

**Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar**

PH.D. DISSZERTÁCIÓ

Vas Istvánné dr. Egri Magdolna

A vállalati versenyképesség változó faktorai

Budapest, 2002.

Tartalomjegyzék

Előszó	1.
Bevezetés	2.
I. A disszertáció célja, a választott téma időszerűsége	4.
II. Az értekezés elméleti megalapozottsága	8.
II.1. Az értekezésben felhasznált elméleti modellek	8.
II.2. Tézisek (T1-T7)	12.
II.3. Az értekezés elméleti háttérét jelentő saját modellek	13.
III. A versenyképesség változó faktorai	15.
III.1. A vállalat és piaci környezete, a versenyképességre ható tényezők	18.
III.2. Az innováció hagyományos és új értelmezései	25.
III.3. Hálózati gazdaság – gazdasági hálózatok	34.
III.4. A vállalati kommunikáció új aspektusai	43.
III.4.1. A vevőkör, mint vagyont	43.
III.4.2. A vállalati belső kommunikáció	48.
III.5. Összefüggések az egyes vizsgált faktorok között	55.
III.6. Az Internet és a versenyképesség	69.
IV. Empirikus kutatások, módszertan és kutatási eredmények	84.
IV.1. Kutatásmódszertan	84.
IV.2. Szekunder kutatások	86.
IV.3. Primer kutatások	94.
V. Következtetések, a kutatási eredmények gyakorlati hasznosíthatósága	99.
VI. Publikációk	
VII. Irodalomjegyzék (Melléklet I.)	
VIII. Mellékletek (II-III.)	
IX. Függelék (I-IV.)	

Előszó

A disszertáció több mint hároméves kutatómunka eredményét tartalmazza. Az általam előzetesen kijelölt fő irányvonalak mentén összegyűjtött hatalmas információ-, illetve ismeretanyagot, a disszertáció előkészítése érdekében tematikusan dolgoztam fel. Rendszereztem, valamint szintetizáltam a vonatkozó szakirodalmat és a kutatásokból származó tapasztalatokat, adatokat.

A disszertáció a következő – általam nagyra becsült – személyek támogatása nélkül nem jöhetett volna létre:

- ⇒ Hálával tartozom először is a marketing tudomány megszerettetéséért alma mater-em, a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen tanárainknak, különösképpen Dr. Hoffmann Istvánné MTA doktor, professzor asszonynak, akinek emberi és szakmai biztatását több mint harminc éve élvezhetem. Hasonlóképpen egykori tanárom, Dr. Sándor Imre, egyetemi tanár, MTA doktor ugyancsak folyamatosan követi pályafutásomat.
- ⇒ A disszertáció alapját képező kutatásokban való részvétel lehetőségéért külön köszönet illeti Dr. Kerepesi Katalin főigazgató asszonyt (1998-2000. év között tanszékvezetőm), valamint Dr. Veress József professzor urat (jelenlegi tanszékvezetőm) akiknek támogatása és biztatása nélkül a disszertáció nem készülhetett volna el.
- ⇒ GKI kutatási adatok hozzáférését biztosította Dr. Papanek Gábor egyetemi tanár, GKI Rt. ügyvezető igazgatója, és élvezhettem segítő hozzáállását Dr. Kerékgyártó György egyetemi tanár, tanszékvezetőnek, továbbá azon kollégáimnak, akik hittek bennem.

Köszönet érte!

Vas Istvánné dr. Egri Magdolna

Budapest, 2002. április hó.

Bevezetés

Egyre több elméleti és gyakorlati szakember ismeri fel annak jelentőségét, hogy a gyorsan változó környezet folyamatos és releváns válaszokra kényszeríti a piaci szereplőket. A 21. század olyan kihívások elé állítja a vállalkozásokat, amelyekre a menedzsmentnek megfelelő módon és időben kell reagálni.

A verseny eszközzé válnak olyan fizikai paraméterekkel kevésbé leírható kategóriák, mint például: a vállalati szervezet, az irányítási rendszer, a vállalati kultúra, a rendelkezésre álló humán erőforrás által birtokolt tudás, mint a vállalati innovációs készség és képesség meghatározó faktorai.

Létrejön a kutatási eredmények, kapacitások piaca, új piactípusok alakulnak. Miközben a piac „demokratizálódik”, kialakul egy újfajta analfabétizmus az információtechnológiával összefüggésben. Itt arra kell gondolni, hogy aki – bármilyen oknál fogva – nem tudja használni az Internetet, lépéshátrányba kerül, és lemaradása akár végleges is lehet.

A disszertációban az elméleti kérdésekre adott válaszok, az irodalom feldolgozása mellett, jelentős empirikus kutatási adatokra támaszkodnak. A vállalati versenyképesség tényezői közül azokat emelem ki, amelyek elkerülhetetlenül átalakulnak a fejlett gazdaságban.

A *disszertáció öt fő fejezetből áll. Az első fejezet* tartalmazza a disszertációban megfogalmazásra kerülő célokat, valamint a választott téma időszerűségét alátámasztó argumentumokat. A *második fejezet* a téma elméleti háttérét, legfőbb szakirodalmi vonatkozásait dolgozza fel a kiválasztott szempontok szerint. Az értekezés elméleti megalapozottságát bizonyítandó itt felsorolásra kerülnek a disszertáció alapját képező elméleti modellek és a megfogalmazott tézisek, valamint a kidolgozott saját modellek.

A *harmadik fejezet* a vállalati versenyképesség változó faktoraira összpontosít. Egy-egy fejezetrészen tekintem át az általam kiemelt tényezőket. A kiválasztás indoka mellett megfogalmazásra kerülnek a tézisek bizonyítására felhasznált elméleti megközelítések és gyakorlati tapasztalatok. Minden fejezetrészen szerepelnek a disszertáció IV. fejezetében bemutatásra kerülő empirikus kutatások vonatkozó megállapításai is, az elmélet és a vállalati aktivitás összevetése érdekében. A saját elméleti modellel az általam legfontosabbnak tartott versenyképességi faktorok jelentőségét és az összefüggéseket kívánom igazolni.

A vizsgált versenyképességi tényezők legfőbb jellemzői közül például: az innováció kérdéskörében a hagyományos felfogás mellett, az új értelmezéseket emelem ki. A vállalati kapcsolatoknak a fejlett gazdaságban betöltött szerepe kapcsán a hálózati gazdaság, illetve a gazdasági hálózatok szerepéről alkotott nézeteket több szempontból is vizsgálom. A vállalati kommunikáció hatalmas tárházából – külön-külön fejezetrészt szentelek – a vevőérték, vevőértékelés kérdéscsoportra, mint a külső, illetve a vállalati kultúra, a tudás- és a humánmenedzsment témakörökre, mint a belső kommunikáció néhány jelentős tényezőjére.

Külön fejezetrész szól az Internet és a versenyképesség kapcsolatrendszerét leíró összefüggésekről. Az Internet és a háttérrel biztosító információtechnológiai robbanás jelentőségét azért tartom külön is kiemelendőnek, mert alapjaiban megváltoztatja mindennapjaink és így a vállalatok életét. A reálfolyamatok technológiai háttere, szükségszerűen, éppúgy megváltozik, mint – megítélésem szerint – a marketingtevékenység és az eszközrendszer.

A *negyedik fejezet* az „Empirikus kutatások, módszertan és kutatási eredmények címet viseli. A disszertáció összeállításához felhasznált kutatásoknál alkalmazott módszertan és a vizsgálati eredmények kerülnek itt összefoglalásra, a kutatási hipotézisek bizonyításához felsorakoztatott érvek és indokok segítségével. Ebben a fejezetben térek ki – a feldolgozott irodalom és az empirikus vizsgálatok tapasztalatai alapján kidolgozott – azon kvantitatív módszerekre is, amelyek jól alkalmazhatóak a vállalati versenyképesség vizsgálatoknál.

Az *ötödik fejezetben* bemutatom azokat az összegző eredményeket, valamint a levonható következtetéseket, amelyek igazolják a megfogalmazott tézisek helyességét. A gazdálkodói szféra versenyképességének javításával összefüggésben tett megállapítások egyben a gyakorlati hasznosítási lehetőségeket is feltárják.

I. A disszertáció célja, a választott téma időszerűsége

A disszertáció célja egyfelől: a változó versenyképességi faktorok több szempontú feldolgozása, másfelől: a megváltozott piaci körülményekhez való alkalmazkodás vállalati kritériumainak megfogalmazása.

A választott téma időszerűségét igazolja, hogy a piacot és a környezetét érintő változási folyamat felgyorsult, a megváltozott közegben más megvilágításba kerülnek a vállalati versenyképességi faktorok. A fejlett gazdaság a *vállalati versenyképesség* megítélésben is változásokat indukál. A vállalati versenyképesség egyes tényezői a változó környezetben ártértékelődnek, a környezet kihívásaira reagáló gazdálkodó szervezetek részéről folyamatos és intenzív felkészültséget követelve, a sikeres működés kritériumaivá válnak.

A vállalkozások számára mind a mikro-, mind a makroszintű piaci és gazdasági környezeti kategóriák az információtechnológiai robbanás következtében megváltoztak, és folyamatosan változnak. Egy sor markáns tényezőváltozás mellett, az idő és a tér tágulása miatt, a versenyképességgel összefüggő kategóriák árnyaltabb megközelítése indokolt.

A versenyképességi tényezők tudatos és erőteljes fejlesztése nélkül a hosszú távú prosperitás elképzelhetetlen. A versenyképesség-vizsgálatok folyamatossága, valamint az eredmények hasznosítása nélkül a világ fejlett országaihoz (ezen belül az Európai Unióhoz) való csatlakozás – a hazai vállalkozások egy része számára – csupán merész álmom marad. A világ fejlettebb országaihoz képest a lemaradás csökkentése éppúgy vállalati, mint nemzetgazdasági szintű szükségszerűség.

Dolgozatom alapvetően marketing szempontú, amely ebben az esetben azt is jelenti, hogy a piaci megmértetés szintjén mérlegelve vizsgálom a vállalati versenyképességet. Ez a megközelítés, mint alapgondolat nem új keletű. Már a 80-as években megfogalmazódott, például, hogy: a versenyképesség és a piac egymással szorosan összefüggő fogalmak, a vállalati versenyképesség alapja a piacorientáltság és a folyamatos innováció (Drucker, 1985). Egy másik gondolat szerint: a sikeres működés fenntartása a vállalati innovációs képességhez kötődik, amely a versenyképesség alapjaként kezelendő és a változó körülmények kényszerítik ki (Porter, 1980).

Ami új a disszertációban, az a versenyképesség több szempontú megközelítése, az információtechnológiai forradalom hatásának tükrében, a változó környezethez, a fejlett gazdasághoz való alkalmazkodás érdekében.

A változó versenyképességi faktorok jellemzőinek kiválasztásánál a mértékadó szakirodalomban megfogalmazottakra és empirikus kutatásokra támaszkodtam.

A versenyképességet többféleképpen közelíthetjük meg. Dolgozatomban a *vállalati versenyképességre* fókuszáltam, természetesen figyelemmel voltam az egyéb versenyképességi szintekre és kritériumokra is.

A termék helyettesíthetősége alapján a *verseny négy szintjét* határozhatjuk meg (Kotler, 1999a). Ennek alapján léteznek:

- ⇒ *márkaverseny;*
- ⇒ *iparági verseny;*
- ⇒ *termékforma verseny;*
- ⇒ *általános verseny.*

A fejlett gazdaságban az előbbi szintek mellett – meggyőződésem szerint – *technológiai szintről* is beszélni kell, beleértve az ún. „infokommunikációs” eszközrendszert is. Az információtechnológiai robbanás felborít egy sor – versenyképességgel összefüggő – kategóriát, a verseny szintjei módosulnak, átértékelődnek versenyképességi jellemzők (például: innováció, eljárás innováció, értékinnováció stb.), és a versenyösszetevők is folyamatosan változnak. Mindenképpen külön ki kell emelni, például: a reakcióidőt (piaci igényre, megrendelésre, információra, reklamációra stb. válaszra vonatkozóan), mint versenytényezőt, de ide tartozik még az egyedi szolgáltatás, a sajátos előnyök nyújtása, a vevőérték növelése érdekében.

Versenylőny: „... a vállalatnak az a képessége, hogy a teljesítésnek egy vagy több olyan módját találja meg, amit a versenytársak nem tudnak, vagy nem akarnak követni” (Kotler, 1999a:88).

Az előzőek alapján a *versenyképes vállalat kritériumait* könnyen megfogalmazhatjuk. Így: az a vállalat *tekinthető versenyképesnek, amelyik rendelkezik a piaci alkalmazkodáshoz (stratégiájától függően a piaci belépéshez, a növekedéshez, az egyéb piaci aktivitáshoz) szükséges eszközrendszerrel, objektív és szubjektív potenciállal.* Ez egyben azt is jelenti, hogy objektív mutatószámokkal is leírható maga a versenyképesség, mint *készség- és képességjegyek, rendelkezésre álló, illetve mozgósítható erőforrások összessége.* A versenyképességi jegyek alkalmassá teszik a vállalatot a piaci versenyre, a folyamatos környezeti kihívásokra való releváns válaszokra, a vállalati stratégiában megfogalmazott célok elérésére, a piaci pozíciónak megfelelő helytállásra.

Különbséget kell tenni stratégiai és taktikai versenyképességi elemek között, ugyanakkor csak és kizárólag jól meghatározott – tudatosan és körültekintően kialakított – stratégiával, és ehhez igazított taktikai lépéssorozattal, valamint eszköztárral érhet el a vállalat sikereket. Ennek kapcsán feltételezem a marketingorientált működést, azt az alapstratégiai koncepciót és taktikai versenyképességi fegyvertárat, amelyek segítségével a vállalat a hosszú távú működését, a nyereséges gazdálkodást és a versenytársakénál hatékonyabb vevői igény-kielégítést valósítja meg.

A versenyhelyzetet mindig valakihez vagy valamihez képest időben, térben vagy egyéb viszonylatokban kell értékelni. A vállalati alkalmazkodásnál figyelembe kell venni, hogy maga a stratégiai tervezés és vezetés is folyamatosan változik. Miközben a módszerek egyre bonyolultabbá válnak, a gondolkodásban megjelenik a globális szemléletet. Előtérbe kerülnek az ún. „szoft-tényezők” és a versenyképesség vállalati menedzselése sajátos felkészültséget igényel (Csath, 1998. In: Varsányi et al., 1998).

A szakirodalom feldolgozásakor és az empirikus kutatások esetében is különös figyelemmel voltam az *általam kiválasztott*, alábbiakban ismertetett *versenyképességi tényezőkre*.

- ⇒ Az *innováció*, mint versenytényező az „újjgazdaság” tükrében más megvilágításba kerül, az egyes innovációs elemek súlya és szerepe, a vállalati innováció fajtái alapvetően megváltoznak.
- ⇒ A modern gazdaság rohamosan változó és átalakuló versenyhelyzetet teremt, a *vállalati kapcsolatokkal* összefüggésben. Bizonyos marketing és versenytényezőket illetően paradigmaváltásról is szó van (Relationship Marketing). A marketingkapcsolatokban jelentős módosulások következnek be.
- ⇒ A *vállalati kommunikáció* egyes elemei is, az eddigiekhez képest más szempontok szerint kerülnek mérlegelésre. Versenyelőnyt jelent a hatékony és célorientált vállalati belső kommunikáció éppúgy, mint a – jól kiépített – külső kommunikációs kapcsolatrendszer.
- ⇒ A *vevőkör vagyoneként* kezelése egyelőre nem jellemző gyakorlat a hazai vállalati körben. A vevőkör, mint vagyonelem az investícióknál alkalmazott módszerekkel tervezhető és mérhető, amennyiben a vállalat kialakítja az ehhez szükséges számítástechnikai és információs háttérrel.
- ⇒ A *vállalati belső kommunikáció* bizonyos tényezői – összefüggésben a vállalati kultúra és a szervezeti szerepek alapvető módosulásaival – is átértékelődnek. A *tudás, mint versenytényező* mindinkább fokozott jelentőséggel bír, jellegében és irányultságában is más tudásra van szükség, mint az információtechnológiai forradalom előtti időkben.
- ⇒ Az *Internet-marketing* koncepcionálisan és eszközrendszerében is teljesen új fejezetet jelent a marketingben, amely az információrendszertől a kutatómódszertanon át a kommunikációs mix elemek kardinális stratégiai és taktikai szempontok szerinti átstrukturálódásához vezet.

A modern gazdaság, fejlett gazdaság, „újjgazdaság” kifejezéseket a disszertációban szinonimaként használom, azzal a kiegészítéssel, hogy „újjgazdaság” fogalom alatt *a vállalati tevékenység és a teljes értéklánc új alapokra való helyezését, mint gazdasági környezetet értem, amely alapvetően a modern információtechnológia által biztosított háttérrel feltételezi*, de abban nem merül ki semmiképp. E-gazdaságként, tudás alapú gazdaságként is emlegetik az általam használt „újjgazdaság” kategóriát, attól függően, hogy a technológia, illetőleg az információ, ezen belül az emberi tudás kerül a fókuszba.

Meggyőződésem, hogy az IT (információtechnológia) szóösszetétel alapját képező mindkét tag fontos, de egymást nem nélkülöző elemek. Az „újjgazdaság” egyben teljesen új szemlélet is, amelynek középpontjában a vevő, ezen belül a hatékony és gyors reakció, azaz az ECR (Efficient Consumer Response) áll, s mindezt nem formálisan és a deklaráció szintjén kezelve. A vásárlói elégedettség által befolyásoltan, a hosszú távú kapcsolat keretei közötti, hatékony működés: értékközpontú, prosperitást jelentő piaci aktivitást eredményez.

Megítélésem szerint semmiképp sem vitathatóak azok az *alapvető módosulások*, amelyek az idő-, és a térdimenziók változásából erednek, kikövetelve az inputokra

történő gyors, sok esetben azonnali reagálást. Az interaktivitás a gondolkodásmódban, a működési mechanizmusokban, a vállalat funkcionális szerepeiben, valamint az értékítéletekben teljesen új fejezeteket jelent.

Példaként álljon itt egy teljesen hétköznapi eset: amíg egy tipikus banki művelet ma az USA-ban, bankfiókban elvégezve 1,25 dollár, telefonon indítva a tranzakciót 54 cent, automatában (ATM) 24 centbe kerül, Interneten bonyolítva mindez 2 cent, és körülbelül két perc idő igénybevételével, bárholnan elvégezhető! (Figyelő, 2001:11). Ezt a példát külön is kiemelésre méltónak ítélem egyfelől: a hatvanszoros termelékenységjavulás miatt, amely a technológiai háttér változásából adódóan következett be. Másfelől: itt nem beszélhetünk a hagyományos értelemben vett – például: a méretgazdaságossággal összefüggő – termelékenységjavulásról, mint a termelő ágazatokban.

Tény, hogy az ún. „dot.com” (alapvetően Internet-szolgáltató, információtechnológia alapú, azaz IT) szektor szárnyalása megtorpant, az USA stagnáló – ma már kimondottan, de a remények szerint nem hosszantartóan visszaeső – gazdasága és az egyéb világgazdasági problémák miatt, a recesszió már 2001. első felében is érezhető volt.

A versenyképesség vizsgálatánál nem hagyhatók figyelmen kívül az aktuális gazdaságpolitikai kérdések, és mindenkor számolni kell mind a regionális, mind a globális vonatkozásokkal. Széleskörű környezeti tényezővizsgálatok nélkül a vállalati versenyképesség-kutatások nem értelmezhetőek, továbbá mind az exogén-, mind az endogén-tényezőkre külön-külön is fókuszálni szükséges.

A stratégiával foglalkozó irodalom általában két tényezőcsoport: a környezeti vonzerő és a vállalati belső értékek együttes ki- és felhasználásával elért eredményalapú versenyképességet különböztet meg. Az „újjgazdaság”, mint környezet, továbbá a fejlett információtechnológiai bázis biztosította háttér, az ágazati, valamint földrajzi határok, átlépését eredményezi. Az innováció, információ (tudás) és a kommunikáció (például: Internet-alapú) időbeli, továbbá térbeli kihasználásának versenyelőnyé válására különösen is fel kívánom hívni a figyelmet.

A *disszertáció* – gondolatmenetét és a megközelítéseket tekintve – alapvetően *marketing szemléletet* tükröz, ugyanakkor *interdiszciplináris* vonatkozásai, továbbá a feldolgozás szempontjai miatt újszerű és eredeti. Az egyes kérdéskörökre vonatkozó megállapításokat, valamint a bemutatásra kerülő saját modelleket, több tudományág jeles képviselőinek aktuális szakirodalmi munkáit feldolgozva fogalmaztam meg, támaszkodva empirikus kutatási eredményekre is. Fontos szempont volt a gyakorlati hasznosíthatóság, a következtetéseknek a gazdálkodói szférában való felhasználhatósága.

II. Az értekezés elméleti megalapozottsága

A vállalati versenyképesség-vizsgálatok elméleti hátterének megalapozását a versenyképességgel és a versenyképességi tényezőkkel foglalkozó irodalom feldolgozása segítette. A különböző diszciplínákat (marketing, közgazdaságtan, innováció-menedzsment, tudásmenedzsment, információ-menedzsment stb.) képviselő, mértékadó szerzők és kutatóműhelyek munkáit (hazai és nemzetközi publikációkat, kiadványokat vagy ezek meghatározott részeit) az előzetesen megfogalmazott szempontok alapján dolgoztam fel. Egy sor diszciplína jeles szakírói szerint bizonyos vállalati jellemzők (például: innováció, tudás stb.) meghatározó versenytényezők, vagy versenyelőnyt jelenthetnek vállalati, esetleg nemzetgazdasági szinten. A disszertációnak semmiképpen nem célja az egyes állítások minősítése, a szakirodalom tematikus feldolgozásával elsődlegesen az újszerű megközelítésekre, és az egyes kiválasztott faktorok közötti összefüggésekre koncentráltam.

Vizsgálataimnál tekintettel voltam arra, hogy a tudományban kétirányú logika érvényesül, a dedukciós szakaszban a hipotéziseinket megfigyelésekkel erősítjük meg, az induktív megközelítésnél a megfigyelésekből kiindulva vonjuk le következtetéseinket. A disszertációban mindkét irányvonal felfedezhető. Egyfelől: az empirikus kutatásoknál a megfogalmazott hipotézisek igazolására vontam – vagy kutatástól függően – vontuk le a következtetéseket. Másfelől: az elméleti modellek segítségével részben árnyaltabbá téve, részben kiegészítve azokat, illetve más szempontból is megvilágítva – tekintettel az empirikus kutatási eredményekre is – általánosításra alkalmas módon alakítottam ki megállapításaimat és alkottam meg a *téziseket*. Az egyes téziseket a több szempontból átgondolt érvek mellett *önálló modellekkel* is igazolom, amelyek összeállításához az irodalomból kiemelt elméleteket, valamint empirikus kutatási eredményeket használtam fel.

II.1. Az értekezésben felhasznált elméleti modellek

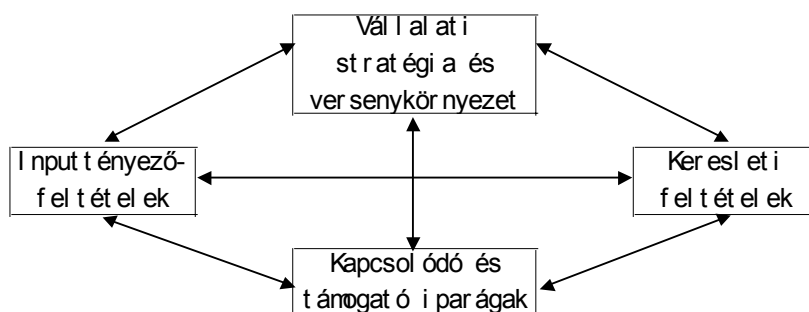
A versenyképességgel foglalkozó, terjedelmes irodalomból a dolgozatban, a következőkben ismertetett elméleti modellekből indultam ki.

A vállalati versenyképesség-vizsgálatoknál elkerülhetetlen a vállalati környezet vizsgálata. A környezeti tényezőket tartalmazó modellek közül Kotler és Porter modelljei meghatározóak.

- A.) *Kotler piaci környezeti modellje*: tartalmazza a vállalat mikro- és makro-környezetének tényezőit. („A vállalat piaci környezete” című modell ábrája a Függelék I-ben található.) A modell jól használható a versenyképesség különböző szintjeinek megközelítéséhez, a vállalati versenyképesség szempontjából mind a makro-, mind a mikro-tényezőknek igen nagy szerepük van. A közvetlen piaci tényezők az iparági versenyben játszanak meghatározó szerepet, a makro-tényezők közvetett hatással bírnak a vállalati versenyképességre. Az olyan gazdaságot jellemző paraméterek ugyanakkor,

mint például: gazdaságpolitika, szabályozás stb. a nemzetgazdasági szintű versenyben az ország versenyképességi indexében részelemként jelennek meg. (Lásd: IMD, The World Competitiveness Yearbook, részletesebben a III.1. fejezetben!)

- B.) *Kotler* másik – jelentős – modellje: az ún. „négytényezős marketing mix” (amelynek első megfogalmazása *McCarthy* nevéhez fűződik) és a marketing eszköztárból, négy fő marketing elem angol megfelelőjének (Product, Price, Place, Promotion) első betűjéből alkotott, „4P” modellként ismert. Ezt a modellt a meghatározó vállalati versenyképességi tényezőket tartalmazó modellemnél analógiaként vettem figyelembe. Ezzel azt kívántam kihangsúlyozni, hogy a vállalati versenyképesség esetében is meghatározható néhány (az általam összeállított modellben három) legfontosabb tartópillér, mint a változó környezethez történő alkalmazkodás alapelemei.
- C.) A vállalati versenyképesség vizsgálatok egyik *alapmodellje*: *M. Porter*től származik, amelyben a *nemzetközi versenyt meghatározó tényezők* mellett a közvetlen piaci környezeti tényezők is helyet kaptak. *Porter* négy olyan tényezőcsoportot jelöl meg, amelyek a lokális versenytényezőkre jelentős befolyással bírnak. Emiatt ez a modell nem hiányozhat a versenyképességet fókuszába állító vizsgálatokból.



1. ábra

A nemzeti (helyi) versenyképességet meghatározó tényezők

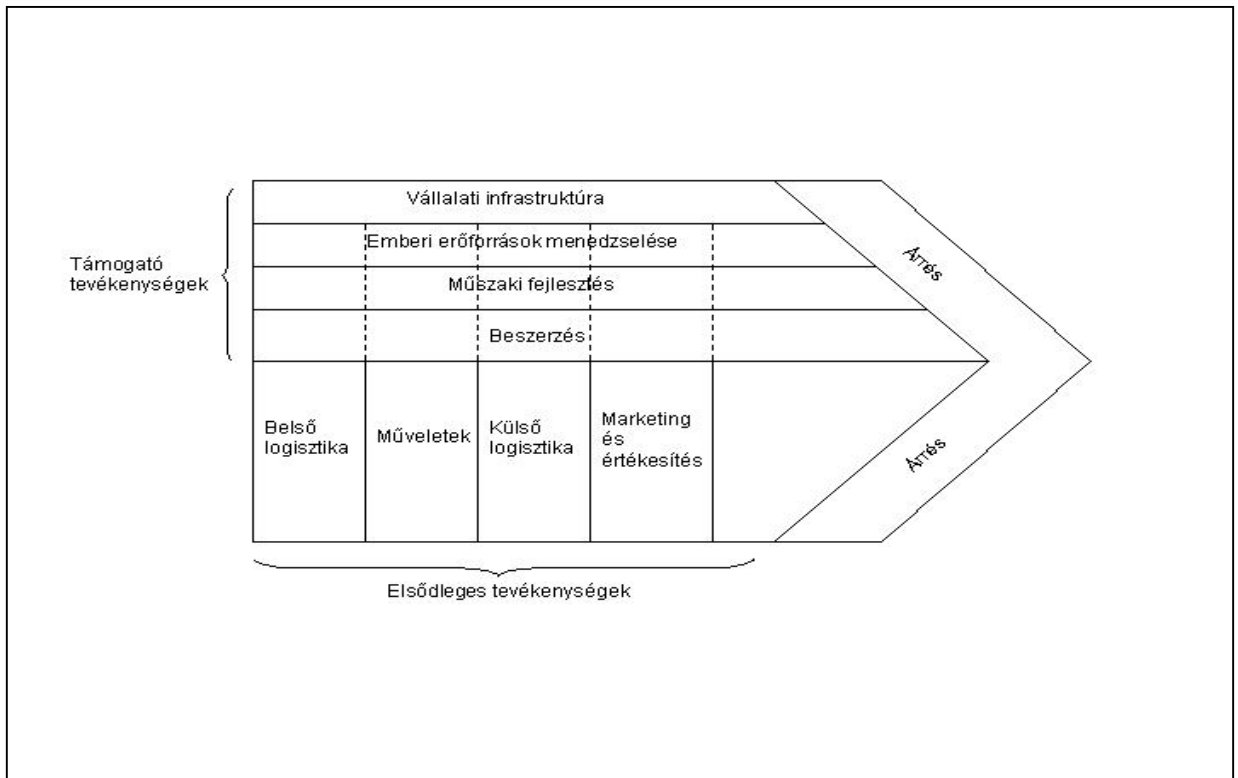
Forrás: Porter (1998:211)

Az ábrában szereplő négy tényezőn felül a kormányzati intézkedések és a gazdasági szereplők által nem befolyásolható, véletlenszerűen jelentkező lehetőségek is meghatározó szerepet játszanak a nemzetközi versenyképességben.

- D.) *Porter öttényezős piaci modellje*: az iparági versenyt meghatározó erőkről mikro-gazdasági versenyképességi modellként ismert, és minden egyes elemének igen fontos szerepe van a vállalati versenyképesség szempontjából. A szállítók alkupozíciója, a vevők alkupozíciója mellett – az aktuális versenytársak közötti versenyhelyzetet – az új belépők fenyegetése és a helyettesíthetőség kérdésköre teszi bonyolultabbá. A modell a helyettesítő termékeket tágabb

értelemben használja, eszerint: minden olyan termék és szolgáltatás, helyettesítő terméknek minősül, amelyik, például: fogyasztási cikkek esetében a családban felhalmozott vagy várhatóan keletkező diszponibilis jövedelem elkölthetőségét befolyásolja. („Az iparági versenyt meghatározó erők modellje” a Függelék I-ben található.)

E.) *Porter értéklánc modellje*: mint az értékteremtés, a vállalati külső és belső kapcsolatrendszer meghatározója, ugyancsak alapját képezte a dolgozatban megfogalmazottaknak.



2. ábra

Az általános értéklánc modellje

Forrás: Porter (1985) In: Kotler (1999a:78)

A modell a vállalaton belüli vevőérték teremtés útját befolyásoló kilenc stratégiai tevékenységet tartalmaz, amelyből az elsődleges tevékenységek: az alapanyagok végtermékké történő konvertálása, a be-, illetve a kiszállítás, valamint a piaci műveletek és a szervizellátás. A másodlagos tevékenységek, mint támogató tevékenységek feladata: különféle inputok biztosítása minden elsődleges tevékenység ellátásához.

Porter értéklánc modellje a vállalaton belüli munkamegosztásra épül, azonban ez a modell a vállalati kapcsolatokon alapuló hálózati gazdaság kérdéskörében is iránymutató. Az értéklánc ugyanis nem vállalati kategória csupán. A kínálati lánc (a termék előállításától a végső felhasználóig tartó folyamat) hatékonysága, vevőérték-hordozó tulajdonsága a fejlett gazdaságban különös jelentőséggel bír, vállalati versenyképességet definiáló, piaci paraméterek kötődnek hozzá.

- F.) McKinsey és társai által összeállított, „7S” címmel híressé vált diagramot a sikeres vállalatok mindegyikénél megtalálható tényezőkből alakították ki. A modellben az első három elem: a stratégia (Strategy), a struktúra (Structure) és a rendszerek (Systems) a siker hardverjének, a következő négy: a közös értékek, az érdekek (Shared Value), a stílus (Style), az alkalmazottak (Staff), és a szaktudásuk (Skills), a siker szoftverjének tekinthetők. A McKinsey Intézet munkatársai a sikeres működés titkát vizsgálták, Peters és Waterman: „A siker nyomában” című munkájukban a hosszantartó eredményes működésű vállalatoknál a közös jegyek feltárására vállalkoztak. Ezt a modellt a versenyképességgel összefüggésben, a siker összetevőit leíró modellem kialakításánál használtam fel, egyfelől: a sikeres működéshez feltétlenül szükséges tényezők meghatározásaként, másfelől: a másik két modell összetevőinek együttes érvényesülésével előállítható szinergikus hatás megjelenítődéseként. (A McKinsey „7S” diagramját leíró modell ábrája a Függelék I-ben található.)
- G.) A gazdálkodó szervezetek számára a mindennapi gyakorlatban kiválóan alkalmazható a Balanced ScoreCard (BSC) módszer kifejlesztői Kaplan és Norton a rövid és hosszú távú szemléletet a számszerű és szöveges információkkal kombinálja. Az akciótervek, az összefüggések és a levonható konzekvenciák, a hétköznapi cselekvési programokban kifejezhetők oly módon, hogy minden vállalati tevékenység és szervezet számára a konkrét feladatok is megfogalmazódnak. A versenyképességet leíró vállalati paraméterek és jellemzőik a módszer segítségével rendkívül jól nyomon követhetők. Ez a módszer részeiben és egészében is hasznos a vállalati versenyképesség kérdéskörének vizsgálatánál. A szerzők négy fő kérdéskört jelölnek meg, mint a módszer alapját, és négy nézőpontnak (az eredeti műben, angolul: perspective) nevezik. Módszertana, általánosan hasznosítható mutatószámrendszere a vállalati versenyképesség hatékonyságának növeléséhez járulhat hozzá. (Az alapmodellek, „A stratégia operatív célokká történő lebontása” és „Az akciók stratégiai kerete a BSC-vel” című ábrák a Függelék I-ben, továbbá „A vevői nézőpont alapvető mutatócsoportja” című ábra a III. 4.1., illetve az „Ok-okozati összefüggések a BSC négy nézőpontja között” című ábra a III. 5. fejezetekben található.)

Az előző modelleken kívül jelentős számban használtam fel a nemzetközi és hazai irodalomból származó, elméleti és empirikus kutatási eredményekre támaszkodó, versenyképességi jellemzőket, összefüggéseket, tartalmazó írásokat. (Lásd: hivatkozásokat, lábjegyzeteket és az irodalomjegyzéket!)

A feldolgozott irodalom, valamint a kutatási eredmények alapján fogalmaztam meg egyfelől a téziseket (T1-T7), másfelől az általam kifejlesztett modelleket, és a versenyképesség méréshez felhasználható diagnosztikai módszert. A modellekkel és a diagnosztikai módszerrel – a verbálisan megfogalmazott argumentumok mellett – igazolom állításaimat.

II.2. Tézisek (T1-T7)

A disszertációban, a következőkben ismertetésre kerülő, tézisek bizonyítására összpontosítottam. Az általam kiemelten kezelt versenyképességi tényezők és a megfogalmazott tézisek összhangját oly módon biztosítottam, hogy az első tézist (T1) alaptézisként kezeltem, a T2-T5 tézisek mindegyike egy-egy általam különösen fontosnak tartott tényezőre összpontosítva tartalmazza a vonatkozó megállapításokat.

A T6 és a T7 tézist, az információtechnológiai robbanásnak a vállalati versenyképességre gyakorolt hatása miatt, külön is indokoltnak tartottam megfogalmazni.

A T1 tézis bizonyításához összeállított „Versenyképesség 3P modellje” összetevőire vonatkozó megállapításokat a T2-T5 tézisek tartalmazzák. A T6 tézissel összefüggő vizsgálataimnál az egyes tényezők közötti kapcsolódási pontokra összpontosítottam. Két modell segítségével a versenytényezők, az Internet és a környezet közötti összefüggéseket emeltem ki. A T7 tézis – az első téziszhez hasonlóan – átfogó jellegű. Ebben a témakörben az összetevőket az Internetnek, a marketingre gyakorolt hatását vizsgálva tekintem át.

- ⇒ **T1:** A fejlett gazdaságban, a változó környezethez való folyamatos alkalmazkodás miatt, az *egyes vállalati versenyképességi faktorok szükségképpen átértékelődnek.*
- ⇒ **T2:** A *vállalati innováció* és az innovativitás fogalma *alapvetően módosul*, összefüggésben a technológiai változásokkal. Összetevői, továbbá kapcsolódási felületei a többi versenytényezővel, folyamatosan átalakulnak.
- ⇒ **T3:** A *vállalati kapcsolatok stratégiai szerepe* felértékelődik. Az értéklánc működését meghatározó tényezővé válik, például: a Relationship Marketing kapcsolatrendszer.
- ⇒ **T4:** A *külső kommunikáció* fókuszába a *vevőelégedettség* kerül. A vevőérték és vevőértékelés helye és szerepe a vállalati marketingben megváltozik. A vevőkör pénzben kifejezhető vagyont jelent.
- ⇒ **T5:** A *belső kommunikáció* a vállalati kultúra megjelenítődése, valamint eszköze, és mint ilyen: tükrözi a szervezeti gondolkodásnak, az elfogadott normáknak. A tudás, mint versenytényező egészen új szerepet kap.
- ⇒ **T6:** Az Internet megváltoztatja a versenyképességi kritériumokat. A gazdasági hálózatok kialakulásának külső és vállalati belső tényezői markánsan megfogalmazhatók.
- ⇒ **T7:** *Az Internet-marketing új tudományággá válása megindult*, platformját és eszközrendszerét illetően egyes részterületek alapjaiban módosulnak.

II.3. Az értekezés elméleti háttérét jelentő saját modellek

A tézisek bizonyításánál felhasználtam az irodalmi feldolgozásokra, valamint a kutatási eredményekre épülő, *következő saját modelleket*: (Részletesen a III. fejezet megfelelő pontjaiban!)

- ⇒ A „*Versenyképesség 3P modellje*”-ben az ismert „4P” analógiát alapul véve, a legfontosabbnak tartott versenyképességi elemeket foglaltam össze. A modellben az első „P” (Product), azaz: termék, itt az innováció kiemelt jelentőségére utal, a második „P”-t (Price), az árat, mint a termék részét külön nem emelem ki. A harmadik „P” (Place) a modellben a vállalati kapcsolatokat szimbolizálja. A „4P” modell negyedik „P”-je (Promotion) a marketingkommunikációs elemeket tartalmazza. A „*Versenyképesség 3P modellje*”-ben a harmadik „P” a vállalati külső és belső kommunikáció kiemelt elemeire fókuszál.
- ⇒ A „*4I modell*” (Interest, Investment, Innovation, Integration) tartalmazza a gazdasági hálózatok meghatározó tényezőit. A vállalati érdek és érdekeltség mellett a beruházási, befektetési hajlandóság is fontos szerepet kap. Az innováció ebben a modellben elsősorban, mint eljárás-innováció kerül kiemelésre, a vállalati működési technológiát befolyásoló elemek egyikeként. Az integrációs készség és képesség: a vállalati autonómia, az önállóság változatlanóságát jelöli, miközben a hálózati szervezeteket – természetesen – közös piaci aktivitás jellemzi.
- ⇒ A „*Hálózati-környezeti modell*”-ben a gazdasági hálózat kialakulását befolyásoló, környezeti tényezőket foglaltam meg, összefüggésben az előző modellel. A modell középpontjában található – a vállalati belső versenyképességi faktorokat tartalmazó – „4I modell” környezeti tényezőit a „*Hálózati-környezeti modell*”-ben: a tudomány, a technika, a technológia és a kultúra, a hálózati gazdaságban működő társulási lehetőségeket befolyásoló elemek jelentik.
- ⇒ A „*3P*”+„*4I*”=„*3S*” *képlettel leírható modellben* azt kívántam kihangsúlyozni, hogy az általam kiválasztott versenytényezők és a megfogalmazott tézisek igen szoros összefüggésben vannak. A siker összetevőit a „*3S modell*” (Strategy, Staff, System of Value Creation) segítségével fejeztem ki.
- ⇒ A $\Sigma(DBA\&CC)*T*DQ$ *modell*, mint diagnózistérkép értelmezhető. Felhasználható a rendelkezésre álló és/vagy előállítható, a vállalati versenyképesség-vizsgálatokhoz szükséges adatbázis adatsorainak kombinálásából kialakított, többtényezős rangsor összeállítására. A

diagnosztikai modell a vállalati versenyképesség kritériumainak árnyaltabb megközelítéséhez járul hozzá¹.

Úgy a saját modellek kialakításánál, mint a tézisek megfogalmazásánál felhasználtam a következő *empirikus kutatások* eredményeit:

- ⇒ „*TOP 200*” Figyelő mellékletek vállalati adatai 1998., 1999., 2000. évekre vonatkozóan (továbbiakban: „*TOP 200*” kutatás, IV.2.1. fejezet);
- ⇒ GKI Rt. „*Ahogy a vállalkozások látják...*” 1997-2001. Tavaszi felmérések (továbbiakban: *GKI kutatás*, IV.2.2. fejezet);
- ⇒ „*Versenyben a világgal*” BKÁE Kutatási program 1996., 1999. Kutatási jelentések és publikációk (továbbiakban: *BKÁE kutatás*, IV.2.3. fejezet);
- ⇒ *A magyar ipar szerkezeti átalakulása és területi átrendeződése* a '90-es években, a változások hatása az ágazat versenyképességére. OKTK 1299/1/1997. sz. Pályázat. BME Közgazdaságtan Tanszék/Alkalmazott Gazdaságtan Tanszék (továbbiakban: *OKTK kutatás*, IV.3.1. fejezet);
- ⇒ *A vállalati versenyképesség vizsgálata a magyar vállalatok példáján*. A nemzetközi versenyképesség kritériumai és azok változása az ezredfordulón. Általános Vállalkozási Főiskola (továbbiakban: *ÁVF kutatás*, IV.3.2. fejezet).

Az első három kutatásnál a rendelkezésre álló, illetőleg a hozzáférhető adatokat szekunder adatbázisként, önálló és eredeti következtetések levonására használtam fel. Az OKTK és az ÁVF kutatásoknál – alapvetően – a primer információgyűjtésben volt szerepem. A kutatási tervek, a kérdőívek kialakításában való közreműködéstől, az adatfeldolgozáson át, a kutatási jelentések vonatkozó fejezeteinek összeállításában volt meghatározó szerepem.

A kutatási eredményekből levonható következtetések az egyes versenyképességi tényezők bemutatásánál, a III. fejezetben, illetőleg a kutatások fő jellemzőit a IV. fejezetben fogalmaztam meg.

¹ A modell összetevői: DBA (DATABASE ANALIZING): szekunder adatbázis elemzést jelent. A CC (CORPORATE COMPETITIVENESS) elem a vállalati versenyképességi szempontok szerint végezhető vizsgálatot jelöli, a T (TIME) időfaktor bekapcsolását illusztrálja. A DQ (DEVELOPMENT QUOTA) fejlődési kvótát jelent. A modellben a „&” jel arra utal, hogy a versenyképesség szempontjából felhasználható releváns adatbázisból választjuk ki a megfelelő szempontok szerint az adatokat. Természetesen tetszés szerinti („n” számú) versenyképességi faktor szerepelhet a vizsgálatban, különféle preferenciákkal. Ekkor egy Σ jellel összegezhetők és értékelhetők az adatok.

III. A versenyképesség változó faktorai

A vállalati versenyképesség-vizsgálatok iránt a figyelem egyre nő, az elméleti és gyakorlati megközelítések mind inkább nagy jelentőségre tesznek szert. A folytonosan változó világ megköveteli a piaci szereplők részéről a rugalmas alkalmazkodáshoz szükséges készség és képesség kialakítását.

A vállalati versenyképesség problémakörnek a jelenlegi magyar gazdaságban az ad különös aktualitást, hogy lezárultnak minősíthető az elmúlt tízéves átmenetinek tekinthető – társadalmi, gazdasági átalakulás és a rendszerváltással együtt járó privatizációs – folyamat. Megtörtént a tulajdonosi szerkezetváltás, az utóbbi évek legfőbb gazdasági mutatói pozitív irányú tendenciát jeleznek. Eközben a globális tendenciák, a kedvezőtlen világgazdasági jelenségek nyilvánvalóan éreztetik hatásukat. Az Európai Unióba való belépéssel járó felkészülési folyamatban is történtek előrelépések, a gazdálkodói szféra felkészültsége ugyanakkor változatos képet mutat.

Kutatások igazolják, hogy a hazai vállalatok versenyképessége alapvető kívánni valót hagy maga után, miközben cél: a fejlett gazdasághoz való csatlakozás. A vállalati versenyképességi faktorok differenciált megvilágítása indokolt, összefüggésben a környezeti – és egyéb vállalati belső – tényezőkkel, a nemzetgazdaság versenyképességének növelése érdekében.

Kutatómunkámban – a feldolgozott irodalom és az empirikus kutatások alapján – a versenyben maradásához szükséges versenyképességi faktorok vizsgálatára helyeztem a fő hangsúlyt, az értekezés megfelelő fejezeteiben bizonyítva az egyes tényezők vizsgálatának eredményeként megfogalmazott állításaimat, mint téziseket (T1-T7).

A disszertációban a versenyképesség változó faktorait, azok összetevőit, paramétereit veszem górcső alá, megvizsgálom az összefüggéseket és a kiemelt jellemzőket, a kiválasztott metódus szerint. Az egyes fejezetrészekben a versenyképességgel összefüggő irodalomból kiemelem az általam megfogalmazott tézisek bizonyításra összegyűjtött információkat, és a megállapításokat saját modellek bemutatásával is igazolom.

A versenyképességről általában, a versenyképesség szintjei

A gazdaság- és iparpolitikusok, valamint az elméleti szakemberek a *versenyképesség összetevőit, vizsgálati módszertanát, mérhetőségét* egyaránt folyamatosan vizsgálják. Az üzleti szférában a mindennapi munka szerves része a versenyképesség megteremtése, megtartása, növelése érdekében tett intézkedés. A gazdálkodó szervezetek, a hosszú távú életben maradás miatt, versenyképességüket folyamatosan fejleszteni kényszerülnek.

Magát a versenyképességet a termékek, vállalatok, vállalatcsoportok, régiók, ágazatok, nemzetgazdaságok vagy más integrációs szinteken közelíthetjük meg.

A versenyképességgel összefüggő irodalom két alapvető vonulatát különböztethetjük meg, a komparatív előnyök, illetőleg a kompetitív előnyök bázisára épülő elméleteket. Az egyes versenyképességi szintek külön kategóriaként kezelendők.²

A *kínálatoldali versenyképesség* esetében, egy adott ország input tényező-ellátottsága utal a *tényleges komparatív előnyökre*. A gyakorlatban a külkereskedelmi struktúra jelzőszámai (például a Balassa-féle RCA mutató³, illetve egyéb strukturális mutatók) a *látszólagos komparatív előnyöket* fejezik ki.

A *tényleges* és a *látszólagos komparatív előny* közötti különbséget a komparatív előny és a versenyképesség közötti eltérés alapján közelíthetjük meg. Az egyes országok közötti külkereskedelmi áruforgalmában az ún. „*áruszerkezeti mutatók*” hordoznak versenyképesség-jegyeket.

Létezik még a gyakorlatban az ún. „*piaci részarányok mutatója*”, amely térben és időben jól alkalmazható. A külkereskedelmi áruszerkezeti mutatók előnyeként az egyszerűség és a kezelhetőség fogalmazható meg. A versenyképesség-mérés problematikája, hogy nem bizonyítható a kínálatoldali versenyképesség alapjaként megfogalmazott költségelőny és a keresletoldali versenyképesség piaci előnyben való megjelenítődése közötti összefüggés (Török, 1999).

Eltérően kell értelmezni a kínálat-, és keresletoldali versenyképességet a különféle szintek szerint. A kínálatoldali versenyképesség akkor alakul kedvezően, ha alacsony költséggel, alacsony áron, de még nyereségesen működik a termelés. A keresletoldali versenyképesség a piaci elfogadás esetén kedvező, de ebben az esetben nincs információ a siker hátterét jelentő költségek nagyságáról.

Egy gazdaság vállalatainak versenyképességét egymáshoz történő összehasonlításával határozhatjuk meg, az előállított termékek vagy az adott tevékenység összefüggésében. Összehasonlíthatjuk más viszonylatok (régió és/vagy világ) hasonló adataihoz. A versenyképesség tehát mindig viszonylagos, azaz termék és/vagy tevékenység kerül összehasonlításra, emiatt a *mikro-szféra versenyképessége megelőzi a makro-szféra versenyképességét* (Agenda, 2000).

² A közgazdaságtan klasszikusai és neoklasszikusai közül például: Smith és Ricardo, illetve Heckschler és Ohlin a komparatív költségekből származtatható ún. „komparatív előny” kategóriákat fogalmazták meg. Az ily módon megszületett elméletek továbbfejlesztéseként magát a versenyképesség fogalmát export-import relációban, illetve a különböző országok, régiók kereskedelmében, vagyis külgazdasági értelemben definiálták, többek között például: a XX. század második felében. Vernon és Hirsch, megkérdőjelezte a piac tökéletes működésnek alapelvét. A piacra lépés korlátjait is kezelő modell nemzetközi kereskedelemre való alkalmazása világított rá arra, hogy mind a kereslet-, mind a kínálatoldali versenyképességet külön is vizsgálni lehet. A két oldal versenyképesség-jegyeit más-más gazdaságpolitikai döntés befolyásolja. Az iparpolitikai döntések például: a kínálati oldalt befolyásolják, amíg a versenytörvényeknek vagy a kereskedelempolitikai döntéseknek a keresleti oldal versenyképességére van hatása. (Török, 1999).

³ A – Balassa - féle – *fedezeti arány vagy export-import arány mutató* azt fejezi ki, hogy az adott termék és exportja hány százaléka az importjának. Ha az export nagyobb az importnál, akkor az adott ország az adott termék nettó exportörjének tekinthető. A mutatóban $C=Xt/Mt$; ahol Xt a t termék exportja és Mt a t termék importja. Az *RCA* vagy *megnyilvánult komparatív-előny mutató* (Revealed Comparative Advantage) egy „ a ” ország „ j ” termékére vonatkozóan mutatja meg, hogy az ország export-arány és a világ export-arány az adott termékkel összefüggésben hogyan alakul, vagyis: $RCA_{aj} = (X_{aj}/X_a)/(X_{wj}/X_w)$. Ebben az összefüggésben akkor van látszólagos komparatív előny egy adott ország adott termékéből, ha a $RCA_{aj} > 1$, miközben a látszólagos komparatív előny vagy hátrány az adott termék(csoport) kereskedelméből az országok között kiegyenlítődik. Ennek a mutatónak egy adott – „ i ” termékéből, „ n ” – célpiaci összefüggésben kialakított változatát Török „szektorális specializációs mutatónak (SSI)” nevezi, ahol: $SSI_{ij}=(X_{ain}/X_{ai})/(X_{an}/X_a)$ (Török, 1999).

A kínálatoldali versenyképesség-mérésénél alkalmazott mérőszámok használatánál a kiindulópont, hogy a versenytársakhoz képest kialakult fajlagos tényezőköltés-előny a nyereség növelését vagy a piacrészesedés bővítését eredményezheti.

A *kínálatoldali versenyképesség* kifejezhető a ULC (Unit Labor Cost) mutatóval⁴ is, amely mutatót alapvetően a feldolgozóipari ágazatban használják. A *keresletoldali versenyképességet* sok esetben a UVI (Unit Value Index)⁵ mutató segítségével mérik.

A *kétoldali versenyképesség* átfogó értelmezésére vállalkozik a World Economic Forum (Svájc) éves ország-elemzése, amely primer és szekunder adatok feldolgozásával az országokat rangsorolja. A WEF legújabb felmérése alapján a növekedési (Growth Competitiveness Index) rangsorban Magyarországot a 28. helyre sorolták (előző év: 25. hely). A versenyképességi (Current Competitiveness Index) rangsorban az előző évben a 32. helyezést sikerült elérni, most ebben a rangsorban: régió első a 26. helyezett magyar gazdaság (WEF, 2001)⁶.

A World Competitiveness Report alapján Magyarország gyengeségei közé tartozik például: a technológiai lemaradás, a tőkéhez jutás. A vállalati menedzsmentet és a kormányzat támogató magatartását az erősségek között említik (BKE, 1997).

A versenyképességet leegyszerűsítve – nemzetközi szinten – mérik az egy főre jutó GDP-vel, azaz az adott ország teljesítményével.

Egy *komplexebb megközelítés* szerint: a versenyképesség olyan nemzetgazdasági szintű képesség, amelyben a társadalmi-gazdasági környezet tartósan teremt lehetőséget, a gazdasági szereplők számára, hozzáadott érték előállítására (Findrik et al., 1998).

A nemzetközi versenyképesség szempontjából megkülönböztethetjük az értékteremtés két szintjét:

- ◆ egyfelől: létezik a vállalati értékteremtés;
- ◆ másfelől: a nemzetgazdaság hozzájárul az értékteremtéshez.

Egy nemzetgazdaság versenyképessége az egyes vállalatok versenyképességétől függ.

Az International Management Development (IMD) évente kétszer megjelenő The World Competitiveness Yearbook című kiadványában teszi közzé összeállítását a kiválasztott országok versenyképességi pozícióiról.

⁴ A ULC mutató – adott időintervallumban – az adott szektorban képződött hozzáadott értékre eső bérek és közterhek arányával fejezi ki az egységnyi munkaerő költséget. Hátránya, hogy az iparágak közötti eltérő tőke- és embererőforrás intenzitás miatt, hatékonysági összehasonlításra nem alkalmas. Nemzetközi viszonyításra ún. „szintetikus” jelleggel alkalmazzák. Ez annyit jelent, hogy a meghatározó konkurens országok ULC értékeit az elért célpiacon részarányokkal súlyozottan átlagolva, a mutató alkalmas a versenyképesség összehasonlítására. A ULC mutató részeként a fajlagos bérköltés mutató a főbb makro-konjunktúra és versenyképesség-mutatók egyikeként is meghatározásra kerül.

⁵ Az adott ország feldolgozóipari exportjának egységérték változását a konkurens országok világimporton belüli részarányával súlyozott hasonló mutatóinak összesen adatához viszonyítják. A hazai gyakorlatban ennek a mutatónak a használata nem terjedt el kellőképpen. A mutatók alkalmazásánál az ismert korlátok miatt nem hagyhatók figyelmen kívül: az export-import áruszerkezeti mutatók, a viszonyításra alkalmas fedezeti arány, illetőleg például: export fedezetségi mutatók, valamint a statisztikai adatok összehasonlíthatóságának szempontjai.

⁶ A növekedési index a gazdaság jövőbeli növekedési kilátásait mérlegeli, a fajlagos (egy főre jutó) GDP alapján, figyelembe véve a technológiai szintet, a közintézmények minőségét és a makrogazdasági feltételeket. A versenyképességi index a termelékenységet, a gazdasági teljesítményt, a mikro-gazdasági (vállalati) szintű alapokat vizsgálja, figyelemmel a gazdasági környezetre.

A nemzetközi versenyképességet kifejező mutatók:

- ◆ versenyképességi index (I);⁷
- ◆ gazdaságnövekedési index (II);
- ◆ piacnövekedési index. (III).

A *vállalati versenyképesség* makrogazdasági és globális háttérének vizsgálatát ugyancsak több szinten szükséges elvégezni (Hoványi, 1999).⁸ A kialakított „három gyémánt” struktúra a szintek közötti összefüggést aláhúzva azt is jelzi, hogy bármely szinten bekövetkező változás diffúziós folyamatot indíthat el. A diffúzió a hatás irányával ellentétesen is alakulhat, és további, jelentős változásokat indukálhat. A változások eredményeként a modell különböző szintjein strukturális átalakulás is következhet be.

III.1. A vállalat és piaci környezete, a versenyképességre ható tényezők

A versenyképesség nemzetgazdasági szintű méréséhez és megítéléséhez elengedhetetlenek a vállalati szintű versenyképességi vizsgálatok. A vállalati versenyképesség a piacon, a termék és/vagy tevékenység elfogadásával, illetőleg elutasításával van szoros kapcsolatban. Ezt úgy is megfogalmazhatjuk, hogy a vállalati versenyképességről – végeredményben – a piaci értékítélet dönt.

A téma elméleti megalapozásához járultak hozzá a II.1. fejezetben bemutatott modellek. Kotler és Porter modelljei a versenyképességi vizsgálatok jelentős részében, mint alapmodellek kerülnek figyelembe vételre.

Porter modelljének továbbfejlesztéseként a *mikro-szintű versenyképesség* összehasonlításra vállalkozott Hoványi, hét mutató kialakítását és figyelembevételét

⁷ A *versenyképességi index (I)* vizsgálati tematika főbb tételei: a gazdaság internacionalizálódása, az állami gazdasági szerepvállalás és szabályozás, a pénzügyi szektor fejlettsége, a munkaerőpiac, a humán tőke jellemzői, az infrastruktúra minőségjellemzői, a technológiai jellemzők, a K+F tényező, a menedzsment minőség-tényezői, az ország stabilitása, a jogi és politikai intézményrendszer jellemzői. A versenyképességi index a felsorolt nyolc főtenezőből összeállított aggregált mutatószám, amelyben az első négy tényező alkotja az ún. „keménytényezőket”, amelyek 75%-ban statisztikai (objektív) mutatókon, 25%-ban felméréseken, illetve az azokból levont (szubjektív elemeket is tartalmazó) következtetéseken alapul. A technológiai és az infrastrukturális tényezők esetében fordított a figyelembevett objektív, illetve a szubjektív tényezőarány. A többi, ún. „szoft” tényező szubjektív felmérések eredményeképpen kerül be a rendszerbe. Az objektivitás érdekében a különféle tényezőcsoportok más-más (a keménytényezők 3-szoros, a félpuha tényezők 2-szeres, a puha tényezők egyszeres) súllyal kerülnek az aggregált mutatóba. A mutató korlátjai közé sorolják a statikusságát, és hogy a gazdasági teljesítmény, illetve annak dinamikája nem kap kellő hangsúlyt. Ezt áthidalandó alakították ki a *gazdasági növekedési indexet (II)*, amely a strukturális jellemzőket, az egy főre eső jövedelemszinttel korrigálja, így az országok pozícióváltozását is jól lehet követni. A *piacnövekedési index (III)* a gazdasági növekedés indexnek a gazdaság méretével korrigált mutatója, amely azt vizsgálja, hogy az adott nemzetgazdaság a világgazdasághoz mennyiben járul hozzá (Findrik et al., 1998).

⁸ Hoványi Gábor három szinten javasolja vizsgálni a vállalati versenyképességet. Az *első szint*: az adott gazdaság főbb tendenciáit (GNP alakulása, beruházásra fordított arány, munkanélküliségi és inflációs ráta, a gazdaság egyensúlymutatói, külkereskedelmi és fizetésimérleg-egyensúly, fogyasztás-felhalmozás aránya, nemzetközi versenyképesség alakulása, cserearányok stb.) jelenti. A *második szint*: a tendenciák okait elemzi. Ezek lehetnek például: a nemzetgazdaság struktúrája, a beruházások nagyságrendje és összetétele, az állami gazdaságpolitika és gazdaságszabályozás, a gazdaságirányítás intézményrendszere, a gazdaság részvétele a nemzetközi munkamegosztásban, infrastrukturális fejlettségi szint, a gazdaság innovációs készsége és képessége stb. A *harmadik szint*: a globális összefüggéseket (természeti erőforrások, demográfiai sajátosságok, műszaki fejlődés trendjei, erőközpontok, pénzügyi rendszer, globális kommunikáció és egyéb változások stb.) tárja fel.

javasolva (Hoványi, 1999).⁹ A modellben szereplő minden egyes mutatónak önmagában is értékelhető dinamikája sokatmondó a vállalati versenyképesség szempontjából. A probléma ezeknek a mutatóknak a számszerűsíthetőségével van, ugyanis például: a K+F költségek vállalati szintű adatai nem egységesek és nem könnyen értékelhetőek, az egyéb (a marketingköltségek, termelékenység stb.) információk megszerzése sokszor lehetetlen. Az előzőek miatt az összehasonlítás sántíthat, ha egyáltalán sikerül az értékelést elvégezni. Hoványi szerint a vállalati versenyképességet alapvető módon befolyásolják a vállalat immateriális erőforrásláncának¹⁰ alapelemei. Az erőforrások és a működési folyamatok a menedzsment-tervezési, -irányítási és -szervezési rendszerei által meghatározottak. A stratégiai célok, prioritások, mint mozgatórugók a működés kiinduló- és végpontját jelentik. Ezeket az állításokat alátámasztják azok a kutatási eredmények, amelyeket a disszertációban én is bemutatok.

Kutatási eredmények igazolják továbbá, hogy egyfelől: a vállalati teljesítmény és a marketingtevékenység között szoros összefüggés mutatható ki, másfelől a piac szerkezete erős hatással van mind a teljesítményre, mind a marketingtevékenységre. A helyi (lokális) szinten hatásos marketing ugyanakkor nem feltétlenül azonos a nemzetközileg szokásos és hatékony marketing-eszközrendszerrel (Bauer et al., 1997).

Kutatómunkámban elsődlegesen azt vizsgáltam, hogy mely tényezők játszanak meghatározó szerepet a piaci értékítéletben, ezek hogyan és miért változnak meg a fejlett gazdaságban, arra a kérdésre is választ keresve, hogy a változás szükségszerű-e? Esetenként a már-már axiómaszerű megállapításokat is megkérdőjelezve közelítem meg a vállalati versenyképesség problémakörét.

Más megközelítésben azt is mondhatjuk, hogy a külvilág kihívásaira megfelelő időben és módon reagáló gazdálkodó szervezetek tekinthetők versenyképesnek.

Természetesen a piaci kihívásokra az a vállalat képes releváns válaszokat adni, amelyik piacképes termékstruktúrával rendelkezik, és azt folyamatosan, a piaci igényeknek megfelelően alakítja. Az átgondolt stratégiával és üzletpolitikával rendelkező vállalat, marketing-adatbázis által támogatott módon, valósíthatja meg kitűzött céljait.

A magyar vállalatok versenyképességének meghatározásához egy OT és OMFB közös munkabizottság dolgozott ki ajánlásokat (Varsányi, 2001)¹¹.

⁹ A versenytársakkal kapcsolatos viszonyszámokat jelentő három mutató: a versenytársak éves K+F költségei, beruházásai, marketingköltségei viszonyítva a versenytársak éves árbevételéhez. Két másik mutató a piaci szereplők mozgásával kapcsolatos: az adott piacon a tárgyévben felszámolt vállalatok száma, illetőleg az összeolvadások és felvásárlások száma, valamint az összes versenytárs vállalat számának hányadosa. A piacon megjelenő (tárgyévben a versenytársak által piacra hozott) új termékek és a meglévő (a versenytársak által a piacon forgalmazott) termékek aránya ugyancsak a versenytársak versenyhelyzetére utaló mutató. Egy termelékenységi változást mutató az egyedi, vállalati növekedési mértékek összehasonlítására szolgál.

¹⁰ Az alapelemek: a vezetés víziója, a vállalat küldetése, a vállalat önazonossága, a vezetési filozófia, a vállalati kultúra, a vállalat arculata. A vállalati versenyképesség szempontjából lényeges tényezők továbbá: az alapvető hozzáértés (Core Competence), az alapvető értékek (Core Values) és a vezetési stílus.

¹¹ OLIGOFOL versenyterkép modell címmel több szempontú, kritériumlistát ajánl a felhasználóknak, szoftver-támogatással. A modell pozíció-, és esélytényezőkre osztva vizsgálja a környezetfüggő, illetőleg vállalatfüggő tényezőket. A vállalatfüggő esélytényezők körébe tartozik, például: a termékmárka tartóssága, a marketingaktivitás, a magas innovációs potenciál, az új szolgáltatások, garanciák, a választékbővítés rugalmassága, az emberi tőke, a szellemi kapacitás, a tőkeigény és tőkeerő összhangja, a fejlesztés alacsony kockázata, a hatásos belső érdekelttség, a környezetkímélő lehetőségek, az innovatív cégkultúra, a piacorientált vezetés.

A vállalat és piaci környezetének vizsgálata a versenyképességgel összefüggésben, a disszertációban ismertetésre kerülő – annak alapját jelentő – empirikus kutatásokban, is megjelent. A piaci környezetre, az ágazati kitekintést is beleértve, kaphatunk információkat a „TOP 200” kutatás eredményeiből is.

A „TOP 200” kutatásban (IV.2.1. fejezet) szereplő vállalati kör adatainak felhasználása azért indokolt, mert a magyar vállalatok versenyképességének vizsgálatánál nem nélkülözhetőek a nemzetgazdasági mutatókat jelentős mértékben befolyásoló nagyvállalati adatok.

A „TOP 200” cégek részesedése az összes (hasonlítható) nettó árbevételből 1998-ban 28%, 1999. évben 29% volt. A legnagyobbak 2000-ben a nettó árbevételből 34%-ra növelték részesedésüket.¹² A vizsgált években a „TOP 200”-on belül jelentős változások¹³ zajlottak le. A „TOP 200” részesedése a vizsgált időszakban, a hasonlítható nemzetgazdasági adatokból a következő táblázat szerinti volt.

1. táblázat
„TOP 200” részesedése a hasonlítható nemzetgazdasági adatokból¹⁴

Megnevezés	1998.	1999.	2000.
Részesedés az állományi létszámból	21%	22%	22%
Részesedés a saját tőkéből	46%	44%	44%
Részesedés az üzemi (üzleti) eredményből	57%	57%	55%
Részesedés az adózás előtti eredményből	57%	59%	55%
Árbevétel arányos eredmény	7,3%	6,7%	5%

Forrás: „TOP 200” kutatás

Az *ágazati piac* a vállalat számára a mozgásteret jelenti, így a versenyhelyzettel összefüggő kategória. A kutatásból bizonyos vonatkozásban az ágazati jellemzőkre is következtethetünk. A vállalat piaci helyzetét bemutató kutatási adatok erre vonatkozóan jól használhatók. Ebben a megközelítésben vizsgálhatjuk a piaci koncentrációt, és az ágazati versenyhelyzetet (a legnagyobbak súlyaránya, a piaci szereplők száma).

A vizsgált ágazatok kevesebb, mint felében beszélhetünk nagy számú szereplővel működő piaci versenyről, több szektorban oligopol – bizonyos szegmensekben a monopol – piac jegyei ismerhetők fel. Mivel a kutatás nem terjedt ki a teljes ágazatra, illetve az összes ágazati szereplőre, a levont következtetések ezen kitételek mellett érvényesek.

¹² Az érintett ágazati nettó árbevétel adatok változási indexe 1999/1998.: 116%, 2000/1999.: 119% szemben a „TOP 200” cégek 122%, illetve 125%-os változási mutatójával szemben. A „TOP 200”-on belül igen nagy árbevétel differenciák tapasztalhatók. Az első és a 200. cég árbevétel differenciája 1998. évben 622.387 millió Ft, 1999. évben 725.140 millió Ft volt. A két szélső érték közötti különbség 2000. évben 1.009.344 millió Ft-ra nőtt.

¹³ Jellemző, hogy 1998. évben 56, 1999. évben 28, 2000. évben 26 új cég került be a nagyok közé. Ez azt jelenti, hogy az előző időszakokat meghatározó óriási fluktuáció csökkenni látszik. Mind az összesen adatokat, mind a „TOP 200” adatokat tekintve a vállalkozások árbevétele nőtt, az érintett ágazatok száma ugyanakkor 1998-ban 18, 1999-ben 13, 2000. évben 17 volt.

¹⁴ További, kiemelendő adatok: a hozzáadott értékből (amely lényegében véve a GDP-hez való hozzájárulást mutatja) a részesedési arány 2000. évben 38% volt. A sajáttőke arányos eredmény az 1999. évi 14%-ról, 2000. évben 12%-ra csökkent, ugyancsak 2% ponttal romlott az eszközarányos jövedelmezőségi mutató (8%, illetve 6%). A negatív irányú tendencia ellenére a 6%-os mutató kétszer olyan magas, mint a többi 143 ezer vállalkozás hasonló adata, a gazdaság egészét jelentősen befolyásoló „nagyok” jövedelmezőségi pozícióinak gazdálkodási és pénzügyi háttere miatt.

A „TOP 200” vállalati kört és az ágazatokat egyaránt fluktuáció jellemzi. A legtöbb érintett ágazatban a nagyvállalatok fele (1998. évben), illetőleg ennél nagyobb arányban is (1999., 2000. években) az ágazati bevételek 10-50%-os hányadát realizálták (2. táblázat).

2. táblázat

A „TOP 200” vállalat érintett ágazatai
(az ágazati nettó árbevételből való részesedési arány szerint)

Megnevezés	1998.	1999.	2000.
10% alatti	4 ágazat	-	2 ágazat
10-50% közötti	9 ágazat	8 ágazat	11 ágazat
50% feletti	5 ágazat	5 ágazat	4 ágazat
Összesen	18 ágazat	13 ágazat	17 ágazat

Forrás: „TOP 200” kutatás

A versenyképességet befolyásoló *piaci szereplők száma* az ágazati piaci versenyhelyzetet befolyásolja. A vizsgált három évben jellemző volt, hogy az ágazatok közel felében az igen kevés számú, egyes esetekben egy vállalat működött.

A „TOP 200” vállalat által érintett ágazati rangsor élmezőnyének (a legtöbb piaci szereplő) helyzetére jellemző, hogy – a szektorokat illetően – a rangsor kialakultnak tekinthető.

3. táblázat

A „TOP 200” vállalat ágazati rangsora
(a cégek száma szerint, 1999-2000. évben)¹⁵

Rangsor 1999.	Szektor megnevezés	Cégek száma ágazaton belül	Rangsor 2000.	Szektor megnevezés	Cégek száma ágazaton belül
1.	Nagy-és kiskereskedelem	49	1.	Nagy-és kiskereskedelem	52
2.	Energiaipar	29	2.	Energiaipar	25
3.	Élelmiszeripar	22	3.	Élelmiszeripar	25
4.	Jármű-, üzemanyag-kereskedelem	20	4.	Gépipar	18
5.	Gépipar	14	5.	Jármű-, üzemanyag-kereskedelem	17

Forrás: „TOP 200” kutatás

¹⁵ A versenyhelyzet 1998. évben leginkább a nagy-, és kiskereskedelemben (55 cég), az energiaiparban, valamint az élelmiszeriparban (25-25 vezető nagyvállalat) volt érzékelhető. A vegyipar, illetve a jármű-, üzemanyag-kereskedelem 16, illetve 15 ágazati szereplővel, a többi szektor kevés számú (9 esetben öt vállalat vagy kevesebb) piaci szereplővel képviseltette magát. Az 1999. évben az első öt ágazatban jelentős átrendeződés volt tapasztalható, amely alapjellezőit tekintve 2000. évben nem változott, miközben a szereplők száma ágazatonként eltérően alakult. Az 1998. évben még „sokszereplősnek” számító vegyipar – 1999. évben nem került az első öt helyezett közé – 2000. évben 16 vállalattal képviseltette magát a „TOP 200”-ban, ezzel azonban a hatodik helyre szorult.

A „TOP 200” vállalat ágazaton belüli súlya az ágazat és a legnagyobbak közötti összefüggésről ad képet. Amíg az 1998. éves adatoknál a dohányipar „húzó ágazat” volt, 1999. évben az ágazat már nem is képviseltette magát a „nagyok” között.

Érdekes megjegyezni ugyanakkor, hogy az első ötből négy ágazatban koncentrációs folyamat ment végbe.

Legnagyobb aránynövekedést – a két év összehasonlítható adatai alapján – 14% pont értékben a posta, távközlés ágazatban tapasztalhatunk, a gépipari és a vegyipari ágazatok további koncentrációja 7-8% körüli.

Az ágazaton belüli arányból arra is lehet következtetni, hogy az ágazatban milyen arányban járulnak hozzá „TOP 200” vállalatai a nemzetgazdasági adatokhoz (GDP, hozzáadott érték stb.).

4. táblázat

Ágazati rangsor a „TOP 200” vállalat ágazaton belüli súlya szerint (1998-1999. évben)¹⁶

Rangs. 1998.	Szektor megnevezés	Ágazaton belüli arány (%)	Rangs. 1999.	Szektor megnevezés	Ágazaton belüli arány (%)
1.	Energiaipar	86,59	1.	Posta, távközlés	96,97
2.	Posta, távközlés	82,68	2.	Energiaipar	86,24
3.	Dohányipar	69,16	3.	Gépipar	74,54
4.	Vegyipar	67,71	4.	Vegyipar	74,31
5.	Gépipar	66,73	5.	Fémfeldolgozás	55,46

Forrás: „TOP 200” kutatás

A versenyképesség szintjei és a piaci környezeti tényezők után, a vizsgált versenyképességi faktorokat, valamint az azok közötti összefüggéseket mutatom be, a kiválasztási indokok ismertetése mellett, a legfőbb paraméterekre és az összetevőkre helyezve a hangsúlyt.

A vizsgált versenyképességi faktorok

A versenyképességet – az előző fejezetben részletezettek szerint is – többféle megközelítésben vizsgálhatjuk. A marketing szakirodalomból vett „4P” fogalmi kategóriái jó lehetőséget kínálnak a vállalati versenyképesség – alapvető – elemeinek csoportosítására.

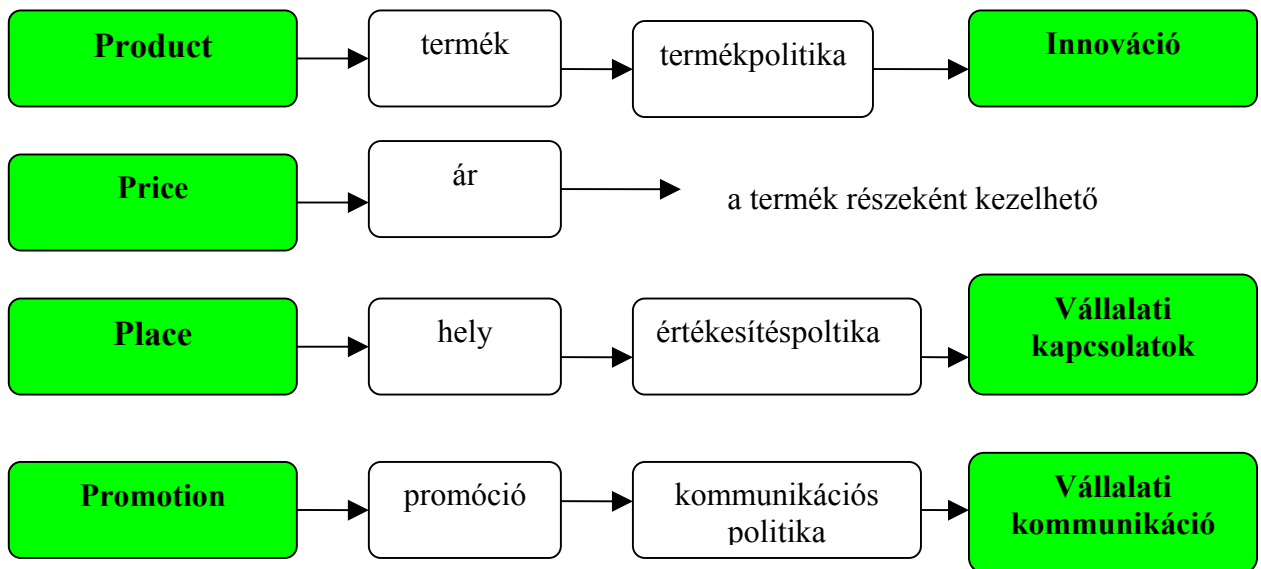
Teljes körű tényezővizsgálatra nem törekedhettem, a disszertációban azon tényezőkre fókuszáltam, amelyek a fejlett gazdasággal összefüggésben – koncepcionálisan és a gyakorlati megvalósítást tekintve is – számottevő változáson mennek keresztül.

¹⁶ A 2000. éves felmérés az ágazaton belüli rangsort illetően alapvető változást nem hozott, a harmadik – negyedik helyen helycsere történt. Eltérés érzékelhető ugyanakkor az ágazaton belüli súlyarányt illetően. Nőtt a „TOP 200”-ban megjelent vállalatok súlya 2000. évben az energiaipar és a fémfeldolgozás szektorokat kivéve, ahol az arány 85,34%, illetve 43,22%.

Ennek megfelelően a „4P” egy – sajátos – megközelítéseként, a vállalati versenyképesség összetevői közül a következő modellben kiemeltem az általam legfontosabbnak ítélt elemeket.

A modellben szereplő versenyképességi elemek:

- ◆ a versenyképesség első P-je: az *innováció*, a Product megfelelője. Abból indultam ki, hogy az innováció: a termék piaci megjelenésének alfája és omegája is egyben, és mint ilyen: hozzájárul az értékteremtéshez. Az árat, mint a második P-t ebbe a kategóriába tartozónak tekintem;
- ◆ a versenyképesség második P-je: a *vállalati kapcsolatok*, a Place elemet jelenti. A vállalati kapcsolatok kiemelését indokolja egyfelől, hogy: a vállalati kapcsolatok jellege és platformja megváltozik az „újjgazdaság”-ban, másfelől, hogy: a kapcsolatorientált (relationship) marketinget új paradigmaként is kezelik a vállalati marketingben;
- ◆ a versenyképesség harmadik „P”-je: a *marketing kommunikáció*, amelynek egyes tényezői külön is kiemelését érdemelnek.



3. ábra
A „Versenyképesség 3P modellje”
(saját modell)

Az *innovációt* a modellben kiindulópontként kezelem, mivel a vállalati aktivitásban az újra fogékonyság, az alaptévékenységgel szoros összefüggést mutat. Minél innovatívabb egy vállalat, annál inkább versenyképes termékek piaci megjelenésében ölt testet a termékfejlesztés. Amennyiben a termékinnováció piaci eredetű (market pull), és/vagy fizetőképes kereslettel találkozik, a piaci aktivitás természetesen nő. Az innováció, mint tevékenység, a „termék” megfelelője a modellben, így a termékstratégia és a termékstruktúra kérdéskörét nagymértékben befolyásoló versenyképességi tényező. A

termékstruktúra versenyképessége iparági és vállalati szinten is meghatározó kategória, és mint ilyen: a versenyképességi vizsgálatok részét képezi.

A *vállalati kapcsolatok* a gazdálkodó szervezet piaci működését hosszabb távon határozzák meg. A tendencia ugyanis az, hogy a fejlett gazdaságban, a sikeres hálózatokhoz való tartozás dönti majd el a termékek és a szolgáltatások piacképességét. Már ma is sok esetben jellemző, hogy amit a vevő keres, és megvásárol, az nem egy termék, hanem egy csomag pluszszolgáltatással, bónuszokkal, vásárlói kártyával, partnervállalatoknál is élvezhető kedvezményekkel stb. Az ilyen csomagot a vállalati láncolatok képesek nyújtani.

A négytényezős marketing mix 4. „P”-je: a promotion, amelynek feladata a vállalati aktivitás támogatása. A „Versenyképesség 3P modelljé”-ben a harmadik elem: a *vállalati (belső és külső) kommunikáció*. Stratégiamegvalósítást szolgáló eszközszerként egyfelől: a céloknak a munkavállalói azonosulását lehet elősegíteni, másfelől: a vállalati imázs piaci előnyé konvertálását szolgálhatja.

A nagyszámú versenyképességi tényező közül az általam kialakított modellben szerepeltetett elemek kiválasztásához Kotler egyik jeles mondása is segítségemre volt. A hivatkozott mondás szerint: „a marketing a vállalat szeme és füle” (Kotler, 1992). Ezt a gondolatot továbbfejlesztettem, mivel – szerintem – nem csak látni és hallani kell, hanem beszélni is. A vállalat „szája”: a *kommunikációra* alkalmas, és karja (mit adunk?) maga a termék, annak a minősége, a hozzátartozó egyéb paraméterek meghatározója az például: *innováció*. Továbbá ugyancsak fontos még az interperszonális (vállalati belső és külső) *kapcsolatokban* a testbeszéd, amely ebben a vetületben, mint vállalati kultúra, megjelenés, viselkedési jegyek jelennek meg.

Lehetőség kínálkozik, például: „3K”-val (kutatás-fejlesztés, kapcsolatok, kommunikáció) is kifejezni a versenyképesség alapelemeit, ebben az esetben, az innováción belül mód van az egyes részelemek (jelen esetben a K+F) hangsúlyosabbá tételére.

Az előzőekben megfogalmazott alapgondolattal egyezően választottam ki, módszerét és az egyes tényezőket illetően is, az általam kiemelten kezelt versenyképességi faktorokat, és fogalmaztam meg a *T1 tézist*, amely – meggyőződésem szerint – *alapvetésként* is kezelhető. A „Versenyképesség 3P modellje” egyben a disszertáció alapgondolatát is kifejezi. Az értekezés további fejezeteiben az egyes tézisek (a vizsgált faktorokkal kapcsolatosan kialakított modellekkel együtt), valamint a tényezők közötti összefüggések bemutatása is a T1 alaptézis bizonyításához járulnak hozzá.

- ***T1: A fejlett gazdaságban, a változó környezethez való folyamatos alkalmazkodás miatt, az egyes vállalati versenyképességi faktorok szükségképpen átértékelődnek.***

III.2. Az innováció hagyományos és új értelmezései

Az innováció a „Versenyképesség 3P modellje” első tényezőjeként (1. „P”) – alapvetően összefüggésben a termékkel, a termeléssel – amiatt indokol kiemelt figyelmet, mert a hazai vállalatok innovációs készsége és képessége mindenképpen fejlesztésre szorul.

Ebben a fejezetben arra keresem a választ, hogy mi okozza a gazdasági környezetben és a vállalati szemléletben a termékinnováció fontosságának, és egyes innovációs elemeknek – bizonyos szempontok szerinti – hangsúlyváltását, magának a fogalomnak az átértékelődését.

Az innováció és az innovatív készség és képesség, a fejlett gazdasághoz való csatlakozásnál mindenképpen kiemelendő vállalati versenytényező. Bizonyos vonatkozásokban, például: a többi versenyképességi faktorról való összefüggésben meghatározó szerepe van. Indokolt vizsgálni hatását és összetevőit is, a vállalati tevékenységen belül.

Az innováció néhány megközelítése:

Porter szerint az innováció kis lépésekben megvalósuló, összefüggő folyamatos fejlesztések sorozatából áll (Porter, 1985).

Kotler akkor beszél innovációról, ha stratégiai újdonságról, nagy újdonságértékű termékről, technológiáról, vagy szervezeti megoldásról van szó, és szerinte innováció csak arra fogékony szervezetben valósulhat meg. A vállalat külső és belső környezete, érintettjei meghatározzák az innováció irányát, folyamatát, menetét. Belső érintettek tekinthetők a tulajdonosok, a menedzsment, a munkavállalók, a külső érintettek között a legjelentősebbek a fogyasztók, a versenytársak, a beszállítók és az állam (Kotler, 1992).

Az *innováció* értelmezhető az OECD Frascati Kézikönyve szerint is. Ennek alapján az innováció olyan ötlet átalakítása lehet, amely piacon bevezetett, új vagy korszerűsített terméként jelenik meg, esetleg az iparban és a kereskedelemben felhasznált új, illetve továbbfejlesztett műveletté alakítva kerül hasznosításra, de megjelenhet társadalmi szolgáltatások újfajta megközelítéseként is (OECD, 1993).

Az innováció a fogyasztói igény-kielégítés új, a korábbinál magasabb minőségű módja, az innováció az olyan vállalati folyamat és logikai rend, amely a lehetőségek feltárásától a piaci bevezetésig tart (Chikán, 1998).

Az *innováció típusainak* meghatározásakor Schumpeter¹⁷ megközelítéseit vettem alapul.

¹⁷ Az innováció típusai: új termékek, új gyártási módok bevezetése, új piac megnyitása, új kereskedelmi eljárás alkalmazása, új nyersanyagok, vagy félkész termékek megszerzése, a feladatokhoz jobban illeszkedő, új szervezeti felépítés, iparági átszervezés. Az *innováció* lehet: *endogén és exogén* (Schumpeter, 1980). Tekintható az innováció például: a technikai fejlődés exogén tényezőjének, ugyanakkor a legújabb felfogások az innovációt endogén tényezőként értékelik. Egyfelől: felfogható az innováció a vállalati kultúra, a tudás és a motiváció által befolyásolt tényezőként, másfelől: a környezeti hatás sem elhanyagolható.

Megkülönböztethetünk:

- ◆ Termékinnovációt¹⁸;
- ◆ Technológiai innovációt¹⁹;
- ◆ Eljárás-innovációt²⁰.

A *termékinnováció* folyamatának alapvető lépései:

- ◆ „fogyasztói szükségletek és igények felkutatása, kitalálása;
- ◆ a szükségletek és az igények kielégítését segítő ötletek és technológiák kialakítása;
- ◆ az új termékek tervezése, legyártása és piaci bevezetése;
- ◆ terméktámogató szolgáltatások nyújtása” (Vágási, 2001:138).

A piacon megjelenő újdonság lehet: csak a vállalat számára új, lehet az iparág és/vagy a tágabb környezet számára abszolút új, lehet adott piacon a vevők számára új termék vagy szolgáltatás. Lehet ugyanakkor technológiai, szervezési, irányítási mód javítása, tökéletesítése is, azaz ebben az esetben relatív innovációról beszélhetünk.

A vállalati folyamatokban a termékinnováció és a termék életciklus-menedzsment összekapcsolódik, és az információtechnológiai forradalom következtében ma már a fogyasztó is része a termékfejlesztésnek. Ez azt is jelenti, hogy nemcsak a végeredményt értékeli, ha vevővé válik, de indukálója is magának a folyamatnak.

Az innováció kérdésköre magában foglalja a termékstruktúra vállalati szintű kezelését, és a piaci igények szerint kialakított termékmenedzsment funkciókat és tevékenységet is.

A „*Versenyben a világgal*” című felmérésből kiderül, hogy a megkérdezett hazai vállalkozások által, 1992-95. évek között bevezetett új termékek megoszlása – újdonságtartalom szerint – a következő volt:

- ◆ 9% a világ számára új termék;
- ◆ 51% a vállalat számára új termék;
- ◆ 40% az ország számára új termék (Kiss, 1996:22).

Az innovációs gazdaságtanban meghatározott – három szakaszból álló – fejlődési folyamat (t.i. betanulás, fokozatos továbbfejlesztés, jelentősebb műszaki változtatások) a hazai vállalatok esetében nem mindig követhető nyomon.²¹

Az innováció elemeként felfogott működő-tőke beáramlásnál nem hagyható figyelmen kívül, hogy mely szakágazatokba, milyen céllal történik az investíció, ugyanis a K+F nem jelent az adott régióban automatikusan helyi kutatást-fejlesztést.²²

¹⁸ A *termékinnováció* alatt új anyagok, új közbenső termékek felhasználását, új funkcionális részek, alapvetően új funkciók létrehozását és/vagy alapvetően új termékek előállítását értjük (Schumpeter, 1980).

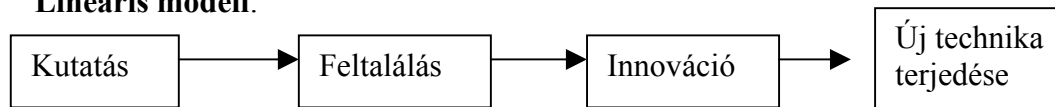
¹⁹ A *technológiai innovációt* elsődlegesen a K+F tevékenység ráfordításával méri, miközben nem elég csak a K+F-re koncentrálni, annak diffúziójával is számolni kell (OECD, 1994).

²⁰ *Eljárás-innovációval* találkozhatunk: új gyártástechnológia, nagyobb fokú automatizálás bevezetésekor, olyan új gyártásszervezésnél, amelyet az új technológia indokol (OECD, 1994).

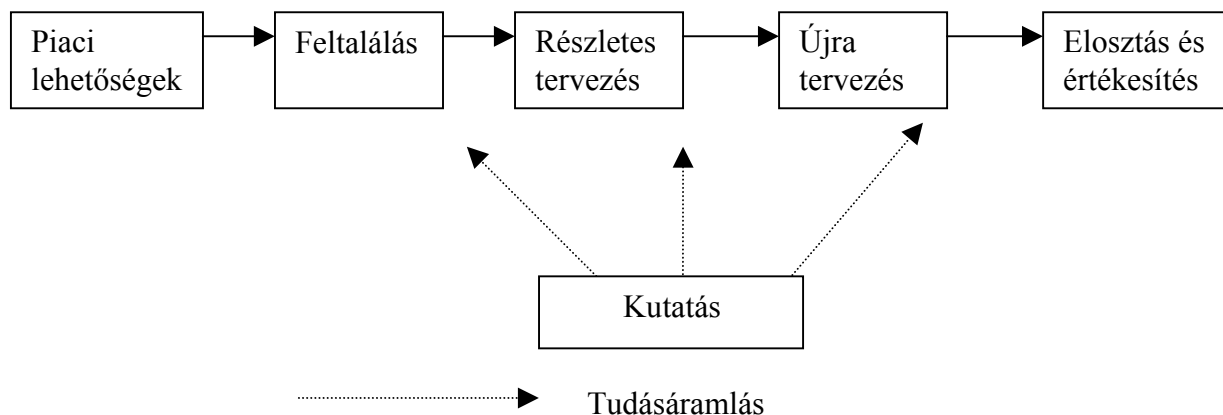
²¹ Az ok abban keresendő, hogy a gazdasági szereplők nem a nulláról indulnak, az innovációs folyamat az előző időszakokban felhalmozott tudásbázis, fejlesztési tapasztalat felhasználható. A technológiatranszferrel végrehajtott modernizáció lehetőséget teremtett egyes vállalatoknál a továbbfejlődésre, a tudás-felhalmozási folyamat végig vitele kapcsán hozzáadott érték növekedés elérésére. A multinacionális vállalatok hazai leányvállalatainál végrehajtott eljárásfejlesztés sikertényezőként való értékelésével találkozhatunk. A kutatás-fejlesztési feltételek alakulása összefügg a gazdasági feltételekkel, egymást erősítő folyamatként a K+F intenzívebbé válását eredményezve (Szalavetz, 1999).

Az innovációs folyamat a vállalatoknál többféle módon jelenhet meg.

Lineáris modell:



Láncszemmodell:



4. ábra

Az innováció vállalati megjelenésének modelljei

Forrás: OMF (1999:9) alapján

Az innovációs folyamat három szakasza:

- ◆ betanulás, know-how;
- ◆ fokozatos továbbfejlesztés;
- ◆ jelentősebb műszaki változás.

A technológiatranszfer előnyeiként megfogalmazható tényezők:

- ◆ jobb termelési mód és gépek – versenyképesebb termékek;
- ◆ piaci oldalról garantált megtérülés (piachoz kerestek technológia befogadót).

Az innováció sikertényezőit vizsgáló kutatás szerint előkelő helyet foglal el a kapcsolat (Szalavec, 1999). A vállalati siker kulcsa: közvetve mindenképpen a technológiai fejlődés, a piacszerzés, és -megtartás. Ebben az esetben nem a termékinnováció van a hangsúly, hanem a piac meghódításával összefüggő tevékenységen.

Az innovációs modellek segítségével kaphatunk képet az innováció folyamatairól a vállalati gyakorlatban, az innováció és az egyéb vállalati folyamatok közötti ok-okozati

²² A külföldi működő-tőke beáramlás következtében felgyorsult a hazai vállalatoknál a technológiai képesség-felhalmozási folyamat. Jelentősen nőtt a vezetési-szervezési tudás a tapasztalatok átadásával, a tudásáramlási folyamat következtében pedig emelkedett az üzemi szintű termelékenység. A technológiatranszferrel az adott vállalat piacbővítést is elérhetett, támaszkodva az anyavállalat piaci hátterére. Az elért, illetőleg elérhető pozitív eredmények mellett – a tapasztalt negatív hatások okaiként – a hazai olcsó munkaerő és a nem kielégítő piaci fejlődés is megfogalmazható. Az előző megállapítások alapját empirikus kutatási eredmények jelentették (Szalavec, 1999).

összefüggésekről, továbbá arról, hogy mi indukálja valójában magát az innovációt. Lényegesek a kronológiai és a technológiai fejlődési fokozatok.

Napjainkban az innováció tágabb értelmezése folytán aktuálissá válik a vállalati versenyképességgel összefüggésben, például a legújabb információtechnológiai eszköz, az Internet vállalati hasznosítása, beépülése a vállalati folyamatokba, az információs rendszertől kezdve a vállalati kapcsolatokig.

Az innováció új értelmezései

A vállalati innovációt ösztönző tényezők lehetnek: motivációk vagy belső kényszerek, piaci kényszerek, valamint szakmai (technológiai) kényszerek.

Az innovációs folyamatokat indukálhatja:

- ◆ technológiai push, vagyis az új termékötlethez kell a piacot megtalálni;
- ◆ market pull, azaz a piaci igény kényszeríti ki a fejlesztést.

A termékfejlesztési stratégiák alapvetően kétfélék:

- ◆ reaktív stratégiát folytat az a vállalat, amelyik pusztán reagál a külső folyamatokra, védekezik, utánoz;
- ◆ proaktív stratégia jellemzi azt a gazdálkodó szervezetet, amelyik folyamatosan új dolgokkal kápráztatja el a piac többi szereplőjét, K+F tevékenységet folytat, marketing aktivitása jelentős, lehetnek belső vállalkozásai, és részvevője lehet, például: szövetségeknek.

Az innováció folyamatának öt generációját különböztetik meg Tidd és szerzőtársai (5. táblázat), akik már figyelembe veszik az „újgazdaság” követelményeit is az innovációval összefüggésben.

5. táblázat

Az innovációs folyamat modelljének fejlődése

Generáció	Alapvető jellemzők
I és II. generáció:	Az innováció lineáris modelljei: technology push és market pull.
III. generáció:	Láncszemmodellek: az innovációs folyamatok elemei közötti kölcsönhatás és a visszacsatolások.
IV. generáció:	A párhuzamos fejlesztés modelljei: vállalaton belüli tevékenységek integrációja, kapcsolat a főbb beszállítókkal és vevőkkel.
V. generáció:	Hálózatmodellek: rendszerintegráció, szoros partnerkapcsolat, IT hálózat, folyamatos innováció.

Forrás: Tidd et al. (1997:30) In: Vágási (2001:37)

Az innovációs folyamat fejlődésén jól nyomon követhetők a vállalati prioritásokban bekövetkezett változások. A kronológiát és a technológiai háttér fejlődését is tükröző generációs szinteket a használt modellek jellemzőivel írhatjuk le.

A lineáris és láncszemmodelleket a fejlődési folyamat kapcsán felváltják a párhuzamos fejlesztés modelljei. Itt már az innovációs folyamat részben áttevődik vállalaton kívüli tevékenységi körbe. A legfejlettebb szint az V. generáció, amely a hálózati modellek alkalmazásával a gazdasági hálózatokban részvevő vállalati kapcsolatok alapján határozza meg az innovációs folyamat helyszínét és felelősét, továbbá feltételezi a folyamatosságot.

Az *innováció* fogalmát *marketing* szempontból külön is vizsgálhatjuk. Az innovációs célok rendszerint a marketingstratégiában megfogalmazott vállalati célokkal függenek össze. A marketing alapvető célkitűzése (mint például: a hosszú távú piaci aktivitás, a nyereségesség, a fogyasztók igényeinek a versenytársakénál hatékonyabb kielégítése) egybecseng a vállalati alapfeladatokkal és a versenyképesség kérdéskörével. Az innovációs célok az előbbieken kívül lehetnek még: tevékenységdiverzifikáció, kapacitáskihasználtság növelése, környezeti elvárásoknak való jobb megfelelés, PR erősítés stb.

Miközben az innováció-terjedés az ipari fejlődési folyamatok kulcskérdése, aközben ellentmondás és ellenérdekeltség is van a tudásáramlási folyamatok és a szellemi tulajdonhoz fűződő joggyakorlás között. Az innovációval kapcsolatos új ismeretek egy része világszerte kisvállalkozásokban születik (Papanek, 2001b). Jelentős számban, a korábbi intézményektől független K+F szervezet alakult, számos szektorban a hazai K+F helyzetre jellemző a decentralizáció.

Az innovatív vállalkozások nagyobb valószínűséggel sikeresek, mint a többiek (GKI kutatás). Az innovációs készséggel és képességgel összefüggésben meg kell jegyezni, hogy a külföldi tulajdonú cégek sokkal gyakrabban valósítanak meg innovációt, mint a magyar tulajdonú és az állami cégek. A magasabb jövedelmezőségű vállalkozások általában sokkal fogékonyabbak az újra, mint a többi vállalkozás.

A cégek jövedelemtermelő képessége és az innováció között kimutatható korreláció legfőbb oka, hogy, a leginkább jövedelemtermelő és az innovatív vállalati körben sok a külföldi vállalat (OMFB, 1999). A K+F eredmények vállalatokhoz történő eljuttatásáról világszerte az ún. „hídképző” (brinding) szervezetek gondoskodnak. Magyarországon az ilyen tevékenységet végző szervezetek nem jellemzőek.

A sikeres vállalkozások a humán tényezőket rangjuknak megfelelően kezelik, ugyanakkor a hazai vállalati szféra és a K+F szervezetek közötti tudásáramlási folyamatok nem meghatározóak. Ennek egyik oka, hogy a kutatási célok és a konkrét gazdasági célok idődimenziója eltérő, a magasabb szintű tudásinvesztíció rövidtávon nem megtérülő beruházás.

Egyre inkább hangsúlyos szerepet kapnak a kapcsolatrendszeren keresztül megvalósuló, közös fejlesztések. Az ilyen együttműködések eredményeként megvalósuló tudásáramlás a fejlődés motorja. A multinacionális vállalatok és a

beszállítói körökre vonatkozó kapcsolatokon túlmutató rendszerek Magyarországon még nem terjedtek el kellő mértékben.

Átalakulóban van a *vállalati innovációs készség és képesség* fogalma. Megjelenik új innovációs folyamatként az ún. „értékinnováció”²³.

Manapság a hálózatalapú (számítástechnikai, kereskedelmi, pénzügyi) szektor képviselői számítanak innovatívnak. A legnagyobb világmárkák közé kerültek az információtechnológiai vállalatok nevei és termékei. Az eddigi márka alapon született értékítélet („Brand-Value”) mellett az értékinnovációs elemek is fontos szerephez jutnak. A fogyasztási szokások átalakulnak, az „újgazdaság”-ban.

A globalizálódás, a technológiai, valamint a hálózati kapcsolatok csökkentik az országok közötti kulturális fejlettségbeli különbséget, akár a multikultúra létrejöttével és annak megismerésével. A nemzetközi tőke bejövetelével a befogadó régió kultúrájától függően befolyásolja a fejlett nemzetközi szint elterjedését.

A menedzsmentirodalom egyre többet foglalkozik a *magkompetencia* fogalmával. A vállalati kapcsolatokban ez a fogalom a „kvázi közös nevező”-ként is megfogalmazható, azaz valamilyen alaptudás, képesség vagy erőforrás tart össze egy-egy nagyvállalatot. Ehhez kapcsolódnak a különféle vállalati belső, esetleg külső szervezetek is.

Az innovációs versenyképesség szempontjából a hálózati szervezeteknek sajátos előnyei aknázhatók ki. Az előző időszakokban gyakori vertikális integráció és tevékenységdiverzifikáció mellett és helyett egyre inkább a specializációra való törekvés jelenik meg, kihasználva az alapkompenciában (Core Competence – magkompetencia) rejlő hatékonyság növelő lehetőségeket.

Új koncepció van kialakulóban, a kapcsolati háló módszeres építése és kiaknázása válik a vállalati innovációs és technológia fejlesztési tevékenység egyik legfontosabb vonulatává. A tudás az innováció menedzselésében is másféle hangsúlyt kap. A know-how helyett a know-who (tudni kihez forduljunk) alkalmazás kerül előtérbe, mint a tudásalapú gazdaság egyik irányvonala (Harryson, 2000).

A disszertációban bemutatott empirikus kutatások – innovációval összefüggő – megállapításai jelentős mértékben hozzájárultak a saját modellek kialakításához, és a tézisek megfogalmazásához.

A *GKI kutatásból* (IV.2.2. fejezet) a versenyképességgel összefüggő egyes tényezők jelentőségének vizsgálatából is kiderült, hogy az innováció összetevőiben és az innováció tartalmában is, változás tapasztalható.

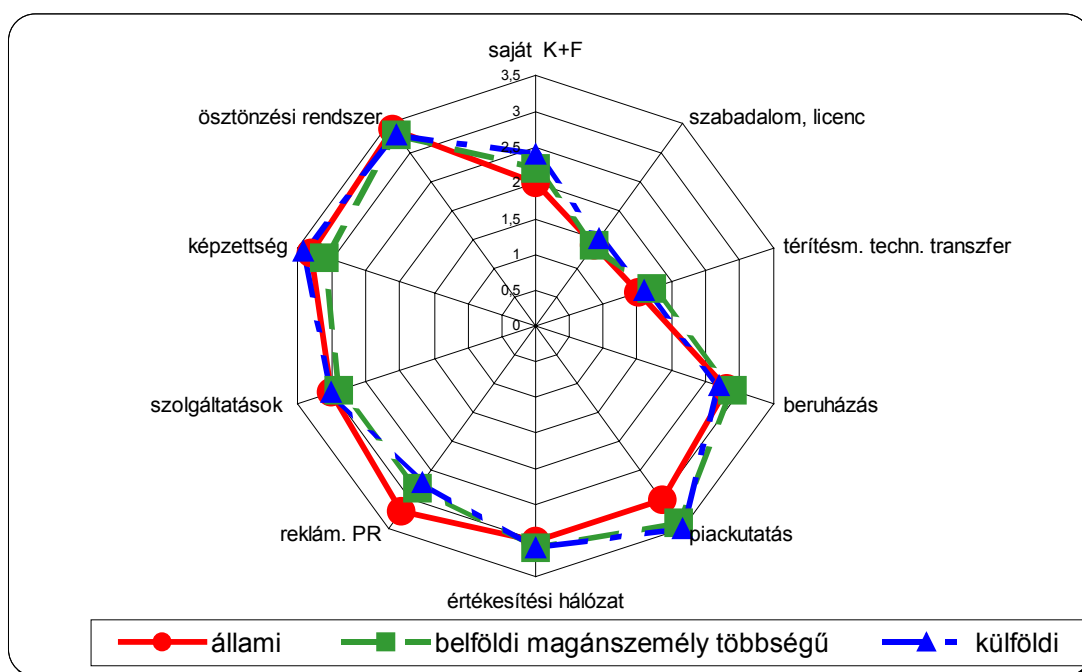
Az egyes jellemzőket bemutató ábrából arra következtethetünk, hogy a vállalati értékítéletében, vállalat típusonként, nincs szignifikáns különbség (5. ábra).

²³ Az *értékinnovációval* (Value Innovation) alapvetően új termék jön létre, mivel vagy új szolgáltatással kiegészítve – vagy eddig fel nem ismert, illetve ki nem használt tulajdonság kommunikálásával – kínálják (Iványi–Hoffer, 2000). Az értékinnovációt felhasználják az értékelemzésben. A hagyományos értékjavító elemzés (Value Analysis) – általában – rövid távú, taktikai feladatok megoldásában segít, az értéktervezés (Value Engineering) a folyamatos (termék)kontrollt és (piac)követést biztosítja. Mindkettő alkalmazása elterjedt és hatékony módszer. Originálisan új terméket, új piacra azonban kizárólag az értékinnováció (Value Innovation) képes kialakítani, és megnyitni teljesen új piaci lehetőségeket.

A kérdés itt arra vonatkozott, hogy a versenyképességének javítása érdekében, milyen tényezőket tart fontosnak a vállalkozás.

A felsorolt tényezők közül az első öt tényező, és annak rangsora a következő: (1) intenzív piackutatás, (2) az ösztönzési rendszer fejlesztése, (3) a képzettség növelése, (4) az értékesítési hálózat fejlesztése, (5) erőteljes reklám, PR-tevékenység.

Külön is érdemes felhívni a figyelmet arra, például hogy: a hazai vállalati körben, az olyan tényezők, mint a saját kutatás és/vagy műszaki fejlesztés, a szabadalom, licenc-, know-how-vásárlás, a térítésmentes technológiatranszfer nem szerepelnek előkelő helyen a versenyképességet javító tényezők között. Ugyanakkor ezek a tényezők a vállalati versenyképesség klasszikus megközelítéseinél kiemelt szerepet kapnak.



5. ábra

A versenyképesség javítás főbb tényezőinek jelentősége vállalattípusonként

(1: jelentéktelen, 5: igen jelentős)

Forrás: GKI kutatás

A BKÁE kutatás (IV.2.3. fejezet) kiterjedt például: az innovációnak az új termékekben való megjelenésének gyakoriságára is. Ebből a kutatásból kiderült, hogy a megkérdezett vállalatok három év alatt (1996-1998.) – átlagosan – 11 új termékkel léptek piacra, ebből:

- ◆ 5% világszínvonalú technológia;
- ◆ 24% Magyarországon új technológia.

A felmérésben, az *innováció akadályaként* a *pénzt* említették legtöbbször, amely megállapítás egyezik a GKI kutatás idevonatkozó eredményével. Amikor *siker* *innovációról* van szó, annak sikerét a menedzsment és a vevői együttműködésnek tulajdonították.

Az *OKTK kutatásnak* (IV.3.1. fejezet) az innovációval összefüggő megállapításai is egybecsengenek az előzőekben megfogalmazottakkal.

Az egyik legfontosabb megállapítás, hogy összefüggés látszik az innováció, a vállalatok K+F tevékenysége és az iparági fejlődés, a szerkezetváltás között. Az is megállapítható, hogy a nagyvállalati innovációs tevékenység nem sokkal intenzívebb, mint a kisebb vállalkozásoké. A különbség a hatékonyságban van. A K+F mellett a technológiatranszfer és a technológiadiffúzió legalább olyan fontos, mint maga a K+F. Az innovációt akadályozó tényezők száma – hazai viszonylatban – nagy és jelentős. Hogy hol és milyen jellegű fejlesztéseket hajt végre a vállalat, azt a cégek alapfilozófiája dönti el. A kis- és középvállalkozások esetében a rugalmasság és alkalmazkodó képesség legfőbb gátja finánciális eredetű.

Az *ÁVF kutatás* (IV.3.2. fejezet) során vizsgáltuk az új termék megjelenésének gyakoriságát. A vállalatnak az utóbbi három évben, a piacon megjelenő új termékére vonatkozó kérdéskör szorosan összefügg az innovációval.

6. táblázat
Az utóbbi három évben új termékkel megjelenő vállalkozások

Megnevezés	Volt új termék	Nem volt új termék	Nem jellemző*	Összesen
Mikrovállalkozás	3	-	3	6
Kisvállalkozás	1	4	1	6
Közepes vállalkozás	8	1	-	9
Nagyvállalkozás hazai	4	3	1	8
Nagyvállalkozás külföldi	6	2	2	10
Összesen	22	10	7	39

* Vagy nincs válasz.

Forrás: ÁVF kutatás

A termék újdonságfoka szerint az új termékek a következő módon csoportosíthatók:

- ◆ a vállalat számára volt új termék: 18;
- ◆ a vevő számára volt új termék: 13;
- ◆ mindkét fél számára volt új termék: 9 esetben.
(A válaszok halmozódása megengedett volt.)

A megkérdezett vállalatok közül 16 végez K+F tevékenységet, meghatározó módon a nagyvállalatokra jellemző ez a tevékenység.

A megkérdezettek alig több mint 1/3-ánál (14 vállalat) van high-tech termék vagy tevékenység.

A kutatás alkalmával, összefüggésben az újra fogékonysággal, megkérdeztük a vállalatokat az Európai Unió tagsággal összefüggésben is. Az egyik kérdésünkben kértük, hogy a vállalkozások minősítsék az egyes paramétereket, az EU-s felkészültségük szerint.

A *paraméterek rangsora* a következőképpen alakult: (1) minőségbiztosítás, (2) szabványosítás, (3) infrastruktúra, (4) vállalati kapcsolati rendszer, (5) szervezeti struktúra és működés, (6) tevékenységfejlesztés, és -módosítás, (7) menedzsment készség és képesség, (8) humán erőforrás, oktatás, (9) termékfejlesztés.

A felsorolás, illetőleg a rangsor azt jelenti, hogy a minőségbiztosítás és a szabványok tekintetében felkészültebbek a hazai vállalatok, mint például: a termékfejlesztésben. Ennek a következtetésnek a valós voltát más kutatások is igazolják, az innováció terén a hazai vállalatoknak még igen sok a tennivalójuk.

A vállalattípus szerint feldolgozott válaszok arról árulkodnak, hogy a felkészültségi szint nagyságrendfüggő. A nagyobb cégek általánosságban inkább felkészültnek érzik magukat, mint a kisebbek.

Napjainkban az innováció egyik legkorszerűbb mérőeszköze lehet az Internet-aktivitás. A legmodernebb információtechnológia alkalmazása a vállalati mechanizmusban: eljárás-innováció és értékinnováció formájában is megjelenik.

A „*TOP 200*” kutatás (IV.2.1. fejezet) kiterjedt a vállalatok Internet-aktivitásának vizsgálatára is. Megállapítható volt, hogy – a vizsgálat időpontjában (2000. június-október) – a „*TOP 200*” vállalat mintegy fele nem rendelkezett önálló Web oldallal. Ezek kb. 60%-a kizárólag, mint munkáltató jelent meg a világhálón. Olyan információk, mint például: éves üzleti jelentés, statisztikai, illetve mérleg adatok kevésbé voltak találhatóak a web-lapjaikon.

Az Internet-affinitás ilyen szintjéből is levonható az a következtetés, hogy az új technológia használatára, tágabb értelemben az „újgazdaság”-hoz való csatlakozásra még a nagyvállalatok is csak részben készek, az innovációs készség és képesség fejlesztésre szorul.

A GKI Rt. 2001. évben végzett, az Internet-gazdaságról készített vizsgálatában a kép már kicsit kedvezőbb. A nagyvállalati kör kb. 60%-a rendelkezett a felmérés időpontjában önálló web-oldallal (GKI, 2001a). Javult továbbá az oldalak információs ellátottsága, és az interaktivitás szintje is.

Az irodalom feldolgozás és az empirikus kutatási eredmények egybehangzóan alátámasztják azt az állítást, hogy *alapjaiban megváltozó szemlélet és gyakorlat jellemzi az innovációs tevékenységet*. További kutatásokat indokol a folyamatosan változó környezet, az alkalmazkodás a fejlett gazdasághoz.

- ***T2: A vállalati innováció és az innovativitás fogalma alapvetően módosul, összefüggésben a technológiai változásokkal. Összetevői, továbbá kapcsolódási felületei a többi versenytényezővel folyamatosan átalakulnak.***

III.3. Hálózat gazdaság – gazdasági hálózatok

A fejezetcím azt a polémiát kívánja kihangsúlyozni, hogy a vállalati kapcsolatokban – szemlélettől függően – a hálózatiságon (a technológiai háttér alapú együttműködésen), vagy a gazdasági kapcsolatokon van a hangsúly. A gazdasági hálózatot sok esetben marketing hálózatnak is nevezik, és ennek egy megjelenési formája a relationship marketing. Ebben a fejezetben azt vizsgálom, hogy a – hálózati gazdaság szempontjából – a piaci szereplők mennyire felkészültek az információtechnológia indukálta változásokra.

Az „újgazdaság” makrogazdasági eredményei mögött a reálszférában bekövetkezett változások állnak. A makro-szintű termelékenység a vállalati szintű hatékonyság alapozza meg. A vállalati hatékonyságot az innováció indukálja vagy tartja fenn, eszközrendszerét pedig az IT alkalmazása jelenti (Czakó, 2000).

A globalizáció és a versenyképesség viszonya a nyitott gazdaságra olyan módon hat, hogy a hazai vállalatoknak a globális hálózatokba kell integrálódni, ezáltal növelve versenyképességüket, az információtechnológia alkalmazása ugyanakkor versenyben maradás feltétele.

A tapasztalatok szerint a hálózati formáció jellege, kialakítása és működtetése termék, illetőleg tevékenységfüggő, a hálózati csatlakozás időpontja, az Internet-aktivitás erőssége és kiterjedtsége a menedzsment innovációs készsége és képessége által determinált. Az ún. „új (vagy hálózati) gazdaság” háttérének alapjait az integrált vállalati működési és vállalatközi kapcsolatok teremtik meg, feltételezve az Internet-alapú technikát és technológiát.

Az Internet attól függően alakítja át a vállalati marketing és egyéb tevékenységet, hogy milyen mértékben „engedjük be” a folyamatokba a külvilágot.

A „Versenyképesség 3P modellje”-ben a 2. „P”, a már idézett „4P” (abban, mint 3. „P”) analógia szerint: az értékesítéspolitikát jelenti. Tágabb értelemben a piaci aktivitást, mint a *vállalati kapcsolatok* megjelenítődését is felfoghatjuk.

A marketingstratégia megvalósításának meghatározó tényezői, a vállalati kapcsolatok. Ebben a megközelítésben az adott ártermelést megelőző folyamatoktól a termelést követő folyamatokig az ún. „értékközvetítő” hálózatra (másképpen: értéklánc) kell gondolni. A jövőben a vállalati kapcsolatok egyre inkább a hálózati gazdaság adta lehetőségek kiaknázására épülnek. Le kell ugyanakkor szögezni, hogy a technológia szükséges, de nem elégséges feltétele a hálózati kapcsolatoknak. Lényeges elemek még: a résztvevők közös érdeke, az együtt elérendő célkitűzések, a többi szereplővel szembeni empátia, valamint a felmerülő problémák megoldása iránti fogékonyság. A kapcsolati kötelek irányja vertikális és horizontális is lehet. A partneri kapcsolatok a kínálati lánc azonos, illetve eltérő lépcsőfokain álló piaci szereplők között egyaránt létrejöhetnek.

A hálózati szervezetet önálló szervezeti egységek, vállalatok vagy ezek független elemei alkotják feladatorientáltan, kölcsönösség és reciprocitás alapon működve, olyan közös értékrendszert létrehozva, amelyben a funkciók és a felelősségi körök jól artikuláltak.

Achrol és Kotler a hálózati szervezetek négy típusát²⁴ különböztetik meg.

Egy másik szempontrendszer szerinti csoportosítás szerint háromféle klasztert²⁵ lehet megkülönböztetni a területi szint és a térségi bázis kiterjedtsége alapján. Az OECD kutatás, különböző *hálózati típusokat*²⁶ határozott meg. Magyarországon a piacorientált, egyszerűbb kapcsolatok és beszállítói formációk fordulnak elő, a klaszterek kialakulásának jelentős számban és mértékben vannak gátjai²⁷. A gátak mellett, a hazai gazdaság nyitottsága és mérete miatt, az ország – egyelőre, még regionálisan sem – befolyásoló tényező.

A hálózati kapcsolatok értékgeneráló hatása

A hálózati kapcsolatokban az értékinnováció és az értékközpontú szemlélet összekapcsolásával hasznosulhatnak az erőforrások. Az értékgeneráció – ebben a viszonylatban – vállalaton kívülre kerül. A hálózati kapcsolatokban az egyes vállalati értékteremtő folyamatok szinergikus hatást eredményezve járulnak hozzá az értékgenerálás folyamatához.

A *vállalati erőforrások* a termelési folyamatokban termékké, az értékteremtő folyamatokban fogyasztói értékévé konvertálódnak. Ahhoz, hogy a használati érték fogyasztói értékévé váljon, meg kell valósítani az értékesülési folyamatot. A fogyasztói értéket hordozó, konvertált erőforrások a vállalati tudás tárgyiasult formájaként is megjelennek (Chikán–Demeter, 1999).

Drucker szerint a vállalati érték az egyéni értékek többszörösekként is felfogható. Fontos, hogy az emberek a valahová tartozás tényének felismerésével, a teljesítményük fokozása irányába mozduljanak el. Tudniuk kell a munkatársaknak, hogy mivel járulnak hozzá az egészhez. A szervezet tagjaként mindenkinek felelősséget kell vállalnia nemcsak önmagáért, de a kapcsolataiért is. Az embereknek éppúgy, mint a vállalatnak vannak erősségei és gyengeségei. A vezetők feladata, hogy ezeket a munkatársakkal összefüggésben is feltérképezze (Drucker, 1998). Ez az összefüggés azonban nem csak vállalaton belüli, hanem vállalaton kívüli kapcsolatokra is igaz. A kapcsolatokban felmerül a kommunikációért vállalt felelősség kérdésköre is, összefüggésben az értékláncon belül teendőkkel.

Az input tényezők output eredmények formájában realizáltak, a termék objektív és szubjektív tulajdonságok komplex halmazaként méretek meg a piaci környezetben. Az

²⁴ A hálózatok jellegzetes típusai: *belső hálózat*: vállalaton belüli funkciók integrálása; *vertikális hálózatok*: önálló cégek szak tudás szerint (magkompetencia) szakosodnak és lépnek kapcsolatba; *piacközi/iparágközi hálózat*: egy-egy tevékenység köré szerveződő vállalatcsoport, erőforrás-felhasználás hatékonyság, stratégiai döntések, menedzsment együttműködés; *üzleti/vevői lehetőségekre épülő hálózat*: marketingvállalat, a vevői érdekeknek legjobban megfelelő terméket vagy szolgáltatást, és ezek szállítóját jelenti (Achrol-Kotler, 1999).

²⁵ A háromféle klaszter: *makro-szintű megaklaszter* (országos bázis), *regionális klaszter* (régió, térség, város és vonzáskörzete), *mikroklaszter* (egy település). Hét fejlett országra vonatkozó, innovációs klaszterekkel kapcsolatos vizsgálatból kiderült, hogy a vállalatok 87,2%-a valamilyen hálózatszerű, tartós kapcsolatra épülő együttműködést folytat és hatféle formációt különböztet meg (OECD, 1999a).

²⁶ Az OECD által meghatározott hálózati típusok: (1) gyenge vagy hiányzó hálózati kapcsolatok, (2) eszközöket szállító hálózatok, (3) piacorientált hálózatok (I.): versenytársak és vevők, (4) piacorientált hálózatok (II.): eszköz és részegység-szállítók, felhasználók, (5) piacorientált hálózatok (III.): eszköz és részegység-szállítók, felhasználók, versenytársak, (6) teljes innovációs hálózat (eszköz és részegység-szállítók, felhasználók, versenytársak, kormányzat, laboratóriumok, egyetemek).

²⁷ A felsorolt gátak, például: a gyenge gazdasági bázis, az erős centralizáció, a még javában megtalálható paternalizmus, a bizalomhiány, valamint jelentős az innovációs szakadék, vagyis kettős-szintű tudásbázis létezik, a kutatók és az egyetemek, valamint a vállalatok ilyen jellegű együttműködése hiányzik (OECD, 1999b).

értékteremtés lényege abban áll, hogy a vevő az általa alkotott benyomások összességéként értékeli az elfogadott érték formájában realizálódó folyamatot.

A vállalati értékek az ún. marketing aktívákban is megjelennek (Kiss, 1996). Marketing aktívákként tarthatjuk számon, a piaci aktivitásból eredően, például: a partnerkapcsolatokat, a hálózatok kiterjedtségét, a vevőlojalitást stb. Ezek mind olyan értékek, amelyek nem szerepelnek a vállalati mérlegben vagyonelemként, ugyanakkor a valóságban igen komoly értékük, és értékgeneráló hatásuk van.

Az *értékgenerálás* az erőforrásokra épül, ezért meg kell határozni az erőforrások jellegét is.²⁸ Az *értékgeneráció alapját Porter értéklánc modellje jelenti* (II.1. fejezet). Porter modelljének továbbfejlesztésével – regionális klaszterek²⁹ segítségével – feloldható a globális-lokális paradoxon (Lengyel, 2000). A globális vállalatok versenyelőnyei a központi alaperőségekből (lényegi képességek – magkompetenciák) táplálkoznak, a globalizálódás mellett erős a lokális hatásmechanizmus. A multinacionális vállalatok központjuk elhelyezkedése révén, földrajzilag jól körülhatárolható helyi agglomeráció, informatikai és egyéb bázisok által támogatva képesek versenyelőnyt elérni. A vállalati központok rendszerint a törzskarok részeként kezelik a stratégiával foglalkozó részlegeket, a K+F, a marketing, a pénzügy stb. szervezeteket.

Az értékgenerálás „úttörői” az ún. „*innovatív szervezetek*”. Az innovatív szervezetnek a változás kezdeményezőjévé kell válni, olyan alapelvek³⁰ segítségével, amelyek révén – Porter szerint – a jelen megteremti a jövőt.

Egyre inkább realitás lesz a vállalatok számára, hogy a versenyképességet nem csupán a mai fogalmaink fedik majd le, mint például: termék, vállalat stb., sokkal inkább a hosszú távú kapcsolatokra épülő „gazdasági hálózatok” versenyéről lesz szó. A versenyelőnyt az „újgazdaságban” az egyes piaci szereplők számára a sikeres lánchoz való tartozás jelenti majd (Kotler, 1999a). A létrejövő vállalatcsoportosulások a vevői igények mind mélyebb megismerésére, a magas színvonalú szolgáltatások nyújtására egyaránt képesek lesznek. A hosszú távú kapcsolatok versenypozíciós tényezők, a kapcsolati elemek a vállalati versenyképesség szempontjából alapvetők. Az elterjedési ütem piacfüggő, amit a finansziális és regionális gazdaságpolitikai háttér is meghatároz. Nem hagyhatók figyelmen kívül a helyi kultúra és infrastruktúra által befolyásolt, vásárlási szokások és attitűdbeli különbségek.

Sok cég számára a hálózatalapú működéssel összefüggő célok eléréséhez a szervezeti gondolkodás megváltoztatása szükséges. A vállalatirányítás legújabb kihívásai a vállalati tevékenység teljes keresztmetszetében megjelennek, gyors és korrekt megoldásokat követelve a szervezet különböző szintjein. A régi stílusú, hierarchikus menedzsment modellel szemben, új vállalati modellt kell kialakítani, amely a munkavállalók

²⁸ Az erőforrások lehetnek: materiálisak és immateriálisak, kapcsolódhatnak magához az előállítási folyamathoz, annak technológiai háttérhez, partnerkapcsolatokhoz, ezen belül, például: értékesítési hálózathoz, vevőkörhöz, de egyéb marketing aktivitáshoz is.

²⁹ A regionális klaszter azt jelenti, hogy egy adott térségben tevékenykedő – versenyző vagy együttműködő – vállalatok, kapcsolódó és támogató iparágak, pénzügyi és egyéb szolgáltatók, infrastrukturális és tudományos intézmények stb. innovatív kapcsolatrendszert tudnak kialakítani, amelyre a földrajzi koncentráció a jellemző.

³⁰ Ilyen alapelvek: (1) a tegnapkal szakítani szükséges, (2) a működést és a tevékenységet szisztematikusan és folyamatosan finomítani kell, (3) a sikereket ki kell aknázni, (4) a változás megteremtése feltételezi a szisztematikus újítás elvét. Ezek az alapelvek csak akkor érvényesülnek, ha időről időre elkerüljük a folyamatban felbukkanó csapdákat. Ilyen csapda, például: amikor az újítás csak látszólagos, és nincs összhangban a szervezeti stratégiával, vagy az újdonságot összekeverjük az újítással, esetleg formális szervezeti korrekciókkal „fedjük le” a mélyebben rejlő, szükséges változtatásokat (Porter, 1999).

képességére épít azáltal, hogy a jogok delegálásra kerülnek a döntések meghozatalához, a legjobb pozícióban levő frontemberekhez.

A megváltozott struktúrában a csapatépítésre, a kommunikációs csatornák nyitottságára, az új feladatokra kell összpontosítani. A partnerekkel, vevőkkel, fogyasztókkal napi kapcsolatban levő munkatársat a vevőelégedettség fokozását elősegítő akciók szervezésében támogatni kell. Ha a vevők úgy érzik, hogy többlet értéket kapnak, biztosan visszajönnek!

Az új információtechnológiai forradalom eszközrendszeréhez tartozó iparágakat az új idők szele már megérintette, például: a személyi számítógép értéklánc szereplői megkezdtek a harcot a végső felhasználóért, a fogyasztóért.

Az értéklánc lerövidítése előnyökkel jár, mert például:

- ◆ idő- és költségmegtakarítást lehet elérni;
- ◆ közvetlenebb kapcsolatot lehet kiépíteni;
- ◆ bizonyos feladatok értékláncbeli elmaradásával a folyamatok gyorsíthatóak;
- ◆ bizonyos feladatok más szereplő által történő elvégzését is el lehet érni.

Az értékláncban történt változások funkcionális változásokat is indukálnak a piaci szereplők egy részénél. Ezekre a változásokra mindenképpen csak a jól felkészült vállalatok képesek megfelelő szinten és módon reagálni.

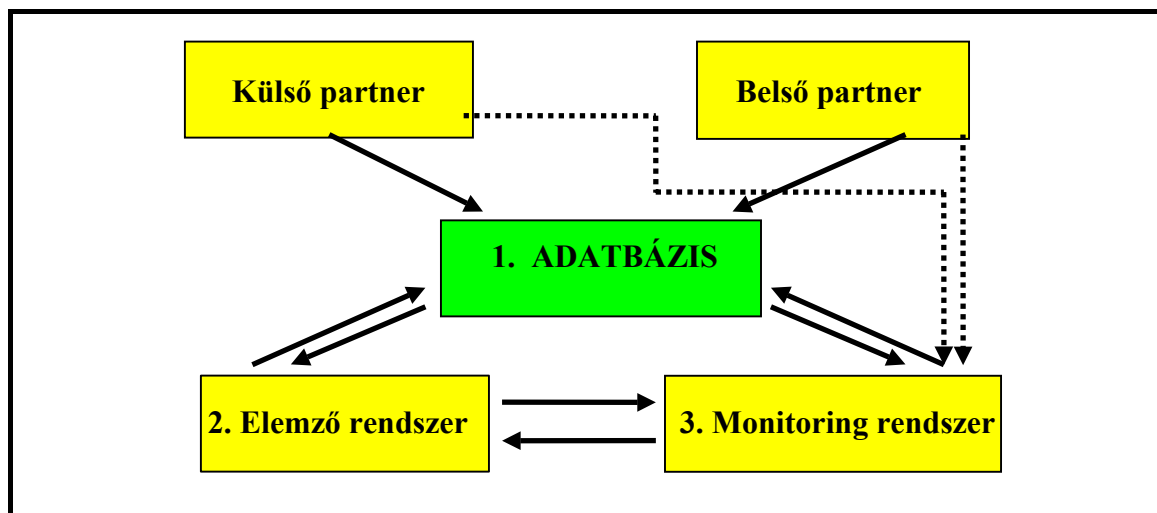
Marketinghálózatok és a Relationship Marketing

Miközben a hálózatalapú kapcsolatok – jellegükénél fogva – nem nélkülözik a világhálót, a marketingirodalomban új paradigmaként emlegetett „*relationship marketing*” alapkonceptiója: a marketing szolgálatába állítani az Internet adta technológiai háttérrel. A tranzakció-központú szemlélettel szemben, amely rövidtávú és egyszeri piaci cseréről szól, a hangsúly a vevőközpontú kapcsolati marketingre helyeződik át. Az ún. „négytényezős marketing mix” (4P) alkalmazása mellett, kiemelt szerepet kapnak a vállalati (partner) kapcsolatok.

A relationship marketinggel összefüggő paradigmaváltás mögött az a tény is meghúzódik, hogy a vevő – a sok termék és szolgáltatás közül – a *marketing kapcsolatokból származó hozzáadott érték* alapján keres és választ (Kotler, 1999a). A hozzáadott érték egyik megjelenési formája a hosszú távú kapcsolatokból származó többletérték. A cégek egyre inkább felismerik, hogy nem elegendő csupán a vevő megismerésével (például: szegmentációs kutatások) és figyelem felkeltéssel (például: reklám, kommunikáció) eredményeket elérni. Kölcsönös előnyökön alapuló kapcsolatokat kell kiépíteni a már működő partnerkapcsolataikban, például: a jelenlegi vevőkkel, a szállítókkal, egyéb partnerekkel is. Az előzőeken túlmenően a munkavállalókat is partnerként kell kezelni, hiszen csak és kizárólag velük, általuk lehet „építkezni”.

Amíg a tranzakció központú marketing rövidtávú eladási, konfliktuskezelési aktuson, relatíve alacsony szintű eladó-vevő kapcsolaton alapszik, addig a relationship marketing stratégiát alkalmazó vállalatok hosszú távú kapcsolati időtartammal, vevőmegtartásra

épülő szervezeti célokkal, kooperációs és bizalmi alapon működő, magas vállalati szintű elkötelezettséggel érik el piaci sikereiket, tesznek szert versenyelőnyre. A két marketingtevékenység között az alapvető különbség a kapcsolati időtartamban van, amely összefügg a szervezeti célokkal. A relationship marketing tevékenység esetén a fókuszban a vevő van, magas a vevővel szembeni elkötelezettség, és a kapcsolat bizalmi alapokon nyugszik. Mindez a minőség forrását is jelenti, és ezen összefüggések biztosítják, a többi tényező együttes érvényesülése mellett, a hosszú távú vevőkapcsolatokat. A marketing interaktívává válik, a vevők és az eladók között az egyszeri kontaktusokat felváltják az interaktív kapcsolatok.



6. ábra

A Relationship Marketing kapcsolati rendszer

(saját modell)

A tudatosan kiépített *relationship marketing* kapcsolati rendszer *három alaplépést* foglal magában.³¹ Jól kialakított monitoring rendszer segítségével a vállalat egyrészt képes kiszámítani, hogy egy új vevő mennyibe kerül, másrészt hogy a már meglévő vevő(k) által a relationship marketing segítségével, mennyi profit realizálható.

A relationship marketing irányzat képviselői (például: Crawford, 1997, Buttle, 1996, Cram, 1994. stb.) nagyrészt egyetértenek abban, hogy a *relationship marketingnek négy kulcsdimenziója van*³², az *elkötelezettség*, az *empátia*, a *kölcsönösség* és a *bizalom*, amelyek megjelennek a vállalat által kommunikált üzenetekben, a vállalati tevékenységben, valamint a munkavállalói cselekedetekben egyaránt.

Az eladó-vevő kapcsolat – hasonlóan a személyi, illetőleg a szervezeti folyamatokban tapasztaltakhoz – különböző szintű lehet. A két fél között az elkötelezettség erősödik, ha a folyamatok az alacsonyabb szintről, magasabb szintre emelkednek. A szinteken

³¹ Az alaplépések: (1) adatbázis felépítése a jelenlegi és potenciális vevők azonosítására, az egyes vevőkhöz tartozó paraméterek, jellemzők gyűjtésével, (2) az adatbázis felhasználásával differenciált üzenetek, vevőre szabott marketingprogramok kialakítása, (3) monitoring rendszer működtetésével a marketingprogram eredményeinek figyelemmel kísérése (Boone-Kurtz, 1999).

³² Az elkötelezettség: két vagy több fél közötti hosszú távú kapcsolat kialakítására vonatkozik, a közös célok elérése érdekében. Az empátia: a másik féllel kapcsolatos jövőbeli események előre látásában megtestesülő képesség, egyben a kapcsolatok továbbfejlesztésének érzelmi láncszeme. A kölcsönösség: olyan kompromisszumos (adok-kapok) folyamat, amelynek révén a vállalatok saját céljainak elérésével egyidejűleg támogatják a partnereiket. A bizalom: a hosszú távú kapcsolatot fenntartásában a „ragasztó” szerepet tölti be, kifejezve, hogy a két vagy több cég közötti kapcsolat bizalmi alapon működik minden partner integritásának elfogadása mellett (Boone-Kurtz, 1999).

haladva az eladó és a vevő között mind szorosabb függőségi kapcsolat alakul ki, amely a hosszú távú együttműködést biztosítja. Hosszantartó versenyelőny lehetőséget valamint magas, vevőre szabott „konfekcionáltsági fokozatot” kizárólag a legmagasabb szintű kapcsolat jelenthet.

7. táblázat

A tranzakció-alapú marketing (TR-M) és a Relationship Marketing (RM) jellemzőinek összehasonlítása

Jellemzők	TR-M	RM
Kapcsolati időtartam	rövidtávú	hosszú távú
Szervezeti célok	alapvetően a termék vagy a szolgáltatás piaci jelenléte	hangsúly a vevőmegtartáson
Vevőszolgálat fontossága	relatív alacsony	kulcstényező
Vevőkapcsolat	mérsékelt alacsony szintű, nem tartós	ismétlődő, gyakori, folyamatos
Vevővel szembeni elkötelezettség	alacsony	magas
Eladó-vevő közötti kölcsönhatás	konfliktuskezelés	kooperáció, bizalmi alapú kapcsolat
Minőség forrása	termelés az elsődleges	vállalati szintű elkötelezettség

Forrás: Boone-Kurtz (1999:335) alapján

A vállalat a relationship marketing segítségével a meglévő piaci pozícióját megőrizheti vagy növelheti, új, hazai vagy nemzetközi piacra való belépésnél előnyhöz juthat. Célszerű az ilyen kapcsolat még az erők egyesítésére, például: a termékvonal kiterjesztése, a rések kitöltése, annak szélesítése vagy változtatása, esetleg az erőforrásokból való részesedés, költségcsökkentés, a jövőbeni verseny veszélyeinek elhárítása, a belépési korlátok emelése vagy kiépítése, és új dolgok tanulása stb.

8. táblázat

A relationship marketing három szintje

Jellemzők	1. szint	2. szint	3. szint
Elsődleges elkötelezettség	pénzügyi	társadalmi	strukturális
"Konfekcionáltsági" fokozat, vevőspecifikumok figyelembe vétele	alacsony	közepes	közepestől magasig
Hosszantartó versenyelőny lehetőség	csekély	mérsékelt	magas

Forrás: Boone-Kurtz (1999:341) alapján

A piaci szereplők – vevőikkel kapcsolatban – megpróbálják a folytonosságot az 1. szintről, (amely középpontjában főként az ár van) lehetőség szerint a 3. szintre³³ tovább

³³ Az 1. szintre jellemző példa: valamely bank (Magyarországon, például: a K & H Bank SuperShop) kártyájával történő vásárláskor a vásárlók jutalom pontokat kapnak. Bár ezek a programok igen attraktívak, a hosszú távú vevő kapcsolat kialakulásának a valószínűsége relatíve alacsony. További hátrány, hogy a versenytársak által jól utánozható! A 2. szintre példa: a vevői

vinni, ahol a vevő olyan specializált szolgáltatást és hozzáadott érték előnyt kap, amely más számára nem biztosított (Boone-Kurtz, 1999).

A magyar vállalatok versenyképességét is nagymértékben befolyásolják a vállalati kapcsolatok. A kialakult kapcsolatok jellege és eredményessége függ a munkamegosztástól, az elvárható előnyöktől, az együttműködés szintjétől, továbbá az idődimenziótól stb. A hálózati kapcsolatokat a hazai vállalati körben több kutatás is vizsgálta, a magyar szakirodalom – egyelőre – elég hiányos a relationship marketing témakörben.

A BKÁE Versenyképességi Központja által koordinált kutatások alkalmával készült felmérés a vállalati kapcsolatokkal összefüggésben is. A zárótanulmányokban és a publikációban számos kiemelésre érdemes elemet találunk. Általánosíthatónak látszó megállapítás például, hogy: a relationship marketing, mint a kölcsönös előnyökön nyugvó, hosszú távú kapcsolat csak a szervezeti piacon működik hatékonyan, miközben vannak jó példák a fogyasztói piacon is a hatékony és hosszan tartó együttműködésre. A kapcsolatok kulcstényezőjeként a kommunikáció került kiemelésre. A kommunikáció minőségi és mennyiségi szempontok szerinti vizsgálata közben a kapcsolatot, magát is értéklik. Attól függően együttműködő vagy autonóm a stratégia, hogy a kapcsolat milyen gyakoriságú és időtartamú kommunikációt igényel, iránya: vertikális vagy horizontális, formája: írásos, telefonos, személyes, tartalma: direkt vagy indirekt lehet (Kenesei, 1998).

A vállalati kapcsolatok jellemzőinek számszerűsítését célul kitűző felmérés, több mint 300 vállalatra vonatkozóan, a vállalati kapcsolatok fontosságát, két lépcsőben vizsgálta (Kenesei, 2000). Az öt legfontosabb vevője közül a válaszadók átlagosan 2-3 partnert tartottak helyettesíthetőnek (az átlagos érték: 2,71 volt), azaz a legtöbb vállalat 2 vagy 3 legfontosabb vevőpartnerét igen nehezen tudná helyettesíteni. A szállítókkal kapcsolatos – hasonló – kérdésre a válaszok átlaga 1,7 volt, azaz a szállító partnerek helyettesítése is rövidtávon nagy problémát okozna a megkérdezettek körében.

A szállító és a vevő helyettesíthetőségében ugyanakkor az is megnyilvánul, hogy a szállítókat könnyebben helyettesíthetőnek ítélik, mint a vevőket. A hosszú távú szerződésekre vonatkozó kérdésre adott válaszokból kiderült, hogy: a megkérdezettek több mint 50%-a nem köt hosszú távú szerződést, mindössze a megkérdezett vállalatok 16%, illetve 10%-a köt vevővel, illetve szállítóval hosszú távú szerződést.

A disszertációban bemutatott *empirikus kutatásokból* a hálózati kapcsolatokra vonatkozó, kiemelésre érdemes részeket, a következőkben foglalom össze.

A *GKI kutatás* (IV.2.2. fejezet) 2001. éves adataiból a vállalati kapcsolatokra is kaphatunk információt. A hazai vállalatok beszállítói kapcsolataira jellemző, hogy mintegy 60%-uk esetében az árbevétel 10% alatti hányada származik multinacionális

elkötelezettség erősítésére a társadalmi kapcsolatokat is használják. Ún. „Affinity Group”-ok létrehozásával nyújtják pluszszolgáltatásaikat, jellemzően a közösségformálás érdekében tett lépésekkel. Az USA-ban, és egyre inkább a világ különböző régióiban a Harley-Davidson a társadalmi kapcsolatokat Harley Owners' Group-ok létrehozásával építi és használja ki. Hazai példa (bár hatása messze elmarad az előzőtől): a HVG klubot hozott létre előfizetői számára, közösségformálás céljával. A Klub-tagság előnyökkel és személyre (partnerre) szabott juttatásokkal jár, az újságolvasóknak a lappal szerződő vállalkozásoknál nyújtott előnyök révén. A 3. szinten: a társadalmi kapcsolatok strukturális kapcsolatokká alakulnak, aminek eredményeképpen az eladó-vevő kapcsolat hű üzleti partneri kapcsolattá válik. Képzés és pluszszolgáltatás a kapcsolat szerves része. A Federal Express például: a feladott áru követését biztosítja – kívánság szerinti módozatokban (Internet, fax-üzenet stb.) – ügyfeleinek.

cégeknek történő beszállításból, míg 14%-uk árbevételének 60% feletti hányada ered ugyanebből a forrásból. Az exportárbevétel dinamikája és a beszállítói kapcsolatok között az összefüggés kicsit szorosabb, itt a mintában szereplő – exportáló – cégek 17%-ánál, az export árbevétel 60% feletti részaránya kerül multinacionális partnerekhez.

Az *ÁVF kutatás* (IV.3.2. fejezet) vállalati megkérdezésekor néhány kérdés erejéig a vállalatok partnerkapcsolataira kérdeztünk rá. Nyilatkoztattuk a vállalatok képviselőjét a kapcsolatrendszer változásáról, irányáról és jellegéről is.

Az utóbbi három évben a megkérdezett vállalatok háromnegyed részében bővült a kapcsolatrendszer, egynegyedében (kis- és közepes nagyságrendű vállalkozásoknál) nem változott vagy szűkült. Öröndetes, hogy a hazai vállalatok külső kapcsolatai folyamatosan bővülnek, elgondolkodtató ugyanakkor a kisvállalkozások életterében látszó tendencia. Nagyon erős korreláció volt kimutatható a kapcsolatok alakulása és a vállalat nagyságrendje között. A nagyvállalkozások szinte egytől-egyig növekvő kapcsolatokat jeleztek vissza, a kisebbeknél nem volt általánosnak mondható ez a tendencia, sőt kapcsolati beszűkülést is jeleztek a kisebb vállalatok.

A kapcsolatbővülés irányáról megállapítható, hogy: a kapcsolatbővülés közel fele vevői kapcsolatokra vonatkozott, ennél kisebb arányt képviseltek a szállítói kapcsolatok bővülése, és – nem elhanyagolható arányban (kb. 1/5 részben) – az egyéb vállalati (a szállítókon és a vevőkön kívüli) kapcsolatok bővülését is jelezték a vállalatok. Ilyen (egyéb) kapcsolat például: a közös fejlesztés, a kutatási együttműködés stb.

9. táblázat

A vállalati partnerkapcsolatok alakulása az utóbbi három évben

Megnevezés	Bővült	Szűkült	Nem változott*	Összesen
Mikrovállalkozás	3	-	3	6
Kisvállalkozás	1	5	-	6
Közepes vállalkozás	8	-	1	9
Nagyvállalkozás hazai	8	-	-	8
Nagyvállalkozás külföldi	10	-	-	10
Összesen	30	5	4	39

* Vagy nincs válasz.

Forrás: ÁVF kutatás

Kisebb jelentőségűnek látszik a teljes vertikumban való (és/vagy a kínálati láncban azonos funkciót betöltő cégek közötti) kapcsolatkiépítés iránti igény. Fontos, hogy a vevőkapcsolatok bővültek alapvetően, miközben az egyéb kapcsolatokat sem hanyagolják el a megkérdezettek.

A megkérdezett vállalatokra kevésbé jellemzők a hosszú távú szerződéses kapcsolatok, viszont a vevőkapcsolatok biztonsága minden más kapcsolatot megelőzve a legfontosabb.

A szállítókkal és a vevőkkel szemben elvárt jellemzők közül az első öt tényező, és azok rangsora a következőképpen alakult:

- ♦ *a szállítókkal kapcsolatos legfontosabb elvárások:* megbízhatóság és tartós kapcsolat, rugalmas és pontos szállítási mód, kiváló termék-előállító, kedvező árak és kedvező szolgáltatások;
- ♦ *a vevőkkel kapcsolatos legfontosabb elvárások:* megbízhatóság és tartós kapcsolat, meghatározóak a személyes kapcsolatok, kedvező árak, biztos felvevő-készség, jó fizetési képesség és hajlandóság.

10. táblázat

A vállalati partnerkapcsolatok iránya az utóbbi három évben

Megnevezés	Szállító	Vevő	Egyéb	Összesen
Mikrovállalkozás	1	2	3	6
Kisvállalkozás	2	2	4	8
Közepes vállalkozás	3	6	1	10
Nagyvállalkozás hazai	4	6	-	10
Nagyvállalkozás külföldi	7	5	1	13
Összesen	17	21	9	47

Forrás: ÁVF kutatás

Az empirikus kutatási eredmények a BKÁE kutatásokban is jelzett azon tendenciákat erősítik meg, amelyek a hazai vállalkozások hálózati kapcsolatainak nem elégséges szintjére utalnak, nem jellemzőek továbbá a hosszú távú együttműködések.

A versenyképesség szempontjából ugyanakkor a jövőben igen nagy hangsúlyt kapnak a *marketinghálózatok*, lényeges a teljes folyamat koordináltsága, a rendszer szereplői közötti összhang. A verseny egyre inkább az ilyen értéklánc rendszerek között dől majd el, és nem az azonos vagy hasonló terméket gyártó cégek versenyeről lesz szó.

A *relationship marketingnek*, mint új irányzatnak a képviselői szerint, az a legnagyobb előnye, hogy: *versenyelőnyhöz lehet jutni a hosszú távú kapcsolatokon* alapuló partneri együttműködéssel. A *hálózati kapcsolatok lényege* a vállalkozások számára: a hálózati kapcsolatból eredő előnyök kihasználása. *Stratégiai versenyelőnyt* jelent a vállalat számára, hogy kevesebbe kerül megtartani egy vevőt, mint megszerezni, így jelentős költséghatékonyságot eredményező tényező. A kapcsolati marketing kiépítése – lényegét tekintve – hosszú távú célok elérése érdekében megvalósításra kerülő beruházásként fogható fel.

Hogy *hálózati gazdaságról* vagy *gazdasági hálózatokról*, esetleg hálózati közösségekről beszélünk, az vállalati relációk, kapcsolódási felületek és célrendszerek függvénye. A kapcsolatok a kínálati lánc különböző lépcsőfokain elhelyezkedő vállalatok között (például: beszállítói kapcsolatlánc), éppúgy kialakulhatnak, mint azonos tevékenységeket végzők között (például: szakmai szövetségek, társulások), a közös érdekek és célok által determináltak.

A tendencia és a dinamika jól érzékelhető, nyilvánvaló, hogy a jövő nem képzelhető el hálózati kapcsolatok nélkül. A kapcsolatok jellege, az időzítés, illetőleg a kialakítás paraméterei hosszú távra meghatározzák a belépők piaci és gazdasági pozícióját.

- *T3: A vállalati kapcsolatok stratégiai szerepe felértékelődik. Az értéklánc működését meghatározó tényezővé válik, például: a Relationship Marketing kapcsolatrendszer.*

III.4. A vállalati kommunikáció új aspektusai

Ebben a fejezet részben a kommunikáció óriási témaköréből – a versenyképességgel összefüggésben – két fő, általam meghatározónak tartott tényezőre koncentrálok.

A vállalati kommunikáció szerepe a versenyképességben különös figyelmet érdemel, mert a két fő irány (t.i. a vevőkör, mint a külső kommunikáció, és a munkatársak, mint a belső kommunikáció célszövegese) eltérő, de egymást erősítő kommunikációs politikát követel.

A „Vállalati versenyképesség 3P modelljé”-ben a 3. „P” a vállalati kommunikáció. Az alapmodell (négytényezős marketing mix) negyedik „P”-je a promóció, egyes megközelítésekben: vállalati kommunikációs politikaként, a marketingstratégia meghatározó része. Bizonyos szempontból a PR tevékenység részeként is kezelt vállalati kommunikáció magában foglalja a *külső és belső kommunikációt*.

A kommunikáció is azon versenytényezők közé tartozik, amelyek a fejlett gazdaságban szükségszerűen átalakulnak. Az információtechnológiai robbanás következtében a platformok alapvetően megváltoznak. Egyre gyakrabban infokommunikációról beszélnek, amely azt is jelzi, hogy a hagyományos eszközöket felváltják a szélessávú adatátvitelre épülő hálózatok, rendszerek, valamint összemosódnak az információs és a kommunikációs csatornák.

A külső kommunikáció témaköréből a vevőkkel kapcsolatos kommunikációt emelem ki, és ennek vizsgálatakor *a vevőkör vagyónként való kezelését* tekintem egyik *központi kérdésnek*. Kitérek a vevőérték meghatározására is, aláhúzva, hogy az értékteremtés és a vevőértékelés szorosan összefüggő vállalati kategóriák. A vállalati belső kommunikációt abból az aspektusból tekintem át, hogy a stratégiamegvalósítás szolgálatába állításával, hogyan menedzselhetők meg a hosszú távú működés olyan kritériumai, mint például: a tudás, a tanuló szervezet, a humán-marketing stb.

III.4.1. A vevőkör, mint vagyon

A vevőértékelés helye és szerepe a vállalati marketingben alapjaiban megváltozik, mert a fejlett gazdaságban eddig elképzelhetetlen mértékben bővült a vásárlók lehetősége mind a termékpalettát, mind a vásárlási lehetőséget illetően.

A relationship marketing egyik kulcskérdése a *kapcsolatok értékelése*.³⁴ A *vevőkör* olyan *vagyont* jelent, amelyet mint marketing és kommunikációs befektetéseket a vállalat a tőke investícióknál alkalmazott módszerekkel elemezni és értékelni tud (Vasné, 2000e).

³⁴ A *hosszú távú vevőkapcsolat általában értékesebb* a rövidebbnél, mert a régi vevő folyamatosan és többet vásárol, kevesebbe kerül, például: a vevőszolgálati költsége, ajánl esetleg más vevőket, és értékelhető információkkal járul hozzá a teljes munkafolyamathoz stb. Már ma is megvalósítható a vállalatok egy részénél az egyes kapcsolatok mérése, a partnerek rangsorolása,

Becslések szerint egy új vevő megszerzése ötször annyiba kerül, mint a meglévő vevő elégedetté tétele, továbbá a vállalati nyereség 25-85%-kal növelhető, ha a vevő-lemorzsolódást 25%-kal csökkentjük (Kotler, 1999a). Ebből a néhány adatból látszik, hogy a fejlett technika segítségével – képesek vagyunk a vevőkör értékének kiszámítására.

Az a felismerés, hogy kölcsönös előnyökön alapuló kapcsolatokat kell kiépíteni, például: a vevőkkel, a *vevőknek a vállalati érték kategóriák közé emelését is jelenti. A kiépített vevőkapcsolatot egyfelől: karbantartani, másfelől: folyamatosan kontrollálni kell. Ez a stratégia azért előnyös, mert kevesebbe kerül megtartani egy vevőt, mint megszerezni (Vasné, 2000c).*

A vevőkör pénzben kifejezhető vállalati paraméterként való kezelése és a kapcsolatrendszerrel összefüggő, egyéb információk a stratégiai döntések előkészítésénél fontosak. A pénzügyi háttér és az egyéb paraméterek figyelembe vételével, az alkupozíciónak megfelelően kell megszülesse a partnerváltás, illetőleg a partnermegtartási és a partnerszerzési döntések.

A vevőérték és a vevőértékelés olyan szorosan összefüggő kérdések, hogy együttes kezelést igényel a piaci szereplőktől. A sikeres vállalatok a saját működési szintjükön megvalósított értékteremtő folyamat eredményeként képesek feloldani azt a látszólagos ellentmondást, hogy ti. mindkét fél, a vevő (fogyasztó, illetve partner) és az eladó (vállalat) – a saját érdekeit, céljait követve – egyidejűleg értékmaximalizálásra törekszik (Chikán-Demeter, 1999). A vevők oldaláról ez a szándék az adott termékek keresésére fordított idő, pénz, energia formájában jelenik meg, azok korlátosságának keretei között, miközben a vállalat, ugyancsak érték-centrikus gondolkodással, hosszú távú és nyereséges működést akar megvalósítani.

Az érték fogalmának megfelelő szintű és struktúrájú megértése mind az eladó, mind a vevő részéről a nyereséges működéshez vezető út kezdete lehet. Érték az a piaci kategória, és a piaci tranzakciókban a technikai, gazdasági, szolgáltatási vagy társadalmi hasznosságnak pénzben kifejezett formája, amelyet az adott termék vagy szolgáltatás árának a kifizetésével a vevő elismer (Anderson–Narus, 2000). Ezen a szinten a vevőérték és a vállalati célok közötti ellentmondás valóban látszólagossá válik, a két érdek együttes érvényesülése a vállalat hosszú távú működését szolgálja.

Megjelent a vevőértékkel összefüggésben a digitális értékteremtés fogalma is, hiszen az információtechnológia forradalma az értékteremtési folyamatot is befolyásolja (Ghosh, 2000). A vállalat számára a digitális értékteremtés azt jelenti, hogy a vállalat az Interneten keresztül megjelenik olyan nyújtott/kínált szolgáltatással/termékkel, amelyet azelőtt mások nyújtottak/kínáltak. A vásárlók számára a digitális új érték úgy jelenik meg, mint az Interneten keresztül nyújtott/kínált szolgáltatás/termék, amelyet azelőtt mások nem nyújtottak/kínáltak vagy ebben a formában még nem jelent meg ez a kínálat.

Az értékteremtésre az Interneten három lehetőség kínálkozik:

de a fejlődés útja mindenképpen az információtechnológia adta lehetőségek kihasználása, az *egyedi partnerjellemzőkhöz tartozó kapcsolatmenedzsment kiépítése.*

- ◆ közvetlen összeköttetés kialakítása a vásárlókkal;
- ◆ új piaci szegmens kiszolgálása;
- ◆ saját ügyletek költség-megtakarítással járó áttelése az Internetre.

Az Internet számos üzletágban kereskedelmi, interperszonális és szervezetek közötti kommunikáció fontos, új csatornájává vált. A vállalatok más, sok esetben magasabb színvonalú kiszolgálást tudnak nyújtani az ügyfeleknek, az Interneten, mint a fizikai eladást végzők.

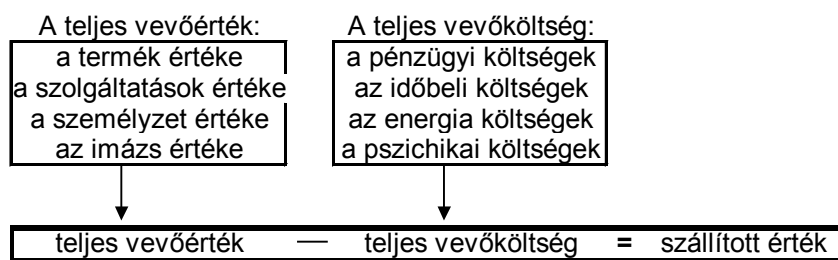
Az Internet nyújtotta technológiával kialakított személyes kapcsolatokkal a vállalatok, erősítik a vevőlojalitást. (Vevőnyilvántartás, széles tömegek számára hozzáférhető információ nyújtása, véleménynyilvánító fórum a web-en stb.) Az elektronikus szolgáltatások a világhálón vonzóak, mert olcsóvá tesznek bizonyos (kereskedelmi, marketing, illetve egyéb) funkciókat.

Az *értékközpontú vállalatok* a vevőpreferenciák megnyerése érdekében mind nagyobb értékeket és előnyöket³⁵ alakítanak ki, tudatosítva ezeket partnereikben (Kotler, 1999b).

A vevőérték és elégedettség, mint versenytényező

A vásárló elégedettsége a tranzakció kapcsán, a kapott értékek és a felmerült költségek eredőjeként alakul ki. A vásárlásokkal és a szolgáltatások igénybevételével összefüggésben megfogalmazhatók a vevőérték-hordozó elemek (Kotler, 1999a), a szállított (nyújtott) vevőérték, a teljes vevőérték és a teljes vevőköltség.

A teljes vevőérték és a teljes vevőköltség különbsége az ún. „szállított” vevőérték, vagyis az érték, amit a vállalat a vásárlás (szolgáltatás) alkalmával nyújt. A teljes vevőérték és teljes vevőköltség arányát ár/érték-arányként is felfoghatjuk, amely arány meghatározó a vevői döntéseknél.



7. ábra

A szállított vagy nyújtott vevőérték összetevői

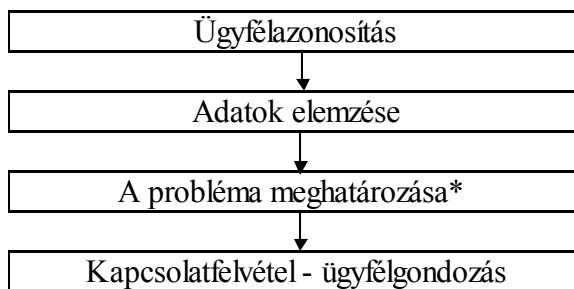
Forrás: Kotler (1999a:72)

A vevő a vásárlás utáni elégedettsége az érzékelt teljesítmény és az elvárás függvényében alakul. A legsikeresebb vállalatok a TCS-t (Total Consumer Satisfaction) tűzik ki célul. A TCS olyan vállalati kultúrát feltételez, amelyben a vállalatnál mindenki

³⁵ Ilyen előny és érték például: a termékek/szolgáltatások egyéni igényekhez igazítása (Mass Customization), a nagyobb kényelem nyújtása (az előző időszakhoz/versenytársakhoz képest), a kiszolgálás gyorsabbá tétele, a szolgáltatás minőségének és körének bővítése, a segítségnyújtás, a képzés és a tanácsadás, rendkívüli garancia nyújtása, a partner számára hasznos számítástechnikai eszközök biztosítása, rendezvények, kedvezményes programok, tagsági akciók szervezése stb.

a vevőelégedettséget tekinti célnak, és amely magas vevőlojalitáshoz vezet (Kotler, 1999a).

Az értékközpontú vállalatoknál az ügyfélkezelés (vevőmenedzsment) alapkérdése a vevőérték növelése és ezzel a vevőkapcsolatok erősítése. Ebbe a tevékenységbe beletartozik a vevők esetleges visszahódításának³⁶ kérdése is. A vevők meghódítása, a lojalitás kialakítása – esetlegesen a visszahódítás – többlépcsős folyamat eredménye (OMIKK, 2001).



8. ábra

A vevőkapcsolatok kiépítése

Forrás: OMIKK (2001:12) alapján³⁷

A vevőadatbázis alkalmas az egyedi vevőérték meghatározására. A marketing-adatbázis kiépítése, működtetése, naprakészségének biztosítása csak és kizárólag a hálózatalapú (web) kapcsolatok esetén hatékony. Az adatbázis használatával azonosítani lehet a legnagyobb profitot jelentő potenciális vevőket. A vállalat össze tudja vetni a vevők megszerzésének és megtartásának költségeit, az ugyanebből a körből származó profittal.

A vevőértékelés helye és szerepe a vállalati marketingben

A 21. század elején a piaci és marketingtevékenység igen nagymértékben új alapokra helyeződik át. A digitális forradalom automatikusabbá és kényelmesebbé tesz vállalati folyamatokat. A piaci szereplőknek másként kell kialakítaniuk a vevő-értékajánlataikat és közlési formáikat, mivel a digitális forradalom módosítja a vásárlási szokásokat is. A hagyományos bevásárlási helyek mellett, megjelentek a virtuális elárusító boltok. Az áruk fizikai mozgatásának egy-egy fázisát kiváltják bitek mozgatásával, ami effektív költségmegtakarítással is jár.

A funkcionális specifikumok, valamint a fogyasztóközpontú üzleti folyamatok integrálásával olyan kiváló minőségű termékeket és szolgáltatásokat lehet nyújtani, amelyek – rugalmas és színvonalas kiszolgálással – alkalmasak a célszegmens igényeinek kielégítésére. A folyamatosan képzett alkalmazottak, a kiváló információtechnológiai háttér, valamint a jól szervezett működés eredményezi a

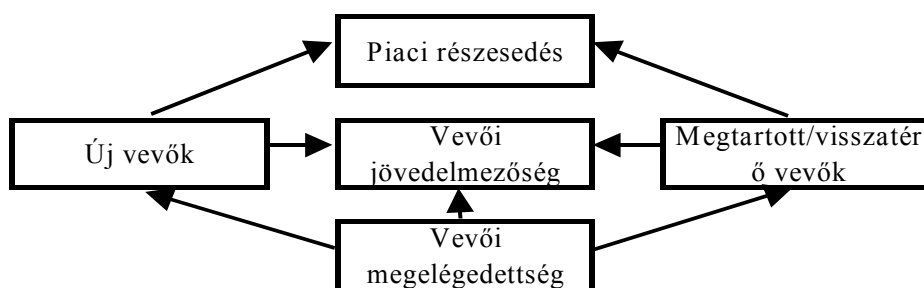
³⁶ Lényeges, hogy: a vevők visszahódítása szisztematikus legyen, a vevők visszanyerését az ún. CRP (Customer Recovery Program) segítse, az erős (nagy) vevőre kell koncentrálni, meg kell tudni a „hűtlenség” tényleges okát, határozott és gyors lépésekkel kell korrigálni a hibákat, a vevőorientáció szervezeti feltételeit meg kell teremteni.

³⁷ A probléma meghatározása a modellben a célirányos vevőmenedzsment feladatainak meghatározását jelenti.

folyamatok és a produktumok folytonos innovációját, a vállalati folyamatba épített innováció egyben vevőérték-növelő tényezővé válik.

Kaplan és Norton a Balanced ScoreCard mutatószám rendszer³⁸ összeállításakor az egyik fő elemként, a vevővel összefüggő tényezőcsoportot jelölték meg (Kaplan–Norton, 2000). A vevői nézőpont mutatócsoportjában azokat az elemeket tekintik kiemelten fontosnak, amelyek – a vevő és a vállalat számára is, a folyamatábrán látható ok-okozati összefüggésben – a vevőelégedettséghez vezetve, a vállalat számára hosszú távú árbevétel-realizálást tesz lehetővé.

A gazdálkodó szervezet a döntését a vevői nézőpont alapvető mutatói segítségével a maximális hatás elérése érdekében, a célpiaci szegmenshez igazítva hozza meg, amelynek következtében a vállalat a legnagyobb jövedelmezőséget és növekedést várja. Miután ezek a mutatók általános érvényűnek tekinthetők, a modell a vállalati versenyképesség szempontjából meghatározó piaci értékítélet kifejezésére alkalmas.



9. ábra

A vevői nézőpont alapvető mutatócsoportja

Forrás: Kaplan–Norton (2000:73)

A vevőelégedettség és a lojalitás kialakulása többlépcsős folyamat (Chikán-Demeter, 1999). A következő táblázat háromfokozatú skálabeosztása a vevőelégedettség és a lojalitás csoportjellemezőinek és a pontos motivációinak árnyaltabbá tételéhez járul hozzá. A hivatkozott műben, eredetileg a skála kétfokozatú volt, a magas és az alacsony lojalitás/elégedettség kategóriák szerepeltek benne.

11. táblázat

Az elégedettség három szintje

Vevői elégedettség/lojalitás	Magas	Közepes	Alacsony
Magas	Elégedett, hű	Elfogadó	Boldog, hűtlen
Közepes	Közepesen elégedett, beletörődő	Közepesen elégedett, hezitáló	Közepesen elégedett, hűtlen
Alacsony	Nem elégedett, beletörődő	Nem elégedett, hezitáló	Elégedetlen, hűtlen

³⁸ A BSC módszer alkalmas a vállalati célok és a stratégia összekapcsolására, az akciótervek az összefüggések és a levonható konzekvenciák cselekvési programokban történő megjelenítésére.

Forrás: Chikán-Demeter (szerk.)(1999:85) alapján

A disszertációban ismertetett *empirikus kutatási eredményekből* a vevőértékeléssel összefüggésben a következő *néhány gondolat* érdemel említést.

Az empirikus kutatások adataiból megállapítottuk, hogy bár a *vevőértékelés* még nem kellően elterjedt módszer, a vevők kulcsfontosságú partnerek a hazai vállalatoknál.

Terjedőben vannak a különféle CRM (Customer Relationship Management) programok, azonban ezek csak a teljes működési mechanizmusba integrált rendszerként lehetnek hatékonyak. Sok esetben a szoftver (mint termék) kerül a fókuszba, az ebben érdekelt cégek ajánlatában, és nem kapnak kellő hangsúlyt magának a vállalatnak a specifikumai. Az üzletrészek, illetőleg a részvények adás-vételében az üzletérték számításoknál még nem általános, hogy a vevőkört, mint vállalati értéket növelő tételt, kellő súllyal vegyék figyelembe. A vállalat valós piaci értékét ugyanakkor a piaci aktivitás paraméterei igazolják vissza (piacrészesedés dinamikája, extenzív, vagy intenzív növekedés stb.).

Amikor elfogadjuk, hogy a vállalat hosszú távú piaci működése és a vevőérték szorosan összefüggő kategóriák, továbbá a vevőelégedettséget a marketing-adatbázis segítségével képesek vagyunk mérni, és eszerint hozzuk meg a marketingdöntéseket, eljutunk az értékközpontú vállalat szintjére.

- *T4: A külső kommunikáció fókuszába a vevőelégedettség kerül. A vevőérték és vevőértékelés helye és szerepe a vállalati marketingben megváltozik. A vevőkör pénzben kifejezhető vagyont jelent.*

III.4.2. A vállalati belső kommunikáció

A kommunikáció tartalmi meghatározására több definíció is ismert. A kommunikáció meghatározható egyrészt: társadalmi érintkezési formaként, másrészt: magatartások, viselkedések összességeként, harmadrészt: mint az információközlés folyamata (Tasnádi, 2001). A funkcionális munkamegosztásnál alapvetően a horizontális, a makro, a mezo- és a mikro-szintek között a vertikális kommunikáció valósul meg.

A *vállalati belső kommunikáció* jelentőségét általában senki sem vitatja. Az már szemlélet kérdése, hogy mely vállalati tevékenység részeként határozzuk meg helyét és funkcióját, a vállalaton belül. Meghatározható a belső kommunikáció a vállalati PR részeként, de sok esetben a személyzeti terület (humán erőforrás-menedzsment, HRM stb.) feladatai között szerepel a vállalati belső kapcsolatmenedzsment.

A versenyképesség szempontjából különösen fontos a vállalati belső kommunikáció, amely – mint interperszonális, kapcsolati ág – a vállalati kapcsolatok szubjektív tényezője. Óriási jelentősége van a stratégia megvalósítása szempontjából annak, hogy a munkatársak mennyire nyerhetők meg a kitűzött célok megvalósítására.

Minden olyan elem, amely a vállalati kultúra része, egyben a vállalati kommunikáció alapja és eszköze is. A vállalati kultúra a belső kommunikáció háttere, és egyben mozgatórugója is. A vállalati belső kommunikációt a fejlett gazdaságban kiemelten kezelik, mert tudatosodott a vállalati vezetés nagy részében, hogy a vállalatnak/szervezetnek nem csak külső, hanem a belső image is van, azaz üzenetet a dolgozói felé is kibocsát. Kommunikál akkor is, ha az nem tudatosan irányított. Ezt a felfogást erősíti, hogy humántőke jól hasznosítva igen magas értéket képvisel, bár kevésbé számszerűsíthető.

A szervezet működésével összefüggésben ki kell emelni a külső harmóniát és a belső harmóniát, mint olyan célokat, amelyek megteremtése a vállalat létérdeke. A külső harmónia a környezet és a vállalat közötti összhangot jelenti, amely az innováció (folyamatos megújulás) és intézményesítés (racionalizálás, stabil szervezeti működés) képességek meglétét feltételezi. A belső harmónia a vállalati szervezet és a működés összhangját jelenti. Az egyes szervezeti struktúrák magukban hordozzák a harmóniára, illetve diszharmóniára való hajlamukat, valamint képességüket – egyebek mellett – például: az innovációra. A leginkább innováció képes szervezet az ún. mátrix vagy projektszervezet.

A szervezeti kultúra a vállalati szervezet „szoft” részeinek (közös értékek, elfogadott viselkedési és munkanormák, szokások stb.) megjelenítődése. A szervezet és az innováció egyik új érintkezési formája az ún. „reengineering” (újjaalakítás) tevékenység, amely az ügyfelek számára előállított értékből indul ki, és a folyamatok radikális megújítása a célja.

A *vállalati kultúra* sok év alatt kialakult gyakorlat, felhalmozott tudás, hagyományszerűen átadott értékek és elfogadott viselkedési normák összessége (HayGroup, 2001). A vállalati kultúrával összefüggő felmérésben 56 jellemzőre vonatkozóan készítettek vállalati térképet, közép- és felsővezetők válaszai alapján.³⁹ Nem találtak jelentős eltéréseket nagyságrend, tulajdonosi struktúra szerint a különböző vállalkozásoknál.

A vizsgálat eredményeképpen négy eltérő típusú és prioritással rendelkező szervezet különböztettek meg:

- ◆ funkcionális vállalati kultúra: hierarchikus rend;
- ◆ folyamatkultúra: az ügyfél van a középpontban;
- ◆ projekt vezérelte vállalkozás: az idő a legfontosabb;
- ◆ hálózati kultúra a kifelé forduló cégekre jellemző, kívülről von be erőforrásokat, és kiszervez belső részlegeket.

³⁹ Azon *tényezők*, amelyeket *leginkább támogatnak*: a vevői megelégedettség maximalizálása, az ügyfélnyilvántartás, a felsővezetői döntések támogatása, lojalitás és elkötelezettség erősítése, a költségvetési célok teljesítése. Azon *tényezők*, amelyeket *legkevésbé támogatnak*: új üzleti vállalkozás létrehozása, munkaköröknek az egyének képességéhez való alakítása, stratégiai szövetségek kiépítése más szervezetekkel, eltérő nézőpontok kifejtésének bátorítása, döntések lehető legalsó szintre történő delegálása.

Amikor a belső kommunikáció általános menedzselése a humánerőforrás irányítói feladatkörbe tartozik, akkor jól hasznosítható a SEEM modell⁴⁰. A szervezeti teljesítménynövelés, a szervezeti és az egyéni sikerek elérése érdekében is hat.

Az emberierőforrás oldal versenytényezőként akkor működik, ha olyat tudunk nyújtani a vevőnek, amely:

- ◆ értékes (a vevő által visszaigazolt értéktöbblet);
- ◆ ritka (nehezen hozzáférhető, kevesek által birtokolható);
- ◆ tökéletlenül másolható;
- ◆ nem helyettesíthető (nincs egyenértékű, helyettesítője).

Ahogy a *vállalati kultúra* és a *siker* között kimutathatóan *szoros összefüggés* van, úgy igen erősen *összekapcsolható fogalmak*: a *szervezeti tanulás* és a *tanuló szervezet*. A vállalati kultúra, a szervezeti tanulás és a szervezeti bizalom a vállalati alapképességek (mag-kompetenciák) részei, amiből következik, hogy a *szervezeti kompetenciát* fejleszteni szükséges.

A szervezeti tanulás eredménye a szervezeti tudás, amely terjeszthető és beépül a szervezetbe akár: mint szervezeti memória, akár: mint a tudásátadás módszere.

A *tanuló szervezet* viszonylag új fogalom, filozófiaként és szemléletként is tetten érhető.

A szervezeti memóriát hasznosan képes mozgósítani, segítségével megfelelő egyensúlyt lehet teremteni a rugalmasság és a stabilitás között. A tanuló szervezet készség és képesség jegyeket tartalmaz, az ún. „intelligencia tőke” gyarapodása érhető el általa, és megvalósíthatók az egyéni és a közös sikerek.

A tudás, mint kommunikációs elem

Az utóbbi évtizedben új diszciplínaként megjelent a tudásmenedzsment. A tudás, mint versenytényező, a siker egyik alapköve (Davenport-Prusak, 2001).

A szervezeten belüli *tudáselemek*: a transzformációs készség (az információ: tudássá alakítása), a felhalmozott tapasztalat (gyakorlat), a tettekben megnyilvánuló komplex gondolkodás, a rutinmunkák, a vállalati értékek stb.

A tudásból fenntartható versenyelőny származhat, ha jól gazdálkodunk vele. Másként kell kezelni a tudással összefüggésben a különböző kodifikációs dimenziókat. A tudás lehet, például: kifejezhető – hallgatolagos; egyszerű – összetett; tanítható – nem tanítható; dokumentált – nem dokumentált stb. A vállalatoknál nélkülözhetetlen a tudástranzfőr, mert az olyan tudás, amely nem jelenik meg és/vagy nem adjuk tovább: holt tőke! A tudásátadásnak kultúrája van, és jellemzi magát a vállalatot.

⁴⁰ A SEEM (stratégiai emberierőforrás-menedzsment) modellben a vállalati stratégia és struktúra elemeit fogalmazzák meg (Bakaesi et al., 2000). Ki kell emelni: a környezeti hatásokhoz alkalmazkodást, a stratégia emberierőforrás-menedzsment feladatok szerepét, a HRM tevékenység operatív területeit és funkcióit. Kiemelt szerepe van az olyan *alapvető versenyképességi elemeknek*, mint például: költséghatékonyság, vállalati kultúra, szervezeti tudás, elkötelezettség, kompetencia-készlet, bizalom stb. Mindezen elemek együttes eredményeképpen jön létre a szervezeti teljesítmény.

A legújabb megközelítések szerint: a *tudás vállalati vagyongént* kezelhető. Lényeges leszögezni, hogy az adat vagy információ nem egyenlő a tudással. Az adatnak vagy információnak közgazdasági tartalma van, értéke a szűkösségre épül, de a feltárással elveszti szűkösségét. Viszont nem amortizálódik!

A tudás beépül a termékbe, hozzáadott értéket képvisel, de áruként nem kerül át a vevő tulajdonába (például: innováció, technológiai fejlesztés). A tudás mélyebb, gazdagabb, mint az adat vagy az információ. A tudással kapcsolatos problémára a szoftver nem kínál megoldást, csak az ember képes erre. Emiatt fontos tudni, hogy a leépítéseknél a tudás is kísértál a vállalattól.

Amikor a versenyképesség környezeti elemeit vizsgáljuk, akkor a *tudásmenedzsment* különösen fontos, mint a tudomány és az oktatás háttere. Amikor a versenyképesség intern tényezőit vizsgáljuk, akkor: mint erőforrás és az ezzel való gazdálkodás jelenik meg. A szervezeti tudásról, és a tanuló szervezetként való működésről a környezeti hatások, illetve az ahhoz való alkalmazkodás miatt kell beszélni. Ugyancsak összefüggő kérdéskörök: a tudás intellektuális tőkeként való kezelése és a vállalatok innovációs képessége és készsége.

Az „újjgazdaság”-ban a vállalati sikerek eléréséhez, az új közegben, újfajta tudást kell alkalmazni. A tárgyi ismeretektől eltolódik a tudásigény a kevésbé mérhető, ún. rejtett (tacit) tudás felé. A korábbi vezetési stílus és humán menedzsment (t.i. fizess meg, akkor eléred a célt!) egyes vonulatai megkérdőjeleződnek. Szükségképpen átalakulnak a vezetői kvalitások, előtérbe kerülnek az emberi kommunikációval kapcsolatos erények. A szemléletváltás és vezetési kultúráváltás, az eddigiektől eltérő motivációs elemek a munkatársakból is más reakciókat váltanak ki.

Megjegyzendő, hogy a 80-as években már Peters és Watermann is rávilágítottak „A siker nyomában” című munkájukban arra, hogy az ember nem két kéz, hanem ötletek tárháza, csak „helyzetbe” kell hozni a munkatársakat. Meg kell adni a lehetőséget a döntésre, és akkor szükségképpen a felelősséget is felvállalják az emberek.

A versenyképes vállalati szervezeti kultúra újfajta tudáskategóriákat is definiál. A tanulási készség az alkalmazkodás kritériumává válik az „újjgazdaság”-ban. Az innováció interaktív, mindenképpen további új tudás létrehozásával jár. Azt is mondhatjuk, hogy az innováció kreatív destrukció, azaz létrejön egyfajta előreláthatatlanság. Az innováció másfelől: a kapcsolatok bonyolult hálójában végbemenő kölcsönös hatásoknak (vs: lineáris visszacsatolás) kitett tanulási folyamatként is meghatározható (Berács-Chikán, 1999).

Az innováció továbbá feltételezi az olyan adaptációs készséget, amellyel a vállalat képes a váratlan helyzetekre a megfelelő megoldást megtalálni. Az innováció fejlődési folyamata tudásalapú, ebből következően vállalaton belüli és vállalaton kívüli tudást is feltételez. Az innovációs tudástermelés átjárhatóvá teszi a tudástevékenységet, vannak esetek, amikor a partnert, például: a vevőt is bevonjuk a vállalati folyamatokba.

A 21. század gazdasága tudásvezérelt, azaz tudásintenzív gazdaság. A tudás közvetítésére az infokommunikációs eszközrendszer óriási palettája áll rendelkezésre.

Humánmarketing és belső kommunikáció

A versenyképesség és a humánerőforrás közötti összefüggést nem tekinthetjük újkeletű felfedezésnek. Azt már régen belátták az erre odafigyelő vállalatvezetők, hogy jól működő csapat nélkül nem boldogulnak. Az alkalmazottakkal való tartós kapcsolat hatalmas értéké válik, mivel az emberek kötik össze a vállalatot a partnerekkel. Ez úgy is megfogalmazható, hogy a vállalatnál minden tevékenység eleje és vége az ember (Vasné, 1996).

Az emberi erőforrás gazdálkodás az egyik legfontosabb erőforrással kapcsolatos, és mint ilyen: tudatos, tervszerű tevékenységet feltételez, és egyben a stratégia megvalósításának alapvető kritériuma. Néhány nagyon fontos kapcsolódási pont fogalmazható meg a marketing és a humánpolitika, a humánerőforrás-gazdálkodás között, amely indokolja a két tevékenység egyszintű alkalmazását, illetőleg a tevékenységek kiemelkedő fontosságát bizonyítja egy szervezeten belül.

A *kapcsolódási pontok* nyilvánvalóak az azonos célokban, továbbá egy sor azonos eszközben, a teljes vállalati struktúrát átható és meghatározó szemléletben.

Így például:

- ◆ a tervezett nyereség, illetve egyéb főbb célkitűzések teljesítése;
- ◆ a piacorientáltság;
- ◆ a marketingeszközök koordináltsága, az egységes célrendszer stb.

Az előzőek alapján megállapítható, hogy vállalati szinten a *marketing és a humánerőforrás-gazdálkodás* olyan *alapvető tevékenységek*, amelyek nélkül a célok elérése kétséges, és csak összehangolt működés és az egyszintű alkalmazás vezethet eredményre.

Amennyiben az előző gondolatsort elfogadjuk, akkor kézenfekvőnek látszik egy komplex fogalommal ezt kifejezni. A *humánmarketing*⁴¹ mindkét tudományból (azaz: a marketing és a humánmenedzsment) a specifikus elemeket, a vonatkozó kitételeket felhasználja, miközben vezetés-szervezési oldalról megközelítve új vezetési stílust, módszert és eszközrendszert preferál (Vasné, 1996).

A *humánmarketing* szóösszetétellel azt kívántam röviden kifejezni, hogy a cég stratégiája (nevezzük marketingstratégiának) kizárólag csak akkor valósítható meg, ha és amennyiben a megfelelő eszközökkel és módszerekkel a humán oldalt, azaz a közvetlen munkatársakat felkészítjük, megnyerjük, a cél elérése érdekében mozgósítjuk, motiváljuk stb. Amíg a *marketing alapvető kérdése, hogyan tegyük vonzóvá cégünket*, termékünket, szolgáltatásunkat a partnerek és a fogyasztó számára, addig a *humánmarketing* arról szól, hogy *hogyan tegyük vonzóvá cégünket, mint munkahelyet* a

⁴¹ A humánmarketing szóösszetételt először 1996. évben önálló fogalomként alkottam és használtam. A *humánmarketing* egyfelől: *tudatosítási folyamatként* is felfogható, amelynek révén a rendelkezésre álló és/vagy optimálisan felhasználható eszközök segítségével, a céggel történő azonosulást kívánjuk elérni (lásd: Corporate Identity). A *humánmarketing* másfelől: a marketing-célkitűzések elérése érdekében tett azon *lépéssorozatok összessége*, amelyek az emberi erőforrásban rejlő tartalékokat a lehető legnagyobb mértékig feltárva és kihasználva, összhangot teremt az egyéni és a vállalati érdek között, természetesen elsődlegesen a cég szempontjából kezelve és irányítva.

jelenlegi és a jövőbeli munkatársak számára, oly módon, hogy segítségével *elérjük legfontosabb stratégiai céljainkat.*

A *McKinsey Company*, amely az egyik jelentős amerikai tanácsadó cég, nagyszámú, sikeres vállalatnál végzett kutatásokat, a siker tényezőit vizsgáló.⁴²

McKinsey szerint a *stratégia* csak *egy eleme* annak a hét alkotóelemnek, amelyek a sikeres vállalatoknál megtalálhatók. McKinsey héttényezős diagramja (az angol rövidítések szerint „7S” diagram): az első három: a stratégia, a struktúra és a rendszerek a *siker hardverjének*, a következő négy: a közös értékek, érdekek, a stílus, az alkalmazottak és a szaktudásuk a *siker szoftverjének* tekinthetők. A hivatkozott McKinsey kutatásokat a nyolcvanas években végezték, de még ma is sokat tanulhatunk ezekből. (A modell a Függelék I. ben található.)

A humán erőforrás szerepét a piaci aktivitásban egy európai krízismenedzser is felismerte. Jan Carlzon irányításával, a krízishelyzetben levő SAS Légitársaság rövid idő alatt, prosperáló vállalkozássá vált. Alapelve: hagyta dönteni munkatársait „az igazság pillanatában”, történetesen, amikor az ügyfél problémáját kellett azonnal megoldani (Carlzon, 1985).⁴³

Az empirikus kutatások egy részében kitértünk a belső kommunikációs tényezőkre is.

A *GKI kutatás* (IV.2.2. fejezet) egyes eredményeiből kiemelésre érdemesnek tartom a következő néhány gondolatot a belső kommunikációval összefüggésben.

Arra a kérdésre, hogy „Melyek a vállalat, illetve vezetőinek vezetésszervezési törekvései, preferenciái?”, a megkérdezettek válaszaiból egyfajta preferencia-sorrendet alakíthattuk ki. A *preferencia-sorrend* a következő képet mutatta: (1) jó üzleti kapcsolatok kiépítése, (2) jól képzett szakemberek megszerzése, megtartása, (3) a meglévő termékek/szolgáltatások minőségének javítása, (4) jó hírnév, jó sajtó, elismert goodwill, (5) jó informális kapcsolatok kiépítése. Ami külön is kiemelésre érdemes, hogy az első öt legfontosabb tényezőből két belső és két külső kommunikációs elem került megnevezésre. A középvállalatoknál és a külföldi többségű vállalatoknál az első öt preferált cél között megjelenik a piackutatás, valamint a marketing fejlesztése, összefüggésben az exportárbevétel alakulásával. A nagyvállalatoknál és az állami többségű cégeknél a környezetvédelmi szempontok érvényesítése is része volt az első öt leginkább preferált törekvéseknek.

A humán fejlesztésekkel összefüggő célokat (hogy t.i. miért fejlesztik a humán oldalt) a vállalatok csaknem egybehangzóan a következőképpen rangsorolták: (1) a termelékenység, hatékonyság növelése, (2) a minőség javítása, minőségbiztosítás, (3) az informatikában rejlő lehetőségek jobb kihasználása, (4) a vezetői munka hatékonyságának növelése, (5) a vállalati lojalitás növelése. A rangsorban a külföldi többségű vállalatok esetében a harmadik-negyedik helyen szereplő célok sorrendje

⁴² Neves szakértői a vizsgálatok eredményeként megállapították, hogy a vállalat sikeres működéséhez nem elégséges a világosan és jól megfogalmazott stratégiai tervezés, valamint az ezt támogató programok sorozata, a *kulcs: a megvalósítás mikéntje és hogyanja* (Peters-Waterman, 1985).

⁴³ Carlzon, az említett könyvében – igen sok tanulság mellett – tanmeseként elmeséli a két kőfaragó esetét. Ebben láthatóan két eltérően motivált ember végzi ugyanazt a munkát, óriási különbséggel a teljesítményükben. A két ember beszélgetéséből kiderült, hogy az egyik nagyon unalmasnak és értelmetlennek találja a monoton kockafaragást, ettől a munkáját rosszkedvvel és kevésbé hatékonyan végzi. A másik ember, miután tudja, hogy az egyébként valóban monoton és nehéz kockafaragás a katedrális felépítése érdekében történik, és ő ezzel a munkájával részt vesz az építésben, nagy szorgalommal és odaadással dolgozik. A két ember motivációja közötti differencia jól érzékelhető. Összességében *Carlzon megállapítja*, hogy az igazi vezető az, aki megtervezi a katedrális, és azután megosztja ezt a koncepciót másokkal, t.i. a munkatársaival, arra ösztönözve őket, hogy együtt építsék meg azt.

fordított, az ötödik helyen a külföldi többségű vállalatok, valamint a 300 fő feletti nagyvállalatok a cég nemzetközi kapcsolatainak erősítését jelölték meg.

Az *ÁVF kutatás* (IV.3.2. fejezet) során vizsgáltuk a kommunikációs tényezőket is. Megkérdeztük a vállalatokat a stratégiai és az operatív marketing elemekkel kapcsolatos preferenciákról is.

A kommunikációrendszert érintően – hasonlóan egy sor más kérdésre adott válaszok esetében is – meghatározónak látszik a vállalat nagysága. Összefüggés mutatható ki továbbá: a kommunikációrendszer alkalmazása és a pénzügyi háttér, valamint a vállalati profil között is. Az Internet által már valamilyen formában érintett vállalkozások esetében sokkal nagyobb az igény a hatékony kommunikációrendszer iránt, mint a többi vállalatnál. A kommunikációrendszer működésével kapcsolatos válaszokból kiderült, hogy a megkérdezett vállalatoknál fontosnak tartják a belső kommunikációrendszer működését, jól működő rendszerről a mintában szereplő szervezetek $\frac{3}{4}$ -e számolt be. A válaszok megoszlása a következő táblázat szerinti volt.

12. táblázat

A vállalati kommunikációs rendszer működésének jellemzői

Megnevezés	Jól működő kommunikációs rendszer	Nem jól működő kommunikációs rendszer	Nem jellemző*	Összesen
Mikrovállalkozás	3	-	3	6
Kisvállalkozás	2	3	1	6
Közepes vállalkozás	8	-	1	9
Nagyvállalkozás hazai	8	-	-	8
Nagyvállalkozás külföldi	10	-	-	10
Összesen	31	3	5	39

* Vagy nincs válasz.

Forrás: ÁVF kutatás

Az is nyilvánvalóvá vált a kutatás során, hogy a vállalati menedzsment olyan eszköznek tekinti a kommunikációs rendszert, amelytől elvárható, hogy segítse a mindennapi munkavégzést, leképezze a vállalati vérkeringést. Ezen kívül a rendszer adjon teret a formális és az informális kapcsolatoknak, erősítse az „egy hajóban evezünk, egy csapatba tartozunk” érzést, vagyis járuljon hozzá a hatékonyság növeléséhez, a célok eléréséhez. A kutatási eredményekből következtethetünk arra, hogy a vizsgált kommunikációs elemek ki-, és felhasználása a működés hatékonyságát javíthatja. A tudatosan és jól irányított *külső és belső kommunikáció nélkül a teljes vállalati működés kezelhetetlenné, esetleg irányíthatatlanná válik.*

Összességében megállapíthatjuk, hogy mind az irodalmi feldolgozások, mind az empirikus kutatásokból levonható következtetések hozzájárultak a T5 tézis bizonyításához.

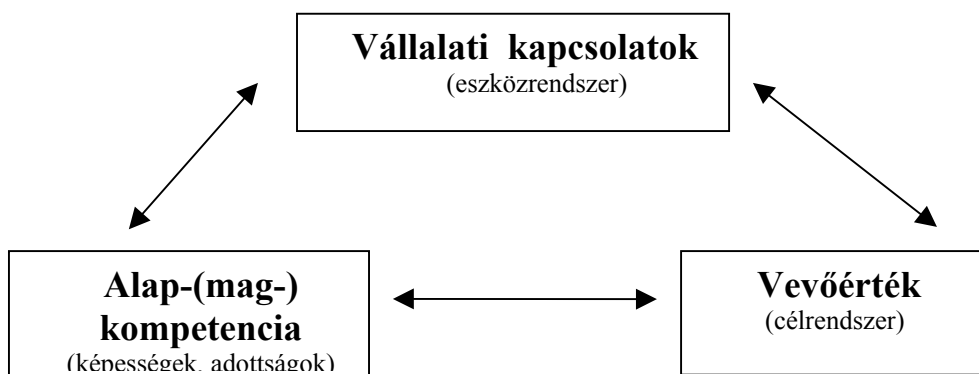
- **T5: A belső kommunikáció a vállalati kultúra megjelenítője, valamint eszköze, és mint ilyen tükrözi a szervezeti gondolkodásnak, az elfogadott normáknak. A tudás, mint versenytényező egészen új szerepet kap.**

III.5. Összefüggések az egyes, vizsgált faktorok között

A vállalati versenyképesség-jellemzők közötti egyes összefüggésekre már a disszertáció előző fejezeteiben is rámutattam. Ebben a fejezetben az általam kiemelt faktorok egymásra hatását abból az aspektusból vizsgálom, hogy – a változó környezetben és a fejlett technológia vonzásában – milyen szinergikus hatások kialakulásával számolhatunk.

Tanulmányozom – egyebek mellett – a vállalati sikeres működés titkát, az ok-okozati kapcsolatokat, az értékteremtési folyamat elemeit. Kiemelem a mérhetőség kérdését a Balanced Scorecard mutatószám rendszer segítségével, összefüggéseket keresve a tudás, az innováció, a vevőérték, valamint a vállalati eredmények között.

A vállalat sikeres működése és az értékteremtés igen szoros összefüggésben vannak. Az értékteremtéshez a vállalatnak olyan alapképességekkel, adottságokkal kell rendelkezni, amelynek segítségével képes előállítani a piacon megjelenő, és vevőelégedettséget eredményező, hozzáadott értéket tartalmazó termékeit. Mindehhez azonban megfelelően kialakított kapcsolatrendszer szükséges (Kothandaraman–Wilson, 2001). A következő ábra három kiemelt vállalati kategóriát különböztet meg. A *magkompetenciát*, mint adottságot, fel lehet használni a *kapcsolatok kiépítésére* (eszközrendszer), és ezek segítségével a *vevőigény kielégítés* magas szintjét (célrendszer) lehet elérni. Ami az egyik oldalon az értékteremtés, esetleges többlet ráfordítás, az a másik oldalon megtérülő vevőlojalitás. Következésképpen kijelenthetjük, hogy az értékteremtés a vállalati siker alapja lehet.



10. ábra

Az értékteremtő hálózati modell

Forrás: Kothandaraman-Wilson, 2001:384 alapján

A vállalati képességeket vizsgáló kutatások eredményei az alapkompentencia (Core Competencies) mellett az alapadottságok (Core Capabilities) fogalmára is felhívják a figyelmet. Ebben a megközelítésben a vállalati siker kulcsaként a vállalati folyamatok és az értékek, mint a mag-kompetencia mellett – jelentős – tényezők is figyelembe vételre kerülnek (Christensen et al., 2001). Amíg a magkompetencia alapvetően a termékekkel, technológiával összefüggő kategória, addig a magképesség a szakismeretekre és a tudásbázisra épít (*erőforrások*). Az alapadottságokat leíró vállalati képességtényezők halmaza, tehát: nagyobb, mint a magkompetenciánál (alapkompentencia) megfogalmazott

tényezőcsokor. Az alapadottságok képviselői a technikai és a vezetési rendszerekben (*folyamatok*) rejlő buktatók feltárását kiemelve, az emberi tényezőre alapozott vállalati normákban (*értékek*) látják annak kifejeződését, hogy mire képes a vállalat.

Az értékteremtő folyamatokat úgy is felfoghatjuk, hogy e folyamat által a vállalat a meglévő erőforrásait és képességeit a fogyasztói igény-kielégítés szolgálatába állítja. Az értékteremtő folyamatot⁴⁴ befolyásolják a külső és belső motivációk, amely összefüggésben van a hatékonysággal, és végkimenete az eredményes vállalati működés, a gazdagodás. Az értékteremtő folyamatok vállalati szinten az értéklánc egyes lépcsőfokain érhetőek tetten Chikán-Demeter (szerk.)(1999). A siker függ a termékekre és szolgáltatásra vonatkozó, *elvárt értéktől is*.

A piaci fejlődéshez az értékteremtő folyamatokból származó hatékony működés is szükséges, amit a piacnak is vissza kell igazolni. A Zeithaml modell⁴⁵ az észlelt értékek és piaci szintek közötti összefüggés megközelítésére alkalmas.

A marketing két vonatkozásban hozzájárul az értékteremtéshez. Egyfelől: információs funkciója révén inputként definiálja a vevőértéket, másfelől: részt vállal az értékteremtésben és az elfogadtatásában (Reketye, 1999).

A piacra kerülési idő a tervezéstől a gyártásig tart, ezt követi a belső ellátási lánc, amelyet az alaptevékenységek és a támogató tevékenységek révén végez el a vállalat. Vagyis: piaci információból a folyamat végén ugyancsak piaci információ válik, ennek „felfogása” és feldolgozása indukálja a további lépéseket, és eredményezi a folytonosságot. Emiatt is hangsúlyos a vállalati marketing tevékenység interface szerepe.

A vevőmegtartó képesség és az eredményesség között igen szoros összefüggés van. A *vevőlojalitás*, mint vállalati érték kategória, kulcskérdés a vállalatok számára. Ugyanis a fogyasztói elégedettség újra vásárlást eredményezhet, az újabb pozitív élmény, kedvezően befolyásolhatja a partnerkapcsolat hosszát, és – jó esetben – lojalitáshoz⁴⁶ vezethet. A feltételezések szerint létezik a „minőség-elégedettség-lojalitás lánc”⁴⁷ (Grönholdt et al., 2000). A fogyasztói lojalitást befolyásoló tényezők modelljét egy egyensúlyi modellben ábrázolták látens változókkal.

A „minőség-elégedettség-lojalitás lánc” ugyanakkor többek által is megkérdőjeleződött⁴⁸ (Vollmer et al., 2000. In: Hetesi, 2001). Hazai vizsgálatokra épülő modellben (Hetesi, 2001) a lojalitást újravásárlással és áttérési hajlandósággal mérték, és két tényező-blokk,

⁴⁴ Az értékteremtés részfolyamatai: (1) erőforrásgazdálkodás, ezen belül: az erőforrás megteremtése, alokálása, gazdálkodás pénzzel és a pénzben kifejezhető munkaerővel, a termelő berendezésekkel, az anyagokkal, az információkkal, (2) értékteremtés, a termelés, szolgáltatás révén az inputok transzformálása, (3) értékesítés, vagyis adás-vétellel megtörténő igénykielégítés.

⁴⁵ A modell a means-end-chain (tulajdonság-értéklánc) rendszerre épít, az ár, a minőség és az érték összefüggéseinek figyelembe vételével. A fogyasztók által észlelt minőségképet – minden esetben – befolyásolják a marketingkommunikációs eszközök és a márkázási döntések (Zeithaml, 1998). A percepciót komplex folyamatként is értelmezhetjük, amelynek folyamán a piaci szereplők (vásárlók) a benyomásaikat, a felfogott ingereket összerendezik. Lényeges tényezők egyfelől: az involváltsági mértékek, másfelől: a fekete dobozbeli jellemzők.

⁴⁶ Vannak szerzők, akik különbséget tesznek lojalitás és elkötelezettség között (Pritzhard et al., 1999). A lojális attitűd: lojális magatartást eredményez, s a lojalitás újravásárlással mérhető. Az elkötelezettség azonban ettől erősebb kapocs a két fél között, a fogyasztó a szervezeti célokkal és értékeivel is azonosul.

⁴⁷ A modell összekapcsolja a fogyasztói elégedettséget, annak meghatározó elemeivel, valamint az elégedettség következményével, a lojalitással. A fogyasztói elégedettséget az észlelt érték, az elvárások és a termék észlelt minősége elemekből vezetik le. Az észlelt értéket befolyásolja még a vállalati image és a szolgáltatás észlelt minősége. A két utóbbi lojalitást befolyásoló tényező is.

⁴⁸ Találtak a kutatók elégedetlen, de lojális fogyasztót. Egyes kutatások ugyanakkor bizonyították, hogy nem elég az elégedettség, a lojalitásnak kell a középpontba kerülni. Nem teljesen egyértelmű ugyanis, hogy az elégedett fogyasztó hosszú távú vásárló marad-e.

úgy mint: a fogyasztói elégedettség (elemei: minőség, kapcsolat, kommunikáció) és a fogyasztói öntudat (elemei: informáltság, kompetencia, érdekérvényesítés) részei a modellnek.

A vállalati versenyképesség szempontjából értékes információkkal szolgál az elégedettségi mérések közül az ún. „szindikált vagy több ügyfeles” felmérés⁴⁹. Meg kell jegyezni, hogy Magyarországon az ügyfél-elégedettségi vizsgálatok kevéssé terjedtek el. A vevőelégedettséggel összefüggő alapigazság, hogy nagyon fontos a szájreklám, mert miközben a jót tekintjük természetesnek, a rossz élményeket gyakrabban és több embernek adjuk tovább. Kutatási eredmények szerint a reklamációja rendezését elért vásárló sokkal kevesebb embernek meséli el a történetét, mint akinek nem rendezték az ügyét.

A hazai kutatások esetlegesek, mindenképpen további kutatások szükségesek, mert egyfelől: elégedett vevő nélkül nem várhatnak a vállalkozások túl sokat a jövőtől, másfelől az elégedettség nem jelent örökérvényű pozitív támogatást. A vevőelégedettség növelése, az értékteremtő folyamatok visszaigazolása lehet, és összefüggésben van marketinghatékonysággal.

A vállalatok marketinghatékonyságának egyik fontos meghatározója a piaci hatalom,⁵⁰ a piaci hatalom és a hatékonyság között összefüggés mutatható ki, amely többféle tényezőtől származik (Bauer-Carman, 1996).

A piaci fejlődés Magyarországon kezdeti stádiumban van, emiatt nem jelent meg a piaci hatalom összes tényezője egyelőre, erőfölény a monopolisztikus piacokon érezhető. A többi tényezővel összefüggő piaci hatalom kialakulását leginkább azokban a szektorokban és/vagy régiókban prognosztizálják, ahol a külföldi tulajdonú vállalatok dominánsak. Miután a külföldi tulajdonú vállalatok a legdinamikusabb piacokon tevékenykednek, a piaci hatalom kialakulása ezekben a dinamikus szektorokban várható (Demeter, 1997).

A vevőelégedettség és a vállalati innovációs készség és képesség között ugyancsak szoros az összefüggés. Szoros korreláció mutatható ki, például: *az innovációs készség és a vállalati kultúra között*. Miközben az innováció alapja a tudás, a vállalati tudás a vállalati kultúra része, a vállalati kultúra támogatja az innovativitást. Ahol az innovációt támogatják, ott a versenyképesség feltétlenül magasabb szintet ér el.

Általában azok a vállalatok tekinthetők innovatívnak, amelyek *új termékeket, technológiákat vezetnek be*. Kutatások szerint *az innovatív szervezetté* válásnak piaci eredetű motívumai is vannak. Gyakrabban fordulnak elő versenyképesség javító intézkedések az innovatív vállalatok között. Ezen vállalatok sikeresélyei is nagyobbak a többiek esélyeihez képest. Az innovációt támogató szervezeti kultúra a tudás erőteljes

⁴⁹ A vevőelégedettség-mérés átvész technikákat a minőségbiztosítási rendszerekből, és alkalmaz a szociológia, a vezetéstudomány és pszichológia által is használt eszközöket (Némethné, 2000). Miközben az elégedettség általánosságban csak átmeneti és mérése nem tökéletes, függ: az iparági jellemzőktől és a piaci adottságtól. Továbbá a jó minőség szükséges, de nem elégséges feltétele a fogyasztóelégedettségnek, és ez önmagában nem is garantálja a vállalati jövedelmezőséget.

⁵⁰ A hatalmi tényezők: a monopolhelyzet, a méretgazdaságosság, a vállalati goodwill, a termékskála, a belépési korlátok, a vertikális integráció.

áramlását segíti. A tudás alapvető motívuma az információáramlás, amely erőteljesebb a K+F létszám áramlásánál (Papanek, 2001c).

Az egyes versenyképességi faktorok közötti összefüggések vizsgálata rávilágít a vállalati működési mechanizmus erősségeire és gyengeségeire, továbbá a döntések helyességére, avagy az esetleges helytelenségére.

A hatékony marketingszervezetek megbízható értékelő és ellenőrző eszközöket alkalmaznak. Mint ahogy léteznek pénzügyi mutatók (Financial ScoreCard), az érdekeltek számára fontos eredménymutatók (Stakeholder ScoreCard), léteznek a marketing tevékenységet is jól leíró mutatószámok (Marketing ScoreCard). A vállalati marketing ezen mutatószámokkal, dinamikájuk elemzésével nyerhet hasznos információkat.

piacnövekedés (%) forgalommnövekedés (%) piacrészesedés (%)	relatív termékminőség (%) relatív szolgáltatásminőség (%) relatív új termékforgalom (%)	vevőmegtartás (%) új vevők (%) elégedetlen vevők (%)
---	---	--

11. ábra

Marketing ScoreCard mutatók

Forrás: Best, R. J. (1997) In: Kotler (1999b:224)

Az ok-okozati kapcsolatok követését – négy kulcskérdés összefüggéseivel a középpontban – a Balanced ScoreCard rendszer segítségével is elvégezhetjük (Kaplan–Norton, 2000).

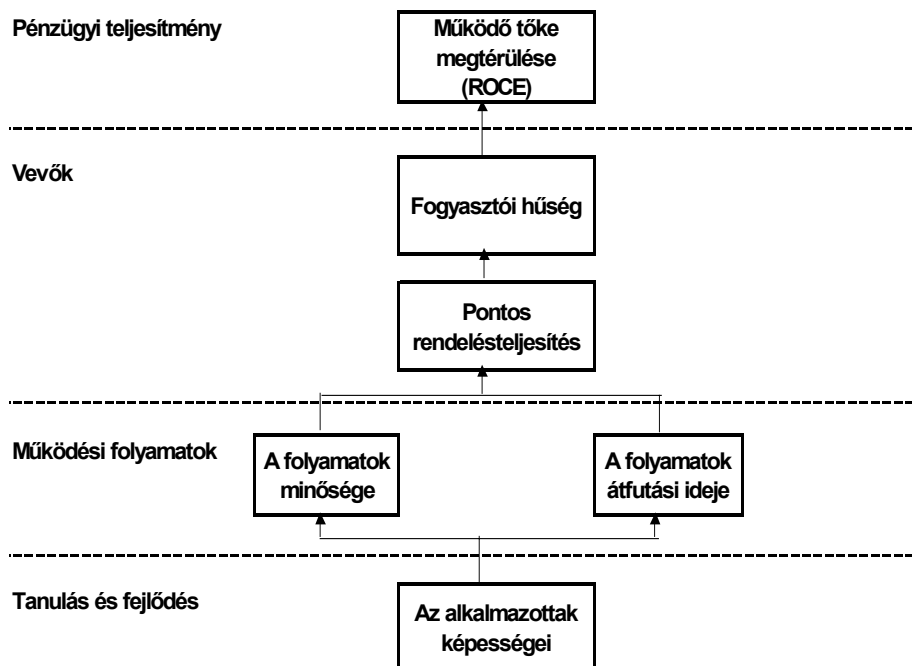
A rendszer lényege, hogy az alkalmazottak képességei (1. nézőpont: tanulás – fejlődés) befolyásolják a működési folyamatokat (2. nézőpont: működési folyamatok), amely a fogyasztói lojalitás erősítésére hat. A hosszú távú vevőkapcsolatok (3. nézőpont: vevők), az emelkedő vevőérték viszont a pénzügyi folyamatokat (4. nézőpont: pénzügyi teljesítmény) gyakorol pozitív hatást.

A Balanced ScoreCard-módszer alkalmas arra, hogy vállalati szinten a stratégiai célokat és a mutatókat összekapcsolja, segítségével az akciók stratégiai keretét meghatározzuk. A stratégia operatív célokká történő lebontása mind a négy nézőpontban megtörténik, és célok, mutatók, elvárások és intézkedések formájában kerülnek megfogalmazásra.

Hasonlóképpen az akciók stratégiai kereteit is le lehet bontani, a Balanced ScoreCard rendszerrel a középpontban, a következő tevékenységek a stratégia megvalósítását szolgálják: (1) tervezés és célkitűzés, (2) kommunikáció és összhangteremtés, (3) jövőkép és stratégia tisztázása, (4) stratégiai visszacsatolás és tanulás.

A megfelelően kiépített Balanced ScoreCardnak tükrözi a vállalat működés összefüggéseit, ok-okozati összefüggéssel hatja át a teljes vállalatot, a stratégia kialakításától a működési mechanizmusokig.

Az ok-okozati összefüggés egyik változatát példán keresztül mutatja be a következő ábra. Az alkalmazottak képességei a fejlesztés, a továbbképzés következtében mindinkább a működési folyamatok javítását eredményezik, ezáltal javul a folyamatok minősége, gyorsabb lehet az egyes vállalati folyamatok átfutási ideje. Ha a vállalati belső folyamatok javulnak, a vevők gyorsabb és pontosabb teljesítést élvezhetnek, így a vevői lojalitás irányába ható tényezőcsokorról beszélhetünk. A vevőlojalitás pénzügyi teljesítménynöveléshez vezet, amely a befektetett tőke optimális megtérüléséhez járul hozzá.



12. ábra
Ok-okozati összefüggések a BSC négy nézőpontja között

Forrás: Kaplan-Norton (2000:38)

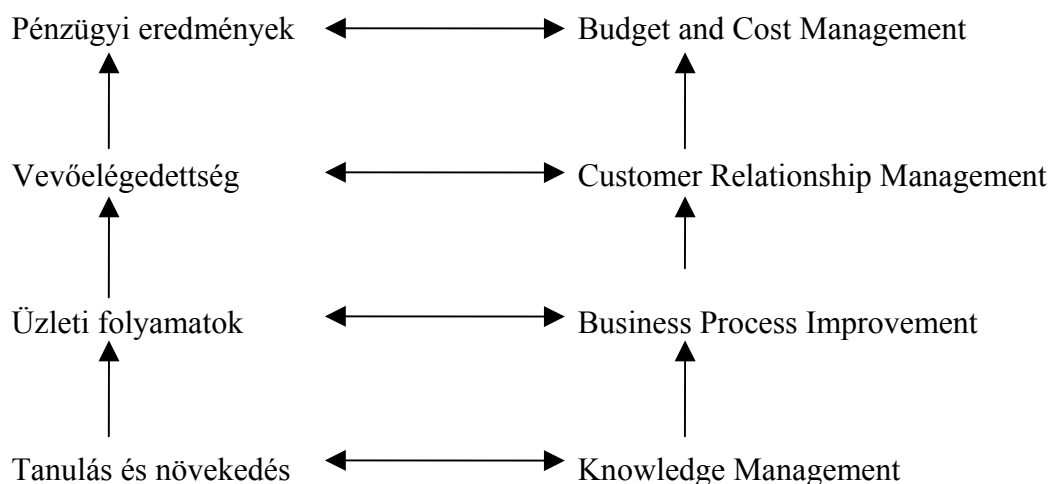
A BSC módszerben éppen az a különös, és emiatt újszerű, hogy átlép diszciplináris határokat. A folyamatokat a számítástechnika által támogatott módon – de annak szerepét nem eltúlozva – kezeli, miközben az ok-okozati összefüggések mentén létrejött rendszer segítségével értékelhetők a vállalati folyamatok, és érhető el a siker.

Összefüggések fedezhetők fel a vizsgált versenyképességi faktorok és a különböző diszciplinák között a tekintetben is, hogy például a BSC által kiemelt tényezőkkel önálló tudományágak foglalkoznak, ugyancsak számítástechnikai háttértámogatással.

A pénzügyi eredményekkel – egyebek mellett – a Budget and Cost Management foglalkozik. A vevőelégedettséget a (CRM) Customer Relationship Management is a fókuszába állítja, az üzleti folyamatok menedzselését a Business Process Improvement is

tanítja. A tanulás jelentőségét egy ugyancsak fiatal tudományág, a tudásmenedzsment (Knowledge Management) külön is kiemelten kezeli.

A következő folyamatábra rámutat a felsorolt tényezőkre, mint a BSC nézőpontjai és a kiemelt diszciplínák, mint menedzsment tudományágak közötti aktuális összefüggésekre, és a kimutatható ok-okozati kapcsolatokra is.



13. ábra

Összefüggések a BSC nézőpontjai és a különböző diszciplínák között

Forrás: www.balancedscorecard.com alapján

A kiemelt versenyképességi faktorok közötti összefüggést az *empirikus kutatások* keretei között is vizsgáltam, vizsgáltuk.

A „TOP 200” kutatásból (IV.2.1. fejezet) származó szekunder adatbázist felhasználtam versenyképességi vizsgálatok elvégzéséhez, ezen belül: a különböző faktorok közötti összefüggések elemzéséhez is.

Az általam létrehozott adatbázis alkalmas általános következtetések levonására. A vállalati adatokból, az egyes versenyképességi faktorok szerinti megközelítéssel, különböző rangsorokat készítettem.

A másodlagos feldolgozással előállított rangsorokból, további következtetések levonására alkalmas – kombinált – adatsorokat képeztem, amelyből – önálló prioritások megfogalmazásával, célorientált feldolgozással – *speciális mutató* elemeinek megfogalmazására is lehetőség kínálkozik. A mutató összeállítására felhasználtam a BSC módszer logikáját.

A „TOP 200” 2000. éves vállalati adatokból, az általam összeállítottam *BSC alapú kombinált mutató* elemeiként a – rendelkezésre álló – *vállalati paramétereket* használtam fel.

Ebben az esetben a mutató összetevői:

- ◆ nettó árbevétel;
- ◆ termelékenység (egy főre jutó árbevétel);
- ◆ üzemi eredmény;
- ◆ saját tőke.

Egy ilyen, vagy hasonló mutató alkalmas lehet, több szempontú értékelés elvégzésére. Könnyen belátható, hogy Kaplan és Norton által kialakított négy nézőpont: tanulási (itt termelékenység), vevői (itt: nettó árbevétel), működési folyamatok (itt: üzemi eredmény), valamint a pénzügyi teljesítmény (itt: saját tőke), mint nézőpontok egymásra hatásával, szinergikus együtt mozgásával, sokkal kifinomultabb mérőeszköz állítható elő az eredeti rangsoroknál.

A tényezők indoklásaként érdemes megjegyezni, hogy ezzel a négy faktorial, amely tetszés szerint módosítható és bővíthető, lényegében véve – egy könnyen megvalósítható és követhető – diagnózistérképet lehet összeállítani.

13. táblázat
„TOP 10” rangsor négyféle paraméter szerint 2000. évben

„TOP 10” rangsor I.	Nettó árbevétel	„TOP 10” rangsor II.	Termelékenység	„TOP 10” rangsor III.	Saját tőke	„TOP 10” rangsor IV.	Üzemi eredm.
MOL Rt.	1	Panrusgáz Rt.	1	MÁV Rt.	1	MATÁV Rt.	1
Audi Kft.	2	Magyar Dohányfeldolg. Rt.	2	MOL Rt.	2	Audi Kft.	2
Philips Mo.	3	GM Hungary Kft.	3	MATÁV Rt.	3	Westel Rt.	3
IBM St. Kft.	4	Opel Shoutheast Kft.	4	Audi Kft.	4	MOL Rt.	4
MATÁV Rt.	5	Fortus Kereskedelmi Rt.	5	MVM Rt.	5	Opel Mo. Kft.	5
MVM Rt.	6	System C. Rt.	6	GE Hungary Rt.	6	Richter Rt.	6
Panrusgáz Rt.	7	OMW H. Kft.	7	BKV Rt.	7	Pannon GSM Rt.	7
Flextronics Kft.	8	Donau Kft.	8	Opel Mo. Kft.	8	Siemens N. Cs.	8
Metro Kft.	9	MVM Rt.	9	Paksi Atom. Rt.	9	Biogal Rt.	9
GE Hungary Rt.	10	Agrana Mo. Kft.	10	Richter Rt.	10	IBM St. Kft.	10

Forrás: „Top 200” kutatás

Példaként a „TOP 200” adatbázisból – a vizsgált négy tényező szerinti – rangorból összeállítottam egy ötödiket, azzal a meggyőződéssel, hogy a halmozott, súlyozott érték sokatmondóbb mutató, mint az egyes tényezők egyenként. Egy többtényezős, kombinált

rangsor összeállításához a négy rangsorbeli pozíció alapján, az elfoglalt helyhez, a rangsorral ellentétes kvótát rendeltem.

A rangsor első helyezéseért – például: ebben az esetben – 10 pontot határoztam meg, a másodikért 9 pontot, és így tovább. (Elképzelhető másfajta súlyok, és megint csak más paraméterek szerinti összesítés is, tetszés – illetőleg célorientáltság – szerint.)

Továbbgondolva, és bekapcsolva, például: időfaktort, valamint súlyozásra alkalmas kvótát, akár többtényezős TOP-lista is kialakítható. Az egyes tényezőket értékelhetjük a nemzetgazdasági átlaghoz képest, a tulajdonosi struktúra és a vállalkozás nagyságrendje szerint is.

14. táblázat
„TOP 10” rangsor, halmozott, súlyozott mutató alapján 2000. évben

Megnevezés	Halmozott, súlyozott érték ⁵¹
MOL Rt.	26
Audi Kft.	25
MATÁV Rt.	24
Opel Shoutheast Kft.	16
Panrusgáz Rt.	14
MVM Rt.	13
MÁV Rt.	10
Magyar Dohányfeldolgozó Rt.	9
Philips Mo.	8
IBM St. Kft.	8

Forrás: „TOP 200” kutatás

A *diagnózistérkép* összeállítására alkalmas, például az általam kialakított, kombinált mutató, és mint *diagnosztikai modell* a következő képlettel írható le:

$$\sum (DBA \& CC) * T * DQ$$

(saját konstrukció)

Az itt ismertetett modell⁵² olyan diagnosztikai módszer, amelynek segítségével sajátos szempontok szerinti rangsor állítható össze. A modell használatánál feltétel a logikai

⁵¹Négy vállalati jellemző szerinti rangsor alapján, a hozzátartozó pontszámok összesítése révén kialakult rangsor, összeadásával előállítva.

⁵² Egy elképzelhető mutatóváltozatnál bekapcsolhatjuk például: az időfaktort, jelöljük T-vel (TIME), a dinamikát, jelöljük I-vel (INDEX) és meghatározhatunk, például: fejlődési kvótát (DEVELOPMENT QUOTA – DQ), amely súly, vagy arány jelölési funkcióval kaphat szerepet. Az időfaktor lehet, például: egy időszakban bekövetkezett változás mutatója, növekedés esetén 1 feletti, csökkenés esetén 1 alatti értékekkel. Ebben az esetben meg kell határozni, illetve a figyelembe vett paraméterekhez kell rendelni megfelelő súlyokat, vagy az arányt mutató adatokat. A szekunder adatbázis elemzést (DATABASE ANALIZING – DBA) vállalati versenyképességi szempontok (CORPORATE COMPETITIVENESS) szerint végezhetjük el. A modellben a „&” jel arra utal, hogy a versenyképesség szempontjából felhasználható releváns adatbázisból választjuk ki a megfelelő szempontok szerint az adatokat. Természetesen tetszés szerinti („n” számú) versenyképességi faktor szerepelhet a vizsgálatban, különféle preferenciákkal. Ekkor egy Σ jellel összegezhetők és értékelhetők az adatok.

összefüggés mellett, az értelmezhető vállalati adatbázis. Előnye, hogy variábilis (a vizsgálatba vont vállalati adatokat és a szervezetek számát tekintve mindenképp), és ennek ellenére objektív diagnosztikai módszerek tekinthető.

A GKI kutatás (IV.2.2. fejezet) adataiból is kiemelhető néhány olyan összefüggés, amely rávilágít a versenyképességi tényezők közötti kapcsolatokra.

A *jövedelmezőség*, a *likviditás*, a *stratégiai célok*⁵³ és a *piaci aktivitás*⁵⁴ olyan tényezők, amelyeket együtt, és külön-külön is vizsgálni érdemes, a versenyképesség tükrében. A válaszadók az egyes vizsgált tényezőkkel összefüggésben javulást/növekedést, stagnálást vagy éppen romlást/csökkenést vártak – a megadott válasz lehetőségek szerint.

A négy kiemelt tényezőre vonatkozóan, öt év *várakozási indexeinek*⁵⁵ átlagát mutatja be, *vállalattípusonként*,⁵⁶ és nemzetgazdasági összesen a következő tábla.

15. táblázat
Várakozási indexek vállalattípusonként öt év átlagában (%)

Bevétel (átlag)	nemzetgazd.	50 fő alatt	51-300 fő	300 felett	állami	belf. m. sz. többségű	külföldi
csökken	4,28	5,04	4,52	1,30	3,50	4,96	2,16
stagnál	21,74	24,74	21,04	16,70	20,90	23,32	16,14
növekszik	73,98	70,22	74,44	82,00	75,60	71,72	81,70
Jövedelmezőség (átlag)							
romlik	18,54	16,06	20,46	20,46	21,46	19,92	10,90
nem változik	45,00	50,84	40,94	40,60	51,58	44,38	39,84
javul	36,46	33,10	38,60	38,94	26,96	35,70	49,26
Likviditás (átlag)							
javul	31,58	31,76	33,22	27,76	26,04	33,00	32,00
nem változik	48,24	50,36	44,88	51,38	50,34	46,46	52,18
romlik	20,18	17,88	21,90	20,86	23,62	20,54	15,82
Stratégia (átlag)							
expandál	40,28	36,92	41,22	44,84	31,46	37,82	66,78
változatlan piaci helyzet (stabilizál)	53,28	55,54	52,12	52,32	62,28	55,18	31,54
romló piaci kilátások (visszafejlesztés)	6,44	7,54	6,66	2,84	6,26	7,00	1,68

Forrás: GKI kutatás

⁵³ A kutatásban a stratégia – alapvetően – hosszabb távra, a vállalati tevékenység módosulási formáira (expandálás, stabilizálás, visszafejlesztés) utaló kérdéskört öleli fel.

⁵⁴ A piaci aktivitással összefüggő kérdés a közeljövő bevételi várakozásaira vonatkozik.

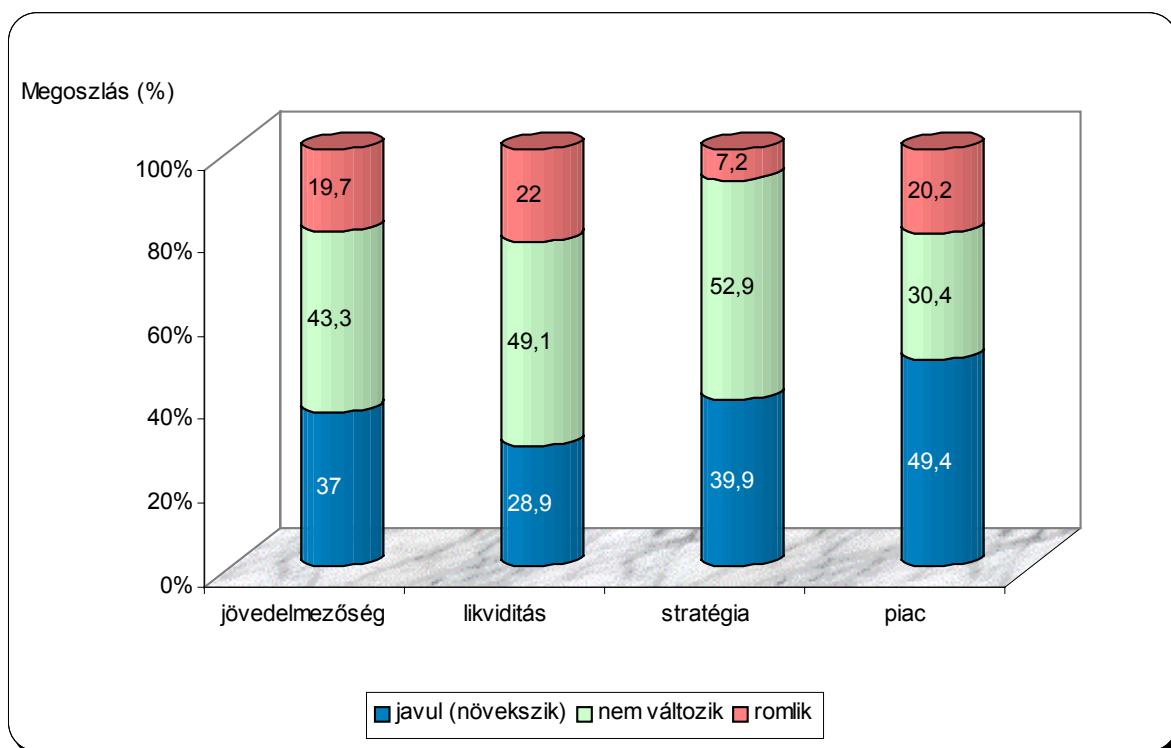
⁵⁵ A GKI Rt. minden évben két alkalommal végez felmérést, a gazdálkodói szervezetek körében az adott időszakra vonatkozó várakozásokról, „Ahogy a vállalkozások látják...” címmel. A táblázatokban és ábrákban – a jelzett eltérések kivételével – a megoszlási viszonyszámokat tüntettem fel.

⁵⁶ A kutatásban a következő vállalattípusok szerint kerültek az adatok összesítésre: kis-, közepes, és nagyvállalkozás a létszámot tekintve: 50 fő alatt, 51-300 fő között és 300 fő feletti alkalmazottal, valamint a tulajdonosi összetétel szerint: állami, belföldi magánszemély és külföldi többségű tulajdonosokra vonatkozóan.

A – vizsgált öt éves időszakban, az átlagokat tekintve a – bevételi adatok minden vállalat típusnál 70% feletti arányban növekvő várakozásokat mutatnak, a 300 fő feletti és a külföldi tulajdonú vállalkozások 80% feletti arányban tekinthetők optimistának. A többi kiemelt tényezőt vizsgálva (jövedelmezőség, likviditás, stratégia) a kilátások már nem ennyire egyértelműen biztatóak.⁵⁷

A 2001. tavaszi felmérésből néhány – másodlagos feldolgozásból származó – összefüggés külön is kiemelést érdemel.

A piaci kilátásokat illetően a legoptimistábbak a megkérdezett vállalatok (49,4% javulást vár), a többi tényezőben a stagnálás, illetve a nem változik a domináns válasz. Nem elhanyagolható – a stratégiára és jövedelmezőségre vonatkozóan – a közel 40%-os pozitív várakozási arány, viszont ki kell hangsúlyozni, hogy a vállalatok leginkább a likviditást illetően pesszimisták.



14. ábra
Főbb vállalati célok várható alakulása 2001. évben

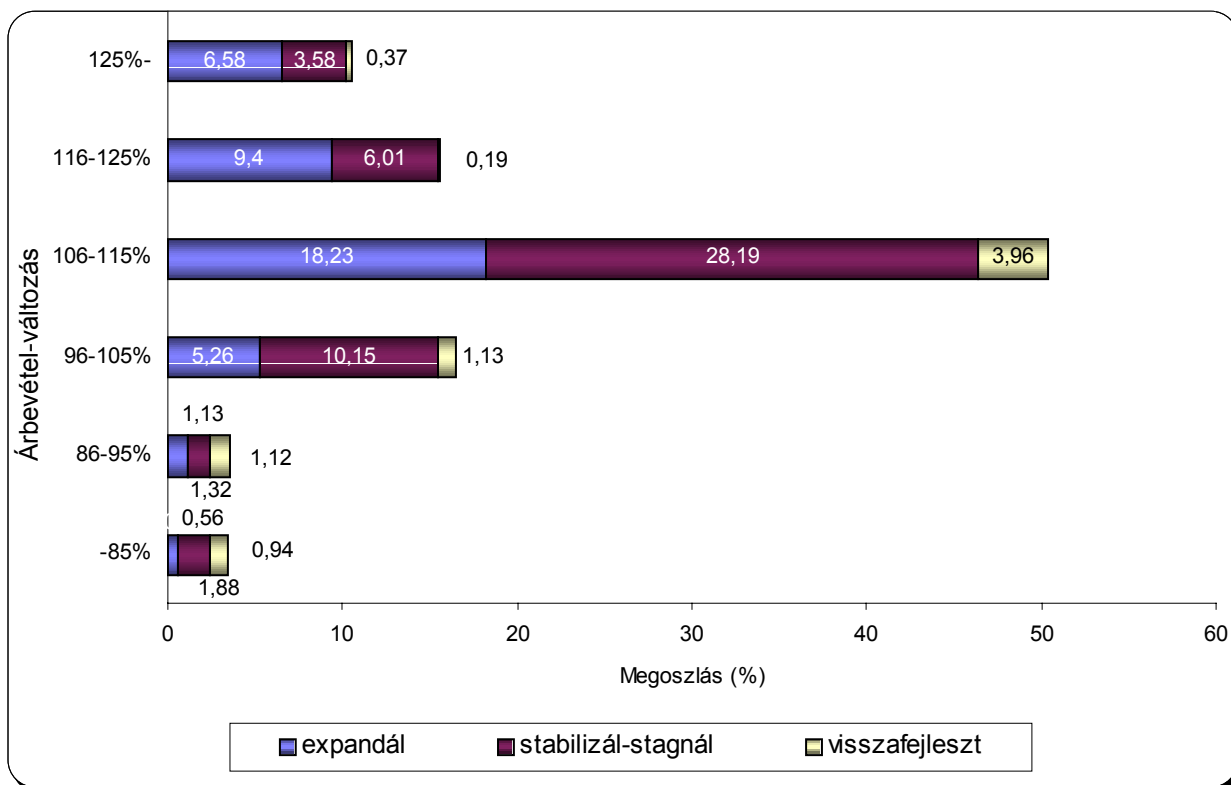
Forrás: GKI kutatás

⁵⁷ E három utóbbi adatsornál a nemzetgazdasági adatokra leginkább a stagnálás jellemző. A vállalkozások méretét tekintve, a kisvállalkozások tendenciái a nemzetgazdasági átlagával hasonlóan mozognak, a közepes méretű vállalkozások – a bevételi adatsorokat kivéve – stagnálási jegeket mutatnak, a nagyvállalatoknál tapasztalható leginkább expandálási szándék. Együttmozgó várakozási tendenciák tapasztalhatók, a kiemelt paramétereket vizsgálva, a bevétel és az expandálási szándék (terjeszkedő stratégia), illetve a likviditási helyzet és a jövedelmezőség között. Az állami vállalatok esetében az is érdekes tendencia, hogy a meghatározó arányú bevételi növekedéssel szemben kb. fele arányban vártak piacbővülést. A jövedelmezőségre és a likviditásra vonatkozóan nem változó tendenciát prognosztizáltak 50% körüli arányban. Az előzőektől teljesen eltérő a külföldi többségű tulajdonban levő vállalatok helyzete, a megkérdezettek 80% feletti arányban bevételi növekedéssel, közel 70%-ban expandálási szándékkal, csaknem 50%-ban jövedelmezőség javulással és 50% feletti arányban likviditási stabilitással számoltak. Ezekből az adatokból kiolvasható egyfelől: a szoros korreláció az expandálási szándék és a bevételi várakozások között, amit jól mutat a 2001. éves adatokat tartalmazó 15. ábra is. Másfelől: a piaci versenyben a külföldi tulajdonú vállalkozások elfoglalt pozíciói stabilak, amit bizonyít, hogy a beruházás és az expandálási szándék közötti korreláció ugyancsak markánsan kimutatható. A legszorosabb összefüggés a külföldi tulajdonú cégeknél látszik, itt a beruházás növekedésével számoló vállalkozások közel 93%-ban terveznek expandálást.

Vállalattípusonként és várakozási jellemzők szerint, a 2001. évre érvényes legfontosabb vállalati célokat a Függelék III.-ban levő diagram mutatja.

A 2001. éves adatokat tekintve a jövedelmezőség leginkább a nagyvállalati körben javul, itt domináns az expandálási szándék is, a likviditás és a vállalat piaci kilátásai a középvállalati körben a legkedvezőbbek. A várakozásokat tekintve a kisvállalkozások piaci helyzete is jelentős javulást mutat. A tulajdonosi jellemzők szerinti csoportosítást illetően a legpozitívabb várakozással, minden szempontból, a külföldi tulajdonú cégek tekintenek a jövőre.

Az árbevétel-változás és a stratégia közötti összefüggésre a következő ábra világít rá. Ebben az összefüggésben is jól látszanak a vállalatok pozitív várakozásai a piaci kilátásokban és a vállalati növekedési (expandálás) szándékokban. Az árbevétel növekedési várakozásokkal együtt nő az expandálási szándék arányának növekedése is.



15. ábra
Az árbevétel-változás és a stratégia közötti összefüggés 2001. évben

Forrás: GKI kutatás

Az igen szoros korreláció alapvetően a külföldi tulajdonú vállalatok esetében érhető tetten, a jelentős mértékű bevétel növekedéshez nagyobb arányú expandálási szándék párosul.

A BKÁE kutatás (IV.2.3. fejezet) eredményeiből is kiolvasható a vizsgált versenyképességi faktorokkal összefüggő, néhány tendencia.

Stratégiai döntésekkel kapcsolatos – az 1999. éves felmérésből származó – adatok:

stabilizál	38%
növekszik	33%
visszahúzódik	6%
nincs stratégiája	33%.

Vs. GKI kutatás (14. ábra), ahol stabilizál (nem változik a vállalkozás helyzete) a vállalatok 52,9%-ában, növekedést vár (javul) a megkérdezettek 39,9%-a, és visszafejlődést (romló tendenciát) prognosztizál 7,2%.

A BKÁE kutatói vizsgálták – egyebek mellett – a termelési versenyelőnyök okát és forrását is (16. táblázat). A legfontosabb sikerforrásként a vevőigény-kielégítés rugalmasságát jelölték meg a felmérésben résztvevő vállalatok.

A vizsgált versenyképességi tényezők közül elsőként a *vállalati kapcsolatok* (külső kommunikáció) jelentőségét bizonyítja ez a kutatás is. A második legfontosabb versenyelőny forrásként a termékminőség került meghatározásra, ami az *innováció* kiemelt fontosságára utal. A szállítás pontosságát jelölték meg harmadik legjelentősebb versenyforrásként a megkérdezettek, amely tényező a belső *kommunikáció* jelentőségét is bizonyítja. E három tényezőt emeltem ki a „Versenyképesség 3 P-je” modellben, mint a legfontosabb versenyképességi faktorokat.

16. táblázat
Termelési versenyelőny források megítélése

Megnevezés	Átlag ⁵⁸
A vevőigény-kielégítés rugalmassága	3,69
A termékminőség	3,62
A szállítás pontossága	3,53
Rugalmas reagálás a fogyasztói igényekre	3,50
A szállítás határidők rövidege	3,43
A termékválaszték szélessége	3,36
A termelési rendszer rugalmassága	3,33
A gyártási tevékenység színvonala	3,28
Kapacitáskihasználás	3,28
Költséghatékonyság	3,09
Technológiai színvonal	3,07
Új termékpiacra vitele	3,01

Forrás: Demeter (2001:26)

A táblázatokban az átlagmutatók a megkérdezettek válaszai alapján számított értékeket takarják. A kutatás során a vállalati teljesítményt többdimenziós módszerrel értékelték (Wimmer, 2001). Az eredményesség mérésére pénzügyi, piaci és működési jellemzőket használtak, a megkérdezett vállalatok az iparági átlaghoz képest viszonyítva értékelték saját teljesítményüket.

⁵⁸ A skála beosztás és a hozzátartozó értékek: 1: sokkal rosszabb, 5: sokkal jobb a versenytársakénál.

A sikeres vállalkozások jellemzőit is kutatták a BKÁE kutatócsoportjai. Vizsgálták azokat a tényezőket, amelyek a leginkább hatással vannak a sikerre, valamint azt, hogy mely elemek szorulnak változtatásra.

17. táblázat

A sikerbefolyás és a szükséges változtatások mértéke az egyes funkciók esetében

Megnevezés	Sikerbefolyás ⁵⁹	Szükséges változtatás ⁶⁰
Felső vezetés	4,75	2,54
Kereskedelem/marketing	4,07	3,17
Műszaki fejlesztés	3,36	3,10
Emberi erőforrás gazdálkodás	3,55	2,99
Beszerezés	3,63	2,83
Készletgazdálkodás	3,37	2,80
Értékesítés	4,31	3,14
Termelés	4,26	3,00
Költséggazdálkodás	4,20	3,12
Pénzügy	3,87	2,58
Logisztika	3,03	2,81
Információmenedzsment	3,17	3,01

Forrás: Demeter (2001:31)

Az általam kiemelt versenytényezők ebben a kutatásban is rangos helyezést értek el. A vállalati kapcsolatok és a humán oldal jelentősége mellett, a műszaki fejlesztés (innováció), mint siker elérését befolyásoló tényezők igen előkelő helyen szerepelnek (17. táblázat).

A BKÁE kutatásban a *marketinghatékonyság és a piaci pozíció közötti összefüggést* három tényezővel (vállalati nagyság, piacszerkezet, vállalati stratégia) mérték (Bauer et al., 1997).⁶¹

18. táblázat

A sikertényezők sorrendje az említések %-ában

Sikertényezők	Az említések %-ában
Versenyképes árak	65,1
A termék minősége	54,7
A fogyasztói szükségletek és igények alapos ismerete	33,5
A termék/szolgáltatás teljesítménye	29,6
Szoros kapcsolat a vevőkkel	29,2
A fogyasztói igényekre való reagálás gyorsasága	26,4

Forrás: Berács (1997:22)

⁵⁹ A skála beosztás és a hozzátartozó értékek: sikerbefolyás mértéke: 1:nem, 5:nagyon.

⁶⁰ A skála beosztás és a hozzátartozó értékek: a hatékonyság fokozásához szükséges változtatás mértéke: 1: nem kell, 5: nagyon kell.

⁶¹ A kutatási eredményekből megállapítható, hogy: (1) a vállalat nagysága a versenyképesség szempontjából abban játszik szerepet, hogy a nagyvállalatnak nagyobb a vevőmegtartó képessége, több új terméke van, emiatt stabilabb piaci helyzetet tudhat magáénak. (2) A piac szerkezete főként a marketingtevékenység hogyanját határozza meg, amit befolyásol a piaci szereplők száma, a piac jellege és típusa, a tevékenység, illetve maga a termék. (3) A vállalati stratégia típusa (agresszív növekedési stratégiát folytat, pozíciót megtart, mérsékelten növekszik) alapvetően meghatározza az egyéb tevékenységek típusát is. Például: az agresszív stratégiát folytató vállalat jellemzői csaknem minden egyéb tényezőben eltérnek a többi vállalat paramétereitől.

A piac sikertényezőit a kutatók a vállalat legfőbb piacán, az első három említés alapján képzett adatsor segítségével állapították meg.

A hazai vásárlók árérzékenységére jellemzően, az első helyen (65,1%-ban) az ár szerepel. Az ár és a minőség együttmozgását, az összefüggés fontosságát is bizonyítja, hogy az első két helyen az ár és a minőség, mint legfőbb sikertényezők kerültek említésre.

A „Versenyképesség 3P-je” modellben a termékminőségben megtestesülő innovációt, mint a kiemelt versenyképességi faktorok egyik tényezőjét éppen ennek az összefüggésnek az ismeretében szerepeltetem a négytényezős marketing mix első két elemét (Product és Price) együtt.

A kutatás során vizsgálták a vállalati jellemzőket a legfőbb versenytárshoz képest. A megkérdezett vállalatok egyik leggyengébb pontja az integrált információrendszer volt. Ezt követően a piaccal (elsősorban az exportpiaccal) összefüggő hátrányt fogalmazták meg a vállalatok. Előkelő helyet kaptak a vállalati kapcsolatok (a táblázatban: értékesítési csatornák), a kommunikáció (eladásösztönzés, lobbizás) és az innováció (K+F). Kiemelésre érdemes az a teljesen érthetetlen tény, hogy a leginkább versenyhátrányként megfogalmazott információrendszer a fejleszteni kívánt célok között a legutolsó helyre került (19. táblázat).

19. táblázat

A lemaradást mutató és a fejleszteni kívánt területek

(fontossági sorrend szerint)

Amiben a válaszadók rosszabbak a legfőbb versenytárshoz képest	Fejleszteni kívánt területek
<i>integrált info-rendszer</i>	költséghatékonyság
exportpiaci jelenlét	termékminőség
piaci előrejelzés	technológia
Jövedelmezőség	piaci részesedés
értékesítési csatornák	jövedelmezőség
piaci részesedés	árak
eladásösztönzés	rugalmas igénykielégítés
K+F	fizetőképesség
lobbizás	<i>info-rendszer</i>

Forrás: BKAE (1999:12-14)

Sokatmondó az is, hogy a megkérdezetteknek mindössze 22%-ának van informatikai stratégiája, és még ennek a körnek is 65%-a formális dokumentumként jellemezte azt.

A felsorakoztatott érvek és a bemutatott kutatási eredmények alapján indokoltnak tekinthető az *innováció*, a *vállalati kapcsolatok* és *kommunikáció* kiemelése a versenyképességi faktorok közül, és bizonyított a kiemelt tényezők közötti szoros korreláció. A faktorok jellemzői az „újgazdaság”-ban átértékelődnek, és változó faktorok egymásra hatása további tényezőváltozásokat generál.

Minden egyes versenyképességi faktornak sajátos szerepe van, és szerepének megfelelően járul hozzá a vállalati versenyképesség kialakításához, javításához és/vagy megőrzéséhez.

III. 6. Az Internet és a versenyképesség

Ebben a fejezetben – a versenyképességgel összefüggő – az információtechnológiai robbanás eredményezte szemlélet, és eszközrendszerbeli változásokra helyezem a hangsúlyt.

Az Internet a vállalati versenyképességet alapvetően befolyásolja, mivel – a platformváltás miatt – sok döntési és működési mechanizmus megváltozik a vállalati tevékenységben.⁶²

Az Internet és a versenyképesség összefüggését kiemelt jelentőségűnek tartom, mert a hagyományos és az e-gazdaság jellemzői közötti különbségek óriásiak. Néhány markáns szemléletbeli differenciát, a két eltérő gazdaság karaktereiből, a következő táblázatban emeltem ki.

20. táblázat
A hagyományos és az e-gazdaság jellemzői

Hagyományos gazdaság	E-gazdaság
Sokféleség rossz.	Sokféleség (nem csak a termékre gondolva) nyújtása a versenyben maradás feltétele.
Tapasztalat az, ami számít.	A csupán a hagyományokhoz való ragaszkodás a cég halálát jelentheti.
A méret az, ami fontos.	A nagyság és a hatékonyság kevéssé függ össze, nincs feltétlen pozitív előnye a méretgazdaságosságnak.
Amit eddig gyártottál, abból kell megélned.	Vagy ki kell egészíteni szolgáltatással, egyéb funkcióval az eddigi terméket, vagy keresni kell réseket a fejlődéshez.
A cég üzleti egységekre épül (SBU). A figyelmet a források elosztására kell koncentrálni.	Az erőforrásokat folyamatosan a prioritásoknak megfelelően kell átcsoportosítani, és nem az egyes profitcentrumok teljesítésére összpontosítva kell végrehajtani a stratégiát.
Az innováció kivétel.	Az e-gazdaság alapja az innováció és ennek megfelelően kell kezelni. Nem elkülönítve a vállalati folyamatoktól, hanem azt át kell itatni vele.

Forrás: Marosán (2001:49) alapján

Druckerrel egyetértve ki kell hangsúlyozni, hogy az „IT”-ből (információtechnológia) az „I” kerül a fókuszba. Az információ, mint versenytényező egészen új szerepet kap. Jellege, és a vele szemben támasztott követelmények radikálisan megváltoznak (Drucker, 2001).

Az Internettel összefüggő kutatásokból a fejlett technológia alkalmazásának elterjedtségére, a fejlődés ütemére és irányára vonatkozóan kaphatunk információkat.

Az e-business elterjedtségét, az országok Internet-felkészültségét az Economist Intelligence Unit (EIU) is vizsgálta. A következő táblázat a gazdasági környezeti rangsort, az ún. „behálózottsági érték”-et, valamint az e-business felkészültségi rangsort tartalmazza.

⁶² Alapvető változások a platformváltás következtében, például: (1) a fogyasztó figyelemfelkeltés módzataiban, új kommunikációs csatorna belépése miatt, (2) a márkastratégiai kérdésekben hangsúlyeltolódás tapasztalható, (3) az interaktív kapcsolatok jelentősége felerősödik, (4) a tudás, a megértés, az intelligencia és a kreativitás jellege megváltozik.

21. táblázat
Internet gazdasági környezeti rangsor

Sorsz.	Ország	Gazdasági-környezeti rangsor	„Behálózottsági” érték	E-business felkészültségi rangsor
1.	USA	8,69	9	8,8
2.	Svédország	8,26	9	8,6
3.	Finnország	8,21	9	8,6
13.	Németország	8,32	8	8,2
21.	Japán	7,43	8	7,7
30.	Magyarország	7,09	5	6,0

Forrás: EIU, 2000. In: ÁVF (2000:99) alapján

Az alkalmazott skála 10-es fokozatú, 5 alatt nagyon gyenge, 5 és 6,5 között közepes, 6,5 és 8 között a minősítés jó, és e felett nagyon jó. Magyarország 30. helye a gazdasági-környezeti rangsorból illetően jó, az ún. „behálózottsági” érték alig közepes, a felkészültségi szint ugyancsak közepes minősítést kapott.

Internet használati szokások, attitűdök

A Carnation Consulting tanulmánya szerint 2000. évben a vállalatok 64%-a rendelkezett írott, informatikai stratégiával, Internet-stratégiája mindössze 7%-nak volt (www.carnationresearch.hu). Az interakciós és a tranzakciós lehetőségeket még mindig kevesen használják ki, viszont a PR egy része átkerült a web-oldalra.⁶³

A HVG felmérést végzett az információtechnológiai jellemzőkről – szakemberek körében – Magyarország lemaradásáról az Egyesült Államokhoz, illetőleg a fejlett Nyugat-Európa államaihoz képest. Magyarország lemaradása technikailag, tartalmilag, az üzleti felhasználást tekintve Nyugat-Európaéhoz képest kb. két év. Az Egyesült Államokhoz képest a lemaradás 3-4 év (HVG, 1999). Ebben a vonatkozásban jelentős elmozdulás napjainkig sem következett be.

A használók száma évente megduplázódik Magyarországon, az Egyesült Államokban a vásárlások értéke egyik évről a másikra ugyancsak megkétszereződik. A vállalatok az Internetet főként e-business lehetőségként vagy médiaként kívánják használni, illetőleg egy részük már megkezdte a belső információs és ügyviteli rendszerének – Internet-alapú – átgondolását. Az információs üzletben érdekelt szakmai szövetség becslése szerint 1995. és 2005. között a nyomtatott dokumentumok aránya 90%-ról 30%-ra csökken, miközben a volumen megkétszereződik (Heimer, 2000).

⁶³ A hazai kereskedelmi és feldolgozóipari vállalatok – jellemzően – az EDI (Electronic Data Interchange) rendszert használják az egymásközi adatcserére és elektronikus kereskedelemre, kevés példa van ettől eltérő partnerkapcsolatban az Internet használatra. Léteznek az ún. CRM (Customer Relationship Management) programok, de rendszerint az integráció és a rendszeregyesítés nem megoldott, emiatt az eddigi implementációs kísérletek 50%-a sikertelen volt. Kulcsfontosságú ez a kérdéskör a versenyképesség szempontjából különösen, mivel a vállalati ügyfelek elvesztése 68%-ban a szolgáltatások alacsony színvonalára, 14%-a a termékekkel való elégedetlenségre vezethető vissza (Mártonffy, 2000).

22. táblázat
Internet-használók becsült száma Magyarországon

Használat módja	1999.	2000.	2001.
Egyetem-főiskola	200 000	220 000	240 000
Sulinet	100 000	140 000	160 000
Kormányzat	9 000	11 000	13 000
Cégek	70 000	130 000	200 000
Egyéni	125 000	195 000	315 000
Más mód (mobil, kábel)	9 000	17 000	41 000
Összesen:	513 000	713 000	969 000

Forrás: Halaska (2000:53)

Az előző adatsorokhoz megjegyzendő, hogy az Internet bevezetési szakaszában, az USA-ban évente megduplázódtak az Internet-penetrációs adatok. Az EU – 2000. márciusi, Lisszabonban tartott csúcserkeztetén – „Elektronikus forradalom” címmel intézkedéssorozatot határozott el az USA-val szembeni európai lemaradás miatt. A magyar kormány minisztérium létrehozásával kíván a program hazai részének sikeréhez hozzájárulni.

23. táblázat
Az információs társadalom kiépítésének tervezett ütemezése

Érintett csoportok, kritériumok	Jelenlegi arány (%)	2015-ig elérendő arány (%)
Családok számítógépes ellátottsága	18	80
Vállalkozások számítógépes ellátottsága	60	100
Kormányzat és hivatalai, elektronikusan intézhető ügyek	-	75
Önkormányzatok elektronikusan intézhető ügyek	-	50

Forrás: Gaál (2000:27)

Az Internettel és az információtechnológiával összefüggésben választ kaphatunk, a *BKÁE kutatás* (IV.2.3. fejezet) eredményeiből, a vállalati versenyképesség összetevőire vonatkozóan is.

A *vállalati informatikával* foglalkozó kutatások fő témakörei: az informatikai stratégia és a költségvetés, az informatikai rendszerek jellemzői és az informatika szervezeti kérdései voltak (Drótos–Szabó, 2001).⁶⁴

A kutatás kiterjedt az információtechnológiai forradalom hatására vonatkozóan, például: a vállalati operációs rendszerek kapcsolódási felületeire is. A két időszak közötti felmérés adatai alapján megállapítható a fejlődés, egyes területeken kiemelkedő arányú, növekedési tendenciáról tanúskodnak az adatok. A felmérésből kiderült, hogy a résztvevő vállalatoknál 70% feletti integráltságú számítástechnikai háttér segíti a vállalati mechanizmusokat a számvitel, a pénzügy és a munkaügyi területeken. A

⁶⁴ Az 1999. éves felmérés adataiból kiderül, hogy a megkérdezett vállalatok, mintegy fele cserél elektronikusan adatot partnereivel, 44%-ban használnak üzleti levelezéseikben elektronikusan módozatot. Kihelyezett (alapvetően banki) terminállal dolgozik a megkérdezett vállalatok 30%-a. Internet-csatlakozása 58%-nak van, minden második vállalat rendelkezik önálló honlappal. Megjegyzem: A 2000. éves felméréseinkben is hasonló következtetésekre jutottunk. A felmérés adatait tovább árnyalja, hogy átlagban csupán minden ötödik vállalati munkaadó alkalmas Internetes böngészésre.

készletgazdálkodás és a piaci kapcsolatok (beszerzés, értékesítés), továbbá az emberi erőforrás technológiai támogatása nem kellő mértékű, a dinamikus fejlődés ellenére sem.

24. táblázat

A szakterületi rendszerek integráltságának változása

Vállalati szakterületek	On-line vagy elektronikus adathordozó cseréjén alapuló kapcsolat más vállalati területek rendszereivel (a válaszadók %-ában)	
	1996. éves adatok	1999. éves adatok
Számvitel	61%	79%
Pénzügy	60%	76%
Bérügyvitel	44%	71%
Készletgazdálkodás	47%	67%
Értékesítés	45%	66%
Beszerzés	34%	58%
Emberierőforrás-menedzsment	18%	56%

Forrás: Drótos-Szabó (2001:20)

Érdekes itt visszautalni az általam kiemelt versenyképességi tényezőkre, amelyből két elem – a vállalati kapcsolatok és a kommunikáció – fontosságát a táblázatban szereplő adatokból levonható következtetések is alátámasztják.

Az informatikai készséggel és háttérrel foglalkozó egyik *legújabb felmérés* (GKI, 2001a) megállapítása szerint a magyar vállalatok felkészültsége az „újjgazdaság”-ra ágazatonként igen eltérő.⁶⁵

A *GKI kutatásból* (IV.2.2. fejezet) egyértelműen megállapítható, hogy a vállalatnagyság és a tulajdonosi viszonyok meghatározóak a vállalati fejlődést illetően. Igaz ez az innovációs lehetőségekkel kapcsolatosan is. A vállalati kapcsolatokat tekintve a hazai vállalkozásoknak a hálózati gazdasághoz való csatlakozás esélye fennáll, azonban még nem alakultak ki valós gazdasági hálózatok.

A „*TOP 200*” *kutatás* (IV.2.1. fejezet) adataiból a már kiemelt eredményeken kívül néhány fontos összefüggés is kiolvasható. A hazai vállalatok versenyképességét, az „újjgazdaság”-hoz” való csatlakozást is beleértve, a vállalatnagyság és a finansziális háttér is nagymértékben meghatározza.

A „*TOP 200*” vállalat Internet aktivitását az *ÁVF kutatás* (4.3.2. fejezet) keretei között vizsgáltuk. Néhány – érdekes információ – a kutatási eredményekből:

Önálló web oldallal rendelkezik:	60%;
Kutatási együttműködésre hajlandóság:	25%;
Tényleges közreműködés a kutatásban:	9%.

⁶⁵ Leginkább a pénzügyi piacok szereplői nyitottak az e-szolgáltatásokra, a vállalati folyamatokba integrálódó Internetes rendszerre alapozottan. Internet-hozzáféréssel – 2001. évben – a vállalatok 79%-a rendelkezik, a válaszadók 15%-a az Internetet minden gépén elérhetővé teszi, ugyanakkor 11% sem a felmérés idején, sem a következő néhány évben nem tervezi a világhálóra történő csatlakozást. Saját honlapja a válaszadók 51%-ának van, a weboldalak számának bővülése várhatóan továbbra is dinamikus lesz. Ami mindenképpen elgondolkodtató, hogy a mintában szereplő vállalatok 16%-a nem is tervezi saját honlap kiépítését. Az Internet és a vállalati funkcionális területek (például: értékesítés, beszerzés, marketing) összekapcsolása szinte egyáltalán nem jellemző a vizsgált vállalatoknál. Az Internetet meghatározó módon levelezésre használják, ezután az adatállomány továbbítás, illetve az adat-és információgyűjtés következik. A tájékoztatás még fontos szerepet kap, viszont az ügyfélkapcsolat, mint lehetséges alkalmazási terület a középfontos kategóriák között szerepel.

Általánosan megállapítható, hogy a legtöbb vállalat felkészültnek, vagy részben felkészültnek tartja magát az EU csatlakozásra, bár a versenyképességgel kapcsolatosan még vannak a vállalatoknak teendői, és eközben az új információtechnológia használata nem jellemző elégséges mértékben.

Az *innovációval* összefüggésben az eljárás-innováció elterjedtsége igen sok kívánni valót hagy maga után.

A *vállalati kapcsolatok* és a vállalati kommunikáció jelentőségével tisztában van a megkérdezettek nagy része, ugyanakkor az Internet-kapcsolatok lehetőségét ma még kevesen használják ki. A vállalaton belüli kommunikációt is csak kevesen terelték például az intranetre.

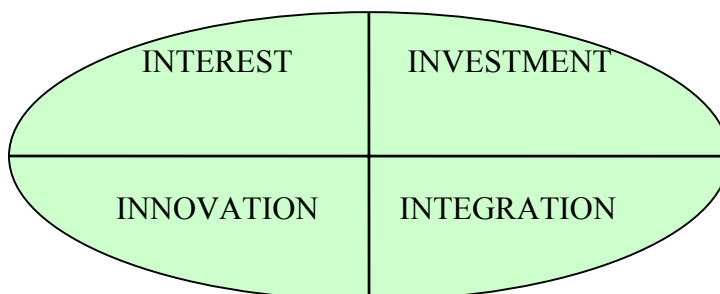
Az *ÁVF kutatás* (IV.3.2. fejezet) primer adatai alapján nagy valószínűséggel prognosztizálható, hogy a globális telekommunikációs infrastruktúra és a használatához szükséges ismeretek elterjedése az egész nemzetgazdaság fejlődést meghatározhatja.

Az újjgazdaságban egyszerre mennek végbe a globalizálódó és a lokalizációs tendenciák. Új típusú közösségek alakulnak, a korszerű vállalatokat a korábitól eltérő, diverzifikáltabb tevékenységi struktúra jellemzi. A versenyképesség szempontjából veszt jelentőségéből az ágazati besorolás, a vállalkozások bizonyos fokú virtualizálódása látszik kibontakozni. A kis- és középvállalkozásoknak az „újjgazdaság”-ban a kutatás-fejlesztés területén vannak esélyei, főként, ha azt valamely hálózathoz csatlakozva (például: beszállítóként) kívánják megvalósítani (ÁVF, 2000).

A gazdasági hálózatok meghatározó tényezői

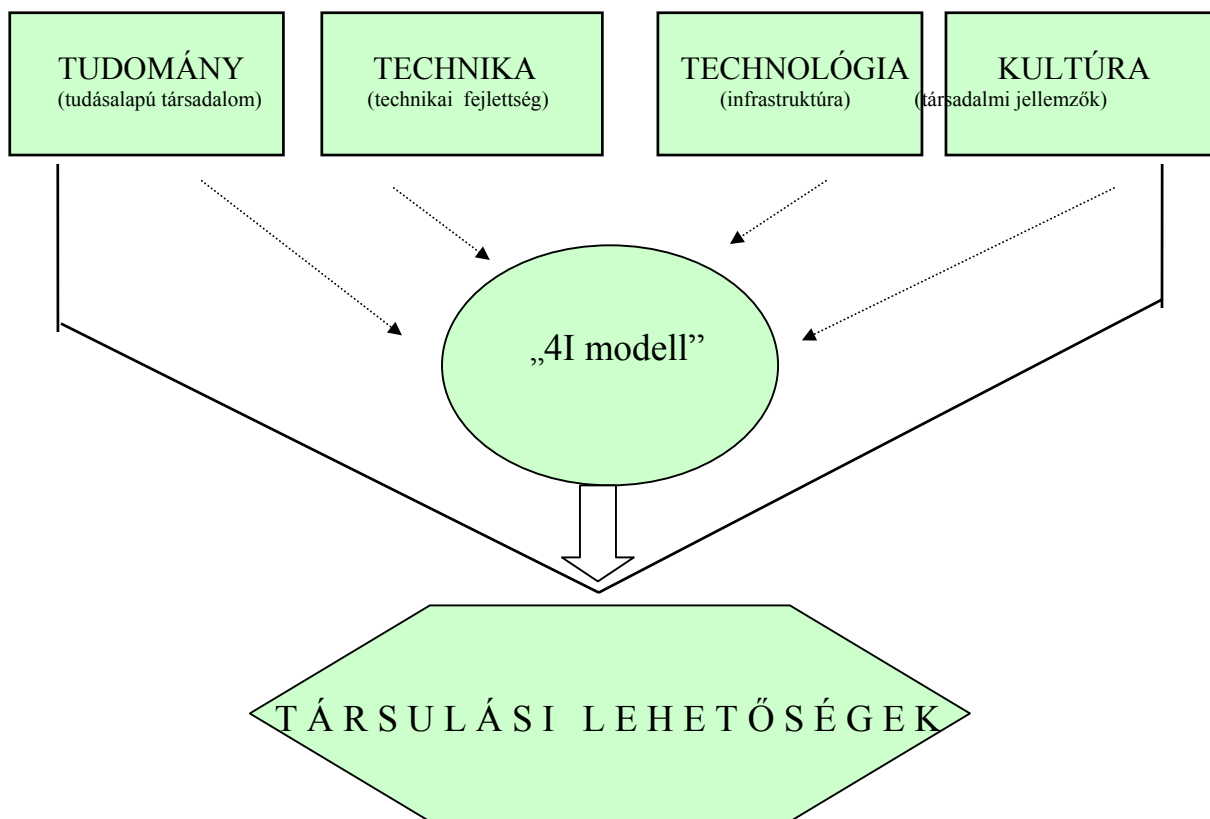
A feldolgozott irodalom, valamint a kutatási tapasztalatok alapján a hálózati gazdaságot alkotó gazdálkodó szervezetek, hálózatok kapcsolódási felületei és kritériumai jól körülírhatók. Az szinte minden kutatásból kiderült, hogy a csatlakozás a fejlett gazdasághoz, különféle feltételek mellett lehetséges.

A marketingközelítések jellegét követve (az angol szavak kezdőbetűiből) összeállított „4I modell”-ben (Interest, Investment, Innovation, Integration) fogalmaztam meg azokat a tényezőket, amelyek a hálózati kapcsolatok kialakulásához feltétlenül szükségesek a vállalat illetőleg a menedzsment részéről.



16. ábra
A „4I modell”
(saját modell)

Az INTEREST fogalmával a vállalati érdekeltség, érdeklődés fontosságát emelem ki. A modellben az INTEREST a felismert érdek, illetőleg érdekeltség a meghatározó elem. Az INVESTMENT a pénzügyi háttér és az investícióra való hajlandóságot fedi, ugyanis a felismert szükségesség pénzügyi háttérrel feltételez, a rendelkezésre álló és/vagy mozgósítható erőforrás formájában. Az INNOVATION az innovációs készséget és képességet jelenti, hiszen az „újjgazdaság”-ban az újra fogékonyság – sokkal inkább, mint azt megelőzően – a versenyben maradás feltételévé válik. Ki kell hangsúlyozni, azonban hogy: itt már az innováció új aspektusairól van szó, kevésbé a hagyományosan értelmezett (új termék) innovációt részesítik előnyben a piaci partnerek. Az INTEGRATION a szervezeti integrációs jellemzők hangsúlyosságát takarja. A hálózati gazdaság részvevői miközben megőrzik önállóságukat, szuverén vállalati integritásukat, aközben tisztában vannak hálózati szerepükkel, az ebből adódó kötelezettségekkel. A „4I modell” elemei „függő változóként” a környezeti tényezőkkel összefüggésben értelmezhetők, ezen elemekkel szerves kapcsolódási felületeket képeznek, és egyben az egész rendszer alapfeltételeit is meghatározzák.



17. ábra

A „hálózati-környezeti modell”
(saját modell)

A hálózati „társulási lehetőségek” a környezeti tényezők által determináltak, hiszen ebben a piaci, hálózati közegben kell a gazdálkodó szervezeteknek működni. A hálózati-gazdasági tényezők az eszközrendszerrel, a vállalati képességekkel és a környezeti elemekkel befolyásolják a piaci szereplők „társulási lehetőségeit” (a formációkat, a hálózati funkciókat és a szervezet típusát stb.). A vállalati versenyképesség szempontjából, a tudatosan és – a lehetőségekhez képest –

legoptimálisabban kiépített, kihasznált hálózati kapcsolatok a vállalati stratégia kialakítását, a hosszú távú működés megvalósítását határozzák meg.

A „hálózati-környezeti modell”-ben kiemelt *környezeti tényezőket*⁶⁶ az irodalomfeldolgozás és az empirikus kutatási tapasztalatok összegzéseként fogalmaztam meg. Az ábrában szereplő „TÁRSULÁSI LEHETŐSÉGEK”, mint célpiac foghatók fel, amelyet befolyásolnak a környezeti elemek, mint külső és a „4I modell” elemei, mint vállalati belső tényezők.

Összességében megfogalmazható, hogy a versenyképes gazdaságokban a növekedés húzóerejét a tudásalapú és az újjgazdasághoz szorosan kapcsolódó ágazatok és vállalatok képviselik. Eredményeik elterjedése további lendületet jelent a gazdasági növekedés számára, amelynek előnyeiről a hazai gazdaság nem mondhat le.

- **T6: Az Internet megváltoztatja a versenyképességi kritériumokat. A gazdasági hálózatok kialakulásának külső és vállalati belső tényezői markánsan megfogalmazhatók.**

Internet-marketing

Az Internet és a versenyképesség összefüggését vizsgálva megállapítható, hogy az infokommunikáció és a marketing kapcsolódási pontjain jelentős változások mennek végbe. Néhány vonulatot kiemelve: a marketing információrendszer (MIS: Marketing Information System) átalakul integrált marketing információrendszerré (IMIS), a MARCOM (Marketing Communication) infokommunikációs alapokra helyeződik át, és az in-time interaktivitás válik alapmotívummá. A marketingkutatás eszközszerete ugyancsak megváltozik, az Internet-alapú kutatás – a korlátokat is figyelembe véve – erőteljes növekedésnek indult.

Internet-marketingről akkor beszélhetünk, amikor a vállalat az Internetet marketingtevékenységén belül használja kutatásra, tervezésre, reklámozásra, értékesítésre stb. Ez működhet párhuzamosan más tevékenységformákkal, kölcsönösen támogatva egymást (Bauer, 2000).

Az Internet átalakítja az értékláncot, új üzleti modellt jelent. Az *információ-, és kommunikációrendszer* alapjaiban fel is fordítja azt, abban az értelemben mindenképp, hogy a súlypontok eltolódnak, új kategóriák jönnek létre. Teljesen elszakadhat, például: az áru fizikai mozgása a hozzá tartozó információtól. Értve ez alatt akár a számlázást (az e-aláírás legitimmé válásával és a kockázatok csökkenésével), vagy a 24 órás

⁶⁶ A *tudomány*, mint bázis, és mint fejlődést befolyásoló tényező került a modellbe. Nevezhetjük ebben a megközelítésben a tudásalapú társadalom megteremtéséhez szükséges alapfeltételnek. A *technika* (beleértve a környezet, a régió, az ország technikai fejlettségét, fogadóképességét az „újjgazdaság” kialakulásával összefüggésben) amiatt került kiemelésre, mert a működéshez szükséges eszközszerete folyamatosan fejlődik, az innováció mindennapos rutinként a vállalati mechanizmusok részévé válik. A *technológiát*, annak meghatározó faktorát, az infrastrukturális hátteret külön is kihangsúlyozom, mivel az „újjgazdaság”-ra jellemző elterjedési ütemet és trendet, az Internet-használati paraméterek (tartalomszolgáltatás, szélessávú adatátvitel, tarifák stb.) határozzák meg. A *kultúra* környezeti elem (az olyan társadalmi jellemzők megjelenítődése, mint például: a különféle szokások, attitűdök stb.) egyfelől: passzív háttere, másfelől: aktív részese, egyéni jellemzőkben megnyilvánuló paramétere a hálózati gazdaságnak.

interaktivitás adta lehetőséget. Már működik, például: közvetlen személyes közreműködés nélküli szervizelés, infokommunikációs eszközök segítségével. A távmunka, a távoktatás perspektívái és a többi radikális változás (e-könyv, papír nélküli munkahely, egy számítógép által vezérelt háztartás stb.) hatása ma még csaknem beláthatatlan.

25. táblázat

Hogyan változtatja meg az elektronikus marketing a hagyományos marketing tevékenységet?

Marketingtevékenység	Hagyományos marketing	Elektronikus marketing
Reklám	korlátozott információ mennyiség, nyomtatott, video- vagy hanghordozó médiumok	saját honlapon elhelyezett, tetszőleges méretű információs anyag + más reklámhelyek igénybevétele
Vevőszolgálat	5 nap/hét, 8 óra/nap, karbantartás, javítás személyes közreműködéssel	heti 7 nap, napi 24 óra, elektronikus párbeszéd, távirányított javítások
Értékesítés	személyes, telefonos vagy direkt értékesítés, termékbemutatóval	számítógépes termékbemutató
Marketingkutató	egyéni, személyes vagy fókuszcsoporthoz, postai és telefonos megkérdezés	online és offline interjúk és elektronikus kérdőívek
PR*	hagyományos eszközök sajtótájékoztatók, kiadványok	elektronikus eszközök: hírlevelek, speciális web-helyiségek
Relationship Marketing*	személyes kapcsolat, papíralapú szerződés és bizonylatolás	elektronikus eszközök: megrendeléstől a teljes reál folyamatban
HRM*	toborzás hagyományos eszközökkel, személyes kapcsolat, papíralapú munkaszerződés	Toborzás: kapcsolat Interneten és intraneten, eHR, e-alapú belső PR
MIS*	jó esetben összekapcsolódó belső szoftverek, papíralapú jelentésekkel kiegészítve	az összes input és output adat elektronikus úton keletkezik és kerül felhasználásra

Forrás: Kotler (1999: 53) alapján

A 25. táblázatban * jellel jelöltem azokat az elemeket, amelyekkel (és a hozzátartozó tulajdonságokkal) kiegészítettem a hivatkozott, eredeti táblázatot.

Az elektronikus gazdaságban (e-economy) a piaci és marketingtevékenység igen nagymértékben átalakulnak.⁶⁷ Megváltozik a piaci szereplők magatartása. Az Internet önmaga több információval szolgál, mint korábban az összes információforrás együtt.⁶⁸ Az Internet radikális változásokkal szolgál az üzleti életben résztvevők számára. Nyújthat egyfelől kényelmet, de a variációk számának erőteljes növekedése elidegenedéshez, elbizonytalanodáshoz és bizalomvesztéshez is vezethet.

⁶⁷ A digitális forradalom automatikusabbá és kényelmesebbé teszi a beszerzést és az értékesítést. A piaci szereplőknek át kell alakítani a vevő-értékajánlat kialakítási és közlési módzataikat, mivel a digitális forradalom módosítja a vásárlási szokásokat is. A hagyományos bevásárlási helyek (mint például: kiskereskedelmi, nagykereskedelmi-diszkont, ipari közvetlen boltok, katalógus alapú vásárlás, Tv Shop megrendelés) mellett, megjelentek a virtuális elárúsító boltok. Az áruk fizikai mozgásának egy-egy fázisát kiváltják a bitek mozgásával, amely effektív költségmegtakarítással is jár (Kotler, 1999). A Dell Co. (USA) például: Interneten kereste meg potenciális partnereit, hogy személyre szabott számítógépes konfigurációval közvetlenül szolgálja ki megrendelőit. Nem gyártotta le a szokásos, vagy eddig annak tekintett struktúrájú készleteket, gyáraiban és forgalmazóinál nem fektetett pénzt feleslegesen áruban. Fizikailag csak az az áru került mozgásra, amit megrendeltek. Idő, energia és munkaerő átcsoportosítást tudott végrehajtani, továbbá egy sor költséget (például: reklám, anyag, irodaszer stb.) volt képes megtakarítani.

⁶⁸ A GE például létrehozta saját Trading Process Network-jét, amely alkalmas arra, hogy a vállalat és partnerei közétegyék minden fontos mondanivalójukat. A beszállítóikkal ebben a formában érintkeznek, így adják le megrendeléseiket a világ minden táján működő partnereik felé. Kotler a jövő marketingjének kulcs műfajaként az adatbázis marketinget, a telemarketinget, a PR-t és a szponzorációt, a CRM-et, valamint a márkaépítést jelölte meg. Az „újgazdaság” márkaépítési szempontjai azonban jelentősen eltérnek majd az eddigi megszokottól.

A vállalatoknak az elektronikus korszakban *új stratégiát* kell kialakítani, amely elképzelhetetlen Internet-stratégia⁶⁹ nélkül.

26. táblázat
B2B üzleti modellek az Interneten

Kapcsolat jellege	Eladók száma	Vevők száma	Információk jellege
Kétoldalú kapcsolat	egy	egy	szerződés szerint
Kizárólagos gyártó platform	egy	több, sok	eladást támogató
Kizárólagos kereskedői platform	több, sok	egy	vásárlást támogató
Piactér	több, sok	több, sok	semleges, nem célirányos

Forrás: OMIKK (2001:12-13) alapján

A B2B hálózati kapcsolatok egyik új formája az „e-hub”, amely elektronikus központot jelent (OMIKK, 2000). A piaci résztvevők új kapcsolódási felületként kezdik felismerni az e-lojalitás alapú kötődés fontosságát és ennek a kapcsolatnak a kihasználásában rejlő óriási lehetőségeket.

Ismerni kell azonban ennek működéséhez az Interneten keresztül vásárlók prioritásait, preferenciáit, mint például:

- ◆ a gyors elérhetőségben rejlő érdekeltséget;
- ◆ a kényelemszeretetet;
- ◆ a „NETIZEN” az árkérdésekben az ésszerűséget követi.

Miközben az Internet-kapcsolatok személytelenek, a világháló segítségével könnyebb azonosítani a vásárlókat, a vásárlási szokásaikat, mint a hagyományos kereskedelemben. Az Internet alig felbecsülhető nagyságrendű és struktúrájú információtömeget szolgáltat a vállalatok számára a vásárlóról. (Például: vásárlási döntési szempontok, időzés, előkészítés, információgyűjtés, márkakötődés stb.) Kutatások igazolják, hogy a vállalatok a web által nyújtott – az értékesítésre és az információgyűjtésre vonatkozó – lehetőségeket a vásárlóról csak mintegy 30%-ban használják ki (OMIKK, 2000).

Lényeges, hogy a web eszköz és nem stratégia, mögé kell rendelni a vállalat egészét (háttér adminisztráció, hatékony operáció stb.). A vállalat minden munkatársa számára fontos, hogy tudja: *a lojalitást a vállalati tapasztalatok eredményezik, nem a technológia*, bár a technológia támogatja a vevőlojalitást.

Kijelenthetjük, hogy az Internet világában az a vállalat képes versenyben maradni, amely a különböző arany szabályokra⁷⁰ tekintettel van (Payne, 2001).

Az Internet használata a vállalati marketingben alapvető rendszerformulákat érintő változást okoz. Az információrendszer által használt új információtechnológiai eszköz egyben kommunikációs csatorna is.

⁶⁹ Az Internet-stratégia részeként: (1) koncepciót kell megfogalmazni az Internet előnyeinek kihasználására; (2) biztosítani kell a könnyű elérhetőséget és több megjelenést; (3) ki kell építeni és menedzselni kell a vevőadatbázist.

⁷⁰ Az arany szabályok: (1) Komplex vásárlói információs központot kell létrehozni. (2) Biztosítani kell a visszacsatolást, a vásárlói visszajelzés ki-, és felhasználását, az adatkezelés szabályainak betartását, a folyamatos adatkarbantartást. (3) Vásárlásösztönző tervet kell kialakítani. (4) A működés biztonságát garantálni kell. (5) A teljes folyamatra és a költségtényezőkre tekintettel kell lenni. (6) Különbséget kell tenni a tényleges vevő és a nem vevő között.

Az Internet-marketing lehetőségei:

- ◆ könnyű kapcsolatfelvétel és kapcsolattartás;
- ◆ ügyfélszolgálat, vevővélemény gyűjtése;
- ◆ reklám, PR és multimédia;
- ◆ eladási lehetőség (24 órás nyitva tartás) stb.

A felsorolt jellemzők egyben versenyelőnyt jelentenek, amely akár az árban is megjelenhet. A jellemzők – lényegében véve – az integrált marketingkommunikáció új elemei is. Miközben az Internet-funkciók rendszeremként jelennek meg, aközben önálló jegyekkel bíró kommunikációs csatornaként is működik. Tehát Interneten keresztül lehet: reklámozni, bizonyos sales promotiót alkalmazni, direkt marketing tevékenységet folytatni, a PR kommunikációt folytatni. A hagyományos kommunikációs mix elemek közül személyes eladásra (Personnal Selling) nem, ugyanakkor a kapcsolatfelvételre (a személye találkozás előzetes egyeztetésére) igen hatékony eszköz az Internet.

Az olyan lehetőségek, mint például: külső – belső levelek, értesítések e-mailen, vagy egyéb módon (például: intraneten), az Internetet sajátos PR eszközzé is alakítják. Használható telefon és posta helyett, igen kedvező tapasztalatok alapján elmondható, hogy biztos és gyors! Kialakíthatók a website-on vállalati „sajtó-szoba”, esetleg kép-, és hangarchívumok.

A honlap imázs-növelő szerepét még nagyon sok magyar vállalat nem használja ki. Napjainkban is vannak bankok és nagyvállalatok, amelyek nem vagy csak formálisan működtetnek weboldalt.

A hazai vállalatok – általánosságban – még az ideális felkészültségi szinttől nagyon messze vannak, mert a vállalati információrendszerek és a belső mechanizmus átalakítása Internet-alapú kapcsolatokra nem kis költséggel jár. A hazai viszonyok között, az információtovábbítás, illetve a két- és többoldalú kommunikáció költségigénye, a kiépítést és a működtetést is beleértve, igen magas.

A marketing információrendszer (MIS) új aspektusai

A vállalatok a rájuk jellemző versenyképességi faktorok birtokában különféleképpen reagálnak a környezeti kihívásokra. P. Drucker szerint új informatikai forradalom⁷¹ van kialakulóban.

Az információtechnológiai robbanás miatt a – releváns – információ versenyelőnyné válik. Piaci kategóriákban is jól értelmezhető, hogy az információ: hatalom, amihez rögtön mellé is rendelhetjük az aszimmetrikus információ⁷² fogalmát.

⁷¹ Az új informatikai forradalom az üzleti informatikával kezdődött, de hamarosan áttérjed a társadalom és a gazdaság minden területére, radikálisan megváltoztatva az üzleti és az egyéni informatika jelentését. Az „IT” (információtechnológia) szókapcsolatból ez idáig a „T”-n volt a hangsúly. Sokáig különösen nagy jelentőséget tulajdonítottak a technikai, technológiai háttérnek, az új megközelítésben viszont az információ jelentősége felértékelődik. A lényeg az információ tartalma és a célja, de legfőképpen annak felhasználása. Az adatellátás helyett, az időben és térben, továbbá megfelelő strukturájú *információbiztosítás* szükségességét kell kiemelni, a vezetői döntések előkészítésénél.

⁷² Az aszimmetrikus információ alapját képezi a legújabb közgazdaságtudományi Nobel-díjnak, amelyet a 2001. októberi döntést követően, három amerikai tudós kapott meg. A díjazottak (Akerlof, G.A., Spence, A. M., és Stiglitz. J.E.) egymástól független kutatásaikkal rámutattak arra, hogy a piacok működése és az információk aszimmetrikus (egyenlőtlen) – a piaci szereplők általi – birtoklása, valamint az ebből adódó helyzetek kialakulása között szoros összefüggés mutatható ki.

Az információrendszerrel általánosságban elvárt, hogy a marketingdöntések⁷³ előkészítéséhez, a döntések meghozatalához – adott szinten és adott időben – megfelelő színvonalú, strukturált információk álljanak rendelkezésre.

Az Internet elterjedése nagy reményeket kelt, és kétségtelenül időt és ráfordítást lehet használatával megtakarítani, ugyanakkor az információk tartalmi eltérése, a feldolgozás módszertana új feladat elé állítja a kutatókat és a vállalati marketing szakembereket egyaránt. Az Internettel összefüggő, szintén új keletű probléma, hogy az információ eredetében nem lehetünk 100%-ban biztosak.

A marketing információrendszer egyik lényeges aspektusa a vevők és a versenytársak tulajdonságainak mind mélyebb megismerése, a marketingdöntésekhez piaci információk⁷⁴ gyűjtése.

Amíg a MIS a hagyományos felfogásban, a vállalati marketingstratégia megvalósítását segítő folyamatként jelent meg, addig – a platformváltással, t.i. az Internet-használat általánossá válásával – a marketingkommunikáció részévé is válik, nem önállóan működő rendszer többé, a vevők, a partnerek és az egyéb kapcsolatok interaktív jellege teljes szemléletváltást igényel. Az információrendszernek elő kell készíteni és le kell követni a reálfolyamatokat, az adott vállalat Internet-aktivitási formációja⁷⁵ szerint. A világháló idő-, és térdimenzióinak a lokális kapcsolatokban ma még vannak ki nem használt lehetőségei. Gondoljunk például: a nyelv, az áru eljuttatására meglévő földrajzi előnyökre, ennek következtében a költséghatékonyság kihasználhatóságára stb.

Az Internet használatának elterjedése – az egyes régiókban – igen sok tényezőn múlik, nagyban kultúra és infrastruktúra által determinált. Meghatározó a piaci kínálat, a szolgáltatások színvonala, fejlettsége és használatának komfortossága, valamint – ok-okozati viszonyban – a használók számának növekedése ugyancsak további elvárásokat generál.

Az előzőekből is jól érzékelhető, hogy a web-alapú kapcsolat egyfelől információs, másfelől kommunikációrendszer érint, de a teljes vállalati tevékenységgel összefüggésben alapvető szemléletváltásra van szükség.

Az Internettel összefüggésben, a vállalati információ-, és kommunikációrendszerek alapvető változásokon mennek át, a technológiai és szervezési, szervezeti folyamatok is átalakulnak. A marketing szerepe és jelentősége is más értelmezést kap, megváltoznak a

⁷³ A főbb *marketingdöntések*, egyfelől: a piacorientáltságra vonatkoznak, így például: hazai piac és/vagy nemzetközi piac, másfelől: a versenyelemzés, a kereslet-, és kínálatanalízis, a költségek és a várható eredmények összevetése stb. Hogy *mely piac mellett* döntünk, azt nagyban befolyásolják a megszerzett helyi információk: a gazdasági és politikai helyzetről, a piacméretéről, a szállítási költségekről, és az egyéb piacjellemzőkről (például: iparági versenyhelyzet, kereskedelmi jellemzők, elosztási csatornák, lokális hirdetési és vásárlási szokások).

⁷⁴ Lényeges a piacról, a piaci szereplőkről és az egyéb tényezőkről, valamint a piacszegmensekről a lehető legtöbb információ gyűjtése, a kritikus különbségek, továbbá azonosságok definiálása.

⁷⁵ A vállalati Internet-aktivitás formái lehetnek: (a) Nincs semmilyen Internet-kapcsolat. (b) Van Internet-kapcsolat, azonban csak információgyűjtésre és elektronikus levelezésre használják. (c) Az előzőek mellett nincs önálló web oldal, más vállalathoz csatlakozva reklámoz a cég a hálón. (d) Web oldal van, tudatosan kialakított PR alkalmazásával, esetleg HR funkció, egyes esetekben anonim e-mail elérhetőség. (e) Web oldali interaktív marketing kapcsolatok működnek és Internet-alapú ügyfélszolgálat van. (f) Web-kereskedelem önállóan, a vállalati háttér átalakítása nélkül. (g) Web-kereskedelem a háttér átalakítással integrált vállalati folyamatokkal. (h) On-line multimédiás szolgáltatással támogatott web-kereskedelem. (i) Piac tér, e-hub (elektronikus központok).

vállalaton belüli kapcsolatok és a partnerkapcsolatok is, miközben sokkal gyorsabb és rugalmasabb lehet, például: az információáramlás.

Az semmiképpen nem vitatható, hogy az információtechnológiát, ezen belül, ami az információhordozókat illeti: annak a világát Guttenberg óta más eszköz nem fordította fel ennyire, ugyanis a papír-alapú információt – az Internet elterjedésével – egyre inkább felváltja az elektronikus adathordozó.

Ugyanakkor az információs platformváltás a teljes vállalati információs és háttér folyamatok átalakítását igénylik, input és output oldalról egyaránt. A különféle formában beérkező adatokat a célnak megfelelően kell feldolgozni, és/vagy egyéb felhasználásra kell előkészíteni, például: adatbázis-kiépítés, -karbantartás, piackutatás stb.

A mikro-, és a makro-környezet által kibocsátott információtömeg az információrendszer meghatározott elemein keresztül kerül a vállalati „vérkeringésbe”. A belső beszámolórendszer, a marketingfigyelő-, kutató-, és elemző alrendszerek a tevékenységüknek megfelelően látják el a döntés-előkészítő funkciójukat, az elektronikus korszakban is.

A marketingkutatás szerepe és helye a vállalati marketingben

A MIS egyik meghatározó vonala, a marketingkutatás a vállalati *információrendszer részeként* működik. A teljes vállalati működés, mint folyamatrendszer egyes elemeinek egyrészt inputját, másrészt outputját jelenti. A MIS az Internet alkalmazásának elterjedésével óriási változásokon megy keresztül, és a globalizációval⁷⁶ egyre inkább *nemzetközivé* válik.

Az Internet ma már „behálózza” a gazdaságot, emiatt a versenyképesség vizsgálatok nem nélkülözhetik az Internettel összefüggő vizsgálatokat sem.

Az Internetet, mint kutatási célt⁷⁷ és eszközt⁷⁸ a vállalati stratégia megvalósításának szolgálatába tudjuk állítani. A módszerek az Internet-használathoz idomulnak, a kutatásokkal összefüggő web-technológia követi a különféle kutatási formákat.

Nemzetközi és hazai interaktív marketingkutatások

A külföldi és hazai kutatási eredményekből azon következtetések ismertetésére helyezem a hangsúlyt, amelyek erősítik azt a megállapítást, mely szerint: az interaktív marketingkutatások közül az (e-mail, illetőleg web-alapú) Internetes kutatás egyes,

⁷⁶ Ilyen *globalizációs jegyek* például: (1) A *primer piaci információk* számszerű adatainak *kezelése* idő, költség és emberi erőforrás igényes, számolni kell az eltérő nyelv, a társadalmi, a földrajzi, a kulturális differenciák, az eltérő infrastruktúrák stb. okozta következményekkel. (2) A *szekunder adatok* azonos *platformjának hiánya* (például: a különböző országok statisztikának adattartalma nem azonos, az adatgyűjtési rendszer, a lefedett kör stb. más) további feldolgozási nehézségekkel jár.

⁷⁷ Kutatási célok lehetnek: (1) *médiakutatás*: reklámköltés, weboldal-látogatók jellemzőinek mérése (monitoring), (2) *Internet-használati szokások* (fogyasztói magatartás, attitűdök) vizsgálata, célcsoport meghatározás, (3) *versenyárselemzés*, (4) *vállalati kapcsolatok* elemzése (relationship marketing).

⁷⁸ Kutatási eszközök, formák: (1) *Off-line* (e-mail research): csatolt file CAPI (Computer Assisted Personal Interview) feldolgozás. (2) *On-line* (web interviewing): előzetes telefonos illetőleg egyéb adategyeztetés, e-mail-es meghívás a kérdőív kitöltésére, az on-line kérdőív adatai egyből adatbázisba kerülnek. *Jellemzők*: interaktív kérdőívek, on-line fókuszcsoportok.

hagyományos primer kutatási módszerek (elsősorban a postai, illetőleg a telefonos megkérdezés) alternatívája lehet.

Az Internet-kutatás – mint új kutatási módszer – jellemzőit, előnyeit, hátrányait más eszközökkel összehasonlítva, nemzetközi és hazai kutatási tapasztalatokat összegezve⁷⁹ fogalmazom meg (Vasné-Szalkai, 2000).

Az Internet-kutatás alapvetően speciális esetekben javasolható, főként az újra fogékony megkérdezettek körében és jellemzően az új eszközökkel összefüggésben levő témákra vonatkozóan jelent hatékony módszert.

A cégeknek az e-mail jó lehetőséget ad arra, hogy a közönség közvetlenül hozzájuk intézze észrevételeit, megjegyzéseit. Az e-mail elérhetőség erősítheti a fogyasztói lojalitást. Sokan, akik soha nem vették a fáradságot, hogy formális panaszlevelet (vagy dicsérő levelet) írjanak, úgy tűnik: az e-mail-t használják arra, hogy közvetlenül kommunikáljanak a vállalatokkal.

Az Internetet egyre nagyobb számban fedezik fel, mint a vevőkommunikáció olcsó, gyors és hatékony módját.

A külföldi és a hazai kutatási eredmények lényegében véve összezsengenek. Számolni kell azonban az infrastrukturális háttér és a számítógépes kultúra által meghatározott tényezők, internetes szokások stb. közötti különbségekkel (Vasné – Szalkai, 2000).⁸⁰

Ki kell továbbá kihangsúlyozni, hogy több lépcsőben és folyamatosan célszerű az ilyen jellegű kutatásokat lebonyolítani. A partnerkarbantartás nem csak az adatbázisra vonatkozóan igen fontos, az interaktív módszer, valós interaktivitást követel. Az Internet-alapú eszközrendszert illetően a haladás lépései radikálisak, és azok az érvek, amelyek az Internetes kutatás mellett szólnak erősebbek (például: az idő-és költséghatékonyság), mint amilyen hátrányokkal kell számolni (például: a megkérdezett személyének – esetleges – ellenőrizhetetlensége, a reprezentativitás hiánya, a web-analfabétizmus stb.).

Az Internet-marketing egyik kulcskérdése az adatbázis-marketing⁸¹, amely a kapcsolatorientált hálózatokban (Relationship Marketing) bír különös jelentőséggel.

⁷⁹ Internet-kutatási tapasztalatok: (1) Felmérések bizonyítják, hogy az Internet hatékony adatgyűjtési módszer. Szignifikánsan időt és költséget takarít meg. Az eredmények azt mutatják, hogy az e-mail segítségével végzett kutatás előnye: az adatgyűjtés gyorsasága és alacsony költsége. (2) Ugyanakkor az is megállapítható, hogy az e-mail – önmagában – nem a legoptimálisabb módszer Internet-kutatások bonyolítására. A web-oldalon kitölthető kérdőív nemcsak hogy felgyorsítja a felmérést, de jobb szöveges megjelenítést is lehetővé tesz. A web-oldalon történő kitöltés felajánlásakor meg kell fontolni a következőket: (a) nem minden böngésző dolgozik megfelelő program háttérrel, (b) nem minden e-maillal elérhető személy rendelkezik web-hozzáféréssel. (3) Az e-mail listák, mint minták szintén csapdát rejtnek. Miközben nincs globális e-mail cím könyvtár, aközben ma már virágzik a címlista kereskedelem. (4) Az Internetet, mint adatgyűjtő módszert a fő kritika azért éri, mert a jelenlegi felhasználói bázis nem reprezentatív (legalábbis a legtöbb európai országban). Ez alapvető probléma olyan felméréseknél, amelyek reprezentatív mintát kívánnak meg. Ezeket a területeken az Internetet korlátozottan lehet adatgyűjtésre használni.

⁸⁰ A hivatkozott kutatási eredmények figyelembe vételével összegezhetjük a lényeges kérdéseket, illetőleg ki lehet jelteni, hogy következő esetekben célszerű az Internetet, mint adatgyűjtő módszert alkalmazni: (1) számítástechnikai termékekkel összefüggő kutatásban, (2) kutatás magáról az Internetről, (3) kutatás tudományos intézményekben, (4) kutatás az üzleti életben, (5) új technológia korai használói között, (6) alkalmazottakkal összefüggő kutatásokban, (7) fiatalokkal kapcsolatos kutatásokban, (8) Internetes vásárlási szokásokról, (9) intranetes felméréseknél stb.

⁸¹ Az adatbázis-marketing segítségével javítani lehet a vevőmegtartás paramétereit, a reklám költségek hatékonyabb elköltését teszi lehetővé, csökkentheti a közvetlen költségeket és marketing kiadásokat. Az adatbázis-marketing lehetővé teszi, hogy a vállalat az erőforrásait a legjobb vevőire koncentrálja, mérve a rájuk vonatkozó vásárlási adatokat és az eladások profitabilitását. Minden vevő egyedi jellemzőkkel rendelkezik, mint például: ár, szolgáltatás, termékminőség, és egyéb tényezők. Az adatbázisrendszer összegyűjti

Adatbázis-marketing

Az adatbázis-marketing a számítógépet és az elektronikus kapcsolatot célirányosan a vevők, illetőleg a partnerek azonosítására használja. Az adatbázis-marketing különösen hatékony eszköz a kapcsolatok kiépítésére. Megfelelően felépített adatbázis rendszerrel a vállalat nyomon tudja követni a vásárlói szokásokat, fejleszteni tudja a vevőkapcsolati profilokat. A termékajánlatokat és a sales promotion eszközöket – személyre szabottan – képes összeállítani, csökkenteni tudja a hibák számát, és hatékony vevőszolgálatot tud működtetni (Boone-Kurtz, 1999).

A jól kialakított adatbázis-marketing a következő esetekben lehet eredményes:

- ◆ a legjobb vevők kiválasztása;
- ◆ a vevő-élettartam értékek megbecsülése;
- ◆ valódi lojalitás kiépítése.

A gyors, hatékony, könnyen kezelhető információs rendszert működtető szervezet képes az Internetet felhasználni saját céljai elérésére. Részesei lehetnek a piaci folyamatnak, általuk befolyásolható az adatáramlás, az adatok szelektálása, a feldolgozás stb. Az Internet és a vállalati kapcsolatok alapvetően módosulnak, ami együtt jár az információrendszer integrált információrendszerre (IMIS) történő átalakításával. Az interaktív integrált rendszer partner-specifikus, más információkkal szolgálhatunk a szállítóknak, a vevőinknek, az egyéb partnereinknek, alkalmazottainknak, így minden partnercsoport más-más web-helyiségekbe nyer beocsátást.

Olyan Internet-alapú rendszert kell kialakítani, amely a teljes vállalati munkafolyamatot kiszolgálja input adatokkal, segítségével a teljes vállalati mechanizmust lefedő integrált információ-, és kommunikációrendszerből kibocsátott üzenetek (outputok) a megfelelő partnerhez a leghatékonyabb módon jutnak el (MARCOM).

A feldolgozott irodalom és az empirikus kutatások bizonyítják, hogy kirajzolódott az Internet-marketing kialakulásának jellemzői, bizonyos területeken a marketinginformáció-, és kommunikációrendszerek platformja megváltozott, speciális Internet-kutatási formák jöttek létre, az adatbázis-marketing is új perspektívát nyitott a vevőmegtartásban. A T7 tézis – az előzőek alapján, megítélésem szerint – bizonyítottnak tekinthető.

- ***T7. Az Internet-marketing új tudományággá válása megindult, platformját és eszközrendszerét illetően a marketing egyes részterületei alapjaiban módosulnak.***

és elemzi ezeket az információkat, a vevők feltárható, specifikus jellemzőit és igényeit. A vállalatok ennek a tudásnak a birtokában azonosítani tudják az egy szegmensbe tartozó vevőket. Az adatbázis-marketing, mint eszközrendszer szolgálatba állításával hatékony STP (Segmenting, Targeting, Positioning) stratégia megvalósítására képesek. Az adatbázis-marketing használatával a marketing visszatért azokhoz az időkhöz, amikor a eladó mindent tudott a vevőről, képes volt személyre szabott kínálattal és árubemutatással a speciális egyéni igényeket kielégíteni. Az adatbázis szerepe felértékelődött ugyanis a tömegmarketingről (Mass Marketing), a tömeges testreszabásra (Mass Customization) váltottak át a marketingprogramok.

A vállalati versenyképesség sikertényezői

A disszertációban bemutatott kutatások, valamint az irodalom-feldolgozás alapján, a *legfőbb következtetéseket*, mint a *vállalati versenyképesség sikertényezőit* a következőkben foglalom össze.

A már bemutatott modellek és a kifejtett mondanivaló összegzéseként – a „3S modell”-ben – három rendkívül fontos vállalati jellemző kiemelésével teszem még hangsúlyosabbá a vállalati versenyképesség sikertényezőit.

- ⇒ A versenyképességgel összefüggő legfontosabb döntések mindenképpen a vállalati *stratégia* (Strategy) kompetencia körébe tartoznak. A stratégiában megfogalmazottak a hosszú távú működést határozzák meg. Az objektív és szubjektív potenciál biztosításával a vállalati menedzsment egyben a működési kereteket is megrajzolja. Stratégiai kérdésnek tekintem az innovációt és a vállalati kapcsolatokkal összefüggő kérdéseket.
- ⇒ A stratégia megvalósításához feltétlenül szükséges az innovációt támogató környezet biztosítása, az információtechnológiai kérdések korrekt és időben történő megválaszolása. Ezen túlmenően az emberierőforrás-menedzsmentnek gondoskodnia kell a megfelelően képzett és felkészült munkaerő (Staff) rendelkezésre állásáról a piaci aktivitás növelése érdekében. Itt külön ki kell emelni a vállalati belső kommunikáció és a kultúra jelentőségét.
- ⇒ A vállalati versenyképesség egyik legkritikusabb pontja az értékteremtés kérdésköre (Value Creation). Kizárólag olyan vállalati működési mechanizmus, operációs rendszer képes értékteremtésre, amely a vevőértéket kulcsfontosságúnak tekinti. Az ilyen vállalat folyamatosan dolgozik azon, hogy a vevők számára többletértéket nyújtson, a versenytársakat a vevőlojalitás növelésében kívánja megelőzni. Az értékgenerálásra jól felhasználható eszköz az Internet, amelynek előnyeit az értékközpontú vállalatok hasznosítani tudják. A jól működő marketing hálózatokat értékközpontú vállalatok alkotják.

A kiemelt versenytényezőikkel összefüggésben külön is ki kell hangsúlyozni, hogy azok csak akkor válnak versenyelőnyé, ha a gazdálkodó szervezet folyamatosan alkalmazkodik a piaci helyzethez, ha releváns válaszokat képes adni a környezeti kihívásokra, és ha folyamatosan fejleszti az objektív és a szubjektív erőforrásokat.

Miután a disszertáció előző fejezeteiben már megfogalmaztam a „*Versenyképesség 3P modelljé*”-t, valamint a „*Hálózati-környezeti modell*”-t, amelyben a „*4I modell*”-központi helyen áll, összegzésként, mint keretet alakítottam ki az ún. „*3S modell*”-t (Strategy, Staff, System of Value Creation), amely a vállalati versenyképesség sikerének legfőbb összetevőit tartalmazza.

„3P”+„4I”=„3S”
(saját modell)

A „3S modell”-ben egyfelől: az eddig bemutatott modellek, másfelől: a megfogalmazott tézisek közötti összefüggést kívánom aláhúzni, kiemelve, hogy az általam kiválasztott versenyképességi tényezők egyben a vállalati sikeres működés kritériumaiként is felfoghatók.

IV. Empirikus kutatások, módszertan és kutatási eredmények

A II. fejezetben – címszerűen – bemutatott, empirikus kutatások módszertanát, valamint az ezekből származó, a disszertációban eddig még ki nem emelt kutatási eredményeket a következő fejezetrészekben foglalom össze.

IV.1. Kutatásmódszertan

Módszertani kérdésekben a kutatásoknál az általánosan elfogadott módszertani ajánlásokat vettem figyelembe (Scipione, 1994; Babbie, 1999; Malhotra, 2001). A *kutatás* tudományosan megalapozott *módszertanát*⁸² megfelelő kritériumok betartásával biztosítottam, illetve – kutatástól függően – biztosítottuk. A kutatási tervek alakításánál gondoskodtunk arról, hogy azok a tudományos kritériumoknak megfeleljenek.⁸³ A kutatások során az ún. „klasszikus kutatási módszerek” közül a célnak leginkább megfelelő típusú módszerek kombinációját alkalmaztuk.⁸⁴

A szakirodalom és a gyakorlati tapasztalatok alapján kialakított *hipotézisek bizonyításánál* a gondosan megválasztott módszertan mellett, több kutatás eredményeit is felhasználtuk.

A *primer* (kvantitatív) *kutatásoknál* – általánosságban – négy fő mintavételi eljárást⁸⁵ alkalmazhatunk, a kiválasztást, témától függően befolyásolják a feldolgozási és az időtényezők is. (A kutatások további jellemzői a megfelelő kutatási fejezetrészekben találhatóak.) A kutatások rendre hipotézisek megfogalmazásával kezdődtek, amit a kutatási terv kialakítása követett, amelyben kiválasztásra kerültek a megfelelő kutatási módszerek. Az empirikus kutatások módszertana minden esetben a célkitűzéseknek megfelelően került kialakításra, a kutatás-módszertani alapszabályok betartásával.

⁸² A tudományos módszertan kritériumai: (1) A kutatók objektivitása, mint kritérium teljesült azzal, hogy a kutatások vezetője és az általa kiválasztott munkatársak semmiféle érdekeltsége nem állt fenn sem a témával, sem a megkérdezett interjúalany cégekkel. (2) Korábbi, megbízható kutatásra való építkezés, ugyancsak bizonyítottan teljesített elvárás, ugyanis a kutatási jelentésekben hivatkoztunk az előzményekre, és megfogalmaztuk azon megállapításainkat, amelyeket a vizsgálat eredményei alapján igazoltunk. (3) Kutatásainkat hipotézis(ek)re alapozva végeztük. A kutatások indításakor megfogalmazott hipotéziseinket vagy igazolták, vagy cáfolták az eredmények. (4) A kísérletezés és a kísérleti terv kidolgozás, mint kritérium a mi esetünkben nem teljesült, miután a kutatásoknál nem alkalmaztunk külön kísérleti kutatást. A módszerek egy része is kísérletinek tekinthető, továbbá a kutatások pilot-study jellegűek, így az eredményeknek és a tapasztalatoknak a további kutatásoknál történő hasznosítását tartottuk elsődleges szempontnak. (5) A mérés pontossága is sarkalatos pontja általánosságban a kutatásoknak. A mi kutatásainknak nem volt célja a reprezentativitás, emiatt a mintavételi és a mérési pontosság, mint kritérium nem teljesült. (6) Nem módosítottuk a célkitűzéseket a kutatások ideje alatt, ehhez teljes mértékben tartottuk magunkat, az előzetes célkitűzések szerint. (7) A tanulmányok tartalmaznak kutatás-módszertani leírásokat. Ez, mint kritérium – minden kutatásnál – betartásra került. (8) A disszertációban bemutatott kutatások vizsgálati folyamatok részeként kezelhetők, a folyamatosság, mint igény a munkafolyamatokban megvalósult.

⁸³ Tudományos kritériumok a kutatási terven belül: (1) előzetesen a legmegfelelőbb módszereket kell kidolgozni, (2) a kutatási terv keretein belül a kutatási hipotézisek tesztelésére is sort kell keríteni, (3) tudományos módszertan betartásával lehet és kell megbízható válaszadásra sort keríteni.

⁸⁴ Kutatási módszereink: (1) A kutatás egyes fázisaiban *feltáró kutatást* végeztünk, például: a mélyinterjúknál (primer kutatások). (2) *Leíró kutatást* alkalmaztunk a szekunder kutatásoknál. (3) *Magyarázó* (determinista) *kutatási* munkálatok jellemezték a mélyinterjú készítés és feldolgozás bizonyos fázisait. (4) *Előrejelző* (szimulatív) *kutatást* alkalmaztunk, a megkérdezéses felmérés tapasztalatainak feldolgozása során, a konzekvenciák levonásánál, illetőleg a mélyinterjúk „melléktermékeit” a további fázisokban felhasználtuk.

⁸⁵ A mintavételi eljárások a primer (kvantitatív) kutatásoknál: (1) *Önkényes mintavétel*: a kiválasztásnál az időbeli vagy a térbeli elérhetőség az egyik legfontosabb kiválasztási jellemző, és a kutatás nem törekszik reprezentativitásra. (2) *Paneles mintavételi eljárás*: a válaszadókból hosszabb időtartamú, folyamatosan működő csoportból összeállított válaszadói kör kerül megkérdezésére, a panel a kvóta szerinti mintavétel egyik típusa, a reprezentativitás elérése és fenntartása fontos szempont. (3) *Kvóta szerinti minták*: reprezentatívabbak, mint az önkényes minták, de kevésbé azok, mint a valószínűségi minták, a kutató dönti el, hogy a vizsgált sokaság mely tulajdonságai (paraméterei) alapján lehetséges, illetőleg érdemes a csoportokat megkülönböztetni, ezek alapján megállapítja a válaszadók kvótáit, így az összes alcsoport reprezentatív keresztmetszete bekerülhet a felmérésbe. (4) A *valószínűségi mintavétel* értékét az adja, hogy egy felmérés eredményei előre ismert mértékű pontossággal kivethetők a teljes populációra, azaz a populációban (alapsokaságban) minden egyes személy (részvevő) ugyanakkora, vagy ismert valószínűséggel kerül kiválasztásra, azaz a kiválasztásban nincs torzító hatás.

A kvalitatív vizsgálatoknál alapvetően a tendenciák, fő irányvonalak feltérképezése volt a cél, továbbá újabb kutatási témák, ötletek, irányok feltárása.

A *szekunder információk* feldolgozása is szisztematikus és tematikus volt. A szekunder kutatásoknál a kutatási igény szerint alkalmaztam, illetőleg alkalmaztuk a megfelelő módszertant, az egyes kutatási fejezetekben ismertetettek szerint.

A kutatások eredményeit, egymással is összevetve alakítottuk ki a végleges álláspontot az egyes felvetett kérdésekkel összefüggésben. A különböző szervezetek, intézmények, más-más időben végzett, eltérő struktúrájú kutatási adatait szekunder adatbázisként használtuk, illetőleg használtam fel.

Az irodalom-feldolgozást tematikusan, a kiválasztott versenyképességi faktorokkal összefüggően végeztem el. Neves nemzetközi és hazai szerzők publikációit dolgoztam fel, alapvetően az utóbbi évtizedben megjelentekre koncentráltan (lásd: hivatkozások, lábjegyzetek, irodalomjegyzék).

Magyarországon a vizsgált időszak igen sok szempontból a változások korszakának is nevezhető, amely tény nem hagyható figyelmen kívül a vállalati versenyképéséget illetően. A kérdés éppen az, hogy a vállalatokat érő hatásokra a vállalatok hogyan képesek reagálni, azaz a vállalat maga és környezete milyen viszonyban állnak egymással. A hazai vállalatok alkalmazkodó készsége és képessége egyre élesebben vetődik fel. Ebben a tekintetben a gazdasági és politikai változások kihívásaira éppúgy gondolni kell, mint az információtechnológiai robbanás következményeire.

A „*TOP 200*” kutatás alapját (1998., 1999., 2000. évekre vonatkozóan) a Figyelő TOP 200 mellékleteiben – évente megjelenő, az előző évről szóló vállalati adatok jelentették. Az adatok feldolgozását Excel adatbázis kezelő program segítségével végeztem el, az adatbeviteltől kezdve, a kutatási jelentés vonatkozó fejezetrészeinek összeállításáig. A „*TOP 200*” kutatás egyes elemei (1998. és 1999. éves adatok és néhány összefüggés) részét képezték az *AVF kutatásnak* (4.3.2. fejezet). A disszertációban szereplő következtetések megalapozásához további adatok feldolgozása is hozzájárult.

A *GKI kutatás* alapadataihoz is papíralapú információ formájában jutottam. Az öt évre vonatkozó adatsorok feldolgozását ugyancsak Excel adatbázis kezelő program segítségével végeztem el, az adatbeviteltől kezdve, a disszertációban (illetőleg ezt megelőzően a különböző publikációkban) megjelent következtetések levonásáig.

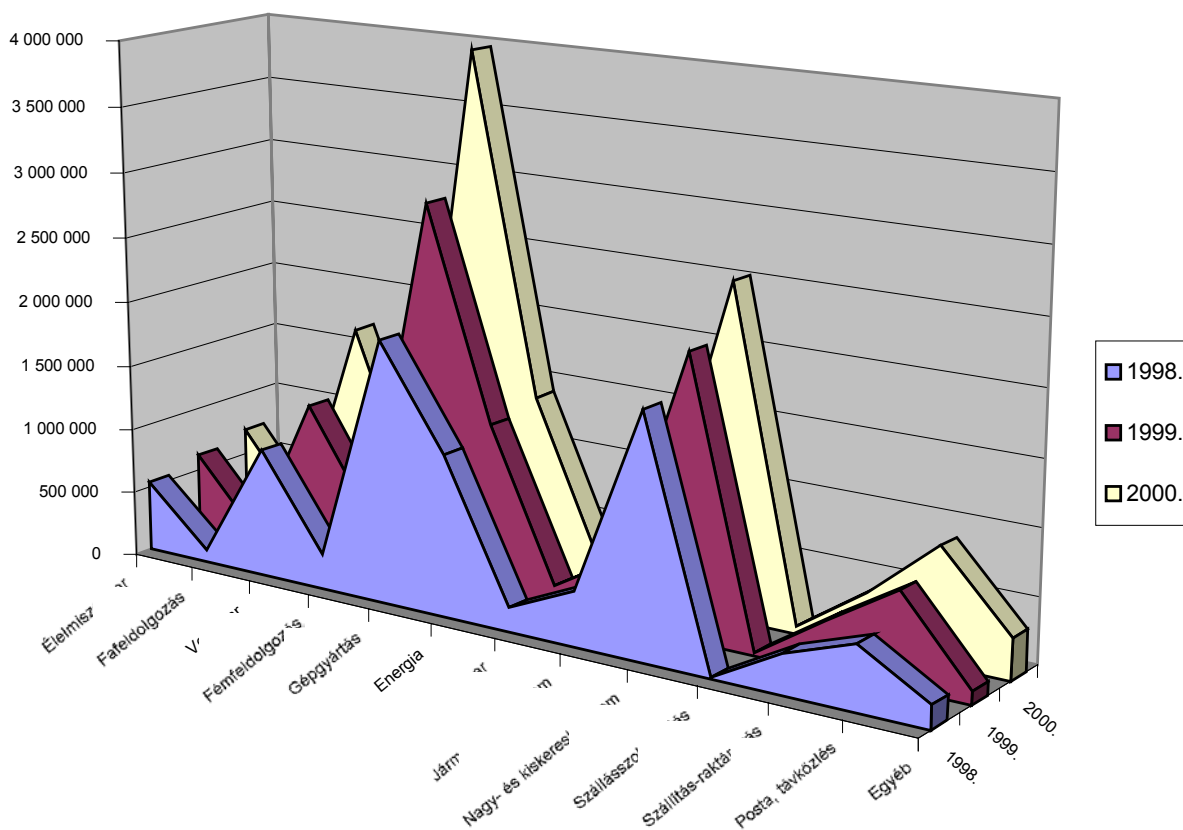
A *BKÁE kutatás* vonatkozó információihoz, az általam kiválasztott szempontok szerint, a BKÁE Versenyképességi Központjában, a Vállalatgazdaságtan Tanszék könyvtárában és más intézményekben hozzáférhető kutatási jelentések, gyorsjelentések, rész-, és zárótanulmányok tematikus feldolgozásával jutottam. Ezt a kutatási vonalat amiatt tekintettem fontosnak, mert a hazai vállalkozások versenyképességével összefüggésben, két eltérő időpontban végzett, sok szempontú kutatási eredmények a disszertáció alaptémájából következően – meggyőződésem szerint – nem hagyhatók figyelmen kívül.

Összességében a kutatások a tudományos módszertani kritériumoknak (az indokolt és jelzett kivételekkel) megfelelnek. A kutatási jelentésekben, az eredmények felhasználásánál – szükség szerint – felhívtam, illetőleg felhívtuk a figyelmet a következtetések általánosíthatóságának korlátos voltára.

IV.2. Szekunder kutatások

IV.2.1. „TOP 200” kutatás

„A vállalati versenyképesség vizsgálata a magyar vállalatok példáján. A nemzetközi versenyképesség kritériumai és azok változása az ezredfordulón.” című kutatáshoz (ÁVF kutatás, IV.3.2. fejezet) az 1998. és 1999. éves vállalati adatokat (Figyelő Top 200 melléklet 1999. és 2000. évi kiadványai), szekunder adatbázisként használtuk fel. Mind a primer, mind a szekunder adatgyűjtésnél az egyik irányvonalat a „TOP 200” vállalati kör jelentette, mivel a vizsgált vállalatok, ágazataikban és nemzetgazdasági szinten, is jelentős nagyságrendet képviselnek.



18. ábra
A „TOP 200” vállalat árbevétel alakulása ágazatonként
1998-2000. években (millió Ft)

Forrás: „TOP 200” kutatás

A „TOP 200” vállalat ágazaton belüli súlyát az árbevétel nagyságrendje jól érzékelteti. A diagramban az összehasonlíthatóság érdekében, az alacsony értékeket képviselő ágazatokat az ún. egyéb ágazati kategóriában szerepeltetem.

A „TOP 200” mellékletet a Figyelő c. gazdasági hetilap munkatársai a vállalati adatközlések alapján állítják össze. A vizsgált időszakban, a vállalatok részéről változás tapasztalható az adatközlési hajlandóságban. Az adatközléshez nem, vagy csak részlegesen járult hozzá – az adattípustól függően – 1998. évben 10-30, 1999. és 2000. évben 30-50 cég.

A vállalat és a piaci környezet című, III. 1. fejezetben már kiemelt jellemzőkön túlmenően, az összehasonlítható adatokból megállapíthatjuk, hogy a 200 legnagyobb vállalat jóval nagyobb mértékben koncentrált tőkét, mint munkaerőt a nemzetgazdaság egészéből, és ezen arányok – nagyságrendileg – kialakultnak látszanak. A rendelkezésre álló *tulajdonosi összetétel* is említést érdemel a nagyvállalatoknál. Igaz, hogy itt a kép nem teljes, az 1998. évi adatoknál az első száz cég adataira vonatkozóan jelent meg információ a hivatkozott kiadványban, amelyből 19 vállalat nem adott a információt, a fennmaradó 81-ből 56 cég többségi tulajdonosa külföldi. Az 1999. évi adatokat tartalmazó Figyelő melléklet ebben a tekintetben még kevesebb információval szolgált, a 2000. éves felmérés a tulajdonosi struktúrát nem érintette.

Más forrásból származó kutatási eredményekből (például: GKI kutatás, BKÁE kutatás) ugyanakkor kiolvasható, hogy a vállalati teljesítmények és a piaci aktivitás szorosan összefügg a tulajdonosi struktúrával.

A még nem ismertetett, kiemelésre érdemes kutatási megállapításokat a következőkben foglalom össze. A 2000. éves – és további, részletezett – adatokat kizárólag a disszertáció alapját képező adatbázis növelése érdekében, és a megállapítások helytállóságát erősítendő, dolgoztam fel.

A „TOP 200” *első 10 szereplője* mindenképpen jelentős tényező a teljes vállalati kört illetően. Az „élboly” *nettó árbevétel* átlaga a vizsgált időszakban 314,8 milliárd Ft-ról 490,6 milliárd Ft-ra nőtt (156%). A „TOP 10”-ben 1998. évhez képest három új szereplő van a 2000. éves adatok szerint, és az évek folyamán belső átrendeződés is történt.

27. táblázat

A „TOP 10” árbevételi rangsor 1998-2000.években

1998.	1999.	2000.
1. MOL Rt.	1. MOL Rt.	1. MOL Rt.
2. Audi Kft.	2. Audi Kft.	2. Audi Kft.
3. Philips Mo.	3. IBM St. Kft.	3. IBM St. Kft.
4. IBM St. Kft.	4. Philips Csoport	4. MATÁV Rt.
5. MATÁV Rt.	5. MATÁV Rt.	5. Philips Csoport
6. MVM Rt.	6. MVM Rt.	6. MVM Rt.
7. Panrusgáz Rt.	7. Dunaferr	7. Dunaferr
8. Flextronics Kft.	8. Opel Mo. Kft.	8. Opel Mo. Kft.
9. Metro Kft.	9. Metro Kft.	9. Metro Kft.
10. GE Hungary Rt.	10. MÁV Rt.	10. MÁV Rt.

Forrás: „TOP 200” kutatás

Az árbevétel nagyságrendje mellett, az ágazaton belüli arány mindenképpen meghatározó az ágazati szereplők versenyhelyzetére vonatkozóan. Az árbevételi jellemzőket a versenyképességről a vállalati jövedelmezőség tovább árnyalja. A *nyereségtermelő* képességet mind abszolút, mind relatív mutatók segítségével mérhetjük.

28. táblázat

A „TOP 10” üzemi eredmény szerinti rangsor 1998-2000. években
(érték: millió Ft)

Megnevezés	1998.	Megnevezés	1999.	Megnevezés	2000.
Matáv Rt.	96 109	Matáv Rt.	121 131	Matáv Rt.	112 871
IBM St. Kft.	70 928	Audi Kft.	64 885	Audi Kft.	80 556
MOL Rt.	60 958	MOL Rt.	59 682	Westel Rt.	43 145
Audi Kft.	42 988	Opel Kft.	41 282	MOL Rt.	29 151
Opel Kft.	35 339	IBM St. Kft.	41 272	Opel Kft.	25 867
Westel Rt.	19 991	Westel Rt.	33 148	Richter Rt.	21 485
TVK Rt.	14 990	Pannon Rt.	17 763	Pannon Rt.	15 183
Coca-Cola Kft.	14 728	Paks Rt.	17 609	Siemens N. Vcs.	13 900
Richter Rt.	13 277	Richter Rt.	15 449	Biogal Rt.	13 048
ELMŰ Rt.	8 801	Siemens N. Vcs.	11 248	IBM St. Kft.	11 834
Összesen	378 109	Összesen	423 469	Összesen	367 040

Forrás: „TOP 200” kutatás

(A további, részletezett adatok és grafikonok a Függelék II.-ben található.)

A 10 legnagyobb üzemi eredményt elért vállalatot a vizsgált három évben a 28. táblázat mutatja be. A vizsgált vállalati körben az üzemi eredmény átlag az 1998. éves 37.811 millió Ft-ról 1999. évben 42.347 millió Ft-ra nőtt, míg 2000-ben 36.704 millió Ft volt.

A versenyképességben meghatározó tényező a *termelékenység* és annak dinamikája. A termelékenységet illetően (az egy főre jutó árbevétel) a 2000. éves adatsor 11 vállalatnál mutat 200% feletti változást az előző évhez képest. (Összehasonlításképpen: 1998. évben 180% feletti termelékenységű vállalat mindössze 6 volt.)

29. táblázat

Termelékenységi változás rangsor „élmezőnye”
(2000. évben, előző évhez képest, %-ban)

Vállalkozás neve	2000/1999
Mátra Cukor Rt.	286,31%
Kodak Kft.	284,90%
Taurus G. V.	251,82%
Vegyépszer Rt.	229,25%
Philips Mo.	215,64%
Fortus Ker. Rt.	214,74%
Gabona Rt.	214,09%
Opel Mo. Kft.	206,15%
Panrusgáz Rt	205,39%
Nuesidler Rt.	205,25%
Nutricia K.Rt.	202,17%

Forrás: „TOP 200” kutatás

Meg kell említeni, hogy a vizsgált három év alatt nőtt a termelékenyebb vállalkozások száma, az előző időszakhoz képest, és ez kedvező tendenciát takarhat. Azonban az a tény, hogy nincs két azonos név az első ötben a három év adatai között, arról a tendenciáról árulkodik, hogy nem ugyanazok a kiemelkedő teljesítést elérő vállalatok. A vállalati versenyképesség-vizsgálatok szempontjából ez azért érdemel kiemelést, mert a termelékenység növekedés és a méretgazdaságosság alapelve változatlanul versenyképességi faktor marad a jövőben is.

30. táblázat

A termelékenységváltozást mutató rangsor „élmezőnye” (1998., 1999., 2000. évben, előző évhez képest, %-ban)

Megnevezés	1998/1997	Megnevezés	1999/1998	Megnevezés	2000/1999
Neutronics HTR Kft.	239,24%	GM Ac.Co.	348,33%	Mátra Cukor Rt.	286,31%
Sony Hungária Kft.	215,69%	Westpharma Rt.	236,11%	Kodak Kft.	284,90%
Hajdútej Rt.	188,20%	AGIP Rt.	209,47%	Taurus G. V.	251,82%
Opel Southeast Kft.	186,67%	Arcadom Rt.	197,82%	Vegyépszer Rt.	229,25%
Dunamenti Erőmű Rt.	181,12%	Deldhi PH. Rt.	185,50%	Philips Mo.	215,64%

Forrás: „TOP 200” kutatás

(További, részletezett adatokat és grafikonokat a Függelék II. tartalmaz.)

A Figyelő információi szerint, a 2001. éves vállalati várakozások az előző évinél alacsonyabb szinten mozogtak. Az első félévben a rövidtávú várakozások csökkenő tendenciát mutattak, amely a nyár végére ismét javult. A beruházások 2001. II. félévében ugyancsak csökkentek. Elmozdulás tapasztalható ugyanakkor az ún. „IT” (információtechnológia) szektorban, bár a lemaradás az EU országokhoz képest még igen jelentős.

A „TOP 200”-ban mindössze két klasszikus „IT” cég található, amelyek a lista 179. (HM Elektronikai, Logisztikai és Vagyonkezelő Rt.) és 197. (KFKI Számítástechnikai Rt.) helyezettjei.

Összességében megállapítható, hogy a „TOP 200” kutatás eredményei alátámasztják a megfogalmazott téziseket. Bizonyítást nyert, hogy a *hazai vállalati körben a versenyképesség javításra szorul.* Egy sor ágazatban nincs valós versenyhelyzet és így az ágazati szereplők – nyilvánvalóan – kevesebbet törődnek olyan versenytényezőkkel, mint vevőérték, innováció és kommunikáció.

A *vállalatok nagyságrendje, profilja, hálózati kapcsolatai meghatározzák jövőbeli kilátásaikat.* Befolyásoló szerepe van – a vállalati nagyságrend mellett – a tulajdonosi körnek és a pénzügyi háttérnek. A vállalatok – pénzügyi, infrastrukturális és humán jellemzőiknek megfelelően – eltérő módon reagálnak az új információtechnológiai kihívásokra. Kiemelendő tanulság, hogy bár a *hazai vállalatok* nagy részét megérintette az „újgazdaság” szele, általánosságban *nem nőttek fel* kellőképpen ehhez a *feladathoz.*

IV.2.2. GKI kutatás

A GKI Rt. „Ahogy a vállalkozások látják...” című, évente kétszer megjelenő kutatásaiból származó adatok, a vállalkozások várakozásairól, a vállalati versenyképesség vizsgálatoknál, szekunder adatbázisként, jól használhatók⁸⁶. Az egyes versenyképességi tényezőket vizsgáló fejezetekben még be nem mutatott fontosabb összefüggésre a következőkben mutatok rá.

Az alapadatok háromféle vállalati nagyságrendre⁸⁷, és háromféle tulajdonosi struktúrára⁸⁸ vonatkoztatva, százalékos megoszlási arányokban vagy dinamikát jelző adatok formájában álltak rendelkezésre.

Az öt éves alapadatokból Excel program segítségével olyan másodlagos információkat állítottam elő, amelyek alkalmasak a vállalati versenyképesség nemzetgazdasági szintű megvilágítására is, de alkalmasak vállalatípusok szerinti különbségek bemutatására is. A szövegben el nem helyezett táblázatokat és az azokból készített grafikonokat, ábrákat a Függelék III. tartalmazza.

A vizsgált időszakban 659-831 vállalkozás adatai kerültek feldolgozásra, általában kb. 10% körüli visszaérkezési aránnyal. Ez a teljes gazdálkodói szféra 9-15%-át tartalmazta.

31. táblázat

A minta megoszlása a vállalati létszám és tulajdonos szerint (%)

A vállalkozások megoszlása:	
40-44%	50 fő alatti
40-43%	51-300 közötti
13-18%	300 fő feletti
14-23%	állami többségű
64-68%	belföldi magánszemély többségű
13-18%	külföldi többségű

Forrás: GKI kutatás

A disszertáció alapját képező versenyképességi szempontok figyelembe vétele érdekében külön vizsgáltam az időbeli tendenciákat is bemutató öt éves (1997-2001. évekre vonatkozó) adatokat, és külön megvizsgáltam a 2001. éves adatokat.

A 32. táblázat a bevételekre, a létszámra és a beruházásokra vonatkozó vállalati várakozásokat mutatja be, öt év átlagában, vállalatípusonként, jelölve a minimum és a maximum értékeket is.

⁸⁶ A GKI kutatások jellemzői: (1) A kiválasztott minta jól reprezentálja az adott időszak gazdálkodói szféráját. (2) Az időről-időre visszatérő kérdések kitűnően használható válaszokat eredményeznek. (3) A kutatásmódszertan és a reprezentativitás kidolgozott és ellenőrzött. (4) Rendre összevetésre kerülnek a vállalati várakozások a tényadatokkal, amelyből az illeszkedési vizsgálatok alapján megállapítható, hogy a legtöbb információ megbízható (Némethné-Papanek-Petz, 2001).

⁸⁷ A vállalati nagyságrendek jellemzői: 50 fő alatti, 51-300 fő között, 300 fő feletti létszám, amelyek értelmezhetők a kis- közepes-, illetve nagyvállalati jelzők megfelelőjeként.

⁸⁸ Tulajdonosi struktúra szerint a vállalatok lehetnek: állami többségű, belföldi magánszemély többségű, külföldi többségű vállalatok.

32. táblázat

Várakozási indexek vállalattípusonként öt év átlagában (%)

Megnevezés	nemzetgazd.	50 fő alatt	51-300 fő	300 felett	állami	belf. m. többs.	külföldi
Bevétel							
minimum	112,2	111,1	111,6	111,8	109,7	111,7	115,5
maximum	119,0	117,7	120,0	119,5	116,3	118,8	124,9
Bevétel átlag	114,46	113,9	114,7	115,16	112,94	113,96	119,3
Létszám							
minimum	99,5	101,1	98,0	97,2	94,6	99,2	102,3
maximum	101,5	103,7	100,8	100,5	98,5	102,7	103,5
Létszám átlag	100,46	102,16	99,52	98,54	96,84	100,28	103,04
Beruházás							
minimum	117,0	117,1	115,5	116,4	113,1	115,9	122,9
maximum	125,7	125,4	123,7	132,9	128,3	125,0	133,0
Beruházás átlag	121,04	120,12	119,08	126,16	119,24	120,22	127,5

Forrás: GKI kutatás

A létszámmozgás elég hektikus, a beruházási tendenciák a 2000. éves visszaesés után bizatóak, bár a külföldi tulajdonú vállalkozások beruházási kedve apadni látszik. Az külön is vizsgálatot érdemel, hogy amíg a külföldi tulajdonú cégek beruházási kedve csökken, a nagyvállalati kör 2001. évre növekedési tendenciát prognosztizál. Ez annál inkább érdekes, mert egy sor esetben ennek a kétféle vállalattípusnak (t.i. a 300 fő feletti alkalmazottal rendelkező, és a külföldi többségű tulajdonban levő vállalatok) sok esetben közös halmazáról van szó. Évenként vizsgálva a legmagasabb értékek a bevételben az 1997. évi adatok, a legkisebb dinamika 2000. évben tapasztalható.

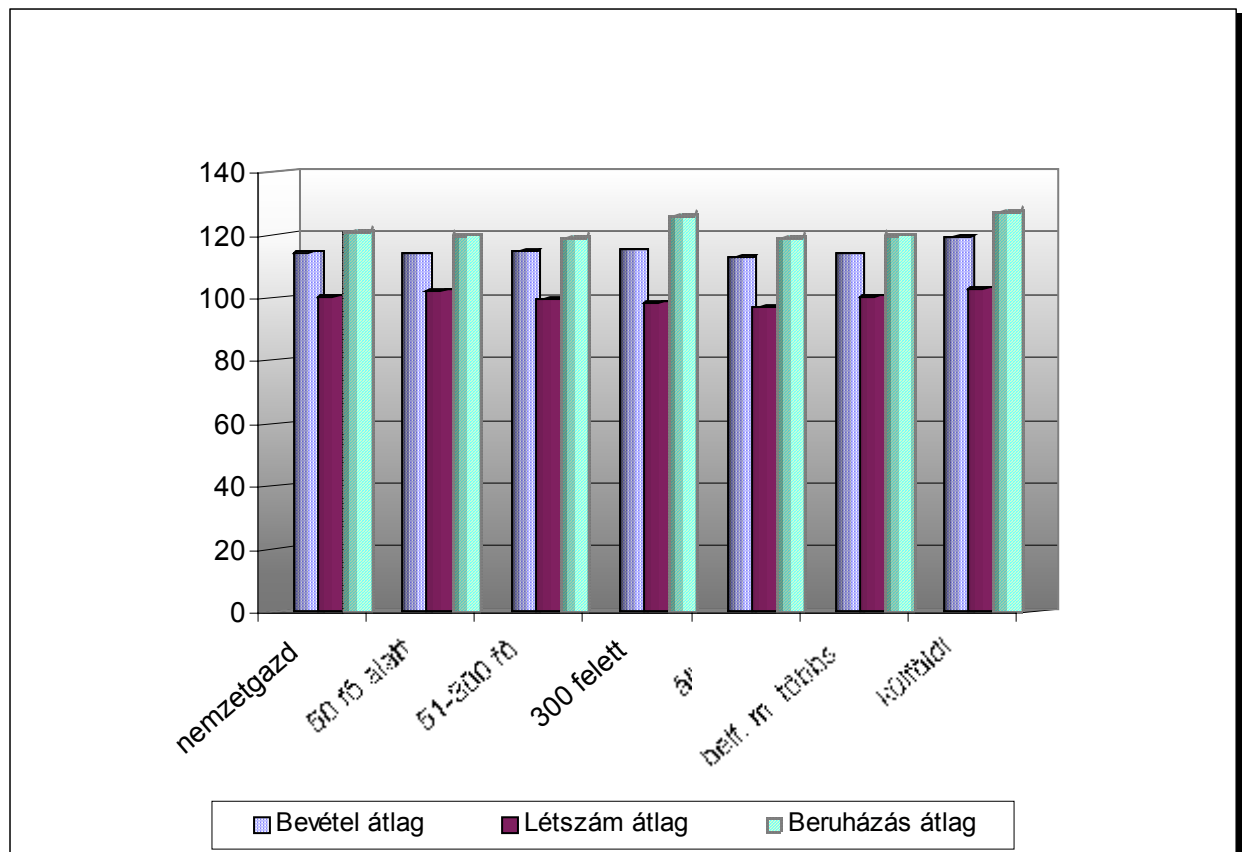
A táblázat adataiból kiderül, hogy a nemzetgazdasági átlag 114,46%-os változási indextől negatív irányban 112,9-113,9% közötti értékkel az állami és a belföldi többségű tulajdonossal rendelkező illetve, az 50 fő alatti cégek várakozásai térnek el. Az átlagot pozitív irányban befolyásolta a külföldi tulajdonú cégek 119,3%-os várakozása. A 300 fő feletti létszámú vállalkozások várakozása átlagos értéket képvisel.

(Részletesebben lásd a táblázatokat a Függelék III.-ban!)

A létszám nemzetgazdasági szinten, öt év alatt, alig változott. A kisvállalkozások és a külföldi tulajdonú cégek csaknem folyamatosan létszámnövelést, illetve a 300 fő feletti és az állami vállalatok – átlagban – létszámleépítést vártak.

A beruházási indexek minimum, illetve maximum értékei – csaknem minden esetben – együttmozogtak a bevételi indexekkel. Minden vállalattípusnál és nemzetgazdasági szinten egyértelmű az a tendencia, hogy a létszámváltozás jóval alacsonyabb, mint a bevételi és a beruházási várakozások. A beruházási várakozások, viszont a bevételi prognózisokat minden esetben meghaladják.

A grafikonból jól látszik, hogy vállalattípustól független, a három tevékenység dinamikája közötti összefüggés tendenciája. Minden cégcsoport a bevételénél nagyobb mértékű átlagos beruházást várt és a legkevésbé az emberi erőforrás bővítést preferálták. A bevételi várakozások megoszlása várakozási jellemzők szerint vállalattípusonként, az évenkénti megoszlások átlagát tekintve nemzetgazdasági szinten pozitív várakozás mutat. A vállalkozások közel 74%-a növekvő bevétellel számolt, és mindössze a vállalkozások 4%-a volt pesszimista a vizsgált időszakban.



19. ábra

Bevétel, létszám, beruházás átlagos dinamikája 1997-2001. években (%)

Forrás: GKI kutatás

A megkérdezett vállalatok törekvéseit, *preferenciáit* – a *gazdálkodás anyagi feltételeire* vonatkozóan – a 2001. éves adatok szerint kiemelésre érdemesnek ítélem. Kisebb hangsúlyeltolódásoktól eltekintve, sem a vállalat típusa, sem az értékesítési reláció nem befolyásolja jelentősen a preferencia-sorrendet. Az első öt tényező: (1) költségcsökkentés, (2) árbevétel-növelés, (3) nyereségnövelés, (4) munkavállalói jövedelemnövelés, (5) vállalati vagyonnövelés. Az exportterdekelt – többségében külföldi tulajdonú vállalatoknál – az első öt tényező között megjelenik a munkaadó, a tulajdonosok jövedelmének növelésére irányuló preferencia is.

A GKI kutatásból levonható, főbb következtetéseket, a megfogalmazott tézisekkel összefüggésben, a következőkben foglalom össze:

- ⇒ A vállalati nagyság és a tulajdonosi viszonyok meghatározóak a piaci növekedést illetően. A nagyvállalatok és a külföldi tulajdonossal rendelkező vállalkozások optimistább várakozásai is ezt igazolják vissza. Az árbevétel-növekedés és az expanziós stratégia közötti korreláció erős.
- ⇒ Az innovációs lehetőségekkel kapcsolatosan is előnyt élveznek a nagyvállalkozások, bár itt befolyásoló tényező az anyavállalat stratégiája. A vállalati kapcsolatokat tekintve a hazai vállalkozásoknak a hálózati gazdasághoz való csatlakozási esélye fennáll, igazi klaszterek azonban még nem alakultak ki.

⇒ A különféle versenyképességi, vezetés-szervezési, humán-oldali preferenciákat illetően, nem látszanak szignifikáns különbségek vállalattípus szerint.

33. táblázat

A vállalati értékesítés megoszlása az előállított termékek és szolgáltatások nemzetközi versenyképessége szerint (%)

A termékek, szolgáltatások versenyhelyzete	1970*	2000**			
	Összesen	Állami	Belföldi magán	Külföldi	Összesen
		tulajdonú cégek			
A világpiacon versenyképes	18	41	45	83	51
Kis fejlesztéssel versenyképes lehetne	42	28	30	11	26
Nemzetközi versenyben esélytelen	40	31	25	6	23
Összesen	100	100	100	100	100
* az iparra vonatkozó súlyozatlan átlagok. Forrás: Román (1973)					
** a nemzetgazdaság ágaira vonatkozó súlyozatlan adatok.					

Forrás: (Papanek, 2001a:39)

A 33. táblázatból jól látszik, hogy a vállalatok (termékeinek és szolgáltatásainak) versenyképessége – az eltelt harminc év alatt – sokat változott, de még igen jelentős lemaradásokat kell behozniuk a magyar cégeknek. Leginkább – értelemszerűen – a külföldi tulajdonú vállalkozások termékei számítanak versenyképesnek (83%).

IV.2.3. BKÁE kutatás

A BKÁE Versenyképességi Központja koordinációjában, meghatározónak számító kutatások folytak 1996-ban és 1999-ben. A reprezentatív mintára kiterjedő, kérdőíves vizsgálatok, négy nagy témakörre összpontosítottak: felsővezetés, kereskedelem és marketingtevékenység, termelés, valamint pénzügy (Czakó, 2001). Meghatározó szempont a termelékenység és az alkalmazkodóképesség, illetve ezek összetevőinek feltárása volt.

A hazai vállalatok versenyképességével összefüggésben megfogalmazott néhány fontos megállapítás: (1) a reálszféra meghatározó jelensége a globalizálódás, (2) a globális vállalatok legnagyobb korlátja a szakképzett munkaerő szűkössége, (3) a legnagyobb kihívás, hogy az információtechnológiát a vállalati működés szolgálatába állítsák.

Információs stratégiája csak 22%-nak van, ennek 65%-a általános és formális dokumentum. Stratégiát a vállalatok fele készít.

Az általam kiemelt versenyképességi tényezőket tartalmazó, vonatkozó fejezetekben a további megállapításokat már ismertettem.

Összességében a BKÁE Versenyképességi Központ kutatói által elkészített jelentések, publikációk a primer és szekunder kutatásoknál a következtetések kontrolljához nyújtottak segítséget. Felhasználásra került ugyanakkor – mint szakirodalom – a kutatásokból készült számos írás. (Lásd az irodalomjegyzéket!)

IV. 3. Primer kutatások

A primer kutatásoknál, az előzőekben már bemutatott, kutatás-módszertani előírások alapján összeállított kutatási tervek szerint végeztük a felméréseket. A kutatási terv elkészülte után, minden esetben, a kérdőívek elkészítése, tesztelése, majd a megkérdezés lebonyolítása, az adatok gyűjtése követett.

A két primer kutatásban (*OKTK kutatás*, IV.3.1. fejezet, és *ÁVF kutatás*, IV.3.2. fejezet) való közreműködésem jellegétől függően vettem ki részem. A kérdőívek elkészítése, tesztelése, és a beérkezett adatok feldolgozása, valamint az ezekből a következtetések levonása minként esetben feladatomból volt. Természetesen a primer kutatásokban is nagy jelentősége volt a szekunder adatok feldolgozásának.

A továbbiakban a két kutatás eredményeiből a tézisek és a modellek igazolására alkalmas, releváns információkat mutatok be. (A kérdőívek a disszertáció mellékletei, a Függelék IV. tartalmaz információ táblákat a kutatási jelentésekből.)

IV.3.1. OKTK kutatás

A magyar ipar szerkezeti átalakulása és területi átrendeződése a '90-es években, a változások hatása az ágazat versenyképességére című kutatás hipotézisei a következők voltak:

- ⇒ A vállalati K+F szoros összefüggésben van az iparági fejlődéssel és szerkezetváltással;
- ⇒ A külföldi tőke beáramlás és működés jelentős gazdaságpolitikai hatása már rövid időn belül is érezhető a magyar gazdaságban, pozitív és negatív (például: tőkekivonás) jegyei egyaránt;
- ⇒ A magyar gazdaság Közép-európai szerepvállalása kialakulóban van, esetleg kereskedelmi – pénzügyi központtá is válhat, ezek jegyei már érzékelhetők.

A kutatás elsősorban minőségi kérdések felé irányult, az alkalmazott önkényes mintavétel, és az alacsony mintaszám miatt. Az értékelésnél kitértünk az értelmezhetőség korlátjaira is. A levonható következtetéseknél felhívtuk a figyelmet arra, hogy egyedi vállalati adatok, illetve regionális értékelések készültek, az ok-okozati összefüggések mélyreható vizsgálata segítségével. A feldolgozott eredményeket a kutatási jelentésben, példák segítségével tártuk fel.

A kutatási jelentés – az előzőekkel összefüggésben – egyedi, alapvetően az ipar szerkezetváltására jellemző összefüggések minőségi kérdéseit állította fókuszba, a tanulmány minőségi összefüggések alátámasztására végzett primer kutatás kvantitatív elemeit, mint plusz információt kezelte. A kvalitatív információk alapján vontuk le a megfelelő következtetéseket. (OKTK, 2000:24)

A vizsgálat során megállapítottuk, hogy a multinacionális cégek Magyarországon ma már nem elsősorban az olcsóbb inputok, a privatizációs kedvezmények miatt fektetnek be, lényeges számukra a felhalmozott tapasztalat ki- és felhasználása (például: GE, Nokia stb.). Ez azonban nem jelenti azt, hogy minden ott dolgozót feltétel nélkül továbbfoglalkoztatnak, és ma már több példa is van a tőkekivonásra!

A régióközpont témája a kutatás kapcsán és azóta is napirenden van. Külön vizsgáltuk a – személyes mélyinterjúk keretében – a veszprémi körzetet, amely jó példája lehet egy csírájában már kialakult klaszternek.

A cégek igen nagy jelentőséget tulajdonítanak a K+F-nek, azonban az innovációt akadályozó tényezők száma elég jelentős. Bár meghatározónak látszik a vállalati nagyság és a tulajdonosi struktúra, nem találtuk elég intenzívnek az innovációs erőfeszítéseket egyik vállalattípusnál sem.

IV.3.2. ÁVF kutatás

A vállalati versenyképesség vizsgálata a magyar vállalatok példáján. A nemzetközi versenyképesség kritériumai és azok változása az ezredfordulón. című kutatás hipotézisei a következők voltak:

- ⇒ A vállalati versenyképesség összefüggésben van az iparági fejlődéssel és a szerkezetváltással;
- ⇒ A versenyképesség összetevői eltérőek lehetnek a különböző méretű és profilú vállalatoknál;
- ⇒ Az innovatív vállalatok a fejlődésben élen járnak a többi versenyképességet jellemző tényezők terén is;
- ⇒ A vállalati értékek megléte és a sikertényezők objektív és szubjektív oldalai a sikeres vállalatoknál jól megfogalmazhatók.

Az alapadatok feldolgozást vállalattípusonkénti csoportosításban végeztük el. A figyelembe vett vállalattípusok az alkalmazottak száma szerint: mikro-vállalkozás 10 fő alatt, kisvállalkozás: 10-50 fő között, közepes vállalkozás: 51-300 fő között, nagyvállalkozás: 300 fő felett. A nagyvállalatoknál tulajdonos szerint is megkülönböztettük a válaszadókat.

34. táblázat
A megkérdezett vállalatok megoszlása

Megnevezés	Vállalatok száma		Együtt
	Budapest	Vidék	
Mikrovállalkozás	3	3	6
Kisvállalkozás	3	3	6
Közepes vállalkozás	4	5	9
Nagyvállalkozás hazai	8	-	8
Nagyvállalkozás külföldi	7	3	10
Összesen	25	14	39

Forrás: ÁVF kutatás

Az előző fejezetekben az egyes versenyképességi tényezők vizsgálatánál ismertetésre kerültek a megfelelő eredmények, további néhány érdekességet, illusztrációként a következőkben foglaltam össze.

Vállalati stratégiája a megkérdezett vállalatoknak csaknem egyharmadában nincs, viszont a nagyságrendjében jelentős cégek majdnem mindegyikében van írott stratégia.

35. táblázat

A megkérdezett vállalatok stratégiával való ellátottsága

Megnevezés	Stratégia van	Stratégia nincs*	Együtt
Mikrovállalkozás	3	3	6
Kisvállalkozás	2	4	6
Közepes vállalkozás	7	2	9
Nagyvállalkozás hazai	7	1	8
Nagyvállalkozás külföldi	9	1	10
Összesen	28	11	39

* Vagy nincs válasz.

Forrás: ÁVF kutatás

A külső és belső kommunikáció egyik formája a legújabb információtechnológiai eszköz használatában is testet ölt. Az Internet használatáról a megkérdezettek a következőket árulták el: a cégek $\frac{3}{4}$ -e használ Internetet, itt is a nagyvállalkozások játszanak meghatározó szerepet. Megdöbbentő ugyanakkor a kisebb vállalkozások „elutasító magatartása” a modern technológiával szemben.

Sok cégnél az Internet-használat kimerül az e-mail használatban. A világháló használatának korlátozása a nagyvállalatoknál inkább jellemző, mint a kisebbeknél. Vállalatközi kapcsolatra szinte csak elvétve használják az Internetet, és ezekben az esetekben is meghatározó az e-mail-es csatolt file küldés.

Az utóbbi három évben több mint $\frac{2}{3}$ (29 vállalat) hajtott végre beruházást, és a közeljövőben 25 cég további beruházásokat tervez, nagyobb arányban belföldön.

A megkérdezetteket a kérdőív, illetőleg az interjú végén arra kértük, hogy próbálják meg definiálni az általános és a specifikus sikertényezőket. Az első öt legnagyobb gyakorisággal előforduló jellemzőt a következő táblázat tartalmazza.

36. táblázat

Általános és specifikus sikertényezők rangsora
(az említés gyakorisága alapján)

Általános sikertényezők	Specifikus sikertényezők
1. Piac, piaci kapcsolatok, marketing	Szervezeti jellemzők (HR és technológia)
2. Tőke és pénzpiac, szabályozás	Piac, piaci kapcsolatok, marketing
3. Szervezeti jellemzők (HR és technológia)	Termék és minőség
4. Gazdálkodási háttér	Tőke és pénzpiac, szabályozás
5. Termék és minőség	Gazdálkodási háttér

Forrás: ÁVF kutatás

A két rangsor eltérő sorrendben, de ugyanazokat a tényezőket emeli ki. (A válaszokat a megkérdezettek saját szavainak és kifejezéseinek egységes értelmezésével és azok téma szerinti csoportosításával alakítottuk ki.)

Természetesen tisztában voltunk azzal, hogy az általános és specifikus tényezők sorrendjét az éppen a megkérdezettek körébe tartozó vállalatok, aktuális prioritásai döntenek el.

További nagyszámú megkérdezéssel lehet majd igazolni vagy cáfolni, hogy ezek a faktorok valóban az általános sikertényezők legfontosabbjai-e vagy sem.

Mind az általános, mind a specifikus sikertényezők tartalmazzák azokat a versenytényezőket, amelyeket a kutatások során kiemelten kezeltem.

Az innováció a termék és a minőség, mint sikertényező itt is megfogalmazásra került. *A vállalati kommunikáció* a piaci kapcsolatok formájában, a *belső kommunikáció* a HR, a szervezeti jellemzők formájában jelenik meg.

A kutatási eredményekből megállapítható a nemzetközi versenyképesség kritériumai jelentős változáson mentek át a közelmúltban. A változások olyan sokrétűek, összefüggésük olyan bonyolult, hogy teljes mélységükben és kihatásában nehezen átlátható.

Az nagy valószínűséggel prognosztizálható, hogy a globális telekommunikációs infrastruktúra és a használatához szükséges ismeretek elterjedésétől függ az egész nemzetgazdaság.

Új típusú közösségek alakulnak, a korszerű vállalatokat a korábbtól eltérő, diverzifikáltabb tevékenységi struktúra jellemzi.

A versenyképesség szempontjából veszít jelentőségéből az ágazati besorolás, a vállalkozások bizonyos fokú virtualizálódása látszik kibontakozni.

Az „újjgazdaság”-ban egyszerre mennek végbe a globalizálódó és a lokalizációs tendenciák. Versenyesszükséglet közé tartozóvá vált a vállalati szervezet, az irányítási rendszer, a vállalati kultúra, de mindenek előtt az innováció.

A kis- és középvállalkozásoknak az „újjgazdaság”-ban a kutatás, fejlesztés területén vannak esélyei, főként, ha azt valamely hálózathoz csatlakozva (például beszállítóként) kívánják megvalósítani.

Az egyik legfontosabb versenytényezővé a tudás lépett elő, a kreativitás, a tanulás, a megújulási képesség olyan tulajdonságok, amelyek szükségessége nem jelenthet eleve elrendeltséget, miután ezen tényezők fejleszthetők, van esély az elmaradottabb régiók felzárkózására és a lemaradás felszámolására.

Az empirikus kutatásokból levonható *általános összegzések* tömör összefoglalásaként a következőket emelem ki:

- ◆ A legtöbb vállalat felkészültnek – vagy részben felkészültnek – tartja magát a fejlett gazdasághoz történő integrálódásra, az EU csatlakozásra, bár a versenyképességgel kapcsolatosan a vállalatoknak igen sok tennivalójuk van;
- ◆ A külső okokat csaknem meghatározóbbnak ítélik a vállalatok, mint a vállalati adottságokat és képességeket;
- ◆ Az új információtechnológia használata, nem kellő szintű és színvonalú a hazai vállalati körben.

Az általam kiemelt versenytényezőkkel összefüggő, *néhány következtetés* külön is *kihangsúlyozást* érdemel.

Az innovációval összefüggésben megállapítható, hogy:

- ◆ kevés a vállalati K+F tevékenység;
- ◆ inkább jellemző a vállalat számára új termék vagy technológia.

A vállalati kapcsolatokra vonatkozó kiemelés:

- ◆ kevés a hosszú távú – szerződéses – kapcsolat;
- ◆ a szállítói megbízhatóság csaknem olyan fontos, mint a vevői.

A vállalati kommunikációval kapcsolatos megállapítások:

- ◆ jelentőségét felismerik, főként elviekben;
- ◆ módszereit részben alkalmazzák;
- ◆ a belső kommunikáción még mindig nincs kellő hangsúly.

A kutatásokból levont tartalmi és módszertani következtetések a további kutatásoknál feltétlenül hasznosíthatóak. Számos kérdés merült fel a különféle kutatások során, amelyek további kutatási témák (egy-egy új kutatási cél, illetőleg irány formájában) már megfogalmazásra is kerültek.

V. Következtetések, a kutatási eredmények hasznosíthatósága

A disszertációban megfogalmazott tézisek, a modellekkel és azok indoklásával kiegészítve – bizonyítottak tekinthetők.

A „*Versenyképesség 3P modellje*”-ben a változó környezethez való alkalmazkodással összefüggésben, a három – általam kiemelt – legfontosabb versenyképességi tényező – létjogosultságát a kutatások eredményei igazolják.

A kutatásokból levonható következtetések egyike, hogy vegyes a kép a K+F terén. Az új termékre vonatkozó *innováció* gyakorisága és alkalmazása már kedvezőbb képet mutat, ugyanakkor nincsenek kihasználva az eljárás-innovációs lehetőségek. Gondolok itt, például: az Internettel összefüggő innovációkra is.

Ki kell emelni, hogy átalakulóban van *innovativitás* – ezen belül a *vállalati innovációs készség és képesség* – fogalma is. Manapság a hálózatalapú (számítástechnikai, kereskedelmi, pénzügyi) szektor képviselőit tekintik innovatívnak. A legnagyobb világmárkák közé kerültek az információtechnológiai vállalatok nevei és termékei.

Az „újgazdaság”-ban a fogyasztási szokások átalakulnak, az információtechnológiai robbanás következtében *a versenytényezők alapvetően átértékelődnek*. Az empirikus kutatási adatok szerint: a hazai vállalatok esetében az olyan klasszikus versenyképességi tényezők, mint például a K+F, a szabadalom- és licenc-vásárlás kevésbé jellemzőek.

Nagyon gyengén állnak a hazai vállalatok a *hálózati kapcsolatok* kiépítése terén. A feldolgozott kutatási eredményekből arra következtethetünk, hogy a hazai vállalati körben, a vállalati kapcsolatok adta lehetőségek egyelőre kiaknázatlanok. Nincs kellő szintű vevőértékelés, nem látszanak a vevőmegtartás érdekében tett hatékony intézkedések.

A vállalati *vevőkör értékelése* egyre inkább versenytényezővé válik, a piaci értékítélet dönti majd el, hogy mely cég milyen kritériumok teljesülése mellett, mennyire számít versenyképesnek a többi piaci szereplőhöz képest.

Miközben a jövő vállalatait a *vevőközpontú szemlélet* jellemzi, a *vállalati kommunikáció* adta lehetőségek kiaknázatlanok a hazai vállalkozások nagy részénél. Úgy a belső, mint a külső kommunikáció óriási tartalékokat rejt magában, amiből a vállalkozások bőségesen tudnak építkezni.

A vevőközelséget a cégkultúra középpontjává kell tenni, a tömeges testreszabást rugalmas, speciális formában megvalósítva.

A versenyképességgel szemben új kategóriák fogalmazódnak meg. Nem lehet ma már csupán az olyan mai fogalmaink szerinti terminológiákban gondolkodni, mint például: termék, vállalat stb., sokkal inkább a hosszú távú kapcsolatokra épülő „*gazdasági hálózatok*” versenyéről van, és legfőképpen lesz szó. A versenyelőnyt az „újgazdaság”-ban a piaci szereplők számára a sikeres lánchoz való tartozás jelenti majd.

Az előzőekben megfogalmazott módon és struktúrában létrejövő vállalatcsoportosulások egyaránt képesek lesznek a vevői igények mind mélyebb megismerésére, és a szolgáltatások magas színvonalú realizálására.

A vállalatok – pénzügyi, infrastrukturális és humán jellemzőinek megfelelően – eltérő módon reagálnak az új információtechnológiai kihívásokra. Az „újjgazdaság”-ban a gazdasági szereplők a korábitól eltérő stratégiával találhatják meg a helyes válaszokat, bár a hazai vállalatok nagy része – egyelőre – nem nőtt fel kellőképpen ehhez a feladathoz.

A hálózati formáció jellege, kialakítása és működtetése függ a tevékenységtől. A hálózati csatlakozás időpontját, az Internet-aktivitás erősségét és kiterjedtségét a menedzsment innovativitása befolyásolja. Alapját az integrált vállalati működési és vállalatközi kapcsolatok teremtik meg, feltételezve az Internetre alapozott technikát és technológiát.

Az Internet átalakítja a vállalati tevékenységet. A hálózati kapcsolatok hosszú távú befektetésként is felfoghatók, a hálózatalapú működéssel összefüggő célok eléréséhez sok cég esetében a szervezeti gondolkodás megváltoztatása szükséges. A tendencia és a dinamika jól érzékelhető, a jövő nem képzelhető el Internet-kapcsolatok nélkül. Az elterjedési ütem piacfüggő, amit a pénzügyi és regionális gazdaságpolitikai háttér is meghatároz. Nem hagyhatók figyelmen kívül a helyi kultúra és infrastruktúra által befolyásolt vásárlási szokások és attitűdbeli differenciák.

A vállalatirányítás legújabb kihívásai a vállalati tevékenység teljes keresztmetszetében megjelennek, gyors és korrekt megoldásokat követelve a szervezet különböző szintjein.

Az információtechnológiai robbanás folytán az információ versenyelőnyé válik.

Az Internet és a vállalati kapcsolatok alapvetően módosulnak, ami együtt jár az információs rendszer integrált információrendszerrel (IMIS) történő átalakításával. Az interaktív rendszer partner-specifikus, más információkkal szolgálhatunk a szállítóknak, a vevőinknek, az egyéb partnereinknek, alkalmazottainknak, így minden partnerscsoport más-más web-helyiségekbe nyer beocsátást.

A vállalatoknak olyan – Internetre alapozott – rendszert kell kialakítani, amely a teljes vállalati munkafolyamatot kiszolgálja inputadatokkal, és amelynek segítségével a teljes vállalati mechanizmust lefedő integrált információ-, és kommunikációrendszerből kibocsátott üzenetek (outputok) a leghatékonyabb módon jutnak el a megfelelő partnerhez. Az ilyen rendszer lesz igazán képes a vevőérték és a vállalati célok összehangolására. Az „újjgazdaság”-ra felkészült szereplők integrált információrendszerrel és interaktív kommunikációrendszerrel működtetnek, piaci előnyt kovácsolva a vállalati működési mechanizmusok által.

A vállalati versenyképességben meghatározó, a jövőbeli kilátásokat illetően, a vállalatok nagyságrendje, profilja, hálózati kapcsolatai. Befolyásoló szerepe van – értelemszerűen – a tulajdonosi körnek és a pénzügyi háttérnek.

A vállalati vevő- és partnerkapcsolatok, valamint a belső működési mechanizmusok átalakulnak. Szükségszerűek a változások a marketing eszközrendszerben is. A nagyvállalati körön kívüli vállalati kör versenyképessége hosszú távon mindenképpen valamely beszállítói körhöz való csatlakozáson, egyéb hálózati közösség által kiaknázható lehetőségeken vagy részstratégiai megoldásokon alapulhat.

A széleskörű vizsgálatok egybehangzóan igazolták azokat a feltevéseket, hogy a hazai vállalati versenyképesség-vizsgálatokat folyamatosan és szisztematikusan kell elvégezni. A különféle szempontok szerint összeállított versenyképességi vizsgálatoknál fontos szempont, hogy az adatok relevánsak legyenek, a vizsgálat tudományos alapokon nyugodjon, és a levont következtetésekből a vállalkozások profitáljanak.

Az egyes tényezők modellbe foglalását a tézisek bizonyításánál mutattam be. Megítélésem szerint a modellek jelentősége elsősorban abban van, hogy az általam fontosnak ítélt elemekből olyan összefüggéseket mutattam be, amelyek új megvilágításban, egyéni megközelítésben ábrázolják azokat a versenyképességi faktorokat, amelyek mindenképpen átalakulnak az „újjgazdaság”-ban.

A rendelkezésre álló, óriási információtömegből tematikus rendszerezéssel és szintetizálással a vállalkozói szféra szereplői számára olyan felhasználható outputok előállítására törekedtem, amelyek egyben a modellek gyakorlatban történő alkalmazását is lehetővé teszik.

Az empirikus kutatások tapasztalatai és eredményei alapján a vállalati mutatók kombinációjából összeállított modell alkalmas, illetve megfelelően célorientált, további elemeknek modellbe vonásával, még inkább alkalmassá tehető a vállalati versenyképesség mérésére.

A disszertáció tartalmaz új és eredeti alapgondolatokat. Szándékaim szerint egyfelől: a modellek az elméleti megközelítések árnyaltabbá tételéhez járulhatnak hozzá, másfelől: a kutatási eredmények gyakorlatban történő hasznosíthatósága is megvalósítható.

A munkát nem tekintem lezártnak, minden téma kínál további kutatási lehetőséget és szükségszerűséget. Emiatt – amennyiben módom lesz rá – a kutatásokat és a további irodalom-feldolgozást mindenképpen folytatni fogom.

VI. Publikációk

VII. Irodalomjegyzék (Melléklet I.)

VIII. Mellékletek (II-III.)

IX. Függelék (I-IV.)

VI. Publikációk

1. Vas Istvánné (1995): Marketing orientált humánpolitika. Tanulmány. In: Szakszemináriumi kiadvány (házi sokszorosítással terjesztve). BKE Marketing Tanszék.
2. Vas Istvánné (1996): Humánmarketing. Oktatási segédanyag, házi sokszorosítással terjesztve, marketing szakközgazdász hallgatók számára. BKE Marketing Tanszék – KTI.
3. Kerepesi Katalin – Vasné Egri Magdolna (2000a): A magyar ipar szerkezeti átalakulása és területi átrendeződése a '90-es években, a változások hatása az ágazat versenyképességére. OKTK 1299/1/1997. sz. Pályázat. BME Közgazdaságtan Tanszék/Alkalmazott Gazdaságtan Tanszék. Kutatási jelentés 2.
4. Kerepesi Katalin – Vasné Egri Magdolna (2000b): A vállalati versenyképesség vizsgálata a magyar vállalatok példáján. A nemzetközi versenyképesség kritériumai és azok változása az ezredfordulón. Általános Vállalkozási Főiskola. Kutatási jelentés.
5. Vasné Egri Magdolna – Szalkai Zsuzsanna (2000): Interaktív marketingkutatás - néhány külföldi és hazai kutatási tapasztalat egybevetése. Marketing & Menedzsment. 3. (28-33. oldal)
6. Vasné Egri Magdolna (2000a): Internet- és marketingkutatás a hazai tapasztalatok tükrében. In: BME ITTK – INFINIT Műhely. Kutatási jelentés 6. (41-44. oldal)
7. Vasné Egri Magdolna (2000b): Vezetés és kommunikáció. A sikeres működés kulcsa. Figyelő márc. 15. (49. oldal)
8. Vasné Egri Magdolna (2000c): A vállalati versenyképesség néhány tényezője. In: Tudományos Közlemények 2. Általános Vállalkozási Főiskola. ISSN:1585-8960 (57-76. oldal)
9. Vasné Egri Magdolna (2000d): Az interaktív marketingkutatás jelene és jövője. In: Marketing az új évezred küszöbén. A magyar marketingoktatók VI. Konferenciája Kiadvány. (175-187. oldal)
10. Vasné Egri Magdolna (2000e): Az iparvállalatok versenyképességét meghatározó tényezők. In: Felzárkózás és EU-csatlakozás. VII. Ipar és Vállalatgazdasági Konferencia Kiadvány. (232-238. oldal)
11. Vasné Egri Magdolna (2001a): Hálózati gazdaság – gazdasági hálózatok. Marketing & Menedzsment 2. (28-33. oldal)
12. Vasné Egri Magdolna (2001b): A vállalati versenyképesség vizsgálata empirikus kutatási adatok felhasználásával. Vezetéstudomány 6. (29-40. oldal)
13. Vasné Egri Magdolna (2001c): Vállalati versenyképesség – néhány vizsgálat tanulsága. In: A fejlett gazdaság vonzásában. Stúdium Kiadó. Veress József (szerk.)(2001) ISBN 963 7988 890 (185-215. oldal)
14. Vas, M. (2001d): Relationship Marketing and the Network Economy. In: Society and Economy in Central and Eastern Europe. Quarterly Journal of Budapest University of Economic Sciences and Public Administration. HU ISSN 1218 9391. 2001/1-2. (p. 194-209.)
15. Vasné Egri Magdolna (2001e): A sikeres működés kulcsa. Divat-marketing nov. (37. oldal)
16. Vasné Egri Magdolna (2002a): A vállalatirányítás legújabb kihívásai. Pénzügyi Szemle 2. (198-202. oldal)
17. Vasné Egri Magdolna (2002b): Behálózva? CEO Magazin 1. (23-24. oldal)
18. Vas, M. (2002c): Corporate Competitiveness – Conclusions of Some Investigations. In: Periodica Polytechnica. Social and Management Sciences. BME (Ed. Veress, J. 2002) (17 oldal, megjelenés alatt!)