

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

Demeter Krisztina – Kolos Krisztina:

MARKETING, TERMELÉS VAGY
LOGISZTIKA?
MELYIK BEFOLYÁSOLJA LEGINKÁBB A
VÁLLALATI EREDMÉNYESSÉGET?

VERSENYBEN A VILÁGGAL 2004 – 2006
GAZDASÁGI VERSENYKÉPESSÉGÜNK VÁLLALATI NÉZŐPONTBÓL
CÍMŰ KUTATÁS

31. sz.
műhelytanulmány

VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT
http://www.uni-corvinus.hu/vallgazd/kutatas/versenykepessseg_main.html

www.competitiveness.hu
versenykepessseg@uni-corvinus.hu
T: 482 5903 Fax: 482 5859

Demeter Krisztina – Kolos Krisztina: Marketing, termelés vagy logisztika? Melyik befolyásolja leginkább a vállalati eredményességet? című tanulmány a

a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK CÍMŰ MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT

31. számú kötete.

2006. január

A tanulmány szakmai tartalma a forrás megjelölésével és a hivatkozási szokások betartásával felhasználható és hivatkozható.

Tartalomjegyzék

KIVONAT	4
1. BEVEZETÉS	5
2. FUNKCIONÁLIS KIVÁLÓSÁG.....	7
2.1. MARKETING	7
2.2. TERMELÉS	8
2.3. LOGISZTIKA.....	10
3. A KUTATÁS.....	11
4. A FUNKCIONÁLIS KIVÁLÓSÁG SKÁLÁK KIALAKÍTÁSA	11
4.1. A MARKETING KIVÁLÓSÁG MÉRÉSE.....	11
4.2. A TERMELÉSI KIVÁLÓSÁG MÉRÉSE	13
4.3. A LOGISZTIKAI KIVÁLÓSÁG MÉRÉSE.....	14
5. A FUNKCIONÁLIS SZÍNVONAL KAPCSOLATA A VÁLLALATOK JELLEMZŐIVEL	15
6. A FUNKCIONÁLIS KIVÁLÓSÁG HATÁSA A VÁLLALATI TELJESÍTMÉNYRE	18
7. A FUNKCIONÁLIS KIVÁLÓSÁGOK EGYÜTT MOZOGNAK?.....	19
8. KÖVETKEZTETÉSEK.....	20
HIVATKOZÁSOK	21

Kivonat

A vállalatok komplex szervezetek, ahol a tevékenységeknek és folyamatoknak megfelelően kell működniük, ha a vállalat eredményes akar lenni. Sok tényezőtől függ, hogy mikor melyik tevékenység kap nagyobb hangsúlyt, vagy éppen működik a háttérben. Mivel a szervezeti funkcióknak külön szakirodalma van, és független gyakorlati tapasztalatokkal rendelkeznek, ezért a közöttük való átjárás ritka. Így nagyon kevés ismeretünk van arról, hogy az egyes funkciók együttesen miként járulnak hozzá a vállalati sikerhez.

A versenyképesség kutatás 3. fordulójában, 2004-ben lekérdezett kérdőíve alapján, ami 154 feldolgozóipari vállalat adatait tartalmazza, azt vizsgáljuk, hogy az ellátási lánc három lényeges vállalati funkciója, a marketing, a termelés és a logisztika milyen mértékben járul hozzá az üzleti eredményességhez. Az eredmények szerint a marketingnek és a termelésnek erősebb hatása van a vállalati teljesítményre, mint a logisztikának. A három funkció együttesen is csak marginális szerepet játszik az üzleti sikerben.

Marketing, Manufacturing and Logistics - Relation to Company Performance

Abstract

Companies are complex organizations where a lot of activities and processes have to work properly in order to reach success. Depending on several factors, sometimes some activities get more emphases while others work in the background. Since organizational functions have separate literature and practical knowledge, and transit between them is rare thus we do have very few knowledge on how the various functions *together* contribute to company success.

Based on a wide-scale empirical study on Hungarian competitiveness, which includes data on 154 companies from the processing industry, we examine to what extent three functions of the supply chain: marketing, manufacturing and logistics can contribute to business success. On the basis of the results marketing and manufacturing have larger effect on company performance than logistics. However, the three functions together play a minor, although significant role in company success.

1. Bevezetés

A globalizáció eredményeképpen a piacokon egyre ádázabb verseny zajlik, ami folyamatos fejlesztést kíván a vállalatoktól, ha túl akarnak élni. Mivel a pénzügyi erőforrások korlátozottak, ezért a vállalatoknak dönteniük kell, hogy melyek azok a beruházási területek, ahol a legnagyobb hozadékok kecsegtetnek. Az erősödő folyamatszemplélet ellenére a vállalatok rendszerint még mindig funkcionális silókban gondolkodnak. Ezért a beruházási döntések is a funkcionális területek közötti hatalmi harcokban dőlnek el.

Az elmúlt egy-két évtizedben számtalan szerző foglalkozott azzal, hogy az egyes funkcionális területek milyen mértékben járulnak hozzá a vállalatok versenyképességéhez. Olvashattunk arról, hogy a marketing a vállalatok lelke, és a marketingorientáltság a vállalati siker egyik sarokköve. Találkozhattunk olyan írással, ahol – bizonyos körülmények között – a termelést tekintik a vállalati siker fő letéteményesének (Wheelwright-Hayes, 1985).

Több kutatás is létezik, ami két funkcionális terület közötti kapcsolatot taglal. Például olvashatunk a marketing és a termelés kapcsolatáról (Parente, 1998), a marketing és a logisztika együttműködéséről (Ellinger et al, 2000; Mollenkopf et al, 2000), a K+F és a marketing viszonyáról (Gupta et al, 1986), vagy éppen a marketing és a pénzügy összefonódó szálairól (Ratnatunga et al, 1990). Nagyon ritka, de azért fellelhető a szakirodalomban néhány olyan kutatás, ami több mint két funkció kapcsolatát elemzi, jellemzően úgy, hogy egy funkcionális területről kiindulva vizsgálják néhány másikat. Például, Ruekert és társai (1987) és Kahn-McDonough (1997) marketing szemszöveget használt; Gimenez-Ventura (2003) a logisztikai területről indult ki. Más cikkek a funkciók közötti együttműködést teljesítmény oldalról közelítették: például, hogyan javult az idő alapú teljesítmény (Droge et al, 2004) a belső és külső integrációval, vagy hogyan csökkent a termékfejlesztési ciklusidő (Sherman et al, 2000). A termékfejlesztést is gyakran bevonják ilyen vizsgálatokba (Calantone et al, 2002; Song et al, 1998; Kahn, 2001). Ezek a cikkek rendszerint az intenzív kommunikáció és az egyes funkciók közötti kooperáció fontosságát hangsúlyozzák a döntéshozatal és az egymástól függő folyamatok integrációja és áramvonalasítása révén. Morash (1997) azt találta, hogy a logisztika, termelés, marketing és új termék fejlesztés összekapcsolása növeli a fogyasztói elégedettséget. Ebben a folyamatban a logisztikai funkciót tekintették a vállalati vezetők a legfontosabbnak, jelezve a logisztika határokon átnyúló jellegét. A marketing kivételével minden funkció kapcsolatban állt a vállalati teljesítménnyel. Az integrációnak azonban lehetnek árnyoldalai is. Song et al (1998) szerint a K+F, a marketing és a termelés teljes integrálása lelassíthatja a termékfejlesztési folyamatot, ugyanakkor a megfelelő funkciók bevonása a megfelelő szakaszban növelheti a hozzáadott értéket.

Az ellátási lánc irodalom tovább erősíti az integráció és koordináció szükségességét nem csak a funkcionális területek között (Ballou et al, 2000), hanem a vállalatok között is. Számos cikk van, ami az ellátási lánc integráció pozitív hatásait taglalja a vállalati teljesítményre (Frohlich-Westbrook, 2001; Li et al, 2006). Eng (2005) azt vizsgálta, hogy az információcserén, szervezeten belüli tudásmegosztáson, participatív kultúrán és kölcsönös bizalmon alapuló funkciók közötti koordináció hogyan közvetíti a kapcsolatot a szervezeti normák és az ellátási lánc menedzsment teljesítmény között.

Cikkünkben az integráció és versenyképesség kérdését más irányból közelítjük meg. Abból a feltevésekből indulunk ki, hogy minden szervezeti funkciók – köztük a marketing, a termelés és a logisztika is – igazolni akarja létjogosultságát. Ennek egyik módja, hogy a funkcionális területek egyenként milyen mértékben járulnak hozzá a vállalati teljesítményhez. Meggyőződésünk, hogy a funkcionális kiválóság lényeges szerepet játszik az integrációs folyamatban. A jobb funkciók belátják, mennyire fontos bizonyos szintű információcsere, kommunikáció és kooperáció; használják a területükön elérhető legmegfelelőbb eszközöket és módszereket; mérik teljesítményüket; a vállalati tevékenységeket saját perspektívájukból integrálják; és nem utolsó sorban képességeket fejlesztenek.

Ez a megközelítés a következő kérdéseket veti fel: milyen szerepet játszik a marketing, a termelés és a logisztika az általános vállalati teljesítményben? Milyen körülmények között lehet az egyik fontosabb, mint a másik? Vajon milyen tényezők befolyásolják, hogy melyik funkció vállalja fel az integráló szerepet? Vagy inkább arról van szó, hogy mindhárom terület hatékony működésére vagy még inkább együttműködésére van szükség a vállalati szintű sikerhez?

Ebben a tanulmányban a fenti kérdésekre keresünk választ. Ehhez először megnézzük, mit jelenthet a marketing, a termelés és a logisztika – mint különálló működési egységek – funkcionális kiválósága. Az adatbázis bemutatása után funkcionális kiválósági skálákat képezzük, hogy mérni tudjuk egy-egy vállalatban a funkcionális kiválóság szintjét. Ezt követően elemezzük a képzett mutatók kapcsolatát a vállalati teljesítménnyel, a mérettel, a tulajdon jellegével, a diverzifikáció szintjével, a piaci célokkal és a változásokkal szembeni attitűdökkel. Megvizsgáljuk azt is, hogy milyen mértékben járul hozzá a három funkcionális terület együttesen a vállalati teljesítményhez. Képezzük vállalati csoportokat, hogy jobban meg tudjuk ragadni az egyes funkcionális területek kiválóságának együttmozgási jellemzőit. Végül, természetesen, levonjuk a fő következtetéseket.

2. Funkcionális kiválóság

2.1. Marketing

A marketing vállalaton belüli megjelenésével, a tevékenységek jellemzésével számos hazai és nemzetközi kutatás foglalkozott. Berács és Kolos (1994) kutatásai alapján látható, hogy már 1992-ben a nyugat-európai országokhoz hasonló mértékben volt jellemző a vevőorientáció a magyar menedzserek körében. További kutatások (Hooley és Berács, 1997; Hooley és társai, 1993) a marketing vállalati teljesítményre gyakorolt hatását empirikus adatokkal támasztották alá.

A vállalatok részéről azonban jogosan merül fel a kérdés, hogy vajon elég fejlett-e a marketingtevékenységük a hazai vállalatokhoz vagy az iparág hasonló vállalataihoz képest. Ezért szükségesnek látszik, egy olyan mérőskála kialakítása, amely komplex módon méri a marketingteljesítményt, és alkalmas arra, hogy egy konkrét mutatószámmal visszajelzést adjon a vállalat tevékenységéről, annak időbeni változásáról, illetve más funkciókhoz való viszonyáról.

A marketing mérőskála kialakításánál a piacorientáció, és a vállalati erőforrások elméleteire támaszkodunk. Narver és Slater (1990) a piacorientációt egy olyan vállalati kultúraként határozzák meg, amely eredményesen járul hozzá a magasabb vevői érték megteremtéséhez. A szerzők három tényezőt különböztetnek meg: vevő-és versenytárs-orientációt, és funkciók közötti koordinációt. A piacorientáció alapja tehát a vevői igények megismerése, és kielégítése, a versenytársak tevékenységének nyomon követése, a vállalat erősségeinek, gyengeségeinek ismerete, illetve a pozicionálás révén a termékek és szolgáltatások megkülönböztetése a versenytársaktól. A harmadik tényező utal a marketingfunkció azon sajátosságára, hogy e funkció sikere alapvetően függ attól, hogyan tud együttműködni a vállalat más funkcióival, mint pl. az emberi erőforrás-menedzsment, termelés, logisztika, stb.. Kohli és Jaworski (1990) felfogásában a piacorientáció a következő elemekből áll: információszerzés a fogyasztókról és a versenytársakról (intelligence generation), az információknak a vállalaton belüli formális és informális áramoltatása (dissemination), valamint a válaszképesség (responsiveness). A fent említett kutatók későbbi munkáikban tesztelték is az általuk kifejlesztett skálákat, és pozitív összefüggést találtak a teljesítménnyel (profit). A piacorientáció és a teljesítmény kapcsolatát vizsgáló kutatásokról Deshpande és Farley, (2004) ad átfogó képet.

Az erőforrás-elméletnek és a piacorientációnak számos kapcsolódási pontja van, hiszen az erőforrások lehetnek emberek, információ, tudás, vállalati sajátosságok. Hooley és társai (1998) a marketingeszközök négy formáját határozták meg, ezek a következők: vevőalapú eszközök (customer-based assets), elosztási csatorna eszközei (supply chain assets), belső eszközök (internal assets), szövetség-alapú eszközök (alliance-based assets).

2.2. Termelés

A termelés versenyképességben játszott szerepével leginkább a '80-as évek végétől '90-es évek közepéig terjedő időszakban foglalkoztak a világszínvonalú termelés keretében. Sok kutató vizsgálta azt a kérdést, hogy milyen jellemzőkkel írható le a világszínvonalú termelés. Legelőször Hayes-Wheelwright (1984) használta a fogalmat, amit később kicsit más értelmezésben Schonberger (1986) és Giffi et al. (1990) is átvett. Az akkoriban végzett empirikus kutatások és gyakorlati tapasztalatok alapján a vállalatok világszínvonalú termelésének két sarkalatos pontja a minden téren tanúsított *legjobb termelési gyakorlat* és az ezzel párhuzamosan jelentkező *magas színvonalú teljesítmény* (Collins et al. 1996; Flynn et al., 1999; Prabhu et al., 2000; Voss-Blackmon, 1996). A két fő dimenziót a számos jellemzővel ragadták meg.

A termelési gyakorlat szintjét meghatározó tényezők a következők (az első előfordulás zárójelben) :

- *Munkaerő ismereteinek növelése, folyamatos képzés* (Hayes-Wheelwright, 1984). Ide tartozik a gyakornoki rendszerek kiépítése, iskolákkal tartott kapcsolatok ápolása, a munkaerő ösztönzése és motiválása, a tudás támogatása és mérése, a keresztképzés és rotáció használata, stb.
- *Munkaerő bevonása, feladatok delegálása* (Hayes-Wheelwright, 1984). Elsősorban a menedzsment és a dolgozók közötti korlátok leépítését, a munkások döntési jogkörének növelését takarja.
- *Gyártási technológia folyamatos fejlesztése* (Hayes-Wheelwright, 1984). A gépek folyamatos, házon belüli, vagy legalábbis a szállítóval szoros kapcsolatban való fejlesztéséről, a technológia és a hozzá szükséges szoft ismeretek egyensúlyban tartásáról szól.
- *Fogyasztóközpontúság, minőségmenedzsment* (Hayes-Wheelwright, 1984). A minőséget, annak szintjét a fogyasztói elvárásoknak kell meghatározni, és törekedni kell ennek a szintnek a folyamatos elérésére minden dolgozó bevonásával.
- *Folyamatfókusz* (Flynn et al., 1999). Ez a szempont már a '90-es évek terméke, amikor a veszteségek kiküszöbölésére való törekvés, illetve az átfutási idők radikális csökkentésének fogyasztói elvárása kikényszerítette a vállalatokból a folyamatok átgondolását.
- *JIT kulcselemei* (húzásos rendszer, átállítási idő csökkentése) (Flynn et al., 1999). A JIT rendszer egészen új alapokra helyezte a termelési rendszereket. Részben ennek terméke a folyamatfókusz is, ami azonban a JIT-től függetlenül is versenyképességet növelő tényezővév ált. A JIT kulcselemei közé elsősorban a készletcsökkentést célzó, fogyasztói igényekből kiinduló húzásos rendszer és az átállítási idő csökkentés sorolható.

- *Gyártási rendszer* (Voss-Blackmon, 1996 és Collins et al., 1996). Ezt a dimenziót az IBM szervezésében lezajlott, a termelés európai színvonalának meghatározására szervezett kutatás (Made in Europe, MIE) nem részletezte, csak felsorolásszerűen tartalmazta. Valószínűleg a korábbiakban már felsorolt tényezők, például a gyártási technológia korszerűsége, összehangoltsága, a gyártás szervezési kérdései sorolhatók ide.
- *Logisztika* (Voss-Blackmon, 1996 és Collins et al., 1996). Hasonlóan a korábbi szemponthoz ezt a dimenziót is a MIE kutatás említi, részletezés nélkül. Mindenesetre ezzel a tényezővel a kutatók már jelzik, hogy a termelés egy anyagáramlási rendszer része, attól nem tud függetlenül működni és jól teljesíteni.
- *Párhuzamos fejlesztés* (Voss-Blackmon, 1996 és Collins et al., 1996). A párhuzamos fejlesztés megint a termelés nyitását jelzi az innováció felé. A termék élettartamok rövidülésével a termékek gyors termelésbe vétele és felfuttatása kritikus tényező a vállalatok jövedelmezőségében.

A felsorolt tényezők a termelési színvonal vizsgálatát középpontba helyező kutatásokban merültek fel. Látható, hogy a legfrissebb ilyen irányú hivatkozás is az előző évszázad terméke. Az azóta eltelt időben, az ellátási lánc menedzsment előretörésével egyre többen hangsúlyozzák a vállalaton belüli és azok közötti integráció szerepét a versenyképesség elérésében (Ballou et al., 2000, Narasimhan – Kim, 2001; Scannel et al., 2000; Vickery et al., 2003; Rosenzweig et al. 2003). A termelésben ez elsősorban a) az információs rendszerek összekapcsolásában, azaz az információáramlás felgyorsulásában és a tervezési rendszerek megosztásában nyilvánul meg (versenyképességre gyakorolt pozitív hatását több irodalmi forrás is alátámasztja, pl. Ballou et al., 2000, Narasimhan – Kim, 2001, valamint b) a vállalati tevékenységek letisztulásában, és ezzel párhuzamosan a kiszervezés egyre gyakoribb megjelenésében érhető tetten. Kannan és Tan (2005) megvizsgálták a JIT, a TQM és az ellátási lánc menedzsment közötti kapcsolatot. Azt találták, hogy mindháromnak megvannak a saját jellemzőik és céljaik, és képesek a vállalati teljesítményre pozitív hatást gyakorolni. A vállalatoknak azonban meg találniuk a szinergiákat közöttük, hogy valóban magasabb teljesítményt tudjanak elérni.

A MIE kutatásban alkalmazott modell szerint a jó termelési gyakorlat vezet a jó termelési teljesítményhez, és ezek eredője a jó üzleti teljesítmény. **A termelési teljesítmény** tehát a moderáló változó a termelési gyakorlat és az üzleti teljesítmény között. A termelési teljesítmény operacionalizálásakor a termelési szakirodalomban jól ismert versenyelőny forrásokat (termelési költség, minőség, szállítási megbízhatóság és idő, rugalmasság) fogták meg mutatókkal. A MIE kutatás objektív és szubjektív mutatókat egyaránt használt.

2.3. Logisztika

A Michigan Állami Egyetem kutatói három egymást követő kutatást csináltak 1989 és 1995 között, hogy feltárják a logisztikai kiválósághoz vezető utat (The Global Logistics Research Team, 1995). A Leading Edge Logistics: Competitive Positioning for the 1990's kutatás 1989-ben elkészült anyaga szerint a legjobban teljesítő vállalatok magatartás jellemzői a következők (Bowersox et. al., 1989): 1) nagyfokú elkötelezettség felmutatása a fogyasztók felé; 2) hangsúly az alapteljesítmény biztosításán; 3) kifinomult logisztikai megoldások fejlesztése; 4) tervezés hangsúlyozása; 5) széles ívű funkcionális kontroll biztosítása; 6) magas fokon formalizált logisztikai folyamat; 7) rugalmasság hangsúlyozása; 8) külső szövetségesek iránti elkötelezettség; 9) információtechnológiai beruházások; 10) átfogó teljesítménymérés.

Ezt követte a Logistical Excellence kutatás (Bowersox et. al, 1992) egy legjobb gyakorlat modellt állított fel, mely szerint a legjobb gyakorlat a belső logisztikai folyamatok integrációjának eredménye, amit a külső ellátási lánc kapcsolatok integrációja követ. A belső integráció fő letéteményesei a logisztikai folyamatok formalizálása, a megfelelő technológia adaptálása és a folyamatos teljesítménymérés. A külső integráció alkotórészei az információ megosztása, az összekapcsolhatóság és a vállalatok közötti logisztikai folyamatok formalizálása. Ennek a kutatásnak az ajánlásai a következők:

A harmadik kutatás használta először a világszínvonalú logisztika (*world class logistics*) fogalmát. A kutatócsoport kutatásaik alapján a logisztikát képesség alapon definiálta és meglehetősen tágan értelmezte. Az empirikus vizsgálatok során négy fő képességcsoportot (kompetenciát) határoztak meg, amelyek összesen a zárójelekben található 19 képességen keresztül jelennek meg:

- a pozicionálást (stratégia, ellátási lánc, hálózat, szervezet),
- integrációt (ellátási lánc egységesítés, IT, információmegosztás, összekacsolódás, standardizáció, egyszerűsítés, fegyelem)
- agilitást (relevancia, rugalmasság, alkalmazkodás) és
- mérést (funkció értékelése, folyamat értékelése, benchmarking).

Shang és Marlow (2005) a logisztikai képességek és a teljesítmény közötti kapcsolatot vizsgálták Tajvanban. Kutatásaik során azt találták, hogy az információ alapú képesség a legfontosabb, mivel ez hatást gyakorol más képességekre, például a benchmarkingra és a rugalmasságra, és a logisztikai teljesítményen keresztül pozitív a pénzügyi teljesítményre gyakorolt hatása is. Fawcett és Cooper (1998) egy longitudinális tanulmány alapján a logisztikai teljesítménymérés fontosságát hangsúlyozzák, mint a siker eléréséhez vezető eszközt.

3. A kutatás

A „Versenyben a világgal” versenyképesség kutatás 3. kérdőíves fordulójára 2004 májusában, közvetlenül az EU csatlakozást megelőzően került sor. A kérdőív négy részből állt, melyeket a vállalatvezetőnek, illetve egy-egy funkcionális terület vezetőjének (marketing, pénzügy, termelés) kellett kitöltenie. Az összesen mintegy 3000 kérdést tartalmazó kérdőív gazdag tárháza a magyar versenyképesség kutatásának, melynek célja a vállalati szintű versenyképesség okainak feltárása Magyarországon a vállalatokon belüli és kívüli befolyásoló tényezők elemzésével, valamint a funkcionális jellemzők és menedzsment kérdések vizsgálatával (Chikán és társai, 2002). A mintába 1300 vállalat lett kiválasztva vállalatméret (minimum 50 fő) és földrajzi elhelyezkedés alapján. Iparágra, illetve gazdasági szektorra vonatkozóan nem volt korlát. Egy információs levelet követően hallgatók keresték fel a vállalatokat és kérték meg a vezetőket a megfelelő kérdőív részek kitöltésére. Végül a 1300 vállalatból 301 vállalat töltötte ki a kérdőíveket, ami 23%-os válaszadási aránynak felel meg. Az így kapott mintában a középvállalati réteg túl-, a nagyvállalati réteg alulreprezentált a vizsgált sokasághoz képest. A feldolgozóiparból 154 vállalat töltötte ki a kérdőívet, ami jóval nagyobb arány, mint amekkorát ez a sokaság betölt a gazdaságban. A 154 vállalat között 30 az élelmiszeriparban, 27 a vegyiparban, 26 a gépiparban és 31 más iparágakban tevékenykedik. Mivel a logisztika és főleg a termelés ezekben a vállalatokban a leginkább releváns, ezért vizsgálatainkat a 154 vállalatra korlátoztuk, kihagyva a szolgáltató, a mezőgazdasági, az építőipari és a kitermelő szektorokat az elemzésből.

4. A funkcionális kiválóság skálák kialakítása

Az operacionalizálás során minden funkcióból 20 változót választottunk ki (marketing, termelés, logisztika), és funkcióként egy 1-100 pontig terjedő skálát alakítottunk ki. Ily módon minden vállalat három index-szel jellemezhető, amelyek az egyes funkcionális területek fejlettségének mértékét mutatják. Mivel összesen 60 változót használtunk fel az indexek kialakításakor, ami jelentős mértékben csökkentheti a mindenre választ adott vállalatok számát, ezért hiányzó értékek esetén az adott változó átlagával helyettesítettük azokat. Ellenőriztük, és nem találtunk olyan vállalatot, ami notóriusan került volna a válaszadást a vizsgált kérdésekben.

4.1. A marketing kiválóság mérése

A marketingteljesítmény mérésénél a fent említett tényezőket vettük figyelembe. Az alkalmazott skála 20 tételből áll, egy-egy tétel mérése 5 fokú skálán történt, ahol a 1 alacsony egyetértést jelent a vizsgált állítással, vagy kisfokú használatot sugall adott eszköz vagy módszer

tekintetében, míg az ötös érték nagyfokú egyetértésre, illetve intenzív használatra utal. Fontos megemlíteni, hogy a kérdéseket a kérdőív csomag legkülönbözőbb pontjairól szedtük össze¹, ezért nehéz volt elérni a változók között egy elfogadható szintű konzisztenciát (Cronbach alfa). Az 1-5 skála miatt a marketing kiválóság skála értékei 20-100 között változhatnak. A következő táblázatban foglaljuk össze a skála főbb jellemzőit.

1. táblázat: A marketing kiválóság skála jellemzői

<i>Tétel</i>	<i>Átlag</i>	<i>Cronbach alfa a tétel elhagyása esetén</i>	<i>Elméleti kapcsolódás</i>
A hangsúlyt a piaci igények előzetes elemzésére helyezzük, és termékeinket szolgáltatásainkat ennek megfelelően alakítjuk k10	1,80	0,64	Vevőorientáció
Vállalatunk célja a fogyasztók minél jobb kiszolgálása (V1a)	4,57	0,59	Vevőorientáció
A fogyasztók jogainak, érdekeinek, elvárásainak figyelembe vétele a döntéshozatal során V117-d	4,16	0,60	Vevőorientáció
A marketing súlya az összvállalati működés sikere szempontjából (M1-b)	4,31	0,61	Funkciók közötti koordináció
Vásárlói elégedettség mérésének fontossága t2gb	4,51	0,59	Információszerzés Fogyasztókról
Információáramlás hatékonysága a munkatársak felé t2sb	3,99	0,61	Információ Vállalaton belüli áramoltatása
Rugalmas reagálás a fogyasztói igényekre v16l1	3,54	0,59	Válaszképesség
Piaci változások előrejelzésének képessége v16w1	3,00	0,60	Válaszképesség
Panaszkezelési folyamat erősítése t8i	3,42	0,61	Válaszképesség
Fogyasztók száma versenytársakhoz képest k2a	3,12	0,61	Vevőalapú eszközök
A fogyasztókkal kialakított jó viszony vállalatunk fontos erőforrása v1i	4,22	0,57	Vevőalapú eszközök
Fogyasztói szolgáltatások színvonala v16t1	3,28	0,59	Vevőalapú eszközök
Az alkalmazottak képzettsége v16dd1	3,32	0,60	Vevőalapú eszközök
Elosztási csatornák szervezettsége v16p1	3,03	0,59	Elosztási csatorna eszközei
A vállalati stratégia szempontjából hosszútávú beszállítói kapcsolat v8a	4,08	0,58	Elosztási csatorna eszközei
Termelési rendszer rugalmassága v16i1	3,47	0,61	Belső eszközök
A vállalati információrendszer támogatja az árképzést p2d	3,51	0,55	Belső eszközök
A vállalati információrendszer támogatja a vevőkiszolgálás költségeinek elemzését p2p	2,69	0,55	Belső eszközök
A vállalati információrendszer támogatja a termékfejlesztési döntéseket p2v	2,69	0,56	Belső eszközök
A vállalati információrendszer támogatja az értékesítési csatornákkal kapcsolatos döntéseket p2w	2,70	0,54	Belső eszközök
Összes	69,43	Alfa: 0,61	

¹ A kérdések után odatettük a kérdés kérdőívbeli sorszámát a könnyebb visszakereshetőség érdekében. A „V” betűvel jelzett kérdéseket a vállalatvezető, a „k”-val kezdődő kérdéseket a kereskedelmi/marketingvezető, a „t” jelű kérdéseket a termelésvezető, a „p” jelű kérdéseket a pénzügyi vezető töltötte ki. Az „M”-mel kezdődő kérdéseket minden vezető kitöltötte, a jelen vizsgálatban a vállalatvezető által adott válaszokat használtuk fel.

4.2. A termelési kiválóság mérése

A világszínvonalú termelési gyakorlat megragadásához a T4 változócsoporthat használjuk fel a kérdőívben. A kérdéscsoport azt vizsgálja, hogy milyen akcióprogramokat használt (projekteket indított, például vállalati információs és kommunikációs programot, vagy ERP rendszert vezetett be) a közelmúltban a vállalat, és milyen kifizetőnek tartja ezeket a próbálkozásokat. A bevont változókat a 2. táblázat mutatja.

Míg az egyes akcióprogramok használata mutatja a termelési gyakorlat szintjét, a kifizetődést vizsgáló kérdések azt mérik, milyen hatékonyan tudja a vállalat használni ezeket a programokat. A kifizetődés azt jelzi, hogy mennyire elkötelezett, tudatos és képes a vállalat az adott program használatára. Ha egy program kifizetődik, ez azt jelenti, hogy a vállalat működési teljesítménye javul. Ennek a mutatónak a használatát a termelés operatív teljesítményének mérésére alátámasztja az a tény is, hogy nem lenne szerencsés a termelési skálába az egész vállalat operatív teljesítményére utaló jellemzőket beépíteni. Hiszen ha jó a termelés teljesítménye (amit a teljes vállalat által nyújtott érték jellemzőin, pl. a rugalmasságon, szállítási időn és megbízhatóságon keresztül ragadhatnánk meg, ha a hagyományos módon járnánk el), akkor persze az egész vállalat operatív teljesítménye is jó. Ez még ahhoz a problémához is vezethet, hogy a logisztika is csak ugyanazokkal a mutatókkal tudja a saját teljesítményét mérni.

A termelési kiválóság skálájának kialakításához tehát a használat tényét (amire igen/nem, azaz 1/0 válasz volt adható) súlyoztuk a kifizetődés mértékével (ami 1-5 Likert skálával lett mérve, 1- semennyire nem kifizetődik, 2- kétséges, hogy kifizetődik-e, 3- inkább kifizetődik, mint nem, 4- egyértelműen kifizetődik, 5- kitüntetett szerepe van az eredményesség szempontjából).

Ily módon 10 szorzat adódik, melyek mindegyikének értéke így 0-5 között változhat: 0 az érték, ha a vállalat nem használja az adott gyakorlatot, és 5, ha használja, és annak kulcsszerepet tulajdonít a vállalat. Ezután a 0-5 skálát 1-5 skálává transzformáltuk, hogy a másik két funkcionál kialakított skálákhoz hasonlóvá tegyük. A transzformációhoz minden értéket megnöveltünk eggyel, így 1-6 skála adódott. Ezután a 6-os értékeket 5-re csökkentettük. Ez utóbbi azt jelenti, hogy egy kategóriába soroltuk a kifizetődésnek azt a mértékét, mely szerint egyértelműen kifizetődik egy program (4) azzal, hogy kitüntetett szerepe van (5). Elemzésünk szempontjából ez a két érték ekvivalens, hiszen mindkettő azt jelzi, hogy sikeresen tudta a vállalat az adott programot bevezetni. A 10 változószorzat összege 10- 50 között változhat (szorzatonként a legalacsonyabb érték 1, a legmagasabb 5). Mivel a célunk egy 100 pontos index kialakítása volt, ezért a szorzatok összegét még 2-vel megszoroztuk (a 2. táblázat a 2-vel való szorzás előtti értékeket tartalmazza). Az így kialakított indexhez 117 vállalat adatai álltak rendelkezésre, 37 vállalat hiányosan válaszolt, az ő adataikat az eredeti változók átlagaival helyettesítettük.

2. táblázat: A termelési kiválóság skála jellemzői

Tétel	Átlag	Cronbach alfa a tétel elhagyása esetén	Elméleti kapcsolódás
Információs és kommunikációs technológiák és/vagy ERP szoftver bevezetése t4a	2,58	0,81	Információ megosztása
Az ellátási stratégia újragondolása és átstrukturálása az ellátási portfólió megszervezése és menedzsmentje t4c	1,83	0,81	Termelés-logisztika integráció
Koncentráció az alaptevékenységekre, támogató folyamatok és tevékenységek outsourcingja (pl. készletgazdálkodás, karbantartás, anyagkezelés) t4d	3,14	0,82	Termelési stratégia
Gyártási/szolgáltatási folyamatok és berendezés átstrukturálása a folyamatfókusz és áramvonalasítás érdekében (pl. sejtszerű elrendezés) t4e	2,20	0,80	Folyamatfókusz
Minőségjavítási és ellenőrzési programok (pl. TQM, 6szigma projektek, minőségi körök) t4f	3,09	0,80	Minőség alapú verseny
Delegáció szintjének növelése és a munkaerő tudásszintjének növelése érdekében indított programok (pl. felhatalmazás, képzés, fejlesztő- vagy autonóm csoportok) t4g	2,87	0,81	Munkaerő képességek és részvétel
Gyártóberendezések modernizálása az iparági standardot elérő vagy azt meghaladó szintre t4i	3,66	0,81	Termelési rendszerek
Programok a húzásos termelés bevezetésére (pl. sorozatnagyság és átállítási idő csökkentése, kanban rendszerek használata stb.) t4l	2,12	0,81	Kulcs JIT eszközök
Programok a gépek termelékenységének fokozására (pl. TPM programok) t4m	2,31	0,80	Gyártási képességek fejlesztése, kis lépésekben fejlesztés
Termékfejlesztési folyamat fejlesztését és gyorsítását célzó programok (pl. platform tervezés, termékmodularizáció, alkatrész-szabványosítás, párhuzamos fejlesztés, QFD)	2,20	0,81	Egyidejű fejlesztés
Összes	26,00	0,82	

4.3. A logisztikai kiválóság mérése

A változók kiválasztásának alapját a világszínvonalú logisztika modellje adta. Bár nem találtunk változót minden olyan képességhez, amelyeket a modell tartalmaz, az egyes fő kompetenciákat több mutató is megragadja. A marketing kiválóság skálához hasonlóan ezt a skálát is 1-5 skálán mozgó változókból állítottuk össze (3. táblázat). A partnerekkel kapcsolatos információk használatánál a vevővel és a szállítóval kialakított viszonyra adott értékek átlagát használtuk az elemzésekhez. Például, a „készletinformációk megosztása a partnerekkel” változó két változóból, a „készletinformáció megosztása a vevővel” és a „készletinformáció megosztása a szállítóval” változókból lett átlagolással összeállítva.

3. táblázat: A logisztikai kiválóság skála jellemzői

Tétel	Átlag	Cronbach alfa a tétel elhagyása esetén	Elméleti kapcsolódás
Formalizált logisztikai stratégia kialakítása t47a	2,40	0,87	Pozicionálás (stratégia)
Stratégiai szövetségek kialakítása a logisztikai folyamatok területén t47b	2,39	0,87	Pozicionálás (ellátási lánc)
A logisztika szervezeti kereteinek kialakítása t47c	2,65	0,87	Pozicionálás (szervezet)
A vállalaton belüli koordináció növelése t47d	3,15	0,87	Integráció (belül)
Az együttműködő partnerek közötti koordináció növelése t47e	3,07	0,87	Integráció (kívül)
A logisztikai folyamatok elemzése és fejlesztése t47f	2,87	0,86	Mérés (folyamat)
Készletszint információk megosztása a partnerekkel t38a és t39a	2,47	0,87	Integráció (info megosztás)
Termelési terv/keresleti előrejelzés információinak megosztása a partnerekkel t38b és t39b	2,71	0,87	Integráció (összekapcsolás)
Standard csomagok és konténerek használata a partnerekkel t38d és t39f	2,20	0,86	Integráció (standardizálás)
Megegyezés a szállítás gyakoriságáról a partnerekkel t38e és t39g	3,54	0,86	Integráció (fegyelem)
Kanban rendszerek használata a termékek ki/beszállítására t38f és t39h	1,64	0,86	Integráció (egyszerűsítés)
Aktuális értékesítési adatok megosztása t39d	2,44	0,87	Agilitás (rugalmasság)
Beszállítóval való kooperáció fontossága a termékfejlesztésben és problémamegoldásban t45h	3,39	0,86	Agilitás (rugalmasság)
Beszállító termékváltásra és megújításra való képességének fontossága t45i	3,45	0,87	Agilitás (rugalmasság)
Beszállítói potenciál fontossága (képesség a fejlődésre) t45k	3,57	0,86	Agilitás (rugalmasság)
Készletadat-pontosság mérésének fontossága t2a	4,11	0,86	Mérés (funkcionális telj.)
Rendelésteljesítés pontosság mérésének fontossága t2c	4,45	0,86	Mérés (funkcionális telj.)
Termék/szolgáltatásminőség mérésének fontossága t2e	4,01	0,86	Mérés (funkcionális telj.)
Vevői elégedettség mérésének fontossága t2g	4,57	0,86	Agilitás (relevancia)
Szállítói rendelésteljesítési pontosság mérésének fontossága t2p	4,26	0,86	Mérés (funkcionális telj.)
Összes	63,94	0,87	

5. A funkcionális színvonal kapcsolata a vállalatok jellemzőivel

A funkcionális kiválóság skálák széles határok között mozognak, különösen a termelésé. Ez azt jelenti, hogy vannak vállalatok, amelyek egy, vagy több funkcionális területen jobban működnek másoknál, és a skálák képesek ezeknek a különbségeknek a megragadására. A következőkben azt vizsgáljuk, hogy a funkcionális kiválóság skálák milyen kapcsolatban állnak néhány fő vállalati jellemzővel (méret, tulajdonosi háttér, stratégiai célok, stb). Az elemzéseket szórásanalízissel végeztük, előtte azonban néhány feltevéssel éltünk:

- Az irodalom és várakozásaink szerint a marketing, a termelési és a logisztikai kiválóság szoros kapcsolatban áll a vállalati teljesítménnyel. A vállalati teljesítményt a kérdőívben az iparági átlaghoz viszonyított, szubjektív 1-5 skálával mértük (1 – jelentősen elmarad az iparági átlagtól, 5 – jóval az iparági átlag felett van) a következő dimenziók mentén: a) árbevétel-arányos nyereség, b) tőkearányos nyereség, c) piaci részesedés, d) technológiai színvonal, e) menedzsment színvonal, f) versenytársakhoz viszonyított termék/szolgáltatásminőség. A fenti hat változó alapján a vállalatokat klaszterelemzéssel 3 csoportba soroltuk: lemaradók, átlagosak és vezetők (Wimmer-Csesznák, 2005).
- A magyar versenyképességre végzett korábbi elemzések szerint (Demeter, 2002), a vállalati méret hatást gyakorol a termelési gyakorlatra. A kisebb vállalatoknak nincs szüksége olyan mértékű koordinációs erőfeszítésekre, mint a nagyobbaknak; átláthatóbb és egyszerűbb folyamatokkal rendelkeznek, és rendszerint korlátozottabbak a beruházási lehetőségeik. Ráadásul egyes akcióprogramok méretgazdaságossága és ezáltal a kifizetődés mértéke is várhatóan egyenes arányban áll a vállalat méretével. Ugyanez a logika a logisztikára is érvényes, hiszen feladatai végrehajtásához elsősorban fizikai eszközöket használ. A marketingre azonban nem alkalmazható ez az érvelés. Coviello (2000) empirikus elemzésében úgy találta, hogy bár a kisebb vállalatok marketingje bizonyos szempontok szerint egyedi ugyan, alapjaiban mégsem különbözik a nagyobb vállalatok marketingjétől. Várakozásunk szerint tehát a termelés és a logisztika kiválósági skálái szignifikáns kapcsolatban állnak a vállalati mérettel, a marketingé azonban nem.
- A tulajdonos kiléte (külföldi, állami, vagy belföldi magántulajdonos) alapján kialakított vállalatcsoportok valószínűleg nagyfokú rokonságot mutatnak a vállalati méretnél feltételezett tendenciákkal, különösen a rendelkezésre álló pénzügyi erőforrások tekintetében, mivel a hazai vállalatok általában krónikus tőkehiányban szenvednek a kisméretű vállalatokhoz hasonlóan. Ráadásul, a külföldiek hozzák magukkal külföldről a know-how-t és sokkal hatékonyabban és gazdaságosabban képesek a befektetett tőkéjüket hasznosítani (Voss-Blackmon, 1996). Várakozásunk tehát az, hogy mindhárom kiválósági skála erősen szignifikáns kapcsolatban áll a tulajdonosi csoportokkal.
- Két további vállalatunk van még, a piaci célok és a változásokhoz való viszony. Ha a vállalatok gyorsabban akarnak nőni versenytársaiknál, ezt elsősorban intenzívebb marketing tevékenységgel és másodsorban, hosszú távon, a vevői elvárásokat jobban kielégítő és gazdaságosan működő termeléssel és logisztikával kell alátámasztaniuk, hogy minden tekintetben magasabb kiszolgálási színvonalat biztosítsanak

versenytársaiknál. Ezért sejtésünk szerint a piaci célok mutatója kapcsolatban áll mindhárom kiválósági skálával. Ugyanezt vártuk a változásokhoz való viszonyra. Az agresszívebb és dinamikusabb vállalatok jobban figyelemmel kísérik a fogyasztói igények apró változásait, hogy minél jobban ki tudják elégíteni azokat. A kevésbé agresszív vállalatok elfogadják a jelen állapotot, kényelmesebbek és kevésbé hajlamosak a változtatásokra. A szóráselmzések eredményeit a 4. táblázat foglalja össze.

4. táblázat A funkcionális színvonal a vállalati jellemzők kapcsolata

Változó	Értékek	Marketing színvonal index átlaga	Termelési színvonal index átlaga	Logisztikai színvonal index átlaga
Vállalati teljesítmény	Lemaradók	65,7**	45,3**	55,2
	Átlagosan teljesítők	69,9**	50,6**	52,4
	Vezetők	71,7**	59,1**	57,3
Vállalati méret	Kisvállalat	67,4	43,6***	51,4**
	Középvállalat	69,8	47,1***	54,0**
	Nagyvállalat	70,4	63,2***	57,9**
Tulajdonosok típusa	Többségi állami tulajdonú	68,00	47,9*	55,4
	Többségi belföldi nem állami tulajdonú	69,5	48,1*	53,3
	Többségi külföldi tulajdonú	70,5	59,1*	57,2
Piaci célok	Piaci pozíciók megtartása	69,6	49,0*	53,3
	Mérsékelt növekedés	68,9	51,0*	55,0
	Agresszív növekedés	73,9	70,3*	61,0
Export	Nincs	71,3	47,7	52,2
	Van	69,0	52,2	55,5
Ágazat	Élelmiszeripar	73,3	53,0	56,2
	Könnyűipar	68,0	50,5	53,1
	Vegyipar	69,1	58,1	55,6
	Gépipar	68,3	47,5	54,4
	Egyéb	68,8	49,4	55,0
Változásokhoz való viszony	A változásokat nehezen követő	66,2**	50,3	51,9*
	A változásokra késve reagálók	68,1**	48,8	52,2*
	A változásokra felkészülők	71,7**	54,0	57,4*
	A változásokat befolyásolók	72,8**	62,8	59,2*

*: p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

A logisztikának nincs közvetlen kapcsolata a vállalati teljesítménnyel, amit nehéz megmagyarázni, különösen olyan siker-sztorik ismeretében, mint a Toyota, a Zara, vagy a Dell Computer, melyek mindegyikénél lényeges eleme a logisztika a sikernek. Számos kutatási tanulmány is azt elemzi, miként járul hozzá a logisztika és az ellátási lánc menedzsment az üzleti sikerhez (Fawcett-Cooper, 1998; Shang-Marlow, 2005; Li et al, 2006; Lin et al, 2005). Lehetséges magyarázata az eredménynek, hogy a magyar vállalatok valójában nem használják a külföldön sikerhez vezető technikákat, módszereket. Ezt a magyarázatot egy korábbi elemzés is alátámasztja az ellátási lánc menedzsment témakörében (Demeter, 2000), amely a magyarországi vállalatok jelentős lemaradását mutatja az ellátási lánc koordinálására tett erőfeszítések terén. További váratlan eredmény, hogy a marketing kiválóság skála és a tulajdonosi csoportok között nem találtunk szignifikáns összefüggést. Mivel a vevőorientáció Magyarországon a külföldi országokhoz hasonló szinten áll, és nem igényel olyan jelentős beruházásokat, a know-how előny talán kisebb, mint a termelés vagy a logisztika esetén. Még meglepőbb eredmény, hogy a piaci célok szignifikánsak a termelés és a logisztika viszonylatában, de nem azok a marketingnél. Ez jelentheti azt, hogy a növekedést inkább a működési oldal, mint a marketing erőfeszítések generálják. Az eredmény extenzív növekedésre, a piac külföldi vagy hazai kiterjesztésére utal, kevésbé arra a szituációra, amikor a vállalat ugyanazon a piacon marad és versenytáraitól igyekszik a vevőket átcsábítani. A mintában található nagyszámú kis- és középvállalkozás lehetőséget teremthet ilyen jellegű expanzióra. Végül, a változásokhoz való viszony nem szignifikáns a termelésre és a logisztikára, bár az előbbire látszik valami tendencia.

6. A funkcionális kiválóság hatása a vállalati teljesítményre

Az előző fejezetben láthattuk, hogy a marketing és a termelési kiválóság szignifikáns kapcsolatban állnak a vállalati teljesítménnyel. Fontos kérdés, hogy milyen erős ez a hatás. Mivel a vállalati teljesítmény kategorikus változó elemzésünkben (leszakadók, átlagos teljesítők és vezetők) és a független változók metrikusak (20-100 skála), ezért a hatás mérésére a diszkriminancia elemzés a legalkalmasabb erre a célra. Először is, úgy tűnik, hogy létezik egy diszkrimináló faktor, mivel a Wilk's lambda szignifikáns ($p=0,003$) az első faktorra. A kanonikus korreláció alapján azonban funkcionális kiválóságok csak 12,8%-ban magyarázzák a vállalati teljesítményt. A funkcionális területek közül a termelés és a marketing okozza a különbségeket, mivel diszkriminancia súlyuk – ami a független változók és a diszkriminancia függvény közötti korrelációt mutatja – meglehetősen magas (0,73 a termelésre, 0,57 a marketingre és csak 0,03 a logisztikára). Ennek ellenére az előrejelezhetőség határfoka viszonylag alacsony, mivel a funkcionális kiválóságok alapján a vállalatoknak mindössze 49%-a került a megfelelő vállalati teljesítmény csoportba. Hozzá kell tennünk, hogy a logisztika és a termelés közötti korreláció (0,46), illetve a logisztika és a marketing közötti korreláció (0,17)

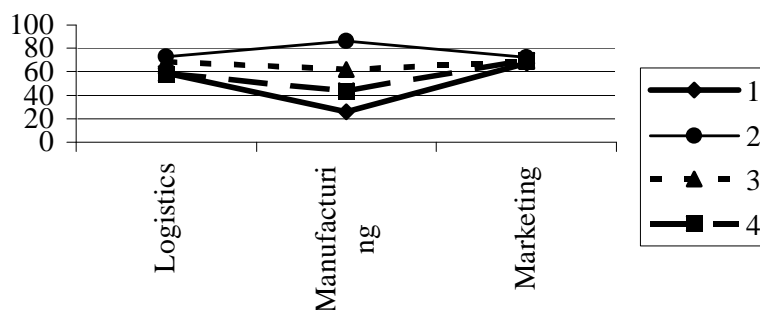
szignifikáns. Ezért elképzelhető, hogy a termelés és a marketing már minden olyan fontos tényezőt magában foglal, ami a logisztikai funkcióhoz tartozik.

7. A funkcionális kiválóságok együtt mozognak?

Vajon, ha a vállalatok kiválóak egy funkcióban, kiválóak-e a többiben is? Vannak a funkcionális kiválóságnak speciális kombinációi? Ezeket a kérdéseket vizsgáljuk itt meg oly módon, hogy a mintában lévő vállalatokat klaszterelemzéssel csoportosítjuk a funkcionális kiválóságok alapján.

Korábbi kutatás alapján ha a vállalatok használnak ellátási lánc menedzsment eszközöket a vevői oldalon, akkor nagyobb valószínűséggel használják ugyanezeket az eszközöket a beszállítói oldalon is (Demeter, 2000). Ez a logika alkalmazható lehet a funkcionális kiválóságra: ha egy funkció agilis, képes a speciális fogyasztói igények befogadására, folyamatszémleletben működik, stb., akkor más funkcionális területek is könnyebben jutnak el erre a szintre. Hierarchikus klaszterelemzés alapján a 4 klaszteres megoldás stabil csoportosításnak tűnt. A klaszterek számát négyre beállítva (k-means cluster) az 1. ábrán látható klasztereket kaptuk.

1. ábra: klaszterértékek a funkcionális kiválóságok alapján



A legnagyobb különbség a csoportok között a termelési kiválóság skálában van. Ez az egyetlen eltérés a 2. és a 3. csoport között, marketing és logisztika szempontjából a két társaság nem különbözik egymástól. A másik két csoport a termelésen kívül a logisztikai kiválóságban is különbözik az első két csoporttól. Érdekes módon a marketing kiválóság skála nem vezetett a csoportok között szignifikáns különbségekhez.

Ugyanazokon a vállalati jellemzőket vizsgálva, mint korábban, a vállalati méret ($p=0,003$), a tulajdon ($p=0,059$) és a vállalati teljesítmény ($p=0,048$) terén különböznek a csoportok egymástól keresztábra elemzést és Chi-négyzet próbát használva. A változásokhoz való viszony és a piaci célok nem különböznek szignifikánsan. E különbségek alapján a csoportok fő jellemzőit az 5. táblázat foglalja össze.

5. táblázat: A funkcionális kiválóságok alapján kialakított klaszterek fő jellemzői

Csoport száma	Neve	N	Leírás
1	Lemaradók	35	Kicsi, gyengén teljesítő vállalatok belföldi tulajdonban
2	Vezetők	26	Jellemzően nagy, külföldi, jól teljesítő vállalatok
3	Kihívók	43	Nagy, jól teljesítő vállalatok állami vagy külföldi tulajdonban
4	Küzdők	50	Jellemzően kis- és közepes vállalatok belföldi tulajdonban átlagos vállalati teljesítménnyel

Az 1. ábrában szereplő vonalak nem keresztezik egymást, ami azt jelenti, hogy a funkcionális kiválóságok egyazon irányba mozognak. Ráadásul a klaszterelemzés eredményei is megerősítik azt a hipotézist, hogy a funkcionális kiválóság teljesítmény különbségekhez vezet. Ebben az elemzésben, a korábbiól eltérően, a termelés és a logisztika játszotta a differenciáló tényezők szerepét.

8. Következtetések

A marketing, a termelés és a logisztika lényeges folyamatokért felelős az ellátási láncban (Lambert-Cooper, 2000). Bár vannak más folyamatok is, azt vártuk, hogy ez a három funkció nagyon fontos építőelemeit jelenti a vállalati sikernek.

Bár eredményeink nem mondanak ellent annak a hipotézisnek, hogy a három vizsgált funkció szignifikánsan befolyásolja a vállalati teljesítményt. A termelési és a marketing kiválóság bizonyos fókig diszkriminálja az üzleti teljesítményt, csak egy kisebb, bár szignifikáns szegletét befolyásolja a vállalati teljesítménynek. Úgy tűnik, hogy vannak más, talán fontosabb tényezők a háttérben, amelyek a sikerért felelősek. Roth és Miller (1992) egy korábbi tanulmánya például arra az eredményre jutott, hogy inkább a termelés vezetése, mint a termelési tevékenység maga játssza a nagyobb szerepet az üzleti sikerben. De az innováció is jelentős tényező lehet.

A marketing, a termelés és a logisztika együttesen is alacsony szintű hozzájárulása a vállalati teljesítményhez magyarázatot adhat arra, hogy néha miért nem találunk szignifikáns kapcsolatot az egyes szervezeti funkciók és az üzleti siker között. Rendszerint valószínűleg a szignifikancia határán mozgunk, és gyenge kapcsolat esetén is örülünk, ha sikerült saját funkcionk létét és fontosságát eredményeinkkel alátámasztani. Ezzel természetesen nem azt akarjuk mondani, hogy forduljunk el ezektől a területektől, hiszen még mindig fontos szerepet játszanak. Ugyanakkor ugyanilyen fontos, hogy megtaláljuk azokat a tényezőket, amelyek a legfőbb letéteményesei a vállalati sikernek, és ami természetesen a körülményektől függően más és más lehet.

A magyar feldolgozóipari adatok elemzése alapján a marketing és a termelés hozzájárul az üzleti sikerhez. Ugyanakkor biztosak vagyunk benne, hogy a logisztika alulfejlettsége az egyik oka annak, hogy a logisztikát nem találtuk fontos hozzáadott értéket biztosító területnek. Ha a logisztikára és az ellátási lánc menedzsmentre a vállalatok csak úgy tekintenek, mint egy másik névtáblára az anyaggyártás helyett, ami esetenként előfordul, akkor ez a fajta logisztika valóban nem képes

olyan módon hozzájárulni az üzleti sikerhez, ahogyan ezt Morash (1997) eredményei sugallják. A vállalatok klaszterezése egyértelműen mutatja, hogy vannak a logisztikai területen jobban teljesítő vállalatok is.

A piaci jellemzők befolyásolják, hogy melyik funkció lehet fontos. Ha a piac extenzíven nő, és a vállalatoknak nem kell egymástól vevőket elcsábítaniuk, akkor a marketing kevésbé fontos szerepet játszik, míg a termelésnek és a logisztikának lépést kell tartania a növekvő kereslettel.

A klaszterelemzés részben alátámasztja azt a feltevésünket, hogy a funkcionális kiválóságok párhuzamosan fejlődnek. A legnagyobb erőfeszítést a vállalatoknak a termelési téren kell tenniük a jelentős beruházási teher miatt, amit megnehezít a tőkehiány. Ez jelentős különbségeket okoz a vállalati csoportok között. Azok a vállalatok viszont – rendszerint a nagyobbak – amelyek megengedhetik maguknak, hogy modern eszközökbe beruházzanak, más vállalatok előtt járnak logisztikai területen is. A marketing nem vezetett ilyen jellegű különbségekhez a vállalati csoportok között.

Fontos korlátja ennek a kutatásnak, hogy a kérdőív lekérdezésére csak Magyarországon került sor. A fejlettség eltérő szintje és a sajátos gazdasági környezet nyilván okoz olyan különbségeket, amelyek befolyásolják az eredményeket, erre helyenként ki is tértünk a tanulmányban. Úgy gondoljuk azonban, hogy az eredmények általánosíthatóak Kelet-Európára, ami Magyarországhoz nagyon hasonló gazdasági helyzetben van, illetve hasonló történelmi körülmények befolyásolták a fejlődését.

Hivatkozások

Ballou, R. H., Gilbert, S. M., Mukherjee, A. (2000), New managerial challenges from supply chain opportunities, *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, pp. 7-18

Berács József, Kolos Krisztina (1994), A marketing helyzete Magyarországon 1992-ben, *Marketing*, Vol.28, No 1., 7-12

Calantone, Roger – Dröge, Cornelia – Vickery, Shawnee (2002): Investigating the manufacturing-marketing interface in new product development: does context affect the strength of relationship? *Journal of Operations Management* (2002), pp.273-287

Chikán, A., Czakó, E. and Zoltayné Paprika, Z. (editors) (2002): *National Competitiveness in Global Economy*, Akadémiai Kiadó, Budapest

Collins, R., Cordon. C. and Julien, D. (1996): Lessons from the 'Made in Switzerland' study: what makes a world-class manufacturer? *European Management Journal*, Vol. 14, No. 6, pp. 576-589

Demeter, K. (2002): Characteristics of production at the turn of the century, in: Chikán, A., Czakó, E. and Zoltayné Paprika, Z. (editors): *National Competitiveness in Global Economy*, Akadémiai Kiadó

Demeter, K. (2000): Buyer-supplier relations in manufacturing: integration in practice — Experiences of an international survey, *Business Briefing: European Purchasing and Supply Chain Strategies*, July 2000, pp. 149-155

- Deshpande, R., Farley J. U.** (1998): Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness and Firm Performance, an International Research Odyssey, *International Journal of Research in Marketing*
- Dröge, Cornelia – Jayaram, Jayanth – Vickery, Shawnee K.** (2004): The effects of internal versus external integration practises on time-based performance and overall firm performance, *Journal of Operations Management*, pp.557-573
- Ellinger, A. E., Daugherty, P. J. and Keller, S. C.** (2000): The relationship between marketing/logistics interdepartmental integration and performance in U.S. manufacturing firms: an empirical study, *Journal of Business Logistics*, Vol. 21, No. 1, pp. 1-22
- Eng, T-Y.** (2005): An investigation into the mediating role of cross-functional coordination on the linkage between organizational norms and SCM performance, *Industrial Marketing Management*, Vol. Xx, pp. Xxx-xxx (article in press)
- Fawcett, S. E. and Cooper, M. B.** (1998): Logistics performance measurement and customer success, *Industrial Marketing Management*, Vol. 27, pp. 341-357
- Flynn, B. B., Schroeder, R. G. and Flynn, E. J.** (1999): World class manufacturing: an investigation of Hayes and Wheelwright's foundation, *Journal of Operations Management*, Vol. 17, pp. 249-269
- Frohlich, M. T. and Westbrook, R.** (2001): Arcs of integration: an international study of supply chain strategies, *Journal of Operations Management*, Vol. 19. 2001, pp. 185-200
- Giffi, C., Roth, A., Seal, G. M.** (1990): *Competing in World Class Manufacturing: America's 21st Century Challenge*, Business One Irwin, Homewood, IL.
- Gimenez, Cristina – Ventura, Eva** (2003): Logistics-production, logistics-marketing and external integration: Their impact on performance, Economics Working Papers 657, Department of Economics and Business, Universitat Pompeu Fabra, <http://www.econ.upf.edu/docs/papers/downloads/657.pdf>
- Gupta, Ashok K. – Raj, S.P. – Wilemon, David** (1986): A Model for Studying R&D-Marketing Interface in the Product Innovation Process, *Journal of Marketing*, pp. 7-17
- Hayes, R. H. and Wheelwright, S. C.** (1984): *Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*, Wiley, New York
- Hooley G.J., Berács J., Kolos K.** (1993) Marketing Typologies in Hungary, *European Journal of Business*, Vol.27, pp.80-101
- Hooley G.J., Saunders J.A., Piercy, N.P. ed.** (1998) *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, Prentice Hall International
- Hooley, G.J., Berács J.** (1997) Marketing Strategies for the 21st Century: Lessons from the Top Hungarian Companies, *Journal of Strategic Marketing*, vol. 5, pp.143-165
- Kahn, Kenneth B.** (2001): Market orientation, interdepartmental integration, and product development performance, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 18, pp. 314-323
- Kahn, Kenneth B. – McDonough, Edward F.** (1997): Marketing's Integration with R&D and Manufacturing, *Journal of International Marketing* (1997), pp. 51-76
- Kannan, V. R. and Tan, K. C.** (2005): Just in time, total quality management and supply chain management: understanding their linkages and impact on business performance, *OMEGA*, Vol. 33, pp. 153-162
- Kohli A., Jaworski B.J.** (1990) Market Orientation: The Construct, Research, Proposition and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, Vol.54, pp.1-18
- Lambert, D. M. and Cooper, M. C.** (2000), Issues in Supply Chain Management, *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, No. 1, pp. 65-83

- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S. and Rao, S.** (2006): The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance, *OMEGA*, Vol. 34, pp. 107-124
- Lin, C., Chow, W. S., Madu, C. N., Kuei, C-H. and Yu, P. P.** (2005): A structural equation model of supply chain quality management and organizational performance, *International Journal of Production Economics*, Vol. 96, pp. 355-365
- Mollenkopf, Diane – Gibson, Antony – Ozanne, Lucie** (2000): The integration of marketing and logistics function: an empirical examination of New Zealand firms, *Journal of Business Logistics*, pp. 89-112
- Morash, Edward A. – Dröge, Cornelia – Vickery, Shawnee** (1997): Boundary-spanning interfaces between logistics, production, marketing and new product development *Internal Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, pp. 350-369
- Narasimhan, R. and Kim, S.W.** (2001): Information System Utilization Strategy for Supply Chain Integration; *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, No. 2
- Narver, J., Slater S. (1990)** The Effect of Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, vol.54, pp.20-35
- Parente, D. H.** (1998): Across the manufacturing-marketing interface; Classification of significant research, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol 18, No. 12, pp. 1205-1222
- Prabhu, V., Yarrow, D. and Gordon-Hart, G.** (2000): Best practice and performance within Northeast manufacturing, *Total Quality Management*, Vol. 11, No. 1, pp. 113-122
- Ratnatunga, J. - Hooley, G.J. – Pike R.** (1990): The Marketing-finance interface *European Journal of Marketing* Vol. 24, No. 1, pp.29-43
- Rosenzweig, E. D., Roth, A. V., Dean Jr., J. W.** (2003): The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance: an exploratory study of consumer products manufacturers, *Journal of Operations Management*, Vol. 21, pp. 437-456
- Roth, A. and Miller, J. G.** (1992): Success factors in manufacturing, *Business Horizons*, Vol. 35 No. 4, pp. 73–81.
- Ruekert, Robert W. – Walker Jr., Orville C.** (1987): Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence *Journal of Marketing* (1987), pp. 1-19
- Scannel, T. V., Vickery, S. K., Dröge, C. L.** (2000): Upstream supply chain management and competitive performance in the automotive supply industry, *Journal of Business Logistics*, Vol. 21, No. 1, pp. 23-48
- Schonberger, R. J.** (1986): *World Class Manufacturing: The Next Decade*, Free Press, New York
- Shang, K. and Marlow, P. B.** (2005): Logistics capability and performance in Taiwan's major manufacturing firms, *Transportation Research Part E*, Vol. 41, pp. 217-234
- Sherman, J. Daniel – Souder, William E. – Jenssen, Svern A.** (2000): Differential Effects of the Primary Forms of Cross Functional Integration on Product Development Cycle Time, *Journal of Product Innovation Management* 17 (2000) 257-267
- Song, X. Michael – Thieme, R. Jeffrey – Xie, Jinhong** (1998): The Impact of Cross-Functional Joint Involvement Across Product Development Stages: An Exploratory Study, *Journal of Product Innovation Management* 15 (1998) 289-303
- The Global Logistics Research Team** (1995): *World Class Logistics: The Challenge of Managing Continuous Change*, Council of Logistics Management

Vickery, S. K., Jayaram, J., Droge, C., Calantone, R. (2003): The effects of an integrative supply chain strategy on customer service and financial performance: an analysis of direct versus indirect relationships, *Journal of Operations Management*, Vol. 21, pp. 523-539

Voss, C. and Blackmon, K. (1996): The impact of national and parent company origin on world-class manufacturing, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 16, No. 11, pp. 98-115

Wheelwright, S. C. and Hayes, R. H. (1985): Competing through manufacturing, *Harvard Business Review*, Jan-Feb.

Wimmer, Á. - Csesznák A. (2005): Vállalati jellemzők és összefüggéseik az EU-csatlakozás idején, A „Versenyben a világgal 2004-2005 ” kutatási programban résztvevő vállalatok jellemzése, A versenyben a világgal 2004-2005 - Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból című kutatás 3. sz. műhelytanulmánya

A kutatási program támogatói

A hároméves kutatási program elindítását hazai vállalatok tették lehetővé, akiknek ezúton is köszönetünket fejezzük ki. A kutatási program lebonyolítását a következő vállalatok ill. intézmények tették és teszik lehetővé:

OTP Bank Rt.

Mol Rt.

Magyar Külkereskedelmi Bank Rt.

Nemzeti Fejlesztési Hivatal

Vállalatgazdasági Tudományos Egyesület

Vállalatgazdasági Tudományos és Oktatási Alapítvány

A műhelytanulmány-sorozat megjelenik 100 példányban
A kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató
ISSN 1787-1891 (nyomtatott)
ISSN 1787-6915 (online)