

CZINKÓCZI Sándor

STRATÉGIAI PARADIGMAVÁLTÁS, SZERVEZETI (VERSENY)KÉPESSÉG ÉS AZ OPERATIONS MANAGEMENT KÖZPONTI SZEREPE

Az elmúlt két évtized folyamán a menedzserek megtanultak a megújult szabályok szerint játszani. Tudatosították, hogy a vállalatuk eredményes navigálásához folyamatosan figyelniük és adaptálniuk kell a legújabb módszereket, elméleteket. Jelen tanulmányával a szerző ezt a folyamatot kívánja segíteni, valamint arra az alapvető kérdésre keresi a választ, hogy érdemes-e a rendkívül gyorsan változó világban hosszabb távú célok meghatározásával foglalkozni, és ha igen, akkor mire összpontosítsák a vállalatok erőfeszítéseiket. Milyen részletezettséggel, milyen módon határozzák meg az elképzeléseiket úgy, hogy közben megőrzik a vállalat flexibilitását, a változások idején nélkülözhetetlen agilitást. A szerző arra vállalkozik, hogy feltárja a stratégiai paradigmaváltás fejlődését, a termelési stratégia, az operations management központi meghatározó szerepévé válását, valamint áttekintse a termelési és szolgáltatási rendszertervezés (OM) elveinek, eszközeinek, módszereinek fejlődését, kölcsönhatását, összefüggéseit.

Kulcsszavak: stratégiai paradigmaváltás, operations management, hosszú távú versenyelőny

Stalk, Evans és Schulman (1992) tanulmányukban a Wal-Mart üzletlánc innovatív stratégiai koncepcióját képességeken alapuló versenyként (capabilities-based-competition) definiálták. Véleményük szerint a „pozícióharcol” (war of position) a piaci környezet változékonyvá válásával felváltotta a „mozgás harca” (war of movement). Ebben a „háborúban” a szervezet sikere alapvetően a piaci-technológiai trendek előrelátásának pontosságától és a fogyasztói szükségletek megváltozására adott gyors, testreszabott (customized) választási képességtől függ.

Hayes és Pisano (1994) véleménye szerint turbulens környezetben a *stratégia flexibilitása* válik stratégiai céllá. Világszínvonalúvá válni nem elég, a vállalatnak úgyszintén rendelkeznie kell az „átkapcsolás” képességével, mint például a gyors termékfejlesztés alacsony költséggel és minimális erőforrás-felhasználással.

Dawar és Frost (1999) úgy fogalmazza meg a stratégia flexibilitásával szembeni követelményeket, hogy a vállalatoknak nyitottnak kell lenniük arra, hogy a piaci igények hatással legyenek a szervezeti stratégiájukra.

Meg kell azonban jegyezni, hogy akad ellenkező példa is, amikor a vállalat stratégiája determinálja a piaci/fogyasztói igényeket (pl. az Apple nemrég bejelentett iPad 2 terméke).

Ezt a flexibilitási követelményt hangsúlyozza Sull (1999) is, amikor azt állítja, hogy a „vaskalapos” vállalati stratégiának az a veszélye, hogy dinamikus változó környezetben vakká teheti a vezetőket, a szervezeti folyamatok rutinná válnak, a kapcsolatok a munkavállalókkal, beszállítókkal, piaci partnerekkel „kötött pályán” tartják a céget, míg a vállalat által vallott értékek dogmákká merevednek.

Collis és Montgomery (1995) úgy vélték, szükség van olyan modern stratégiai megközelítési módok kidolgozására, alkalmazására, amelyek képesek a gyorsan változó piaci-technológiai hatásokra megfelelő reakcióidővel válaszolni, a szervezeti struktúrát és működést a megváltozott feltételekhez igazítani, szinkronizálni.

Porter (1996) megközelítésében a vállalatoknak agresszív outsourcing tevékenységet kell folytatniuk, hogy elérjék a hatásos, célratörő működést (efficiency).

A tevékenységek/erőforrások kiszervezésével elért hatékonyságjavulás azonban nem azonos a hosszú távon fenntartható versenyelőnyhöz vezető stratégiával. Az outsourcing mint működésoptimalizáló technika nem teljesen veszélytelen.

Erre hívja fel a figyelmet Pisano (2009), aki szerint az outsourcing veszélyeket is rejt magában, különösen, ha a kihelyezett munka minősége nem elég jó, ha az anticipált költségmegtakarítások nem az elvárt szinten jelentkeznek, ha az ellátási lánc komplexitása és kockázatai túl nagyok, vagy ha a munka stratégiai szempontból – mint eredeti ötlet – fontossá válik.

Porter (1996) szerint napjainkban az általános nézet elutasítja a pozicionálást – ami pedig egykor a stratégia lelke volt –, mivel az túlságosan statikusnak ítéli meg a mai gyorsan változó piaci-technológiai helyzetet. 1998-ban már úgy teszi fel a kérdést, hogy rendelkezik-e külön stratégiával cégünk arra vonatkozóan, hogy megkülönböztesse magát a többiektől (Porter, 1998). A piaci versenyben egy vállalat akkor képes versenyelőnyre szert tenni, ha a konkurenciától meg tudja különböztetni magát, és ezt a különbséget hosszú távon fenn is tudja tartani. A stratégia lényege tehát abban áll, hogy a cég riválisaitól eltérően tudja megválasztani értéktermelő tevékenységeit. Amennyiben ezeket a tevékenységeket az operációs rendszerével hatékonyan képes végrehajtani, akkor megalapozhatja hosszú távon fenntartható előnyös stratégiai pozícióját.

A klasszikus stratégiai tervezési folyamat (küldetés \Rightarrow környezet \Rightarrow stratégiai célok \Rightarrow végrehajtás \Rightarrow ellenőrzés/visszacsatolás) és a „felülről determinált” operatív tervek a modern stratégiai megközelítések szerint már nem tarthatók. Különösen nem a termelési stratégiára vonatkozóan. Ezt támasztja alá Wheelwright (1985) is, aki a termelési stratégia szerepének szempontjából négy fejlődési szakaszt különböztet meg:

1. a negatív termelési potenciál minimalizálása,
2. a versenytársak beérése (utolérése),
3. hiteles támogatás biztosítása az üzleti stratégiához,
4. a termelésalapú versenyelőny megszerzése és fenntartása.

Ezen szakaszokon belül kell megvalósítani néhány *paradigmaváltást*:

- a) utasítás és ellenőrzés helyett csoportmunka és problémamegoldási metódusok alkalmazása,

- b) a kontrollált erőfeszítések menedzselése váljon az irányítás kulcsfeladatává,
- c) a termék- és gyártásfejlesztés mellett a hangsúly a párhuzamos és interaktív termék- és folyamatfejlesztés felé tolódjon el.

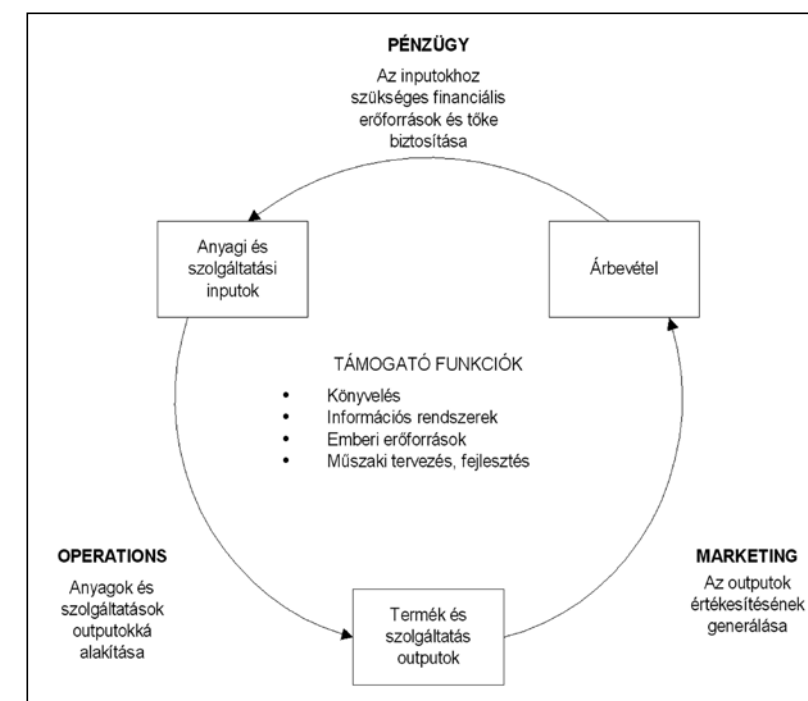
Mindez azonban egy „felülről determinált” stratégiai tervezési folyamattal nem valósítható meg.

Kaplan (2008) szerint a stratégiai tervet úgy kellene használni, mint egy kézikönyvet, amely segítségével a vállalat feltérképezi, hogy milyen operatív tervek és erőforrások szükségesek a célok eléréséhez. Miközben a menedzserek végrehajtják a stratégiai és operatív terveket, folyamatosan monitorozzák és tanulmányozzák a belső eredményeket és a külső (versenytársaktól és üzleti környezettől származó) adatokat annak érdekében, hogy lássák a stratégia sikerességét

Krajewski és Ritzman (1996) a *termelés (operation) kiütemezett szerepét* hangsúlyozták a szervezeti funkciók között. 2007-ben megjelent tankönyvükben a termelésirányítás és vezetés (Operations Management) már mint önálló funkció szerepel (Krajewski et al., 2007). 2010-es könyvükben pedig az egyes funkcionális területek közötti integrációként definiálták (Krajewski et al., 2010). Az 1. ábrán látható modelljükben a finansziális erőforrások \Rightarrow inputok \Rightarrow termék-előállítás \Rightarrow marketing \Rightarrow árbevétel \Rightarrow finansziális erőforrások körfolyamatban a termelés a kiinduló- és meghatározó pont.

1. ábra

Az egyes üzleti funkcionális területek közötti integráció
(Krajewski et al., 2010)



Jarjabka (2001) szerint a sikerre törő vállalati vezetés integrálja a funkcionális stratégiai ágakat, amelyek viszonyában azonban a szimbiózis és a szinergiahatás, s nem a hierarchia a jellemző.

Az *operations management* (OM) Vörös József (1999) meghatározása szerint a termelési és szolgáltatási rendszerek vezetésének tudományterülete, mely olyan tevékenységek tervezését, koordinálását és elemzését tárgyalja, amelyek célja valamely termék vagy szolgáltatás előállítása. A termelési és szolgáltatási rendszerek vezetésének alapvető funkciója, hogy biztosítsa azokat az eljárásokat, amelyek alkalmazásával a rendszerbe érkező inputokat a leghatékonyabb termelési útvonalon keresztül olyan outputokká alakítsa, amelyek a fogyasztók igényeit mind minőségben, mind árban kielégítik.

E funkció magában foglalja a termelés és szolgáltatás területein szükséges tevékenységek irányítását, a rendszer létrehozását, üzemeltetését, folyamatos fejlesztését is. Meghatározó szerepe van a vállalat hosszú távú piaci versenyelőnyének megszerzésében, megtartásában, valamint a stratégia megvalósításában. Az *OM fejlődése* során a termelési képességek hatékonyságának javítására, a termék és szolgáltatás minőségére, az előállítási költségek csökkentésére egyre újabb és újabb eljárások, módszerek kerültek előtérbe, alkalmazásra. Ez a fejlődési folyamat a mai napig tart, s a jövőben még nagyobb jelentőséggel bír. A tanulmány további részében a jelentősebb eszközök, módszerek közül vizsgálunk meg néhányat.

Termelési és szolgáltatási rendszerek

A transzformációs folyamatok (termelési, szolgáltatási rendszerek) minősége, hatékonysága azokon az alkalmazott vezetési elveken múlik, amelyek az egész rendszerre hatnak. A folyamat kezdetén már világossá kell tenni, hogy milyen elvek (módszertanok, eljárások) szerint menedzseljük a transzformációs folyamatokat. Az utóbbi 20-25 évben új módszertanok, eljárások láttak napvilágot, amelyek egy része megerősödött, népszerűvé vált, s tartósan bekerült a menedzserek eszköztárába, míg néhány felett eljárt az idő. Ma már újabbak születnek, amelyekben a régiek hatékonysága megméretődik, és sikerekkel kecsegtetik a vállalatok hatékonyságáért fáradozó menedzsereket.

Az OM legfontosabb küldetése, hogy olyan termelési stratégiát, gyakorlatot kövessen, amely a legkisebb ráfordítással a legnagyobb értéket képes létrehozni. A fogyasztói elégedettség alapvető forrása az érték. Az *értéket két tényező határozza meg: a minőség és megszerzésének költsége, vagyis a beszerzési ár.* A kínálható

árat viszont alapvetően befolyásolják a termelési képességek, amelyek a termelési költségekben fejeződnek ki. A fogyasztói elvárásokat alapvetően befolyásolja az ár. A teljesítménycentrikus minőségmegközelítés tehát egyúttal értékfókuszú pontúságot is jelent (Lee – Krajewski, 2002).

Először a minőségre vonatkozó elvek, eljárások közül nézzük magának a minőségnek az értelmezését. „A minőséggel kapcsolatos terminológiai zűrzavar meglehetősen nagy. Mind a verbális, mind a formalizált irodalom, amikor a minőségről esik szó, elsősorban konzisztens minőségről beszél, és azt állapítja meg, hogy a minőség tervezésének célja olyan termelési folyamat kialakítása, amely konzisztens módon képes a kitűzött minőség-paraméterek teljesítésére, bizonyos üzemeltetési feltételek fennállása esetén. Egyik híres megfogalmazás Deming (1982) ismert 14 pontja, vagy Juran (1986) «fitness for use» koncepciója” (Vörös, 2003: 3. old.).

Garvin (1987) a minőség nyolc dimenzióját fogalmazta meg: 1. a termék teljesítménye, 2. sajátosságok, jellegzetességek, 3. megbízhatóság, 4. konformitás, 5. tartósság, 6. szervizelhetőség, 7. esztétika, design, 8. érzékelt (szubjektív) minőség. Tatikonda, Montaya és Weiss (2001) tanulmánya alapján a minőség alatt a termék funkcionalitásának gazdagságát és a funkciók ellátásának megbízhatóságát értjük. Ebben az értelemben a minőség objektíven mérhető kategória, mindemellett fogyasztói véleményeket is tükröz.

A *minőség menedzsmentjének* fejlődése alapvetően négy jól azonosítható fázison ment keresztül (Kövesi – Topár, 2006):

1. a minőség ellenőrzése (QCh = Quality Check),
2. a minőség szabályozása (SQC = Statistical Quality Control),
3. a minőség biztosítása/minőségügyi rendszer kiépítése (QA = Quality Assurance (USA, EU), majd QAS = Quality Assurance System (EU); TQC = Total Quality Control (Japán)),
4. a minőség teljes körű menedzsmentje (TQM = Total Quality Management).

E fejlődési pályát követve változtak az egyes fázisok (i) elsődleges célja, (ii) a tevékenységek hangsúlya, (iii) az alkalmazott módszerek és (iv) a minőségért való felelősség szervezeti súlypontja.

A fentiek alapján tehát:

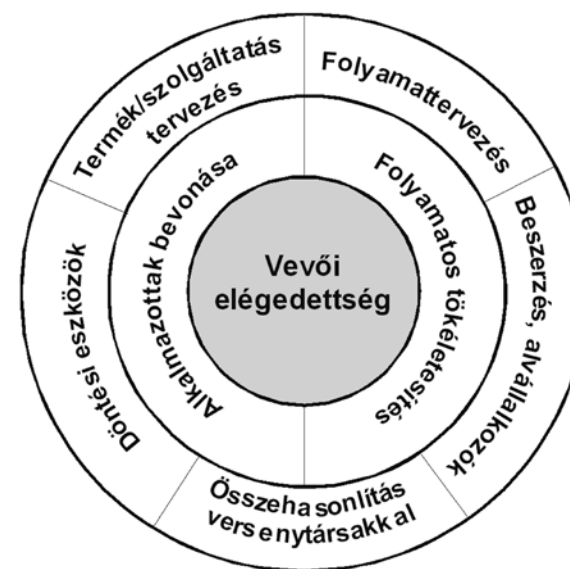
- i. hibamegállapítás »ellenőrzés és szabályozás« összehangolás» stratégiai befolyásolás,
- ii. homogén termék »homogén termék kevesebb ellenőrzés mellett «a tágabb termelési lánc hibamegelőzésre fókuszálva» a piaci és fogyasztói igények,

- iii. szabványosítás és mérés » statisztikai eszközök és technikák »minőségprojektek és rendszerek» stratégiai tervezés, a célok rendszerbe foglalása, a teljes rendszer mobilizálása,
- iv. minőség-ellenőrzési részleg »termelő és egyéb műszaki részlegek» minden részleg valamennyi alkalmazott a vezetés elkötelezett irányításával és közreműködésével.

A *minőség és a TQM* között a lényegi különbség az, hogy amíg a minőség a termékre/szolgáltatásra vonatkozó kategória, addig a TQM a termék-előállítással kapcsolatos folyamatokra, a termék értékére, a fogyasztói megelégedettségre, azaz mind a termék minőségére, mind a termelési képességekre egyaránt kiterjed. A TQM célja a vevői elvárásoknak megfelelő minőségi termék létrehozása, melyekre garancia a folyamatok szabályozottsága és kontrollja (stabilitás és minőségképesség), valamint a vevő „hangjára” való állandó koncentráció, rugalmas reagálás. A fogyasztói elvárás és elégedettség igen fontos szerepet játszik a TQM koncepciójában. Erre utal Krajewski és Ritzmann (2002) TQM „kormánykerék” ábrája is (2. ábra), amelyben a meghatározó központi „tengely” a fogyasztói megelégedettség.

2. ábra

A TQM „kormánykeréke”
(Krajewski – Ritzman, 2002)



A termék egy transzformációs folyamat eredményeként áll elő, amelynek bemenete a munkaerő, tőke, technológia, információ, alapanyag, energia.

Amennyiben e folyamat stabil (a folyamatra kizárólag csak véletlen zavarok hatnak, amelyek a folyamat természetes ingadozását eredményezik, és így a

folyamat viselkedése előre megjósolható), és képes a vevő által előre definiált minőség-paramétereket tűrési határokon belül teljesíteni, úgy a folyamat végén előálló termék is az elvárt paraméterekkel fog rendelkezni. A vevői elégedettség fokmérője, hogy milyen mértékben találkozik a termék minősége a megcélzott vevői szükségletekkel. Amennyiben a vevő azt kapja (és olyan áron), amit elvár – sőt még látens igényei is kielégíthetők –, akkor nő a vevői lojalitás is (márkahűség, ismételt vásárlás, tovább ajánlás), aminek következtében nő az árbevétel és a profitabilitás. E nélkül a Krajewski és Ritzman (2010) által meghatározott körfolyamat (1. ábra) folytonossága nem tartható fenn.

A folyamatközpontúság tehát a TQM szemléletéből adódik, és a termék-előállítási folyamat állandó javítását tűzi ki célul. A TQM szellemében irányított vállalkozások működésük során a folyamatok állandó fejlesztésére törekednek, illetve elsődlegesen a folyamatok minőségére koncentrálnak.

A TQM-megközelítés szerint a munkatársak a szervezet jelentős erőforrásai, és teljes bevonásuk növeli azt a képességüket, hogy értéket hozzanak létre az érdekelt felek számára. A felső vezetés, az egész vezetési gyakorlatával szükséges, hogy kialakítson és fenntartsion egy közös jövőképet és értékrendet, valamint olyan belső környezetet, amelyben a munkatársakat teljes mértékben bevonhatják a szervezet céljainak elérésébe. Mivel a munkatársak a legértékesebb és legkritikusabb erőforrások, biztosítani kell, hogy munkakörnyezetük támogassa a személyes fejlődést, tanulást, tudásátadást és csoportmunkát.

A TQM folyamatközpontúsága és a munkatársak bevonása nemcsak a termék/szolgáltatás minőségi tényezőire van hatással, hanem egyúttal az értéket meghatározó költségracionalizálásra (csökkentésre) is. Ennek azonban voltak előzményei.

Az OM fejlődése során a *termelési képességek hatékonyságának javítására* nagy hatással voltak a kialakított és elterjedt módszerek, mint például az *MRP* (Material Requirements Planning – anyagigény-tervezés), a *TPS* (Toyota Production System – Toyota Termelési Rendszer), a *JIT* (Just in Time – mindent éppen időben). Mindezen metodikák szoros összefüggésbe hozhatók a TQM-mel, amely a TPS-ből és a JIT-ből nagyon sokat örökölt.

A TPS Jidoka elvében (a dolgozói felhatalmazás) a dolgozók arra vannak felhatalmazva, hogy amikor a termelés során minőségi problémát észlelnek, a termelő szalagot megállíthassák. Ezzel megelőzik, hogy a gyártási folyamat további fázisaiba – fölösleges költségeket generálva – hibás input kerüljön, és a folyamat végén selejt termék álljon elő.

Vörös (2010) a TPS erősségének azt tartja, hogy megszünteti a szükségesnél nagyobb készleteket, amelyek feleslegesen növelik a termék előállításának költségeit, és kiküszöbölésükkel a vállalat „karcsúbbá” válhat. Rámutat továbbá a készletek negatív hatásaira is, amely abból adódik, hogy a szükségesnél magasabb készlet szint elfedi a gyártás során jelentkező problémákat, konkrétan a gépleállásokat, a selejt gyártását, az áramlás hiányát és az egyenetlen munkaterhelést.

A JIT alatt – amelynek közvetlen célja a készletek minimálisra szorítása volt – olyan termelésirányítási politikát értünk, melynek célja magas minőségű, problémamentes, olcsó termelési folyamat megvalósítása. A JIT két fontos eszköze az alkalmazotti felhatalmazás, valamint a folyamatos tökéletesítés. A JIT alkalmazásából eredő legfontosabb következmény az eltökélt problémamegoldás állandóvá tétele, és így a problémamentes, hatékony, magas termékminőséget biztosító termelés.

A TPS és a JIT azonossága mellett megállapíthatjuk, hogy a JIT komplexebb módszer. A termelőrendszerre vonatkozóan a dolgozók felhatalmazást kapnak a gépsor leállítására, a JIT azonban a termelési folyamat tökéletesítésébe is bevonja a dolgozókat. A TQM-szemléletben az alkalmazottak minden szinten széles körű jogosítvánnyal rendelkeznek a (minőség) problémák megoldásához szükséges rugalmas munkastruktúra kialakítására, amelynek legfőbb célja a termékek és folyamatok javítása, valamint a vevői elvárások kielégítése. Mindebbe a szállítókat is bevonják, akik bizonyos idő elteltével vevőkké válnak oly módon, hogy együtt dolgoznak a széles körű felhatalmazással rendelkező alkalmazottakkal az egész szervezet hasznára (Tenner – De Toro, 1996).

Ennek a komplex menedzseri feladatnak gyakorlati megvalósítására épül az *ellátásilánc-menedzsment*, azaz a supply chain management (SCM). Az SCM alkalmazásának célja a vállalat számára fenntartható versenyelőny és az operatív képesség (új termék tervezése és fejlesztése, JIT, TQM) biztosítása.

Lee (2004) kutatásai szerint a legjobban teljesítő ellátási láncok három különböző minőséggel rendelkeznek.

1. *Agilitás*, amelyben a vállalat célja a gyors reagálás a kereslet, vagy a kínálat rövid távú változásaira. A megvalósításhoz szükséges: (i) a szállítók és a vevők közötti információáramlást előmozdítani, (ii) az együttműködő szállítói kapcsolatokat fejleszteni, (iii) készletlét terveket kidolgozni, (iv) válságmenedzsment csapat alkalmazni.
2. Az *alkalmazkodóképesség* célja az ellátási lánc hozzáillesztése a változó piaci struktúrához, és ha

kell, akkor az ellátási hálózat módosítása stratégiában, termékben, technológiában. Ennek módszere – az új ellátási piacok és módszerek megtalálása érdekében – a világ gazdaság monitorozása, flexibilis terméktervezés, valamint a termék és a technológia életciklusának meghatározása.

3. *Összehangoltság*, amelynek célja a jobb teljesítményre történő ösztönzés. Ennek metodikája: (i) a vevők és a szállítók közötti szabad információ- és tudásáramlás, (ii) egyértelmű vevői/szállítói kötelezettségek, felelősségek, feladatok lefektetése, (iii) a fejlesztések kockázatainak, költségének és nyereségének arányos elosztása. A szerző véleménye, hogy csak az agilis, alkalmazkodni kész és összehangolt ellátási lánc biztosítja a vállalat részére fenntartható versenyelőnyt.

A versenyelőny-fenntartási képesség kérdése régóta foglalkoztatja az OM tudományának kutatóit. Vörös (1995) szerint a leglényegesebb kérdés a stratégia teljesülésekor, hogy megvan-e az a képesség (core capability) a szervezetben, mely hosszú távon biztosítja a versenyelőnyök létrehozásához szükséges rendszert. Erre a kérdésre keresték a választ C. Hsu, K. C. Tan, V. R. Kaman és G. Keong Leong (2009) „Az ellátásilánc-menedzsment gyakorlata mint az operatív képesség és a vállalati teljesítmény közötti kapcsolat mediátora” című publikációjukban. Hipotéziseik megfogalmazásakor a releváns szakirodalmak elemzéséből indultak ki. Ezek alapján a gyakorlati operatív menedzserekkel mélyinterjúkat készítettek.

Az interjúk segítettek annak eldöntésében, hogy a szakirodalom által meghatározott asszociatív kapcsolatok konzisztensek-e az ipari gyakorlattal. A módosított dokumentumot azon 4500 senior operatív menedzsernek küldték el, akik azonosíthatók voltak az Institute for Supply Management (ISM) és az Association for Operations Management (APICS) tagi listáján.

Az értékelőknek ötpontos Likert-skálán (1 = alacsony, 5 = magas) kellett jelezniük az egyes módszerek fontosságát a saját vállalatuk életében. A korrelációanalízis során a válaszok összehasonlításához a vállalat publikus pénzügyi adataiból vettek mintát. Hipotéziseik arra vonatkoztak, hogy az új terméktervezési és -fejlesztési, a JIT és a TQM-képesség pozitívan hat-e az ellátásilánc-menedzsment gyakorlatára, illetve a vállalati teljesítményre. Eredményül a következőket állapították meg.

Az új terméktervezési és -fejlesztési képesség szignifikáns kapcsolata jelzi, hogy ez a képesség direkt és indirekt módon is hat a vállalat teljesítményére. A JIT-képesség szignifikáns kapcsolata indirekt hatást jelez

vállalati teljesítményre, de direkt hatás statisztikailag nem igazolható. Ez az eredmény nem meglepő. Korábbi kutatások javaslata alapján a JIT-képességnek a vállalati teljesítményre gyakorolt pozitív hatása olyan infrastrukturális döntéseknek tulajdonítható, melyeket szélesebb körű minőségirányítási kezdeményezések részeként hoztak meg (Sakakibara, 1997). Az eredmények nem jeleztek szignifikáns kapcsolatot a TQM-képesség és az ellátásilánc-menedzsment képessége között, de arra utalnak, hogy a minőségképesség közvetlenül befolyásolja a vállalati teljesítményt.

A kapott eredmények vezetnek át az OM témakörének legfontosabb kérdéséhez. Hogyan tudja versenytársaitól megkülönböztetni magát egy vállalat, s ezt a különbséget hosszú távon hogyan tudja fenntartani?

A konkurenciától való megkülönböztetés egyik speciális módszertana a *magkompetencia-menedzsment*.

Prahalad és Hamel (1990) elismert világcégek tartós sikerét elemezve arra a megállapításra jutottak, hogy ezek a cégek olyan – általuk magkompetenciáknak (core competences) elnevezett – tulajdonságokkal rendelkeznek, amelyek jóvoltából előnybe kerülnek versenytársaikkal szemben.

A magkompetencia szüllekből (szakmai jártasság, szakértelem, készség) és technológiákból összeálló, versenyelőnyt nyújtó speciális szaktudás, amely birtokában a vállalat (a) a vevők által elismert értéket hozhat létre, lényeges előnyt nyújtva számukra, (b) megkülönböztetheti magát versenytársaitól, valamint, ami egyedi és nehezen utánozható, (c) kiterjesztheti tevékenységét új termékekre, piacokra vagy üzletágakra (Pataki, 2005). A magkompetencia-elmélet fontos része a vállalati versenyképesség magkompetenciákra épülő hierarchikus modellje. A modell kifejlesztői, Prahalad és Hamel (1990) eredetileg nem ábrázolták a szüllekek és technológiák szintjét, csak szövegesen írtak róla, de más szerzők (Knott – Pearson – Taylor, 1995) később kiegészítették a modellt. A magkompetenciák magtermékekben öltenek testet, amelyek azután az egyes stratégiai üzleti egységek végtermékeibe épülnek be. Például a Honda sohasem vásárol motort más cégektől, szemben a Chryslerrel, amely több százezer motort vesz évente a Mitsubishi-tól és a Hyundaitól.

A Honda rengeteg pénzt költ a Formula 1-es autóversenyezésre és a GP motorversenyekre, amelyek révén világszínvonalú magkompetenciára tesz szert a motorgyártás terén. A Honda motorok azok a magtermékek, amelyek fizikailag megtestesítik ezt a magkompetenciát. A Honda gépkocsik, motorkerékpárok, fűnyírók és egyéb üzletágak terméktípusai azok a végtermékek, amelyekbe ezek a magtermékek beépülnek (Pataki, 2005).

Hamel és Prahalad (1990) a szolgáltatások esetében a magtermék helyett a magplatform (core platform) elnevezést használják arra utalva, hogy ezek alapozzák meg és hordozzák az egyes üzletágak konkrét szolgáltatásait.

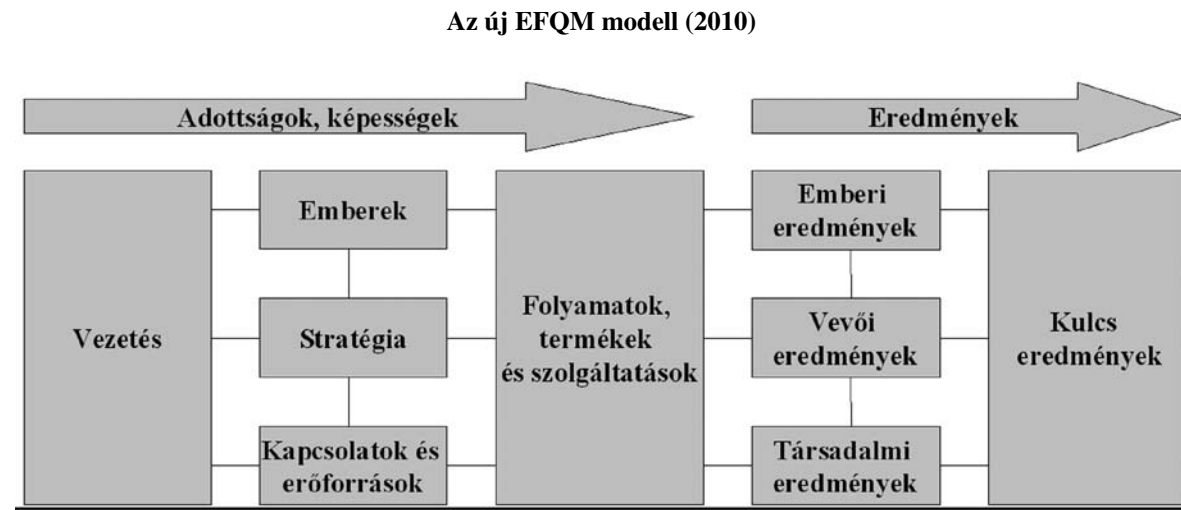
A szolgáltatások módszertani hátterét a „*services management*” (szolgáltatásmenedzsment) gyűjtőnéven ismerhettük meg. Heskett és társai (1994) a szolgáltatásprofit-lánc kapcsolódási rendszerét a következők szerint definiálták. Az operatív stratégia és szolgáltatásnyújtási rendszeren belül a belső szolgáltatási rendszer minősége a kiindulópont, amelynek meghatározó tényezői: (a) a munkahelyi design, (b) a munkakör tervezése, (c) a munkavállalói kiválasztás és fejlesztés, (d) a munkavállalói jutalmazás és ösztönzés, (e) a vevők kiszolgálásának eszközei. Mindezen tényezők magas szintű minősége eredményezi az alkalmazotti elégedettséget, aminek következtében nő a munkavállalói lojalitás és produktivitás. Mindezek együtt generálják a vevői elégedettséget meghatározó külső szolgáltatási értékeket („eredmények a vevőért”).

Jelen tanulmányban feltárt versenyképességi sikerfaktorok rendszerezéséhez, módszeres elemzéséhez, értékeléséhez és javításához jó kiindulópont lehet az EFQM (European Foundation for Quality Management – Európai Minőségmenedzsment Alapítvány) Kiválóság Modell. A 3. ábrán látható önértékelési modell kilenc kritérium mentén segíti a vállalatot annak megértésében és elemzésében, hogy milyen ok-hatás kapcsolat (a modellben a hatások irányja nyíllal jelölve) van a szervezeti adottságok (képessegek) és eredmények között. A kilenc kritérium közül öt a szervezeti *adottságok* (Vezetés, Emberek, Stratégia, Kapcsolatok és Erőforrások, Folyamatok, Termékek és Szolgáltatások), négy kritérium pedig a szervezeti *eredmények* (Emberi Eredmények, Vevői Eredmények, Társadalmi Eredmények, Kulcseredmények) értékelésére irányul.

Az eredeti modellben az *adottságok* kritérium helyén az angol *enablers* kifejezést találjuk. Az Országféle Angol–Magyar Nagyszótár vonatkozó értelmezése szerint az *enable* jelentése: lehetővé, képessé, alkalmassá tesz valamit/valakit valamire. Ebből adódóan az adottságok magukban foglalják a szervezet és az emberek képességét/alkalmasságát a tartós siker elérésére és a tanuláson, kreativitáson és innováción keresztül az elért eredmények visszacsatolására, a képessegek folyamatos tökéletesítésére.

Visszatérve az operations management alapkérdéséhez – megvan-e a stratégia teljesülésekor a szervezetben az a képesség (core capability), amely hosszú távon biztosítja a versenyelőnyök létrehozásához szükséges

3. ábra



rendszer – a fentiek értelmében az EFQM Kiválóság Modellben egy, a versenylőnyt biztosító, szabványosítható rendszerhez mint lehetséges válaszhoz jutotunk. E megállapítás empirikus vizsgálata és igazolása azonban már a jövő kutatóinak feladata lesz.

Összegzés

A stratégiai tervezésben megtörtént a paradigmaváltás. A pozícióharcot fölváltotta a mozgás harca. A vállalatok arra törekednek, hogy egyedí, másolhatatlan szervezeti teljesítményt érjenek el, valamint értékteremtő, proaktív szemlélettel valósítsák meg üzleti stratégiáikat. A termelési stratégia középpontba állításával az operatív menedzsment lett a vezetés irányítója, hajtómotorja. A termelési és szolgáltatási rendszerek vezetése önálló tudományterületté nőtte ki magát. Olyan elveket, eszközöket, módszereket szült, amelyek világszerte elismert, követendő példaként (tudományos eszközként) vannak jelen a vállalati teljesítmények fenntartásában, fejlesztésében.

A tanulmány második fejezetében sorra vettük a minőségre, a költséghatékonyságra irányuló operatív menedzsmenteszközöket mint az érték létrehozásának ismérveit. Összefüggést, egymásra épülést állapíthatunk meg a minőség, a TQM, a TPS, a JIT között.

Megvizsgáltuk ezek hatásait a vállalati teljesítményre, ahol szignifikáns és erős kapcsolat az új terméktervezési és fejlesztési képesség esetében mutatható ki. A jelenkori új OM-technikák egyre jobban az emberi erőforrások minőségére, a folyamatok állandó javítására, a szállítókkal/vevőkkel való szoros együttműködésre építenek. Az ellátásilánc-menedzsment, a magkompetencia-menedzsment, a szolgáltatásmenedzsment már az OM-módszerek, eljárások „új generációját”

képviselik, s ezek egyben a jövőben várható technikák alapjai és kiindulópontjai is.

A tanulmány alapján választ kaptunk arra az alapkérdésre, hogy érdemes-e hosszabb távú célokat kitűzni, a módszertani, menedzseri ismereteket folyamatosan és napi szinten figyelni, tanulni és a gyakorlatban mielőbb alkalmazni.

Felhasznált irodalom

- Collis, D.J. – Montgomery, C.A. (1995): Competing on Resources Strategy in the 1990s. Harvard Business Review, július-augusztus, 120. o.
- Dawar, N. – Frost, T. (1999): Competing with Giants, Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets. Harvard Business Review, március-április, 123. o.
- Deming, W.E. (1986): Out of the Crisis. Boston: MIT Center for Advanced Engineering Study
- Garvin, A.D. (1987): Competing on the Eight Dimensions of Quality. Harvard Business Review, november-december, 101–109. o.
- Hayes, R.H. – Pisano, G.P. (1994): Beyond World – Class: The New Manufacturing Strategy. Harvard Business Review, január-február, 79. o.
- Heskett, J.L. – Jones, T.O. – Loveman, G.W. – Earl Sasser, W.Jr. – Schlesinger, L.A. (1994): Putting the Service-Profit Chain to Work. Harvard Business Review, március-április, 164–174. o.
- Hsu, C.-C. – Tan, K. C. – Kannan, V.R. – Keong Leong, G. (2009): Supply chain management practices as a mediator of the relationship between operations capability and firm performance. International Journal of Production Research, Vol. 47, No. 3, 1 február, 835–855. o.
- Jarjabka Á. (2001): A stratégia fogalmának modern jelentéstartalma. Vezetéstudomány, (32. évf.) 7–8. sz., 25–32. o.

- Juran, J.M. (1986): The Quality Trilogy. A Universal Approach to Managing for Quality. ASQC 40th Annual Quality Congress in Anaheim, California, May 20.
- Kaplan, R.S. – Norton, D.P. (2008): Mastering the management system. Harvard Business Review, January, 63–78. o.
- Knott, P. – Pearson, A. – Taylor, R. (1995): Competences in Technology Management: a New Approach to Competence Analysis. 5th International Forum on Technology Management, Espoo, Finland, 5-8 June
- Kövesi J. – Topár J. (2006): A minőségmenedzsment alapjai. Budapest: BME GTK-Typotex
- Krajewski, L.J. – Ritzman, L.P. (1996): Operations management: strategy and analysis. Harlow: Prentice Hall
- Krajewski, L.J. – Ritzman, L.P. – Malhotra, M.K. (2007): Operations management: processes and value chains, 8th ed. Harlow: Prentice Hall
- Krajewski, L.J. – Ritzman, L.P. – Malhotra, M.K. (2010): Operations management: processes and supply chains, 9., global ed. Harlow: Prentice Hall
- Krajewski, L.J. – Ritzman, L.P. (2002): Operations management: strategy and analysis, 6th ed. Harlow: Prentice Hall
- Lee, H. (2004): The triple: a supply chain. Harvard Business Review, október, 103–112. o.
- Pataki B. (2005): Technológiamenedzsment. Oktatási segédlet. Budapest: BME
- Pisano, G.P. – Shih, W.C. (2009): Restoring American Competitiveness. Harvard Business Review, July–August
- Porter, M.E. (1998): Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press
- Porter, M.E. (1996): What Is Strategy? Harvard Business Review, november-december, 61–78. o.

- Prahalad, C.K. – Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, Vol. 68, No. 3, május-június, 79–91. o.
- Sakakibara, S. – Flynn, B.B. – Schroeder, R.G. – Morris, W.T. (1997): The Impact of Just-in-Time Manufacturing and Its Infrastructure on Manufacturing Performance. Management Science, Vol. 43, No. 9, szeptember, 1246–1257. o.
- Sull, D.N. (1999): Why Good Companies Go Bad. Harvard Business Review, július-augusztus, 45. o.
- Stalk, G. – Evans, P. – Schulman, L.E. (1992): Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. Harvard Business Review, március-április, 57. o.
- Tatikonda, M.V. – Montaya-Weiss, M.M. (2001): Integrating Operations and Marketing Perspectives of Product Innovation: The Influence of Organizational Process Factors and Capabilities on Development Performance. Management Science, 47, 1, 151–172. o.
- Tenner, A.R. – DeToro, I. J. (1996): Teljes körű minőségmenedzsment. Budapest: Műszaki Könyvkiadó
- Vörös J. (1995): A fejlesztési stratégia jelentősége. Marketing & Menedzsment, XXIX. évf., 9–12. o.
- Vörös J. (1999): Termelési-szolgáltatási rendszerek vezetése. Pécs: Janus Pannonius Egyetemi Kiadó
- Vörös J. (2003): A minőség és a termelési képesség stratégiai szerepéről. Magyar Minőség, (12. évf.) 10. sz., 2–8. o.
- Vörös J. (2010): Termelés- és szolgáltatásmenedzsment. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Wheelwright, S.C. – Hayes, R.H. (1985): Competing through Manufacturing. Harvard Business Review, január-február, 99–109. o.

Cikk beérkezett: 2011. 11. hó
Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2012. 2. hó

E SZÁMUNK SZERZŐI

Dr. DEMETER Krisztina, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **SZÁSZ Levente**, PhD-hallgató, Babeş-Bolyai Tudományegyetem, Kolozsvár; **KOVÁCS Dániel Máté**, tudományos segédmunkatárs, Budapesti Corvinus Egyetem; **MOHL Gergely**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **CZINKÓCZI Sándor**, PhD-hallgató, Pécsi Tudományegyetem; **BÁRTH-FEHÉR Szilvia**, beszerzési menedzser, Unilever; **GYŐRI Zsuzsanna**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem