megvolt, de a múlt század kilencvenes éveinek elején mindenképpen, mint versenyzőszekők, domináns szerephez jutottak. Ennek kieroszakolói elsősorban a japán vállalatok voltak, amelyek a kilencvenes évek elején megállíthatatlannak tűntek. Porter cikke alig néhány évvel későbbi, melyben azt állítja, hogy a japán vállalatok többségének nincs stratégiája, ugyanis vállalkozásai elsősorban termelési hatékonyságuk révén jut-

nak versenyelőnyhöz. Az üzemeltetési, a termelési, a hatékonyság terén elért versenyelőny az jelenti, hogy bár a versenytársak hasonló tevékenységet üznek, valamelyik rivális ugyanazt a tevékenységet hatékonyabban, termelékenyebben végzi, mint a másik. Az üzemeltetési (termelési) hatékonyság terén elért versenyelőny azért értelmetlen, mert azt könnyű leutánozni, imitálni, az új technológiát mindenki megveheti, a vezetési technikákat pedig tanácsadó cégek közreműködésével könnyű megtanulni. A termelékenységi versenynek a fogyasztók a haszonélvezői, nem pedig azok, akik az eredményeket kiharcolták. A termelékenységi hatékonyság könnyű lemásolása révén a vállalkozások hamar eléri a termelékenységi határfelületet, ahol öldöklő harc folyik. A termelékenységi hatékonyság tehát szükséges, de nem elégséges feltétele a fennmaradásnak.

A megoldást a megkülönböztetett pozicionálás jelenti. Minden folyamat tevékenységekből áll össze, míg a költségelőny bizonyos tevékenységek hatékonyabb elvégzéséből ered, a megkülönböztödés tevékenységek megválasztásából, és azok végrehajtásából ered. A stratégiai pozicionálás a riválisoktól eltérő különböző tevékenységek végrehajtását, vagy ugyanazon tevékenységek végrehajtását jelenti, de eltérő úton. Három ilyen stratégiai pozicionálási politika lehetséges annak elérésére, hogy egyediek legyünk. A választékalapú pozicionálás olyan termékek termelését és szolgáltatások nyújtását jelenti, melyeket a riválisok nem végeznek, az igényalapú pozicionálás pedig bizonyos fogyasztói szegmensek megcélzását jelenti. A harmadik stratégiai pozicionálási mód a fogyasztók szegmentálására a hozzájuk való férhetőségi út által.

Porter főként az IKEA és a Southwest Airline vállalkozások üzletpolitikájával támasztja alá érveléseit, ezért kézenfekvő, hogy mi is e vállalkozások gyakorlatát használjuk fel érvrendszerünk alátámasztására. A Southwest Airline stratégiai pozicionálásának lényege, hogy a buszjáratok árával versenyez, csak az A városból B városba jutást garantálja, nem kell előre jegyet váltani, a felszálláskor húzzák le a kártyát, vagyis csupa olyan egyedi pozicionálás, melybe a tradicionális légitársaságok nem férnek bele. A légiközlekedésben érdekelt valamennyi játékos számára világos a Southwest Airline pozicionálási stratégiája, hiszen szolgáltatásról van szó, ahol a vevő mindent lát. A Southwest sikere láttán hozzá is fogtak a nagy légitársaságok, hogy ők is kivegyék hangzukat a mézes bödönből. A Delta létrehozta a Song, a US Air a MetroJet, a United Airlines pedig a Shuttle fapados leányvállalatait, azonban mindegyik vállalkozás csödbe jutott, a United próbálkozott újra a Ted le-

ányvállalatával, mely ugyanúgy csődbe ment. Annak érdekében, hogy indoklásunk nyomatékosabb legyen a Hayes & Upton (1998) szerzőpároshoz fordulunk, bár tanulmányuk megírásának idejében még nem láthatták az említett cégek bukását, viszont látták a pozicionálási stratégia gyenge pontjait. Miként a felsorolt tradicionális légiközlekedési vállalatok esete mutatja, azok üzemeltetési rendszere más céllal jött létre, ahol nagyszerűen végzik dolgukat. Termelési rendszerük bizonyos versenyelőket megvalósítását szolgálja (gyűjtő-elosztó rendszer, távoli járáthossz, sok város összekapcsolása olcsó, pontos, megbízható járatokkal), melyhez kifejlődött a megfelelő tudásuk, gyakorlatuk és infrastruktúrájuk. A Southwest üzemeltetéséhez más infrastruktúra és más tudás, gyakorlat kell. Ha ennek az üzemeltetési (termelési) módnak a lemásolása olyan könnyű lenne, akkor nem ment volna csődbe az összes próbálkozás.

Kétségtelenül fontos az IKEA pozicionálása is: cél a fiatalabb korosztály, mely új stílust és elérhető árat akar. De miért uralja gyakorlatilag az egész piacot? A sok tényező mellett az egyik legfontosabb, hogy az olcsón történő termelés képességének kialakulásához évtizedek kellettek, és ezt a képességet nem árulják a piacon, melyet meg lehetne venni. Hiába próbálja valaki oda pozicionálni vállalatát, nem tudja megvalósítani, nincs meg a hozzá való tudása. Az olcsó termelés koncepciója a lapos csomagolással kezdődött még a múlt század ötvenes éveinek elején, abból kiindulva, hogy levegőt (kész bútordarabot) nem hatékony dolog szállítani, meg egyébként nehézkes, nem fér be az autóbá. Ez a képesség fejlődött, csiszolódt évtizedeken keresztül, melyre a globalizáció rásegített. A globalizáció egyik vonása a szállítási, kommunikációs, pénzügyi tranzakciós költségek drasztikus csökkenésének kihasználása, melynek következménye az olcsó termelési helyek megkeresése. A darabokra szedett termék alkatrészeinek termelési feladatával meg lehet keresni a legolcsóbb termelési helyeket, és így az olcsó alkatrészttermelés, a lapos csomagolási lehetőség miatti alacsony szállítási költségek, továbbá az összeszerelési költség hiánya olyan kényelmes profittöbblet eredményez az IKEA számára, hogy abból még egy relatíve jelentős rész átengedése a fogyasztó számára is, egyelőre megrendíthetetlen, fenntartható, nehezen másolható versenyelőnyt hoz létre.

Ezek pontosan azok a fogalmak, melyek jelentőségét Rita Gunther McGrath (2013) éppen vitatja. Ugyan a fenntartható, tartós versenyelőny továbbra is fontos tényezők és sok vállalat képes ezek megvalósítására, azonban manapság nagyon nehéz hosszan kitartó versenyelőny birtoklása, amikor a

tartósnak hitt versenyelőny néhány óra alatt elillanhat. Ennek oka, hogy mind a fogyasztók, mind a versenytársak magatartása egyre kiszámíthatatlanabb, az iparágak pedig amorffá váltak. Mindezek mögött a lapos világ, azaz a digitális forradalom áll, ami ugyanakkor jelent magasabb fokú globalizáltságot és alacsonyabb belépési korlátot. Ma egy vállalkozásnak nincs ideje hosszú távú, sokáig kitartó stratégia megvalósítására. Annak érdekében, hogy versenytársaink előtt legyünk, folyamatosan kezdenyvezni kell új stratégiai elképzeléseket, egyszerűre kell felépíteni és kiaknázni számos, többszörös, átmeneti versenyelőnyt. Talán ismerős gondolatok – ugyanis mit mondott Stalk és Webber (1993) negyedszázaddal ezelőtt? Pontosan ezeket a gondolatokat, és amivel a cikkem is zárul. De a közel 25 évvel ezelőtti cikk ugyanúgy hasznosította Hayes és Pisano (1994) gondolatát, mely ma ugyanolyan módon aktuális: az üzemeltetési, termelési stratégia olyan termelési képességek kiválasztásáról és létrehozásáról szól, melyeket egy vállalkozás a jövőben igényel. Minden forrás egyetért abban, hogy a stratégiának örökös kérdésfelvetései kell, hogy legyenek: hol akarunk versenyezni, miként akarunk győzni, továbbá miként akarunk egyik versenyelőnyről a másikra áttérni. Számomra úgy tűnik, vita csak abban lehet, hogy az utóbbit milyen gyorsan, gyakran tegyük meg. Az áttérés lehet gyakori és ritka, de akármelyikről legyen is szó, a helyes innovációs stratégia nem nélkülözhető.

És úgy látszik Pisano örök. A 2015-ben megjelent „Innovációs stratégiával rendelkezni kell” című cikkével meggyőző erővel bizonyítja ennek szükségességét, ugyanis tapasztalatai azt mutatják, hogy még ha az innovációs stratégia meg is fogalmazódik, a legtöbb vállalat nem hozza azt összhangba az üzleti stratégiájával. A szervezet innovációs eredményessége innovációs rendszeréből ered, ami olyan egymástól független folyamatok és struktúrák koherens együttése, mely meghatározza, hogy a vállalat miként kutassa fel az új problémákat és azok megoldásait, az elgondolásokat és ötleteket miként szintetizálja és formálja üzleti folyamattá és terméké, továbbá kiválasztja a fejlesztési projekteket, melyekhez pénzügyi alapokat rendelnek. Az innovációs stratégia annak meghatározását jelenti, hogy az innovációs folyamat miként hoz létre értéket a potenciális fogyasztó számára, és a létrehozott értéket a vállalat miként és mennyire tudja megragadni, továbbá milyen típusú innovációt kell megvalósítani. Pisano (2015) tanulmánya kincses forrás minden innovációval foglalkozó számára, és nem hagy kétséget afelől, hogy az innovációs stratégia alkotásának folyamata a jó stratégiához hasonlóan azzal kezdődik, hogy világosan lássuk, és tisztán

fogalmazzuk meg azokat a specifikus célokat, mely fenntartható versenyelőny létrehozásához segíti a vállalatot. Mondja ezt Pisano 2015-ben, két évvel Rita Gunther McGrath után.

Martin és Lafley (2017) arra figyelmeztet bennünket, hogy az innováció gyakran kiég már az első pillanatokban, amikor eltekintünk a tényről, hogy a fogyasztók nem hajlandók mentális energiát fordítani termékek megkülönböztetésére és analizálására. A fogyasztói lojalitást túlbecsüljük, a fogyasztó szokásainak ismerete sokkal fontosabb. Az innovációnak ezért arra kell fókuszálni, hogy az új termék a brand feljavított folytatása, és nem szakítás a múlttal.

Az innovációnak viszont más típusúnak kell lennie olyan iparágakban, ahol a digitális forradalom jelentős szerepet játszik. Porter és Heppelmann (2015) megformálja a kapcsolt okos termékek fogalmát. A kategóriába azon termékek tartoznak, melyek a fizikai komponensek mellett okos komponensekkel bírnak, mint pl. érzékelők, mikroprocesszorok, adattárolók, digitális interfész, stb. Továbbá a termék olyan komponenseket is tartalmaz, melyekkel hálózathoz csatlakozhat. Állapotáról információt küld felhasználójának, gyártójának, távolról irányítható és a termék akár testre szabható. Természetesen a negyed század előtti tanulmány szerzője, mint más sem, nem láthatta és várhatta az új ipari forradalomnak nevezhető jelenség hajnalát. A digitális forradalom átszabja a termék és termelési folyamatfejlesztés, az üzleti folyamatok (folyamat innováció), a vállalati szervezeti rendszer eddig ismert formáit, melyeknek kialakítása már a fiatal generációra vár.

Az innovációs stratégia súlyát tovább növeli az tény, hogy a jelentős innovációs lehetőségek az esetek többségében a termelési folyamat gyakorlása során merülnek fel. Ahol nincs termelési folyamat, ott nem sokat lehet innoválni. Pisano és Shih (2009, 2012) munkái arra világítanak rá, hogy Amerika

térvetése a hightech iparágakban a termelési kapacitások kitelepítésének köszönhető. Ez a hosszú és rövidtávú versenyképesség harca, hiszen ha az olcsóbb termelési költségek elérése érdekében nem telepítjük ki kapacitásainkat, rövidtávon nem leszünk versenyképesek, ugyanakkor a kitelepítéssel elveszítjük a termelési folyamatot, az innováció helyét, a jövőbeni versenyképességünk zálogát.

IRODALOM (AZ EDDIGIEKEN TÚL)

- Gunther McGrath, R., (2013), „Transient advantage”, *Harvard Business Review*, 90 June
- Hayes, R. H. and Upton, D.M. (1998), „Operations-based strategy”, *California Management Review*, 40 4, pp.8-25
- Lafley, A. G. and Martin, R. L. (2017), „Customer loyalty is overrated”, *Harvard Business Review*, 94 January, pp.46-53
- Moon, Y. (2004), *IKEA invades America*, Case 9-504-094, Harvard Business School
- Olivia, R., Gittel, J. H. (2002), *Southwest Airline in Baltimore*, Harvard Business School
- Pisano, G. (2015), „You need an innovation strategy”, *Harvard Business Review*, 92 June, pp.44-54
- Pisano, G. P. and Shih, W. C. (2009), „Restoring American Competitiveness”, *Harvard Business Review*, 86 July-August, pp.114-25
- Pisano, G. P. and Shih, W. C. (2012), „Does America Really Need Manufacturing?”, *Harvard Business Review*, 89 March, pp.94-102
- Porter, M. (1996), „What is strategy”, *Harvard Business Review*, 73 November-December, pp.61-78
- Porter, M. and Heppelmann, J. (2015), „How smart, connected products are transforming companies”, *Harvard Business Review*, 92 October, pp.97-114

Significance of development and innovation strategy – today and 25 years before

The aim of the paper is to summarise the significance of the development and innovation strategy. By today, development and innovation capability have become most important sources of competition. The study defines the concept of the innovation strategy, and identifies its role in the hierarchy of the functional strategies. Paper also identifies forms of the innovation strategy and proves that well elaborated and implemented development strategy is one of the most important sources of quality and low cost, simultaneously.

József Vörös