

A VÁLLALATI FORESIGHT HELYZETE MAGYARORSZÁGON

A tanulmány célja az, hogy bemutassa a vállalati foresight helyzetét Magyarországon egyrészt az előzményei és a létrejötté függvényében, másrészt a szélesebb környezete és a felsőoktatásban elfoglalt helyzete kapcsolatában. Áttekinti a hazai vállalati foresight feltárására irányuló kutatásokat és néhány jó vállalati gyakorlatot is megmutat, valamint azok eredményei alapján foglalja össze a hazai vállalati foresight jelenlegi jellemzőit.

Kulcsszavak: vállalati foresight, előrejelzés, jövőkutatás

Magyarországon az első foresight esettanulmány 1994-1995-ben készült a hazai szakképzés lehetséges jövőjének feltárására vonatkozóan. Ez egy pilot projekt volt, amely kapcsolódott és hozzájárult ahhoz az új magyar szakképzési modell kidolgozásához, amely az ún. világbanki iskolák szaktanárainak részvételével folyt. Ez a projekt része volt annak a világbanki programnak, amelyet a Munkaügyi Minisztérium menedzsel (Hideg (szerk.), 1995). Az esettanulmány új eleme az volt, hogy a szaktanárok, a munkaadók és az aktív korú felnőtt lakosság is részese volt a szakképzési víziók kialakításának, visszacsatolós módon.

A pilot project eredményessége után a Nemzeti Szakképzési Intézet is fantáziát látott a projekt országos kiterjesztésében, amely 1997-ben és 1998-ban realizálódott. A vízióalkotásba és a pilot program eredményének tesztelésébe a magyarországi szakképző iskolák szakmacsoportok szerinti reprezentatív mintája, továbbá a szakképző középiskolákba járó diákok és szülei, valamint a munkaadók reprezentatív mintája került be (Hideg – Nováky, 1998). A foresight projektekből a jövőre vonatkozó elképzelések a hazai szakképzés reformjának alapját képezték, hiszen ezek a stakeholderok széles körének és a kormányzati szervek részvételével és egyetértésével készültek.

A folyamat utolsó fázisaként, 2006-ban, a rendszerhez illeszkedő szakmai vizsgarendszer-hálózat koncepcióját is kidolgozták, melynek kivitelezését a szakképző iskolák, a gazdasági kamarák és a Munkaügyi Minisztérium mint stakeholderok bevonásával és a Nemzeti Szakképzési Intézet támogatásával tervezték meg (Bartus – Hideg (szerk.), 2007; Bartus – Hideg et al., 2007; Hideg, 2008). A Hideg Éva vezette *szektorális szintű foresight sorozatnak a megvalósításával európai szinten Magyarország első volt a foresight tevékenység megtervezésében, kivitelezésében és gyakorlati hasznosításának biztosításában* (Hideg – Nováky – Kristóf, 2013).

Az új típusú előrejelzési tevékenység kezdeti sikerén felbuzdulva az Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság is hozzákezdett 1999-ben egy ún. *technológiai foresight* megtervezéséhez és megvalósításához. Ez a nemzeti szintű foresight a német és a japán gyakorlatot alapul véve a Delphi-módszert és a hazai szakértők széles körének bevonását részesítette előnyben, és öt komplex témakörre

vonatkozóan készített jövővíziókat a lehetséges új technológiák hazai elterjedéséről. A kutatást Havas Attila vezette (Technológiai Előrettekintési Program, 2000; Havas, 2003).

Nemzeti szintű, átfogó jövőkép a foresight felfogás és metodológia alapján 2007 és 2010 között készült Magyarországon. Ez a Magyarország – 2025 című jövőkép az MTA Jövőkutatói Bizottságon belül Nováky Erzsébet irányításával készült az MTA elnökségének megbízásából. A jövőkép készítésének új eleme annak kipróbálása volt, hogy miként lehet kapcsolatot teremteni a szakértők jövőelgondolásai és a jövő generációk jövővárakozásai között. Ennek érdekében készültek egyrészt koncepcionális szakértői jövőtanulmányok a jövő legkülönbözőbb területeiről, másrészt sor került egy visszacsatolás nélküli kérdőíves megkérdezésre a középiskolás diákok és az egyetemi hallgatók reprezentatív mintájára vonatkozóan. E kétoldalú közelítésből az ún. steering committee – az MTA Jövőkutatói Bizottságának tagjai – négy lehetséges forgatókönyvbe sűrítette a feltárt jövőinformációkat (Nováky (szerk.), 2010).

Regionális szintű foresight 2011 és 2012-ben készült az országos szintű TÁMOP-4.2.1/B-09/1KMR-2010-0005 program részeként nyert pályázat keretében. A kutatást Hideg Éva vezette. A regionális foresight esettanulmány a Közép-magyarországi régió kis- és középvállalatainak lehetséges jövőjét kívánta feltárni és bemutatni az érintettek aktív és visszacsatolós részvételével (Hideg – Nováky (szerk.), 2012). Ebben az esettanulmányban egyrészt szakértők működtek közre, másrészt a régió KKV-i, akik saját elhatározásuk alapján és önkéntesen vettek részt a jövőjükéről folyó diskurzusban. A jövőkutató szakértők módszertanilag fejlesztették tovább az érintettek bevonását, egy online használható kutatási honlap létrehozásával, ahol egy online kitölthető kérdőívet, egy úgynevezett „mind map” játékot és egy vitafórumot működtettek azzal a céllal, hogy a KKV-k közvetlenül és bármikor elérhessék a honlapot és véleményüket nyilváníthassák a jövőjüket befolyásoló kérdésekben (Future SME – Futures ME: <http://futuresme.uni-corvinus.hu/>).

A honlap mellett önként részt vevő fiatal vállalkozók élő workshopokban is részt vettek és forgatókönyveket készítettek a régiós KKV-k lehetséges jövőjéről. A forgatókönyv-

vek értékelése és rangsorolása után a jövőkutatók még azt is kutatták, hogy a KKV-k forgatókönyvei miként kapcsolhatók össze a Magyarország – 2025 forgatókönyveivel. Ennek eredményét végül négy lehetséges forgatókönyvben foglalták össze (Hideg – Nováky – Alács, 2013, 2014).

A gyakorlati foresight háttérben rendszeresen folyt foresightot megalapozó és továbbfejlesztő elméleti és módszertani kutatás is. A foresight műfaját elhelyezték a jövőkutatás új irányzatába, az ún. kritikai jövőkutatásba, és a hazai gyakorlat foresight fejlesztő tevékenységét hozzákapcsolták a foresight elméletéhez (Hideg, 2002; Hideg, 2006, 2007). A hazai foresight készítési gyakorlat tapasztalatait összegyűjtötték, és felhasználták mind a jövőkutatási elmélet, mind pedig a foresight gyakorlat továbbfejlesztéséhez (Hideg, 2009; Nováky – Hideg, 2011; Havas, 2011; Gáspár, 2016, 2015a,b,c,d). A foresight terén elért eredmények elismerése 2003 és 2007 közötti részvétel a *COST A22: Foresight Methodologies – Exploring new ways to explore the future* című programban volt, ahol Hideg Éva és Havas Attila a Management Committee hazai képviselői és a hazai kutatócsoportok vezetői voltak.

A magyar foresight projektek és a foresight oktatása

Jelenleg két témakörben folynak foresight kutatások Magyarországon. Az egyik terület a 2025-re vonatkozó hazai jövőképekből kitekintés készítése 2050-re, a másik pedig a Közép-magyarországi régió KKV-inek lehetséges gazdasági jövőjét gondolja újra.

A kitekintés a hazai jövőképekből 2050-re az MTA Jövőkutatási Tudományos Albizottságának szervezésében folyik. Ennek érdekessége az, hogy az Y és a Z generáció jövőhöz való viszonyának a feltárására és összehasonlító elemzésére koncentrálnak. Ebben az alapjában véve utókövető (follow-up) aktivitásban foresight menedzserek, jövőkutatók, szakterületi szakértők, valamint középiskolás és egyetemi hallgatók vesznek részt. Az utóbbiak részvétele reprezentatív mintájuk egyfordulós kérdőíves megkérdezésével történik.

A Közép-magyarországi régió KKV-inek lehetséges gazdasági jövőjét újragondoló kutatás a felsőoktatás egyik kurzusa keretében történik minden szemeszterben. Felfrissítik a régió KKV-ire vonatkozó tényadatokat, azok elemzését, a környezetükben várható különféle változások listáját, majd pedig azokat értékelve kiválasztják a forgatókönyvek tengelyeit és kidolgozzák a lehetséges régiós jövőket. Azok megvalósíthatóságának komplex értékelése után a csoport a kívánatos forgatókönyv megvalósításához szükséges tevékenységeket is megfogalmazza. Minthogy ez a Társadalmi és gazdasági előrejelzés nevű kurzus kötelező tárgya a Vállalkozásfejlesztés szak mesterképzésében, ezért lehetőség van arra, hogy az ide járó fiatal vállalkozók csoportja is részt vegyen ebben a follow-up tevékenységben.

Magyarországon a jövőkutatás oktatásának több, mint 45 éves múltja van a felsőoktatásban (Hideg, 2014). Az első és az élenjáró oktatási központ a jelenlegi Budapesti Corvinus Egyetem (BCE), ami a Marx Károly Közgaz-

daságtudományi Egyetem jogutódja. A különböző közgazdasági és társadalomtudományi képzésben részt vevő hallgatók sokféle kurzus közül válogathatnak. Vannak fakultatív jövőkutatás és foresight kurzusok mind a BA, mind az MA képzési szinteken. Ezek a kurzusok a jövővel foglalkozás tárgyával, területeivel és alapszereivel ismertetik meg a hallgatókat. Kötelező kurzusként fut a Társadalmi és gazdasági előrejelzés, amit már említettük az kis- és középvállalkozások régiós jövőjének utókövetése kapcsán. Emellett a BCE Gazdaságinformatikai Doktori Iskolája keretében választható egy Jövőkutatás specializáció. Az oktatás módszertanilag az interaktivitást, a gyakorlati alkalmazást, valamint az egymástól és az együtt tanulást részesíti előnyben (Hideg – Nováky, 2014).

Ezek mellett az örvendetes tények mellett mindenképpen szóvá kell tenni azt, hogy a jövőkutatást más hazai felsőoktatási intézményben csak elvétve oktatják, pedig nagy szükség lenne arra, hogy minden felsőfokú szakemberben kialakuljon egy jövőorientált gondolkodásmód, és képes legyen használni az előrejelzési és a foresight eljárásokat saját szakmai munkájában, valamint érintettként, stakeholderként részt venni közös jövővíziók formálásában.

Mind a jelenlegi utókövetés, mind pedig oktatási tevékenységek mellett tovább folytatják a hazai jövőkutatók a foresight módszerek honosítását, a módszerfejlesztést és a jövőkutatási területek elméleti-módszertani továbbfejlesztését, valamint a foresight esettanulmányok révén szerzett gyakorlati tapasztalatok megfogalmazását (pl. Kristóf, 2013; Hideg, 2013; Alács, 2014; Hideg – Nováky, 2014; Hideg, 2015; Gáspár, 2015a.).

A vállalati foresight Magyarországon

Magyarországon az ún. corporate foresight területén az első lépések az 1990-es évek végén történtek. A szakképzési foresight esetek készítése kapcsán szerzett gyakorlati tapasztalatok érlelték meg azt az új jövőfelfogást, hogy minden egyes embernek van valamiféle fogalma a jövőről, vannak várakozásai, amelyeket meg lehet ismerni, és fel lehet használni a közösségi jövőformálásban. Először a hétköznapi emberek jövőhöz való viszonyának kutatása kezdődött el kérdőíves megkérdezés formájában (Nováky – Hideg – Kappéter, 1994). Ezeket a vizsgálatokat megismételték országos reprezentatív mintákon 1996-ban és 2007-ben. Minthogy a felmérések hasznosítható eredményeket hoztak, ezért *1997-ben és 1998-ban a hazai vállalatok jövőorientáltságának megismerésére egy kérdőíves vizsgálatot fejlesztettek ki és valósítottak meg, amit 2008-ban megismételtek* (Hideg – Nováky, 2010).

A gazdasági egységek jövőhöz való viszonyának vizsgálatában kiindulópont, hogy a kérdéscsoportoknak arra kell irányulniuk, hogy

- érdeklődnek-e és gondolkodnak-e a vállalatok a jövőjükéről,
- mit tesznek a jövőjükért közvetlenül előrejelzések vagy foresightok készítése útján, vagy közvetetten, stratégiaformálás és jövőépítő tevékenységek tervezése révén,

- milyen jövőre vonatkozó várakozások és félelmek élnek bennük a jövővel kapcsolatban a rendszerváltás folyamatában,
- mit gondolnak arról, hogy mi jellemzi a jövőre orientált vállalatot?

A hipotézis az volt, hogy másként viszonyulnak a jövőhöz a nagyvállalatok és a kisebb, szolgáltatóvállalkozások, ezért azokat külön-külön vizsgálták; 1997-ben a hazai top-listát vezető 200 nagyvállalatra, majd 1998-ban a kisebb és szolgáltatóvállalatokra irányult a vizsgálat.

A nagyvállalatok felméréséből az derült ki, hogy nagyon érdekli őket a jövő, de az leginkább 1-3 éves távlatban fontos számukra. Rendszeresen vesznek és készítenek is előrejelzéseket, amelyeket figyelembe vesznek stratégiájuk és terveik kidolgozásában. A felső vezetés foglalkozik a vállalat jövőjével, mert ő képes azt alakítani. A nagyvállalatok félelme csak a multinacionális vállalatok hazai megjelenésére irányult. Nagy reményeket fűztek viszont a majdani EU-tagsághoz és az új piacok megszerzéséhez. A nagyvállalatok szerint a jövőorientált vállalatnak van stratégiája, krédója, víziója és missziója, továbbá rugalmas, munkatársait folyamatosan továbbképzzi, és figyel a jövő új igényeinek, az anyag-, energia- és környezetkíméletnek a helyi kielégítésére, technológiafejlesztésére is ennek és versenyképessége javításának rendeli alá (Nováky – Hideg, 1998).

A szolgáltatóvállalatok felméréséből az derült ki, hogy a rövid és a hosszabb – 3-7 éves – időtávra egyaránt figyelnek, a nagyobb vállalatoknál a felső vezetés foglalkozik a jövővel, ő készít és vesz előrejelzéseket. A kisebb, anyagi és humán szolgáltatásokat nyújtó vállalatok viszont nem készítenek előrejelzéseket, és a jövővel sem foglalkoznak szisztematikusan, mert csak túlélésre törekszenek. Az EU-belépés lehetőségét és a piacbővülést kedvező várakozással fogadták, de egyben félték is a külföldi konkurencia hazai megjelenésétől. A szolgáltatóvállalatok szerint a jövőorientált vállalatnak van jövőképe és stratégiája, munkatársait folyamatosan továbbképzzi, képes az alkalmazkodásra, az informatika széles körű alkalmazására törekszik, vevőorientált és rugalmas. Profilját is képes változtatni és akár a szakképzés területére is belép, ha új technológiát vagy eljárást fejleszt ki a maga számára (Hideg – Nováky, 2000).

A rendszerváltás után a hazai vállalati struktúra teljesen átalakult. A néhány hazai és transznacionális nagyvállalat mellett számos kis- és közepes vállalkozás, KKV, jött létre, amelyek élettartama és száma erősen ingadozik. Ebben az új helyzetben már nehezebb felméréseket készíteni a vállalatok jövőhöz való viszonyáról, és arról, hogy miként foglalkoznak a jövőjükkel. A transznacionális vállalatok általában a saját vállalati prognózisait és foresightjeiket alkalmazzák a magyarországi részlegükénél is. A piaci verseny erősödése miatt a hazai tulajdonú nagyvállalatok többsége titkolja, bizalmas üzleti információra hivatkozva, hogy mit gondol a jövőről és milyen módon foglalkozik a jövőjével. A kis- és középvállalkozások viszont nemcsak titkolóznak, hanem bizalmatlanok is, így szinte lehetetlen a jövőhöz való viszonyukat megismerni. Amelyek közlékenyebbek, azok meglehetősen pesszimis-

ták a tekintetben, hogy teljesen ki vannak szolgáltatva az állami szabályozásnak, a bankoknak, a versenytársaknak, így szinte felesleges is gondolniuk a jövőre, önálló jövőalkotásra. Számukra a legfontosabb a holnap megélése. A 2009-es válság csak tovább rontotta ezt a helyzetet.

Gáspár Judit kvalitatív, esettanulmányra épülő kutatásában (Gáspár, 2015a) az általa vizsgált közép- és nagyvállalatok stratégiaalkotási gyakorlatát tárta fel, és arra a következtetésre jutott, hogy a vállalat növekedésével egyre tudatosabbá vált jövőalkotó tevékenysége, amely rokonítható a vállalati foresight tevékenységgel.

A vállalati foresight irodalmának (elméletének és gyakorlatának) egyik irányzata (Rohrbeck et al., 2015), mely a jövőkutatás oldaláról a versenyelőny forrásának megteremtőjeként, „integratív szervezeti gyakorlat”-ként („corporate foresight as an integrative organizational practice”) jellemzi a vállalati előretéteket (Gáspár, 2015a, p. 57-61.). Értelmezése részben összeeszengetéssel az irányzattal, bár a vizsgált vállalat esetében nincs önálló, szervezeti keretekkel és eljárásokkal rendelkező és művelt szervezeti/vállalati foresight, hanem az szerves része a vállalati stratégiaalkotás gyakorlatának, mely felismerés és megközelítés általánosabb szinteken is értelmezhető. A kutatás eredményeképp tovább finomodott, illetve erősödött a vállalati foresight egyéni és csoportos szinten történő értelmezése is, melyet az a felismerés is támogatott, hogy a jövőorientáltság és az előretétek a tulajdonosok esetében alapkompétencia (Major et al., 2001).

Napjainkban egyre inkább elkülöníthetők az irányzatok a vállalati foresight-ról szóló diskurzusban: (1) Az első domináns irányzat egyszeri/időnkénti beavatkozásnak tekint a vállalati foresight tevékenységet, melynek meghatározott eszköztára és módszertana van, és gyakran külső szakértők bevonásával történik az alkalmazás (pl.: Rohrbeck és szerzőtársai 2015). (2) A másik megközelítés szerint a stratégiai foresight a vállalatok közösségi gyakorlatként értelmeződik, melyben a mindennapi rutinok és tevékenységek megtestesülnek (foresight as a social practice) (Sarpong et al., 2013a, b; Cunha et al., 2004). Gáspár megközelítése hangsúlyosabban ez utóbbihoz sorolandó.

A hazai vállalatok foresight tevékenységének vizsgálatakor követve Gáspár Judit kutatási eredményeit (2015a) érdemes megvizsgálni a foresight tevékenység intézményesülési fokát a vállalatok működésében, azt például, hogy mit is jelent ez az „intézményesülés”, miképp jelenik meg a részvétel, a bevonás a jövőalkotási folyamatokban – vállalaton belül, illetve az ellátási lánc mentén – és az mely belső és külső érintettek bevonásával történik. Megjelenhet a tulajdonosi, döntéshozói csoport jövőorientált működése, időtudatossága, mikor is a jelenben hozott döntések és akciók jövőbeli hatásai is tudatosodnak az „itt és most”-ban.

A Közép-magyarországi régió kis- és középvállalatainak lehetséges jövőit feltáró regionális foresight kutatás keretében egyrészt górcső alá került a régió kis- és középvállalatainak jövőorientáltsága, másrészt részt vettek a régió lehetséges jövőinek megformálásában. Mindkét esetben igen kevés KKV-t lehetett a részvételre mozgósítani annak ellenére, hogy a kutatási honlap és az internet is rendelkezésre állt a részvételhez.

A foresight kutatás keretében 2010-ben és 2011-ben folyt jövőorientáltság-vizsgálat egy kérdőív segítségével a KKV-k jövőhöz való viszonyáról is. A válság szorításában élő KKV-k arról számoltak be, hogy a haszonért és a megélhetésükért vállalkoznak. Ennek biztosítása érdekében igyekeznek rugalmasan alkalmazkodni a körülményekhez.

A vállalkozók egy kisebb része azt nyilatkozta, hogy őt vagy a 2-3 főből álló menedzsmentjét foglalkoztatja a jövő, viszont ők csak szubjektív módszereket (pl. kreatív üzleti ötletek kitalálását) alkalmaznak, és igyekeznek mindenfelé informálódni. A jövőért úgy tesznek, hogy igyekeznek kooperálni, új piacokat szerezni, hatékonyabb marketinget alkalmazni, és esetleg új vállalkozási célokat is kitalálni. A válaszadók többsége viszont azt nyilatkozta, hogy *nem érnek rá a jövővel foglalkozni, mert túlélnek*. A jövőt egyébként sem lehet előre tudni, de annak tudása nem is hiányzik nekik. Ők alapvetően csak túlélni akarnak, és abban reménykednek, hogy majd az állam megvédi őket a multinacionális vállalatoktól, és különféle kedvezményekkel, pályázati lehetőségekkel segíti őket. Az innováció fokozására nem gondoltak, és azt sem gondolták, hogy a jövővel való foglalkozás segítené vállalkozásuk innovációját és üzleti sikerességét. A válaszoló vállalkozók igen nagy aránya vallotta azt, hogy erősen fél a jövőtől.

E válaszok alapján teljesen érthető volt az, hogy Magyarország legfejlettebb régiójában működő KKV-szektor nagyon vonakodott részt venni a régió gazdasági jövőképe formálásában. Leginkább a Vállalkozásfejlesztési MA szak képzésében tanulókat sikerült bevonni. Ők viszont jövőorientáltak és nyitottak voltak a részvételiség elvét követő foresight és forgatókönyv-építő tevékenység interaktív formában történő megtanulására. Remélhető ezért, hogy az oktatásban a foresightot interaktív és partícipatív módon tanulók majd vállalkozói életük során maguk is alkalmazzzák a foresightot vállalkozásuk jövőjének formálására.

Néhány hazai jó gyakorlat

A vállalati foresight hazai előzményei és aktuális helyzete alapján nyilvánvaló, hogy Magyarországon még nincs a vállalati foresight tevékenységeknek úgynevezett jó gyakorlata (best practice), de már fellelhetők különféle, jól működő foresighthoz közelítő jövőformáló vállalati tevékenységek. Ezek közül három vállalat, három eltérő iparág képviselőinek ilyen irányú tevékenységét mutatjuk be röviden, a bankszektor, a telekommunikáció és az autópár területéről.

OTP Bank Nyrt.

Az OTP Banknál a foresight tevékenységek többé-kevésbé a stratégiai tervezéshez kapcsolódnak. A bankcsoport szintjén egy külön szervezeti egység foglalkozik az előretétekintő tevékenység vezetésével, meghatározásával és koordinálásával. Az előretétekintő tevékenységben a bank minden tevékenységi területe részt vesz.

A stratégiai tervezés sok olyan területet magában foglal, ami a foresight tevékenységekben is alapvető. Ilyenek

a víziók készítése, a célok és irányok megfogalmazása és rangsorolása, a bankcsoport és az egyes egységek pénzügyi szereplésének előrejelzése, az akciótervek, projektek elindítása a célok realizálása érdekében, annak mérése, hogy a szervezet jó pályán halad-e. A víziók és a stratégiai tervek időtávja általában öt év éves frissítéssel, ami az előző évek tevékenységeinek értékelésén, a trendváltozások, a környezet és az ipar változásainak felmérésén alapszik. Gyakori a stratégiai terv időtávjának három évre rövidítése, hogy egyszerűbb legyen a folyamat nyomon követése.

A víziókról és a célokról a csúcsmenedzsment dönt. A felülről lefelé irányuló szemléletmód mind a stratégiai tervezésben, mind pedig a stratégiai gondolkodásban jellemző. Egy szervezeti egység is létezik azzal a céllal, hogy koordinálja a részleteket operációs szinten. Ebben is részt vesznek a bankcsoport egységei és az egyes társaságok egységei, hogy a tudás és az elgondolások eljussanak a döntéshozókhoz a szervezet alacsonyabb szintjeiről. Ebben a folyamatban szakértőket is alkalmaznak azért, hogy a fő irányokat, döntéseket és elvárásokat kommunikálják a csúcsmenedzsment szintjéről az operatív egységekhez.

Annak érdekében, hogy erős és jól megalapozott stratégiai tervek készüljenek, a környezetben bekövetkező változásokat mélységében és szélességében elemezni kell, és annak eredményeit is figyelembe kell venni. A stratégiai gondolkodás és tervezés fő módszerei elsősorban a másodlagos gazdasági kutatások, a makroökonómiai elemzések és modellezés, amelyek szektorális és piackutatásokat is magában foglalnak. Emellett belső banki elemzéseket, külső konzulensi tevékenységeket és független kutatási tanulmányokat is elemeznek és figyelembe vesznek a banknál.

Annak érdekében, hogy a szervezet foglalkozzék a bizonytalanságokkal, sokszor alternatívákat készítenek. Ezekre főként akkor van szükség, ha a fő bizonytalanságok a környezetben találhatóak. Az alternatívák általában nem komplett forgatókönyvek, de főként az ún. "back-in-the envelope" kalkulációk arról informálnak, hogy milyen lehetséges konzekvenciák állhatnak elő különféle üzleti döntések következtében. *A bank előretétekintő gondolkodása és stratégiai szemlélete nem tiszta foresight elemekből tevődik össze, de azokat is tartalmazza, ha a stratégialkoltás körülményei megkívánják.*

Magyar Telekom Nyrt.

A Magyar Telekom a Deutsche Telekom Csoport tagja, de tőzsdére vezetett céggént is számtalan előírásnak kell megfelelnie; elsősorban azért, hogy a nemzetközi és csoportbeli szokványokhoz igazodó üzleti jelentési és számviteli rendszer szerint kell működni. A közép- és hosszú távra tervezés az egyik legalapvetőbb kötelezettsége a cégnek, de ez üzleti szempontból sem kerülhető meg. Egy korrekt tervezési módszertan nem képzelhető el anélkül, hogy a vállalatot meghatározó körülmények jövőbeli alakulását ne becsüljék fel valamilyen, de mindenképpen az érintettek számára elfogadható hitelességgel. A vállalati előrejelzés tehát legalább évente, de a valóságban ennél jóval gyakrabban ismétlődő tevékenység.

Az előrejelzés kiindulópontja a vállalat üzleti erőterének, azaz makro- és mikrogazdasági környezetének részletes megrajzolása, amelynek során minden tényező releváns, ami az ötéves előrejelzési időszakban befolyásolhatja az üzleti eredményt. A makrokörnyezet feltárásának főbb elemei:

- a globális-regionális-lokális gazdasági szituáció, folyamatok és hatásaik,
- a politikai-jogi-szabályozási környezet, folyamatok és hatások,
- a társadalmi helyzet, folyamatok, mozgások, hatások,
- a globális-regionális-lokális technológiai adottságok, folyamatok, különös tekintettel a diszruptív technológiák megjelenésének valószínűségére.

A mikrokörnyezet feltárásáé pedig:

- a versenytársak, piaci részesedéseik, stratégiáik, tulajdonosi rendszer, viselkedés, működés, mozgatórugók, SWOT-elemzés, képességek, tendenciák,
- a piaci szereplők beszállítóinak kiterjedése és annak változásai,
- a piaci szereplők ügyfeleinek ereje, alkupozíciója és annak változásai,
- új szereplők belépésének esélyei, lehetőségei és lehetséges pozícióik a vizsgált időszakban,
- helyettesítők diszruptív hatása, lehetőségei, lehetséges pozícióik a vizsgált időszakban (megjegyzendő, hogy jelenleg, a digitális ipari forradalom közepette ez utóbbiak a legféltretehetőbb kockázatok, nehezen becsülhetők és kiszámíthatatlanok).

A Magyar Telekom a magyar infokommunikációs iparág legnagyobb piac- és marketingkutatói megrendelője, és így éves viszonylatban felmérhetetlen információ- és tudásanyag kerül a szakemberek asztalára. Fontos, hogy a megszerzett ismereteket a lehető legkörültekintőbben, azok intuitív értelmezésével együtt dolgozzuk fel.

Bár a jövő mindenképpen a jelen folytatása, de a múlt gyakorlatai jelenleg kevés támpontot nyújtanak a gyorsan változó technológiai/gazdasági környezetben, ezért az előrejelzést a jövőre ható tényezők változását befolyásoló objektív és szubjektív erők és hatások megismerésével és szakértői becslésével készítjük gördülő jelleggel, mert a diszrupciók nehezen láthatók előre és természetüknél fogva váratlan irányból támadnak.

Az ismeretek és becslések segítségével felrajzolt forgatókönyveket a vállalati szakértői fórumok validálják. A legvalószínűbb változat kialakítása/kiválasztása a felső menedzsment szavazásával történik meg. A vállalati előrejelzésnek ezen túl a tulajdonos kijelölt szakembereinek kritikáját is ki kell állnia ahhoz, hogy a csoportstratégiai tervezés alapjává váljon.

Knorr-Bremse Vasúti Járműrendszerek Hungária Kft.

A vállalati stratégia meghatározása és kidolgozása más multinacionális vállalatokhoz hasonlóan ennél a hazai

tagvállalatnál is felülről lefelé történik, ezáltal a vállalati jövőképet is a menedzsment határozza meg. A stratégia kidolgozásába viszont bevonják az alsóbb szintű vezetőket is, akik a napi operatív munka során gyűjtött tapasztalataikat be tudják építeni a jövő formálásába.

Ennél a vállalatonál a tervezett és tudatos foresight tevékenység csak elszigetelten jelenik meg, és az nem kifejezetten a jövő kutatását célozza, hanem a *jövőkutatói módszertant mint eszközt állítja a vállalat aktuálisan felmerült feladatainak szolgálatába.*

A rendszermérnökség határai és jövőbeli orientációs lehetőségei című esettanulmány (Demus, 2014) egy hazai és a multinacionális cégen belüli vállalati csoport kialakítását, szerepének meghatározását és öndefiníciós folyamatát mutatta be a vállalati intézményi jövőformálás szemszögéből. Felvázolta azokat a lehetséges scenáriókat, amelyeket a leendő új csoporttal napi szinten együtt dolgozó más csoportok határoztak meg.

Az esettanulmány során fő feladat volt a vevői projektek kezelését leíró folyamatnak a rendszerszerű feltárása, hogy kirajolja az érintett felek közötti kapcsolati hálót, s ezzel megadva a vizsgálandó környezetet. Ily módon láthatóvá vált, hogy a kapcsolatban álló csoportok kihívásai hatással vannak az egyes csoportok munkájára, és arra, hogy ennek hogyan szeretnének megfelelni. Ez a bonyolult projektfolyamatok miatt további elvárásokat támaszt a kapcsolódó osztályokkal szemben. Egy csoportot a közép-pontba helyezve azonban ezen elvárások meghatározhatók lettek, és így a csoport számára kedvező, a nagyvállalat szempontjából pedig eredményes jövőkép állt elő. A kutatás az érintett felek visszacsatolós mélyinterjújával történt, amely lefedte a kapcsolati hálót, és mind a beosztotti, mind a vezetői szintet érintette, továbbá kiterjedt a hazai és a nemzetközi nagyvállalaton belüli csoportokra is.

Ez a jövőformáló esettanulmány egyértelműen megadta a rendszermérnökség mint csoport számára kedvező jövőképet, és felvázolta az ettől való eltérés lehetséges módjait, valamint meghatározta azokat a jeleket, amelyek arra utalhatnak majd, hogy a csoport nem a kulcskompetenciák mentén működik. Az öndefiníciót követően a csoport hatékonysága és stabilitása nagymértékben megnőtt, az esettanulmány eredményei és az abban való részvétel a tagok számára egyértelmű fejlődési irányt adott meg. A csoport nemzetközi vállalatstruktúrában elfoglalt helye megerősödött, és nagyfokú önállóságot ért el. *A szervezeti feladatmegoldás foresightből is merítő megközelítése, a „vállalat a vállalatban” szemlélete, egy újabb dimenziót adott a vállalati jövő kutatása és formálása értelmezésének.*

Konklúzió

Hazai viszonylatban igen korán, az 1990-es évek elején megjelent a foresight mint egy új típusú jövőfeltáró és jövőalakító tevékenység, először iparági, makro- és régiós szinten.

A vállalati jövővel foglalkozás megismerését szolgáló kutatások az 1990-es végén indultak el. Ezekből kiderült, hogy a hazai vállalkozások inkább az előrejelzések készí-

tésében jeleskednek, mint a foresightban, melyről akkor még nem is hallottak.

A vállalati foresight helyzete később sem javult, hiszen a hazai KKV-k számának ugrásszerű növekedése miatt ezek a cégek nem tudnak keretet biztosítani az önálló foresight tevékenység intézményesítésére. Az egyszemélyes és a néhány főt foglalkoztató vállalkozások esetében a jövővel foglalkozás jelen van a vezető gondolkodásában, de nem tudatosul számára, hogy adott esetben akár foresight tevékenységet végez. Beosztottjainak bevonásával, vagy más, hasonló profilú vállalkozás vezetőivel a kutatások látókörébe került KKV-k általában nem terveznek együttgondolkodást a jövőről, amely stratégiaalkotás szempontjából is megvalósítható és jövedelmező vállalati foresight forma lehetne.

A hazai nagyvállalatok helyzete annyiban sajátos, hogy ők rendszeresen készítenek vállalati előrejelzést, de foresightot még nem. Ez akkor is igaz, ha már rájöttek arra, hogy az előrejelzések a gyorsan változó és turbulens környezet miatt nemigen válnak be. Viszont ösztönösen fordultak a foresight felé még akkor is, ha tudatosan nem mindig nevezik annak a vállalati stratégia alternatívákban történő elképzelését. Ezek a foresightszerű tevékenységek szinte minden hazai nagyvállalatnál fellelhetők valamilyen mértékben.

A multinacionális cégek hazai egységeinél inkább a cég központjában kidolgozott foresightokat és előrejelzéseket alkalmazzák, és vesznek részt azok megvalósításában. Néhány multinacionális cég hazai üzemegeységénél tapasztalható már az, hogy a fiatal és ambíciózus menedzserek elkezdtek a foresight vállalatukon belüli alkalmazását. Ha a kezdetek sikerrel jártak, akkor a vállalatközpon is támogató a helyi foresightok használatában.

Jelenleg a hazai vállalati foresightra a kezdetekkel együtt járó sokszínűség a jellemző, ezért kijelenthető, hogy a jó és a működőképes foresight gyakorlatokat kell megismerni és terjeszteni először a vállalatok között. Várakozások szerint majd azokból a kipróbálás, a továbbfejlesztés és a belőlük leszűrhető tapasztalatok útján fog kialakulni valamiféle „jó gyakorlat”. Ehhez a felfogáshoz jól illeszkedik egyrészt a más országok, főként a V4-ek vállalati foresight gyakorlatának és tapasztalatainak megismerése, valamint hazai megismertetése, másrészt a vállalati (corporate) foresight felsőfokú oktatásban történő erőteljesebb jelenléte.

Felhasznált irodalom

Alács, P. (2014): Micro-Meso-Macro: From the Heritage of the Oracle to Foresight. in: Giaoutzi, M. – Sapio, B. (eds.) (2014): Recent Developments in Foresight methodologies. London: Springer, p. 109-121.

Bartus, Zs. – Hideg, É. – Szabóné Berki, É. – Szilágyi, A. – Szilágyi, J. (2007): Proposal for the Establishment of a Regional Vocational Examination Center Network in Hungary. Budapest: National Institute of Vocational and Adult Education

Bartus, Zs. – Hideg, É. (szerk.) (2007): Regionális szakmai vizsgaközpont hálózat létrehozhatósága Magyar-

országon. Budapest: Nemzeti Szakképzési és Felnőttoktatási Intézet

Cunha, M. P. E. (2004): Time Travelling, Organisational Foresight as Temporal Reflexivity. in: Tsoukas, Shepherd (eds) (2014): Managing the Future Foresight in the Knowledge Economy. Oxford: Blackwell Publishing, p. 133-150.

Demus T. (2014): A rendszermérnökség határai és jövőbeni orientációs lehetőségei. Mérnök-közgazdász szakdolgozat. Konzulens: Hideg Éva. Budapest: BCE

Future SME – Futures ME: <http://futuresme.uni-corvinus.hu/>

Gáspár, J. (2016): Foresight – deliberate management of the future in the present. in: Włodzimierz S. – Hittmar, S. – Kurowska-Pysz, J. (szerk.) (2016): New Trends in Management and Production Engineering: Regional, Cross-Border and Global Perspectives. Aachen: Shaker Verlag, p. 13-22. (ISBN:978-3-8440-4203-0)

Gáspár, J. (2015a): A jövő alakítása a vállalati stratégiaalkotási gyakorlatban. Ph.D-disszertáció. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem. http://phd.lib.uni-corvinus.hu/889/2/Gaspar_Judit_den.pdf

Gáspár, J. (2015b): Idő- és jövőértelmezés a stratégiakutatásban és a tudatos jövőalkotás (előretétekintés – foresight) vállalati gyakorlata. *Vezetéstudomány*, 46: (7), p. 63-74.

Gáspár, J. (2015c): Interpretation of time and future in strategy research. *Society and Economy*, 37: (4), p. 493-511.

Gáspár J. (2015d): Interpretation of time and future by strategy scholars and practitioners. *Forum Scientiae Oeconomia*, Volume 3, No 1., p. 105-126. ISSN 2300-5947 <http://www.wsb.edu.pl/index.php?p=new&idg=f,2040,3232&id=7799&action=show>

Havas, A. (2003): Evolving Foresight in a Small Transition Economy. *Journal of Forecasting*, 22., p. 179-201.

Havas, A. (2011): Governing Policy Process and Foresight. Potential Contributions and Inherent Tensions. in: Banse, G. – Grunwald, A. – Hronszky, I. – Nelson, G. (eds.) (2011): On Prospective Technology Studies. Karlsruhe: Karlsruhe Institut für Technologie (KIT) Scientific Publishing, p.1-18.

Hideg, É. (szerk.) (1995): Válaszúton a szakképzés. Budapest: Munkaügyi Minisztérium, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Honfoglalás Betéti Társaság

Hideg, É. (2002): Implication of Two New Paradigms for Futures Studies. *Futures*, 34. 3-4., p. 283-294.

Hideg É. (2006): Foresight a gyakorlatban. (Foresight in the Practice). in: Kristóf T. – Tóth A-né (szerk.) (2006): „Globális és hazai problémák tegnaptól holnapig”. VI. Magyar (Jubileumi) Jövőkutatási Konferencia. Konferenciakötet. Budapest: Arisztotelész Stúdium Bt., p. 281-289.

Hideg, É. (2007): Theory and practice in the fields of foresight. *Foresight*, Vol. 9, No. 6, p. 36-46.

Hideg, É. (2008): Network of Regional Vocational Examination Centres in Hungary and Related New Foresight Concepts. e-book, WFSF XXth World conference. Transitions: Encouraging Emerging Worlds, June 30 – July 3. 2008, Trollhattan, Sweden, p.17.

- Hideg, É.* (2009): Technology Foresight and Its Contribution to Advancing Participatory Democracy. in: *Hideg É.* (ed.) (2009): *Futures Studies in the Interactive Society*. Budapest: CUB, p. 143-156. <http://real.mtak.hu/2118/1/interactivekonyv.pdf>
- Hideg, É.* (2014): A jövő kutatás oktatása Magyarországon. in: *Hideg É.* – *Nováky E.* – *Tóthné Szita K.* (2014): *A magyar jövő kutatás történeti alapjai. Jövőelméletek 20*. Budapest: BCE Gazdaságföldrajz és Jövő kutatás Tanszék, p. 34-50.
- Hideg, É.* (2013): Integral Futures Based on Paradigm Approach. *Futures*, 45, January, p. 6-15. IF: 1.287, ZDB-ID 21386, BCE repozitórium: <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1259/>
- Hideg, É.* (2015): Paradigms in Futures Field. *Futures Theories 21*. Budapest: Economic Geographic and Futures Studies Department, CUB, p. 172. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1900/>
- Hideg É.* – *Nováky E.* (1998): Szakképzés és jövő (Vocational Education and Future). Budapest: Aula Kiadó
- Hideg É.* – *Nováky E.* (2000): Hazai szolgáltató vállalatok/vállalkozások jövőorientáltsága (Future Orientation of Service Enterprises in Hungary). *Jövőtanulmányok 16*. Budapest: BKÁE, Jövő kutatás Tanszék
- Hideg, É.* – *Nováky, E.* (2010): Changing Attitudes to the Future in Hungary. *Futures*, 42, 3, p. 230-236.
- Hideg É.* – *Nováky E.* (szerk.) (2012): *Jövő kutatás – interaktívan*. Budapest: Aula Kiadó
- Hideg É.* – *Nováky E.* – *Alács P.* (2013): Interaktív előretékinés a Közép-magyarországi régió KKV-inak jövőjéről. *Társadalomkutatás*, 31 (2013) 3, p. 239-254. DOI: 10.1556/Tarskut.31.2013.3.3, <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2287/>
- Hideg, É.* – *Nováky, E.* – *Kristóf, T.* (2013): Hungarian Educational Foresight: ‘Vocational Training and Future’. in: *Borch, K.* – *Dingli, S.* – *Jørgensen, M. S.* (eds.) (2013): *Participation and Interaction in Foresight. Dialogue, Dissemination and Visions*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, p. 223-237.
- Hideg, É.* – *Nováky, E.* – *Alács, P.* (2014): Interactive Foresight on the Hungarian SMEs. *Foresight*, 16, 4., p. 344-359. DOI: 10.1108/FS-12-2012-0091, <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2286/>
- Hideg É.* – *Nováky E.* (2014): Előretékinés a Közép-magyarországi régió jövőjéről – módszertani tapasztalatok és továbbfejlesztési irányok. in: *Jeney L.* – *Hideg É.* – *Tózsai I.* (szerk.) (2014): *Jövőföldrajz. A hazai gazdasági fejlődés területi és települési aspektusai a jelenben és a jövőben*. Budapest: BCE Gazdaságföldrajz és Jövő kutatás Tanszék, BM Önkormányzati Államtitkárság, p.263, p. 245-263.
- Kristóf, T.* (2013): Learning Theory in Foresight. in: *Borch, K.* – *Dingli, S.* – *Jørgensen, M. S.* (eds.) (2013): *Participation and Interaction in Foresight. Dialogue, Dissemination and Visions*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, p. 97-117.
- Major, E.* – *Asch, D.* – *Cordey-Hayes, M.* (2001): Foresight as a Core Competence. *Futures*, 33, p. 91-107.
- Nováky, E.* (szerk.) (2010): *Magyarország 2025. (Hungary 2025)*. Budapest: Gazdasági és Szociális Tanács
- Nováky, E.* – *Hideg, É.* – *Kappéter, I.* (1994): Future Orientation in Hungarian Society. *Futures*, 7, p. 759-770.
- Nováky E.* – *Hideg É.* (1998): A hazai nagy vállalatok jövőorientáltsága (Future Orientation of Big Enterprises in Hungary). *Jövőtanulmányok 15*. Budapest: BKE, Jövő kutatás Tanszék
- Nováky, E.* – *Hideg, É.* (2011): Methodological Experiences in Hungarian Foresight Activities. in: *Banse, G.* – *Grunwald, A.* – *Hronszky, I.* – *Nelson G.* (eds.) (2011): *On Prospective Technology Studies*. Karlsruhe: Karlsruhe Institut für Technologie (KIT) Scientific Publishing, p. 71-78.
- Rohrbeck, R.* – *Battistella, C.* – *Huizingh, E.* (2015): Corporate Foresight: An Emerging Field with a Rich Tradition. *Technological Forecasting and Social Change*, 101., p. 1-9.
- Sarpong, D.* – *Maclean, M.* – *Davies, C.* (2013a): A matter of foresight: How practices enable (or impede) organizational foresightfulness. *European Management Journal*, 31, 6., p. 613-625.
- Sarpong, D.* – *Maclean, M.* – *Alexander, E.* (2013b): Organizing strategic foresight: A contextual practice of ‘way finding’. *Futures*, 53., p. 33-41.
- Technológiai Előretékinési Program (Technology Foresight Project)* (2000): *Oktatási Minisztérium Kutatás-fejlesztési Helyettes Államtitkárság*, Budapest