

BÁLINT Nóra Anna

# SZOLGÁLATOSODÁS NYUGAT- EURÓPÁBAN ÉS MAGYARORSZÁGON. HOL TARTUNK ÉS MERRE HALADUNK?

– EGY NEMZETKÖZI FELMÉRÉS NYOMÁN

A szerző tanulmányában nyugat-európai és magyarországi termelővállalatok szolgálatosodását vizsgálta. A cél a szolgálatosodás mértékének és megtérülésének elemzése volt. A vizsgálatokat az IMSS kérdőíves felmérés adatain végezte el, stratégiai, operatív és eredményességi dimenziók mentén. Munkájában nemcsak Nyugat-Európa és Magyarország vállalatainak szolgálatosodásáról ad képet külön-külön, hanem az adatok közvetlen összehasonlításával megbízható összehasonlító elemzést is végzett a két térség között, melyet a tanulmány legfőbb hozzáadott értékének tekint. Nyugat-Európában a szolgáltatások kiemelkednek a versenycélok közül, míg Magyarországon gyenge helyezést érnek el a stratégiai prioritási sorrendben. Működési szinten mindkét helyen átlagosnak mondható a szolgáltatások nyújtását támogató akcióprogramokba fektetett erőfeszítés nagysága. Ez azonban nem feltétlenül mond ellent a stratégiai szintnek Nyugat-Európában, hiszen az is mondható, hogy a szolgáltatásokkal kapcsolatos programok nem zárják ki azt, hogy más területen is fejlesszenek (pl. lean programok). Az eredmények mindkét térségben a szolgálatosodás paradoxonát mutatják.<sup>1</sup>

*Kulcsszavak:* szolgálatosodás, IMSS, makrogazdasági környezet, szolgálatosodás paradoxona, stratégia

A jelen cikk a nyugat-európai és magyarországi termelővállalatok szolgálatosodására vonatkozóan végzett kutatás eredményeit ismerteti. A szolgáltatások a vizsgált országok GDP-jének tetemes és egyre növekvő részét adják. A szolgáltatóvállalatok térnyerése mellett megfigyelhető trend az is, hogy egyre több termelővállalat nyújt szolgáltatásokat a kínált termékei mellett/mellé, ezzel tulajdonképpen termelő-szolgáltató vállalattá válik, és az üzleti modell – tudatosan vagy kevésbé felismert módon – forradalmasítva. Ezt a szolgáltatóvá válást nevezzük röviden szolgálatosodásnak (Demeter, 2012).

A magyarországi termelővállalatok szolgálatosodását Demeter Krisztina és Szász Levente a versenyképesség-kutatás keretében (123 vállalat, teljes egészében magyar minta) már vizsgálta (Demeter – Szász, 2012b), valamint az International Manufacturing Strategy Survey – Nemzetközi Termelési Stratégiai Felmérés, továbbiakban IMSS – V. fordulóján alapján

nyugat-európai és magyarországi viszonylatban a szolgálatosodás mértéke és az ellátásilánc-pozíció közötti kapcsolatot is feltárta (Demeter – Szász, 2012a). Kutatásomban az IMSS V. fordulójának 2009-ben gyűjtött kérdőíves adatbázisán végeztem vizsgálatokat. Munkám hármas hozzáadott értékkel bír:

1. A magyarországi eredmények mellett a fejlett nyugat-európai országok szolgálatosodásáról részletesebb helyzetképet ad.
2. Az ugyanazon adatbázis magyarországi vállalataival közvetlenül összevetve a nyugat-európai eredményeket összehasonlító elemzést végeztem, és így a nyugat-európai régió és hazánk közti megbízható relatív jellemzést sikerül nyújtanom. Ez kiemelendő pont, mert a magyarországi termelővállalatok szolgálatosodásának nemzetközi adatokkal való közvetlen összevetése a vizsgált szinteken korábban nem valósult meg.

VEZETÉSTUDOMÁNY

3. Az IMSS magyarországi vállalatainak elemzése által a korábbi tanulmány eredményeinek árnyalására, illetve megerősítésére nyílt lehetőség, ezáltal a hazai helyzetkép bizonyosabbá vált.

### Irodalmi áttekintés

A szolgáltatókat különféle szerzők definiálták (Vandermerwe – Rada, 1988; Ren – Gregory, 2007; Baines et al., 2009). A definíciókból kiemelendő a vevőközpontúság és a tudás (know-how) jelentősége.

A jelenség mozgatórugóiról, a kapcsolódó előnyökről és a gyakorlati implikációkról az 1. táblázat nyújt áttekintést a főbb szerzőket és megállapításokat összefoglalva.

alakítják ki – a belső, vállalati jellemzők figyelembevételével – stratégiájukat.

Whybark (1997) egyik kutatásában arra a megállapításra jutott, hogy „az egyes országok sajátos kulturális, gazdasági, politikai stb. környezete lényeges eltéréseket eredményez a termelési funkció működésében” (Whybark, 1997, in: Demeter, 2009: p. 11.). Bár a kutatás termelővállalatokat vizsgált, az eredmény a szolgáltatókra is kiterjeszhető, hiszen utóbbi a termeléssel szorosan összekapcsolódva jelenik meg.

Neely (2007) sokszor idézett, szolgáltatókat vizsgáló kutatásában – melyben 23 ország több mint tízezer vállalatát vette górcső alá – a makrogazdasági környezet hatását elemezte, valamint a különféle szolgáltatásokat kategorizálta. Arra a megállapításra

1. táblázat

#### Elméleti áttekintés a szolgáltatókról: mozgatórugók, előnyök és gyakorlati következmények

<b>Mozgatórugók</b>	Vandermerwe – Rada, 1988	vevőközpontúság: vevői kapcsolatok jelentőségének növekedése, vállalatok downstream mozgása, vevők kritikussága, erősödő alkupozíciója és differenciált igényei, jobb technológiai befogadóképessége
	Wise – Baumgartner, 1999; Demeter, 2012	termelésből eredő profit csökkenése: erősödő versenyhelyzet, kiskereskedelmi láncok térnyerése
	Neely, 2007	(információ)technológiai fejlődés
	Pawar et al., 2009	rövidülő termékéletciklus, környezettudatosság
<b>Előnyök</b>	Vandermerwe – Rada, 1988	új lehetőségek teremtése, korlátok a versenytársak, harmadik szereplők, vevők stb. számára, függőség teremtése partnerség által
	Vandermerwe – Rada, 1988; Gebauer et al., 2011	szolgáltatások mint a differenciálás eszközei
	Wise – Baumgartner, 1999; Demeter, 2009; Demeter, 2010	pénzügyi érv
	Oliva – Kallenberg, 2003; Gebauer et al., 2005; Demeter, 2010	marketingérv, innovációs érv, stratégiai érv
<b>Gyakorlati implikációk</b>	Vandermerwe – Rada, 1988	verseny dinamikájának megváltozása

Forrás: saját készítésű táblázat

A vizsgálandó állítások megfogalmazását a már említett tanulmány mellett (Demeter – Szász, 2012b) a szolgáltatók és a makrogazdasági környezet, valamint a vállalati méret kapcsolatára vonatkozó korábbi eredmények és a szolgáltatók paradoxonának jelenségét, annak kialakulását és előfordulását kutató cikkek feltárása előzte meg.

A szolgáltatók és a makrogazdasági környezet közötti összefüggés intuitíve feltételezhető, ha belegondolunk, hogy a szolgáltatók stratégiai döntés, és a vállalatok a stratégiaalkotás során először felméri a külső környezetet (PESTEL-elemzés), majd ez alapján

jutott, hogy az ország jelentős mértékben befolyásolja a szolgáltatók mértékét. A jelenség legfőképpen a fejlett országokban (pl. USA, Finnország, Hollandia, Belgium) figyelhető meg, ahol a termelővállalatoknak rendre 58, 51, 40 és 37%-ának palettájában szerepelnek a szolgáltatások is. Ezzel szemben Kínában csupán 2%-os szolgáltatói szintet talált. Mindazonáltal az elemzés nem szolgáltatott teljesen egyértelmű eredményeket a gazdasági fejlettség és a szolgáltatók szintjének kapcsolatáról, hiszen néhány fejlett ország (mint például Ausztria) alacsony szolgáltatói szinttel volt jellemezhető. Neely a termelővállalatoknál a következő szolgáltatási kategóriákat különböztette meg: tanácsadási szolgáltatások, tervező és fejlesztő

### VEZETÉSTUDOMÁNY

szolgáltatások, pénzügyi szolgáltatások, installációs és bevezetési szolgáltatások, lízingszolgáltatások, karbantartási és támogató szolgáltatások, outsourcing és működtetési szolgáltatások, beszerzési szolgáltatások, tulajdon és ingatlan, kiskereskedelmi és disztribúciós szolgáltatások, rendszerek és megoldások, illetve személy- és teherszállítási szolgáltatások (Neely, 2007; Demeter, 2012).

Egy új keletű kutatás a makrogazdasági környezet és a szolgáltatók közötti kapcsolatot két dimenzióra bontva vizsgálja: a makrogazdasági környezet és a szolgáltatók irányában tett erőfeszítések, valamint a makrogazdasági környezet és a szolgáltatók megtérülésének kapcsolatát elemzi. A szerzők megállapították, hogy a makrogazdasági környezet és a szolgáltatók között nincs erős kapcsolat, ám az erőfeszítések megtérülésének mértékét jelentősen befolyásolja a makrogazdasági kontextus. Ezzel az eredménnyel feloldhatóvá válnak a Neely által tapasztalt ellentmondások (Szász et al., 2013).

A vállalati méretre vonatkozóan Neely (2007) arra a megállapításra jutott, hogy mind az alkalmazottak számában, mind az árbevételben nagyobb cégek nagyobb valószínűséggel szolgáltatóknak. A cikkében található diagramokat tekintve (Neely, 2007: p. 4–5.) azonban megkérdőjelezhetjük ezt az állítást: mind a foglalkoztatottak számát, mind az árbevételt tekintve ez az összefüggés csak egy bizonyos, ún. átváltási pont után igaz – rendre 2.800 fő felett, illetve 306.167 ezer USD éves forgalom felett láthatunk ilyen kapcsolatot. Ezen pontok eléréséig pedig inkább ellentétes tendencia figyelhető meg.

A szolgáltatók paradoxonának jelensége azt tárja, hogy a szolgáltatók útjára térve a vállalatok nem tapasztalják az előre jelzett és elvárt megtérülést, pénzügyi előnyöket (Gebauer et al., 2005). Neely azt találta, hogy a szolgáltatók termelővállalatok árbevétele magasabb, árbevétel-arányos nyeresége pedig alacsonyabb a „hagyományos” úton megmaradt társaiénál. Ennek okait a magasabb bérekben, a nagyobb egy főre jutó működtető-igényben és a megnövekedett eszközértékben azonosította (Neely, 2008; Demeter, 2012).

A paradoxon kialakulásának további kiváltói mellett, mint pl. a szolgáltatási tapasztalat és a kölcsönös bizalom hiánya (Neely, 2008), lényeges megfigyelés, hogy az sokkal inkább a fejlődő országokban fordul elő, ahol a szolgáltatásokba való befektetések jellemzően magasak, ám a megtérülés csekély. Ez a makrogazdasági környezet és a szolgáltatók erőfeszítések, illetve megtérülések közötti kapcsolat vizsgálatának eredményéből is következik (Szász et al., 2013).

## A kutatáshoz használt adatbázisok

Vizsgálataimat a már említett IMSS adatbázisán végeztem. A nemzetközi kérdőíves felmérés a tevékenységek stratégiai és gyakorlati oldalát vizsgálja; fókuszában a termelés és az ellátási lánc áll, a kérdések a tevékenységek céljaira, eszközeire, módszereire és eredményességére vonatkoznak. A mintában több mint 700 vállalat szerepel világszerte. Az IMSS-ben vizsgált vállalati minta összetétele erősen homogén, a vizsgált populációt képező vállalatok tevékenysége az ISIC 28-35 kategóriákba tartozik – fémből készült termékek, valamint gépek és berendezések gyártása – (Demeter – Szász, 2012a).

Céлом tehát az volt, hogy Nyugat-Európa országainak egy, a versenyképesség szempontjából homogén csoportjának, illetve a magyarországi vállalatoknak a szolgáltatók jellemzőit megvizsgáljam és megismerjem (abszolút jellemzők), ezeket egymással összehasonlítsam (relatív elemzés), illetve a magyarországi vállalatokra vonatkozó jellemzőket a korábbi eredményekkel összevetsem. Ehhez a Világ-gazdasági Fórum Globális Versenyképességi Index (Global Competitiveness Index) 2013–2014-es rangsora alapján kiválasztottam azokat az IMSS felmérésében részt vevő nyugat-európai országokat, amelyek a GCI rangsorában az első 30 ország között szerepelnek. A vizsgált országokról a 2. táblázat nyújt áttekintést.

2. táblázat

### Az elemzésben vizsgált nyugat-európai országok és Magyarország jellemzői

Ország	Vállalati minta nagysága	GCI-rangsorban való helyezés
Belgium	36	17
Dánia	18	15
Egyesült Királyság	30	10
Hollandia	51	8
Írország	6	28
Németország	38	4
Svájc	31	1
Magyarország	71	63

Forrás: saját készítésű táblázat az IMSS (2009) és a GCI adatai alapján, [http://www3.weforum.org/docs/GCR2013-14/GCR\\_Rankings\\_2013-14.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2013-14/GCR_Rankings_2013-14.pdf), letöltés dátuma: 2013.09.03. 10:00

Az elemzések során t-próbákat, F-próbát, korrelációs elemzést és kapcsolódó szignifikanciavizsgálatot végeztem. Az egyes állításokat, jellemzőket stratégiai, működési és eredményességi szinten vizsgáltam. Az eredmények mellett kísérletet tettem a lehetséges okok azonosítására a fellelhető szakirodalom alapján.

## VEZETÉSTUDOMÁNY

## Elemzések

### A stratégiai szint

A stratégiai szint vizsgálatával a szolgáltatóknak mint iránynak a termelővállalatok körében való megjelenését, annak felismerését, tudatos számon tartását, vállalati stratégiában elfoglalt helyét lehet feltérképezni. A stratégiai szinten vizsgált állítások a következők:

- I. A nyugat-európai termelővállalatok nagyobb hangsúlyt fektetnek a szolgáltatások nyújtására a termelési stratégia más versenyelőny-forrása-ihoz viszonyítva.
- II. A magyarországi termelővállalatok kisebb hangsúlyt fektetnek a szolgáltatások nyújtására a termelési stratégia más versenyelőny-forrása-ihoz viszonyítva.

Az elemzéshez felhasznált kérdőívresznél a termelésvezetőknek 12 verseny cél stratégiai fontosságát kellett értékelniük a megrendelések elnyerése szempontjából ötfokozatú Likert-skálán (ahol az 5-ös értéket a legfontosabb jellemzőknek adták). Azt vizsgáltam, hogy a szolgáltatások (magasabb szintű vevőszol-gálat) mennyire emelkednek ki a többi tényező közül, hol helyezkednek el a prioritási sorrendben. Ehhez a vállalatok egyes szempontokra adott válaszait átlagoltam, majd kétmintás párosított t-próba segítségével  $p < 0,05$ , illetve  $p < 0,01$  szinten az egyes átlagok közötti szignifikáns eltéréseket vizsgáltam. A nyugat-európai eredményeket mutatja az 1. ábra.

Azt látjuk, hogy a szolgáltatások viszonylag elől helyezkednek el a fontossági sorrendben a nyugat-európai termelővállalatok körében. A szignifikáns eltérések alapján:

1. a stratégiai sorrendben első helyen áll a jobb terméktervezés és minőség, valamint a nagyobb megfelelés a vevői elvárásoknak,
2. ezek után következik a magasabb szintű vevőszol-gálat, az alacsonyabb eladási árak, a pontosabb rendelésteljesítés, valamint a gyorsabb rendelésteljesítés,

3. a legkevésbé jól szereplő szempontok a szélesebb termékkála, az új termékek gyakoribb pi-  
acra dobása, az innovatívabb termékek kínálata, a rendelési méret rugalmassága, továbbá a környezetbarát termékek és folyamatok és az elkötelezett társadalmi felelősségvállalás.

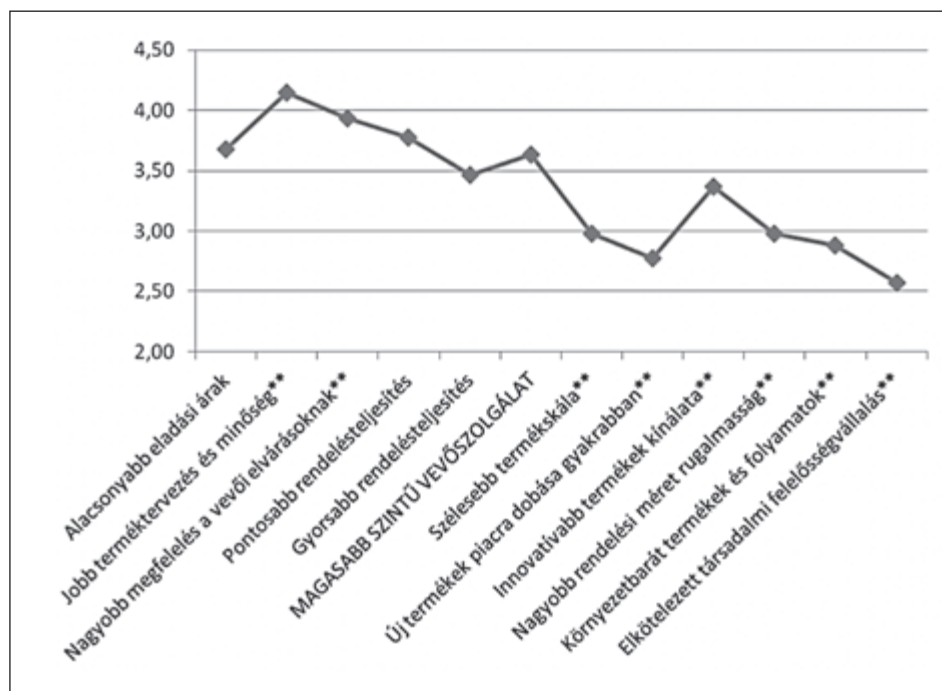
Az eredmény úgy is megfogalmazható, hogy a 12 verseny cél közül mindössze kettő helyezkedik el a magasabb szintű vevőszol-gálat előtt. Ez egybecseng várakozásainkkal és az elméletben felvázolt tendenciákkal. Nyugat-Európa termelővállalatai egyre jobban kiél eződő versennyel szembesülnek, amire az egyik megoldást a szolgáltatások nyújtása jelenti. Az erre a régióra jellemző kedvező makrogazdasági körülmények pedig lehetővé teszik, hogy a szolgáltatók felé való elmozdulás megvalósuljon.

A magyarországi termelővállalatoknál a szolgáltatások nem szerepelnek olyan jól (az adott értékelések átlaga 3,21), és a következő prioritás állítható fel a verseny célok között:

1. a szolgáltatásoknál szignifikánsan jobb helyezést értek el az alacsonyabb eladási árak, a jobb terméktervezés és minőség, a nagyobb megfelelés a vevői elvárásoknak, a pontosabb rendelésteljesítés és a gyorsabb rendelésteljesítés,

1. ábra

A termelési stratégia verseny céljainak átlagos fontossága Nyugat-Európában



A „Magasabb szintű vevőszol-gálat” és az adott verseny cél fontossága között szignifikáns különbség van: \*\*  $p < 0,01$  szinten, \*  $p < 0,05$  szinten

## VEZETÉSTUDOMÁNY

2. a magasabb szintű vevőszolgálat, szélesebb termékskála, új termékek gyakoribb piacra dobása, innovatívabb termékek kínálata, nagyobb rendelésiméret-rugalmasság és a környezettudatosság szempontjai egymáshoz hasonló szinten helyezkednek el,
3. az elkötelezett társadalmi felelősségvállalás az előzőeknél is gyengébben szerepel.

Így a szolgáltatásoknál csak egyetlen gyengébben minősített stratégiai verseny cél van. A többi verseny cél fele a szolgáltatások előtt, másik fele pedig azokkal azonos szinten helyezkedik el. Megfigyelhető, hogy Magyarországon az alacsonyabb eladási árak szerepe dominál a magasabb szintű vevőszolgálat felett, ellentétben Nyugat-Európával.

A versenyképesség-kutatás keretében ehhez hasonló eredményt találtak a magyarországi termelővállalatok körében. A minőségi szempontok, a pontosabb és a gyorsabb rendeltetés teljesítés szignifikánsan jobban szerepeltek, mint a magasabb szintű vevőszolgálat. Az árak, a szélesebb termékskála és a nagyobb rendelési volumen a szolgáltatásokkal azonosnak tekinthető értékelést kaptak, míg az új termékek gyakoribb piacra dobása, az innovatívabb termékek kínálata és a környezetbarát termékek és folyamatok a fókuszon kívül eső területeknek bizonyultak. A társadalmi felelősségvállalás kérdése a kérdőívben nem szerepelt, az összeállítók feltételezheték, hogy ez a szempont még nem jelenik meg számottevően Magyarországon a termelés szempontjából (Demeter – Szász, 2012b).

Magyarország és Nyugat-Európa vevőszolgálatra adott átlagértékeinek szignifikáns eltérése ( $p < 0,01$ ) arra utal, hogy a nyugat-európai termelővállalatok stratégiájában a szolgáltatások fontosabb szerepet kapnak, mint hazánkéiban. Ez várakozásainknak megfelel, hiszen a költségelnyöket kihasználó, a termelés jelentős részét kiszervező/kihelyező nyugat-európai cégeknek a szolgáltatás felé kell elmozdulniuk, ha versenyképesek szeretnének maradni. Magyarországi vállalatai pedig jellemzően upstream (az ellátási láncban a végső felhasználótól távolabb eső) helyet foglalnak el.

Gebauer és szerzőtársai (2005) további három kognitív jelenséget emelnek ki, amelyek magyarázzák a szolgáltatásokkal kapcsolatos alacsony menedzseri motivációt. Ezek a megfogható, tárgyiasult jellemzőkre helyezett túlzott hangsúly, a szolgáltatások gazdasági potenciáljának fel nem ismerése, valamint a menedzserek alacsony kockázatvállalási hajlandósága. A szolgáltatás belső és külső kockázattal is jár – előbbi a más típusú alkalmazotti, szervezeti képesség kialakítá-

sát, utóbbi a beszállító által megszerzett, a vevőről és folyamatairól való részletes, intim tudás biztonságának a veszélyét takarja.

Elképzelhetőnek tartom, hogy – részben a régiók közötti eltérő versenyintenzitásból eredően, illetve a kisebb szolgáltatói tapasztalat miatt – a magyarországi termelővállalatok menedzsereinek inkább érvényesülnek az előbbi megállapítások.

A rendeléshelyező tényezők abszolút fontosságának megismerése után a szolgáltatások többi versenyelőnyforráshoz képesti „elhelyezkedését” vizsgáló célszerű egy relatív szolgáltatási mutatót bevezetni (Demeter – Szász, 2012b). Minden egyes vállalatra meghatároztam a vevőszolgálatra adott pontszám és a többi jellemzőre adott pontok átlagának a hányadosát. Ennek a mutatónak a segítségével definiálhatjuk a vállalatok két csoportját:

- a szolgáltatói termelővállalatokat (amelyeknél a relatív szolgáltatási mutató értéke  $\geq 1$ ),
- a tradicionális termelővállalatokat (ahol a relatív szolgáltatási mutató értéke  $< 1$ ).

A mutató országokénti átlagait tekintve a nyugat-európai termelővállalatokat átlagosan szolgáltatói termelővállalatokként jellemezhetjük (0,91). Érdekes és figyelemre méltó, hogy a nyugat-európai országok mindegyikében átlagosan szolgáltatói termelővállalatokként minősíthetjük a termelővállalatokat, hiszen a mutató értéke minden esetben  $\geq 1$  volt.

Az elemzések tehát mindkét állítást megerősítették mind a versenycélok abszolút fontossága, mind a relatív szolgáltatási mutató vizsgálata révén: valóban igaz az, hogy a nyugat-európai termelővállalatok nagyobb, míg a magyarországi termelővállalatok kisebb hangsúlyt fektetnek a szolgáltatások nyújtására a termelési stratégia más versenyelőnyforrásaihoz képest. Demeter és Szász (2012b) ezzel konzisztens megállapításra jutott.

Ugyanakkor mind Nyugat-Európában, mind Magyarországon tapasztaltunk valamekkora szórást a vállalatok körében (ez rendre 0,34, illetve 0,31). Érdekes vizsgálati kérdés lehet az, hogy az egyes térségekben a szolgáltatói és a tradicionális vállalatok között van-e prioritásbeli eltérés a termelési stratégia más versenyelőnyforrásai között. Ehhez Nyugat-Európára és Magyarországra vonatkozóan is megnéztem a vállalatok többi versenyelőnyforrására vonatkozó, a szolgáltatási mutatóval analóg módon képzett relatív fontossági mutatóját és az azok közötti szignifikáns eltéréseket. A nyugat-európai eredmények közül a legszembetűnőbb az eladási árakban jelentkező különbség, ahol a p-érték 0,0000076

volt. A nyugat-európai szolgáltató vállalatok kevésbé tartják az alacsonyabb eladási árakat stratégiai prioritásnak, mint a régióban működő tradicionális termelővállalatok. Ez érthető, hiszen a szolgáltató vállalatok a termék helyett megnövelt értékű, integrált termék-szolgáltatás csomagot nyújtanak, mely szükségképpen magasabb árakat eredményez (értékalapú gondolkodás). Az elkopni látszó versenyelőnyök következményeként a szolgáltatások felé való elmozdulás segítséget nyújt a differenciálásban, a vállalatok pedig ennek következtében inkább megkülönböztető versenystratégiát követnek. Emellett a kapcsolattartó mélyebb szaktudását is meg kell fizetni, ez is beépül az árba.

Ugyanezt az elemzést Magyarországra elvégezve  $p < 0,01$  szinten egyik versenycélnál sem mutatkozott szignifikáns eltérés. Az alacsonyabb eladási árakban sem volt különbség, tehát Magyarországon a szolgáltató vállalatok még nem realizálták olyan szinten a stratégiai irányváltást, mint nyugat-európai társaik, kevésbé tudatosan (vagy lassabban) állnak át az ezzel a döntéssel járó (verseny)stratégiai változásokra.

### A működési szint

A működési szinten a szolgáltató irányában tett erőfeszítéseket „mértem”. Arra voltam kíváncsi, hogy a stratégiában potenciálisan megjelenő szolgáltatói irányvonal mennyire jelenik meg a vállalatok gyakorlatában, leképeződött-e konkrét programokban a cégek tényleges működésében. A vizsgált állítások a következők:

- I. A nyugat-európai termelővállalatok nagyobb hangsúlyt fektetnek a szolgáltatások nyújtásához kapcsolódó akcióprogramok kivitelezésére más programokhoz képest.
- II. A magyarországi termelővállalatok kisebb hangsúlyt fektetnek a szolgáltatások nyújtásához kapcsolódó akcióprogramok kivitelezésére más programokhoz képest.

Ezeknél a kérdéseknél a válaszadóknak ötfokozatú Likert-skálán kellett megjelölniük, hogy az egyes, különböző vállalati területekhez tartozó akcióprogramokat milyen mértékben alkalmazták a vállalatok a megelőző három évben. Az egyes területeknél több program is megfogalmazódik, én azonban a kezelhetőség és a másik kutatással való összehasonlíthatóság céljából, a teljesség igénye nélkül, 11 akcióprogramot vontam be az elemzésbe: (A) a delegáció szintjének és a munkaerő tudásának növelésére irányuló akciók bevezetése, (B) folyamatos fejlesztési programok használata rendszeres kezdeményezések révén (pl. kaizen), (C) gyártási folyamatok és berendezés átstrukturálása

a folyamatfókusz és áramvonalasítás érdekében (pl. üzem az üzemben), (D) programok a húzásos termelés bevezetésére (pl. sorozatnagyság és átállítási idő csökkentése), (E) minőségjavítási és ellenőrzési programok (pl. TQM), (F) programok a gépek termelékenységének fokozására (pl. TPM-programok), (G) a tervezési integráció növelése a terméktervezés és termelés között (pl. termelésre tervezés), (H) a szervezeti integráció növelése a termékfejlesztés és termelés között (pl. csapatmunka), (I) a fogyasztóknak nyújtott szolgáltatások bővítésére vonatkozó lehetőségek aktív keresése, (J) azon vállalati készségek fejlesztése, amelyek a szolgáltatásnyújtás javításához szükségesek, (K) a folyamatok és termékek környezeti teljesítményének javítása (pl. életciklus-analízis).

A szolgáltatóshoz kapcsolódó akcióprogramok az I és a J: az első a szolgáltatás-csomag bővítésére vonatkozik, míg a második azon vállalati készségek, szervezeti képességek kialakítását takarja, melyek elengedhetetlenek a sikeres szolgáltatóshoz. A termelés belső működését érintő akcióprogramokat vizsgálva hasonlóan jártam el, mint a stratégiai szintnél, egy kis különbséggel. Az egyes akcióprogramokra adott értékeket átlagoltam, majd vizsgáltam, hogy van-e szignifikáns különbség adott akcióprogram és I átlagértéke között, ezután teszteltem ugyanezt az adott akcióprogram és J között. Amennyiben a teszt az első és második esetben is szignifikáns eltérést mutatott, úgy megállapítottam, hogy szignifikáns különbség van az adott akcióprogram és I és J között. Ha csak az egyik esetben volt szignifikáns különbség, akkor összességében nem tekintettem az eltérést szignifikánsnak. A nyugat-európai vállalatok eredményeit mutatja a 2. ábra.

Azt látjuk, hogy az I és J akcióprogramok a többi programhoz hasonló mértékben valósulnak meg a vállalatoknál, azok közül nem emelkednek ki. Három program esetében pedig az átlagosnál nagyobb erőfeszítést tesznek a cégek: ezek a B, C és D programok. Ha belegondolunk, e programok mindegyike a lean termeléshez kapcsolható, és egy-egy lean alapvetet fedezünk fel bennük: a folyamatos fejlesztést, az áramlást és a húzásos rendszert. A Japánból származó folyamatmenedzsment-szemléletmód tehát nemcsak egy divatos kifejezés napjainkban, hanem a vállalatok egyre nagyobb részénél a gyakorlatban is tetten érhető, a korábbi termelési filozófiát forradalmasító eszköz. Következtetesként azt is mondhatjuk, hogy a szolgáltató területén tett erőfeszítések nem zárják ki, hogy más területen is fejlesszenek. Ezek a lean programok tulajdonképpen támogatják a szolgáltató hatékony működését is. A folyamatfókusz és az áramvonalasítás segíthet, hogy áttekinthetőbb legyen a termék-szolgáltatás csomag

## VEZETÉSTUDOMÁNY

nyújtásának folyamata, a folyamatos fejlesztési programok lehetővé teszik, hogy azokat folyamatosan fejlesszék ki, a húzásos termelés pedig a szolgáltatóshoz hasonlóan a vevőt helyezi a középpontba.

Ennek ellenére nem igazolódott az, hogy a nyugat-európai vállalatok nagyobb hangsúlyt fektetnek a szolgáltatások nyújtásához kapcsolódó akcióprogramok kivitelezésére más programokhoz képest.

Ezt az előbbi, a lean és a szolgáltatók együttélését kiemelő észrevétel mellett magyarázhatja az is, hogy még a fejlett országokban működő, szolgáltatói stratégiai fókusszal rendelkező vállalatok is olyan akadályokba ütközhetnek, mint a vevőkkel kapcsolatos adatregisztráció hiánya, a meglévő IT-rendszerek inkompatibilitása, a megfelelő munkaerő megtalálásának vagy az alkalmazottak átképzésének nehézségei (Brax, 2005; Mathieu, 2001 in: Szász et al., 2013).

Érdekes, hogy a két, szolgáltatásokhoz kapcsolódó akcióprogramra vonatkozó erőfeszítések szintjét kétféle párosított t-próbával vizsgálva arra az eredményre jutottam, hogy a nyugat-európai vállalatok többet fordítanak a szolgáltatásnyújtás javításához szükséges szervezeti belüli képességek fejlesztésére ( $p < 0,01$ ), mint magának a szolgáltatásomagnak a bővítésére. Ez racionális döntésnek tűnik, hiszen egy korábbi kutatásban már kimutatták, hogy a nyújtott szolgáltatástípusok számának növelésébe kezdő vállalatok rosszabb eredményeket tudnak felmutatni, mint

a tisztán termelővállalatok (ún. negatív méretgazdaságosság figyelhető meg). A paradoxon leküzdéséhez, a változások megfelelő menedzseléséhez sokkal inkább a megfelelő szervezeti képességek kialakításán van a hangsúly (Neely, 2008; Demeter, 2012).

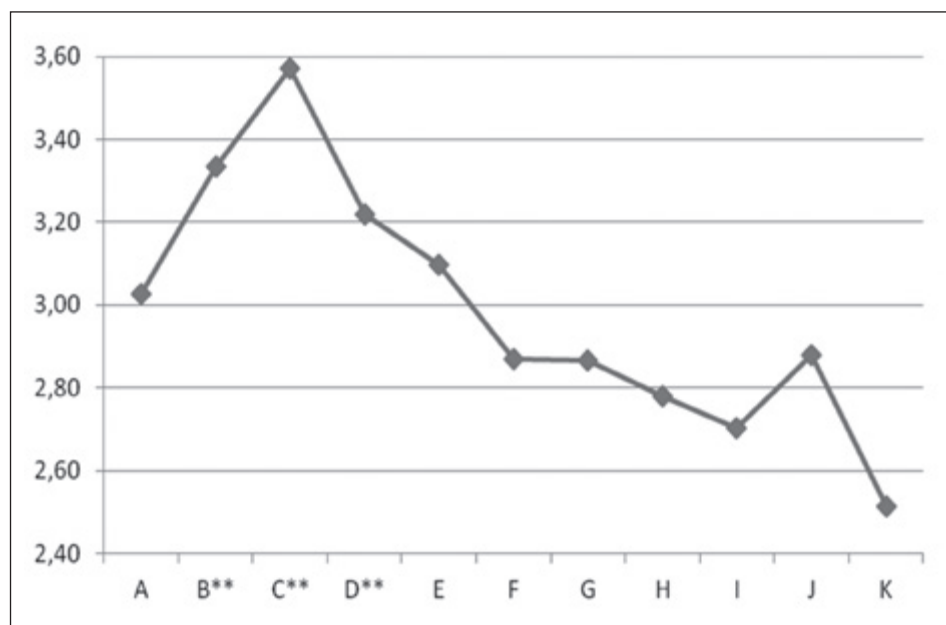
A magyarországi vállalatok körében az adott akcióprogramok és I és J között egyik esetben sem találtam szignifikáns különbséget, tehát nagyon hasonló az egyes programok megvalósításába fektetett erőfeszítések szintje. Ezért a második állítást sem tudtuk megerősíteni. Az I-re és J-re adott pontok átlagát összehasonlítva a Nyugat-Európára elmondottaknak megfelelő eredményt találtam: Magyarországon szintén nagyobb hangsúlyt fektetnek a vállalatok a szervezeti belüli képességek fejlesztésére ( $p < 0,05$ ), mint a vevőknek kínált szolgáltatásomag bővítésére.

A versenyképesség-kutatás keretében Demeter és Szász (2012b) is azt találták, hogy a magyarországi vállalatok a szolgáltatások nyújtásához kapcsolódó akcióprogramokra legalább annyit fordítanak, mint a többi akcióprogramra (sőt, a B és a D programokat meg is előzték az I és a J programok). Azt is megfigyelték, hogy a szolgáltató és tradicionális vállalatok hasonló mértékben alkalmazzák a szolgáltatásokkal kapcsolatos akcióprogramokat.

Az I-re és J-re adott átlagértékeket a két térség között összehasonlítva nem találtam szignifikáns eltéréseket, tehát az erőfeszítésekben hazánk és a nyugat-európai régió hasonló szinten található.

2. ábra

A termelés belső működését érintő akcióprogramok során tett erőfeszítések nyugat-európai vállalatoknál



Adott akcióprogram és I és J között szignifikáns különbség van: \*\*  $p < 0,01$  szinten, \*  $p < 0,05$  szinten.

Az előbbiekben említettem azt az érdekes kutatási eredményt, mely szerint a makrogazdasági környezet nincs hatással a szolgáltatási folyamatokra. A nyugat-európai országok közül egyesek nagyobb erőfeszítéseket tesznek a szolgáltatásomag terén (pl. Dánia, Egyesült Királyság, Svájc), mások azonban a vártnál kevesebbet fordítanak erre (pl. Belgium, Hollandia, Németország). Ez magyarázhatja azt, hogy Nyugat-Európa és hazánk között nem találtam szignifikáns eltérést (Szász et al., 2013).

A működési szinten elemeztem a vállalatméret és a szolgáltatásomag kapcsolatát is. Az erre vonatkozó állítás

így szól: a termelővállalatok körében a szolgáltatóink inkább a nagyméretű vállalatokra jellemző. Ezt Nyugat-Európára és Magyarországra vonatkoztatva összevontan vizsgáltam, mivel a vállalatméret és a szolgáltatás közötti kapcsolatot elvileg a makrogazdasági környezet nem befolyásolja. A vállalatméretet a szakirodalomban említett két dimenzió segítségével ragadtam meg: a foglalkoztatottak számával és az árbevétel nagyságával. Az állítás teszteléséhez a korábban meghatározott relatív szolgáltatási mutatót is felhasználtam. Korrelációs elemzéssel vizsgáltam a vállalatméret és a szolgáltatás közötti kapcsolatot: mindkét dimenzió esetében a vállalatok relatív szolgáltatási mutatójával való kapcsolat szorosságát mértem.

A foglalkoztatottak száma és a relatív szolgáltatási mutató között nem figyelhető meg lineáris korreláció a mintában. A korreláció értéke országonként is 0 körüli volt két kivétellel, azonban a korrelációs együttható szignifikanciavizsgálatát elvégezve csak Dánia esetében jelenthető ki az, hogy a foglalkoztatottak száma és a szolgáltatás között pozitív kapcsolat van ( $p < 0,05$ ). A kapcsolat szorosságának mértékére azonban a tesztből nem tudunk következtetni.

A vállalat méretének másik mérőszáma az árbevétel nagysága. A korreláció számítása előtt szükség volt azonos valutára konvertálni az eurótól eltérő pénznemben megadott adatokat (CHF, DKK, GBP, NOK, SEK és USD). A korrekt átváltás érdekében minden egyes valutára vonatkozóan megkerestem a 2009-es év havi euró árfolyamát, majd a hónapok napjaival súlyozott éves átlagot számoltam, mely megadta a 2009. évi EUR/adott valutaárfolyamokat.

Ezután elvégeztem az árbevétel nagysága és a relatív szolgáltatási mutató közötti korrelációs elemzést. A foglalkoztatottak számával analóg módon itt sem találtam az ismérvek között korrelációt a mintában ( $r = -0,00914$ ). Az országok szerinti bontás hasonló eredményt adott, mint amit a foglalkoztatottak számánál tapasztaltunk, azzal a kivétellel, hogy itt nemcsak Dánia, hanem Írország esetében is pozitív volt a korreláció, ám a kapcsolat szorosságának mértékére a teszt alapján itt sem lehet következtetni.

Az eredmények alapján nem igazolható az, hogy a termelővállalatok körében a szolgáltatás inkább a nagyméretű vállalatokra jellemző.

Ugyan Neely következtetései ez ellentmond, ám a munkájában bemutatott diagramok kapcsán már említettem, hogy egy ún. átváltási pontig a méret növekedésével a szolgáltatás arányának csökkenése figyelhető meg. Az IMSS mintájában megnezve a foglalkoztatottak számának és az éves árbevételnek az átlagát (1.072 fő és 312.134 ezer USD), a

megfigyelt ún. átváltási pont (2.800 fő és 306.167 ezer USD) alatti vagy körüli értéket tapasztaltam. Ez azt jelenti, hogy az IMSS mintájában nincsenek megfelelő arányban képviselve a szolgáltatás szempontjából „nagy” vállalatok.

Demeter és Szász (2012b) ugyanezen dimenziókon keresztül más módszerrel vizsgálta a vállalatméret és a szolgáltatás kapcsolatát, és ők sem találtak szignifikáns különbséget.

### Az eredményesség

Ebben a dimenzióban a pénzügyi megtérülés és a szolgáltatás kapcsolatáról próbáltam pontosabb képet kapni. Az állítást itt is összevontan fogalmaztam meg: a magasabb szolgáltatási fokkal jellemezhető termelővállalatok jobb pénzügyi eredményeket érnek el a többi vállalathoz képest. Viszont a makrogazdasági környezet és a paradoxon előfordulásának szoros összefüggését tekintve érdemes a két térséget külön is megvizsgálni.

Az eredményességi dimenzióhoz kapcsolódó kérdéseknél a vezetőknek ötfokozatú Likert-skálán kellett értékelniük az árbevétel, az árbevétel-arányos eredmény (ROS) és az eszközök megtérülési mutatójának (ROI) változását a megelőző három évre vonatkozóan. A skála értékei a következő változásoknak feleltek meg: 1: 5%-nál többet csökkent, 2: ugyanannyi maradt, -5%/+5%, 3: 5-15%-kal nőtt, 4: 15-25%-kal nőtt, 5: 25%-nál többel nőtt.

Ismét használtam a relatív szolgáltatási mutatót – elsőként ennek és az árbevétel változásának a korrelációját néztem meg. A teljes mintában és országok szerinti bontásban sem találtam korrelációt.

Az árbevétel-arányos eredmény növekedésére vonatkozóan ugyanez mondható el ( $r = 0,04$ ), ahogyan az eszközök megtérülési mutatójával kapcsolatban is ( $r = 0,01$ ). Országok szerinti bontásban egyik esetben sem találtam 0-tól szignifikánsan eltérő korrelációs együtthatót, tehát arra következtethetünk, hogy a szolgáltatás szintje és a pénzügyi eredményesség mutatói között nincsen együttmozgás. Tehát az elemzés nem igazolja, hogy a magasabb szolgáltatási fokkal jellemezhető termelővállalatok jobb pénzügyi eredményeket érnek el.

Egy másik módszerrel is megvizsgáltam a kérdést, mert az elmélet alapján feltételezhető, hogy Nyugat-Európában és Magyarországon eltérő lesz az erőfeszítések és a megtérülés viszonya a makrogazdasági környezet elemeinek következtében (pl. technológiai fejlettség).

Ezért először Nyugat-Európára vonatkozóan a már ismert szolgáltatás és tradicionális termelővállalatok szerinti bontásban kiszámoltam az árbevétel, a ROS és a ROI változására adott pontok átlagát, és a

## VEZETÉSTUDOMÁNY



két csoport közötti szignifikáns eltéréseket kerestem kétmintás nem párosított t-tesztel. Egyik esetben sem találtam szignifikáns eltérést ( $p > 0,05$ ). Tehát Nyugat-Európában a szolgáltatósodott vállalatok nem tudnak jobb eredményeket felmutatni a tisztán termelővállalatokhoz képest. Ez meglepő eredmény, hiszen a szakirodalom szerint a szolgáltatósodás paradoxona jellemzően nem a fejlett régiókban fordul elő (Szász et al., 2013).

Magyarország esetében sem találtam szignifikáns eltéréseket a két csoport között ( $p > 0,05$ ). Ez azonban magyarázható a fent említett cikkben leírtakkal: a szerényebb makrogazdasági körülményekkel rendelkező országokban a leggyakoribb a szolgáltatósodási paradoxon előfordulása. Itt a szolgáltatásokba való befektetések ugyanis nem vagy kevésbé fognak megtérülni, mint a fejlett országokban. A cikkben található klaszterelemzésben az erőfeszítések és megtérülés (alacsony – magas) mátrixában Magyarország az alacsony erőfeszítés – alacsony megtérülés csoportjában található (Szász et al., 2013): ez megfelel a stratégiai szinten és az eredményességi szinten kapott eredményeknek.

## Következtetések

Összefoglalva az eredményeket, a bontás nem mutatott más eredményt, mint az összevont megtérülési elemzés. Mind nyugat-európai régiós, mind magyarországi szinten a paradoxon érhető tetten.

Demeter és Szász (2012b) cikkében szintén az árbevétel-növekedés és a profitabilitás mutatói álltak az eredményességi elemzés fókuszában, de ők sem találtak szignifikáns különbségeket.

A kutatás főbb következtetéseit összefoglalva stratégiai szinten a feltételezéseknek megfelelő eredményeket kaptam: a nyugat-európai termelővállalatok körében a szolgáltatások kiemelkednek a versenycélok közül, míg Magyarországon gyenge helyezést értek el a stratégiai prioritási sorrendben. Működési szinten a feltételezések nem igazolódtak be: az akcióprogramok terén mind Nyugat-Európában, mind Magyarországon a többi területen tett erőfeszítésekhez hasonló mértékben alkalmaztak szolgáltatósodást támogató programokat a vállalatok. A nyugat-európai eredmények azonban nem feltétlenül mondanak ellent a stratégiai szintnek, hiszen azokat úgy is magyarázhatjuk, hogy a szolgáltatósodás terén tett erőfeszítések nem zárják ki, hogy más területen is fejlesszenek, a kiemelkedő helyezést elérő lean programok éppen a szolgáltatósodás előtti utat követhetik ki.

A vállalatméret és a szolgáltatósodás mértéke közötti pozitív kapcsolat az elemzések alapján – a Neely által talált trenddel ellentétben – nem nyert megerősítést, és az eredményességi dimenzióra vonatkozó vizsgálatok sem

igazolták azt, hogy a szolgáltatósodó vállalatok nagyobb pénzügyi eredményességgel lennének jellemezhetőek.

Az állítások vizsgálatakor kísérletet tettem a kapott eredmények magyarázatára, a lehetséges okok feltárására, ám nem szabad elfeledkezni arról, hogy elemzéseimben az ok-okozati kapcsolatokat kvantitatív módszerrel nem vizsgáltam. Ezért érdemes lenne a jövőben pl. regressziószámítás segítségével feltárni az egyes jelenségek mögött meghúzódó okokat. További vizsgálati irány lehet a nyugat-európai régióknak a magyarországinál tágabb kelet-európai régióval történő összevetése. Az IMSS V. fordulójában Magyarországon kívül Észtország és Románia is részt vett, érdemes lehet részletes régiószintű összehasonlítást is végezni. Végül az IMSS egy újabb fordulójának adatbázisa alapján ugyanezeket a kérdéseket értékelve, egy longitudinális vizsgálat keretében az időbeli fejlődés is nyomon követhető, és értékes információkkal szolgálhat a szolgáltatósodás megjelenésével kapcsolatban.

Nyugat-Európa és Magyarország más „szereppel” bíró területek, melynek fő okai az eltérő versenyhelyzet, a kiszervezések/kihelyezések és a makrogazdasági feltételek különbözősége (pl. a munkaerő és a vevők képzettsége). Emellett egyértelmű, hogy a szolgáltatósodás mint trend egyre inkább megjelenik és megfigyelhető lesz, hiszen jelentős versenyelőnyforrás a termelővállalatok számára, melynek egyik legfőbb funkciója a differenciálás. Nyugat-Európában már egyértelműen megjelent a stratégiai irányváltás, ott a rendeléselnyerő kritériumok között említhető a szolgáltatások nyújtása.

Magyarországon még kevés vállalatnál tudatosult e stratégiai irányban rejlő potenciál. Viszont érdemes belegondolnunk, hogy a versenyelőny-források időben dinamikusan változnak, és a korábban rendeléselnyerő kritériumként megjelenő tényezők idővel elfogadottá, a versenyben maradás feltételévé, azaz minősítő kritériummá válnak. Amikor a most rendeléselnyerő tényezőkként tekintett jellemzőkben a technológiai fejlődés, a legjobb gyakorlatok elterjedésével sikerül a fogyasztók által elvárt, minimális (szükséges) feltételeket teljesíteni, új tényezők fognak megjelenni a versenyképesség feltételeként – ilyen lesz a komplex termék-szolgáltatás rendszerekben való gondolkodás, a teljesebb fogyasztói csomagok nyújtása.

Úgy gondolom, hogy amellet, hogy a környezeti változások szükséges következménye a szolgáltatósodás felé való elmozdulás, idővel a vele járó előnyök is realizálódni fognak – egyelőre a „paradigmaváltás” időszakában vagyunk, amikor a termelővállalatok még kevés szolgáltatási tapasztalattal rendelkeznek, és nincs előttük könnyen megvalósítható minta az új üzleti modellre való átállásban.

Neely (2007) szerint hosszú távon mindenképpen ezt az irányt kellene követniük a vállalatoknak, és a sikeres szolgáltatóshoz szükséges szervezeti, magatartási változásokkal garantált a megtérülés. A szolgáltatásokhoz való hozzáállás megváltozása az emberek fejében, a hosszabb időtávban való gondolkodás és az üzleti modellek megreformálása a sikeres szolgáltatóshoz való hozzáállásának zálogai.

## Lábjegyzet

<sup>1</sup> A tanulmány elkészítésével kapcsolatos információk: a cikk a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Karának Logisztikai menedzsment mesterszakján végzett utolsó két félév kutatásának eredményeit tartalmazza (végzés ideje: 2014. február). Köszönetnyilvánítás: Ezúton szeretnék köszönetet mondani Demeter Krisztinának a kutatásban nyújtott folyamatos támogatásáért, nyitottságáért és kritikus hozzáállásáért. Hasznos tanácsaival és a széles körű háttéranyag rendelkezésre bocsátásával segített munkám megírása során.

## Felhasznált irodalom

- Baines, T. – Lightfoot, H. – Peppard, J. – Johnson, M. – Tiwari, A. – Shehab, E. (2009): The servitization of manufacturing. A review of literature and reflection on future challenges. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 20, No. 5: p. 547–567.
- Demeter K. (2009): Szolgáltatásmenedzsment Magyarországon a termelő- és a szolgáltatóvállalatoknál. *Vezetéstudomány*, 40. évf. 2. sz.: 9–22. o.
- Demeter K. (2012): Szolgáltatószektor, avagy az integrált termék-szolgáltatás rendszerek kialakulása és jellemzői – szakirodalmi áttekintés. *Közgazdász Fórum*, XV. évf. 108. szám, 2012/5.: 3–22. o.
- Demeter K. – Szász L. (2012a): Az ellátási láncban elfoglalt pozíció és szolgáltatószektor – üzleti modellek Európában. *Vezetéstudomány*, Vol. 43, 10. szám: 2–18. o.
- Demeter K. – Szász L. (2012b): Úton a megoldásalapú gondolkodás felé – szolgáltatószektor jellemzők magyarországi termelővállalatoknál. *Vezetéstudomány*, Vol. 43, 11. szám: 34–46. o.
- Gebauer, H. – Fleisch, E. – Friedli, T. (2005): Overcoming the service paradox in manufacturing industries. *European Management Journal*, Vol. 23, No. 1: p. 14–26.
- Gebauer, H. – Gustafsson, A. – Witell, L. (2011): Competitive advantage through service differentiation by manufacturing companies. *Journal of Business Research*, Vol. 64, No. 12: p. 1270–1280.
- International Manufacturing Strategy Survey* (2009): Kérdőív a termelési stratégia és a termelési gyakorlat vizsgálatára. Ötödik forduló. Bp.: Budapesti Corvinus Egyetem
- Neely, A. (2007): The servitization of manufacturing: an analysis of global trends; paper presented at the 14th European Operations Management Association Conference. Ankara, Turkey
- Neely, A. (2008): Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing. *Operations Management Research*, Vol. 1, No. 2: p. 103–118.
- Oliva, R. – Kallenberg, R. (2003): Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14, Issue 2: p. 160–172.
- Pawar, K.S. – Beltagui, A.B. – Riedel, J.C.K.H. (2009): The PSO triangle: designing product, service and organization to create value. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 29, No. 5: p. 468–493.
- Ren, G. – Gregory, M. (2007): Servitization in manufacturing companies; paper presented at 16th Frontiers in Service Conference. San Francisco, CA
- Szász, L. – Demeter, K. – Yang, C. – Boer, H. (2013): Servitization effort and return – the impact of economic context. unpublished manuscript. Babes-Bolyai University, Cluj-Napoca, Romania
- Vandermerwe, S. – Rada, J. (1988): Servitization of business: adding value by adding services. *European Management Journal*, Vol. 6, No. 4: p. 314–324.
- Wise, R. – Baumgartner, P. (1999): Go downstream. The new profit imperative in manufacturing. *Harvard Business Review*, September-October: p. 133–141.
- World Economic Forum* (2013): The Global Competitiveness Report 2013-2014; [http://www3.weforum.org/docs/GCR2013-14/GCR\\_Rankings\\_2013-14.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2013-14/GCR_Rankings_2013-14.pdf), Letöltés dátuma: 2013. 09. 03. 10:00

## VEZETÉSTUDOMÁNY