

CHIKÁN Attila – GELEI Andrea

VÁLLALATI VERSENYKÉPESSÉG – – VEVŐI ÉRTÉK ÉS A KÉPESSÉGALAPÚ MEGKÖZELÍTÉS ÖSSZEKAPCSOLÁSA

A cikk központi kérdése a vállalati versenyképesség. Két meghatározó menedzsmentmegközelítés – a vevői érték és az erőforrás-, képességalapú stratégiai menedzsment – fogalmi rendszerére, illetve koncepcióira alapozva a szerzők kialakítottak és a „Versenyben a világgal 2004–2006 – gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás adatbázisát használva teszteltek egy a vállalati versenyképesség belső struktúrájára rávilágító elméleti modellt. A modell empirikus tesztelésének eredménye szerint a kialakított koncepció a vállalati versenyképesség elemzésének hasznos eszköze, mely alkalmas arra, hogy a vizsgált vállalatok esetében igazolja, vagy éppen megcáfolja a meghatározott, ún. összehangolt kompetenciák meglétét.

A tanulmány központi kérdése a *vállalati versenyképesség*. Két meghatározó menedzsmentmegközelítés – a vevői érték és az erőforrás-, képességalapú stratégiai menedzsment – fogalmi rendszerére, illetve koncepcióira alapozva kialakítottunk és a „Versenyben a világgal 2004–2006 – gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás adatbázisát használva teszteltünk egy a vállalati versenyképesség belső struktúrájára rávilágító elméleti modellt. Alapvető kutatási kérdésünk, hogy a kialakított modell segítségével a hazai vállalati kör működési adatait és jellemzőit reprezentáló adatbázis segítségével kimutatható-e a magyar gazdaságban, s ha igen, milyen arányban meghatározott a kompetenciaalapú beszállítótípusok léte?

Jelen cikk tagja egy tanulmánysorozatnak, mely a „Globális versenyben – a magyar vállalati szektor versenyképessége” címet viselő átfogó kutatási program eredményeit mutatja be. E kutatási programot a Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutatóközpontja koordinálja.

A vállalati versenyképesség fogalma és alapvető építőelemei

A tanulmány központi és legátfogóbb fogalma a vállalati versenyképesség. Chikán (2002) definíciójára alapozva a vállalati versenyképességet úgy értelmez-

zük, mint a vállalat azon átfogó, komplex képességét, mely segítségével az folyamatosan érzékelni és követni tudja a környezeti és a belső változásokat, és képes az ezekhez való alkalmazkodásra oly módon, hogy a vállalat nyereségfolyama lehetővé tegye a tartós működőképességet. Ez a meghatározás a kontingencia-elmélet, illetve az evolúciós vállalatelmélet felfogásával összhangban a versenyképességet a túlélésért folytatott állandó küzdelemként értelmezi. Ez a túlélési képesség a vállalati működés egyik legkomplexebb jelensége.

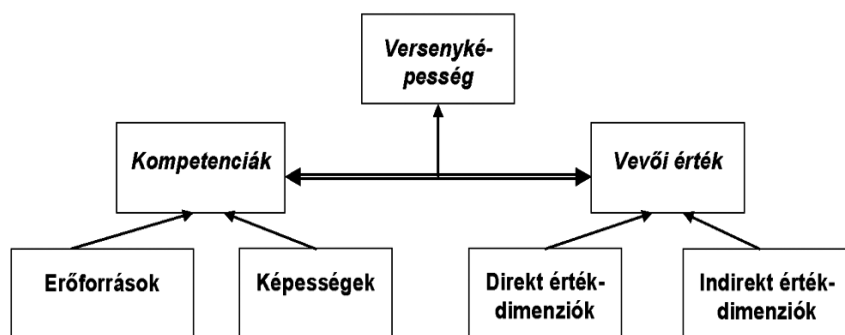
Kutatási modellünk a fenti meghatározásra épít, ugyanakkor a definícióban szereplő külső környezetet leszűkítjük, és vizsgálódásunk középpontjába a külső környezet egy meghatározó szereplőjét, a vevőt, a vevői értéket és annak különböző építőelemeit helyezzük. A vállalat belső működésének megragadásához pedig a már említett erőforrás-, illetve képességalapú stratégiai menedzsment fogalomrendszeréből indulunk ki.

Ezek alapján kutatási modellünk szerint egy vállalat versenyképessége alapvetően függ attól, hogy mennyire sikerül a vállalatnak **vevői értéket** létrehoznia. A vevői érték létrehozásához első lépésként arra van szükség, hogy a cég azonosítani tudja *vevőinek legfontosabb értékdimenzióit*, a beszállító vállalatok teljesítményének a vevő által kritikusnak tartott jellemzőit, hiszen csak ezeken keresztül tud vevői értéket teremteni, majd újabb és újabb megrendeléseket szerezni. Ezek az értékdimenziók

egyben azok a választási paraméterek is, amelyek mentén a vevő a potenciálisan szóba jöhető beszállítókat értékeli, és melyek alapján közülük leendő partnereit kiválasztja.

A versenyképesség szükséges, de nem elégséges feltétele a lényeges vevői értékdimenziók azonosítása. Arra is szükség van, hogy a beszállító meghatározza, kiépítse és birtokolja azokat az erőforrásokat, képességeket, melyek a kívánt vevői értékdimenzió(k) létrehozásában részt vesznek. Az erőforrások és képességek együttesen alkotják a vállalat **alapvető kompetenciáit** (Hamel–Prahalad, 1995). (1. ábra)

A vállalati versenyképesség két meghatározó építőleme



A következő irodalom-összefoglaló részben röviden ismertetjük a versenyképesség e két kiemelt tényezőjének elméleti hátterét.

Vevői érték

A vevői érték fogalmát legáltalánosabban úgy határozhatjuk meg, mint a vevő (fogyasztó) szubjektív véleménye arról, hogy a kapott termék- és szolgáltatáscsomag mennyiben felelt meg elvárásainak (Parasuraman et al., 1985). A vevői értéknek ez a meghatározása igen átfogó, melyet a vevői értékdimenziók fogalmán keresztül bonthatunk ki. Az értékdimenziók elemeire bontják a vevői értéket, azt mutatják meg, hogy a kapott termék-, szolgáltatáscsomagnak melyek azok a fontosabb dimenziói, amelyek jelentős mértékben hozzájárulnak a vevői érték növekedéséhez (Walters, 2002). A vevői értékdimenziók a beszállító vállalat termék- és szolgáltatáscsomagjának meghatározó teljesítménydimenziói, melyeket a vevő elvár, illetve értékeli. Cikkünkben a vevői érték dimenzióival kapcsolatban négy megközelítést mutatunk be röviden. Ezek a következők:

- a vevői értékdimenziók *csereepizód, kapcsolat és hálózati szintű* megkülönböztetése (Mandják–Durrieu, 2000),
- a vevői értékdimenziók *direkt és indirekt csoportba* sorolása (Walter et al., 2001),

- az értékdimenziók *gazdaságossági, hatékonysági és hálózati csoportba* sorolása (Möller–Törrönen, 2003),
- *versenyelőny-források* mint vevői értékdimenziók (Chase et al., 2001; Chikán–Demeter, 2003) megközelítése.

Míg az első három megközelítés mindenekelőtt az egyes értékdimenziók jellegére, csoportosítási szempontjainak meghatározására helyezi a hangsúlyt, az utolsó, az értékteremtő folyamatok menedzsmentje területén elterjedt koncepció a vevői érték klasszikusnak tekinthető dimenzióit nevesíti.

1. ábra

Mandják és Durrieu (2000) az értékdimenziókkal kapcsolatos szakirodalom feldolgozása és rendszerezése alapján kiemelik, hogy az együttműködés során az egyik fél által a másik fél számára nyújtott értékelemek három szinten jelenhetnek meg: csereepizód, kapcsolat, illetve hálózati szinten.

• A *csereepizód szintjén* megjelenő értékelemek azok, amelyek egy konkrét tranzakcióból származnak. Ezek az értékdimenziók a tranzakcióban szereplő termék-, illetve szolgáltatáscsomag jellemzőit ölelik fel (Ravald–Grönroos, 1996).

- A *kapcsolati szinten* megjelenő értékdimenziók közé soroljuk azokat, amelyek a felek hosszabb távú együttműködése, tehát csereepizódok sorozata során jönnek létre.
- A hálózatot lényegében az adott üzleti kapcsolatban a két együttműködő partner közötti interakciókat közvetetten befolyásoló további szereplők, illetve az ő kapcsolatrendszerükként értelmezhetjük (Mandják, 2002). Így a *hálózati szintű* értékdimenziók közé soroljuk azokat, amelyek létrejöttének forrása egy adott kapcsolat, az érték realizálásában ugyanakkor az együttműködő felek hálózati kapcsolatrendszerének, s ily módon a kapcsolat szempontjából harmadik félnek is szerepe van.

Az üzleti partnerek között létrejövő értékdimenziókat más módon csoportosítják Walter és szerzőtársai (2001), megkülönböztetik a direkt és indirekt értékdimenziók csoportját. A *direkt értékdimenziók* köre egy üzleti kapcsolatnak az adott partnerrel való közvetlen kapcsolat elemeit tartalmazza. Az *indirekt értékdimenziók* csoportja ennek alapján azokat az értékelemeket tartalmazza, melyek realizálása az adott üzleti kapcsolaton túlnyúlva, más üzleti partnerek részvételét igényli. Möller és Törrönen (2003) az előbbieken bemutatott, Walter és szerzőtársai nevével fémjelzett értékelemek

csoportosítását tovább finomítják, amennyiben megkülönböztetik a gazdaságossági és a hatékonysági értékdimenziók csoportjait. A Walter és szerzőtársainál direkt értékdimenziók csoportjában szereplő elemeket a gazdaságossági értékdimenziók csoportjába sorolják, míg az indirekt értékelemeket két részre bontják, a *hatékonysági* és a *hálózati elemek* csoportjára. A hatékonyság azt fejezi ki, hogy kielégítő-e, amit tesz a vállalat. A gazdaságosság ezzel szemben azt mutatja meg, hogy megfelelő-e, ahogyan azt teszi (Chikán–Demeter szerk., 2003). A beszállító vállalat gazdaságossági értékdimenzióinak csoportja ennek értelmében azokat a megrendelő által fontosnak tartott értékelemeket foglalja magában, amelyek azt mutatják meg, hogy a beszállító a megrendelő által meghatározott konkrét termék, illetve szolgáltatásnyújtási feladatnak milyen dimenziókban és mennyiben tud megfelelni. A hatékonysági értékelemek ezzel szemben azt mutatják meg, hogy a beszállító vállalat miképpen tudja termék-, illetve szolgáltatáscsomagját a vevő változó igényeihez igazítani, hogy így növelje a vevői elégedettséget, végső soron tehát a vevői értéket.

1. táblázat

Az értékdimenziókat elemző megközelítések kapcsolatai (Gelei–Nagy, 2004 alapján)

Az értékdimenziók realizálásának szintje	Az értékdimenziók jellege	A direkt értékdimenziók csoportjai	Konkrét értékdimenziók
Csereepizód szintje	Direkt	Gazdaságossági	Ár Megfelelő minőség Kiszolgálási színvonal
Kapcsolat szintje		Hatékonysági	Kapcsolódó szolgáltatások Rugalmasság
Hálózati szint	Indirekt		

Az értékteremtő folyamatok menedzsmentjének irodalmából ismert versenyelőny-források megközelítése hagyományosan a következő tényezők jelentőségét hangsúlyozza: ár, minőség, rugalmasság, megbízhatóság és a központi termékhez kapcsolódó szolgáltatások köre. Az ebben a felsorolásban szereplő tényezők mindegyike a beszállító által kínált termék- és szolgáltatáscsomag vevő számára fontos jellemzőit, tehát a kiemelt vevői értékdimenziókat nevezi meg. Az 1. táblázat a bemutatott megközelítések egymáshoz való viszonyát mutatja.

A képességalapú stratégiai menedzsment megközelítése

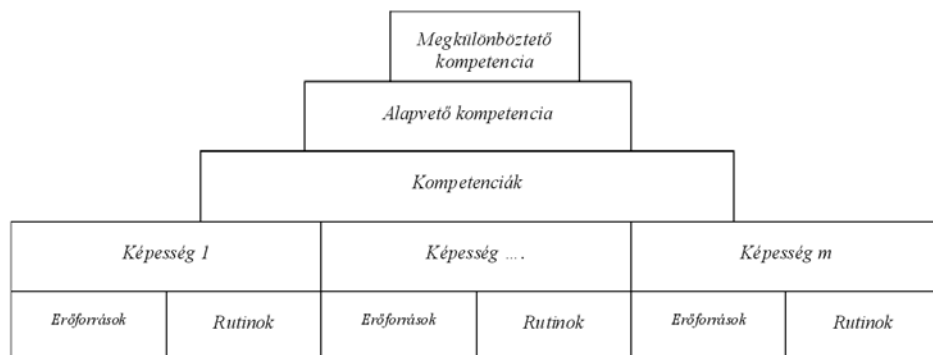
A stratégiai menedzsment képességalapú megközelítése hangsúlyozza a vállalatspecifikus eszközöknek és képességeknek a vállalati teljesítményben játszott meghatározó szerepét (Penrose, 1959; Teece, 1984; Wernerfelt, 1984). Az elmélet a vállalatokra mint meghatározott, vállalatunként eltérő, tehát szervezetspecifikus erőforrások és képességek csomagjaira tekint. A képességalapú megközelítés szerint a vállalati versenyképesség biztosításában alapvetően két nagy forráscsoport különböztethető meg, az erőforrások és a képességek csoportja. Az **erőforrások** a vállalat által birtokolt, illetve számára hozzáférhető termelési, tágabban értelmezve működési tényezők, melyek megvásárolhatók a különböző tényezőpiacokon. A **képesség** pedig legáltalánosabban úgy definiálható, mint a vállalat azon kapacitása, hogy egy adott tevékenységet el tud végezni (Grant, 2002).

Egy vállalat versenyképességét az általa birtokolt erőforrások mellett alapvetően meghatározza, hogy az erőforrások csoportjai együttesen, összehangolt, koordinált működés során mit tudnak megvalósítani. A hatékony és gazdaságos, tehát versenyképes működés nyilvánvalóan szükségessé teszi az erőforrások egyes csoportjai közötti interakciót, azok koordinációját, együttműködését. Ezek a koordinációs minták a rutinok (Nelson–Winter, 1982), melyek tevékenységek elvégzésének rendszeres és kiforrott mintáit jelentik. A képességek ezek szerint erőforrások és az azok koordinálására kialakult rutinok csomagjai, hiszen ezek révén tud a vállalat meghatározott tevékenységet elvégezni, bizonyos képességet birtokolni.

Az elmélet harmadik kiemelt fogalma a **kompetencia**, mely a vállalatok hosszú távú versenyelőnyét biztosító képességek megnevezésére szolgál. Ennek kapcsán két fogalom is megjelent az irodalomban. Selznick (1957) a *megkülönböztető kompetencia*, míg Hamel és Prahalad (1990) az *alapvető kompetencia* fogalmát használja. Selznick azokat a kompetenciákat tekintette megkülönböztetőnek, melyeket az adott vállalat versenytársainál jobban végez el. Hamel és Prahalad alapvető kompetencia fogalma azokat a képességeket takarja, melyek alapvető fontosságúak a vállalat teljesítménye és stratégiája szempontjából, és alapot biztosítanak ahhoz, hogy a cég rájuk építve több piaci szegmensben is képes legyen megjelenni, és ott sikeresen helytállni a versenyben. A kompetenciák jellemzően összetettek és rendszerszerűek, ami azt jelenti, hogy több, esetenként önmagában is bonyolult képességből épülnek fel. Az alapvető kompetenciák belső struktúrájának, konfigurációjának tehát fontos eleme,

hogyan tartalmazzák az erőforrások, rutinok, illetve ezen keresztül a képességek összekapcsolódó kombinációit (2. ábra).

A vállalatok képességstruktúrája



Mint azt korábban, a vállalati versenyképesség általános modelljénél már említettük, értelmezésünkben a vállalat versenyképessége alapvetően két tényező függvénye. Egyrészt függ attól, hogy a vállalatnak mennyire sikerül meghatározni a vevői érték fontos dimenzióit, másrészt attól, hogy mennyire képes a vállalat beszerezni és kifejleszteni azokat az erőforrásokat és képességeket – ezek eredőjeként pedig kompetenciákat –, melyekre a kiemelt vevői érték létrehozásához szüksége van. A következőkben a versenyképesség e két kritikus tényezője közötti kapcsolódási pontot vizsgáljuk meg elméleti szempontból.

A vállalati versenyképesség kritikus pontja – a kompetenciák összehangolása

Korábban már részletesen szóltunk a vevői értékdimenzió fogalmáról. Az angol nyelvű szakirodalom az értékdimenzió (value dimension) mellett használja a „value driver” kifejezést is. A „value driver” fogalma a tulajdonosi érték kérdéskörével foglalkozó szakirodalomban jelent meg először (Rappaport, 2002). E területen a hazai szakirodalom a fogalmat *stratégiai értéktényező*ként fordította magyarra (Könczöl szerk., 2006; Wimmer, 2005), a fogalom alatt pedig a tulajdonosi érték alakulására legnagyobb hatást kifejtő tényezőket értik. A „value driver” fogalma ugyanakkor a ket- tős értékteremtés koncepciójának megfelelően (Chikán,

2003a) értelmezhető nemcsak a tulajdonosi érték, de a vevői érték esetében is. Az eltérő közelítésmódból fakadó eltérő jelentéstartalom miatt, a fogalomhasználat

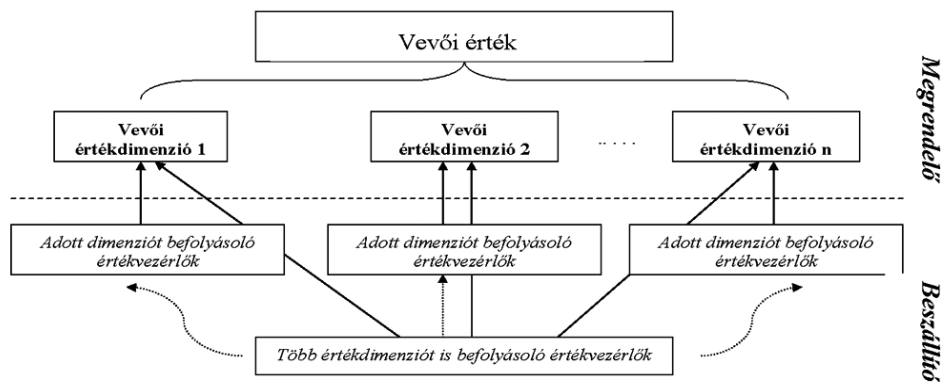
2. ábra

egyértelműségének biztosítása érdekében a „value driver” kifejezést a vevői érték létrehozásában fontos szerepet játszó tényezők megnevezésekor **értékvezérlő**ként fordítjuk, azt pedig olyan belső működési célként értelmezzük, melyeken keresztül a vállalat befolyásolhatja a különböző vevői értékdimenzióknak, végső soron a vevői értéknek az alakulását. A vevői érték különböző dimenziói tehát a vállalati teljesítménynek azon elemei, me-

lyek közvetlenül relevánsak, fontosak a vevő számára, míg az egyes értékvezérlők olyan operatív teljesítményelemek, melyeken keresztül a vállalat befolyásolni képes az előbbieket alakulását. Ilyen értékvezérlő például a csökkenő egységköltség, mely a megfelelő ár vevői értékdimenzió befolyásolására alkalmas, vagy pl. a csökkenő termékfejlesztési idő, mely a megfelelő minőség, illetve a rugalmasság vevői értékdimenziójának biztosításában egyaránt fontos szerepet játszik (3. ábra).

3. ábra

Kapcsolat a vevői érték, az értékdimenzió és az értékvezérlő fogalmai között*



* Folyamatos nyíllal jelöltük az értékvezérlők és az értékdimenziók közötti kapcsolatot, míg pontozott vonallal a különböző értékvezérlők közötti hatást.

Az értékvezérlő fogalma segít megteremteni a versenyképesség általunk bemutatott modelljének két építőeleme közötti kapcsolatot. Mint azt már korábban is hangsúlyoztuk, a menedzsmentnek meg kell tudni határozni a releváns vevői értékdimenziókat és a lét-

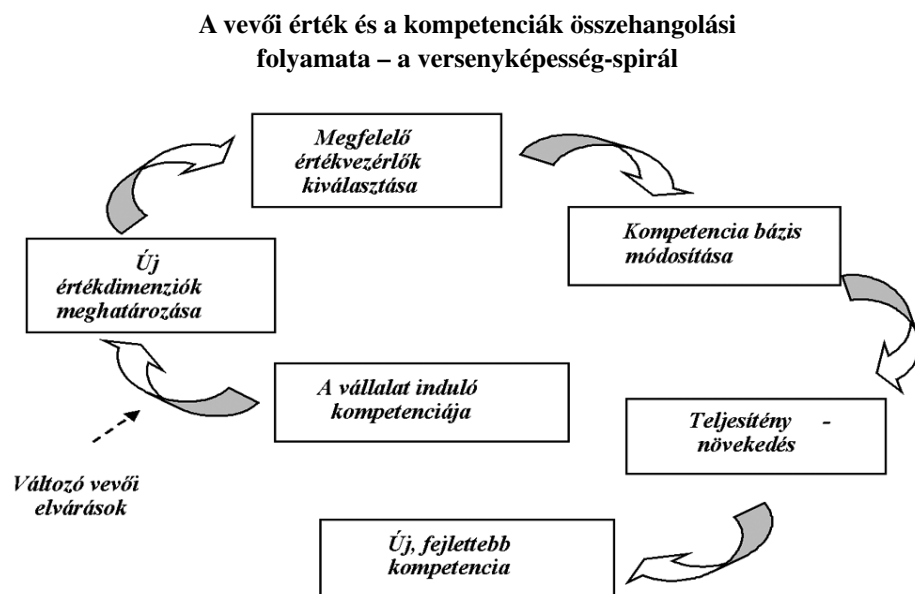
rehozásukban kulcsfontosságú erőforrásokat és képességeket, ezek csomagjait, a kompetenciákat. A vevői értékdimenziók és a szükséges kompetenciák összehangolása két egymásra épülő lépés eredményeként történik meg: el kell döntenie egyrészt azt, hogy a kiválasztott vevői értékdimenziókat *mivel*, másrészt *hogyan* tudja befolyásolni. Elsőként a menedzsmentnek fel kell ismernie azt, hogy az azonosított vevői értékdimenziókat mely értékvezérlőkkel tudja pozitívan befolyásolni. Ezt követően azt is át kell látnia és meg kell határoznia, hogy a kiválasztott értékvezérlők elvárt alakulását a jelenlegi kompetenciabázis milyen változtatásával, az erőforrások, működési rutinok és képességek milyen új kombinációival tudja biztosítani. Amennyiben az erőforrásoknak, képességeknek, tehát végső soron a vállalati kompetenciáknak a változó vevői elvárásoknak megfelelő összehangolása a vállalat tényleges teljesítményében javulást idéz elő, akkor az adott kompetencia fejlődéséről, magasabb szinten történő megvalósulásáról beszélhetünk. A versenyképesség két tartóoszlopa – a vevői érték és a vállalati kompetenciák – között meglévő, az előbbiekben leírt logikai kapcsolatot ábrázolja az ún. *versenyképesség-spirál* (4. ábra).

tavaszaán végzett kérdőíves felmérés eredményeképpen létrejött adatbázis segítségével végeztük el. A kérdőív lekérdezését az ötven fő feletti létszámmal rendelkező hazai vállalatok körében előre felkészített egyetemi hallgatók segítségével kérdeztük le. A kutatásban részt vevő vállalatvezetőket a hallgatók személyesen megkeresték, elmagyarázták a kérdőív felépítését, konkrét kérdéseit. A kérdőívet ezt követően otthagyták a vállalatnál, akik a kitöltést követően postán küldték azt vissza. A megkeresett 1300 vállalat 23,1%-a küldte vissza kitöltve a kérdőívet. A visszaküldő vállalatok 51,2%-a, tehát 154 vállalat tartozott a feldolgozóiparba. A feldolgozóiparon belül a vállalatok 19,5% volt élelmiszeripari, 26% könnyűipari (textil, ffeldolgozó- és papíripar stb.), 17,5%-a vegyipari, míg 16,9%-a gépgyártással foglalkozó vállalat.

**Empirikus elemzésünk gondolatmenete
a versenyképesség-spirál egyes lépéseit követi**

Megvizsgáljuk, melyek a vállalatok által fontosnak tartott, ezért azok megvalósítását kiemelt célként kezelő vevői értékdimenziók. Különböző erőforrások és/vagy képességek segítségével beazonosítjuk a vizsgált vállalati kompetenciákat.

4. ábra



Megvizsgáljuk, hogy mely vállalatok esetében történik meg a fontosnak tartott vevői értékdimenziók és vizsgált kompetenciák összehangolása.

A vállalatok valós teljesítményjellemzőire vonatkozó adatok alapján meghatározzuk azokat a vállalatokat, melyek nemcsak összehangolták a vevői értékdimenziókat és kompetenciákat, de azt olyan hatékony módon tették meg, hogy ily módon valós működési teljesítményt is növelni tudták. Azt mondhatjuk ugyanis, hogy csak e valós tényleges teljesítménynövekedés esetében beszélhetünk az összehangolt kompetencia hatékony internalizálásáról.

A modell empirikus elemzése

Cikkünk célja, hogy a bemutatott elméleti modell mentén a hazai feldolgozóipari vállalatok esetében igazoljuk különböző összehangolt kompetenciákkal rendelkező vállalatcsoportok létezését, illetve bemutassuk e vállalati kör jelenleg jellemzőnek mondható kompetencia-profilját. Az empirikus elemzést a Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutatóközpont által 2004

**A releváns vevői értékdimenziók azonosítása
különböző értékvezérlők segítségével**

A kérdőív T3-as kérdése vonatkozott a vizsgált vállalatok kiemelt működési céljaira. A kérdés a következőképpen szólt: „Jelölje egytől ötig terjedő skálán, hogy az elkövetkező három-négy évben a termelési funkció számára várhatóan milyen fontosak lesznek az alábbi célok (1 – nem fontos; 5 – rendkívül fontos)! A kérdés

alatt szereplő működési célok gyakorlatilag azokat az értékvezérlőket ölelik fel, melyek segítségével fontos vevői értékdimenziók, mint pl. az ár, a termékminőség, a rugalmasság befolyásolhatók. A kérdésben a következő értékvezérlők szerepeltek:

- a termelés/szolgáltatás minőségének növelése: selejt, javítási költség csökkentése,
- csökkenő egységköltség,
- csökkenő általános költség,
- csökkenő készletek,
- rendelésteljesítés pontosságának növelése,
- a vevői rendelések kiszolgálási idejének csökkenése,
- a munkahelyi légkör javuló atmoszférája,
- növekvő produktivitás,
- a funkciók közötti javuló kommunikáció,
- az együttműködő partnerek közötti kommunikáció javulása,
- a kapacitáskihasználás szintjének növelése,
- csökkenő termelési átfutási idő,
- a termékváltás növekvő rugalmassága,
- a mennyiségi rugalmasság növekedése,
- a termékfejlesztési idő csökkenése,
- a kínált termékmix szélesítése,
- az átállítási idő csökkentése,
- a karbantartás teljesítményének növelése,
- a termelési technológia modernizálása.

A tevékenységmenedzsment nemzetközi irodalma (Chase–Aquilano Jacobs, 2001; Slack–Chambers–Harland–Harrison Johnston, 1995; Stock–Lambert, 2001) alapján a kérdésben felsorolt értékvezérlők többnyire jól beazonosítható módon járulnak hozzá a különböző vevői értékdimenziók fejlesztéséhez. Fontosnak tartottuk ugyanakkor, hogy megvizsgáljuk, a használt adatbázis megerősíti-e ezeket az elvárható kapcsolódásokat, ezért faktorelemzést végeztünk. Faktorelemzéssel megvizsgáltuk tehát, hogy miképpen viszonyulnak egymáshoz a kérdésben szereplő különböző működési célok, azaz értékvezérlők. Az elemzéshez a főkomponens elemzés módszerét, illetve a Varimax rotációs eljárást alkalmaztuk.

A faktorelemzéshez kapcsolódó statisztikai eljárások közül a Kaiser–Meyer–Olkin-féle (KMO) megfelelőségi mutatót alkalmaztuk, melynek értéke 0,885 volt. A mutató értéke elég magasnak bizonyult ($>0,5$), ami arra utal, hogy a faktorelemzés megfelelő módszer annak vizsgálatára, hogy az elméletileg összetartozó változók az adatbázisban is együtt mozognak-e. A faktorelemzés 4 faktort határozott meg. Az első három faktor által magyarázott variancia 62%-os volt. Ez a három faktor, illetve azok első két, a legnagyobb korrelációkkal rendelkező elemei a következők:

1. faktor:

- csökkenő általános költségek (0,794),
- csökkenő egységköltség (0,730).

2. faktor:

- a termékváltás növekvő rugalmassága (0,799),
- csökkenő termelési átfutási idő (0,690).

3. faktor:

- a rendelésteljesítés pontosságának növelése (0,859),
- a vevői rendelések kiszolgálási idejének csökkenése (0,820).

A kimutatott három faktorban megjelenő, az adott faktorokkal a legerősebb korrelációt mutató teljesítménycélok a vállalati működés hagyományosnak tekinthető értékvezérlői, melyek az említett szakirodalomban megfogalmazott módon kapcsolhatók bizonyos vevői értékdimenziókhoz. Az 1. faktor, mely az alacsony költségekre helyezi a hangsúlyt a **megfelelő** ár vevői értékdimenzióhoz kapcsolódik. A 2. faktor a belső működés azon teljesítményelemeit tartalmazza, melyek a **rugalmasság** vevői értékdimenziót támogatják. Végül a 3. faktor a vevőkiszolgálás elemeit tartalmazza, melyek a **szolgáltatási színvonal** vevői értékdimenzióhoz kötődnek.

Annak érdekében, hogy a vizsgált vállalatoknak az értékvezérlőkkel, illetve ezeken keresztül az egyes fontosnak tartott vevői értékdimenziókkal kapcsolatos törekvéseiket összegezni tudjuk, a faktorok által szolgáltatott információkat sűrítettük. Ezt index képezéssel tettük meg oly módon, hogy mindhárom faktor két legerősebb korrelációval rendelkező elemének számtani átlagát számoltuk. Az így kapott három index a vállalatok kiemelt három vevői értékdimenzióval – ár, rugalmasság, kapcsolódó szolgáltatások – kapcsolatos céljait, törekvéseit mutatják. Az elemzés további részében az így képzett indexeket használtuk.

A releváns kompetenciák meghatározása

A kérdőívben a T4-es kérdés a vállalatok reálfolyamatainak különböző működési rutinjaira vonatkozik. Ezek a rutinok a különböző vállalati képességek megjelenési formái, illetve az egyes kompetenciák építőkövei. Segítségükkel a vállalatok fejleszthetik belső működésüket, javíthatnak a vevőknek nyújtott teljesítményükön. A kérdés egyrészt vizsgálja, hogy a vállalatok az adott működési rutint használják-e (igen – nem válaszlehetőségekkel), illetve azt is, hogy amennyiben használják, azok mennyiben voltak számukra kifizetődők (1 – egyáltalán nem; 5 – az eredményesség szempontjából kitüntetett szerepe volt). Az egyes vállalati kompetenciák megragadásakor természetesen csak az adott képességet, működési rutint alkalmazó vállalato-

kat vettük figyelembe. Azt pedig, hogy az adott képességet, illetve ezek eredőjeként az adott kompetenciát mennyire sikerült elsajátítani a vállalatnak, az alkalmazás kifizetődésére vonatkozó 5 fokozatú Likert skálán adott válaszok segítségével ragadtuk meg.

Elemzésünket három alapvető kompetenciára szűkítettük: **termelési kompetencia** (gazdaságos termelés), **alkalmazkodási kompetencia** (olyan rendszerek és módszerek alkalmazása, melyek hasznosak a változó vevői igényekhez, elvárásokhoz való rugalmas alkalmazkodásban), végül az **ellátási lánc kompetencia** (az ellátási láncok hatékony kezelése). Az említett három kompetenciát a T4-es kérdésben szereplő 3-3 különböző, egymással ugyanakkor erősen összefüggő *képességgel*, illetve azok konkrét megvalósulási formájával, azaz *működési rutinnal* sikerült megragadni. Ezek a következők: **Termelési kompetencia** (Cronbach alfa = 0, 7079):

- termelési eszközök modernizálása (a hardver fejlesztése),
- programok a húzásos termelés bevezetése (sorozatnagyságok és/vagy átállítási idő csökkentése, kanban rendszer bevezetése; gyakorlatilag a szoftver fejlesztése),
- programok a gépek termelékenységének fokozására.

Alkalmazkodási kompetencia (Cronbach alfa = 0,8554):

- számítógéppel támogatott tervezés bevezetése,
- számítógéppel támogatott gyártás bevezetése,
- a termékfejlesztési folyamatok fejlesztését és gyorsítását növelő programok bevezetése.

Ellátási lánc kompetencia (Cronbach alfa = 0, 8067):

- a vállalat újraszervezése az e-kereskedelem és/vagy e-business konfigurációk irányába,
- az ellátási stratégia újragondolása és átrendszerezése, az ellátási portfólió megszerzése és menedzsmentje,
- koncentráció az alapvető tevékenységekre, támogató folyamatok és tevékenységek kiszervezése.

Az egyes kompetenciák megragadásához szintén indexet képeztünk, azokat az őket alkotó három-három képesség, működési rutin számtani átlagaként határoztuk meg. Abban az esetben, ha az adatbázisban szereplő vállalat nem használt egy konkrét, vizsgált képességet, rutint, az adott rutin hatékonyságára vonatkozó kérdésre adott válasz nem volt adott. A hatékonyságra vonatkozó hiányzó válaszokat ebben az esetben 1-es értékkel (egyáltalán nem kifizetődő) helyettesítettük, feltételezve, hogy azért nem alkalmazzák azokat, mert az adott képesség hasznosságát igen alacsonynak tartják, éppen ezért nem tesznek erőfeszítéseket azok bevezetésére. Az így képzett kompetenciaindexek tehát azt mutatják

meg, hogy egy vizsgált vállalat a szóban forgó kompetencia belső kiépítésében mennyire volt – saját értékelése alapján – sikeres.

Kapcsolt kompetenciák kialakítása és meghatározott kapcsolt kompetenciákkal rendelkező vállalati kör kijelölése

Miután a vállalati versenyképesség két meghatározó elemét – vevői értékdimenziók és vállalati kompetenciák – reprezentáló indexeket kialakítottuk, következő lépésként azokat a vállalatokat azonosítottuk be, melyek nemcsak hangsúlyozzák bizonyos vevői értékdimenziók fontosságát, de birtokolják is azokat a kompetenciákat – illetve a hozzá tartozó képességeket –, melyek szükségesek a különböző vevői értékdimenziók fejlesztéséhez. Ezeket a cégeket kapcsolt kompetenciával rendelkező vállalatoknak neveztük el, és azokat soroltuk ebbe a csoportba, melyek mind egy adott vevői értékdimenziót reprezentáló index, mind a hozzá kapcsolt kompetenciát reprezentáló index esetében az 1–5-ös Likert skálán 4-es vagy 5-ös értéket jelöltek be. Vizsgálataink során az elemzésbe vont 3 vevői értékdimenzió, illetve 3 kompetencia segítségével 9 vevői érték-kompetencia párost, ennek megfelelően 9 vállalati csoportot vizsgáltunk.

2. táblázat

Az egyes összehangolt kompetenciacsoportokba tartozó vállalatok száma

Kompetencia \ Vevői értékdimenzió	Termelési	Adaptációs	Ellátási lánc
Ár	20	9	9
Rugalmasság	17	8	7
Kapcsolódó szolgáltatások	18	9	8

A 2. táblázat egyes celláiban szereplő szám azt mutatja meg, hogy a vizsgált mintában hány vállalat volt, mely esetében mind a jelzett konkrét vevői értékdimenziót megragadó index, mind az adott kompetenciát megragadó index értéke 4 vagy 5 volt. Azokról a vállalatokról van szó, amelyek tehát összekapcsolják a vevői értékdimenziókban megjelenő preferenciáikat azokkal a fejlesztési programokkal, melyek segíthetik őket az adott vevői értékdimenzióban történő tényleges előrelépés biztosításában. (A 2. táblázat egyes celláiban megjelenő vállalatok között természetesen átfedések vannak, hiszen egy konkrét vállalat több vevői értékdimenzió -kompetencia összekapcsolását is végezheti egymással párhuzamosan, tehát a kitüntetett értékdimenziók fejlesztése, javítása érdekében több kompe-

tenciát is erősíthet egyidejűleg. Ebből következően az egyes sorokban, illetve oszlopokban szereplő számok összegét nem értelmezhetjük.)

A tényleges teljesítményjavulás mint az összehangolt kompetencia sikerének kulcsa

Mint azt már korábban is említettük, a hatékony kompetenciafejlesztés szükségessé teszi a célul kitűzött vevői értékdimenzió és a megvalósításukat támogató képességek, és ezen keresztül a kompetencia összehangolását. Ugyanakkor azonban azt is megállapítottuk, hogy csak akkor tekinthető egy adott kompetencia összehangolása (vevői értékdimenzió-kompetencia/képesség-halmaz párosítás) sikeresnek, ha az a kiemelt, célul tűzött vevői értékdimenziókban tényleges javulást eredményez. Ezért megvizsgáltuk, hogy az elméletileg képzett 9 vevői értékdimenzió-kompetencia páros, tehát a képzett 9 kapcsolt kompetencia közül mikor valósult meg a kiemelten kezelt értékdimenziók mentén tényleges teljesítményjavulás. Ezt a vizsgálatot úgy végeztük el, hogy összehasonlítottuk az adott összekapcsolt kompetenciával rendelkező vállalati kör kiemelt vevői értékdimenziók mentén nyújtott tényleges teljesítményét az adott konkrét összehangolt kompetenciával nem rendelkező vállalati kör tényleges teljesítményével. A kérdőív T1/1 kérdését használtuk a tényleges teljesítmények megragadására: Becsülje meg az elmúlt 3-4 év teljesítményének változásait (1 – sokat romlott, 3 – nem változott, 5 – sokat javult)!

Az 5. ábrán jelöltük azokat a belső működési teljesítményelemeket, cikkünk kifejezését használva értékvezérlőket, melyeket a kérdőív T1/1-es kérdése kezelt. Ezek közül néhány közvetlenül összekapcsolódik egy-egy értékdimenzióval (pl. az egységköltség és a

hatékonyság az alacsony árral), míg mások mindhárom vizsgált értékdimenzióra hatnak. A tényleges teljesítmények alakulásának vizsgálatához ismét sűrítettük az információt oly módon, hogy az összes vizsgált értékvezérlőre adott válaszok értékeinek egyszerű számtani átlagát használva teljesítményindexeket képeztünk.

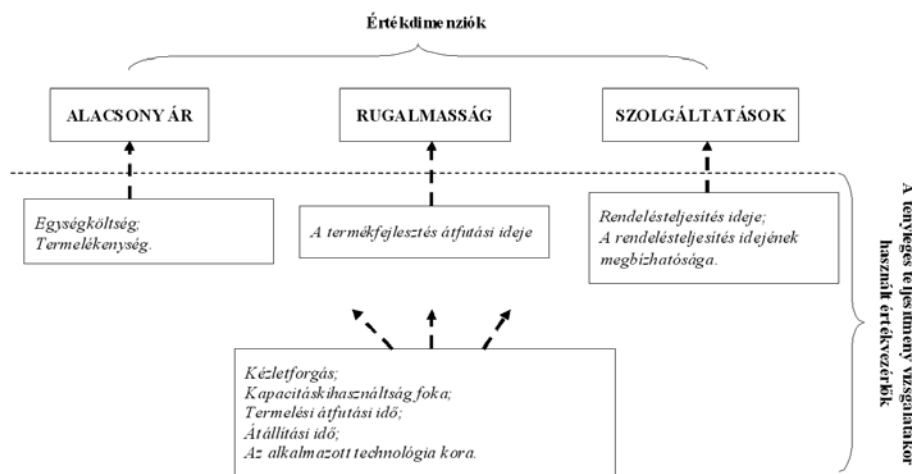
Az elemzés eredményének értékelése

3. táblázat

A tényleges teljesítményben megmutatkozó különbségek az összehangolt termelési kompetenciával rendelkező, illetve azt nem birtokló vállalati kör között

Tényleges teljesítmény alakulása	A tényleges teljesítményt mutató index értéke az adott összehangolt termelési kompetenciával rendelkező vállalati körben	A tényleges teljesítményt mutató index értéke az adott összehangolt termelési kompetenciával nem rendelkező vállalati körben	A szignifikancia szintje
Összehangolt termelési kompetencia párosok			
Alacsony ár – Termelési kompetencia	3,61	3,26	0,034
Rugalmasság – Termelési kompetencia	3,64	3,27	0,031
Kacsolódó szolgáltatások – Termelési kompetencia	3,63	3,27	0,029

A tanulmányban a tényleges teljesítmény vizsgálatokor használt értékdimenziók és értékvezérlők kapcsolata



5. ábra

Az elemzés eredménye rámutatott arra, hogy minden olyan vállalat, mely rendelkezik összehangolt termelési kompetenciával – bármely vevői értékdimenzióról legyen is szó – szignifikánsan magasabb tényleges működési teljesítményt ért el, mint azok a vállalatok, melyek termelési kompetenciáikat nem hangolták össze a vevői értékdimenziókkal (3. táblázat) Az elemzés ugyanakkor nem mutatott ki szignifikáns különbséget az összehangolt adaptációs, illetve ellátási lánc kompetenciával rendelkező

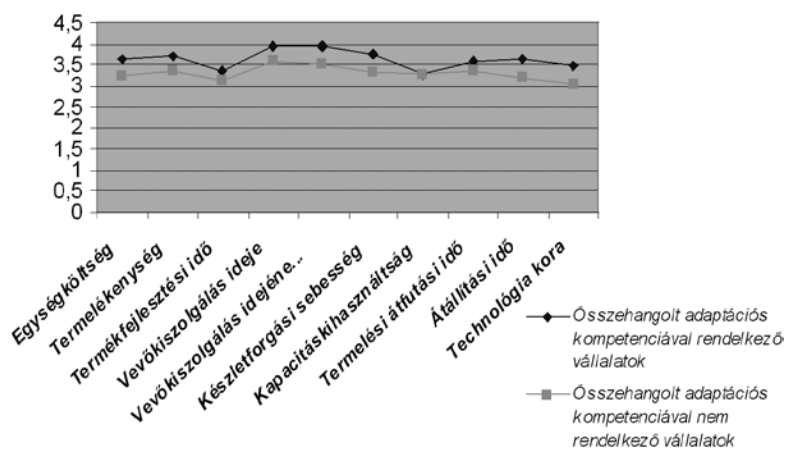
vállalati kör, illetve az azokat nem birtokló cégek csoportjai között. Mind az összehangolt adaptációs, mind az összehangolt ellátási lánc kompetenciával rendelkező vállalatok szinte minden esetben magasabb tényleges teljesítményt értek el az adott összehangolt kompetenciával nem rendelkező társaikhoz képest, ezek a különbségek ugyanakkor nem bizonyultak statisztikailag szignifikánsnak.

Elemzésünk eredményei értelmezésünkben arra mutatnak rá, hogy a mintánkban szereplő magyar vállalatok működésük alapját, a termelést tekintve sokkal hatékonyabbak, mint a működés már magasabb minőségi szintjét képviselő adaptáció és ellátási lánc kompetencia esetében.

Összefoglalás

6. ábra

A belső működés teljesítményének tényleges alakulása az összehangolt alacsony ár értékdimenzió-adaptációs kompetenciával rendelkező, illetve azt nem birtokló vállalatok esetében



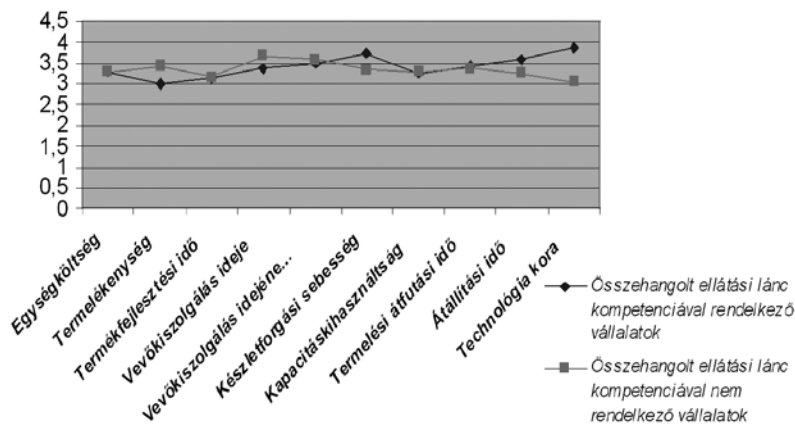
A 6. ábrán látható értékvezérlők tényleges teljesítményjavulása a két vizsgált vállalati kör esetében csak a készletforgási sebességnél mutatott szignifikáns különbséget, míg a 7. ábrán egyedül az alkalmazott technológia kora volt szignifikánsan jobb (ez esetben alacsonyabb), az adott összehangolt ellátási lánc menedzsment kompetenciát birtokló vállalatoknál.

Cikkünk célja elsősorban az volt, hogy bemutassuk a vállalati versenyképesség általunk kialakított új modelljét. Ez a modell két, jelenleg a gazdálkodástudomány egymással párhuzamosan, ebből következően egymástól jellemzően függetlenül fejlődő területét kapcsolja össze, amikor a vevői érték egyes építőköveit, a vevői értékdimenziókat és az azok létrehozását biztosító vállalati kompetenciákat összeköti a vevői értékvezérlő fogalmán keresztül. E modell értéke mind az elmélet, mind a gyakorló vállalatvezetők számára abban rejlik, hogy:

- szisztematikusan és világosan összekapcsolja a vállalati versenyképesség két meghatározó elemét, a vevői értéket és a belső erőforrások és képességek fejlesztésének és
- kihasználásának kérdéskörét,
- kialakítja a vállalati versenyképesség koncepciójának konkrét struktúráját, bemutatja e struktúra építőköveit,
- ennek során harmonizálja egymással a versenyképesség e két elemét központba állító elméleti megközelítések fogalmi rendszerét.

7. ábra

A belső működés teljesítményének tényleges alakulása az összehangolt szolgáltatási színvonal értékdimenzió-ellátási lánc kompetenciával rendelkező, illetve azt nem birtokló vállalatok esetében



A koncepcióalkotás mellett a „Versenyben a világgal” kutatóközpont 2004-ben végzett kérdőíves felmérésének adatbázisára építve kísérletet tettünk a kialakított koncepció, fogalmi apparátus és belső összefüggésrendszer empirikus tesztelésére is. A javasolt fogalomrendszer segítségével sikeresen azonosítani tudtuk a meghatározott összehangolt kompetenciával rendelkező vállalatcsoportokat. Ugyanakkor az elemzés arra is rámutatott, hogy a kompetenciák összehangolása önmagában nem vezet el jobb tényleges működési teljesítményhez. Ezek az ambivalens eredmények további kutatási kérdéseket vetnek fel. Ilyen továbbra is nyitott kutatási kérdés például, hogy van-e kapcsolat, átjárás azok között a

kompetenciák között, melyeket empirikus elemzéseink során külön kezeltünk? Vajon a vevői értékdimenziók és építőkövei, az értékvezérlők milyen konkrét belső viszonyrendszerrel írhatók le? A felvetődő kérdések megválaszolása véleményünk szerint szükségessé teszi mind a vevői értéknek, mind a vállalatok erőforrás- és képességstruktúrájának mélyebb elemzését és a közöttük lévő kapcsolat további vizsgálatát. Cikkünkben a vizsgálat középpontjába helyezett fogalmak és struktúrák további finomítása nemcsak elméleti szempontból érdekes kihívás, de gyakorlati relevanciája is van, hiszen az a biológiában, az orvostudományban az élőlények DNS-térképének feltárásához hasonlóan, a vállalati belső működés és fejlődés számos, ma még tisztázatlan kérdésére adhat magyarázatot.

Felhasznált irodalomjegyzék

- Andreson, J. C. – Häkansson H. – Johanson J.* (1994): Dyadic business relationships within a business network context; *Journal of Marketing*, October.
- Chase, D. – Aquilano, N. – Jacobs, B.* (2001): *Operations Management for Competitive Advantage*, Ninth edition, McGraw – Hill Irwin, New York.
- Chikan A. – Czákó E. – Zoltay-Paprika Z.* (Eds.), (2002): *National competitiveness in global economy*, Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Chikán A. – Gelei A.*, (2006): Competitiveness of supplier firms – combining the customer value and the capability based approach; IPSEERA Conference, Preprints.
- CLM – The Global Logistics Research Group* (1995): *World Class Logistics – The Challenge of Managing Continuous Change*.
- Gelei A.* (2005): *Beszállítótípusok és azok alapvető képességei a hazai autóipari ellátási láncban*; PhD Kutatási Tervezet, Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar, Vállalatgazdaságtan Intézet, Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék.
- Gelei A. – Nagy J.* (2004): *Versenyképesség a hazai autóipari ellátási láncban – fókuszban a beszállító vállalatok*; BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék Műhelytanulmány.
- Goldrat, E. M. – Fox, R.E.* (1986): *The Race*, Abraham J. Goldratt Institute.
- Grant, R. M.* (2001): *The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation*, *California Management Review*, Spring, pp. 114–135.
- Grant, R. M.* (2002): *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishers, Massachusetts, USA.
- Haffmans, L. – van Weele, A.* (2003): *How suppliers can become innovative*, *Proceedings of IPSEERA Conference*, pp. 645–654.
- Hamel, G. – Prahalad, C.K.* (1990): *The core competence of corporation*; *Harvard Business Review*, May – June, pp. 79–91.
- Könczöl E.* (szerk.) (2006): *Vállalati stratégiaalkotás*, Egyetemi jegyzet, Vállalatgazdaságtan Intézet.
- Mandják T.* (2002): *Az üzleti kapcsolatok értéke*; PhD Disszertáció, BKÁE Gazdálkodástudományi Kar, Marketing Tanszék.
- Mandják T. – Durrieu, F.* (2000): *Understanding the non-economic value of business relationships*; 16th Annual IMP Conference, *Proceedings*, CD Rom, Bath, pp. 1–16.
- Möller, K. – Törrönen, P.* (2003): *Business suppliers' value creation potential. A capability-based analysis*. *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, pp. 109–118.
- Penrose, E.* (1956): *The Theory of the Growth of the Firm*, Basic Blackwell, London.
- Nelson, R. – Winter, S.* (1982): *An evolutionary theory of economic change*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Ravald, A. – Grönroos, Ch.* (1996): *The value concept and relationship marketing*; *European Journal of Marketing*, Vol.30, No. 2, pp.19–30.
- Simon, M.* (1989): *Strategische Functie Typologie*; Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.
- Slack, N. – Chambers, S. – Harland, C. – Harrison, A. – Johnston, R.* (1995): *Operations Management*, Pitman Publishing, London.
- Stock, J.R. – Lambert, D.M.* (2001): *Strategic Logistic Management*, McGraw-Hill, London
- Teece, D. J.* (2003): *Explicating Dynamic Capabilities: Asset Selection, Coordination and Entrepreneurship in Strategic Management Theory*, *Strategic Management Journal*.
- Teece, D. J. – Pisano, G. – Shuen, A.* (1997): *Dynamic capabilities and strategic management* *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509–533.
- Walter, A. – Ritter, T. – Gemünden, H. G.* (2001): *Value-creation in buyer – seller relationships; theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective*; *Industrial Marketing Management*, 30, pp. 365–377.
- Walters D.* (2002): *Operations Strategy*, Palgrave MacMillan, Hampshire, UK.
- Wernerfelt, B.* (1984): *A resource-based view of the firm*, *Strategic Management Journal*, 6(2), pp. 1717–180.
- Wimmer Á.* (2005): *Az üzleti kapcsolatok értékteremtő szerepe – egy kutatás háttere*, *Vezetéstudomány*, 5. szám.