

DEMETER Krisztina

## A VÁLLALATI SIKER LETÉTEMÉNYESEI: A VÁLLALATI FUNKCIONÁLIS TERÜLETEK EGYÜTTES VIZSGÁLATA<sup>1</sup>

A specializáció fokának növekedésével ma már nem extrém eset, hogy egy-egy funkcionális terület kutatói saját funkciójukról sem rendelkeznek átfogó képpel. Pedig a vállalati gyakorlatban dolgozó vezetők nem engedhetik meg maguknak, hogy egymástól elszigetelten kezeljék a vállalati funkciókat. Ezt ma már az integráció és a folyamatszemplélet gyakran hangoztatott elvei is megnehezítik. Ritkán adódik lehetőség arra, hogy a kutatók több funkcionális területet párhuzamosan vizsgáljanak. A versenyképesség-kutatás 2004-ben zajlott kérdőíves felmérése ezt a ritka lehetőséget biztosítja. A kutatás adatainak felhasználásával a szerző cikkében azt elemzi, hogy a vezetők meglátása szerint mely funkciók járulnak hozzá leginkább az üzleti eredményességhez, és milyen tényezők befolyásolják ezt a hozzájárulást. Eredményeink alapján az összvállalati teljesítménnyel legszorosabb kapcsolatban a HR, valamint az információmenedzsment és a kontrolling áll, legkevésbé a pénzügy és a marketing befolyásolja azt. E kapcsolatokat a vállalatméret, a tulajdonos kiléte és a változásokhoz való viszony képes leginkább befolyásolni.<sup>2</sup>

*Kulcsszavak:* versenyképesség, vállalati funkciók, eredményesség

Nemcsak a vállalatok között, hanem a vállalatokon belül is harc folyik az erőforrások megszerzéséért. A funkcionális területek mindegyike arra törekszik, hogy saját pozícióját javítsa, fontosságát alátámassza. Ebben a harcban egyáltalán nem mellékes szempont, hogy a vállalat felső vezetői hogyan gondolkodnak az egyes funkcionális területek vállalati teljesítményhez való hozzájárulásáról. Ha úgy vélik, hogy egyik-másik funkció szerepe kardinálisabb, akkor értelemszerűen megnövelik a nekik juttatott erőforrások mennyiségét.

Természetesen a hozzájárulás hatékonyságát vállalaton belüli és kívüli tényezők egyaránt befolyásolják. A külső környezet bizonytalansága például növelheti a marketing és az innováció jelentőségét, bejártott piacok esetén viszont inkább a termelés és a logisztika pontos működése kerülhet előtérbe. A vállalati méret és a tulajdonos kiléte is újabb dimenziókat hozhat a képbe. Kisebb, különösen induló vállalatoknál nagyobb lehet a termelés dominanciája, és nagyobb szerep juthat a szűkös erőforrások miatt a pénzügyi funkciónak is. Nagyobb vállalatoknál viszont, ahol nagyobb, már nehezebben elérhető tömegek megnyerésére van szükség, megnőhet a marketing szerepe. Hazai tulajdonú

vállalatoknál a tőkehiány mindig neuralgikus pontot jelent, míg külföldi vállalatoknál ez nem okoz különösebb gondot. A kereskedelemben a termelés kérdése fel sem merül, viszont a logisztikának meghatározó szerepet kell játszania. Sorolhatnánk még a különbségeket a vállalatok között, de talán már ennyiből is látszik, hogy nem igazán lehet és nem is érdemes túlfenteltül sommás megállapításokat tenni a kérdésben.

Jelen tanulmányban a funkcionális területeknek az összvállalati működés sikerében játszott, egymáshoz viszonyított szerepét vizsgáljuk a Magyarországon 1996 óta zajló versenyképesség-kutatás (ld. [www.vallgazd.hu](http://www.vallgazd.hu)) 2004-ben lekérdezett kérdőíves felmérése alapján.

A tanulmányban a felvetett kérdések részletesebb tisztázása, valamint a versenyképesség-kutatás és a minta rövid ismertetése után először bemutatjuk, hogyan alakítottuk ki a kérdőív kérdései alapján indexeinket. Ezután a versenytársakhoz viszonyított funkcionális teljesítmény (röviden: funkcionális versenyelőny<sup>3</sup>) és az egyes funkcióknak az összvállalati működés sikerében játszott szerepének megítélése (röviden: funkcionális siker<sup>4</sup>) közötti kapcsolatot vizsgáljuk. Következő lépésként a vállalati teljesítmény szubjektív és objektív mutatóival

vetjük össze a funkcionális sikert. Majd azt vizsgáljuk, hogy néhány fő jellemző (pl. vállalatméret, tulajdonos, vállalati teljesítmény, iparág) mennyiben befolyásolja a funkciók vállalati sikerben játszott szerepét.

### A vizsgált téma részletesebb bemutatása

Az egyes funkcionális területek szakirodalmában számos olyan tanulmány található, amelyek célja az adott funkció létfontosságú szerepének bizonygatása (pl. Narver – Slater, 1990; Flynn et al., 1999; Li et al., 2006). A funkciók fontosságának igazolása mellett azonban napjainkban egyre gyakoribbak azok az írások, amelyek több funkcionális terület összehangolt, integrált működését szorgalmazzák a vállalati siker elérése érdekében (pl. Kahn, 2001; Gimenez – Ventura, 2003; Dröge et al., 2004). Hiszen a vállalatok életében az egyes funkciók összehangolt működésére van szükség egy zenekar hangszereirehasonlóan. Mégis előfordulhat, hogy egyik-másik terület az átlagosnál fontosabb szerepet játszik, amit okozhatnak a vállalatokat érő külső hatások, de akár a szervezet belső felépítéséből fakadó sajátosságok is.

A versenyképesség-kutatás keretében két tanulmány is született, ami a funkciók közötti kapcsolatokkal foglalkozik. Matyusz (2005) tanulmánya azt elemzi, hogy a vállalat belső integrációja hogyan befolyásolja a teljesítményt. Az alapvetően irodalomfeldolgozásra épülő anyag olyan modellt alakít ki, melynek öt fő alkotórésze a bizonytalanság, a szervezeti tényezők, az integráció – ezen belül a funkciók közötti integráció – és a teljesítmény. Megállapítása szerint a bizonytalanság és a szervezeti tényezők közvetlen és közvetett hatást is gyakorolnak a teljesítményre, mely utóbbi hatás az integráción keresztül valósul meg. A funkciók közötti integráció hozza létre a vállalat belső integrációját, és így növeli a teljesítményt.

Demeter és Kolos (2006) tanulmánya, építve Matyusz szakirodalmi megalapozására, azt vizsgálta, hogy három funkcionális terület, a marketing, a termelés és a logisztika együtt és külön-külön milyen hatást gyakorolnak a vállalati teljesítményre. Az egyes funkcionális területeket azok felhasznált eszközei és eredményei segítségével ragadták meg, mindhárom funkcionális területre egy-egy százpontos értékelési skálát kialakítva. Az elemzések alapján a három terület vállalati sikerre gyakorolt hatása, bár szignifikáns, de nem átütő. A három terület eredményessége – diszkriminancia-elemzés alapján – mindösszesen 12%-ban képes előre jelezni a vállalati eredményességet.

A jelen tanulmányban szintén a funkcionális területek állnak a középpontban. Olyan vetületben közeli-

tünk a funkcionális területek és a vállalati teljesítmény kapcsolatának vizsgálatához, amelyre eddig nem találtunk példát a szakirodalomban a fenti Demeter – Kolos (2006) tanulmányon kívül. Itt most nem azt vizsgáljuk, hogy a funkciók közötti együttműködések milyen eredményekhez vezetnek. Az elemzés tárgya az, hogy egymáshoz képest a funkciók milyen mértékben képesek hozzájárulni a vállalati sikerhez, illetve teljesítményhez. Ilyen vizsgálat eddig csak egy-egy funkcióra történt, többre párhuzamosan még nem. A Demeter – Kolos (2006) tanulmányhoz képest most azonban más kérdések alapján és több funkcionális területre (marketing, innováció, termelés/szolgáltatás, logisztika, emberi-erőforrás-menedzsment, információmenedzsment, pénzügy) végezzük el az elemzéseket.

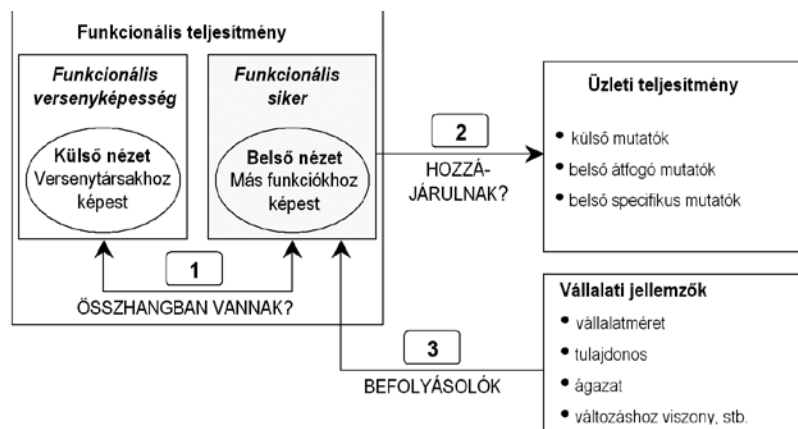
Elemzéseink középpontjában az áll, hogy az egyes funkcionális területek milyen mértékben járulnak hozzá az összvállalati működés sikeréhez. E mérték valószínűleg befolyásolja a funkcionális területek vállalaton belüli súlyát és az erőforrások elosztásának alapjául is szolgál. Ezért nem árt megvizsgálni, hogy a vállalaton belüli erőviszonyok hogyan tükröződnek vissza a piacon: vajon a vállalati pozícióharcban erősnek bizonyuló funkcionális területek a versenytársakkal összevetve is jó teljesítményt nyújtanak? Az üzleti teljesítményt valóban befolyásolják a nagy súlyú funkciók? Mindezt a következő három összetett kutatási kérdéssel vizsgáljuk:

1. *Vajon összhangban van-e az egyes funkcionális területek többi funkcióhoz viszonyított szerepének (funkcionális siker) és a funkció versenytársakhoz képest nyújtott teljesítményének (funkcionális versenyelőny) megítélése?*
2. *Milyen a kapcsolat a vállalati funkcionális területeknek az összvállalati működés sikeréhez való hozzájárulásának megítélésében (a funkcionális siker), és az üzleti teljesítmény egyes mutatói között?*
3. *Milyen tényezők befolyásolják azt, hogy a vezetők hogyan ítélik meg az egyes funkcionális területek összvállalati működés sikeréhez való hozzájárulásának (funkcionális siker) a mértékét?*

Az itt megfogalmazott kérdéseket az 1. ábra foglalja össze.

A *funkcionális siker* és a *funkcionális versenyképesség* intuitív szinten meg kellene, hogy feleljen egymásnak. Ha egy funkcionális terület – például a marketing – szerepe előkelő a vállalaton belüli funkcionális rangsorban<sup>5</sup>, az annak köszönhető, hogy erős a vállalati működés sikeréhez való hozzájárulása, intenzív a marketingterületen folyó munka. Ez várhatóan a versenytársakkal összevetve is pozitív eredményekhez vezet. A kapcsolat azonban természetesen nem ilyen egyértelmű. Hiszen elképzelhető, hogy egy nagyon jól teljesítő

Vizsgálati modell



vállalatról van szó, ahol minden funkcionális terület teljesítménye jobb a versenytársakénál (egy multinacionális vállalatnál ez könnyen előfordulhat). Ez esetben a versenytársakkal összevetve minden funkcionális terület jól teljesít, az egyes funkciók között mégis kialakul a vállalatban belül egy rangsor, és a jó teljesítmény ellenére is hátrább kerülhet egy-egy funkcionális terület. Ugyanez az érvelés fordítva is érvényes. E fordított esetben azonban a „vállalati működés sikere”, amihez a funkció hozzájárul, nyilván kisebb, mint egy jól teljesítő vállalatnál. Ettől függetlenül a vállalatban belül a funkcionális rangsor kialakul. Első kutatási kérdésünkkel ezt a kapcsolatot vizsgáljuk meg.

Ezután azt vesszük nagyító alá, hogy a funkcionális területek vállalati sikerben játszott szerepének megítélése és az üzleti teljesítmények hogyan viszonyulnak egymáshoz. Három mutatócsoporttal vetjük össze a funkcionális sikert:

1. A piaci részesedés, a tőkearányos megtérülés és az árbevétel-arányos nyereség szubjektív (véleményalapú, iparági teljesítményhez viszonyított) mutatóival. Ezek mindegyike output, eredményoldali mutató, attól függ, hogy a vállalat hogyan teljesít a piacon, hány fogyasztó kegyeit sikerül elnyernie.
2. Néhány más, vállalatban belüli mutató további szempontokat is adhat az üzleti relatív teljesítmény megítéléséhez. Például milyen technológiai színvonalon dolgozik a vállalat ágazati versenytársaihoz képest, milyen a menedzsment színvonala, milyen a termékek minősége. Ezek a mutatók inkább a vállalatban belüli működés folyamatát ragadják meg, de ugyanúgy átfogó módon jellemzik a vállalati teljesítményt.
3. Végül az objektivitás növelése érdekében néhány pénzben is mérhető, objektív mutatót is felhasználtunk a teljesítmények mérésére (marketingköltség, személyi költség, K+F költség, valamint az árbevétel-

1. ábra tel-arányos és a tőkearányos teljesítmény-mutatók tényleges értékei).

A harmadik vizsgált témakör a befolyásoló tényezők felkutatása. Vajon mitől függ, hogy az egyes funkcionális területek milyen mértékben képesek hozzájárulni a vállalati működés sikeréhez? Tanulmányunkban számos tényező hatását vizsgáljuk, amelyek alapján csoportokat képeztünk, és e csoportok funkcionális rangsorait hasonlítottuk össze. A csoportok, amelyek kialakítása részletesen megtalálható Wimmer – Csesznák (2005) tanulmányában, a következők: vállalati méret, tulajdonos, iparág, a vállalat diverzifikáltságának szintje, exportszintje, EU-

várakozás, változáshoz való viszony, vállalati teljesítmény, piaci növekedés, piaci koncentráció.

**A kutatás módszertana, a minta jellemzői**

A versenyképesség-kutatás 1996-ban azzal a céllal indult, hogy feltárja a mikrogazdasági, vállalati szintű versenyképesség és a makroszintű teljesítmény közötti összefüggéseket. A kutatás céljairól és a keretében született tanulmányokról a kutatás honlapján található információ (www.vallgazd.hu). Az előző, 2001-ben lezárult fordulóról jó áttekintést ad Chikán és tsai, (2002) könyve. Jelen tanulmány a kutatás harmadik fordulójának adatait használja fel, amelyek lekérdezésére közvetlenül az EU-csatlakozás előtt, 2004 április-május folyamán került sor.

A kérdőív teljes hossza mintegy száz oldal volt, amit azonban négy részre osztottunk. Minden részt más felsővezetőnek kellett kitöltenie. A legnagyobb szeptet a vállalat első számú vezetőjének jutott, rajta kívül a kereskedelmi, a termelési és a pénzügyi vezetőnek kellett kitöltenie egy-egy szeptetet. A négy vezető által kitöltött kérdőívekben voltak közös részek, amelyeket mind a négy vezető kitöltött, így vannak olyan kérdések, amelyre nem 301, hanem 1204 választ kaptunk. Ezzel a megoldással ellenőrizhetővé vált, hogy milyen jelentősége van a válaszadó személyének, szervezeti hovatartozásának.

A vizsgált populációba azok a vállalatok tartoztak, amelyek létszáma meghaladja az ötven főt és legalább két éve folytatnak üzleti tevékenységet. A minta leválogatásánál a méret és a területi elhelyezkedés szerinti reprezentativitás volt a cél, az iparági hovatartozás nem volt korlát. A mintába végül 301 vállalat került be, ami sem méret, sem ágazat, sem terület szerint nem reprezentatív: túlsúlyban vannak a kisvállalatok, a feldolgo-

zóipar képviselői és a vidéki cégek. A minta nagy elemszáma ugyanakkor növeli a következtetések megbízhatóságát. A minta összetételének részleteiről Lesi (2005) ad tájékoztatást.

### A funkcionális siker (belső nézet) és a funkcionális versenyképesség (külső nézet) indexek kialakítása

Két szempontból közelítettünk a funkciókhoz. Kérdőívünk egyik kérdése azt firtatja, vajon egyes funkcionális területeknek milyen súlya van a vállalati működés sikerében (ld. a melléklet M1 kérdéscsoportját). Ez a kérdés kifejezetten a funkcionális hozzájárulás mértékét vizsgálja, alapvetően inputalapú. Az egyes funkcionális területek közötti kapcsolat természetesen vállalatról vállalatra változik. Van, ahol a minőség a termelés alá rendeltje, van, ahol a kereskedelem és az értékesítés egy funkcionális területet alkot, és például a logisztika is sok helyen integrálja a beszerzés lebonyolítását, a disztribúciót és/vagy a készletgazdálkodást. Feltáró faktorelemzés segítségével vizsgáltuk az egyes területek közötti kapcsolatokat, és a szorosan összetartozónak tűnő funkciókat egy kalap alá vontuk. A szóban forgó kérdéscsoportra egy vállalaton belül mind a négy vezető választ adott. Bár vannak különbségek a válaszokban, azért azok többnyire megerősítik egymást.

Első lépésben tehát a négy vezető ugyanarra a kérdéscsoportra vonatkozó válaszaiból készítettünk indexeket, és ezek képezték a további elemzések alapját. A vizsgálódás során igyekeztünk tartani magunkat az eredetileg meghatározott hét funkcionális területhez, ezért több részfunkciót ott vontunk össze, ahol az indexeinket alkotó változók önmagukban még nem magyarázták kellő mértékben a mögöttük lévő jelenséget (az indexek megbízhatóságának ellenőrzésére használtuk a Cronbach-alfa elemzést, és akkor tekintettük azt megbízhatónak, ha értéke

A funkciók vállalati sikerben játszott szerepének (funkcionális siker) és a versenytársakhoz viszonyított teljesítmény (funkcionális versenyképesség) indexeinek tartalma

Funkcionális siker indexek (M1)*	Funkcionális versenyképesség indexek (v16)
<p><b>Kereskedelem, értékesítés (0,74)**</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kereskedelem/marketing (4 válasz)***</li> </ul> <p><b>Fejlesztés (0,62)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• műszaki fejlesztés (4 válasz)</li> </ul> <p><b>Termelés (0,68)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Termelés (4 válasz)</li> <li>• Minőségbiztosítás (4 válasz)</li> </ul> <p><b>Logisztika (0,72)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beszerzés (4 válasz)</li> <li>• Logisztika (4 válasz)</li> </ul> <p><b>Pénzügy (0,79)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pénzügy (4 válasz)</li> <li>• Számvitel (4 válasz)</li> <li>• Bérgazdálkodás (4)</li> </ul> <p><b>Információmenedzsment (0,68)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Információmenedzsment (4 válasz)</li> <li>• Kontrolling (4 válasz)</li> </ul> <p><b>HR és szervezet (0,70)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emberierőforrás-menedzsment (4 válasz)</li> <li>• Szervezetfejlesztés (4)</li> </ul>	<p><b>Kereskedelem, értékesítés (0,74)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• b piaci részesedés</li> <li>• p elosztási csatornák szervezetsége</li> <li>• u lobbizás államigazgatási szerveknél</li> <li>• v államnak, ill. költségvetési szervnek értékesítés</li> <li>• w piaci változások előrejelzésének képessége</li> <li>• ee innovatív eladásösztönzési módszerek alkalmazása</li> </ul> <p><b>Innováció (0,68)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• z környezeti (ökológiai) tudatosság</li> <li>• aa megfelelő minőségű alapanyagok bevezetése</li> <li>• hh K+F ráfordítások szintje</li> <li>• ii új termékek piacra vitele</li> </ul> <p><b>Termelés (0,77)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• a költséghatékonyság</li> <li>• c technológiai színvonal</li> <li>• d termékminőség</li> <li>• e termékválaszték szélessége</li> <li>• h vevői igény-kielégítés rugalmassága</li> <li>• i termelési rendszer rugalmassága</li> <li>• m gyártási tevékenység színvonala</li> <li>• cc kapacitáskihasználás</li> </ul> <p><b>Logisztika (0,76)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• g szállítási pontosság</li> <li>• j logisztikai rendszer hatékonysága</li> <li>• k szállítási határidő rövidege</li> <li>• l rugalmas reagálás a fogyasztói igények változására</li> <li>• t fogyasztói szolgáltatások színvonala</li> <li>• bb megbízható alapanyag-ellátás</li> <li>• oo megfelelő szintű és választékú készletek</li> </ul> <p><b>Pénzügy (0,85)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• q hitelképesség</li> <li>• s fizetőképesség</li> </ul> <p><b>Információmenedzsment (0,84)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kk integrált vállalati információs rendszer</li> <li>• ll vezetői információs rendszerek színvonala</li> </ul> <p><b>HR és szervezet (0,69)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dd alkalmazottak képzettsége</li> <li>• ff színvonalas, jól felkészült vezetők</li> <li>• jj szervezeti struktúra hatékonysága</li> </ul>

\* A pontos kérdéseket ld. a mellékletben.

\*\* Az indexek mögött zárójelben a Cronbach-alfa értéke áll.

\*\*\* A funkcionális siker kérdésekre minden vállalatonál négy vezető válaszolt.



meghaladta a 0,6-e), azaz az adott funkcionális területet. Az indexek tartalmát és a Cronbach-alfa értékeit (zárójelben) az 1. táblázat első oszlopa mutatja (1. táblázat).

A másik felhasznált kérdéscsoport a piacról indul (ld. melléklet V16 kérdéscsoport). Itt rengeteg szempont alapján kellett a vállalatoknak összehasonlítaniuk saját teljesítményüket versenytársaikkal. Ez a kérdéscsoport tehát inkább outputalapú, a végeredményt, a teljesítményt vizsgálja. Egyértelmű, hogy a funkcionális területek között szoros összefüggés van, és sokszor több terület együttműködésére van szükség, hogy a teljesítmény létrejöhessen. Például az új termék gyors piacra vitelében, bár kétségtelenül az innováció a főszerep, a termelés gyors, problémamentes felfutása és a marketing piacfeltáró, illetve piacmegdolgozó munkája nélkül nem jöhetne létre a teljesítmény. Ugyancsak szoros

A kialakított indexek fő jellemzői a 2. táblázatban követhetőek nyomon. A funkcionális sikert tekintve egyértelműen a termelés és a marketing vezet a mézőnyt. Messze leszakadva követi őket a pénzügy, logisztika és az innováció hármasa. A legkevésbé a HR és az információmenedzsment látszik hozzájárulni a vállalati működés sikeréhez. A szórások viszonylag kicsik, a legnagyobb szórás érdekes módon a marketinget jellemzi, ami a marketing magas átlagértékével együtt arra utal, hogy vannak vállalatok, ahol a marketing egyáltalán nem játszik fontos szerepet a működés sikerében.

Ha az egyes funkciók versenytársakhoz viszonyított teljesítményét, a funkcionális versenyképességet nézzük, akkor egészen más eredményt kapunk. A termelés, logisztika, HR és pénzügy vezet, őket követi az innováció és az információmenedzsment, és a sort messze

2. táblázat

### A kialakított indexek statisztikai jellemzői

	Vállalati sikerhez hozzájárulás			Funkcionális versenyképesség		
	N	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás
Marketing	245	4,10	0,77	234	2,84	0,61
Innováció	241	3,56	0,75	240	3,10	0,62
Termelés	213	4,14	0,53	237	3,32	0,56
Logisztika	223	3,60	0,60	237	3,29	0,50
HR és szervezet	225	3,35	0,55	260	3,25	0,63
Info és kontrolling	224	3,44	0,58	255	3,07	0,89
Pénzügy	253	3,66	0,52	261	3,20	0,97

együttműködést kíván például a szállítási megbízhatóság: bár az i-re a logisztika teszi fel a pontot, megfelelő termelési háttér nélkül nem tudná feladatát sikeresen ellátni. A logikailag összetartozó teljesítményekből itt is indexeket képeztünk. Az indexek megbízhatóságát jelző Cronbach-alfa értékeket zárójelben jelezzük. Az eredményeket az 1. táblázat második oszlopa tartalmazza.

A funkciók sikerben játszott szerepét megragadó indexek mindegyike között szoros, szignifikáns kapcsolat van, ami arra utal, hogy valóban egy mögöttes tényező különböző oldalait ragadják meg. Egyik kapcsolat szorossága sem olyan nagy, hogy ki kelljen hagyni bármely változót az elemzésből (a legmagasabb korreláció 0,723 a termelés és logisztika között, a legalacsonyabb 0,344 a kereskedelem és a pénzügy között).

A funkcionális versenyképesség indexei között már nem ilyen szoros az összefüggés, de így is mindössze két index, a kereskedelmi és a pénzügyi index között nem mutatható ki szignifikáns kapcsolat ( $r=0,029$ ). A legszorosabbnak a HR és az információmenedzsment közötti kapcsolat bizonyult ( $r=0,604$ ).

leszakadva a marketing zárja. A szórások nagyobbak, mint a funkcionális siker esetében. Leginkább az információmenedzsment és a pénzügy teljesítménye szóródik (2. táblázat).

### A funkcionális siker és a funkcionális versenyképesség közötti kapcsolat

A két indexcsoport kialakítását követően megvizsgáljuk, hogy a funkcionális siker és a funkcionális versenyképesség milyen mértékben függ össze. Ehhez a korrelációelemzés eszközét hívtuk segítségül, melynek eredményeit a 3. táblázat tartalmazza. (3. táblázat)

Először nézzük meg, hogy a funkcionális siker és a funkcionális versenyképesség között milyen összefüggések lelhetők fel. Természetesen az a várakozásunk, hogy a funkcionális versenyképesség mértékét a funkció „erőssége”, sikerhez való hozzájárulása befolyásolja (a szignifikánsra várt összefüggéseket bekereteztük). Az esetek egy részében találhatunk is ilyen összefüggést, helyenként erősebbet (pl. HR, ahol a korreláció

A funkcionális siker és a funkcionális versenyképesség kapcsolata

Versenytársakhoz viszonyított funkcionális telj.		Funkciók szerepe a vállalati működés sikerében						
		Marketing	Innováció	Termelés	Logisztika	HR és szervezet	Info és kontrolling	Pénzügy
Kereskedelem versenyképessége	Korr.	0,111	0,013	0,018	0,157	0,200	0,227	-0,003
	Sig.	0,124	0,860	0,818	0,035	0,007	0,002	0,961
	N	195	193	171	182	180	176	200
Innováció versenyképessége	Korr.	-0,029	0,143	0,167	0,074	0,189	0,111	0,083
	Sig.	0,683	0,045	0,026	0,313	0,011	0,138	0,238
	N	200	196	177	187	183	180	203
Termelés versenyképessége	Korr.	0,017	-0,021	0,113	0,111	0,091	0,107	0,021
	Sig.	0,815	0,768	0,133	0,132	0,222	0,154	0,773
	N	198	196	178	187	182	179	201
Logisztika versenyképessége	Korr.	-0,013	0,056	0,108	0,116	0,091	0,105	0,105
	Sig.	0,853	0,438	0,159	0,116	0,223	0,165	0,142
	N	195	191	173	184	179	175	198
HR versenyképessége	Korr.	-0,066	0,064	0,146	0,054	0,180	0,120	0,026
	Sig.	0,337	0,354	0,047	0,448	0,011	0,096	0,706
	N	214	210	185	198	197	194	218
Infomen versenyképessége	Korr.	-0,059	0,086	0,111	0,123	0,145	0,129	-0,037
	Sig.	0,393	0,219	0,134	0,088	0,043	0,074	0,593
	N	211	207	182	195	194	191	215
Pénzügy versenyképessége	Korr.	-0,008	0,054	0,099	0,017	0,165	0,137	0,089
	Sig.	0,909	0,437	0,181	0,813	0,021	0,058	0,191
	N	214	210	185	198	196	193	219
Összes versenyképesség	Korr.	-0,007	0,082	0,157	0,137	0,194	0,167	0,084
	Sig.	0,927	0,299	0,056	0,088	0,017	0,045	0,280
	N	164	162	149	157	151	145	167

\* Sötétszürkével a  $p < 0,01$  szignifikanciaszintet jelöltük, a világosszürkével a  $p < 0,05$  szintet, a vízszintes csíkozással a  $p < 0,1$  szintet.

0,180,  $p=0,011$ ), helyenként gyengébbet (pl. információmenedzsment, ahol a korreláció 0,129,  $p=0,074$ ). Vannak azonban olyan kapcsolatok, ahol a várakozásokkal ellentétben nem szignifikáns a kapcsolat, ilyen a marketing, a termelés, a logisztika és a pénzügy. Ezekben az esetekben az adott funkció versenyképességével más funkciók sikere szorosabb kapcsolatban van.

A 3. táblázat tanúsága szerint a kereskedelmi versenyképességet elsősorban nem a marketing sikeressége, sokkal inkább a logisztika, a HR és az információmenedzsment sikere befolyásolja. A termékek és információk áramoltatása, valamint a személyes kapcsolatok kialakítása, illetve a megfelelő hozzáállás megteremtése a jelek szerint a kereskedelmi versenyképesség elsődleges hordozói. Fontos megjegyezni, hogy ezek a hatások a legerősebbek az egész táblázatban.

Az innováció versenyképességét is több funkcionális terület sikeres működése eredményezi. Ezek egyike maga a műszaki fejlesztés, de a termelés és a HR is

segíti az innovációt. A termelés és az innováció közötti összefüggés érthetően szoros, különösen az új termékek gyors bevezetésében van a termelésnek lényeges szerepe. A sikeres HR valószínűleg a megfelelő szervezeti kapcsolatok kialakítása révén (pl. keresztfunkciós teamekkel), illetve a jól képzett munkaerő segítségével járul hozzá az innováció versenyképességéhez.

A funkcionális területek közül a 3. táblázat alapján a legösszetettebb, legátfogóbb hatást a vállalati versenyképességre a HR és az információmenedzsment gyakorolja. Jól alátámasztja ezt az eredményt, ha a porteri értékláncre gondolunk (Porter, 1985). Mindkét terület támogató tevékenység, ami minden elsődleges tevékenység működését befolyásolja.

A funkcionális szinten megragadott versenyképességet legkevésbé a marketing és a pénzügy sikeressége befolyásolja. Másik oldalról, a termelés és a logisztika versenyképességére egyik funkcionális terület sikeressége sem gyakorol hatást.

Ha az összes versenyképesség-változót egy indexbe gyűjtjük (az összevonás megbízható, Cronbach-alfa=0,875), és megnézzük, hogy a versenytársakhoz viszonyított átfogó versenyképesség milyen kapcsolatban van a funkcionális sikerrel, akkor nem meglepő módon a korábbiakhoz hasonló eredményre jutunk. A HR és az információmenedzsment sikeressége befolyásolja leginkább a vállalati versenyképességet. Rajtuk kívül a termelés és a logisztika jár elől a versenyképesség erősítésében. A marketing, innováció és pénzügy sikere nem befolyásolja a versenyképességet. Az eredmény véleményünk szerint egyáltalán nem arról tanúskodik, hogy a marketing vagy az innováció elhanyagolható területek lennének. Sokkal inkább utalhat arra, hogy a rövid távú szemlélet jelenleg még domináns a vállalati működésben, a hosszú távú siker zálogát jelentő marketing és innováció – amelyek elsősorban felelősek a termékek és piacok változásáért, fejlesztéséért – jelentőségét vagy nem ismerték még fel a vállalatok, vagy nem rendelkeznek elegendő forrással, hogy a mindennapi feladatokon túli tevékenységeket is végezzenek. Jól alátámasztja ezt a logikát az innovatív vállalatok magasabb versenyképessége (ld. Kiss, 2005): nekik van pénzük, és hajlandóak hosszú távra befektetni.

### A funkcionális siker és az üzleti teljesítmény kapcsolata

A funkcionális versenyképesség után vizsgáljuk meg, hogy az üzleti teljesítmény milyen kapcsolatban áll a funkcionális sikerrel (ld. 4. táblázat). Az üzleti teljesítmény egyes mutatóit a vállalatvezetők szubjektív véleményével ragadtuk meg 1–5 Likert-skálán a versenytársakkal való összevetésben.

Az információmenedzsment sikerének hatása ebben az összevetésben is rendkívül erős, az árbevétel-arányos nyereséggel és a tőkejövedelmezőséggel is szoros összefüggésben van. Rajta kívül a termelés és a logisztika sikeressége mutat kapcsolatot az üzleti siker e két mutatójával.

A várttal ellentétben a termelés sikeressége nincs összefüggésben a technológiai színvonallal és a termékminőséggel sem. Ennek oka az lehet, hogy a minta mintegy fele nem a termelő szektorból származik, ahol a termelés értelmezésében nagy valószínűséggel nagyok az eltérések. A nem termelő szektorokban a technológia elsősorban az információtechnológiát jelenti, és azal szignifikáns is a kapcsolat ( $r=0,152$ ). Valószínűleg a termékminőség értelmezése is szóródást mutatott.

4. táblázat

A funkcionális siker és az üzleti teljesítmény összefüggései (korreláció)\*

		Marketing	Innováció	Termelés	Logisztika	HR és szervezet	Info és kontrolling	Pénzügy
Árbevétel-arányos nyereség	Korr.	0,026	0,079	0,169	0,115	0,062	0,239	0,099
	Sig.	0,686	0,230	0,015	0,091	0,360	0,000	0,124
	N	236	233	206	217	217	215	243
Tőkejövedelmezőség	Korr.	0,014	0,103	0,131	0,134	0,092	0,258	0,078
	Sig.	0,829	0,120	0,062	0,049	0,182	0,000	0,230
	N	233	230	204	215	214	212	240
Piaci részesedés	Korr.	0,015	-0,015	-0,017	0,113	0,020	0,093	-0,123
	Sig.	0,824	0,821	0,815	0,099	0,771	0,180	0,059
	N	231	227	201	213	212	210	238
Technológiai színvonal	Korr.	0,012	0,049	0,044	0,023	0,109	0,152	-0,010
	Sig.	0,857	0,457	0,529	0,735	0,109	0,026	0,872
	N	236	232	205	216	217	215	243
Menedzsment	Korr.	0,099	0,102	0,075	0,115	0,206	0,181	0,144
	Sig.	0,129	0,122	0,287	0,092	0,002	0,008	0,025
	N	235	231	204	215	218	215	242
Termékminőség	Korr.	-0,020	0,009	0,081	-0,034	0,069	0,069	0,067
	Sig.	0,759	0,896	0,247	0,615	0,309	0,311	0,297
	N	237	233	206	217	218	216	244
Váll. telj. együtt	Korr.	0,030	0,088	0,130	0,116	0,122	0,231	0,060
	Sig.	0,657	0,191	0,068	0,094	0,079	0,001	0,364
	N	227	224	198	210	210	207	234

\* Sötétszürkével a  $p < 0,01$  szignifikanciaszintet jelöltük, a világosszürke a  $p < 0,05$  szintet, a vízszintes csíkozás a  $p < 0,1$  szintet jelöli.

A magyarázat ellenőrzésére leszűkítettük az elemzést a termelő szektorra. A termékminőséggel valóban szignifikáns is lett a kapcsolat ( $r=0,184$ ,  $p=0,038$ ), a technológiával viszont továbbra sem az ( $r=0,110$ ,  $p=0,218$ ), ráadásul az információtechnológia sem lett szignifikáns ( $r=0,127$ ,  $p=0,178$ ). A technológiai színvonal és a termelés sikere közötti kapcsolat hiányára tehát nem ad magyarázatot, hogy a teljes mintára végeztük el az elemzést. Demeter (2007) viszont szolgál egy másik magyarázattal. Tanulmányában a külföldi vállalatokkal való összevetés azt az eredményt hozta, hogy a magyarországi vállalatok lemaradásban vannak a modern termelési programok használata terén, ennek ellenére üzleti mutatóik jók. Elképzelhető, hogy a technológia használata is viszonylag alacsony fokú (erre utal Jenei és Nagy (2006) is tanulmányukban), így a termelés sikereit valószínűleg nem a magas technológiai színvonal támasztja alá, és ezért nincs a kettő között kapcsolat.

mény és az egyes funkcionális területek sikere közötti összefüggést. A legerősebb kapcsolat az IT-használattal fedezhető fel, de gyengén szignifikáns ( $p<0,1$ ) kapcsolatot mutat fel a termelés, a logisztika és a HR<sup>6</sup> is. Az információmenedzsment és a kontrolling sikerességének megítélése tehát párhuzamosan alakul a vállalat átfogó teljesítményével, a funkcionális területek közül itt a legerősebb a kölcsönhatás (4. táblázat).

A versenyképesség-kérdőívben szereplő számos kérdés lehetőséget adott arra, hogy a szubjektív változók mellett objektív mutatókkal is összevessük a funkcionális területek sikerét. Ilyen mutató a marketing-költségek alakulása az árbevétel arányában, ami a piaci eredményességet befolyásolhatja; a személyi költségek alakulása az árbevétel arányában, ami a termelékenységet szintjére utalhat; a K+F költségek alakulása az árbevétel arányában, ami az innovativitás szintjére utal, és végül a tényleges árbevétel-arányos nyereség és tő-

5. táblázat

Az objektív eredményesség mutatói és a funkcionális siker összefüggései (korreláció)\*

		Marketing	Innováció	Termelés	Logisztika	HR és szervezet	Info és kontrolling	Pénzügy
MKTG-COST	Korr. Sig. N	0,147 0,046 186	0,020 0,784 184	-0,053 0,507 160	-0,019 0,807 170	-0,025 0,749 172	0,047 0,547 169	-0,092 0,205 192
PERS-COST	Korr. Sig. N	0,007 0,920 223	-0,066 0,328 219	-0,041 0,566 194	-0,030 0,674 202	-0,065 0,354 204	0,082 0,244 203	-0,081 0,219 231
K+F COST	Korr. Sig. N	0,197 0,012 163	0,253 0,001 164	0,107 0,200 144	0,139 0,089 150	0,017 0,838 155	0,231 0,004 150	-0,056 0,467 168
ROS 2002	Korr. Sig. N	-0,011 0,872 218	0,109 0,110 216	0,029 0,694 191	-0,113 0,112 198	-0,020 0,782 200	0,005 0,945 200	0,026 0,694 225
ROI 2002	Korr. Sig. N	0,015 0,823 223	-0,048 0,478 220	0,061 0,396 195	-0,011 0,872 202	-0,061 0,389 204	0,087 0,217 203	-0,084 0,202 231

\* Sötétszürkével a  $p<0,01$  szignifikanciaszintet jelöltük, a világosszürke a  $p<0,05$  szintet, a vízszintes csíkozás a  $p<0,1$  szintet jelöli.

A menedzsment szintje a funkcionális sikerek többségével szignifikáns összefüggésben áll, ami arra utal, hogy a vezetés jelentős szerepet játszik a funkcionális sikerben. Erre az eredményre jutott Roth és Miller (1992) is.

A marketing és az innováció egyik üzleti teljesítményváltozóval sincs szignifikáns kapcsolatban, amire nem igazán sikerült magyarázatot találni, hacsak azt nem, hogy a hosszú távú szemlélet nem feltétlenül hozza meg a gyümölcsét rövid távon.

A hat vizsgált teljesítményváltozót ezek után még összevontuk, hogy lássuk az együttes üzleti teljesít-

kejevödelmezőség. Az 5. táblázat foglalja össze az itt kapott eredményeket (5. táblázat).

Meglepő módon az objektív ROS és ROI mutatókkal egyik sikerváltozó sincs kapcsolatban, ami ellentmond a korábbi eredményeknek. Sőt, érdekes módon, pontosan az a funkcionális terület van legközelebb a szignifikáns szinthez (innováció), amely semmilyen kapcsolatot nem mutatott a szubjektív ROS és ROI változókkal. Tovább fokozza az ellentmondást, hogy a logisztika sikere is kis híján szignifikáns kapcsolatot mutat az árbevétel-arányos nyereséggel, csak hogy el-



lenkező előjellel, mint a szubjektív változókkal. Mind- ez azért érdekes, mert a szubjektív és az objektív ROS között erős szignifikáns kapcsolat létezik ( $r=0,208$ ,  $p=0,001$ ).

A magasabb K+F költségvetés befolyásolja legin- kább az egyes funkciók sikerét, az innováció mellett a marketing, a termelés és az IT sikerére is erős pozitív hatást gyakorol. Hasonló összefüggés jelent meg Kiss (2005) tanulmányában is, ő azonban más változók kap- csolatának elemzéseiből jutott nagyon hasonló eredmé- nyekre. A marketingköltségvetés egyedül a marketing eredményességét befolyásolja.

*Az 5. táblázat fő következtetése, hogy érdemes a K+F-re áldozni, mert az több funkció eredményességét is pozitívan befolyásolja.*

### A vállalatok fő jellemzőinek hatása a funkcionális sikerre

A következőkben megvizsgáljuk, hogy a verseny- képeség-kutatás központilag felállított (ld. Wimmer – Csesznák, 2005) fő csoportosító ismérvei (vállalat- méret, tulajdonos kiléte, diverzifikáltság szintje, export aránya, EU-várakozások, változásokhoz való viszony, ágazati hovatartozás, vállalati teljesítmény, piaci kon- centráció, növekedési stratégia) hogyan hatnak a funk- cionális területek vállalati sikerben játszott szerepére.

Logikusnak hangzik, hogy egy kisvállalat életé- ben a marketing talán kevésbé játszik szerepet, sokkal inkább a termék-előállítási és -áramlási folyamatra kell koncentrálnia. Várakozásaink szerint az ember- erőforrás-menedzsment és az információtechnológia is komolyabb szerepet játszik egy nagyobb, erősebb koordinációt igénylő szervezetben. Egy külföldi tulaj- donos nyilván nagyobb hangsúlyt helyez az exportra, az EU-csatlakozás talán nem érte őt olyan váratlanul, nagyobb erőforrásai gyorsabb reagálási és növekedési lehetőséget, nagyobb vállalati teljesítményt biztosíta- nak számára. Az ágazati hovatartozás is befolyásolja a funkcionális viszonyokat. Mint korábban már emlí- tettük, a termelés minden bizonnyal inkább a termelő- szektorban releváns terület, talán az emberierőforrás fontosabb lehet a szolgáltató szektorban, és a nem ke- reskedelmi szolgáltatásokban a logisztika nem játszik szerepet. Lehetne folytatni a sort a várakozások felsor-olásával, de nézzük inkább az eredményeket, és he- lyezzük a hangsúlyt inkább azok értelmezésére.

A vizsgálathoz szórásanalízist (One-way ANOVA) végeztünk. A központilag kialakított csoportok funk- cionális siker indexeinek átlagát hasonlítottuk össze egymással. A 6. táblázat szisztematikusan végigme- gy a vizsgált csoportokon (6. táblázat).

A várakozásoknak megfelelően a csoportosító is- mérvek közül a méret, a tulajdonos kiléte és az ága- zat, illetve iparág befolyásolja leginkább a funkcionális sikert. A vállalatméret növekedésével a logisztika, a HR és az információmenedzsment is sikertényező- vé válik, ugyanakkor a pénzügyek szerepe csökkenő. *A tulajdonos kiléte* már összetettebb hatásokat gyako- rol a funkcionális területekre. A marketing, a termelés, a logisztika és az információmenedzsment legkevésbé az állami vállalatoknál sikertényező, a pénzügy szerepe viszont itt a legnagyobb. A marketing kisebb szerepét okozhatja az állami vállalat monopolhelyzete, a többi funkció pedig talán alacsonyabb felszereltsége révén nem képes a siker vezérévé válni. A pénzügyi terület nagy szerepe pedig talán a működési hiányosságok- kal, illetve a kisebb versenyképességgel összefüggő pénzügyi zavarokkal magyarázható. A külföldi többsé- gi tulajdon hatása éppen ellentétes, mint az államié, a belföldi többségi tulajdon a külföldi és az állami tulaj- don között helyezkedik el a funkcionális sikertényezők tekintetében. Mindenképpen említésre méltó viszont, hogy a belföldi magánvállalatoknál a HR szerepe ki- sebb a sikerben, mint a többi vállalati csoportnál. A leg- kevésbé a diverzifikáció szintje, az EU-várakozások és a piaci növekedési stratégia hat a funkciókra.

A marketinget és a logisztikát leginkább a feldolgo- zóiparban és a kereskedelemben tartják sikertényező- nek. A termelést viszont csak a feldolgozóiparban tekin- tik a siker forrásának (ami tökéletesen érthető, hiszen klasszikus értelemben egyedül itt találunk termelést). A pénzügy sikere mintha összefüggne az ár jelentőségé- vel: a mezőgazdaságban a pénzügyhiány miatt kiemelkedő jelentősége van, míg az árszempontokat kevésbé követő gépiparban kisebb (az ár szerepéről ld. Neményi, 2005). A pénzügy nemcsak az árral, hanem általában véve a vállalat adottságaival is szoros kapcsolatot mutat: a ki- sebb, esetleg állami tulajdonban lévő vállalatnál általá- ban nagyobb a pénzügynek tulajdonított siker jelentősé- ge, ami talán az alultőkésítettséggel magyarázható.

A nem exportáló vagy domináns exporthányaddal rendelkező cégek (szélső értékek) a marketinget kevés- bé tekintik a siker zálogának, mint a közepes hányaddal bírók. Elképzelhető, hogy a nem exportálók meg vannak elégedve jelenlegi helyzetükkel, a domináns csoport pe- dig beszállító tevékenységet folytat, amihez nincs szük- ség különleges marketingeszközökre. Ugyanakkor a kis exporthányaddal rendelkező vállalatok intenzív marke- ting, és logisztikai tevékenységet folytatnak, valószínű- leg az új potenciális piac megdolgozása érdekében.

Érdekes eredmény, hogy a változáshoz való viszony elsősorban a két fő támogató folyamat, a HR és az infor- mációmenedzsment terén vezet megítélésbeli különb-

A csoportosító ismérvek kapcsolata a funkcionális sikerrel (szórásElemzés)\*

		Marke- ting	Innová- ció	Termelés	Logisz- tika	HR és szervezet	Info és kontroll- ing	Pénzügy
Vállalati méret	Kis	3,91	3,55	4,13	3,40	3,16	3,05	3,76
	Közép	4,17	3,57	4,19	3,58	3,33	3,45	3,70
	Nagy	4,14	3,56	4,10	3,72	3,46	3,64	3,55
Tulajdonos	Állami	3,78	3,58	3,99	3,38	3,39	3,36	3,82
	Belföldi	4,29	3,58	4,18	3,66	3,28	3,43	3,64
	Külföldi	4,13	3,52	4,23	3,85	3,42	3,62	3,43
Ágazat/ iparág	Mezőgazd.	3,84	3,42	4,02	3,39	3,20	3,23	3,88
	Kiterm.	3,37	3,73	4,01	3,41	3,58	3,55	3,80
	Feldolg. ip.	4,31	3,67	4,31	3,78	3,31	3,45	3,56
	Építőipar	3,72	3,30	4,33	3,39	3,34	3,36	3,58
	Keresked.	4,28	2,96	3,09	3,85	3,20	3,41	3,68
	Szolgált.	3,94	3,49	3,75	3,14	3,47	3,50	3,76
Diverzifikáció szintje	Egy üzletág	4,11	3,67	4,22	3,66	3,38	3,43	3,68
	Diverzifik.	4,10	3,52	4,16	3,61	3,37	3,46	3,65
	Erősen div.	4,08	3,49	4,00	3,49	3,28	3,44	3,64
Export szintje	Nincs	3,92	3,52	4,03	3,40	3,41	3,41	3,72
	Valami	4,19	3,62	4,14	3,64	3,20	3,52	3,54
	Alacsony	4,42	3,43	4,03	3,81	3,36	3,55	3,57
	Közepes	4,43	3,66	4,26	3,69	3,30	3,44	3,63
	Jelentős	4,33	3,65	4,15	3,66	3,32	3,39	3,44
	Domináns	4,01	3,46	4,41	3,80	3,35	3,44	3,57
EU-várakozás	Optimista	4,19	3,58	4,15	3,69	3,31	3,50	3,68
	Semleges	4,00	3,62	4,13	3,55	3,42	3,50	3,62
	Pesszim.	4,06	3,58	4,24	3,49	3,36	3,33	3,65
Viszony a változáshoz	Nehezen	4,05	3,45	4,02	3,44	3,24	3,13	3,58
	Reagáló	4,18	3,58	4,13	3,60	3,25	3,40	3,59
	Felkészülő	4,08	3,62	4,18	3,61	3,39	3,56	3,74
	Befolyásoló	4,06	3,55	4,26	3,83	3,70	3,65	3,74
Vállalati teljesítmény	Lemarad	4,10	3,50	4,00	3,51	3,37	3,35	3,60
	Átlagos	4,08	3,66	4,23	3,60	3,35	3,46	3,74
	Vezető	4,14	3,61	4,20	3,74	3,42	3,56	3,66
Piaci növekedés	Megtartás	3,99	3,52	4,11	3,54	3,37	3,33	3,71
	Mérsékelt	4,14	3,56	4,18	3,62	3,33	3,46	3,65
	Agresszív	4,38	3,74	3,98	3,67	3,44	3,76	3,60
Piaci koncentráció	Koncentrált	4,09	3,72	4,16	3,67	3,42	3,57	3,73
	Mérs. konc.	4,20	3,38	4,08	3,52	3,29	3,38	3,50
	Megosztott	4,10	3,71	4,19	3,68	3,34	3,49	3,72

\* Sötétszürkével a  $p < 0,01$  szignifikanciaszintet jelöltük, a világosszürke a  $p < 0,05$  szintet, a vízszintes csíkozás a  $p < 0,1$  szintet jelöli

ségekhez, ami igazolja a tanuló szervezetekről, illetve a munkaerő felértékelődéséről újabban hangzott elképzeléseket, illetve mutatja az információrendszerek jelentőségét az információáramlás gyorsításában, illetve pontosabb célhoz juttatásában, terítésében. Bár ok-okozati kapcsolatokat nem tudunk megállapítani, mégis úgy tűnik, hogy a támogató funkciók (HR és in-

formációmenedzsment) sikerességének egyik fokmérője lehet, hogy milyen mértékben képesek válaszolni a felmerülő kihívásokra.

A funkcionális területek közül az ismérvek a termelésre és a logisztikára gyakorolják a legnagyobb hatást.

Az egyes funkciók vállalati működési sikerhez való hozzájárulását leginkább a vállalati méret, a tulajdonos

kiléte és a változásokhoz való viszony befolyásolja. A kisebb méret csökkenti a fejlesztés és a termelés szerepét, növeli a pénzügyét. Az állami tulajdonos a kereskedelem és a logisztika sikerhez való hozzájárulását mérsékli, és a pénzügyekét növeli. A termelés és a fejlesztés erőteljesebb hatása érvényesül a dinamikusabb vállalatoknál.

Funkcionális oldalról vizsgálódva leginkább a logisztikát befolyásolják a csoportosító ismérvek, legkevésbé a kereskedelem hozzájárulására vannak hatással.

## Összefoglalás

Cikkünkben a funkcionális területek szerepét vizsgáltuk a vállalati működésben. Ha az összes lényeges funkcionális terület üzleti teljesítményre gyakorolt hatását tekintjük, egyértelműen az információmenedzsment és az emberierőforrás-menedzsment játsszák a vezető szerepet, nem csak pillanatnyi helyzetük, hanem a változásban játszott dinamizáló szerepük miatt egyaránt. Őket a termelés és a logisztika funkciói követik. Nem bizonyult szignifikánsnak a marketing, az innováció és a pénzügy hatása az üzleti teljesítményre. Míg a marketing és az innováció gyenge szereplését ezek hosszú távú jellege, illetve elmaradott volta magyarázhatja, addig a pénzügynél annak adminisztratív, nyomon követő jellege eredményezheti. Bár az innováció önmagában nem, a K+F költségvetés viszont már jelentősen befolyásolja más vállalati funkciók sikerét, a marketing, a termelés és az információmenedzsment sikerére is erős pozitív hatást gyakorol.

Az egyes funkciók vállalati működési sikerhez való hozzájárulását leginkább a vállalatméret, a tulajdonos kiléte és a változásokhoz való viszony befolyásolja. A kisebb méret csökkenti a fejlesztés és a termelés szerepét, növeli a pénzügyét. Az állami tulajdonos a kereskedelem és a logisztika sikerhez való hozzájárulását mérsékli, és a pénzügyekét növeli. A termelés és a fejlesztés erőteljesebb hatása érvényesül a dinamikusabb vállalatoknál.

A kapott eredmények alapján – bár a vállalatok élethelyzetét számtalan tényező befolyásolja – mégis úgy tűnik, hogy a leginkább megtérülő beruházás, ha a vállalatok információrendszereik és kontrollingrendszerük fejlesztésére, valamint a humán erőforrások szervezésére és oktatására fordítják pénzüket.

Nemzetközi vizsgálatok alapján az információrendszerek ugyan már elveszítették „legjobb gyakorlat” szerepüket, a humán erőforrások menedzsmentjének modern módszerei (pl. csoportmunka, felhatalmazás) viszont reneszánszukat élik (Laugen, 2006). Úgy tűnik,

hogy hazai vállalataink ezen a téren (is) lépéshátrányban vannak, és még mindig képesek versenyelőnyre szert tenni azok a vállalatok, amelyek magas színvonalú információmenedzsment-rendszereket alkalmaznak.

Úgy véljük, hogy eredményeink jól hasznosíthatók, és mindenekelőtt elgondolkodtatóak lehetnek vállalati, és kutatói körökben egyaránt. Olyan kérdéseket vetettünk fel, amelyek további interdiszciplináris kutatások szükségességére világítanak rá.

Fontosnak tartjuk megjegyezni, hogy a felhasznált adatbázis szubjektív vezetői válaszokat tartalmaz, és az eredményekhez fűzött magyarázatok is elsősorban a szerző korábbi tapasztalatain, illetve a témában szórva nyosan rendelkezésre álló irodalmon alapulnak. Ezért a kapott eredményekre az Olvasó természetesen más válaszokkal is szolgálhat.

## Lábjegyzet

- Demeter Krisztina a BCE Vállalatgazdaságtan Intézet docense. E-mail: Email:krisztina.demeter@uni-corvinus.hu
- Fókuszban a verseny, Gyorsjelentés a 2004.évi felmérés eredményeiről
- Az elégedettséget 5-ös skálán mértük, ahol 1– egyáltalán nem elégedett 5 – nagyon elégedett
- A kérdőívben a kérdésekre 1–5-ig lehetett választ adni, ahol 1– egyáltalán nem jellemző; 5 – nagyon jellemző választ jelentette.

## Felhasznált irodalom

- Chikán A. – Czákó E. – Zoltayné Paprika Z. (szerk.) (2002): *A vállalati versenyképesség alakulása a globalizálódó magyar gazdaságban*, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Demeter, K. (2007): A termelés versenyképessége Magyarországon európai összehasonlításban, *Vezetéstudomány*, február
- Dröge, Cornelia – Jayaram, Jayanth – Vickery, Shawnee K. (2004): The effects of internal versus external integration practises on time-based performance and overall firm performance, *Journal of Operations Management*, 557–573. o.
- Flynn, B. B. – Schroeder, R. G. – Flynn, E. J. (1999): World class manufacturing: an investigation of Hayes and Wheelwright's foundation, *Journal of Operations Management*, Vol. 17, 249–269. o.
- Gimenez, Cristina – Ventura, Eva (2003): *Logistics-production, logistics-marketing and external integration: Their impact on performance*, Economics Working Papers, 657. Department of Economics and Business, Universitat Pompeu Fabra <http://www.econ.upf.edu/docs/papers/downloads/657.pdf>
- Jenei, I. – Nagy J. (2006): A termelési gyakorlat fejlődése 1999–2004 között a magyarországi feldolgozóiparban, A versenyképesség kutatás műhelytanulmány-sorozat 35. sz. kötete

- Kahn, Kenneth B.* (2001): Market orientation, interdepartmental integration, and product development performance, *Journal of Product Innovation Management*, 18. 314–323. o.
- Kiss János* (2005): A magyar vállalatok innovációs tevékenysége. A versenyképesség kutatás műhelytanulmány-sorozat 14. sz. kötete
- Laugen, B. T. – Acur, N. – Boer, H. – Frick, J.* (2005): Best manufacturing practices – What do best performing companies do?, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25., No. 2.
- Lesi Mária* (2005): A 2004-es versenyképesség kutatás vállalati mintájának alapjellemezői és reprezentativitása. A versenyképesség kutatás műhelytanulmány-sorozat 2. sz. kötet
- Li, S. – Ragu-Nathan, B. – Ragu-Nathan, T. S. – Rao, S.* (2006): The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance, *OMEGA*, Vol. 34, 107–124. o.
- Matyusz Zsolt* (2005): Vállalati funkciók közötti integráció és a teljesítmény kapcsolata. A versenyképesség kutatás műhelytanulmány-sorozat 17. sz. kötete
- Neményi Máté* (2005): A beszerzés megítélése a magyar vállalati gyakorlatban. A versenyképesség kutatás műhelytanulmány-sorozat 5. sz. kötete
- Narver, J. – Slater S.* (1990): The effect of market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, 20–35. o.
- Porter, M.* (1985) *Competitive Advantage*, Free Press, New York
- Roth, A. – Miller, J. G.* (1992): Success factors in manufacturing, *Business Horizons*, Vol. 35 No. 4, 73–81. o.
- Wimmer, Á. – Csesznák A.* (2005): Vállalati jellemzők és összefüggéseik az EU-csatlakozás idején, A „Versenyben a világgal 2004–2005” kutatási programban részt vevő vállalatok jellemzése, A versenyben a világgal 2004–2005 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból című kutatás 3. sz. műhelytanulmánya

*Melléklet:*

### A kérdőívből felhasznált kérdések

**M1. Jelölje meg az alábbi skálán, hogy az Ön vállalatának körülményei között a működés egyes területeinek milyen tényleges súlya van az összvállalati működés sikere szempontjából?**

(1- csekély a jelentősége, 5- meghatározó tényező)

a)	Felsővezetés	1	2	3	4	5	j)	Készletgazdálkodás	1	2	3	4	5
b)	Kereskedelem/Marketing	1	2	3	4	5	k)	Költségdálkodás	1	2	3	4	5
c)	Kontrolling	1	2	3	4	5	l)	Emberi-erőforrás-menedzsment	1	2	3	4	5
d)	Műszaki fejlesztés	1	2	3	4	5	m)	Számvitel	1	2	3	4	5
e)	Szervezetfejlesztés	1	2	3	4	5	n)	Pénzügy	1	2	3	4	5
f)	Termelés	1	2	3	4	5	o)	Bérgazdálkodás	1	2	3	4	5
g)	Értékesítés	1	2	3	4	5	p)	Minőségbiztosítás	1	2	3	4	5
h)	Beszerzési	1	2	3	4	5	q)	Információmenedzsment	1	2	3	4	5
i)	Logisztika	1	2	3	4	5	r)	Stratégiai tervezés		2	3	4	5

**V16. Milyen színvonalat ért el a vállalat a tevékenységét jellemző alábbi területeken az elmúlt 2-3 évben a legerősebb versenytárhoz viszonyítva?**

(a - sokkal gyengébb, b - lényegében azonos, c - sokkal jobb)

	a	b	c		a	b	c					
a)	1	2	3	4	5	j)	Logisztikai rendszer hatékonysága	1	2	3	4	5
b)	1	2	3	4	5	k)	Szállítási határidő rövidege	1	2	3	4	5
c)	1	2	3	4	5	l)	Rugalmas reagálás fogy. igények változására	1	2	3	4	5
d)	1	2	3	4	5	m)	Gyártási tevékenység színvonala	1	2	3	4	5
e)	1	2	3	4	5	n)	Stratégiai szövetségek a fő partnerekkel	1	2	3	4	5
f)	1	2	3	4	5	o)	Vállalati image	1	2	3	4	5
g)	1	2	3	4	5	p)	Elosztási csatornák szervezettsége	1	2	3	4	5
h)	1	2	3	4	5	q)	Hitelképesség	1	2	3	4	5
i)	1	2	3	4	5	r)	Kintlevőségek szintje	1	2	3	4	5



		a					b					c				
s)	Fizetőképesség	1	2	3	4	5	ee)	Innovatív eladás-ösztönzési módszerek alkalmazása	1	2	3	4	5			
t)	Fogyasztói szolgáltatások színvonala	1	2	3	4	5	ff)	Színvonalas, jól felkészült vezetők	1	2	3	4	5			
u)	Lobbizás államigazgatási szerveknél	1	2	3	4	5	gg)	Döntési/működési módszerek korszerűsége	1	2	3	4	5			
v)	Államnak ill. költségvetési szerveknek történő értékesítés	1	2	3	4	5	hh)	K+F ráfordítások szintje	1	2	3	4	5			
w)	Piaci változások előrejelzésének képessége	1	2	3	4	5	ii)	Új termékek piacra vitele	1	2	3	4	5			
x)	Exportpiacokon való megjelenés	1	2	3	4	5	jj)	Szervezeti struktúra hatékonysága	1	2	3	4	5			
y)	Etikus magatartás	1	2	3	4	5	kk)	Integrált vállalati információs rendszer	1	2	3	4	5			
z)	Környezeti (ökológiai) tudatosság	1	2	3	4	5	ll)	Vezetői információs rendszer színvonala	1	2	3	4	5			
aa)	Megfelelő minőségű alapanyagok bevezetése	1	2	3	4	5	mm)	A gazdálkodási funkciók integrációja	1	2	3	4	5			
bb)	Megbízható alapanyag ellátás	1	2	3	4	5	nn)	Mínél közvetlenebb kapcsolat a fogyasztókkal	1	2	3	4	5			
cc)	Kapacitáskihasználás	1	2	3	4	5	oo)	Megfelelő szintű és választékú készletek	1	2	3	4	5			
dd)	Alkalmazottak képzettsége	1	2	3	4	5	pp)	Jövedelmezőség színvonala	1	2	3	4	5			

**V17. Az iparági átlaghoz viszonyítva értékelje vállalatának, illetve (több üzletág esetén) kiemelt üzletágának teljesítményét (belföldi összehasonlításban) a következők szerint:**

- 1 – mélyen az iparági átlagszínvonal alatti
- 2 – az iparági átlagszínvonalnál némileg elmaradó
- 3 – az iparági átlagszínvonalhoz hasonló
- 4 – az iparági átlagszínvonalat némileg meghaladó
- 5 – az iparágban élenjáró színvonalat jelentő

a)	Árbevétel-arányos nyereség	1	2	3	4	5	e)	Menedzsment	1	2	3	4	5
b)	Tőkejöveldmezőség	1	2	3	4	5	f)	Termék/szolgáltatás minőség	1	2	3	4	5
c)	Piaci részesedés (az árbevétel alapján)	1	2	3	4	5	g)	Egyéb kiemelten kezelt „siker-kritérium”, nevezetesen:	1	2	3	4	5
d)	Technológiai színvonal	1	2	3	4	5	h)		1	2	3	4	5

**V17. Kérjük, adja meg a következő információkat vállalatára vonatkozóan!**

Képzett mutatók: ROS = üzemi eredmény/árbevétel, ROI = befektetett eszközök/árbevétel

	2000 / e Ft	2002 / e Ft
Nettó árbevétel .....		
Üzleti / üzemi eredmény .....		
Befektetett eszközök .....		
<b>Személyi jellegű kifizetések</b>		
Marketing kiadások		
Kutatás-fejlesztési kiadások		