

E-CONOM

Online tudományos folyóirat
Online Scientific Journal

Tanulmányok a gazdaság- és társadalomtudományok területéről
Studies on the Economic and Social Sciences



E-CONOM

Online tudományos folyóirat | Online Scientific Journal

Főszerkesztő | Editor-in-Chief
JUHÁSZ Lajos

Kiadja | Publisher
Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó |
University of West Hungary Press

A szerkesztőség címe | Address
9400 Sopron, Erzsébet u. 9., Hungary
e-conom@nyme.hu

A kiadó címe | Publisher's Address
9400 Sopron, Bajcsy-Zs. u. 4., Hungary

Szerkesztőbizottság | Editorial Board
CZEGLÉDY Tamás
JANKÓ Ferenc
KOLOSZÁR László
SZÓKA Károly

Tanácsadó Testület | Advisory Board
BÁGER Gusztáv
BLAHÓ András
FÁBIÁN Attila
FARKAS Péter
GILÁNYI Zsolt
KOVÁCS Árpád
LIGETI Zsombor
POGÁTSZA Zoltán
SZÉKELY Csaba

Technikai szerkesztő | Technical Editor
VAJAY JULIANNA

A szerkesztőség munkatársa | Editorial Assistant
VAJAY JULIANNA

ISSN 2063-644X



Tartalomjegyzék | Table of Contents

JOÓB Márk

The Importance of the Monetary System Regarding Sustainability

A pénzrendszer kulcsfontosságú szerepe a fenntarthatóság szempontjából 2

KULCSÁR László

A szolgáltatástudomány (service science) oktatásának és kutatásának lehetőségei a Nyugat-magyarországi Egyetemen

Service Science: Possibilities for Teaching and Researching at the University of West Hungary, Faculty of Economics 12

Soós Balázs

A stratégiai előrelátás elméleteinek érvényesülése a vállalati gyakorlatban

Emergence of Theories of Strategic Foresight in the Corporate Practice..... 23

BERECZK Ádám

A nyereségesség és a munkaerőköltség hatása a feldolgozóipar szakágzatainak állóeszköz-bővítésére

The Effects of Profitability and Staff Costs on the Fixed Asset Expansion in the Manufacturing Sub-Branches 33

KOROSECZNÉ PAVLIN Rita – KÖVÉR György – PARÁDI-DOLGOS Anett – SZÓKA Károly

Kisvállalkozási méret felosztása

Subdivision of Hungarian Small-Sized Enterprises 42

VAJAY Zsuzsanna

A KKV-k pályázati finanszírozása és a pályázati eredményességre ható bírálati szempontok vizsgálata a konvergencia régiókban

Financing SMEs with Tenders and the Effect of Tender Selection Criteria to the Hungarian SMEs in the Convergence Regions..... 50

MÉSZÁROS Katalin

Gyermekruházati márkák ismertsége és vásárlása Sopronban

Notoriety and Purchase of Children's Clothes Brands in Sopron 67

SOÓS Balázs¹

A stratégiai előrelátás elméleteinek érvényesülése a vállalati gyakorlatban

A vállalati szféra gazdasági helyzetének alakulása folytonosan újabb és újabb kihívások elé állítja a vállalatok vezetőit. A vállalatok alapvető céljait, vízióit és misszióit szem előtt tartva olyan stratégiákat, terveket szükséges megvalósítani, melyek hosszabb távon képesek biztosítani a fejlődést, a sikert. A stratégiai tervezés egyik fő elemeként a jövőbeli igényeknek való megfelelés megköveteli a trendekre való felkészülést, és a jövőkutatás eszközeinek alkalmazását. Bizonyos párhuzamok ugyan felismerhetők a stratégiai menedzsment, illetve az előrelátás elméletei között, de nem szabad elfelejteni, hogy a stratégiai tervezés és a stratégiai gondolkodás egymástól elhatárolható. A gazdasági válságok kapcsán sok elemzés és prognózis készült, melyek szisztematizálását kísérel meg a tanulmány. Bemutatásra kerülnek a stratégiai előrelátás definíciói, folyamatai, stílusai, módszerei, illetőleg ezek aktuális kutatási eredményei.

Kulcsszavak: stratégiai előrelátás, stratégiai gondolkodás, folyamatok, Future Scorecard
JEL kódok: L10, D70

Emergence of Theories of Strategic Foresight in the Corporate Practice

Today's leaders are constantly confronted with new challenges due to changing economic situations of the corporate sphere. Taking into account the basic goals, visions and missions of companies, such strategies need to be implemented that are in line with long-term development to ensure success. As one of the core elements of strategic planning, companies have to prepare for future needs. Therefore strategic planning helps to tackle future trends, by using methods of future research. There are certain parallels between theories of strategic management and theories of foresight can be identified, however it should not be forgotten that are main differences in the definitions of strategic management and strategic thinking. Regarding the current economic crises many scientific papers compare the complexity of organizations dealing with foresight. This review points out the definitions, processes, styles, methods and presents a systematization of current research results.

Keywords: strategic foresight, strategic thinking, processes, Future Scorecard
JEL Codes: L10, D70.

¹A szerző a Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Karának PhD hallgatója
 (sbali4 AT freemail.hu)

Bevezetés

Relevancia

A stratégiai *foresight*, azaz a stratégiai előrelátás nagyon fontos elemévé vált a stratégiai tervezésnek. Már Fayol (1949, p. 43, idézve Amsteus, 2011b, p. 64.) is megjegyezte, hogy ha az előrelátást nem teljes menedzsmentként értelmezzük, legalább egy lényeges részeként kell, hogy tekintsük. Müller (2008, p. 17.) következtetési alapján, a fogalom szemantikus megfogalmazása a jövő- és a trendkutatás összevetéséből születhet. Az előrelátás, az előrelátó gondoskodás nem csupán a vállalati tevékenységet jellemzi, mindig is a mindennapi élet fontos eleme volt. Az emberi fejlődéstörténetre gondolva a vadászó-gyűjtögető életmód is implikálja az előrelátó gondoskodás fennállásának tényét, manapság ez a gondolatmenet adaptálható a takarékoskodó, természeti forrásokkal hatékonyan bánó embertípusra. Legyen szó egész gazdaságokat vagy csupán régiókat megrendítő válságokról, a közös nevező a jövőbeli környezeti kontextus változásaihoz való alkalmazkodás lehetőségeiben rejlik.

Problematika és célok

A stratégiai menedzsment diszciplínájának fejlődése során egy jelentős „fázis” fedezhető fel az 1960-as évekre jellemző hosszú távú vállalati tervezésben (long range planning). Ennek alapját az 50-es években jelentkező, hosszú távú prognózisok és a jövőtudomány megalapozása iránti igény teremtette meg. A hosszú távú tervezés a piacokat és a sikerpotenciálokat tekintve az elméleti és gyakorlati modellek középpontjába került.²

Az 50-es évekhez képest mára már lényegesen több elemből tevődnek össze a stratégiai elemzés, a tervezés és a döntéshozatal lépései. Mindemellett azonban mindig szem előtt maradt a hosszú távú tervezés öröksége. Ezzel kapcsolatban felfedezhető, hogy az elmúlt években a stratégiai előrelátás – főleg a gazdasági válságok kapcsán – ismét igen felkapott lett a tudományos kutatások és publikációk terén. Rengeteg „foresight” cikk és disszertáció készült, azonban hiányzik egy összefoglaló, illetve kissé generalizáló jellegű alkotás, mely elemzi ezeket a műveket. Cél, hogy adott szakterület kutatási eredményeit bemutató, összefoglaló jellegű ún. „review article” kerüljön megfogalmazásra. A következő sorok írásával az a kitűzött cél, hogy egy *összegzés* készüljön erről a kérdéskörrel. A cikk konkrétan az elmúlt időszak tudományos és gyakorlatbeli fejlődési tendenciáit foglalja össze az előrelátással kapcsolatban. A szem előtt tartott kutatási kérdések a következők:

Mely következtetések vonhatóak le az elmúlt években a foresight-tal kapcsolatban?

Milyen irányba vezetnek a kutatási súlypontok?

A szakirodalom elemzése

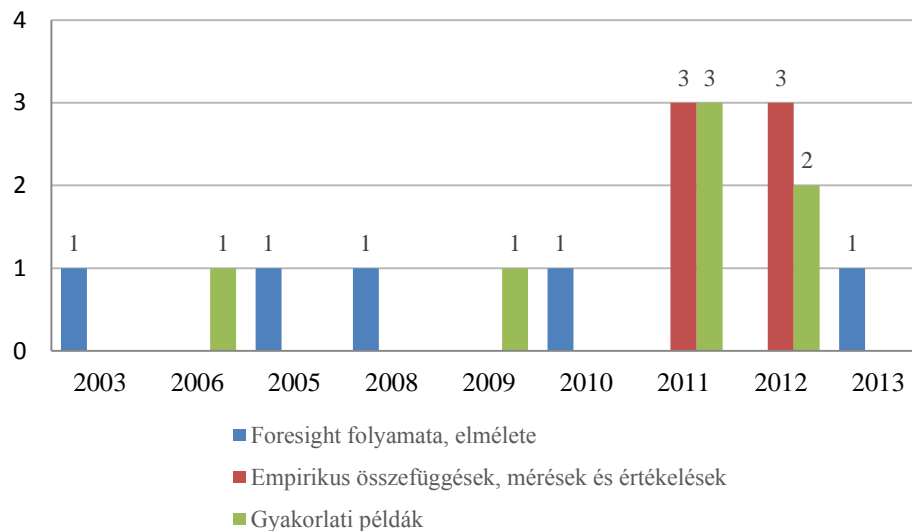
Kiindulási pont

A stratégiai előrelátás kapcsán a kutatás a 2003-tól 2013-ig terjedő időszak bizonyos cikkeit öleli fel. A publikációk sokasága közül 18 cikk – melyek az adott témakörrel foglalkoznak – került előzetes kiválasztásra, ezek közül 8³ alaposabban a review megírása céljából lett feldolgozva. A tudományos adatbázisokban (pl. Proquest, WISO) az egyik legfőbb keresőkritérium a „foresight” szó volt, mely az adott cikkek címében szerepel. A második kritériumként egy neves szakmai lapban való megjelenés és a tartalmilag és formailag adekvát módon való megfogalmazás mód lett meghatározva. Az *1. ábra* szemlélteti a cikkek fő irányvonalait, ahol szembevetendő, hogy a korábbi cikkek inkább elméleti kérdéseket, mint a

² Schreyögg, G. 1999, p. 387.

³ A reviewben részletesebben feldolgozott cikkek jellege: egy-egy a 2003-, 2005-, 2008- és 2010-es évekből (elméleti jellegű), 2 cikk 2011-ből (empirikus jellegű), 2012-ből 1 empirikus és 1 inkább gyakorlati jellegű.

foresight definíciója, folyamata vagy annak főbb jellemzőit vetették fel. Több cikkben szerepelt a vállalatok belső és külső környezetének hatása a stratégiai előrelátásra vagy épp az előrelátás „keretrendszeréről” alkottak egy átfogó képet. A 2011-es és 2012-es években sikerült több olyan elemzést, értekezést azonosítani, melyek gyakorlati, kézzel fogható példákkal tárták fel a stratégiai előrelátás világát. Ebben az időszakban párhuzamosan több olyan cikk is megjelent, melyek empirikus vizsgálatokkal, szignifikancia analízissel vagy épp mérési skálákkal⁴ (Likert-skála), illetve előrelátás-stílusokkal próbálták törvényszerű/kauszális összefüggéseket, generalizálhatóbb következtetéseket levezetni a gyakorlatból.



1. ábra: Az első körben kiválasztott cikkek főbb irányvonalai

Forrás: saját szerkesztés

A foresight definíciója és evolúciója

Schmid (2011) a stratégiai foresight alatt egy részfolyamatot ért, amelynek feladata korai fejlődési tendenciák azonosítása a vállalatok környezeti kontextusában. Cél, hogy ezeket az új tendenciákat a vállalatok vezetői azonosítsák és a hatásaikat, esélyek és kockázatok formájában a vállalat és a vállalati teljesítmény számára prognosztizálják. Schmid (2011) megjegyzi, hogy a globális gazdasági történések indikálták, hogy a jövő és trendkutatás módszereit intenzíven be vessék, hogy a legfontosabb trendek és scenáriók a napirendre kerüljenek.⁵

Amsteus (2011b) egyértelműen bizonyította, hogy a menedzserek előrelátása és a vállalatok teljesítménye között egy statisztikailag szignifikáns pozitív kapcsolat fedezhető fel. A másik oldalon logikus következtetés vonható le, ha arra gondolunk, hogy a vállalati teljesítmény kapcsolatban áll a munkavállalók jövedelmével, a nemzetgazdaság bevételeinek növekedésével és nem utolsósorban a háztartások vásárlóerejével.

A foresight evolúcióját tekintve Jemala (2010) rámutatott arra, hogy ennek is megvan a maga elődje és egy függő evolúciója. Az elemzésben több foresight generációt vizsgált, több országra vonatkozóan. Tanulmánya alapján az a végkövetkeztetés vonható le, hogy sok ország profitálhatott egy szinergikus, partícipatív hosszú távú tervezésből (Jemala, 2010).

⁴ Lásd Amsteus, 2011a

⁵ Schmid in Menz et al. 2011, p. 51.

Az előrelátás folyamata

Az előrelátás olyan előrelátó folyamatként értelmezhető, mely szem előtt tartja az új technológiák, piacok, társadalmi igények vagy új trendek közép-, ill. hosszú távú perspektíváinak a korai elemzését. Emellett fontos, hogy ezeknek a potenciáljait illetve megvalósításának feltételeit megvizsgálja, megbecsülje. (Zweck, Krück és Braun, 2001, p. 66. idézve Müller, 2008, p. 24.)

Az előrelátás Voros (2003) érvelése alapján a stratégiai gondolkodás egy aspektusa, mely arra hivatott, hogy egy sor elképzelést tárjon fel a lehetséges stratégiai opciókat illetően, egy megfontoltabb stratégiaalkotás végett. Voros (2003) munkájával egy általános keretrendszert vázol fel az előrelátási folyamatról, munkásságában több elméleti konstrukcióra támaszkodik. Többek között felhasználja Mintzberg, Horton és Slaughter következtetéseit megteremtve egy megalapozott, létező kutatási eredményeket egyesítő, több elméleti síkot integráló elméletet, melynek gyakorlati hasznát vehetik az előrelátást formálni kívánó menedzserek.

Slaughter (2002a, p. 232) pragmatikus megközelítéséből kiindulva, miszerint felvetődik a kérdés, hogyan lehet biztosítani a túlélést a környezetben végbemenő verseny növekedésében, a keretrendszer több elméleti tapasztalatot egyesít. Voros kihangsúlyozza az előrelátással kapcsolatos széleskörű közös nyelvezet elterjedését, melynek bele kell ágyazódnia az emberek gondolkodásába. Ez jelentősen megkönnyíti a *foresight* bevezetését egy már létező stratégiai tervezésbe, továbbá ha a szervezet stratégiai folyamataiba sikeresen beágyazódik, már a szervezet foresight kapacitásáról beszélhetünk. Fontosnak tartja a fogalmi határok betartását a stratégiai gondolkodást, stratégiai fejlesztést és a stratégiai tervezést illetően. Mintzberg (1994) alapján a stratégiai tervezés az elemzésről kell, hogy szóljon, a célok és szándékok lépésekre való lebontása az implementálás végett kerül itt előtérbe. Az előrelátható következmények vagy a lépés eredményeinek megfogalmazásához szükséges az ilyen típusú gondolkodás. A stratégiai gondolkodás viszont intuíciót és kreativitást igényel a víziók megfogalmazása érdekében, ahol a pusztán logikus gondolkodás nem elegendő. Összegezve Voros alapján elmondható, hogy a foresight a gondolkodás egyik aspektusa, ami arra szolgál, hogy feltárjon egy széles körű észlelést a rendelkezésre álló stratégiai opciókat, annak érdekében, hogy a stratégiahozatal megfontoltabb legyen. Az utóbbi két tevékenységet a stratégiafejlesztés fekete dobozának tekinti. Nagyon fontos tehát felbecsülni az opciókat és többek között megvizsgálni a lehetséges választásokat. Röviden megfogalmazva leírja, hogy a stratégiai gondolkodás az opciók feltárása, a stratégiai fejlesztés a döntéshozatal és a irányítás szabályozása, a stratégiai tervezés pedig a tevékenységek implementálása. Mintzberg (1994) érvelése alapján a stratégiai gondolkodás a szintézisről szól, amibe beletartozik az intuíció és a kreativitás. Hangsúlyozza, hogy olykor problémát jelent, ha az egyik terület (stratégiai gondolkodás, fejlesztés, tervezés) túl dominánsá válik. A foresight ebben a kontextusban a stratégiai gondolkodás egyik eleme, a stratégiaalkotás egyik inputja, ami irányítja a stratégiatervezést és a stratégiai történést. Az előrelátás dúsítja azt a kontextust, ahol a stratégiai fejlesztés, a tervezés és a kivitelezés történik. Kombinálva a szükséges elméleti alapot, Voros arra a következtetésre jut, hogy az előrelátás általános folyamata az inputból, a foresightból, az outputból és a stratégiából tevődik össze. Az input alatt az információgyűjtést, a stratégiai szkennelést értjük. Maga a foresight munka, azaz a második fázis 3 további lépésre bontható, az elemzésre, az értelmezésre és a jövőbelátásra. Itt a jövőbelátás alatt előrelátó látásmódok generálása értendő, szcenáriók, normatív módszerekkel vagy akár *backcasting* módszerekkel. A következő output fázisban materiális és immateriális eredmények azonosíthatók. Néhány materiális outputban látjuk a lehetséges opciókat, melyet az előrelátás generál. Az immateriális eredmények, pedig leginkább a gondolkodás megváltozásában lelhetők fel, mivel itt a résztvevők észlelése alakul át stratégiává. Az opciókról való elmélkedés serkentése itt jelentős szerepet játszik. A generált output ezek után

a stratégiába árad. A jövő tulajdonságait vizsgálva Voros – felhasználva Henchey (1978) és Hancock – Bezold (1994) – tapasztalatait többfajta jövőt: a potenciális, lehetséges, plauzibilis, valószínű és a vonzóbb jövőket különbözteti meg. Mindemellett úgynevezett *wildcardokat*, alacsony valószínűségű, azonban magas hatású eseményeket is azonosít. Ezek segítenek olyan opciókat, stratégiákat kidolgozni, melyek robusztusabbnak bizonyulnak, vagy éppen új még kiaknázatlan lehetőségeket kínálnak. Ez alátámasztja azt, hogy a jövő megértése nem csupán a trendek elemzését jelenti. A bemutatott keretrendszer alkalmas a foresight folyamatok diagnosztizálására, formálására és újratervezésére egyaránt. (Voros, 2003)

Az előrelátás módszereinek választása

Az előrelátás módszereinek megválasztása során Popper (2008) igazolta, hogy ez multi-faktor folyamatként valósul meg. Itt két alapvető tulajdonság emelhető ki, egyrészt a természet, másrészt a képességek. Miles (2002) és Popper (2008) a választást szisztematikus folyamatként vázolja fel, 5 összehálózott és kiegészítő fázissal: előrelátást megelőző, toborzó, generáló, cselekvő és megújító fázisok. Ezeket a fázisokat és a különböző módszereket és eszközöket vizsgálja. A módszerek választásával kapcsolatban ezek természete és a módszer-mix meghatározó jellegű. A választást illetően elmondható, hogy három tényező relatíve nagy hatást gyakorolhatnak: a módszerek képessége (pl. információ gyűjtése szakértelem, kreativitás vagy interakció segítségével), a Geo K+F Kontextus (K+F Kiadások/GDP százalékos aránya) és a kódolt output (pl. scenáriók, kutatási prioritások, trendelemzések mennyisége). (Popper, 2008)

Az előrelátás mérése és értékelése

Amsteus (2011b) több neves kutató (Fayol 1949, Knight, 1921, Whitehead, 1967) megállapításával érvel, miszerint az előrelátás az üzleti teljesítmény egyik fő komponensének tekinthető. Courtney (2001) szerint a legsikeresebb stratégiai tervezés és a döntéshozatali folyamatok fő céljának tekinthető az előrelátás. Ily módon elmondható, hogy az előrelátás segítségével megteremthető az a tudás, mellyel proaktívan formálható az evolúció (Hamel, Prahalad, 1994, 2005 idézve Amsteus, 2011b). Uotila et al. (2005) megállapítása szerint, az előrelátás a bizonytalanságok és a kockázatok minimalizálására szolgál.⁶

Tudományos szemszögből Amsteus az előrelátás újabb definíciójával, különböző aspektusokra – analízis és idő – és dimenziókra – jelen szituáció, cél és a terv – hívja fel a figyelmet: Amsteus szerint az előrelátás a jelen kontingenciáinak elemzésének mértékét, továbbá ezen kontingenciák elemzésének időn keresztüli mozgásának mértékét takarja. Mindemellett leírja, hogy ügyelni kell a jövőbeli kívánt állapot vagy állapotok az időben egy fokkal tovább való elemzésének mértékére. Az elhangzott eszme-futtatással kapcsolatban megjegyzi, hogy szintén jelentős szerepet kapnak a cselekvés sorozatok, melyek egy lépéssel tovább történnek az időben, hogy elérhetővé váljanak a jövőbeli állapotok. (Amsteus, 2008, p. 58 idézve Amsteus, 2011b, p. 66.)

A foresight stílusok vizsgálatánál van der Laan és Erwee (2012, p. 374) megjegyzik, hogy 2012-ben is elmondható, hogy kevés empirikus tanulmány foglalkozik ezzel a területtel. Egy átfogóbb tanulmányában van der Laan (2010) javasolta és támogatta azt a feltevést, hogy az előrelátás kompetenciája hatást gyakorol a stratégiai gondolkodásra. Leírja, hogy az előrelátás segítségével számos alternatív szervezeti jövő generálható, melyek elősegítik a stratégiai döntéshozatalt. Az előrelátás mérése érdekében Gary (2008) 4 fő stílusát alkalmazták, melyek a következők: a tervező, az adaptáló, a tesztelő és a reaktor. A négy stílus közül a tervezőt, a tesztelőt és az adaptálót illetően magas korreláció volt felfedezhető. Ezek az egyének hajlandóságát a jövőre való elkötelezettséget illetően magasabb

⁶ Amsteus, 2011b

egydimenziós mérceként értelmezhetők, mely tartalmazza az előrelátás stílusának mögöttes dimenzióit. (*van der Laan, Erwee, 2012*)

Mindemellett említésre méltó, hogy Amsteus (2011b) szignifikáns, pozitív irányú összefüggést fedezett a menedzserek előrelátása és a vállalati teljesítmény között.

Az elemzett adatok, a korrelációk és a különböző dimenziók egymásra való hatása mellett nem szabad megfeledkezni arról, hogy ezeket az eredményeket hasznosítaniuk kell a vállalatok vezetőinek, ahogy ezt már Coates (1985, p. 30. idézve Müller, 2008, p. 24.) is megjegyezte, hogy az előrelátás az információk létrehozásának, megértésének és megbecsülésének általános folyamata, mely az előre tekintés segítségével valósítható meg. Coates (1985, p. 30. idézve Müller, 2008, p. 24.) elmékedése szerint tartalmazza olyan kvalitatív és kvantitatív eszközöket, melyekkel monitoring alá lehet vetni a változó trendek és fejlemények nyomait, illetve indikátorait. Megjegyzi, hogy leghasznosabb esetben, az ezek közvetlenül kapcsolódnak politikai következmények elemzéséhez.

Coates hangsúlyozza, hogy az előrelátás felkészít a jövő szükségleteinek és lehetőségeinek párosításában. Példaként megfogalmazza, hogy az előrelátás a kormányzatban nem képes definiálni a politikákat, de szabályozást biztosíthat, hogy ezek a politikák úgy legyenek kialakítva, hogy tartósabbak legyenek az implementálásban. Fontos, hogy akkor is rugalmasak és megfelelőek maradjanak, ha az idők vagy a körülmények megváltoznak.⁷

Slaughter (2002b) definíciója jobban konkretizálja, mely stratégiai komponenseket érdemes bevonni a definícióba, a kutató a stratégiai előrelátás alatt a magas minőségű, koherens és gyakorlati előrelátó látásmód létrehozásának és fenntartásának a képességét érti. Mindemellett kihangsúlyozza, hogy a szervezet számára hasznos módon szükséges használni a keletkező ismereteket. Példaként megemlíti többek között a kedvezőtlen körülmények felismerését, a stratégia formálását, hogy új piacokat, termékeket valamint szolgáltatásokat fel lehessen fedezni. Munkásságában elhangzik, hogy az előrelátás a jövőkutatás módszereinek (pl. Delphi-módszer, Backcasting, Szenárió elemzés) a stratégiai menedzsment módszereivel való egyesülését reprezentálja. Slaughter (2002b, p. 1)

Értelemszerűen Miles (2012) munkássága alapján is elmondható, hogy az előrelátási tevékenység outputja nagymértékben függ attól, hogy mennyire vannak a különböző stakeholderok, szponzor ügynökségek vagy egyéb csoportok bevonva, melyeket mobilizálni szükséges. Továbbá Calof és Smith (2012) is több példával támasztja alá, hogy a foresight hatással van a politikára/irányvonalakra.

The future Scorecard

A következő rész célja megvilágítani a stratégiai scenárió tervezés problematikáját, a külső és belső szemléletek figyelembevételével. Ennek kapcsán a Fink et al. (2005) által 2005-ben előterjesztett cikk tanulságainak rövid, ámbar sokatmondó összefoglalója alátámasztja a jövőbeli jelzőrendszerek kiépítésének relevanciáját és alkalmazhatóságának módszereit:

A foresight-ot illetően Fink et al. (2005) bebizonyítja, hogy lehetséges a külső (piaci-alapú) és a belső (forrás-alapú) nézőpontok kombinálása segítségével a stratégiai menedzsment számára egy korai jelzőrendszernek a kiépítése. Mint már elhangzott, a scenárió tervezési technika már a 70-es évektől fogva jelentős eszközévé vált a vállalatok vezetőinek. Ez hatékony eszköznek bizonyult, mellyel befolyásolható a stratégiai döntéshozatal. Fink et al. megjegyzi továbbá, hogy a scenáriótervezés a kezdetekben szorosan asszociálható volt a stratégiai hosszú távú tervezésnek a kialakulásával. A cikkben leírja, hogyan lehet a külső esélyeket és veszélyeket összehangolni a belső fejlődési lehetőségekkel, és veszélyekkel, természetesen a stratégiai tervezés keretei között. Feltárja, hogy a scenáriók egyik legfőbb haszna az, hogy képesek egy egyre bizonytalanabbá váló

⁷ Coates (1985) Foresight, p. 30. idézve Cuhls (1998) p. 17.

környezetben többféle perspektívának a megvilágítására, ennek köszönhetően feltérképezhetőek a rendelkezésre álló lehetőségek. (Fink et al. 2005)

Moore (1996) érvelését felhasználva hangsúlyozható, rendszergondolkodásra van szükség, hisz a tervezés során a vállalatoknak figyelembe kell venniük a komplex rendszerek fejlődési tendenciáit/viselkedéseit melyek egy nagyobb ökoszisztéma legfontosabb kulcstényezők kapcsolataival való bánásmódon alapulnak. Emellett Fink et al. jelentős szerepet tulajdonítanak a nyitott gondolkodásmódnak is. (Fink et al. 2005)

Összefoglalva tehát levonható az a következtetés, miszerint a scenárió menedzsment a rendszergondolkodás, a jövő iránti nyitott és stratégiai gondolkodás kombinált módszereinek a keverékeként értelmezhető. A kutatók egyfajta „scenario field” meghatározását implikálják, mely egy speciális elem, a scenáriótervezés szubjektuma. A legtöbb ilyen Field piaci-alapú, piacra-alapuló látásmódjára épül, iparokra, piacokra vagy éppen technológiákra koncentrálva. A scenáriótervezés négy fő lépésre osztható: egyrészt az olyan jellegű kulcs-, illetve domináns faktorok feltárására, melyek több más faktorra hatást gyakorolnak. Másrészt alternatív jövőbeli projekciók előrelátására, ahol a jövő horizontját definiálva meghatározandóak a kulcsfaktorok lehetséges fejlődési tendenciái, Fink et al. (2005) itt faktoronként több projekciót ajánl. Harmadik lépésként a scenáriók kalkulálását és megfogalmazását terjesztik elő, hangsúlyozza, hogy minden scenárió egy lehetséges és konzisztens jövőbeli helyzetet kellene, hogy visszaadjon, a scenárió szettként definiálja azt a készletet, ami az összes fennálló lehetőséget tükrözi. Rendkívül fontos a negyedik lépés, ahol a scenáriók analízise, feltérképezése és értelmezése zajlik. A szerzők arra is utalnak, hogy a scenáriótervezési folyamatok rendkívül sokrétűek lehetnek, példaként megemlítik az intuitív külső hozzáállást, mely az anglo-amerikai területre jellemző. A többféle scenáriótervezési folyamat közül még érdemes e ponton megemlíteni a dialógus útján végbemenő (intuitív, belső) és a munkacsoportok általi szisztematikus scenáriófejlesztést (szisztematikus, belső). (Fink et al. 2005)

A stratégiafejlesztés gyakori célja, a már létező stratégiák tartósságának vizsgálata, akár külső scenáriók segítségével. Ez hasznos, mivel lehetséges az inkonzisztenciák és a problémák azonosítása az aktuális stratégiát illetően és lehet új lehetőségeket alkalmazni. E módon Fink és társai leírják, hogy maga a stratégiaalkotás két nagyon extrém pólus között helyezhető el, egyrészt a fókuszált – 1 referencia scenárió alapú, másrészt a jövőt-álló – összes scenáriókat figyelembevevő – stratégiák. A másik oldalon nem szabad megfedkezni a szervezetben létező különböző látásmódokról, melyek a problémákra, konfliktusokra vonatkoznak. Az emberek hajlamosak személyes vízióikat és ötleteiket a vállalati jövőt illetően beleágyazni a különböző stratégiai scenáriókba. Az effajta stratégiai scenáriók kialakításához szükséges a kulcselemek azonosítása, a jövőbeli lehetőségek fejlesztése és leírása, s a lehetőségek összevetése a stratégiai scenáriókkal, majd egy stratégiai térkép kialakítása. Marr és Schiuma (2001) klasszifikációjával élve Fink et al. a szervezeti források alatt a stakeholder források és a strukturális források összességét érti. A stakeholder források tovább bonthatóak stakeholder kapcsolatokra és emberi erőforrásokra. A strukturális források szintén tovább bonthatóak fizikai és virtuális infrastruktúrára (kultúra, rutinok/praktikák, intellektuális tulajdon). Szem előtt kell tartani, hogy az effektív stratégiák fejlesztése érdekében figyelembe kell venni ezen források természetét, dinamikus interakcióit. (Fink et al. 2005)

Fink és társai a scenárióalapú stratégiai tervezésről szóló modelljükben kombinálják a stratégiát és a piaci scenáriókat, ami jelentősen hozzájárul a stratégia megtalálásához. Nagy szerepet kap továbbá a külső környezet és a saját lehetőségek bizonytalansága. Mivel a prognózisok csupán rövidtávot ölelnek fel és a növekvő bizonytalansággal egyre nehezebb helytállni a versenyszférában, szükséges egy korai figyelmeztetőrendszer létrehozása. Ehhez jelentősen hozzájárul a trendmenedzsment (középtávon) és a scenárió monitoring

(hosszútávon). E ponton a gyenge jelek beazonosítása a cél, ahol a stratégiai tervezés és a stratégiai korai figyelmeztetőrendszer elősegíti a lehetőségek megragadását és a kockázatok elkerülését. Ez szoros kapcsolatban áll a stratégiai tervezéssel és a stratégiai kontrollinggal. Az egykor kifejlesztett stratégiák sikere nem csak a cégek implementálással kapcsolatos tevékenységeitől és teljesítményétől függ. Nem szabad figyelmen kívül hagyni az aktuális piaci, ipari és globális környezettel való lépéstartás és a témamenedzsment szerepét sem. A scenáriók új szerepet játszanak a jól strukturált tervezési folyamat és a kevésbé szervezett, mondhatni kaotikus korai figyelmeztetőrendszer kombinálása során. A scenárió lehet egyfajta mag, mert első eredményeket terjeszt elő, viszonylag rövid időn belül, továbbá helyet biztosít a monitoringnak. Az említetteken kívül a szerzők a gyenge jelek azonosítására is látják a lehetőséget, a korai figyelmeztetőrendszerek képesek új scenárió folyamatának inicializálására, továbbá hogy közös vonása a scenárióknak és a korai figyelmeztetőrendszereknek, hogy azonos fajta információt használnak fel. (Fink et al. 2005)

Az úgynevezett Future Scorecard előnyt jelent abban a tekintetben, hogy a monitoring biztosításával nem csupán a jelenlegi stratégiákat, hanem egyúttal a kritikus piaci indikátorokat is vizsgálja. Persze jelentős pozitívum, hogy nem csupán a belső teljesítmény indikátorai, hanem a változás indikátorai – melyek más alternatív stratégiákból születnek – is monitoring alá esnek. Az effajta stratégiai premisszák, a kritikus piaci indikátorok és a stratégiai indikátorok eredményezik a Future Scorecard-ot.⁸ Ennek kapcsán három lehetőség adódik a jövőbeli fejlődési tendenciákkal való szembesüléshez: Egyrészt az operáció változtatás, stratégiaváltoztatás nélkül, másrészt a stratégia változtatása anélkül, hogy változna a vállalat látásmódja a környezet vagy a saját lehetőségek jövőbeli alakulását illetően, vagy épp harmadrészt a jövőbeli látásmód megváltoztatása. Az említettek alapján levonható a következtetés, hogy a future scorecard jelentős eltolódást jelenthet az emberek gondolkodásában, mivel segít a hagyományos gondolkodásmód áthidalásában. (Fink et al. 2005)

Összefoglalás és következtetések

A stratégiai előrelátás gyökerei megtalálhatóak a 70-es években jelentkező scenáriótervezés (Fink et al. 2005) elterjedésében, ami mára egy komolyan figyelembe veendő korai figyelmeztetőrendszer alapját képezheti. A foresight effajta fejlődését többek között a gazdasági fejlődés és az egyre intenzívebbé váló verseny által veszélyeztetett túlélőképesség biztosításának a relevanciája ösztönözte. A gazdasági válságok után jelentős tanulmányok, tézisek készültek a terület folyamatát, módszereit és evaluációját illetően. Megállapítható, hogy nem létezik egyértelmű és pontos képlet, mellyel a sikeres előrelátás előidézhető. Az emberi intuíció és kreativitás szintúgy befolyásolhatja a sikeres stratégiaalkotást, mint az elemzésekből levonható objektív következtetések. Azonban nem elhanyagolandó, hogy az elmúlt évtized során rengeteg tapasztalatot nyerhettünk azzal kapcsolatban, hogy a mérhető faktorok könnyebben befolyásolhatóak, és mechanizmusai könnyebben megérthetőek. A felsorolt elméleti tapasztaltok összefoglalója tehát alkalmas arra, hogy dióhéjban felkészítse az olvasót azon jelentős faktorok működésére, melyekkel sikeresen helyt állhat a jövőben.

Irodalomjegyzék:

Amsteus, M. (2008). Managerial foresight: concept and measurement, In: *Foresight: the Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy*, Vol. 10 No. 1, pp. 53-66., DOI: [10.1108/14636680810856026](https://doi.org/10.1108/14636680810856026)

⁸ Az implementáláshoz lásd Fink et. al. (2005) pp. 377-379.

- Amsteus, M. (2011a). Managerial foresight: measurement scale and estimation. In: *Foresight: the Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy*, Vol. 13, No. 1, pp. 58-76., DOI: [10.1108/14636681111109705](https://doi.org/10.1108/14636681111109705)
- Amsteus, M. (2011b). Managers' foresight matters. In: *Foresight: the Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy*, Vol. 13, No. 2, pp. 64-78., DOI: [10.1108/14636681111126256](https://doi.org/10.1108/14636681111126256)
- Calof, J., Smith, J.E. (2012). Foresight impacts from around the world: a special issue. In: *Foresight: the Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy*, Vol. 14, No. 1, pp. 5-14., DOI: [10.1108/14636681211214879](https://doi.org/10.1108/14636681211214879)
- Courtney, H. (2001). *20/20 Foresight*, Harvard Business School Press, Boston, MA
- Cuhls, K. (1998). *Technikvorausschau in Japan, Ein Rückblick auf 30 Jahre Delphi-Expertenbefragungen*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg GmbH.
- Fink, A., Marr, B., Siebe, A., Jens-Peter, K. (2005). The future scorecard: combining external and internal scenarios to create strategic foresight. In: *Management Decision*, Vol. 43, No. 3, pp. 360-381., DOI: [10.1108/00251740510589751](https://doi.org/10.1108/00251740510589751)
- Jemala, M. (2010). Evolution of foresight in the global historical context. In: *Foresight: the Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy*, Vol. 12., No. 4, pp. 65-81., DOI: [10.1108/14636681011063004](https://doi.org/10.1108/14636681011063004)
- Marr, B., Schiuma, G. (2001). Measuring and managing intellectual capital and knowledge assets in new economy organisations, in Bourne, M. (Ed.), *Handbook of performance measurement*, Gee, London.
- Menz, M., Schmid, T., Müller-Stewens, G., Lechner, Ch. (2011). *Strategische Initiativen und Programme Unternehmen gezielt transformieren*. Gabler Verlag., DOI: [10.1007/978-3-8349-6965-1](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6965-1)
- Miles, I. (2002). *Appraisal of Alternative Methods and Procedures for Producing Regional Foresight*, report prepared by CRIC for the European Commission's DG Research funded STRATA – ETAN Expert Group Action, CRIC, Manchester.
- Miles, I. (2012). Dynamic foresight evaluation. In: *Foresight: the Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy*. Vol. 14, No. 1, pp. 69-81., DOI: [10.1108/14636681211210378](https://doi.org/10.1108/14636681211210378)
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. In *Harvard Business Review*, Vol. 72., No. 1, pp. 107-114.
- Müller, A.W. (2008). *Strategic Foresight – Prozesse strategischer Trend- und Zukunftsforschung in Unternehmen*, Dissertation der Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG). pp. 412.
- Popper, R. (2008). How are foresight methods selected? In: *Foresight: the Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy*, Vol. 10, No. 6, pp. 62-89., DOI: [10.1108/14636680810918586](https://doi.org/10.1108/14636680810918586)
- Schmid, T. (2011). Strategische Initiativen und Programme als strategischen Prozess managen. In: Menz, M., Schmid, T., Müller-Stewens, G., Lechner, Ch. (Eds.): *Strategische Initiativen und Programme Unternehmen gezielt transformieren*. Gabler Verlag. pp. 49-70., DOI: [10.1007/978-3-8349-6965-1_2](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6965-1_2)
- Schreyögg, G. (1999). *Strategisches Management, Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven. In die Unternehmung*. 53 Jg, Heft 6. pp.387-407.
- Slaughter, R.A. (2002a). Where now for futures studies? In: *Futures*, Vol. 34., No. 3-4., pp. 229-233., DOI: [10.1016/s0016-3287\(01\)00040-4](https://doi.org/10.1016/s0016-3287(01)00040-4)
- Slaughter, R.A. (2002b). *Developing and Applying Strategic Foresight*. In: http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/2002slaughter_Strategic_Foresight.pdf, letöltve 2014.11.02.
- Van der Laan, L. (2010). *Foresight competence and the strategic thinking of strategy-level leaders*, University of Southern Queensland, Toowoomba
- Van der Laan, L., Erwee, R. (2012). Foresight styles assessment: a valid and reliable measure of dimensions of foresight competence? In: *Foresight: the Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy*, Vol. 14, No. 5, pp. 374-386., DOI: [10.1108/14636681211269860](https://doi.org/10.1108/14636681211269860)

Voros, J. (2003). A generic foresight process framework. In: *Foresight: the Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy*, Vol. 5, No. 3, pp. 10-21., DOI: [10.1108/14636680310698379](https://doi.org/10.1108/14636680310698379)