

OTDK-DOLGOZAT

Fehér Áron

BA

2012

Magyar mikro-, kis és középvállalatok versenyképességének mérése

**The Measurement of the Competitiveness of Hungarian Micro, Small and
Medium-Sized Enterprises**

Fehér Áron

Kézirat lezárva: 2012. november 14.

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	1
1. A VERSENYKÉPESSÉG FOGALMA.....	4
1.1. KÖZGAZDASÁGTAN ÉS GAZDÁLKODÁSTAN	4
2. A VERSENYKÉPESSÉG SZINTJEI	6
2.1. MAKRO SZINT: NEMZETGAZDASÁGI VERSENYKÉPESSÉG	6
2.2. MEZO SZINT: REGIONÁLIS- ÉS IPARÁGI VERSENYKÉPESSÉG.....	8
2.3. MIKRO SZINT: VÁLLALATI VERSENYKÉPESSÉG.....	10
2.3.1. A vállalati versenyképesség elemzésére szolgáló irányzatok	11
3. PORTER VERSENYELMÉLETE.....	12
3.1. PORTER ÖTTÉNYEZŐS MODELLJE	12
3.2. PORTER-FÉLE ÁLTALÁNOS VERSENYSTRATÉGIÁK.....	14
3.3. A PORTER-FÉLE VERSENYELMÉLET KRITIKÁJA.....	16
4. AZ ERŐFORRÁS-ALAPÚ MEGKÖZELÍTÉS.....	18
4. 1. AZ ERŐFORRÁS-ALAPÚ MEGKÖZELÍTÉS EREDETE	19
4.2. AZ RBV ÉPÍTŐKÖVEI: ERŐFORRÁSOK ÉS KÉPESSÉGEK	20
4.2.1. Az erőforrások csoportjai	20
4.2.2 Vállalati képességek.....	21
4. 3. A TARTÓS VERSENYKÉPESSÉGET BIZTOSÍTÓ ERŐFORRÁSOK	22
4.4. A VERSENYKÉPESSÉG FELÉPÍTÉSE AZ ERŐFORRÁS-ALAPÚ MEGKÖZELÍTÉSBEN	24
4.5. A KONFIGURÁCIÓS ELMÉLET	25
4.5.1. Konfiguráció, mint a versenyképesség egyik alappillére.....	26
4.5.1.1. A vállalati konfiguráció felépítése.....	26
4.6. AZ ERŐFORRÁS-ALAPÚ MEGKÖZELÍTÉS ÖSSZEGZÉSE.....	27
5. A VÁLLALATI VERSENYKÉPESSÉG MÉRÉSE.....	29
5.1. VÁLLALATI VERSENYKÉPESSÉGI INDEX	29
5.1.1. A VVI felhasználása, a kutatás eredményei.....	31
5.2. A SZERB-FÉLE KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATI VERSENYKÉPESSÉGI INDEX.....	32
5.2.1. A koncepcionális modell	32
5.2.1.1. A modellt alkotó tényezők.....	33
5.2.1.2. A tényezők kombinálása	34

5.2.1.3. A kisvállalati specialitások.....	34
5.2.2. Adatbázis és alkalmazott módszertan	35
5.2.3. A kutatás eredményei	35
5.2.4. A modell összegzése	38
6. EMPIRIKUS KUTATÁS	39
6. 1. A FELHASZNÁLT ADATBÁZIS ÉS AZ ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN	39
6. 2. HIPOTÉZISEK.....	40
6.3. HIPOTÉZISEK TESZTELÉSE.....	41
6.3.1. H1 hipotézis.....	41
6.3.2. H2 hipotézis.....	44
6. 3. 3. H3 hipotézis.....	48
6.4. KONKLÚZIÓ ÉS JAVASLATOK	50
7. ÖSSZEFOGLALÁS	53
IRODALOMJEGYZÉK.....	55
MELLÉKLETEK.....	I
1. SZÁMÚ MELLÉKLET: A VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT VÁLLALATI VERSENYKÉPESSÉGI INDEXE (VVI).....	II
2. SZÁMÚ MELLÉKLET: A SZERB-FÉLE KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATI VERSENYKÉPESSÉGI INDEXHEZ FELHASZNÁLT VÁLTOZÓK ÉS PILLÉREK LEÍRÁSA	III
3. SZÁMÚ MELLÉKLET: A VERSENYKÉPESSÉGI PONTOK KISZÁMÍTÁSÁNAK LÉPÉSEI.....	V

TÁBLÁZAT- ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. táblázat:	A vállalatok csoportosítása klaszter-elemzés segítségével a hét pillér mentén....	37
2. táblázat:	A korrelációs együttható értékei.....	40
3. táblázat:	Klasszifikációs tábla.....	43
4. táblázat:	Omnibus teszt.....	43
5. táblázat:	„Determinációs” együtthatók	43
6. táblázat:	Klasszifikációs tábla II.	44
7. táblázat:	KMO-érték és Bartlett-teszt	45
8. táblázat:	Kommunalitások	46
9. táblázat:	A közös faktor által magyarázott varianciarányad	46
10. táblázat:	A korrelációs számítás eredményei	47
11. táblázat:	A legeredményesebb és a legkevésbé eredményes cégek konfigurációja.....	49
1. ábra:	A porteri gyémánt-modell.....	7
2. ábra:	A regionális versenyképesség piramismodellje	9
3. ábra:	Porter öttényezős modellje.....	12
4. ábra:	Porter-féle általános versenystratégiák	15
5. ábra:	Az erőforrások csoportjai.....	21
6. ábra:	Az erőforrások és képességek egymásráépülése.....	25
7. ábra:	A Vállalati Versenyképességi Index szerkezete	30
8. ábra:	A legversenyképesebb és a legkevésbé versenyképes vállalatok jellemzői a VVI rangsorolása szerint	31
9. ábra:	A versenyképesség 7 pillérje	33
10. ábra:	A versenyképességi pontok histogrammja.....	36
11. ábra:	A megfigyelések grafikus ábrázolása	42

BEVEZETÉS

Dolgozatom témája a hazai kis- és középvállalatok (kkv-k) versenyképességének vizsgálata. Témaválasztásom aktualitását mi sem bizonyítja jobban, mint az Európai Unió jelenlegi vállalkozásfejlesztési politikája, mely a kis- és középvállalatok versenyképességének fejlődését elősegítő intézkedéseket célozza az Unió egészének területén. A lisszaboni stratégia 2005. évi megújítása óta, az Európai Unió dokumentumaiban egyre gyakrabban hangsúlyozzák az erős, jól működő kis- és középvállalati szektor versenyképességi szerepét. Ez nem meglepő, hiszen a stratégia két legfőbb célkitűzése, a gazdasági növekedés, valamint a foglalkoztatottság növelése szoros összhangban van a kis- és középvállalatok teljesítményével. A kihívást jelentő gazdasági környezet ellenére ugyanis a kkv-k alkotják az európai gazdaság gerincét. Mintegy 20,7 millió céget számlálva, valamint több mint 87 millió főt foglalkoztatva az összes vállalkozás 98%-át teszik ki. Becslések szerint, az Unióban ezek a kisebb méretű vállalatok biztosítják a munkahelyek 67%-át, és a bruttó hozzáadott érték 58%-át állítják elő. Ha a hazai kkv szektort vesszük górcső alá, akkor a fentiekhez igen hasonló arányokat kapunk. Magyarországon a vállalkozások 99,9 %-a kkv, amelyek a gazdaság teljes hozzáadott értékének 53,8%-át adják és a magánszférában, a pénzügyi szektoron kívül dolgozó alkalmazottak 72,7%-át foglalkoztatják. (Európai Bizottság 2012).

A fenti adatok ismeretében úgy gondolom, mindnyájan egyetérthetünk Antonio Tajani, az Európai Bizottság iparért és vállalkozáspolitikáért felelős alelnökének kijelentésével: *"A kkv-kban rejlik a lehetőség, hogy beindítsák a növekedést Európában"*. Ezt belátva, utóbbi években számos közösségi és hazai fejlesztési stratégia, intézkedéscsomag született a kis- és középvállalatok versenyképességének javítása céljából, amelyek azonban nem tartalmazzák sem a fogalom, sem az azt alkotó tényezők tudományos meghatározását. Így fontos kutatói feladattá vált a kis- és középvállalatok versenyképességének definiálása és az elemzési lehetőségeinek kidolgozása.

Dolgozatom célja, hogy egy olyan kis- és középvállalati versenyképességet vizsgáló modellt mutassak be és teszteljek empirikusan, mely nem aggregált adatokon alapul, hanem egyedi vállalati szinten teszi lehetővé a cégek versenyképességének vizsgálatát. Egy olyan modellt, mely az eddigi versenyképességi kutatások nagy részétől eltérően, nem felülről lefelé haladva (top-down megközelítésben), hanem a vállalatok belső tényezőiből kiindulva (bottom-up

felfogásban), az erőforrás-alapú vállalatelmélet szemléletében elemzi a kkv-k versenyképességét. Ez a bemutatásra kerülő modell, a Szerb-féle kis- és középvállalati versenyképességi index, mely nem csak a hazai, hanem a nemzetközi versenyképességi vizsgálatok tekintetében is úttörőnek számít. Egyrészt ez az első olyan index, mely kimondottan a kisebb méretű vállalatok versenyképességének mérésére specializálódott, másrészt pedig a már megszokott index-képzési technikáktól eltérően a modell, az index építőelemeit - hazai irodalomban még kevésbé elterjedt konfigurációs elméletre támaszkodva - egyedi módon kombinálja. Tanulmányom célja egyrészt tehát a Szerb-féle versenyképességi index és elméletének a bemutatása, másrészt pedig a modell gyakorlati használhatóságának tesztelése.

Dolgozatom első részében irodalmi áttekintést végzek annak érdekében, hogy tanulmányom témája és célja szempontjából fontosnak vélt, a szakirodalomban fellelhető elméleteket, gondolatokat és kutatási eredményeket ismertessem.

Az első fejezetben a versenyképesség fogalmi értelmezését boncolgatom, közgazdaságtani és gazdálkodástani megközelítésben. A második fejezetben a versenyképesség vizsgálatának lehetséges szintjeit tekintem át. A legfelső szinttől a legalsó irányába haladva eljutok a kutatásom szempontjából meghatározó mikro szintig, mely a vállalati versenyképességet foglalja magában. Még ebben a fejezetben felvázolom a vállalati versenyképesség elemzésére szolgáló irányzatokat, majd az ezt követő harmadik fejezetben, részletezem a vállalati versenyképesség-elemzés uralkodó irányzatát, a Michael Porter nevéhez fűződő iparági megközelítést. A negyedik fejezetben rátérek a Szerb-féle modell alapjául szolgáló erőforrás-alapú vállalatelmélet tárgyalására, mely a versenyképesség szempontjából - a Porter-féle elmélettel ellentétben - nem a külső iparági, hanem a vállalat belső tényezőinek fontosságát hangsúlyozza. Bár nem kötődik szervesen az erőforrás-alapú elmülethez, de ezen fejezet keretén belül mutatom be a konfigurációs elméletet is, amit a kis- és középvállalati versenyképességi modell megalkotója az index tényezőinek kombinálásához használ. Az irodalmi áttekintés utolsó, azaz ötödik fejezetében, a hazai, vállalati versenyképesség mérésére kidolgozott modelleket tárgyalom. Legelőször a Chikán Attila nevéhez köthető Vállalati Versenyképességi Indexet, mely elsősorban nagyvállalatok versenyképességének mérésére készült, majd utána a dolgozatom alapjául szolgáló, Szerb László által kifejlesztett kis- és középvállalati versenyképességi indexet ismertetem részletesen.

Dolgozatom második felében az általam végzett empirikus kutatás kerül bemutatásra. Amint már említettem, itt a Szerb-féle versenyképességi modell gyakorlati alkalmazhatóságát veszem nagytó alá. Kutatásomat összesen három hipotézis tesztelésével végzem, melyek a modell előre jelző képességét vizsgálják. Elsősorban arra keresem a választ, hogy az index segítségével kalkulált versenyképességi pontok előre jelzik-e a vállalatok jövőbeni eredményességét, sikerességét. Dolgozatom zárásaként megfogalmazom a kutatás konklúzióját és javaslatokat teszek.

1. A VERSENYKÉPESSÉG FOGALMA

A versenyképesség egy olyan fogalom, amelynek nem létezik egy általánosan, mindenki által elfogadott konkrét definíciója. Továbbá egy olyan komplex jelenség, amelynek értelmezése és mérése is sok nehézségbe ütközik, ahány szakirodalom, annyiféle megközelítése, értelmezése lelhető fel (Némethné 2009). *„Nincsen egyetértés arról, hogy valójában mit is jelent a versenyképesség: néhol a korszerűség szinonimájaként, máshol egy gazdaság vagy vállalat általános fejlettségi színvonalának jellemzőjeként használják, megint máshol piaci teljesítményt, üzleti sikerességet, gazdasági növekedést értenek alatta”* (Somogyi 2009, p.11.). Így aztán érthető módon a versenyképességi témában kutató szerzők többsége megalkotja azt a definíciót, amely igazodik kutatásainak céljához. A dolgozatban nem célom, hogy rendszerezsem a versenyképességgel kapcsolatos különböző nézeteket, viszont fontosnak tartom az általam vizsgált vállalati versenyképesség, azon belül is az erőforrás-alapú megközelítés gazdálkodásban elfoglalt helyének meghatározását.

1.1. KÖZGAZDASÁGTAN ÉS GAZDÁLKODÁSTAN

A versenyképességi kutatások kapcsán a viták egyik gyökere abban rejlik, hogy a két tudományterület által vizsgált azonos jelenségekhez a közgazdaságtan (economics) és a gazdálkodás- és szervezéstudomány (business and management) nagyon eltérő módon közelít (Czakó 2000, p.12.). Azonban ez nem azt jelenti, hogy a kétféle megközelítésmód teljesen független lenne egymástól, ahogyan Némethné (2009) Törököt idézi: a gazdálkodástan „... átveszi a közgazdaságtan gondolatrendszeit is elemzési eszközeit, és alakítja ki ebből... kifejezetten a gyakorlati alkalmazásra orientálva a saját módszereit”.

A közgazdaságtan kezdetben a versenyképesség forrását a David Ricardo (1772-1823) nevéhez fűződő *komparatív előnyök* elmélet alapján magyarázta, melynek gyökerei a komparatív költségekre vezethetők vissza. Ez a fajta megközelítést *áralapú versenyképesség* néven terjedt el a szakirodalomban. A komparatív előnyöket a klasszikus-neoklasszikus modellek adottságnak tekintik, tehát statikus szemléletmóddal jellemezhetőek Török (2003). A klasszikus-neoklasszikus modellekből kiindulva – annak elveit bírálva és továbbfejlesztve – több versenyképességet magyarázó elméleti irányzat is született az 1960-1970-es években.

Ilyen például a *neofaktor irányzat*, a *technológiai szakadék elmélet*, vagy a Vernon és Hirsh nevéhez fűződő *termékciklus elmélet*, hogy csak néhányat említsek a sok közül.

Az 1980-1990-es évektől kezdve Krugmanhez és Porterhez köthető dinamikus irányzatok kerültek előtérbe, amelyek a kutatás fejlesztés tevékenységre, valamint az innovatív gazdasági környezet fontosságára hívták fel a figyelmet, igazodva Schumpeter evolúciós közgazdaságtani nézeteihez (Némethné 2009). Itt fontosnak tartom megjegyezni, hogy az 1980-as éveket megelőző időszak közgazdaságtani irodalmában a „versenyképesség” szó még nem szerepelt (Márkus 2011).

A gazdálkodástan szakít a közgazdaságtan gyakorlatával - amely kizárólag kínálati oldalról értelmezi és magyarázza a versenyképességet – és szükségszerűnek tartja a keresleti oldal elemzését is, mivel az üzleti siker zálogának a piaci helytállást tartja. A gazdálkodástan tudományág a vállalatok szempontjából vizsgálódik, a vállalatokat jelöli meg a versenyképesség forrásaként (Czakó 2000). A megközelítés világosan nyomon követhető a gazdálkodástan világszerte elismert képviselője, Michael Porter (1990) nemzetgazdasági versenyképesség vizsgálatában, amelyben a versenyképesség okait az adott országban hazai bázissal rendelkező, globális iparágakban működő vállalatok nemzetközi versenyben elért sikereire vezette vissza. Porter (2006) iparági versenyelméletének fókuszában is vállalatok állnak, akárcsak Barney (1991) és Wernelfelt (1984) erőforrás-alapú elméletében, amelyek a Porter-féle iparági irányzat egyfajta kritikájaként is értelmezhetőek.

2. A VERSENYKÉPESSÉG SZINTJEI

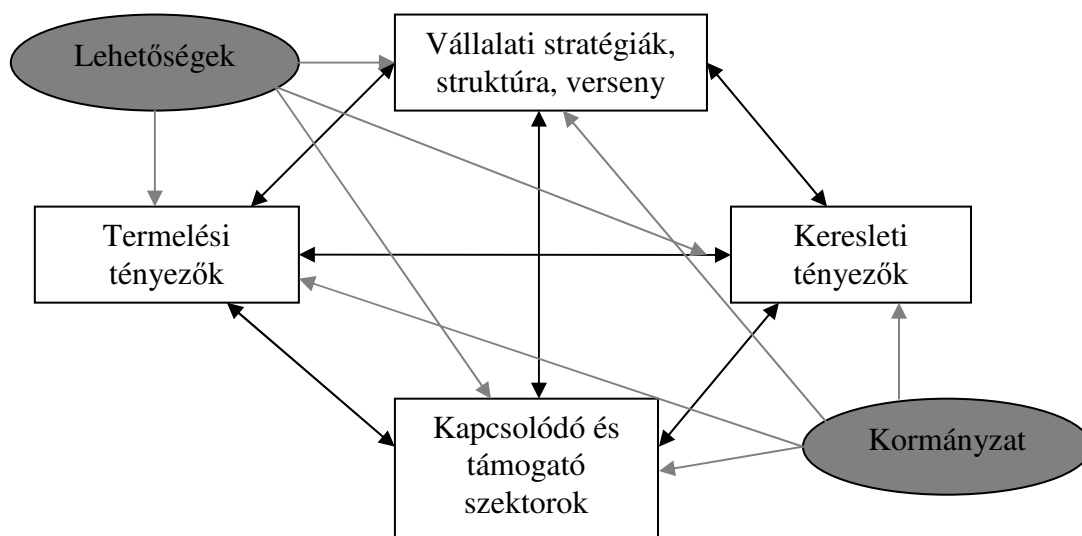
A versenyképességet kutató szerzők között abban sincsen egységes álláspont, hogy milyen szinten és minek a versenyképességéről van értelme értekezni. (Márkus 2011, p.15.). „A nemzetközi irodalomban a gazdasági versenyképességnek leggyakrabban négy szintjét szokás megkülönböztetni: a nemzet, az ágazat, a vállalat és a termék szintjét”. (Chikán 2006, p.42.). Egyes források, az említette szinteket –ahogyan azt Lengyel (2000) is teszi - makro-, mezo- és mikro kategóriákba sorolják. „A makro-szintű elemzés alapegysége általában az ország vagy ország csoport (pl. Európai Unió) és a verseny színtere a világgazdaság vagy annak nagy egységei, földrészei. A regionális és az iparági megközelítés alkotja a mezo-szintű elemzés szintjét... a vállalatok képezik a versenyképesség mikro-szintjét” (Szerb 2010, p.23.). A továbbiakban a Lengyel által megnevezett kategóriákon keresztül mutatom be a versenyképesség különböző szintjeit.

2.1. MAKRO SZINT: NEMZETGAZDASÁGI VERSENYKÉPESSÉG

A nemzetgazdaságok versenyképességének vizsgálata, valamint mérése az 1980-as évekre vezethető vissza, amelynek kiinduló pontja az Egyesült Államok volt. Ekkor számos kutatás indult arra keresve a választ, hogy az USA, a korábbi évekhez viszonyítva, miért veszített világgazdasági szerepéből. A két legmeghatározóbb kutatási program a Harvard Business Schoolhoz kötődik, az elsőt Bruce S. Scott és C. Lodge, a másodikat Michael E. Porter vezette (Chikán és Czakó 2009, p.38-39.). A Scott-Lodge szerzőpáros (1985) nemzetgazdasági versenyképesség definíciója ekképpen szerepel Chikán és Czakó (2009) könyvében: „A nemzeti versenyképesség egy ország azon képessége, hogy a nemzetközi gazdaságban termékeket termel, eloszt, és szolgáltat más országokban termelt árukkal és szolgáltatásokkal versenyezve úgy, hogy növekvő életszínvonalat realizál”. A megfogalmazásból az tükröződik, hogy a nemzetgazdaságok versenyképessége a vállalatok teljesítményére vezethető vissza végső soron, hiszen ők állítják elő a termékeket és a szolgáltatásokat.

Porter szintén ezt a vállalatközpontú megközelítést hangsúlyozza az 1990-ben megjelenő Országok versenyképessége (*The Competitive Advantage of Nations*) című könyvében, amelyben kidolgozza a gyémánt modellt, ami később az országok versenyképességét mérő két

index: az IMD (Institute for Management Development) versenyképességi indexe és a WEF (World Economic Forum) Globális Versenyképességi indexe (GCI) alapjául szolgál (1. ábra). A modell négy tényezőcsoport mentén vizsgálja és hasonlítja össze az országok versenyképességét. A négy tényezőcsoport: a termelési tényezők, a kereslet, a kapcsolódó és támogató szektorok léte és hatása, valamint a vállalatok stratégiai, struktúrája és a közöttük lévő verseny. A modell további két tényezővel egészíthető ki: a kormányzat, illetve a lehetőségek tényezőcsoportjával (Chath 2010).



1. ábra: A porteri gyémánt-modell

Forrás: Porter alapján, Chikán és Czakó (2009) p.47.

A fentiek ismertetése után fontosnak tartom megemlíteni, hogy vannak, akik szerint értelmetlen a versenyképességet nemzetgazdasági szinten vizsgálni. A makro-szintű versenyképességet tagadó felfogás elsősorban Paul Krugman nevéhez fűződik. Éltető (2003), Bakács (2004), Chikán (2006), Némethné (2009) és Szerb (2010) egyaránt kiemeli Krugman állásfoglalását, aki úgy véli, hogy egy nemzet életszínvonala kizárólag saját, nem pedig másokhoz viszonyított gazdasági teljesítményének a függvénye. Az országok nem egymás rovására versenyeznek egymással, a nemzetközi kereskedelem nem „zéróösszegű-”, hanem „pozitív összegű játék”, ahol valamennyi résztvevő szükségképpen nyer, idézi Bakács (2004) Krugmant. A Nobel-díjas közgazdász arra is felhívja a figyelmet, hogy amennyiben a versenyképesség a gazdaságpolitikusok megszállottságává válik, annak olyan káros

következményei lehetnek, mint a pénzeszközök helytelen allokálása, valamint a protekcionista eszközök bevezetése. (Éltető 2003, p.270.)

2.2. MEZO SZINT: REGIONÁLIS- ÉS IPARÁGI VERSENYKÉPESSÉG

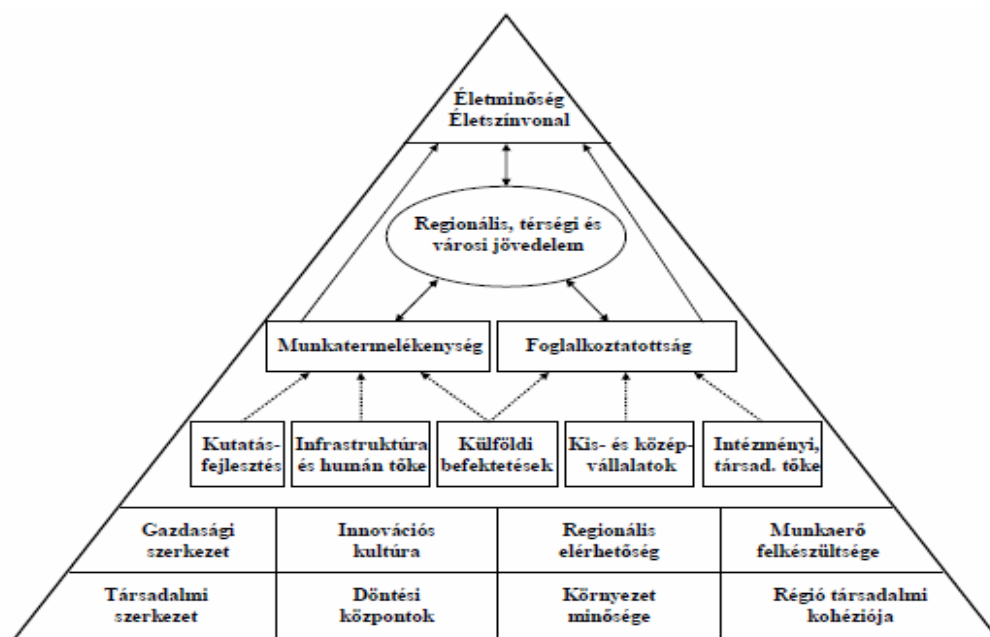
Mezo szintről beszélhetünk földrajzi - más néven terület alapú (regionális)-, valamint iparági megközelítésben. Ha földrajzi tekintetben közelítjük meg a mezo szintet, akkor legelőször arról kell döntenünk, hogy egy országnál nagyobb vagy kisebb kiterjedésű földrajzi egységet veszünk górcső alá. A továbbiakban a regionális fogalmat egy az országnál kisebb terület értelmében használom, amikor a vizsgálódás tárgyai régiók, kistérségek és települések.

Az OECD (1997) definíciója szerint a régiók versenyképessége nem más, mint „... *képesség olyan javak és szolgáltatások előállítására, amelyek a hazai és nemzetközi piacokon is értékesíthetők, miközben az állampolgárok növekvő és hosszú távon fenntartható életszínvonalat érnek el*”. Lengyel (2010) kiemeli, hogy a regionális versenyképességnek nincsen egyetlen mutatója, nem jellemezhető egyetlen tényezővel, hanem egymáshoz szorosan kapcsolódó, jól mérhető közgazdasági kategóriák együttesét jelenti. Ezek a kategóriák a következők:

- A regionális GDP egy lakosra jutó nagysága és növekedési üteme
- A régióban a munkatermelékenység és annak növekedési üteme
- A régióban a foglalkoztatottsági ráta és annak változása
- A régió „nyitottsága” (exportja, importja, turizmusból eredő bevétele)

Ezek alapján elmondható, hogy „... *a regionális versenyképességet a régióban megtermelt egy lakosra jutó jövedelem nagyságával és növekedési ütemével mérjük, amely jövedelem egyaránt adódik a munkatermelékenység és a foglalkoztatottság magas szintjéből. Másképpen a regionális versenyképesség olyan fenntartható gazdasági növekedést jelent, amely a magas foglalkoztatottsági ráta mellett magas munkatermelékenységből származik*”. (Lengyel 2010, p.123.)

A regionális versenyképesség mérésére, valamint gazdaságfejlesztési programok kidolgozására szolgál a Lengyel által megalkotott piramismodell (2. ábra).



2. ábra: A regionális versenyképesség piramismodellje

Forrás: Lengyel (2010) p.128.

A modell három, logikailag egymásra épülő szint segítségével magyarázza az elérni kívánt célt (életszínvonal, életminőség). Az első szintet a külső tényezők jelentik, másodikon a versenyképesség alapkategóriáit (munkatermelékenység, foglalkoztatottság) közvetlenül meghatározó gazdasági tényezők találhatók, míg a harmadik szinten maguk az alapkategóriák helyezkednek el.

A területi megközelítéssel szemben Porter iparági szemlélete nem kötődik a földrajzi térfelosztáshoz. Ő a mezo szintű versenyképességet a különböző térségekben működő domináns iparágak vállalataiból létrejövő klaszterek közötti verseny tekintetében értelmezi. Ezek a klaszterek egyfajta stratégiai szövetséghez hasonlíthatók, a lokális előnyök kihasználásán alapulnak (Lengyel 2000). Összességében a klaszterek versenyképességét pedig a vállalatok együttműködése és a támogató, helyi intézményi viszonyok határozzák meg. (Szerb 2010, p.24.)

2.3. MIKRO SZINT: VÁLLALATI VERSENYKÉPESSÉG

A mikro-szintű versenyképesség-elemzés fókuszában a vállalatok állnak. Krugman úgy véli, egyedül ezen a szinten van értelme versenyképességről beszélni, hiszen a verseny színhelye a piac, ott pedig a vállalatok jelennek meg termékeikkel (Chikán 2006).

Mint ahogyan arra már korábban hivatkoztam, a szakirodalom a vállalatinál eggyel mélyebbi, termék szintű kategóriával is foglalkozik. Mivel azonban dolgozatom fókuszában a vállalati szintű versenyképesség áll, így a termék szintű versenyképesség bemutatását nem tartom relevánsnak. A témakörrel kapcsolatban, a hazai irodalomban Botos (1982) munkáját érdemes figyelembe venni.

A Versenyképesség Kutató Központ, amely kutatási programjainak középpontjába a hazai vállalatok versenyképességének vizsgálatát helyezte, a következők definíciót adja: „*A vállalati versenyképesség a vállalatnak azon képessége, hogy a társadalmi felelősség normáinak betartása mellett tartósan tud olyan termékeket és szolgáltatásokat kínálni a fogyasztóknak, amelyeket azok a versenytársak termékeinél (szolgáltatásainál) inkább hajlandók a vállalat számára nyereséget biztosító feltételek mellett megfizetni. Ezen versenyképesség feltétele, hogy a vállalat legyen képes a környezeti és a vállalaton belüli változások érzékelésére és az ezekhez való alkalmazkodásra, a versenytársaknál tartósan kedvezőbb piaci versenykritériumok teljesítésével.*” (Chikán-Czakó 2005)

A definícióban jól tükröződik a kettős értékteremtés fogalma, amely azt nyomatékosítja, hogy a vállalatoknak működésük során egyszerre kell értéket nyújtaniuk a fogyasztóiknak és a tulajdonosaiknak. Chikán és Czakó (2009) a kettős értékteremtést ekképpen fejti ki: „*... a fogyasztóknak nyújtott érték azt jelenti, hogy a piaci verseny és a változó keresleti viszonyok közepette a vállalat képes a piacon vevőre találó termékkel és szolgáltatásokkal jelen lenni – azaz bevételre tesz szert. E bevételnek elegendőnek kell lennie nemcsak az előállított termék költségeire, hanem a tulajdonosok tőkebefektetéseinek megtérülését biztosító nyereségre is.*”

2.3.1. A vállalati versenyképesség elemzésére szolgáló irányzatok

A vállalati versenyképesség vizsgálatára többféle megközelítés szolgál. Külön- külön egyikről sem lehet azt állítani, hogy vizsgálati keretrendszere teljes, figyelembe veszi az összes lehetséges versenyképességre ható tényezőt. Talán nem járok messze az igazságtól, amikor azt gondolom, hogy az alábbiakban felsorolt irányzatok egyfajta kombinációja jelenthetné a helyes utat a vállalati versenyképesség vizsgálatában.

Márkus (2011, p.18.) a következőképpen csoportosítja az egyes irányzatokat:

- Pénzügyi megközelítés
- Vállalkozási oldalú megközelítés
- Iparági megközelítés
- Erőforrás-alapú megközelítés

A pénzügyi megközelítés a pénzügyi mutatókra és azokat alátámasztó számviteli beszámolókra helyezi a hangsúlyt, míg a vállalkozási oldalú irányzat képviselői a vállalkozásokat körülvevő és működésüket meghatározó intézményi struktúrának tulajdonítják a sikert.

Az iparági megközelítés Porter nevéhez fűződik, aki versenyelméletében a vállalaton kívüli tényezőkre, az iparági verseny jellemzőire fókuszál. A Porter-féle versenyelmélet bemutatásának egy külön fejezetet szentelek. Az elmélet részletes ismertetését azért tartom fontosnak, mert a szakdolgozatom alapjául szolgáló erőforrás-alapú megközelítés az iparági elmélet egyfajta kritikájaként is értelmezhető.

Az erőforrás-alapú irányzat a cég-specifikus jellemzőkből indul ki, az iparági jellemzőkkel szemben azokat tartja a versenypozíciót meghatározó elsődleges tényezőknek (Szerb 2010, p.23-24). Az irányzat irodalmát a dolgozat negyedik fejezetében foglalom össze.

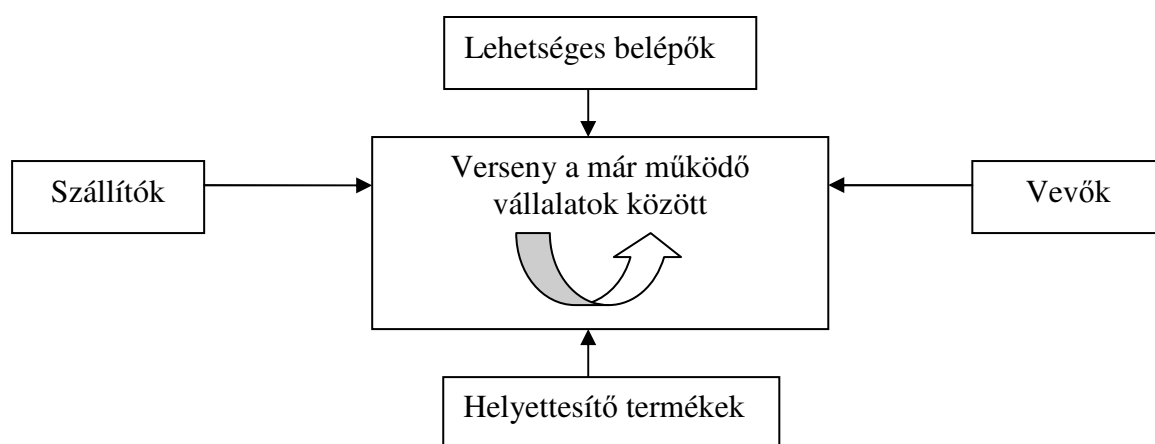
3. PORTER VERSENYELMÉLETE

Porter (2006) versenyelméleti koncepciójának fókuszában a vállalaton kívüli, egy adott iparágat meghatározó tényezők állnak, amelyek együttesen szabják meg az iparági verseny feltételeit. Az elmélet értelmében a vállalatok akkor lesznek versenyképesek, ha stratégiájukat ahhoz az iparág gazdasági struktúrájához alkalmazkodva alakítják ki, amelyben tevékenykednek.

A szerző öt alapvető iparági versenytényezőt jelöl meg (3. ábra), amelyek közösen formálják az iparágak struktúráját. Ahhoz, hogy a szervezetek képesek legyenek kidolgozni egy jó pozíciót biztosító versenysztratégiát, nélkülözhetetlen, hogy megismerjék azokat a forrásokat, amelyekből a verseny voltaképpen ered. A strukturális elemzés lényegében arra szolgál, hogy megvilágítsa a vállalat gyenge, illetve erős pontjait.

Az öttényezős modell felvázolása előtt fontosnak tartom tisztázni, hogy Porter mit ért az iparág fogalma alatt: „... iparágnak tekintjük a vállalatok olyan csoportját, amelyek egymást közvetlenül helyettesítő termékeket¹ állítanak elő.” (Porter 2006, p.30.).

3.1. PORTER ÖTTÉNYEZŐS MODELLJE



3. ábra: Porter öttényezős modellje

Forrás: Saját szerkesztés Porter (2006) alapján

¹ Porter a „termék” kifejezést használja, akár termékről, akár szolgáltatásról van szó.

Ahogy a 3. ábrán látható, az öt tényező, amely együttesen meghatározza az egyes iparágakon belül kialakítandó versenysztratégiát a következő (Porter 2006):

1. *Új belépők fenyegetése:* az iparágba újonnan belépni kívánó vállalatokkal mindig számolni kell, fokozottan érvényes ez az állítás a kiemelkedő jövedelmezőséggel kecsegtető iparágak esetében. Ezért a már bent lévő, működő vállalatoknak belépési korlátokat² szükséges állítaniuk a belépni szándékozók előtt, valamint az újonnan belépőkkel szemben erélyes fellépést kell tanúsítaniuk.
2. *Verseny élessége a már működő vállalatok között:* egy iparág vállalatai kölcsönösen függenek egymástól, így a vetélkedés, amit egy jobb pozíció megszerzéséért folytatnak kihatással lehet az iparág valamennyi vállalatára, valamint az iparág jövedelmezőségére.
3. *Helyettesítő termékek fenyegetése:* azon helyettesítő termékek felkutatása és elemzése érdemel kiemelt figyelmet, amelyeknek ár/ teljesítmény aránya kedvezőbb a mi iparágunk termékeinél.
4. *A vevők alkupozíciója:* a vevők alkuerejüknél fogva kijátszhatják a versenytársakat egymás ellen, lefelé kényszeríthetik az árakat, amivel az iparág jövedelmezőségét csökkenthetik. Éppen ezért fontos azt megvizsgálni, hogy a vevőknek milyen körülmények között lehet erős az alkuerejük, és a vállalat milyen stratégiával tudja gyengíteni azt.
5. *A szállítók alkupozíciója:* a vevők alkupozíciójának vizsgálatához hasonlóan, ennél a tényezőnél is azokat a körülményeket kell megismerni, amikor szállítók alkuereje erős lehet és azokhoz igazodva kell kialakítani a beszerzési stratégiát.

² Belépési korlát forrása lehet: gazdaságos sorozatnagyság, termékmegkülönböztetés, tőkeszükséglet, áttérési költség, forgalmazási csatornákhöz való hozzájutás, mérettől független költséghátrányok, kormányzati politika

3.2. PORTER-FÉLE ÁLTALÁNOS VERSENYSTRATÉGIÁK

Miután a strukturális elemzés megvilágította a vállalat gyenge-, illetve erős pontjait a cégvezetés feladata, hogy kidolgozza a megfelelő stratégiát. Porter a lehetséges stratégiai alternatívákat kutatva arra kereste a választ, hogy melyek azok a tényezők, amelyek leginkább meghatározzák egy vállalat jövedelmezőségét. Végül egyetlen tényezőt választott: egy adott vállalat piaci részesedését. A kutatás eredményei egyrészt igazolták, hogy a nagy piaci részesedés magas megtérüléssel jár, valamint, hogy jól meghatározott marketing- és termelési stratégiát követve az alacsony piaci részesedés is képes magas tőkemegtérülést biztosítani. Emellett rávilágított arra is, hogy létezik olyan piaci részesedés –valahol a kicsi és a nagy között-, ami igen kedvezőtlen profitot termel (Marosán 2001, p.119.).

Az öt iparági versenytényezőt, valamint a fenti kutatás eredményeit figyelembe véve Porter (2006) tágabb értelemben három általános versenystratégiát (*generic strategies*) nevezett meg, amelyek a tartós versenyelőny forrásai lehetnek. A három stratégia:

- Átfogó költségvető szerep (*Cost Leadership Strategy*)
- Megkülönböztetés (*Differentiation Strategy*)
- Összpontosítás (*Focus Strategy*)

A *költségvető* stratégia lényege abban áll, hogy a vállalat megpróbálja az értéklánc-funkcióit a versenytársaknál alacsonyabb termelési költség szinten végezni. A költségelőny eredetének feltárásában meghatározónak tekinthetők a gazdaságos sorozatnagysággal, valamint a tapasztalati görbével kapcsolatos elméletek és elemzések. Emellett jelentős szerepe van a termék- és technológiai tervezésnek, a kapacitáskihasználásnak, valamint az input költségeknek (Bartek-Lesi és et al. 2007, p.143). A költségvető vállalatok nagy piaci részesedéssel rendelkeznek.

A *megkülönböztető* stratégia azt jelenti, hogy a vállalat olyan terméket vagy szolgáltatást hoz létre és kínál a vevőknek, amit az egész iparágban sajátosnak, egyedinek ismernek el és ezért cserébe hajlandóak magasabb árat fizetni. „Ehhez a minőségi dimenziók közül egyben vagy többen magasabb szintet kell kínálni, mint a versenytársak. Ha a működés tekintetében a szervezet a legjobb gyakorlatot folytatja, a magas minőség biztosítása csak úgy lehetséges,

hogy közben romlik a költségpozíció. Mindez a versenytársakhoz képest magasabb árhoz vezet.” (Ilosvai 2008, p.140). A megkülönböztető stratégiát követő vállalat piaci részesedése kisebb, mint a költségvezetőé, de a fogyasztó által érzékelt és elfogadott magasabb hozzáadott értéknek köszönhetően a vevők márkahűek lesznek a magasabb ár ellenére is.

Az *összpontosítás* egy szűk piaci szegmens kiszolgálását jelenti. Ez lehet egy meghatározott vásárlóréteg, a piac egy behatárolt földrajzi területe vagy a termékskála egy szűk szelete. A stratégia azon alapul, hogy az iparág egyes szegmenseinek igényei között lényeges különbség van, amihez a nagy volumenben standardizált termékeket gyártó vállalatok nem képesek alkalmazkodni. Összpontosító stratégia egyrészt lehet az, ha a vállalat a legalacsonyabb költségeken termelve elégíti ki a szegmens igényeit, másrészt ha megkülönböztetést alkalmaz úgy, hogy felárat tud felszámítani. Ugyanakkor az sem kizárt, hogy mindkét stratégiai irányzatot sikerül megvalósítani (Bowman 1999, p.66).

Porter általános versenysztratégiáit a 4. ábra foglalja össze:

Stratégiai cél	Stratégiai előny	
	A vásárló által érzékelt különlegesség	Alacsony költségpozíció
A teljes iparág	<i>Megkülönböztetés</i>	<i>Átfogó költségvezető szerep</i>
Csak meghatározott szegmens	Összpontosítás (Megkülönböztetés) (Alacsony költségek)	

4. ábra: Porter-féle általános versenysztratégiák

Forrás: Saját szerkesztés Ilosvai (2008) alapján

Porter (2006, p.61.) álláspontja szerint azok a vállalatok, amelyek nem a fentiekben bemutatott három életképes alternatíva mentén dolgozzák ki stratégiájukat a „középmezőnyben ragadnak”, és rendkívül rossz stratégiai helyzetből néznek szembe az

iparág versenytényezőivel. Az ilyen vállalatok jövedelmezősége rendkívül csekély. Egyrészt mivel az árversenyek felemésztetik profitjukat, másrészt pedig az összpontosítás, illetve az átfogó megkülönböztetés hiányában nem képesek egy állandó forgalmat biztosító lojális vevőkört kialakítani.

3.3. A PORTER-FÉLE VERSENYELMÉLET KRITIKÁJA

Porter versenyelméletével kapcsolatban a legszembevetőbb, hogy bár fókuszában a vállalati szintű versenyképesség elemzése áll, a vállalat, mint a versenyképesség alapját képező egység nem jelenik meg a modellben. Az irányzat egyértelműen az iparág struktúráját, a külső környezeti tényezőket helyezi górcső alá, nem számol a vállalat belső tényezőivel és a rendelkezésére álló erőforrásokkal. Így a cég-specifikus jellemzők figyelmen kívül hagyása uniformizált stratégiák megalkotásához vezet, amelyek hosszú távon nem biztosíthatnak tartós versenyelőnyt a szervezeteknek (Barney 1991).

Az uniformizált vállalati stratégiák előtérbe kerülése kapcsán fontosnak tartom felidézni azon kutatók nézeteit, akik a stratégiai menedzsment területén nagy hangsúlyt szenteltek a vállalatok stratégiái között meglévő hasonlóság (vagy különbözőség) és az ebből származó vállalati teljesítmény, versenyképesség vizsgálatának. Ahogyan Deephouse (1999) fogalmaz, a szerzők egyik csoportja azt kutatta, hogy milyen előnye származik egy vállalatnak abból, ha minél inkább különbözik versenytársaitól (Barney 1991; Henderson 1991; Baum és Mezias 1992;), míg mások a vállalatok konformitásából eredő pozitív hatások elemzésére koncentráltak (DiMaggio és Powell 1983; Suchman 1995).

Az előbbiek a differenciált stratégia jövedelmezőségét a verseny csökkenésével magyarázzák. Példaként kiemelném a W. Chan Kim és R. Mauborgne (2005) nevéhez fűződő Kék Óceán Stratégiai (*Blue Ocean Strategy*) elméletet. Ebben a szerzőpáros arra hívja fel a vállalatok figyelmét, hogy törjenek ki az örökös versengés „Vörös Óceánjából”. A „Vörös Óceán” a ma létező piaci tereket szimbolizálja, ahol kegyetlen verseny zajlik a szereplők között, akik csak egymás kárára érvényesülhetnek. A szerzőpáros ajánlása szerint a vállalatoknak ki kell alakítaniuk a verseny nélküli piacok „Kék Óceánját”, amely az értékteremtésre, valamint az innovációra fókuszál, és amelynek alapja a differenciálás.

A vállalatok konformitása mellett érvelők a vállalatok "legitimitásában" látják a kedvező versenypozíció zálogát (Deephouse 1999, p.147.). Deephouse értelmezésében egy vállalat akkor legitim, ha alkalmazkodik az adott iparág környezeti elvárásaihoz, és elfogadottá válik a társadalom számára.

Deephouse (1999) „*Stratégiai egyensúly*” elméletében integrálja a kérdéskörrel foglalkozó kutatók nézeteit és megfogalmazza, hogy egy vállalat versenyelőnyre akkor képes szert tenni, ha minél inkább differenciáltabb versenystratégiát követ, és ezzel egyidejűleg minél magasabb fokú legitimitásra törekszik. Az elmélet tehát azt javasolja, hogy egy adott vállalat sajátos, egyedi jellemvonásait összhangba kell hozni a külső környezeti tényezőkkel. Amint majd a következő fejezetben látni fogjuk, ez lesz az erőforrás-alapú stratégiaalkotás lényege.

Visszatérve Porter versenyelméletéhez elmondható, hogy részben összeegyeztethető Deephouse „*Stratégiai egyensúly*” elméletével, hiszen az iparági trendeket leíró öt erőnek megfelelően építi ki stratégiáit (legitim) és a versenytársaktól eltérő pozícióba kívánja helyezni a vállalatokat a versenyelőny megszerzése érdekében. Az elmélet hátulütője azonban, hogy olyan könnyen másolható általános versenystratégiákat hirdet, amelyeket bármely vállalat képes adoptálni, így végső soron uniformizálttá válnak és a cégek ismét erősödő versenyhelyzetben találják magukat. Barney (1991, p.100-101.) kiemeli, hogy az elmélet azon feltevése, miszerint a stratégiaiilag fontos erőforrások az iparágban jelenlévő bármely vállalat számára beszerezhetőek, nem vezet tartós versenyképességet biztosító pozíció kialakításához. Meglátása szerint a tartós versenyképesség elengedhetetlen feltétele, hogy egy adott iparágban versenyző vállalatok *heterogén erőforrásokkal* rendelkezzenek, és azok *immobilak* legyenek, azaz nehezen beszerezhetőek a versenytársak számára.

Összességében elmondható, hogy az iparági megközelítés csak nagy általánosságban ad iránymutatást a vállalati stratégia kidolgozásában, nem veszi figyelembe a vállalat erőforrásait, képességeit és kompetenciáit, amire alapozva a tartós versenyelőnyt biztosító - számára legkedvezőbb - egyedi stratégia kialakítható.

4. AZ ERŐFORRÁS-ALAPÚ MEGKÖZELÍTÉS

„A stratégiai menedzsment általános érvényű és sokáig meghatározó tétele volt, miszerint a vállalatok versenyképessége kitiűtetett termék – piaci pozíciókból származik. Ennek a megállapításnak, illetve a ráépülő kutatási iránynak a dominanciáját törte meg Rumelt (1991) elemzése, mely rámutatott arra, hogy a realizált profit tekintetében az adott iparágon belüli különbségek sokszor nagyobbak, mint a különböző iparágak között megfigyelhető eltérések. Ezzel a megállapítással Rumelt relativizálta az iparági tényezők jelentőségét és felhívta a figyelmet a vállalaton belüli, működési tényezők fontosságára.” (Gelei,-Shubert 2006, p.4.)

Az említett tanulmány alapján új erőre kapott a vállalatok versenyképességét, szervezeti szintű hatékonyság-előnyökből származtató megközelítés. Ezt a kutatási irányt követi a stratégiai menedzsment erőforrás-alapú megközelítése (Resource Based View, továbbiakban RBV), amely a vállalat-specifikus eszközöknek és képességeknek (erőforrásoknak) a vállalati teljesítményben játszott meghatározó szerepét hangsúlyozza (Gelei 2006, p17-18.).

A versenyképesség erőforrás-alapú megközelítésének irodalmi háttere valamivel több, mint 50 éves múltra tekint vissza. A szemlélet szakirodalma rendkívül széles, és nemcsak a szűken értelmezett stratégiai menedzsment területén népszerű, hanem a kapcsolódó tudományágakban is jelentős magyarázó tényezővé lépett elő, hivatkozik Lőre (2011, p.33.) a Barney–Arikan szerzőpárosra, akik 2011-es publikációjukban összefoglalták, hogy mely tudományágakban jelentek meg cikkek az RBV szemléletben: emberi erőforrás menedzsment, marketing, folyamatmenedzsment... stb.. Lőre (2011) ugyanakkor nyomatékosítja, hogy az elemzett cikkekben az RBV szemlélet inkoherens és számos ponton különböző formában jelenik meg. Ennek ellenére mégis elmondható, hogy bár a megközelítés nem egyetlen kutató munkájának jegyeit viseli magán, mégis jól körvonalazható egy lényeges jellemzőiben egységessé formálódott iskola.

Jelen fejezetben nem kívánom összegezni a témában kutató szerzők nézeteit, célom inkább, hogy felvázoljam az elmélet alapjait és ismertessem a felépítését, bemutatva a későbbiekben tárgyalásra kerülő vállalati versenyképességet mérő indexek elméleti háttérét.

Miután röviden bemutatom az erőforrás-alapú megközelítés gyökereit, a következő kérdések megválaszolásával a Gelei-Schubert (2006) szerzőpáros logikai felépítése mentén ismertetem az RBV fő megállapításait:

- *Milyen fogalmakkal ragadhatók meg és írhatók le a vállalati működésnek azok az elemei, építőkövei, melyek alkalmasak a hosszú távú versenyképesség biztosítására?*
- *Melyek a hosszú távú versenyképesség biztosításában kiemelkedő jelentőségű erőforrások és képességek jellemzői?*
- *Hogyan épülnek fel ezek az elemek, mi jellemzi kapcsolatukat, belső struktúrájukat?*

4. 1. AZ ERŐFORRÁS-ALAPÚ MEGKÖZELÍTÉS EREDETE

Lőre (2011, p.34-37) az erőforrás-alapú megközelítés gyökereként négy elméletet (iskolát) jelöl meg: ricardoi közgazdaságtan, penrose-i iskola, a tröszt ellenes közgazdasági iskolák, illetve a megkülönböztető kompetenciák elmélete.

A szerző rávilágít arra, hogy a David Ricardo által megfogalmazott gazdasági összefüggés, amely a földjáradék keletkezését magyarázta, nemcsak a föld esetében képes a járadék³ keletkezését megmagyarázni. Az elmélet kiválóan alkalmazható minden olyan erőforrás esetén, amely rugalmatlanul, valamint eltérő minőségben áll rendelkezésre és lehetővé teszi egyes termelők számára az alacsonyabb átlagköltséggel történő termelést.

A megkülönböztető kompetenciák területéről Lőre Selznik (1957) „Leadership and Administration” című munkáját emeli ki, melyben a szerző megfogalmazza, hogy a vezetőknek fókuszálniuk kell a vállalat megkülönböztető képességeire, melyeknek köszönhetően a vállalat versenyelőnyre tesz szert. „Ez valójában az erőforrás alapú szemlélet közvetlen előzményének tekinthető, mivel végső soron a szerző azt fogalmazza meg, hogy a vállalat erősségeit szem előtt tartva kell a vállalati víziót megfogalmazni.”(Lőre 2011. p.36.)

Lőre szerint az erőforrás-alapú vállalatelméletek legszorosabban a penrose-i munkássággal mutatnak rokonságot. Penrose értelmezte először vállalatot csoportok, egyének és erőforrások

³ Lőre a járadékot a következőképpen definiálja: a járadék egy olyan potenciális pénzáramlás, mely képes arra ösztönözni a termelési tényező tulajdonosát, hogy használja fel erőforrásait a termelésben.

kötélékekeként. Ezzel szakított a neoklasszikus közgazdaságtani gondolkodással, mely kizárólag a piacra koncentrált, és a vállalatok belső tényezőire való fókuszálásra irányította a figyelmet.

Lőre a tröszt ellenes közgazdasági iskolákból Demsetz (1973) munkásságát tekinti az RBV elméletek negyedik előzményének, aki egyebek mellett arra hívta fel a figyelmet, hogy az iparági szerkezet nem kizárólagosan határozza meg a vállalatok teljesítményét.

4.2. AZ RBV ÉPÍTŐKÖVEI: ERŐFORRÁSOK ÉS KÉPESSÉGEK

Az erőforrás alapú megközelítés szerint a hosszú távú vállalati versenyképesség biztosításában két nagy forrás-csoport különböztethető meg, az *erőforrások és a képességek* csoportja. Alapvetően az elemzés kiinduló egységét az erőforrások jelentik, de a versenyképes működés biztosításához nem elegendő csupán azok rendelkezésre állása, szükség van az erőforrások és az emberek közötti koordinációra, amely a vállalat képességeivel ragadható meg. (Gelei 2006, p.19-20).

Barney (1991), aki egységbe foglalta az erőforrás-alapú vállalatelméletet, az erőforrásokat úgy definiálja, mint minden olyan eszköz, képesség, szervezeti folyamat, vállalati jellemző, információ, tudás... stb., amelyet a vállalat képes ellenőrizni és kiaknázni stratégiája megvalósítása során. A definícióból kiolvasható, hogy Barney az erőforrásokat átfogó kategóriaként használja, beleértve a képességek fogalmát is. A későbbi szakirodalom azonban már szétválasztja az erőforrások és a képességek fogalmát (Teece et al. 1997).

4.2.1. Az erőforrások csoportjai

Egy vállalat erőforrásait, a tulajdonában lévő vagy számára hozzáférhető termelési, illetve tágabb értelemben működési tényezők (inputok) csoportjaként definiálhatjuk (Antal-Mokos et al 1997). Barney (1991) és Grant (1991) az 5. ábrán látható módon csoportosítja az erőforrásokat:

Barney csoportosítása:	Grant csoportosítása:
1. fizikai tőke, 2. humán tőke, 3. szervezeti tőke.	1. fizikai erőforrások, 2. humán erőforrások, 3. szervezeti erőforrások, 4. pénzügyi erőforrások, 5. technológiai erőforrások, 6. hírnév.

5. ábra: Az erőforrások csoportjai

Forrás: Saját szerkesztés Márkus (2011) alapján

Barney a fizikai tőke alatt egy vállalat tárgyi (*tangible*) erőforrásait érti úgy, mint például környezeti elhelyezkedése, létesítményei, gépei, berendezései, nyersanyagjai és pénzügyi erőforrásai. Értelmezésében a humán-, valamint szervezeti tőke pedig a nem tárgyi (*intangible*) erőforrások csoportját képezik. Előbbi nem más, mint a vállalat alkalmazottjainak és vezetőinek képzettsége, tapasztalata, intelligenciája, ítélő-, felismerő-, és alkalmazkodóképessége, valamint elkötelezettsége és hűsége. A szervezeti tőke pedig a cég szervezeti struktúrájából, koordinációs eszközeiből, továbbá tervezési és kontrolling rendszeréből épül fel Jay Barney megközelítése szerint. Grant csoportosítása annyiban tér el az imént kifejtett felfogástól, hogy Ő a pénzügyi erőforrásokat a fizikai erőforrásoktól megkülönbözteti és emellett a technológiai erőforrások-, valamint hírnév csoporttal teszi teljessé a nem tárgyi erőforrások sorát.

4.2.2 Vállalati képességek

„Egy vállalat versenyképességét az általa birtokolt erőforrások mellett alapvetően meghatározza, hogy az erőforrások csoportjai együttesen, összehangolt, koordinált működés során mit tudnak megvalósítani. A hatékony és gazdaságos, tehát versenyképes működés nyilvánvalóan szükségessé teszi az erőforrások egyes csoportjai közötti interakciót, azok koordinációját, együttműködését. Teece és szerzőtársainak (1997) meghatározása szerint képességekről beszélünk akkor, amikor a vállalat-specifikus eszközöket egyéneken és csoportokon átítelve a működés során integrált csoportokba kötjük, s ezáltal lehetővé tesszük meghatározott tevékenységek végrehajtását” (Gelei 2006, p.20.).

Gelei (2006) a működési rutinon keresztül ragadja meg a vállalati képesség fogalmát, amely nem más, mint a vállalati tevékenységek rendszeres és kiforrott mintája. Álláspontja, hogy a képesség az erőforrás alapú megközelítés értelmezése szerint alapvetően egy rutin. Lényege, hogyan végez el a szervezet, illetve annak egy meghatározott alrendszere bizonyos tevékenység együtttest.

4. 3. A TARTÓS VERSENYPÉSSÉGET BIZTOSÍTÓ ERŐFORRÁSOK

Az erőforrás-alapú vállalati versenyképesség megközelítésének második kulcskérdése, hogy a vállalat rendelkezésére álló erőforrások közül melyek azok, amelyek kiemelkedő jelentőségűek, azaz tartós versenyelőnyt képesek biztosítani számára.

Jelen alfejezetben Jay Barney 1991-ben publikált „*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*” című műve alapján mutatom be a hosszú távú, tartós versenyképességet biztosító, egyedi erőforrások tulajdonságait. Dolgozatomban ezen részből csak Barney- az erőforrásokat átfogó kategóriaként használom, beleértve a vállalat eszközeit, képességeit, kompetenciáit, szervezeti folyamatait, információit...stb.

Az előző fejezetben már kitértem rá, hogy Barney szemléletében a hosszú távú, tartós versenyelőny kialakításának két elengedhetetlen feltétele van. Az egyik, hogy az azonos iparágakban versenyző vállalatok a stratégiaiilag fontos erőforrásaikat tekintve heterogének legyenek. A másik, pedig az említett erőforrások immobilitása.

Nézzük, milyen lényeges jellemvonásokkal kell, hogy bírjanak a fent említett erőforrások. Barney négy feltételt fogalmaz meg velük szemben:

- Legyenek *értékesek* (valuable), ami az erőforrás hatékonyságára és eredményességére utal;
- legyenek *ritkák* (rare), azaz egyediek;
- legyenek *tökéletlenül másolhatóak* (imperfectly imitable), más szóval nehezen reprodukálhatóak;
- és *ne legyenek helyettesíthetőek* (not substitutable).

Értékes erőforrások

Egy adott vállalat által birtokolt erőforrás kizárólag abban az esetben lehet a versenyelőny alapja, amennyiben az értékes, tehát a vállalat számára hatékony és eredményes stratégiák megvalósítását teszi lehetővé. Másképpen fogalmazva hozzájárul a lehetőségek kiaknázásához és a veszélyek mérsékléséhez.

Ritka erőforrások

A versenyképesség eléréséhez szüksége továbbá, hogy a szóban forgó erőforrás ne csak értékes legyen, hanem amellet ritka is.

Egy vállalat akkor kerülhet versenyelőnybe, ha olyan értékteremtő stratégiát folytat, amit vele egy időben más vállalat nem követ. Ha tehát egy adott vállalat által értékesnek titulált erőforrást rajta kívül még számos vállalat birtokol, akkor a többi vállalatnak is lehetősége adódik, hogy egyazon úton aknázzák ki azt, így létrehozva egy közös (általános) stratégiát, amely végső soron egyik vállalatnak sem eredményez versenyelőnyt. Fontosnak tartom itt megjegyezni, amit Barney (1991,p106) is kiemel, hogy amennyiben az erőforrás csak értékes de nem ritka, az nem azt jelenti, hogy nem fontos a vállalat számára.

Tökéletlenül másolható erőforrások

Az értékes- és a ritka erőforrások tárgyalásakor szándékosan a versenyképesség, és nem a hosszú távú (tartós) versenyképesség kifejezést használtam. Tettem ezt azért, mert a hosszú távú versenyképesség elengedhetetlen feltétele, hogy a versenytársak, akik nem rendelkeznek az adott értékes és ritka erőforrással, ne tudják lemásolni és stratégiájukba beleépíteni azt. Barney harmadik feltétele tehát megfogalmazza, hogy a versenyelőny csakis akkor lehet fenntartható, ha a vállalat képes a versenytársak másolási szándékát megakadályozni, amelyek az ő értékes és ritka erőforrásaira irányulnak. Barney három olyan tényezőt határoz meg, mely képes biztosítani az erőforrások *tökéletlen másolhatóságát*:

- A vállalat egyedi történelmi múltja;
- A versenyelőny és az erőforrás okozati kapcsolata nem egyértelmű;
- Az erőforrás társadalmilag komplex.

Helyettesíthetetlen erőforrás

A tartós versenyelőny negyedik feltétele, hogy az erőforrás ne legyen helyettesíthető egy másik stratégiaileg ekvivalens erőforrással. Két erőforrás akkor lehet stratégiaileg ekvivalens egymással, ha azokat külön-külön kiaknázva ugyanaz a stratégia megvalósítható. Természetesen a helyettesíthetőség mindig fokozat függő, kérdés mennyire képes az egyik erőforrás a másik erőforrás szerepét betölteni és ezzel a vállalat versenyelőnyét csökkenteni.

A fent tárgyalt négy kiemelt jellemző nevének kezdőbetűiből származik a *VRIN modell*, ami 1997 után *VRIO modell* néven vált ismertté (Robinson 2008, p.22.). A modell összefoglalja az egyes tulajdonságok versenyben betöltött szerepének jelentőségét és a különböző tulajdonságokkal rendelkező erőforrások által elérhető teljesítmény mértékét. Azok az erőforrások játszanak az erőforrás-alapú stratégiai menedzsment elmélete szerint kiemelt szerepet a vállalati siker szempontjából, melyekre párhuzamosan igaz mind a négy kitüntetett jellemző (Gelei-Schubert 2006,p.6.). A vállalati siker pedig nem más, mint az átlag feletti jövedelmezőség és a tartós versenyelőny elérése (Szerb 2010, p.24.).

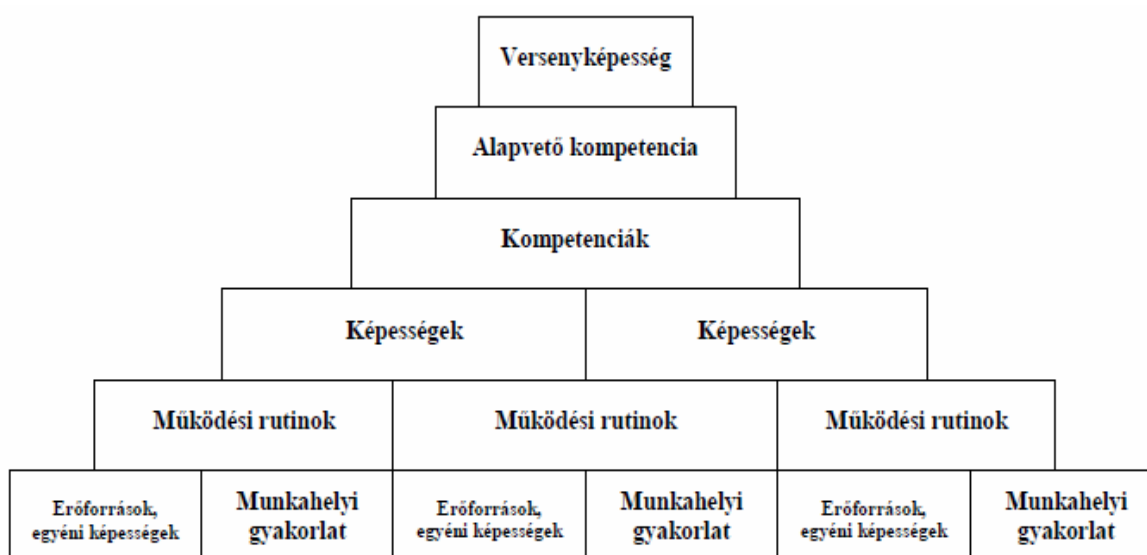
4.4. A VERSENYKÉPESSÉG FELÉPÍTÉSE AZ ERŐFORRÁS-ALAPÚ MEGKÖZELÍTÉSBN

„A hosszú távú, tartós versenyelőnyt biztosító erőforrások és képességek jellemzőinek vizsgálata során a kutatók figyelme az elmélet elnevezésében is szereplő és a kezdetekkor egyértelműen a figyelem középpontjában álló erőforrások felől egyre inkább eltolódott a képességek, illetve az erőforrások és képességek komplex csomagjainak vizsgálata felé.” (Gelei-Schubert 2006, p.7.)

A vállalat hosszú távú versenyelőnyét biztosító erőforrások és képességek ”komplex csomagjainak” megnevezésére talán a legszélesebb körben a Hamel és Prahalad (1990) szerzőpáros nevéhez kapcsolható alapvető kompetencia (*core competence*) fogalom a legelfogadottabb, mely azokat az erőforrásokat és képességeket takarja, amelyek alapvető fontosságúak a vállalat teljesítménye és stratégiája szempontjából. Az *alapvető kompetenciákra* igazak a *VRIO modell* jellemvonásai, ezért jelentős szerepet játszanak benne a szervezeti képességek, rutinok. Az *alapvető kompetenciák* jellemzően összetettek és rendszerszerűek, ami azt jelenti, hogy több, esetenként önmagában is bonyolult erőforrásból,

illetve képességből épülnek fel. Az alapvető kompetenciák belső struktúrájának, konfigurációjának tehát fontos eleme, hogy tartalmazzák az erőforrások és képességek összefüggő kombinációját, melyeket azután nehéz lesz másolni” (Gelei-Schubert 2006, p.7.).

Kijelenthető, hogy az erőforrás-alapú vállalatelmélet, valamint képesség alapú stratégiai menedzsment értelmezésében a vállalati versenyképesség rendkívül összetett jelenség, melynek felépítése talán az alábbi piramissal jellemezhető leginkább (6. ábra).



6. ábra: Az erőforrások és képességek egymásraépülése

Forrás: Gelei-Schubert (2006) p.7.

4.5. A KONFIGURÁCIÓS ELMÉLET

A Danny Miller (1986) nevéhez fűződő konfigurációs elmélet nem kötődik szervesen az RBV-hez, de mivel ezen elmélet fókuszában is a vállalat belső tényezői állnak, így tárgyalását jelen fejezet keretein belül tartom logikusnak. Bemutatását, pedig azért ítélem fokozottan szükségesnek, mert az elmélet fontos szerepet játszik az általam végzett empirikus kutatásban. Mint láthattuk, a Jay Barney (1991) nevével fémjelzett RBV elsősorban a vállalat belső tényezőinek jellemzőire fókuszál, azt vizsgálja, milyen tulajdonságokkal kell rendelkeznie a vállalat erőforrásainak, a versenyelőny biztosítása érdekében. A konfigurációs elmélet viszont arra keresi a választ, hogy az említett tényezők milyen kombinációban álljanak a vállalat rendelkezésére, hogy versenyképességét és ezáltal eredményességét maximalizálják.

A konfigurációs elmélet először D. Miller (1986) „*Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis*” című publikációjában jelent meg, melyben a kutató a vállalatok stratégiája és szervezeti felépítése között megbúvó kapcsolatot vizsgálta. A kutatás újdonsága, hogy új megközelítésbe helyezte az egyébként már sokak által vizsgált stratégia és szervezeti struktúra páros kapcsolatának elemzését. A vizsgálat kiindulópontja az volt, hogy egy rendszer elemét önmagában nem, hanem kizárólag a környezete és a rendszer többi eleme összefüggésében (kölsönhatásában) lehet értelmezni, holisztikus szemléletben. Ez a megállapítás képezi tehát a konfigurációs elmélet alapját. Miller (1986) egyébként a tárgyalt kutatásában leginkább még csak a vállalati konfiguráció létezésére kereste a bizonyítékokat, nem került sor annak tárgyalására, miként épül fel az, valamint, hogy az egyes vállalati tényezők miként kapcsolódnak egymáshoz.

4.5.1. Konfiguráció, mint a versenyképesség egyik alappillére

Egy későbbi kutatásban Miller és Whitney (1999) a konfigurációs elméletet kapcsolatba hozták a vállalati versenyképességgel is. Publikációjukban arra hívták fel a figyelmet, hogy egy vállalat konfigurációja versenyképességének egyik meghatározó eleme lehet. Meglátásuk szerint, míg a cég egyes elemei (technológia, erőforrások, termékek stb.) külön-külön relatíve könnyen másolhatók, addig ezen elemek összehangolása (konfigurálása) a versenyelőny megtartásának egyik legeredményesebb módja.

4.5.1.1. A vállalati konfiguráció felépítése

Még mielőtt rátérnék a vállalati konfiguráció felépítésének tárgyalására, röviden meghatározom, mit értünk a fogalom alatt: a vállalati konfiguráció, a vállalat belső tényezőinek a konstellációja, amit a vállalat *raison d'être*-je (létezésének oka) tart össze.

Miller és szerzőtársa (1999) szerint egy vállalat konfigurációjának magját (*core*) a vállalat missziója (*mission*), képességei és erőforrásai (*means*), valamint a piaci igények (*market*) együttesen alkotják. Ezt a magot pedig egy széleskörű támogató közeg (*comprehensive support*) veszi körül, ami többek között a szervezeti struktúrát, a vezetést és a vállalati folyamatokat foglalja magában.

A konfiguráció magja

A vállalat missziója nem más, mint világos meghatározása annak, miért létezik, és mit csinál szervezet, milyen üzletágban működik, milyen vevőkör milyen igényit, milyen üzleti megoldás révén kívánja kielégíteni, azaz mi a szervezet feladata, rendeltetése, hívatása. A vállalat képességeiről és erőforrásairól már bővebben esett szó. Most itt mindössze azt emelném ki, hogy a szervezetnek olyan képességeket kell kialakítania, illetve olyan erőforrásokat szükséges allokálnia, amelyek maximálisan hozzájárulnak missziójának teljesítéséhez. A konfiguráció magját harmadrésről a piac határozza meg, ugyanis csak az a vállalat lehet sikeres és versenyképes, amelyiket a piac pozitívan értékeli. Így rendkívül fontos, hogy a cégek adottságai összhangban álljanak a fogyasztók igényeivel.

A széleskörű támogató közeg

A konfiguráció magja hiába van jól felépítve, ha hiányzik egy a vállalat missziójához idomuló támogató közeg, amely segíti őt céljai minél könnyebb elérésében. Ez a közeg a következőkből épül fel: szervezeti struktúra, vállalati kultúra, döntéshozatali folyamatok, vállalatvezetési rendszerek, adminisztratív rutinok, humán erőforrás politika.

A Miller és Whitney (1999) szerzőpáros kiemeli: a konfiguráció csak akkor vezet eredményre, ha a *mag* és a *támogató tényezők* harmóniában állnak, kölcsönösen erősítik egymást. A megfelelő – versenyelőnyt biztosító – vállalati konfiguráció tehát az egyensúlyra törekszik, a szervezet belső tényezőinek a kiegyensúlyozottságát preferálja. A konfigurációs elméletről így megállapítható, hogy a vállalati versenyelőnyt nem a cég specifikus erőforrásaira, hanem az említett vállalati tényezők összehangolásának mértékére vezeti vissza.

4.6. AZ ERŐFORRÁS-ALAPÚ MEGKÖZELÍTÉS ÖSSZEGZÉSE

Az erőforrás-alapú megközelítés szakít a Porter-i versenyelmélettel, melynek középpontjában a piaci folyamatok, a vállalaton kívüli-, iparági struktúrát meghatározó tényezők állnak. Az RBV szemlélet az erőforrások szerepét emeli ki az output piaci stratégiák vizsgálata helyett. Az irányzat értelmezésében egy vállalat akkor lesz versenyképes, és tesz szert tartós versenyelőnyre, ha képes a megfelelő erőforrásokat akkumulálni. Egy erőforrás akkor válik

stratégiaiilag fontossá ha: értékes, ritka, tökéletlenül másolható és nehezen helyettesíthető. A vállalat egyedi erőforrásai sikerpotenciált jelentenek, de ennek realizálása csak megfelelően megválasztott és végrehajtott stratégia alapján lehetséges. Ez megköveteli, hogy a vállalat állandóan újratermeljen versenyelőnyt biztosító tulajdonságokat, erőforrásokat, proaktív módon alkalmazkodva a környezet változásaihoz (Chikán 2006, p.43.). A vállalat erőforrásaira és képességeire alapozott stratégia tehát csak abban az esetben vezet eredményhez, ha a szervezet a belső erőforrásait összhangba tudja hozni a külső környezeti tényezőkkel, nyomatékosítja Szerb (2010).

A konfigurációs elmélet túllép az RBV szemlélet gondolatrendszerén, vizsgálatának fókuszába a vállalat belső tényezőinek a kombinálását helyezi. Az elmélet szerint az optimális kombináció akkor áll fenn, amikor a vállalat építőelemei egyensúlyban vannak, egyik sem dominálja a másikat. Az elmélet hiányossága: empirikusan nem tesztelt, nincsen alátámasztva, hogy valóban a fent tárgyalt tényező-kombináció fennállása lenne a vállalat a versenyképességének és sikerének a kulcsa.

5. A VÁLLALATI VERSENYKÉPESSÉG MÉRÉSE

Az előző fejezetekben bevezettem a versenyképesség fogalmát, röviden felvázoltam a versenyképesség vizsgálatának lehetséges szintjeit, majd eljutva a vállalati (mikro-szintű) versenyképesség ismertetéséhez, részleteztem annak elemzésére szolgáló uralkodó irányzatokat: a Porter-féle iparági-, és az erőforrás-alapú megközelítést. Mindemellett - az erőforrás-alapú vállalatelmélet egyfajta kiegészítéseként - bevezettem a konfigurációs elméletet, amely egészen új megvilágításba helyezi a vállalat belső tényezőinek a vizsgálatát. Dolgozatom ezen fejezetében a hazai vállalati versenyképesség mérésére irányuló empirikus kutatásokat ismertetem, azon belül is azokat, amelyek az erőforrás-alapú megközelítésből indulnak ki.

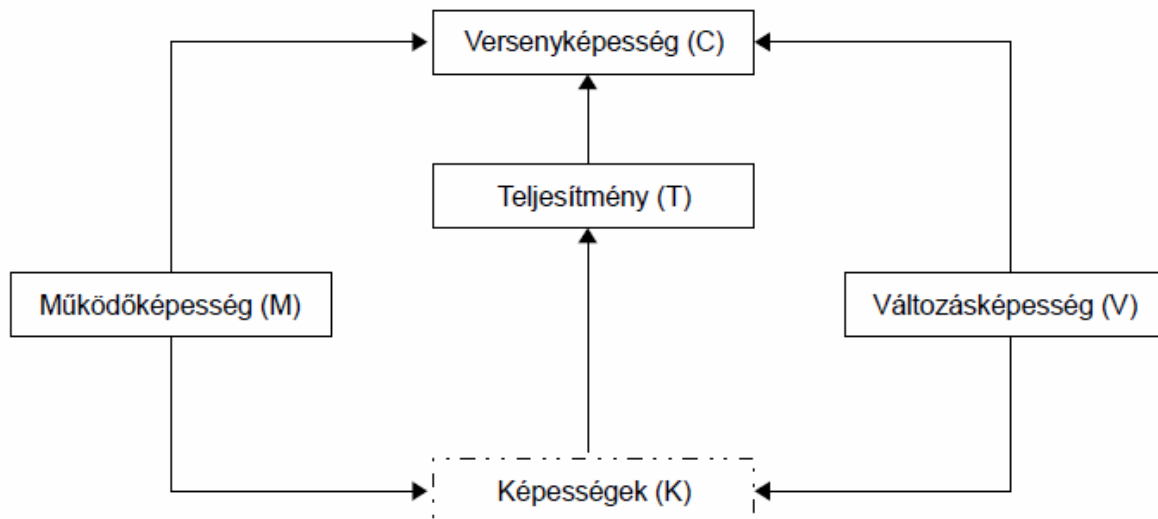
„Az eddigi hazai versenyképességi vizsgálatok döntő mértékben a Porter-féle megközelítésre és a versenyképességet befolyásoló intézményi viszonyok elemzésére, valamint a regionális versenyképességre fókuszáltak” (Szerb 2010, p.24.). Ezzel szemben a mikro szintű versenyképesség-mérés témában még a nemzetközi irodalomban is úttörőnek számító Versenyképesség Kutató Központ *„Vállalati Versenyképesség Index”*-e (VVI) - amely Chikán Attila (2006) irányításával került kidolgozásra - az erőforrás-alapú vállalatelméletből indul ki. Szintén a vállalat belső tényezőire helyezi a hangsúlyt Szerb László (2010) kis-és középvállalati versenyképességi indexe, melynek legnagyobb újdonsága, hogy az index kialakításához a konfigurációs elmélet felvetéseit hívta segítségül. Vállalati szintű adatokon és belső tényezőkön alapulnak Kadocsa (2006) és Márkus et al. (2008) kkv vizsgálatai is, azonban a kutatásokba bevont vállalatok alacsony száma miatt nem alkalmasak a hazai kkv szektor átfogó elemzésére, ezért dolgozatomban nem foglalkozom e kutatások eredményeivel.

5.1. VÁLLALATI VERSENYKÉPESSÉGI INDEX

Chikán Attila (2006) a Vállalati Versenyképesség Indexet a Chikán-Czakó (2009) által megfogalmazott- a második fejezetben ismertetett- vállalati versenyképesség definíciójára, illetve a működőképesség, változásképeség, teljesítmény logikai rendjébe építve alakította ki.

A kutatásban 301 db, legalább 90 főt foglalkoztató vállalat 4 vezetőjével összesen 1204 db kérdőívet rögzítettek, amelyben összesen 71, ötfokozatú skálán mért ismérvet kérdeztek le (Márkus, 2011, p.43.). A vizsgálatot végül 217 vállalat 24 változójára építették.

Chikán (2006) az index alapszerkezetét a 7. ábrán látható módon alakította ki.



7. ábra: A Vállalati Versenyképességi Index szerkezete

Forrás: Chikán (2006)

Az ábrában a C (az angol competitiveness szó rövidítéseként) az eredményül kapott VVI-et jelöli. Az M, V és T a mért változók (illetve változócsoporthok), amelyeknek összefoglalt hatását az index méri, míg a K egy közbeeső munkaváltozó. A versenyképesség mérésére Chikán (2006) a következő képletet használja:

$$C=(M+V)T$$

A képlet tartalma, hogy versenyképesség mércéje a működőképesség és változóképesség együttes mértékének a piac által elismert hányada. Ez a formula megfelel az erőforrás-alapú vállalatelmélet kritériumainak és egyaránt értelmezhető a kettős értékteremtés fogalmi rendszere szempontjából.

A vizsgálat során a változók értékei úgy kerültek kiszámításra, hogy az egyes ismérvekre adott válaszokat előbb átlagolással mutatócsoporthokba aggregálták, majd a mutatócsoporthok

értékeit ismét átlagolták. A változók értékeinek meghatározását összefoglaló ábrát az 1. számú melléklet tartalmazza.

5.1.1. A VVI felhasználása, a kutatás eredményei

Chikán Attila (2006) az index megalkotásának elsődleges céljaként azt jelölte meg, hogy felhasználható legyen a vállalatok versenyképességének értékelésére és elemzésére.

Miután a kutatócsoport elvégezte a 217 vállalat rangsorolását, értékelték a rangsorban első tíz és utolsó tíz helyen szereplő vállalatok paramétereit, és megfogalmazták, hogy milyen tulajdonságokkal rendelkeznek a legversenyképesebb és a legkevésbé versenyképes vállalatok. A vállalati jellemzőket a 8. ábra tartalmazza:

Vállalati Versenyképességi Index rangsorolása szerint

a legversenyképesebb vállalatokra jellemző, hogy	a legkevésbé versenyképes vállalatokra jellemző, hogy
• nagyvállalat; • többségi külföldi tulajdonban van; • a feldolgozóiparhoz tartozik; • nem jellemző a tevékenység diverzifikáltsága; • döntően hazai piacra termel; • az EU-csatlakozással kapcsolatos várakozásai semlegesek; • proaktív magatartású, a változásokat befolyásolni igyekszik; • saját teljesítményét az iparági vezetők közé sorolja; • mérsékelt piaci növekedést tűz ki célként; • koncentrált piacon működik.	• méretét tekintve bármelyik csoportba tartozhat; • többségi állami tulajdonban van; • ágazati hovatartozása nem jellemző; • a tevékenységi kör diverzifikáltsága szerint szintén bármelyik csoportba tartozhat; • döntően belföldi piacra termel; • nehézségekre számít az EU-csatlakozás kapcsán; • a változásokra felkészülő (adaptív) magatartást igyekszik tanúsítani; • saját teljesítményük szerint a lemaradók csoportjába sorolják magukat; • mérsékelt piaci növekedés a céljuk; • koncentrált piacon működnek.

8. ábra: A legversenyképesebb és a legkevésbé versenyképes vállalatok jellemzői a VVI rangsorolása szerint

Forrás: Márkus (2011)

Látható, hogy a két csoport közötti eltérés főként a tulajdonos, az EU-csatlakozáshoz való viszony, a változásokra való felkészülés, valamint a vállalati teljesítmény szempontjából adódik. Az elemzésből arra is rávilágít, hogy az exportorientáció, a piaci célok és a piaci koncentráció szempontjából azonos a két csoport legjellemzőbb értéke.

A VVI-ről elmondható, hogy mind közgazdasági elméletek, mind pedig a statisztikai elemzések próbáját kiállja, így tehát alkalmas a vállalati versenyképesség mérésére. Segítségével érdemi megállapítások tehetők az adott vállalati minta egészére, illetve egyes részhalmazaira vonatkozóan. Az átfogó elemzési feladatok mellett továbbá alkalmas lehet egyes vállalatok működésének benchmarking típusú értékelésére (Chikán 2006, p.53.).

5.2. A SZERB-FÉLE KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATI VERSENYKÉPESSÉGI INDEX

A fejezet bevezető részében már előrevetítettem azt a tényt, amit Szerb László (2010) is megfogalmaz tanulmányában, mégpedig, hogy a hazai kisvállalatok versenyképességével meglehetősen kevés tanulmány foglalkozik. Szerb (2010) szükségesnek látta egy a hazai kis- és középvállalatokra fókuszáló átfogó, elméleti alapokon nyugvó empirikus elemzés elkészítését, amely képes értékes információt szolgáltatni a magyar kkv szektor versenyképességi szintjéről és problémáiról. Ezen törekvés vezette tehát egy olyan kis- és középvállalati versenyképességi index kidolgozásához, amely alkalmas lehet a kisebb méretű vállalatok versenyképességének mérésére.

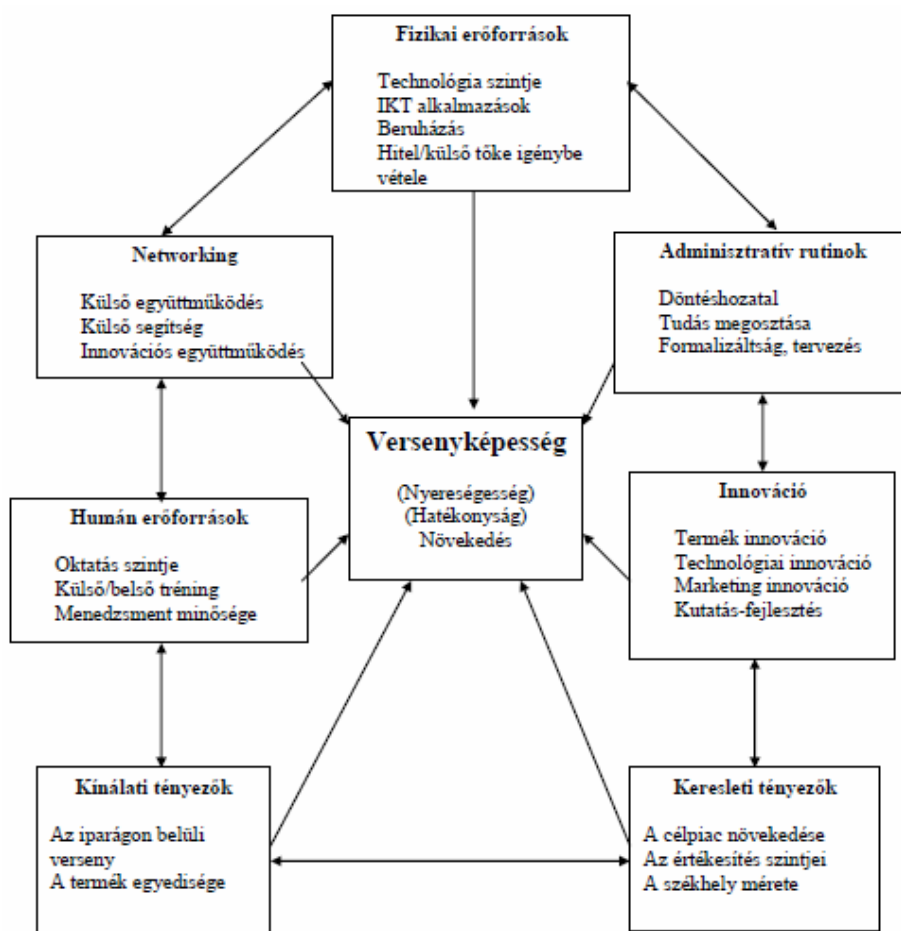
Szerb (2010) az index megalkotásakor – akár csak Chikán (2006) a VVI estén – az erőforrás-alapú vállalatelméletből indult ki, de mindamellett Ő sem hagyta figyelmen kívül az iparági, környezeti tényezőket sem.

5.2.1. A koncepcionális modell

Szerb (2010), az index alapját képező koncepcionális modell kialakításnál, valamint annak gyakorlati használhatósága kapcsán három megoldandó problémát jelöl meg. Ezek a (1) a modellt alkotó tényezők definiálása, (2) a modellt alkotó elemek kombinálása és végül (3) a kisvállalati specialítások azonosítása. A koncepcionális modell a fent említett három probléma részletezése mentén vázolom fel.

5.2.1.1. A modellt alkotó tényezők

A modellt alkotó tényezők meghatározásakor Szerb alapvetően – a dolgozatomban már többször hivatkozott – Chikán-Czakó (2006) féle versenyképességi definícióból indul ki. A versenyképességet alkotó tényezők konkrétabb meghatározásához viszont a stratégiai-menedzsment, a kisvállalati és az erőforrás-alapú vállalatelmélet irodalmát is figyelembe veszi. Így a vállalati szintű versenyképességet a rendelkezésre álló fizikai erőforrások, a humán erőforrások, a hálózatosodás (networking), az innovációs képességek, és az adminisztratív rutinok kompetenciáiként határozza meg a szerző (9. ábra). Ez az öt alapkompétencia teszi lehetővé, hogy a vállalat versenyképes legyen, azonban ehhez még a kompetenciákat harmonizálni kell a fogyasztókkal (keresleti tényezők) és a versenytársakkal (kínálati tényezők). A modellben tehát az említett hét pillér magyarázza a versenyképességet, amely nyereségességi, hatékonysági és növekedési mutatókkal érhető tetten. Szerb (2010) az elemzésben a versenyképességet elsősorban a növekedéssel (árbevétel, alkalmazottak száma), másrészt pedig az exporttal összefüggésben vizsgálja. A változók részletes leírását a 2. számú melléklet tartalmazza.



9. ábra: A versenyképesség 7 pillérje

Forrás: Szerb (2010)

5.2.1.2. A tényezők kombinálása

A kutatás újdonságát elsősorban nem az index-képzés jelenti, hanem az indexet alkotó belső tényezők, pillérek egyedi kombinálása. Szerb (2010) az index kialakításakor szakított az irodalomban széles körben alkalmazott index-képzési technikával (GCI, VVI), amely az index értékét a változók súlyozott átlaga alapján számolja ki. Tette mindezt azért, mert ez a fajta megoldás eltekint attól, hogy a versenyképességet meghatározó tényezők kölcsönhatásban állnak, erősíthetők, vagy éppen gyengíthetők egymást. A szerző így az index változóinak kombinálásához, a 4. fejezetben ismertetett Denis Miller (1986) féle konfigurációs elméletet hívta segítségül, amely azt hangsúlyozza, hogy a rendszer elemeit nem önmagukban, hanem a rendszer részeként kell értelmezni. Az elmélet továbbá azt is megfogalmazza, hogy egy vállalat az eredményességét, építőelemeinek a harmonizálásával tudja maximalizálni.

Szerb (2010) tehát a konfigurációs elméletnek eleget téve, továbbá a leggyengébb láncszem (Theory of Weakest Link) és a korlátok (Theory of Constraints) elméleteire hivatkozva, a tényezők kombinálásakor a leggyengébb pillért választja viszonyítási alapnak. A versenyképességet így a modellben a leggyengébb elem határozza meg, amely negatív hatást gyakorol a többi, relatíve jobb tényezőre.

„A koncepcionális modell azt sugallja, hogy a fizikai erőforrások, a humán erőforrások, a networking, az adminisztratív rutinok, a keresleti és a kínálati tényezők együttesen határozzák meg a versenyképességet. Ha közöttük egyensúlytalanság van, akkor az negatív módon hat a teljes versenyképességre.” (Szerb 2010, p.28.). A modell tehát a versenyképesség szempontjából optimálisnak egy olyan konfigurációt tart, amelyben a hét pillér értéke egyenlő.

5.2.1.3. A kisvállalati specialitások

Mivel az eddigi versenyképességi elméletek elsősorban nagyvállalatokra készültek, ezért Szerbnek (2010) az új koncepcionális modell kialakításakor figyelembe kellett vennie a kisvállalatok specialitásait. A kisvállalatok elsősorban a humán erőforrás, a finanszírozás és az innováció területén mutatnak számottevő eltéréseket a nagyvállalatoktól - idézi a szerző a kkv-ról szóló irodalom kutatásainak eredményeit -, amely a networking és a külső kooperáció felértékelődését eredményezi a versenyképesség szempontjából. Ez egyrészt úgy mutatkozik

meg a modellben, hogy a K+F változó maximális értékét könnyebben el lehet érni, másrészt pedig úgy, hogy az általános együttműködés és külső segítségnyújtás nem csak a Networking, hanem egyéb változók (Fizikai erőforrások, Humán erőforrások, Adminisztratív rutinok) értékeire is hatással van.

5.2.2. Adatbázis és alkalmazott módszertan

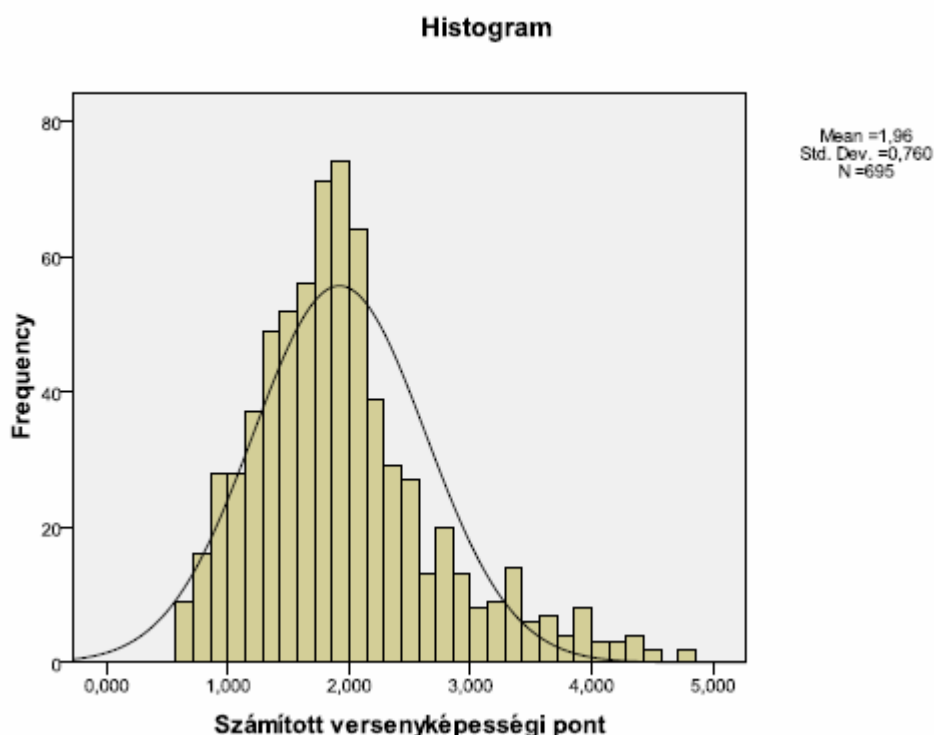
A kutatáshoz használt felmérés 2008-ban készült, melynek kérdései a 2004-2007-es időszakra vonatkoztak. A kérdőív kitöltésére felkért 1628 cégből végül egy 695-ös minta alakult ki, amely 678 kkv-t és 18 nagyvállalatot foglalt magában. A legkisebb méretű cégek feldúsulásának megakadályozása érdekében rétegzésre került sor. Szerb (2010) a kutatásához a felmérés 24 kérdéscsoportjának 109 kérdését használta fel, és a koncepcionális modelljének megfelelően 22, 4-6 pontos Likert skálás változót alakított ki.

A versenyképességi pontok kiszámításához Szerb (2010) a korábban Ács és Szerb (2009) által kifejlesztett szűk kersztmetszetekért történő büntetés (PFB) módszert hívta segítségül. A módszer megfelel mind a leggyengébb láncszem elméletének, - mely korlátozott helyettesíthetőséget feltételez - mind pedig a konfigurációs elméletnek, mely a tényezők kombinált hatását hirdeti. A PFB a vállalat versenyképességét képező hét pillér közül a leggyengébbet tekinti igazodási pontnak. A leggyengébb pillérnél jobb teljesítményű pillérek értékeit egy logaritmikus függvény segítségével korrigálja, értelemszerűen csökkenti. A versenyképességi pontok kiszámításának részletes lírását a 3. számú melléklet tartalmazza.

5.2.3. A kutatás eredményei

A felmérésben szereplő 695 cég átlagos versenyképességi pontértéke 1,96 lett, amely az elérhető maximális 7 pontnak mindössze 28%-a. A versenyképességi pontok histogrammja, mely a 11. ábrán látható nagyjából normális eloszlást mutat. A legkevésbé versenyképes cég 0,58 pontot, míg a legversenyképesebb 4,81 pontot ért el, ez utóbbi a potenciálisan elérhető pontnak még mindig csak 68,7%-a. A hét pillér közül az Innováció érte el a legalacsonyabb pontot, ami megerősíti az általánosnak mondható szakmai véleményt, miszerint az innováció a hazai cégek egyik leggyengébb pontja, emeli ki Szerb (2010, p.38.) A Kínálat pillér-érték csak alig lépte túl az Innováció értékét, ez az intenzív versenyre enged következtetni. A 3.

leggyengébb pillérnek a Networking bizonyult, azaz a hazai kkv-k alacsony együttműködési hajlandóságot mutatnak. A versenyképességi pontok eloszlását a 10. ábra tartalmazza.



10. ábra: A versenyképességi pontok histogrammja

Forrás: Szerb (2010)

Szerb (2010) a vállalatok rangsorának felállítása után további olyan elemzéseket végzett, melyek a vállalatok versenyképességét fokozó javaslatot segíthetik elő, mind gazdaságpolitikai, mind pedig cégvezetői szinten. A vizsgálatokat a szerző a 7 pillér mentén folytatta, a vállalatok konfigurációit elemezte.

A szerző először klaszter-elemzést végzett, melynek keretén belül a vállalatok versenyképességi stratégiát mutatja be a hét pillér mentén. A pillérek kombinációinak elemzése révén lehetővé válik a magyar kkv szektor cégei domináns stratégiáinak vizsgálata is. A nyolc klaszteres csoportosítás eredményeit az 1. táblázat illusztrálja:

1. táblázat: A vállalatok csoportosítása klaszter-elemzés segítségével a hét pillér mentén⁴

	1	2	3	4	5	6	7	8	Átlag
Tervezett árbevétel növekedés	0,15	0,43	0,34	0,29	0,20	0,57	0,21	0,59	0,29
Tervezett alkalmazotti létszámnövekedés	0,16	0,27	0,28	0,28	0,23	0,48	0,18	0,65	0,25
Az export árbevételbeli aránya	0,04	0,16	0,79	0,08	0,93	0,06	0,07	0,86	0,18
Kínálati tényezők	0,07	0,39	0,09	0,07	0,24	0,20	0,21	0,34	0,17
Keresleti tényezők	0,51	0,73	0,73	0,68	0,61	0,76	0,55	0,82	0,62
Fizikai erőforrások	0,25	0,51	0,43	0,29	0,37	0,42	0,38	0,59	0,35
Humán erőforrások	0,21	0,41	0,30	0,29	0,26	0,29	0,45	0,42	0,32
Innováció	0,02	0,55	0,15	0,05	0,04	0,06	0,06	0,58	0,12
Networking	0,10	0,52	0,25	0,52	0,36	0,27	0,24	0,71	0,30
Adminisztratív rutinok	0,26	0,62	0,63	0,40	0,36	0,61	0,56	0,68	0,46
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Számított versenyképességi pont	1,21	3,34	2,07	1,88	1,84	2,10	2,02	3,68	1,96
Vállalat mérete	1,92	3,13	3,24	2,44	2,84	2,90	2,75	4,00	2,64
Cégek száma	156	62	38	101	31	58	137	19	602

Forrás: Szerb (2010)

A klaszterelemzés a cégek nyolc csoportja között markáns különbséget mutat, az egyes klaszterek versenyképességi pontjai 1,2-től 3,68-ig terjednek. Ugyanakkor a klasztereken belül népes számú, meglehetősen homogén csoportok találhatóak. A legalacsonyabb versenyképességű csoport a minta cégeinek 26%-át tette ki, míg a két legversenyképesebb klaszter csak a minta 13,5%-át. Az egyes klaszterek cégeinek versenyképessége a hét pillér mentén jórészt kiegyensúlyozatlan.

A módszertan továbbá vállalati szintű javaslatok megfogalmazását is lehetővé teszi. Ekkor az egyes cégek relatív teljesítménye kerül elemzésre, amely során egy adott vállalat konfigurációjára helyeződik a hangsúly. Szerb (2010) ezt úgy teszi, hogy egy táblázatban a 7 pillér mentén szemlélteti a vállalatok konfigurációját és megjelöli a leggyengébb pillér-értéket, ezzel mutatva, hogy melyik pilléren szükséges javítani. A leggyengébb pillér javítására való törekvés ugyancsak összhangban van mind a PFB módszerrel, - mely a korlátozott helyettesíthetőséget hirdeti - mind pedig a konfigurációs elmélettel, mely a tényezők kiegyensúlyozottságát preferálja.

⁴ A klaszter-elemzés részét képezik a versenyképességi teljesítmény mérésének tényezői. Ugyanakkor a versenyképességi pontok és a vállalat mérete is kalkulált minden egyes klaszter esetében, azonban ezek a tényezők nem vettek részt a klaszterek létrehozásában.

5.2.4. A modell összegzése

A Szerb-féle kis- és középvállalati versenyképességi index több tekintetben is újdonságnak számít a hazai versenyképességi kutatásokban. Egyrészt, az index képzés logikájára épülő modellek közül ez az első, amely a kkv-szektor versenyképességének mérésére specializálódott, ugyanis figyelembe veszi, hogy a kisvállalatok nem kisméretű nagyvállalatok. A modell másik újtása pedig a konfigurációs elméletre épülő index-képzési technika, amely nem csak a hazai, de a nemzetközi irodalomban is úttörőnek számít.

A konfigurációs elméletnek megfelelően a modell a priori a pillérek egyenletes eloszlását tartja optimálisnak, azt a kombinációt, amikor a hét pillér-érték egyenlő. A modell ezzel azt sugallja, hogy egy vállalat versenyképességét és ezáltal eredményességét abban az esetben tudja maximalizálni, ha belső tényezői egyensúlyban vannak. Azonban - ahogyan azt már korábban, a konfigurációs elmélet kritikájaként megfogalmaztam - ez az állítás empirikusan még nem nyert bizonyítást. Ezért én egy fordított irányú vizsgálat elvégzését tartom szükségesnek, amely azt helyezi nagyító alá, hogy a nagy eredményességgel büszkélkedő vállalatok, milyen konfigurációval rendelkeznek. A legeredményesebb cégek konfigurációnak elemzésével választ kaphatunk arra, hogy valóban a vállalat belső tényezőinek kiegyensúlyozottsága jelenti-e az optimális kombinációt az eredményesség szempontjából. A következő fejezetben bemutatásra kerülő empirikus kutatásom egyebek mellett egy ilyen jellegű vizsgálatot is magában foglal.

Az index megalkotója szerint a modell egyik gyenge pontja, hogy figyelmen kívül hagyja a vállalatok működését alapvetően befolyásoló külső környezeti tényezőket, továbbá hogy a társadalmi hasznosságot és az etikai normák elvárásainak történő megfelelést nem tartalmazza. Orvosolandónak tartja azt a problémát is, hogy az index a nagyobb cégeket részesíti előnyben. A cégméretből származó torzulások csökkentésére, Ő a modell olyan irányú továbbfejlesztését javasolja, mely lehetővé teszi az együttműködésben rejlő lehetőségek fokozottabb figyelembevételét. Fejlesztési lehetőség továbbá a benchmark megválasztásában lát a szerző, ami azonban nemcsak a méretbeli, hanem az iparági eltérésekből származó torzulásokat is kezelheti.

Hogy az index valóban alkalmas-e a kisebb méretű vállalatok versenyképességének a mérésére, azt dolgozatom második részében tárgyalom, ahol a modell empirikus tesztelését mutatom be.

6. EMPIRIKUS KUTATÁS

A szakirodalmi áttekintés után, jelen fejezetben az általam végzett empirikus kutatást ismertetem. Kutatásom legfőbb céljaként a Szerb-féle versenyképességi modell gyakorlati használhatóságának vizsgálatát jelöltem meg, melynek keretén belül arra kerestem a választ, hogy a kalkulált versenyképességi pontok alapján megbecsülhetőek-e a cégek fennmaradási esélyei, továbbá, hogy a pontok képesek-e előre jelezni egy adott vállalat jövőbeni eredményességét.⁵ Kutatásomat továbbá kiterjesztettem a vállalatok konfigurációinak tanulmányozására is. Vizsgálódásom tárgyaként azt jelöltem meg, hogy a konfigurációs elmélet azon álláspontja, mely a vállalatok sikerességét építőelemeik harmonizálásával magyarázza, beigazolódik-e a Szerb-féle versenyképességi modellben. A legeredményesebb vállalatok konfigurációt elemezve, arra kerestem a választ, hogy tényleg azok a vállalatok érték-e el a legnagyobb sikereket, amelyek leginkább össze tudták hangolni belső tényezőiket.

6. 1. A FELHASZNÁLT ADATBÁZIS ÉS AZ ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

Elemzéseimhez a Szerb-féle kis- és középvállalati index tárgyalásakor már bemutatott adatbázist vettem igénybe, mely összesen 695 cég (678 kkv és 18 nagyvállalat) 2004-2007-es időszakra vonatkozó, a vállalatok összes fő funkcionális területét (stratégia, pénzügyek, humán-erőforrás, innováció, marketing... stb.) lefedő adatait foglalja magában. Az adatbázis továbbá kiegészítésre került, a 695 cégből fennmaradt 560 cég 2008-2011-es időszakot felölelő árbevételi-, valamint az alkalmazottak számára vonatkozó adataival.

A vizsgálatokat az SPSS statisztikai szoftver segítségével végeztem. Az adatelemzések során a következő technikákat alkalmaztam:

- Korrelációs számítás (lineáris korreláció)
- Regressziós számítás (bináris logisztikus regresszió)
- Faktoranalízis

⁵ A gazdálkodási eredményességet, a versenyképesség sikerkritériumaként gyakran értelmezett növekedés tekintetében vizsgáltam, elsősorban az árbevétel növekedésre helyezve a hangsúlyt.

A korrelációs számítás a változók közötti lineáris kapcsolat szorosságának és irányának a leírására szolgál. A kapcsolatok szorosságát és irányát a Pearson-féle együttható (jele: r) magyarázza, melynek értéke -1 és $+1$ között mozoghat. Az együttható értéke a kapcsolat szorosságát, míg előjele a kapcsolat irányát mutatja. Az „ r ” jellemzőbb értékeit a 2. táblázatban foglalom össze.

2. táblázat: A korrelációs együttható értékei

r (abszolút) értéke	$r = 1$	$0,7 \leq r < 1$	$0,2 \leq r < 0,7$	$0 < r < 0,2$	$r = 0$
Kapcsolat erőssége	Tökéletes kapcsolat	Erős kapcsolat	Közepes kapcsolat	Gyenge kapcsolat	Nincs lineáris kapcsolat

Forrás: saját szerkesztés

A regressziószámítás célja, hogy a magyarázóváltozóknak az eredményváltozóra gyakorolt hatását matematikai modell segítségével fejezze ki. Ez a sztochasztikus kapcsolatban megnyilvánuló törvényszerűség kifejezési formája. A logisztikus regressziószámítás az osztályozó eljárások közé sorolható. A bináris logisztikus regresszió abban az esetben alkalmazandó, ha előre definiált, egymást kölcsönösen kizáró csoportok egyikébe kívánjuk besorolni a megfigyeléseket a magyarázó változóból nyert információ alapján (Kovács 2011).

A faktoranalízis olyan adatredukciós eljárás, amellyel, az egymással lineáris összefüggésben lévő változók közös lényegét kifejező faktorok tárhatók fel. Az elemzés azt feltételezi, hogy a változók háttérében olyan nem mérhető, latens struktúrák állnak, melyeket e módszerrel kiragadva kis információvesztéssel leírható az adathalmaz (Kovács 2011).

6. 2. HIPOTÉZISEK

H1. A versenyképességi pontok és a cégek fennmaradása között erős kapcsolat áll fenn. A versenyképességi pontok alapján megbecsülhetők a cégek fennmaradási esélyei.

H2. A versenyképességi pontok előrejelzik a cégek jövőbeni eredményességét: magas versenyképességi ponthoz magas növekedés tartozik.

H3. A legeredményesebb vállalatok pillér-értékei kiegyensúlyozottak.

6.3. HIPOTÉZISEK TESZTELÉSE

6.3.1. H1 hipotézis

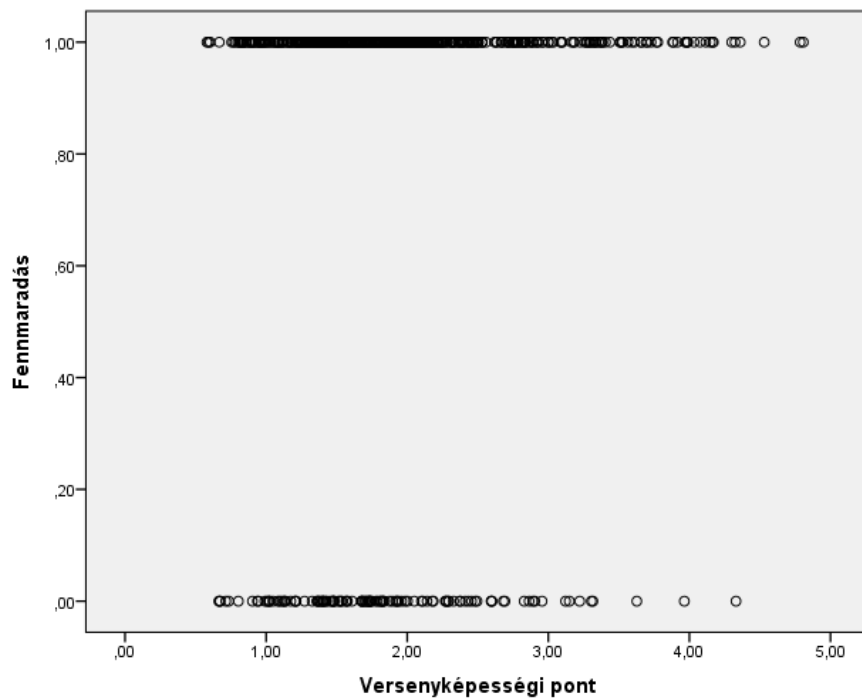
H1. A versenyképességi pontok és a cégek fennmaradása között erős kapcsolat áll fenn. A versenyképességi pontok alapján megbecsülhetőek a cégek fennmaradási esélyei.

A Chikán-Czakó (2006) féle versenyképességi definíció a versenyképességet egy olyan vállalati képességként határozza meg, mely biztosítani tudja a vállalat számára a tartós működőképességet. Mivel alapvetően a Szerb-féle kutatás is elfogadja ezt a definíciót, így megalapozottnak mutatkozik a fent leírt hipotézis vizsgálata. Azaz, hogy a magasabb versenyképességi pontokból nagyobb fennmaradási esélyre tudunk következtetni.

A hipotézis teszteléséhez első lépésként kategorizáltam az adatbázis cégeit. Három kategóriát alakítottam ki: az egyik kategóriába soroltam azokat a vállalatokat, melyek *fennmaradtak*; egy másik kategóriába azokat, melyek *megszűntek*; végül a harmadik kategóriába a *jogutóddal megszűnt* cégeket helyeztem. Eredményképpen azt kaptam, hogy a vizsgált 695 cégből összesen 560 cég maradt fent (a teljes minta 80,5%-a), 121 cég megszűnt (17,5%) és 14 (2%) vállalat pedig jogutóddal megszűnt. Itt fontos megemlítenem, hogy a további elemzésekből kihagytam azokat a cégeket, melyek jogutóddal szűntek meg, hiszen arról nem volt információ, mi állt ezen cégek átalakulásának hátterében. Így a további számításokhoz egy 681 elemű minta állt a rendelkezésemre.

Mivel a megfigyeléseket egymást kölcsönösen kizáró csoportokba soroltam, így a számításokhoz egy olyan 0-1 értékű bináris változót vezettem be, melyben 0 jelölte ha a cég megszűnt, 1-es pedig ha fennmaradt.

Ezután a megfigyeléseket grafikusán ábrázoltam, ez a *11. ábrán* látható. A diagrammra pillantva azonnal levonhatjuk a következtetést: a két változó között nem áll fenn lineáris kapcsolat. Ez azonban egyáltalán nem meglepő, hiszen a cégek fennmaradását kifejező változó kategoriális, így nem *normális*-, hanem *binomiális eloszlást* követ.



11. ábra: A megfigyelések grafikus ábrázolása

Forrás: saját szerkesztés

Mindez arra enged következtetni minket, hogy a versenyképességi pontok és a cégek fennmaradása közötti kapcsolat nem állapítható meg egyszerű korrelációszámítással és lineáris regresszióelemzéssel, ugyanis az említett két technika kizárólag csak a lineáris kapcsolatok elemzésére alkalmas.

Így a versenyképességi pontok és a fennmaradás között megbújó összefüggések felderítésére a logisztikus regressziós modellt (logit modell) hívtam segítségül, egészen pontosan a bináris logisztikus regressziót, mivel a függő változóm bináris kimenetelű. A modell végső soron egy valószínűségi modell, amelyben a független változók és az esemény bekövetkezési valószínűsége közötti függvényyszerű kapcsolat egy logisztikus függvénnyel ragadható meg. A paraméterek becslési módjára a modell a *legkisebb négyzetek módszere* helyett, a *maximum likelihood* becslési eljárást alkalmazza.

Az elemzés előkészületi fázisában képet kapunk arról, hogy véletlenszerűen milyen eséllyel tippeltünk volna helyesen a cégek fennmaradásáról. A 3. táblázatban látható, hogy 82,2 %-ban igazunk lett volna.

3. táblázat: Klasszifikációs tábla

	Observed		Predicted		
			Fennmar Fennmaradás		Percentage
			,00 Megszűnt	1,00 Fennmaradt	Correct
Step 0	Fennmar	,00 Megszűnt	0	121	,0
	Fennmaradás	1,00	0	560	100,0
		Fennmaradt			
	Overall Percentage				82,2

Forrás: saját szerkesztés

Az elemzés első fázisában megállapítható vált, hogy a modell, a független változó bevétele után szignifikáns (4. táblázat). A 5. táblázatban szereplő Nagelkerke R^2 mutató felfogható a modell determinációs együtthatójaként, ugyanis arra ad becslést, hogy a független változó mekkora részt magyaráz a függő változó varianciájából. A mutató szerint a versenyképességi pontok egy kicsivel több, mint 1%-ban magyarázzák csak a fennmaradás esélyét. Ez meglehetősen gyenge kapcsolatról tesz tanúbizonyságot.

4. táblázat: Omnibus teszt

	Chi-square	df	Sig.
Step	5,024	1	,025
Step 1 Block	5,024	1	,025
Model	5,024	1	,025

Forrás: saját szerkesztés

5. táblázat: „Determinációs” együttható

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	632,197 ^a	,007	,012

Forrás: saját szerkesztés

Az elemzésből az is kiderült, hogy a magyarázó változó bevitele után a modell 82,2%-ban kategorizál helyesen (6. táblázat). Ez az arány megegyezik a véletlen kategorizálás várható sikerével, ami azt jelenti, hogy a magyarázó változó (versenyképességi pont) nem segít a függő változó helyes kategorizálásában.

6. táblázat: Klasszifikációs tábla II.

	Observed		Predicted			
			Fennmar Fennmaradás		Percentage	
			,00 Megszűnt	1,00 Fennmaradt	Correct	
Step	Fennmar	Fennmaradás	,00 Megszűnt	0	121	,0
1			1,00 Fennmaradt	0	560	100,0
	Overall Percentage					82,2

Forrás: saját szerkesztés

A fent leírtak ismeretében a *H1. hipotézist* elvetem: nem áll fenn számottevő kapcsolat a versenyképességi pontok és a cégek fennmaradása között, a számított pontok ismerete önmagában nem elegendő ahhoz, hogy helyes következtetést tudjunk levonni a vállalatok fennmaradási esélyéről.

6.3.2. H2 hipotézis

H2. A versenyképességi pontok előrejelzik a cégek jövőbeni eredményességét: magas versenyképességi ponthoz magas növekedés tartozik.

A versenyképesség sikerkritériumaként, a szakirodalom leggyakrabban a nyereségességet, valamint a hatékonyságot jelöli meg, ugyanakkor mérésére gyakran alkalmazzák a növekedési rátát és az exportkapacitást is (Szerb, 2010, p. 26.). Dolgozatomban most a versenyképesség sikerkritériumának, a vállalat gazdálkodási eredményességét tekintem, amit végső soron növekedési mutatókkal (árbevétel, alkalmazottak száma) értelmezek. A hipotézis vizsgálatakor alapvetően abból a feltevésből indulok ki, hogy minél magasabb egy cég versenyképességi pontja, annál nagyobb növekedést produkál, azaz annál eredményesebb.

Jelen hipotézis vizsgálatába értelemszerűen csak a fennmaradt cégeket vontam be, így számításaimat összesen 560 cég tekintetében végeztem. A hipotézis teszteléséhez korreláció-, valamint regressziószámítás biztosította a megfelelő elemzéstechnikai keretet, ugyanis arra kerestem a választ, hogy a versenyképességi pontok és a cégek jövőbeni eredményessége között fennáll-e valamilyen függvényszerű kapcsolat.

Első lépésként a 2008-2011-es időszakra vonatkozóan kiszámoltam mind az árbevétel, mind pedig a foglalkoztatottak számának növekedési dinamikáját ⁶, amik a vállalat eredményességének alakulására engednek következtetni minket. Második lépésként faktoranalízis végeztem annak érdekében, hogy a két változóból (foglalkoztatottak számának növekedési dinamikája, árbevétel növekedési dinamikája) egy közös „Növekedési faktort” képezzek, ami majd a regressziószámítás során a függő változó lesz.

A faktoranalízis első fázisában azt teszteltem, hogy a két változó mennyire alkalmas arra, hogy egy közös faktorba vonjuk őket. A szignifikáns Bartlett-teszt és a küszöbhatárt éppen elérő 0,5-os KMO-érték ugyan azt igazolták, adataink alkalmasak a látens változó előállítására, viszont a változók közötti korreláció erőssége ezt megcáfolta, ugyanis a faktoranalízis legalapvetőbb feltétele a változók közötti legalább közepes korreláció megléte (7. táblázat). Esetünkben a korrelációs együttható ugyan szignifikáns-, de mindössze 0,17-os értéke, a változók gyenge lineáris kapcsolatára utal.

7. táblázat: KMO-érték és Bartlett-teszt

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,500
Approx. Chi-Square		16,579
Bartlett's Test of Sphericity	df	1
	Sig.	,000

Forrás: saját szerkesztés

Hogy a változókat nem érdemes egy közös faktorba vonni, azt a lenti két táblázatba foglalt eredmények is maximálisan igazolták. A végső kommunalitás (*Extraction*), mely azt mutatja, hogy a létrehozott faktor, a változó varianciájának hány százalékát magyarázza, egyik változó

⁶ A növekedési dinamika kifejezés alatt a foglalkoztatottsági-, valamint az árbevételi adatpontokon áthúzható lineáris regressziós egyenes meredekségét értem.

esetében sem éri el 0,25-ös határértéket, tehát egyiket sem érdemes bevonni az analízisbe (8. táblázat).

8. táblázat: Kommunalitások

	Initial	Extraction
ÁrbevNövDin Az árbevétel növekedési dinamikája	,031	,176
FogNövDin A foglalkoztatottak számának növekedési dinamikája	,031	,176

Forrás: saját szerkesztés

A 9. táblázatban, az „*Extraction Sums of Squared Loadings*” fejléchez tartozó oszlopok a kapott faktorokban megtestesülő információtartalmat mutatják. Láthatjuk, a közös faktor a változók információtartalmából, mindössze 0,35 egységet, azaz 17,6 %-ot őriz meg. A szakirodalom akkor tekinti elfogadhatónak a faktorok által megőrzött információmennyiséget, ha az meghaladja a 33%-ot.

9. táblázat: A közös faktor által magyarázott varianciarány

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,177	58,836	58,836	,352	17,616	17,616
2	,823	41,164	100,000			

Forrás: saját szerkesztés

Mivel a faktoranalízis rávilágított arra, miszerint a két növekedési változót nem lehet egy közös „*növekedési faktorba*” vonni, nem maradt más lehetőség, mint külön-külön megvizsgálni a versenyképesség, és a két tényező kapcsolatát. A következő lépésben tehát kiszámoltam a cégek árbevétel növekedési dinamikája és a versenyképességi pontjai közötti kapcsolat-, valamint a foglalkoztatottjainak növekedési dinamikája és a versenyképességi pontjai közötti kapcsolat erősségét. Az eredményeket a 10. táblázat foglalja össze.

10. táblázat: A korrelációs számítás eredményei

		Versenyképességi pontok	Az árbevétel növekedési dinamikája	A foglalkoztatottak számának növekedési dinamikája
Versenyképességi pontok	Pearson Correlation	1	-,101*	-,021
	Sig. (2-tailed)		,021	,625
Az árbevétel növekedési dinamikája	Pearson Correlation	-,101	1	,177
	Sig. (2-tailed)	,021		,000
A foglalkoztatottak számának növekedési dinamikája	Pearson Correlation	-,021	,177**	1
	Sig. (2-tailed)	,625	,000	

Forrás: saját szerkesztés

A kalkulált értékek azt mutatják, a foglalkoztatottak számának növekedése és a versenyképességi pontok között nincs szignifikáns lineáris kapcsolat. A versenyképességi pontok és az árbevétel közötti -0,1-es korreláció, pedig gyenge, negatív lineáris kapcsolatot jelez. Ez utóbbi eredmény ellentmond a vállalati versenyképesség definíciójának, ugyanis azt sugallja, minél versenyképesebb egy vállalat, annál kevésbé lesz eredményes. Regressziószámítást így már nem végeztem, mivel a korrelációs számítás világos képet adott arról, hogy a kalkulált versenyképességi pontok alapján nem lehet helyesen következtetni a cégek jövőbeni eredményességére, teljesítményére. A tárgyalt kapcsolatokat az árbevétel és a foglalkoztatottak számának százalékos növekedési üteme tekintetében is megvizsgáltam, de szignifikáns eredményeket ezúton sem kaptam.

A fent bemutatott vizsgálati eredményekre támaszkodva a *H2. hipotézist* elvettem. A Szerb-féle kis- és középvállalati modellel kalkulált versenyképességi pontok nem jelzik előre a cégek jövőbeni eredményességét. A versenyképességi pontok és a cégek növekedése között nem figyelhető meg pozitív, függvényeszerű kapcsolat.

6. 3. 3. H3 hipotézis

H3. A legeredményesebb vállalatok pillér-értékei kiegyensúlyozottak.

A harmadik hipotézis segítségével arra kerestem a választ, hogy a legeredményesebb, azaz jelen esetben a legnagyobb növekedést elért vállalatok milyen konfigurációval rendelkeznek. Ezzel a vizsgálattal gyakorlatilag azt tanulmányoztam, hogy a vállalatok eredményességének alakulásában mennyire tükröződik vissza a konfigurációs elmélet, amely a Szerb-féle modellben, a vállalatok sikerességét, a hét pillér összehangolásának mértékéhez köti.

Mivel a *H2 hipotézist* elvetettem, azaz bebizonyosodott, egy vállalat versenyképességi pontja és jövőbeni eredményessége között nincsen függvényyszerű kapcsolat, így előrevetíthető, hogy a vállalat pillér-értékeinek az eloszlása sem lesz hatással eredményességének alakulására. Ez azt jelenti, hiába javítjuk az egyes pillér-értékeket és hozzuk őket egy kiegyensúlyozott szintre, a cég teljesítményét ez végső soron nem befolyásolja.

A hipotézis tesztelése során, a vállalati eredményességet, az árbevétel-növekedéssel definiáltam. Kezdő lépésként leválogattam a négy év során legnagyobb és legkisebb árbevétel növekedési dinamikát produkáló tíz-tíz vállalatot, majd kiszámoltam versenyképességi pontjaiknak, valamint pillér-értékeiknek az átlagát és szórását. Az eredményeket a *11. táblázat* tartalmazza.

11. táblázat⁷: A legeredményesebb és a legkevesbé eredményes cégek konfigurációja

A cég sorszáma	Árbev. növ.din.	Kínálat	Kereslet	Fizikai erőforrások	Humán erőforrások	Innováció	Networking	Adminisztratív rutinok	Versenyképességi pont
A 10 legeredményesebb cég									
279	1525	0,25	0,58	0,45	0,33	0,00	0,19	0,81	2,11
163	1008	0,50	0,87	0,23	0,12	0,00	0,58	0,56	2,25
426	1005	0,25	0,67	0,23	0,36	0,00	0,08	0,58	1,79
609	940	0,00	0,48	0,60	0,19	0,00	0,36	0,83	1,95
100	894	0,00	0,72	0,19	0,18	0,00	0,53	0,42	1,65
286	884	0,25	0,83	0,60	0,47	0,56	0,78	0,92	3,92
207	730	0,25	1,00	0,69	0,36	1,00	0,92	0,92	4,36
32	630	0,00	0,60	0,29	0,29	0,00	0,28	0,53	1,65
558	554	0,25	0,56	0,38	0,42	0,00	0,28	0,36	1,89
80	417	0,25	0,82	0,52	0,11	0,00	0,67	0,25	2,08
	Átlag:	0,20	0,71	0,42	0,28	0,16	0,47	0,62	2,36
	Szórás:	0,15	0,16	0,17	0,12	0,33	0,26	0,23	
A 10 legkevesbé eredményes cég									
676	-135	0,00	0,75	0,50	0,36	0,00	0,08	0,75	1,91
581	-135	0,25	0,81	0,77	0,28	0,19	0,17	0,56	2,67
287	-134	0,25	0,72	0,77	0,55	0,67	0,89	0,92	4,17
311	-119	0,25	0,72	0,64	0,38	0,50	0,47	0,61	3,32
76	-118	0,75	1,00	0,76	0,55	0,00	0,58	0,83	3,32
119	-114	0,25	0,73	0,29	0,12	0,00	0,22	0,67	1,85
356	-114	0,50	0,47	0,77	0,35	0,58	0,50	0,58	3,61
645	-113	0,00	0,69	0,79	0,26	0,00	0,28	0,75	2,14
225	-111	0,00	0,28	0,16	0,06	0,00	0,08	0,36	0,84
237	-104	0,50	0,72	0,16	0,01	0,00	0,00	0,36	1,42
	Átlag:	0,28	0,69	0,56	0,29	0,19	0,33	0,64	2,52
	Szórás:	0,25	0,19	0,26	0,19	0,28	0,28	0,18	

Forrás: saját szerkesztés

A táblázatban egyértelműen megmutatkozik, hogy a tíz legnagyobb növekedést elérő cég pillérjei nincsenek összhangban egymással, értékeik nem kiegyensúlyozottak. Még csak azt sem lehet mondani, a konfigurációik valamivel homogénebb képet festenének az utolsó tíz vállalat konfigurációjánál. Itt fontos megjegyezni, a kapott eredmény nem a konfigurációs elméletet kérdőjelezi meg, csupán csak arra enged következtetni, – amit a következő alfejezetben majd részletesen ki is fejtek - hogy a versenyképességi modell nem jól ragadja meg a vállalatok versenyképességét meghatározó tényezőket.

Így tehát a *H3 hipotézist* is elvetem. Kutatásom azt igazolja, hogy a négy év tekintetében a legeredményesebbnek bizonyult vállalatok konfigurációi nem kiegyensúlyozottak, a pillér-értékeik nem homogének.

Még mielőtt rátérnék a konklúzió és javaslatok megfogalmazására, néhány gondolat erejéig visszatérek a 11. táblázathoz, mely több érdekes információt hordoz még magában. Egyrészt megállapítható, hogy a növekedési rangsor utolsó tíz helyét elfoglaló vállalat átlagos

⁷ A táblázatban a PFB módszerrel igazított versenyképességi pontok szerepelnek, ezért nem egyenlők a hét pillér-érték összegével.

versenyképességi pontja, valamivel meghaladja a top 10 cég versenyképességi pontjának átlagát. Továbbá az is megfigyelhető, hogy az első tíz és az utolsó tíz cég pillér-értékeinek az átlaga nem mutat lényeges eltérést, konfigurációik nagyon hasonlóak. Az „átlag” sorokban azokat az értékeket emeltem ki, melyek magasabbak lettek a két tízes csoport ugyanazon pilléreinek átlagai közül. Látható, a sereghajtó cégek a hét pillér közül ötben jobb átlagot értek el, mint az élen haladók. A legeredményesebb cégek csupán a kereslet és a networking tényezők tekintetében előzték meg a leggyengébbeket. A táblázat talán legmeglepőbb adata, hogy a legnagyobb növekedésre szert tevő 10 cég közül 8-nak, az innovációs értéke egyenlő a nullával. Ez azért nagyon érdekes, mert a szakirodalom, a növekedés egyik, ha nem a legmeghatározóbb tényezőjének az innovációt tekinti.

Ezek a megfigyelések ugyancsak azt bizonyítják, hogy a modell, a maga 22 változójával, nem tudja megfelelően megragadni a versenyképesség legfontosabb tényezőit. Így aztán a változókból kalkulált versenyképességi pontok nem teszik lehetővé, hogy helyes következtetéseket vonhassunk le a vállalatok jövőbeni eredményességéről, sikerességéről.

6.4. KONKLÚZIÓ ÉS JAVASLATOK

Az itt elvégzett vizsgálatok azt bizonyítják, hogy a Szerb-féle versenyképességi index nem alkalmas a vállalatok jövőbeni teljesítményének az előrejelzésére. Ez azt jelenti, hogy a kalkulált versenyképességi pontok ismeretében nem tudunk helyes következtetéseket levonni a cégek jövőjének formálódásáról, nem tudjuk megbecsülni fennmaradásuk esélyét, vagy éppen növekedésük, gazdálkodási eredményességük alakulását. Meglátásom szerint mindez alapvetően abból fakad, hogy a modell 7 pillérjét alkotó 22 változó, nem igazán képes megragadni a vállalati versenyképességet meghatározó tényezőket. A modell továbbfejlesztésekor tehát célszerűnek tartom egyenként megvizsgálni, mely változók korreláltak leginkább a növekedési tényezővel. Így kirajzolódhat, hogy közülük melyeket érdemes továbbra is a modellben tartani, és melyektől szükséges megválni. Ugyanakkor azt sem állíthatjuk teljes bizonyossággal, miszerint kizárólag a jelenleg alkalmazott tényezők lennének azok, melyek a legnagyobb hatással vannak a vállalatok működésére. A modell valószínűleg több olyan igen fontos tényezőt is figyelmem kívül hagy, melyek hiányában nem képes valós képet szolgáltatni a cégek versenyképességi helyzetéről. Ezért én szükségeszerűnek tartom a modellt további pillérekkel kiegészíteni, és a már meglévő

pilléreket is további változók bevonásával bővíteni. Mivel egyébként is az index egyik gyenge pontja, hogy figyelmen kívül hagyja a külső környezeti tényezők jó részét, ezért logikusnak tartom olyan jellegű pillérek bevezetését, melyek a vállalatok működésére nagy hatással lévő külső elemeket foglalják magukban.

Amiért a modell nem működik, másrészt azzal is magyarázható, hogy a kutatáshoz használt felmérés nagyon rossz időben készült. A cégek versenyképességi pontjai 2004-2007-es adatok alapján kerültek kiszámításra, amikor is teljesen más feltételek mellett működtek vállalatok, mint a 2008 után. A 2008 őszén kirobbant gazdasági világválság ugyanis alapjaiban rendezte át a hazai vállalkozások gazdasági környezetét. Az új gazdasági helyzet anulálta a vállalkozások korábbi kompetenciáit, megrengette azok működését. Egy sportból vett hasonlattal élve: a válság úgy hatott a hazai mikro-, kis-, és középvállalatokra, mint egy verseny közbeni váratlan felhőszakadás a Forma-1-es pilótákra. Ha egyik istálló sem számít csapadéokra és száraz pályára való gumival látja el versenyzői autóit, akkor egy meglepetésszerűen érkező eső bizony az összes pilótát lassításra-, vagy rosszabb esetben a verseny feladására kényszeríti.

A válság ráadásul komplex jellegű volt: egyebek mellett negatívan érintette a fogyasztói piacokat, jelentősen mérsékelte a külső és belső keresletet, nagymértékben visszafogta a külkereskedelmi forgalmat; beszűkítette a hitelpiacokat; és átalakította a szabályozói környezetet. A nehézségek hatására a cégek túlnyomó többsége megszorító intézkedéseket vezetett be, elsődlegesen a költségeket és a beruházásokat csökkentették, valamint leépítéseket vittek véghez. A válság kkv-szektorra kifejtett hatásai, és a cégek ezekre adott válaszlépései a vállalatok versenyképességét meghatározó valamennyi tényezőt hátrányosan befolyásolták, ami a teljesítmény visszaeséséhez vezetett.

A válság a kisebb és nagyobb cégeket egyaránt érintette, de a nagyobb, versenyképesebb⁸ cégek voltak azok, amelyek nominális értelemben véve jelentősebb visszaesést szenvedtek el. Mivel hatékonysági és nyereségességi adatok híján, vizsgálataim során az eredményességet az árbevétel növekedési dinamika függvényében vizsgáltam, így érthető, hogy a nagyobb, versenyképesebb cégek eredményessége miatt esett vissza jobban, mint a kisebbeké. Ennek a

⁸ A modell a nagyobb cégeket részesíti előnyben.

hatásnak kiküszöbölése érdekében, érdemesnek tartom a cégek eredményességét nemcsak növekedési, hanem nyereségességi és hatékonysági mutatók függvényében is megvizsgálni.

Vizsgálataim kiterjedtek a legeredményesebb cégek konfigurációinak a vizsgálatára is. Azt szerettem volna bebizonyítani, hogy a legeredményesebb vállalatok konfigurációira jellemző az a homogenitás, ami a konfigurációs elmélet hirdet. Miután azonban kiderült, a versenyképességi modell nem tudja jól megragadni a vállalatok versenyképességét formáló tényezőket, így várható volt, hogy a pillérek eloszlása sem magyarázza a kompetitív előny mértékét. A legnagyobb növekedést és visszaesést produkáló tíz-tíz cég konfigurációi között nem fedeztem fel jelentős eltérést. A legeredményesebb vállalatok pilléreinek eloszlását elemezve nem bukkantam olyan kombinációra, mely több vállalatot is jellemez, és így „*sikerkonfigurációnak*” titulálhatnánk.

7. ÖSSZEFOGLALÁS

Dolgozatom alapcéljaként a Szerb-féle kis- és középvállalati versenyképességi index bemutatását és empirikus tesztelését tűztem ki. Tanulmányom első felében széleskörű irodalmi áttekintést nyújtottam annak érdekében, hogy az eddig megszokott versenyképességi vizsgálatoktól merőben eltérő új koncepcionális modell elméleti alapját ismertessem. A versenyképesség fogalmának bevezetésétől, a vállalati versenyképesség irodalomban elfoglalt helyének meghatározásán át, eljutottam egészen a modell alapját képező erőforrás-alapú vállalatelmélet felvázolásáig. Nagy hangsúlyt fektettem a hazai szakirodalomban még kevésbé elterjedt konfigurációs elmélet tárgyalására, melynek alkalmazása kétségtelenül az index legnagyobb újjátását eredményezte.

Munkám ötödik fejezetében párhuzamba állítottam a hazai irodalom két olyan vállalati versenyképesség-mérésre irányuló modelljét, mely nem aggregált adatokon keresztül kívánja elemezni a cégek kompetitív előnyének mértékét, hanem egyedi, vállalati szinten végzi a méréseket. Elsősorban azt szemléltettem, hogy a kis- és középvállalati index új koncepcionális modelljét milyen módon volt szükséges kialakítani, hogy az valóban a kisebb méretű cégekre specializálódjon. Másrészt pedig a Szerb-féle modell index képzési technikáját emeltem ki, mely szakított az addig megszokott átlagolási technikával, és a konfigurációs modell azon nézetére épített, mely a vállalat belső tényezőinek a kölcsönhatását hangsúlyozza. Ezt követően ismertettem az indexel végzett mérések eredményeit, továbbá felvázoltam a modell lehetséges alkalmazási területeit. Az egyik ilyen terület, a cégek konfigurációja mentén történő klaszterelemzés, mely a gazdaságpolitikusoknak szolgálhat értékes információkkal, a másik pedig a vállalati szintű, egyéni vizsgálat, mely a cégek vezetőinek lehet előnyös.

Tanulmányom második felében empirikus kutatásomat tárgyaltam, mely a kis- és középvállalati modell gyakorlati használhatóságának tesztelésére irányult. Első hipotézisemet, mellyel azt vizsgáltam, a számított versenyképességi pontok előre jelzik-e a cégek fennmaradási esélyeit, elvettem. A kapott eredmények azt igazolták, hogy a pontok alapján ugyanakkora eséllyel tudjuk megbecsülni a cégek fennmaradását, mintha véletlenszerűen tippelnénk. A második hipotézisem tesztelésével arra voltam kíváncsi, a versenyképességi pontok megengedi-e, hogy helyes következtetéseket vonjunk le a vállalatok jövőbeni eredményességéről. Várakozásaimmal ellentétben, az elvégzett statisztikai vizsgálatok azt

tanúsították, hogy nem azok a cégek bizonyultak négy év tekintetében a legeredményesebbnek, melyek az index számításai alapján a legmagasabb versenyképességi pontokat kapták. Így második hipotézisemet is elvetettem. Harmadik hipotézisemet az előző két vizsgálat eredménye előre determinálta. Azzal azt kívántam tanulmányozni, hogy a konfigurációs elmélet miként mutatkozik meg a gyakorlatban. Szerettem volna, ha bizonyítást nyer, a legeredményesebb cégek konfigurációja kiegyensúlyozott. A legnagyobb növekedést produkáló tíz cég pillérei azonban ránézésre sem tűntek egyenletes eloszlásúnak, de még csak homogénnek sem, így egy domináns konfigurációt sem tudtam meghatározni.

A vizsgálatokat elvégezve megállapítottam, a kis- és középvállalati versenyképességi index, - bár rendkívül erős elméleti alapokon áll, – jelenlegi formájában nem alkalmas a vállalatok versenyképességének mérésére. Ez egyrészt azzal magyarázható, hogy a modellt formáló pillérek és az azokat alkotó változók, nem tudják igazán jól megragadni a vállalati versenyképesség legfontosabb tényezőit, másrészt pedig azzal, hogy a felmérés szerencsétlen időpontban készült. A gazdasági válság új feltételeket teremtett és új „lapokat osztott” a hazai kis- és középvállalatok számára, annulálta azok korábbi kompetenciáit. A modell továbbfejlesztéséhez tehát egy olyan új módszert, illetve eszközt szükséges kialakítani, amely figyelembe veszi az esetleges válságokat is, és nem csupán normál, „békés” körülmények között lehet alkalmas a kisebb méretű cégek versenyképességének mérésére.

IRODALOMJEGYZÉK

Antal-Mokos, Z. – Balaton, K. – Drótos, Gy. – Tari, E. (1997): Stratégia és szerzet, KJK Kiadó, Budapest

Bakács A. (2004): Versenyképesség- koncepciók, Világgazdasági Kutatóintézet, Műhelytanulmányok 57. szám: 4.

Barney, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management Vol 17. no 1 pp. 99-120

Bartek-Lesi M., Bartók I., Czakó E., Gáspár J., Könczöl E., Pecze K. (2007): Vállalati stratégia, Alinea Kiadó, Budapest

Botos J. (1982): Nemzetközi versenyképesség és árforradalom, Közgazdasági és Jogi Kiadó Budapest

Bowman, C. (1999): Stratégiai menedzsment, Panem Könyvkiadó, Budapest

Chan Kim, W. – Mauborgne, R. (2005): Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice, California Management review, Spring, Vol. 47, No. 3, pp. 105-121.

Chath M. (2010): Versenyképesség- menedzsment, Nemzeti Tankönyvkiadó Budapest

Chikán A. (2006): A vállalati versenyképesség mérése, Pénzügyi Szemle, 51(1): 42-56.

Chikán A. – Czakó E. (2005): A versenyben a világgal 2004-2006, Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból című kutatás 1. számú műhelytanulmánya. BCE Versenyképesség Kutató Központ Budapest

Chikán A. – Czakó E. (2009): Versenyben a világgal, Akadémia Kiadó Budapest

Czakó E. (2000): Versenyképesség iparágak szintjén -a globalizáció tükrében, PhD disszertáció, BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék

Deephouse, D.L. (1999): To be different, or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance, *Strategic Management Journal*, 20, pp. 147-166

Európai Bizottság (2012): A kkv-król szóló 2012. évi teljesítményértékelő jelentés. Letöltve: Europa- Press Releases, 2012. október 29. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures/analysis/performance-review/files/supporting-documents/2012/annual-report_en.pdf

Éltető A. (2003): Versenyképesség a közép-kelet-európai külkereskedelemben, *Közgazdasági Szemle*, 50 (3): 269-281.

Gelei A. (2006): Beszállító-típusok és azok alapvető kompetenciái a hazai autóipari ellátási láncban, Doktori Értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola

Gelei A. – Schubert A. (2006): Kompetencia alapú versenyképesség egy vezető FMCG vállalat példáján, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, 72. sz. Műhelytanulmány

Grant, R. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation; *California Management review*, Spring, pp.114-135

Ilosvai P. (2008): Stratégiaalkotás és alkalmazás, PTE-KTK, Pécs

Kadocsa Gy. (2006): Research of Competitiveness Factors of SME, *Acta Polytechnica Hungarica* Vol. 3, No. 4, pp. 71-84

Kovács E. (2011): Pénzügyi adatok statisztikai elemzése, Tanszék Kft. Budapest

Lengyel I. (2000): A regionális versenyképességről, *Közgazdasági Szemle*, 47 (12): 962-987.

Lengyel I. (2010): Regionális gazdaságfejlesztés, Akadémia Kiadó Budapest

Lőre V. (2011): A tudástőke szerepe a vállalati stratégiában, Doktori Értekezés, Széchenyi István Egyetem, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola

Márkus G., Potó Zs., Zsibó Zs., Soó J., Schmuck R., Duczon A. (2008): A mikroszintű regionális versenyképesség mérése; Vállalkozás és innováció, Vol. 2, Is. 1 pp. 30-53

Márkus G. (2011): Mikro- (vállalati) szintű adatokra alapozott versenyképesség-mérés, Doktori Értekezés, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Gazdálkodástani Doktori Iskola

Miller, D. (1986): 'Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis', Strategic Management Journal. 7: pp. 233—249.

Miller, D –Whitney, J. O. (1999): Beyond Strategy: Configuration as a Pillar of Competitive Advantage Business Horizons May-June, pp. 5-17

Miller, D. – Eisenstat, R. – Foote, N. (2002): Strategy from the Inside Out: Building Capabilities - Creating Organizations; California Management Review; Vol. 44, No.3, pp. 37-54

Marosán Gy. (2001): Stratégiamenedzsment, Műszaki Könyvkiadó Budapest

Némethné G. A. (2009): A kis- és középvállalatok versenyképessége, PhD disszertáció Széchenyi István Egyetem Regionális és Gazdaságtudományi Doktori Iskola

OECD (1997): Regional Competitiveness and Skills. OECD, Paris

Porter, M. E. (1990): The Competitive Advantage of Nations, New York: The Free Press, 1990

Porter, M.E. (2006): Versenystratégia, Akadémia Kiadó Budapest

Robinson, S.M. (2008): Understanding the Resource-Based View: Implications of Methodological Choice and a New Creative Context, Thesis, Queensland University of Technology, Faculty of Business, School of Management

Somogyi M. (2009): A vállalati versenyképesség modellje (VVM), mint a vállalati versenyképesség mérésének új módszere, PhD-értekezés tézisei, Miskolci Egyetem Vállalkozáselmélet és –gyakorlat Doktori Iskola

Szerb L. (2010): A magyar mikro-, kis és középvállalatok versenyképességének mérése és vizsgálata, *Vezetéstudomány*, 41 (12): 20-35.

Tecee, D.J.- Pisano, G.- Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol. 18: 7, 509-533

Török Á. (2003): Mit mérünk mivel? A versenyképesség értelmezéséről és mérési problémáiról. *Európai Műhelytanulmányok* 93: 73-106.

MELLÉKLETEK

**1. SZÁMÚ MELLÉKLET: A VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT VÁLLALATI
VERSENYKÉPESSÉGI INDEXE (VVI)**

Változók	Mutatócsoporthok
Működőképesség (M)	Költség/ár (költséghatékonyság, versenyképes árak) Minőség (termékminőség, gyártási színvonal, alapanyag-színvonal) Idő (szállítási határidő, szállítás pontossága) Rugalmasság (rugalmas reagálás a fogyasztói igényekre, termelési rendszer rugalmassága, logisztikai rendszer rugalmassága) Szolgáltatás (termékválaszték, fogyasztói kiszolgálás színvonala, elosztási csatornák szervezettsége, etikus magatartás)
Változóképesség (V)	Piaci kapcsolatok (fogyasztókkal való kapcsolat közvetlensége, piaci változások előrejelzésének képessége, innovatív eladásösztönzési módszerek alkalmazása) Emberi feszültség (alkalmazottak képzettsége, vezetés színvonala) Szervezeti válaszképesség (döntési/működési módszerek korszerűsége, technológia színvonala, K+F -ráfordítások szintje)
Teljesítmény (T)	Tulajdonosi értékteremtés (iparági átlaghoz viszonyított árbevétel-arányos nyereség) Fogyasztói értékteremtés (iparági átlaghoz viszonyított piaci részesedés)
Versenyképesség (C)	$C = (M + V) \times T$

Forrás: Márkus (2011)

**2. SZÁMÚ MELLÉKLET: A SZERB-FÉLE KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATI VERSENYKÉPESSÉGI
INDEXHEZ FELHASZNÁLT VÁLTOZÓK ÉS PILLÉREK LEÍRÁSA**

Pillér/ változók	Leírás
Kínálati tényezők	
Verseny az iparágon belül	A verseny intenzitása az iparágon belül, 3 fokozatú Likert skálán mérve: 1: sok versenytárs, 2: néhány versenytárs, 3: nincsen versenytárs
A kínált termékek egyedisége	A fogyasztók száma, akik a vállalat jellemző termékét újnak találják 3 fokozatú Likert skálán mérve: 1: senki, 2: többen, 3: mindenki
Keresleti tényezők	
A célpiac növekedése	A piac jövőbeli növekedési üteme 4 fokozatú Likert skálán mérve: 1: jelentősen csökken4: jelentősen nő
A célpiac mérete	Az értékesítés területének földrajzi kiterjedtsége 6 fokozatú Likert skálán mérve: 1: egy hely egy értékesítési pont... 6: országos szintű
A célpiac terjedelme	Az értékesítési hely nagysága 5 fokozatú Likert skálán mérve: 1: 2000 fő lakos alatt... 6: Budapest
Fizikai erőforrások	
Az alkalmazott technológia szintje	Az alkalmazott technológia szintje 6 fokozatú Likert skálán mérve 1: jelentősen az iparági átlag alatt....6: világszintű új technológia
IKT eszközök alkalmazása	Az info-kommunikációs eszközök alkalmazási intenzitása 5 fokozatú Likert skálán mérve 1: 1-2 IKT eszközt alkalmaz... 5: 9-10 IKT eszközt alkalmaz
Beruházás	A beruházás nagysága a 2004-2007 időszakban 5 kategóriában 1: 0 Ft... 5: 100 millió Ft felett
Külső pénzügyi források	A vállalat külső pénzügyi erőforrások használata iránti hajlandósága 4 fokozatú Likert skálán mérve: 1: nincsen külső forrás, 2: rövid távú hitel, 2: hosszú távú hitel 4: hosszú távú hitel + külső tőkebevonás
Humán erőforrások	
A humán erőforrás képzettségi szintje	A humán erőforrás jelentősége, ami a felsőfokú végzettséggel rendelkező alkalmazottak számának és arányának kombinációja
Belső és külső tréning	Az alkalmazottak aránya akik külső vagy belső tréningen vettek részt a 2004-2007-es időszakban 5 fokozatú Likert skálán mérve, 1: senki sem 5: az alkalmazottak több, mint 75%-a
A menedzsment minősége	A fő döntéshozó menedzsment képességeinek kombinált változója 5 fokozatú Likert skálán mérve
Innováció	
Termék-innováció	Termék-innováció 2004-2007-ben 4 kategóriában : 1: nincsen innováció 2: megújított termék, 3: új termék a

	cég szintjén 4: országosan új termék
Technológiai innováció	Technológiai innováció 2004-2007-ben 4 kategóriában: 1: nincsen innováció 2: megújított technológia, 3: új technológia a cég szintjén 4: országosan új technológia
Marketing innováció	A marketing innováció intenzitása a 2004-2007-es időszakban, 5 kategóriában: 1. nincsen innováció .. 5. 6 db. feletti marketing innováció
Kutatás és fejlesztés (K+F)	A K+F kiadás és kooperáció intenzitása 5 fokozatú Likert skálán mérve: 1: nincsen K+F... 5: K+F 1 millió Ft felett vagy K+F együttműködés másokkal
Networking	
Külső együttműködés	A külső együttműködés intenzitása 4 fokozatú Likert skálán mérve 2004-2007: 1: nincsen együttműködés ... 4: több mint négyféle együttműködés
Külső segítség igénybevétele	A külső segítségnyújtás 10 kategóriájának az átlagából képzett intenzitási mutató 5 fokozatú Likert skálán mérve: 1. nincsen segítség, 2: 1-1,5 átlag, 3: 1,51-2,0 átlag, 4: 2,01-3,0 átlag, 5: 3,01 feletti átlag
Innovációs együttműködés	Az innovációs együttműködés intenzitása 4 fokozatú Likert skálán mérve, 2004-2007 1: nincsen együttműködés ... 4: rendszeres együttműködés
Adminisztratív rutinok	
Döntéshozatal	A döntéshozatal módja 5 fokozatú Likert skálán mérve: 1: egyszemélyes döntéshozatal ... 5: kollektív döntéshozatal külső segítséggel
Tudás megosztása	A tudásmegosztás intenzitása 4 fokozatú Likert skálán mérve: 1: nincsen tudásmegosztás ... 4: rendszeres találkozók/több mód
Formalizáltság, tervezés	Az adminisztratív rutinok formalizáltsága 4 fokozatú Likert skálán mérve, amely a munkaköri leírásokat, szervezeti leírást, üzleti és stratégiai tervezést tartalmazza.

Forrás: Saját szerkesztés Szerb (2010) alapján

3. SZÁMÚ MELLÉKLET: A VERSENYKÉPESSÉGI PONTOK KISZÁMÍTÁSÁNAK LÉPÉSEI

1. lépés: A pilléreket alkotó változók értékeinek 0-1 érték közöttire normalizálása, majd átlagolása. Így megkapjuk a hét pillér-értéket.

2. lépés: Az egyes pillérek szűk keresztmetszetért történő büntetés utáni értékének kiszámítása. Ez úgy történik, hogy a legalacsonyabb pillér-értékhez hozzáadjuk legalacsonyabb pillér érték és az aktuális pillér érték különbségének plusz 1-nek természetes alapú logaritmusát. Példaképpen: ha egy cég hét pillér-értéke közül a leggyengébb az innováció (0,4) és a humán erőforrás pillér-értéke 0,6, akkor különbségük 0,2, tehát $\ln(1+0,2)=0,18$. Így a büntetés után az igazított humán erőforrás érték 0,58 lesz, azaz a büntetés mértéke $0,6-0,58=0,02$. Értelemszerűen, ha az összes tényező értéke ugyanaz, akkor nincsen büntetés.

3. lépés: Összeadjuk a büntetés utáni pillér-értékeket, így megkapjuk az adott vállalat versenyképességi pontját. A maximálisan elérhető pontszám így 7 lesz.