

# Vasné Egri Magdolna\*

## A VÁLLALATI VERSENYKÉPESSÉG NÉHÁNY TÉNYEZŐJE

*A különböző diszciplínák más-más módon kezelik a versenyképesség eszköztárát és fogalmi rendszerét. A közgazdaságtan és a marketing eltérő verseny illetőleg versenyképességi tényezőket fogalmaz meg. A tanulmány – teljességre való törekvés nélkül – a versenyképesség elemeit vizsgálja, néhány elméleti megközelítés mellett az innovációval és a vállalati (belső és külső) kapcsolatokkal, mint a versenyképesség meghatározó faktoraival részletesebben is foglalkozik, felhasználva hazai és nemzetközi kutatásokat és publikációkat. A hazai vállalatok versenyképességének javítása, mint cél napjainkban rendkívül aktuális, a tanulmány – ebben az összefüggésben – az egyik legújabb marketing irányzat, a relationship marketing (kapcsolat orientált marketing tevékenység) és a versenyképesség összefüggéseit hangsúlyozottan is kiemeli.*

### A versenyképesség fogalma és szintjei

A versenyképesség problematikája, fogalma, összetevői illetőleg számszerűsíthetősége és ennek alapján a mérhetősége a gazdaság- és iparpolitikusok valamint az elméleti szakemberek számára megkerülhetetlen kérdés. Az üzleti szféra szereplői a mindennapi munkájukhoz tartozó fogalomként kezelve „élik meg” a versenyképesség megteremtése, megtartása, növelése érdekében tett intézkedéseik eredményeként realizált helyzetet. A „hosszú távú életben maradás” kritériumát is jelentő képességet folyamatosan fejleszteni kényszerülnek.

Magát a versenyképességet a termékek, vállalatok, vállalatcsoportok, régiók, ágazatok, nemzetgazdaságok, egyéb integrációs alakulatok szintjén közelíthetjük meg.

A vállalati versenyképességnek a jelenlegi magyar gazdaságban az ad különös aktualitást, hogy egyfelől az elmúlt tíz év, mint – társadalmi, gazdasági – átalakulás, és a rendszerváltással együttjáró privatizációs folyamat lezárultnak minősíthető, (lényegében véve megtörtént a tulajdonosi szerkezet átalakulása, a legfőbb mutatók szerint a gazdaság fellendülése megindult, és újabb óriási kihívások előtt állnak a piaci és nem piaci szereplők) másfelől az Európai Unióba való belépéssel járó felkészülési folyamat élesbe fordult.

A versenyképesség olyan tulajdonsághalmazok, képességjegyek továbbá objektív (közgazdasági) mutatók összességéként is felfogható, mely versenyképességi szinttől függően jellemzi a piaci szereplőt (vállalat, iparág, régió, stb.) a piaci (környezeti) viszonyok között. A „Versenyben a világgal” c. kutatási program jól használható definíciót ad az iparági versenyképességre. Ennek értelmében a szektor és a versenyképesség meghatározása a következő: „Az iparág, szektoron azon vállalatok csoportját értjük, amelyek egymást közvetlenül helyettesítő termékeket állítanak elő. A szektorok körülhatárolásánál tehát a termékekből, termékcsoportokból indulunk ki, és így mindazon vállalatot egy szektorba tartozónak tekintünk, amelyek azonos termékpiacokon egymás konkurensei.”<sup>1</sup>

\* egyetemi adjunktus, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem

<sup>1</sup> „Versenyben a világgal” c. kutatási program, BKE 1997. Zárótanulmányok. Tanulmánykötet 25. Kötet. 11. old.

A **szektor** akkor tekinthető **versenyképesnek**, ha a vállalatai képesek a nemzetközi kereskedelem által támasztott hatékonysági feltételeknek megfelelni.

**Nemzetgazdasági szinten** egy szektor akkor versenyképes, ha hosszú távon képes jövedelmezőséget biztosítani a tulajdonosok számára és alkalmazkodni képes a változó piaci, technológiai és szabályozási környezethez.

A szektorok nemzetközi versenyképességét **M. Porter modellje alapján**<sup>2</sup> is meghatározhatjuk. Porter négy tényezőcsoportot jelöl meg:

- termelési tényezők,
- keresleti tényezők,
- vállalatok stratégiai, struktúrája és a vállalatok közötti lokális verseny,
- kapcsolódó és támogató szektorok léte és hatása.

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

A szektorokat tekintve vannak globális szektorok, melyek versenyképessége a világgazdasági piacon méretik meg. Ilyen pl. gyógyszeripar, gépjármű- és gépjárműalkatrészgyártás, az alumíniumipar, a vas- és acélipar, a műanyagalapanyagipar és műanyagfeldolgozóipar, a textil- és a textilruházati ipar.

A **hazai versenyképességre jellemző tényezők** a Porteri modell alapján végiggondolva, a „Versenyben a világgal” c. kutatás eredményeit is felhasználva:

A **termelési tényezők** közé tartoznak: a munkaerő, a szakmai kultúra, a szakképzettség, ugyanakkor az alacsony bérszínvonal versenyelőny olyan ágazatoknál, melyek munkaerő intenzívek ill. működőtőke befektetés révén megtakarítás érhető el.

Ebből az aspektusból versenyhátrány például a tőkehiány, a K+F tevékenység alacsony szintje (kivételek a globális szektorok valamint a multinacionális cégek), az információhiány és az információ-technológiai lemaradás.

A **keresleti tényezőket** – piactípustól függően – a gazdasági növekedéssel ill. életszínvonal alakulásával összefüggésben érthetjük meg.

A hazai vállalatok **vállalati struktúrája, stratégiája**, a gyakorlatban még sok kívánni valót hagy maga után. A magyar tulajdonú vállalatok esetében a menedzsment és gazdálkodási ismeretek, a készségek és a megoldások a gyakorlatban még elég hiányosak. Alacsony továbbá a szereplők kooperációs készsége és az iparági önszabályozás.

A **kapcsolódó, támogató szektorok szerepe** Magyarországon nem érzékelhető kellőképpen.

A **kormányzat szerepe** az elvárt tevékenységek meghatározásakor válik nyilvánvalóvá, ezek a hazai gazdasági környezet alakításában játszanak szerepet, mint pl. a kis- és középvállalatok tőkéhez jutása, az export támogatások, a technológiai korszerűsítés támogatás, a K+F-ben való szerepvállalás, a képzés- és továbbképzés, az új, korszerű ismeretek megszerzéséhez támogatás, az átlátható és kiszámítható szabályozórendszer, stb.

**Lehetőségek** a magyarországi vállalatok számára a régióban való pozicionálás illetőleg az Európai Unió csatlakozás.

A **versenyképességet külön kell kezelni a keresleti illetőleg a kínálati oldalon**, miután a két oldalt más és más eszközök illetőleg gazdaságpolitikai lépések szabályozzák.<sup>3</sup>

A versenyképesség kínálati oldalát az iparpolitikai döntések befolyásolják. A versenyképesség keresleti oldala alapvetően piacfüggő, amit bizonyos verseny- és kereskedelem politikai eszközrend-

<sup>2</sup> Porter, M. E.: *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, 1990. N.Y. USA

<sup>3</sup> Dr. Török Ádám: *Verseny a versenyképességért? MEH Integrációs Stratégiai Munkacsoport 1999. 25-43. old.*

szer alakít. A kínálati oldali versenyképesség feltételezett költségelnyökön alapszik, a keresleti oldali versenyképesség a piaci teljesítményeken mérhető. A két oldal iparági és nemzetgazdasági szinten is eltérő jelleget mutat.

A **kínálati oldali versenyképességet** leggyakrabban a ULC (Unit Labor Cost) mutatóval fejezik ki, mely mutatót alapvetően a feldolgozóipari ágazatban használják. A ULC mutató - adott időintervallumban - az adott szektorban képződött hozzáadott értékre eső bérek és közterhek arányával fejezi ki az egységnyi munkaerő költséget. Hátránya hogy az iparágak közötti eltérő tőke- és emberi erőforrás intenzitás miatt hatékonysági összehasonlításra nem alkalmas. Nemzetközi viszonyításra ún. szintetikus jelleggel alkalmazzák. Ez annyit jelent, hogy a meghatározó konkurens országok ULC értékeit az elért célpiaci részarányokkal súlyozva átlagolják. Egy nemzetközi összehasonlításra alkalmas adatsorból emel ki néhányat az 1. sz. tábla.

### 1. sz. tábla

**Fajlagos bérköltségek (ULC) változása a feldolgozóiparban 1990–96.  
(átlagbérek/ipari bruttó termelés, dollár alapon, előző év=100)**

MEGNEVEZÉS	1996	1996/1989
Magyarország	-10,3	15,5
Lengyelország	10,8	50,9
Szlovák Köztársaság	8,4	22,6

*Forrás: Transition Report, EBRD 1996. 118. old. alapján*

A táblázatból kiolvasható, hogy Magyarországon - a vizsgált időszakban - a fajlagos bérköltség csökkent, ami a többi országhoz képest versenyelőnyként jelent meg.

A fajlagos bérköltség mutató a főbb konjunktúra és versenyképességi mutatók egyikeként is meghatározásra kerül, amit a 2. sz. tábla is szemléltet.

### 2. sz. tábla

**A konjunktúra és versenyképesség néhány mutatója**

MEGNEVEZÉS	1999. I. félév	1999. II. félév	2000. I. félév	2000. II. félév
Ipari termelés (volumenindex, előző év azonos időszaka=100)	107,1	113,3	118,0	110,0
Nettó átlagkereset (előző év azonos időszaka=100)	112,7	112,8	112,5	111,0
Fajlagos bérköltség (előző év azonos időszaka=100)	103,9	99,7	99,5	101,5

*Forrás: GKI Rt. 2000. éves előrejelzés alapján*

A **keresleti oldali versenyképességet** sok esetben a UVI (Unit Value Index) mutató segítségével mérik, az adott ország feldolgozóipari exportjának egységérték változását a konkurens országok

világimporton belüli részarányával súlyozott hasonló mutatóinak összes adatához viszonyítják. A mutatók alkalmazásánál, annak korlátai miatt nem hagyhatók figyelmen kívül az export - import áruszerkezeti mutatók, a viszonyításra alkalmas fedezeti arány illetőleg pl. export fedezettségi mutatók, valamint a statisztikai adatok összehasonlíthatóságának szempontjai. (A gyakorlatban ennek a mutatónak a használata - valószínűsíthetően korlátos volta miatt - kevésbé elterjedt.)

Eltérően kell értelmezni a kínálati és keresleti oldali versenyképességet aszerint, hogy **nemzetgazdasági, iparági vagy vállalati szintű versenyképességről** van szó. A kínálati oldali versenyképesség akkor alakul kedvezően, ha alacsony költséggel, alacsony áron, nyereségesen működik a termelés. A keresleti oldali versenyképesség kedvező alakulása a piaci elfogadással jár együtt, ebben az esetben a siker háttérét jelentő költségek nagyságát nem ismerjük.

A két oldali versenyképesség átfogó értelmezésére vállalkozik a World Economic Forum (Svájc) éves ország-elemzése, mely primer és szekunder adatok feldolgozásával állítja fel az országok rangsorát.

A különböző országok minősítésre kerülnek az ún. „Versenyképességi listák” (World Competitiveness Report) alapján is. E lista szerint Magyarország gyengeségei közé tartozik például a technológiai lemaradás, a tőkéhez jutás, míg a vállalati menedzsment és a kormányzat támogató magatartása az erősségeket jelentik.

Külföldi szakirodalmakra alapozva foglalja össze Török Ádám a már hivatkozott tanulmányában a korszerű ipar-, verseny-, és piacpolitika elmélet-rendszerét, mely az ipar- és versenypolitika közös alapját fogalmazza meg. Az I/O (Theory of Industrial Organization) elemzés alapja az ún. „SCP” (Structure-Conduct-Performance) modell, melynek fő elemei: a piacműködés alapfeltételei (konjunktúra, szezonok, technológiák, vállalkozói kultúra, vásárlási szokások, stb.), a piaci struktúra (eladók-vevők száma, termékdifferenciáltság, belépési korlátok, költségszerkezet, integráció és diverzifikáció), a vállalati magatartás (stratégia, árképzés, K+F, beruházások és fejlesztések) és a teljesítmény (hatékonyság, fejlődés foglalkoztatás, üzleti érték), valamint a kormányzat által megfogalmazott és alkalmazott gazdaságpolitika.

A versenyképesség vizsgálatát a különféle szinteken más-más alapvető szempontrendszer szerint szükséges elvégezni. Az **ágazati szintű versenyképességnél** a következő osztályozást célszerű figyelembe venni a feldolgozóipari ágazatok esetében.<sup>4</sup> Az ágazat lehet:

- a technológiát tekintve: magas (H), közepes (M) alacsony (L) technológiájú,
- a bérigényességet tekintve: magas (H), közepes (M) alacsony (L) bérigényességű,
- a képzettségigényességet tekintve: képzett (S), képzetlen (U),
- a termelés jellemzője: erőforrás-igényes (R), munkaerőigényes (L), specializált szállító (SP), nagyságrend (SC), tudomány-igényes (SCI),
- a technológia/piaci stratégiát tekintve: high-tech/fragm.(HTF), high-tech/szegm.(HTS), low-tech/fragm.(LTF), low-tech/szegm.(LTS). Ennél az osztályozásnál a piac szerkezete (pl. fragmentáltsága és szegmentáltsága) is osztályozó tényező.

A következő fejezet - többféle szempont szerinti megközelítésben vizsgálva - a vállalati versenyképesség összetevőire fókuszál.

## A vállalati versenyképesség összetevői

A vállalati versenyképesség szempontjából alapvető a vállalat környezeti tényezőinek vizsgálata. Philip Kotler piaci környezeti modellje<sup>5</sup> (1. sz. ábra) tartalmazza a vállalat mikro- és makrokörnyezetének, mint marketing környezetnek a tényezőit.

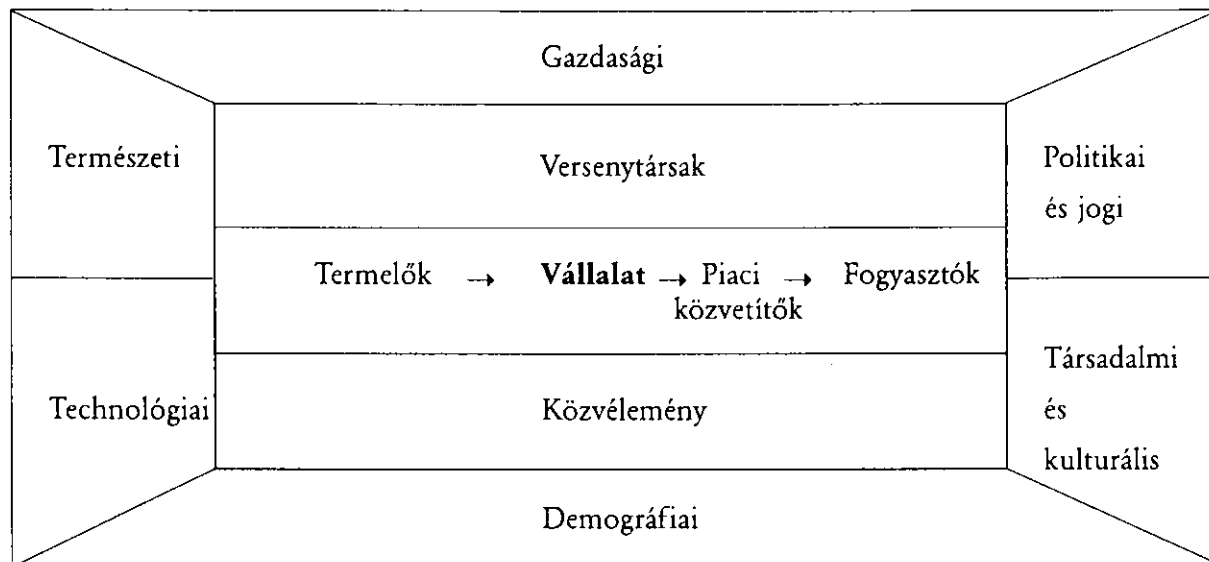
<sup>4</sup> *Technology and Industrial Performance, OECD 1996. Annex 7.*

<sup>5</sup> *Kotler Ph.: Marketing Management, Műszaki könyvkiadó 1992. 129-149. old.*

Az ábra középső része a mikrokörnyezeti elemeket, a külső ábra részek a makrokörnyezeti elemeket tartalmazzák.

## 1. sz. Ábra

### A vállalat piaci környezete



Forrás: Kotler: *Marketing Management* 1992. 129. old.

A vállalati versenyképesség szempontjából mind a makro-, mind a mikrotényezőknek igen nagy szerepük van. Ellenőrizhető marketing változóként jelennek meg – lényegében véve – a négytényezős marketing mix-ként ismert „4P” fogalmi kategóriái, mint pl. a termék (Product), az ár (Price), a hely (Place), mely az értékesítéspolitikát takarja, és a promóció (Promotion), amely a marketing kommunikáció megfelelője.

Nem ellenőrizhető marketing változónak tekinthetők a gazdasági, a természeti, a társadalmi és kulturális, a technológiai, a politikai és jogi környezet, valamint az ágazaton belüli verseny illetőleg a piaci aktivitást befolyásoló más szervezeti célok és források.

**A marketing szakirodalomból vett „4P” fogalmi kategóriái jó lehetőséget kínálnak a vállalati versenyképesség elemeinek csoportosítására.** Ennek megfelelően: az **innovációt**, mint termék kategóriát (1.P), a **vállalati kapcsolatokat**, mint a 2. és 3. P-t jelentő ár- és értékesítéspolitikát, a **vállalati kommunikációt**, a promóciót lefedő 4.P-ként foghatjuk fel.

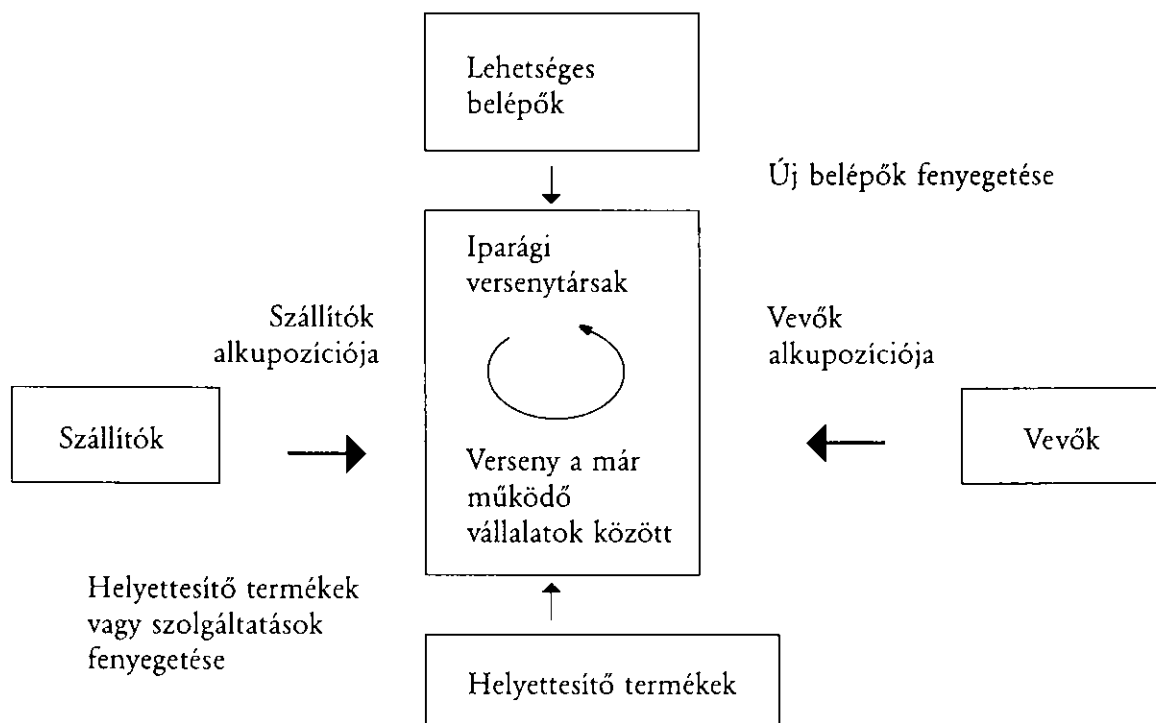
Általában a versenyképesség fogalma a közgazdaságtan keretei között a komparatív költségek elvére épül ugyanakkor a marketing elmélet Michael Portertől származóan kompetitív előnyökre alapozott versenytényezőket is tartalmaz. Amíg az első megközelítések rendszerint makroszintűek, addig Porter vállalati és iparági versenytényezőket foglalja rendszerbe.<sup>6</sup>

Porter öt tényezős piaci modellje, az iparági versenyt meghatározó erőkről (2. sz. ábra) mikro-gazdasági versenyképességi modellként ismert.

<sup>6</sup> M. Porter: *Versenysztratégia* 1993. Akadémia Könyvkiadó, Budapest, 23-192. old.

## 2. sz. Ábra

## Porter: az iparági versenyt meghatározó erők modellje



Forrás: M. Porter: Versenystratégia, Akadémiai Kiadó, Budapest, 1993. 26. old.

A modell a helyettesítő termékeket tágabb értelemben használja. Ennek értelmében minden olyan termék és szolgáltatás helyettesítő terméknek minősül, amelyik pl. fogyasztási cikkek esetében a családban felhalmozott vagy várhatóan keletkező - szabadon felhasználható - jövedelem elköltethetőségét befolyásolja.

Ezt a mikroszintű elméletet Dr. Hoványi Gábor a magyar viszonyokra alkalmazza „A vállalati versenyképesség makrogazdasági és globális háttere” c. munkájában.<sup>7</sup>

Porter **makrogazdasági versenytényezőivel összefüggésben** az előzőekben már volt szó a modell hat tényezőjéről a magyar gazdaságra vonatkoztatva. A **makroszintű versenyképesség** mérésére a Hoványi tanulmány **három szintű**, „hároms gyémánt” **struktúrát** javasol. Az **első szint** az adott gazdaság főbb tendenciáit (GNP alakulása, beruházásra fordított aránya, munkanélküliségi és inflációs ráta, gazdasági egyensúly ill. mutatói, külkereskedelmi és fizetési mérleg egyensúly, fogyasztás-felhalmozás aránya, nemzetközi versenyképesség alakulása, cserearányok, stb.) jelenti.

A **második szint** a tendenciák okait elemzi (a nemzetgazdaság struktúrája, a beruházások nagyságrendje és összetétele, az állami gazdaságpolitika és gazdaság szabályozás, a gazdaságirányítás intézményrendszere, a gazdaság részvétele a nemzetközi munkamegosztásban, infrastrukturális fejlettségi szint, a gazdaság innovációs készsége és képessége, stb.).

A **harmadik szint** a globális összefüggéseket (természeti erőforrások, demográfiai sajátosságok, műszaki fejlődés trendjei, erőközpontok, pénzügyi rendszer, globális kommunikáció és egyéb változások, stb.) tárja fel.

A **mikroszintű versenyképesség** összehasonlítására Hoványi a hivatkozott tanulmányában hét mutató kialakítását és figyelembe vételét javasolja.

<sup>7</sup> Dr. Hoványi Gábor: A vállalati versenyképesség makrogazdasági és globális háttere. Közgazdasági Szemle 1999. nov. szám. 1019-1029. old.

A vállalati versenyképességet egyrésztől alapvető módon befolyásolják az erőforrások és a működési folyamatok, amelyek a menedzsment tervezési, irányítási és szervezési rendszerei által meghatározottak, másrésztől a stratégiai célok, prioritások, mint mozgatórugók a működés kiindulási és végpontját jelentik a teljes folyamatnak.

A **vállalati versenyképesség** egyik igen jó **mérőszáma az üzleti érték**, amit sok tényező alakít. A lokális és a globális pénzpiac miközben egy sor környezeti elem (pl. politikai, jogi ill. egyéb) változásaira is érzékenyen reagál, a tőzsdén illetőleg az OTC piacokon forgó papírok árfolyamváltozásai, ennek tendenciája a vállalat üzleti értékéről jó közelítést ad. Ismertek a különféle becslési eljárások az üzleti érték számítására, a cégek üzletrész vagy árfolyam értékének meghatározására, mint pl. a P/E mutató, a DCF illetőleg más módszerek. A piaci csere folytán történő elfogadás jó kiindulópont, a piaci környezet visszajelzése a szervezet értékét illetően. Az üzleti érték meghatározása általában – több módszer kombinációjaként – független szakértő(k) által történik, az egyes módszerek korlátainak ismeretében kerül kialakításra, emiatt komplex és objektív mérőszámként (árfolyam) felfogható – a tanulmány további részeiben megfogalmazott – korrekciós tényezők (humán oldal illetőleg vevőkör) figyelembe vételével, amely tényezőket a vállalat innovatív készsége és képessége ugyancsak befolyásol.

A **vállalati versenyképességet** kifejezhetjük a piaci aktivitást megtestesítő abszolút és relatív részesedési rátákkal, a nyereségképződést ill. ennek dinamikáját, tendenciáját, valamint a termelékenységet mutatók adatokkal, a vállalati eszköz- és forrásállomány struktúrájának alakulásával, továbbá termékjellemzőkkel, innovációs és K+F adatokkal, stb. Célszerű a **piac** (globális, lokális, regionális, stb.) és **ágazat specifikus mutatóinak** kialakítása, mivel a vállalati versenyképességről mindig az adott piacon történő helyállás kapcsán lehet csak beszélni. A vállalati versenyképesség összetevőinek feltárását a felhasználható szekunder adatok feldolgozása mellett empirikus kutatások (vállalati megkérdezések) is segítik. Két GKI felmérésből származó – néhány számszerű – adatot a következő táblák is bemutatnak.

### 3. sz. Tábla

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

TERMÉKEK MINŐSÉGE	Allami cégek	Belföldi magán cégek	Külföldi tulajdonú cégek	Összesen
Világpiacon versenyképes	41	45	83	51
Kis fejlesztéssel versenyképes lehetne	28	30	11	26
Exportképtelen	31	25	6	23
<b>Összesen</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Forrás: GKI Rt. 2000. éves előrejelzés alapján

### 4. sz. Tábla

#### Versenyképesség-javító intézkedéseket előírányzó cégek részaránya (%)

INTÉZKEDÉSEK	1993	1997	2000
Saját kutatás	-	10	37
Szabadalom, licenc, know-how	4	4	8
Térítésmentes technológia transzfer	-	-	15
Nagyobb beruházás	10	23	48

Forrás: *Ahogy a vállalatok látják...*, GKI Rt. félévente megjelenő kiadványsorozata alapján

A következő fejezetek a – már jelzett „4P” analógia alapján – a vállalati versenyképesség összetevői közül az **innovációra**, a **vállalati kapcsolatokra** (a relationship marketing új paradigmaként jelent meg a vállalati marketing szemléletben), valamint a **marketing kommunikáció** egyes faktóira fókuszálnak, kiemelve ezen tényezők **szerepét a vállalati versenyképességben**.

## Innováció fogalma és szerepe a vállalati versenyképességben

Az innovációt - az előzőekben már ismertetett - négytényezős marketing mix „termék” fogalmával jelzett első tényezőjeként (I.P), mint a termékkel, a termeléssel alapvetően összefüggő tevékenységet foghatjuk fel. Ez a megközelítés annál is inkább indokolt, mert a hazai vállalatok innovációs készsége és képessége fejlesztendő.

Az **innováció** az OECD Frascati Kézikönyve<sup>8</sup> alapján: „... egy ötlet átalakítása, vagy a piacon bevezetett új, illetve korszerűsített termék, vagy az iparban és kereskedelemben felhasznált új, illetve továbbfejlesztett műveletté, vagy valamilyen társadalmi szolgáltatás újfajta megközelítése”.

Az **innováció típusai** a schumpeteri megközelítésnek<sup>9</sup> megfelelően csoportosíthatók, azaz: új termékek, új gyártási módok bevezetése, új piac megnyitása, új kereskedelmi eljárás alkalmazása, új nyersanyagok, vagy félkész termékek megszerzése, a feladatokhoz jobban illeszkedő új szervezeti felépítés, iparági átszervezés.

A K+F tevékenység az innovációs folyamat egyik része, de nem azonos feltétlenül vele. Az innovációs folyamat részét képezi többek között – a termelés felszerszámozása, új technológiák, berendezések vásárlása, a gyártásszervezés, az új termék marketingje stb.

A **technológiai innováció**<sup>10</sup> mérése elsődlegesen a K+F tevékenység ráfordítását jelenti, miközben nem elég csak a K+F-re koncentrálni, annak diffúziójával is számolni kell.<sup>11</sup>

**Termék innováció:** új anyagok felhasználása, új közbenső termékek felhasználása, új funkcionális részek, alapvetően új funkciók (alapvetően új termékek).

**Eljárás innováció:** új gyártástechnológia, a nagyobb fokú automatizálás, az olyan új gyártásszervezés, amelyet az új technológiák bevezetése indokol.

A piaci újdonság lehet csak a vállalat számára új, lehet az iparág és/vagy a tágabb környezet számára abszolút új, lehet adott piacon a vevők számára új termék, de lehet termék, technológia, szervezési, irányítási mód javítása, tökéletesítése, azaz relatív innováció.

Az innovációs gazdaságtanban meghatározott – három szakaszból álló – fejlődési folyamat (t.i. betanulás, fokozatos továbbfejlesztés, jelentősebb műszaki változtatások) a hazai vállalatok esetében nem mindig követhető nyomon.<sup>12</sup> Ennek egyik oka, hogy a gazdasági szereplők nem a nulláról indulnak, az innovációs folyamat az előzőekben felhalmozott tudásbázis, fejlesztési tapasztalat felhasználható. A megállapításokat a hivatkozott cikk szerzője empirikus kutatások eredményeképpen fogalmazta meg.

A technológiatranszferrel végrehajtott modernizáció lehetőséget teremtett egyes vállalatoknál a továbbfejlődésre, a tudásfelhalmozási folyamat végigvitele kapcsán hozzáadott érték növekedést

<sup>8</sup> OECD Frascati Kézikönyve: OECD Frascati Manual, 1993. magyar változat: Frascati Kézikönyve. (OMFB 1996.)

<sup>9</sup> Schumpeter. J.A : A gazdasági fejlődés elmélete. KJK Budapest, 1980.

<sup>10</sup> Technológia, foglalkoztatás, versenyképesség Magyarországon 1994-1997. OMFB, 1998. Budapest.

<sup>11</sup> „Oslo Kézikönyv” OECD kiadvány, 1992. Párizs, magyar kiadás: 1994. Budapest.

<sup>12</sup> Szalavecz Andrea: Technológiatranszfer, innováció és modernizáció, *Külgazdaság. XLIII. évf. 1999. május*



sikerült elérni. A multinacionális vállalatok hazai leányvállalatainál végrehajtott eljárás-fejlesztés sikertényezőként való értékelésével találkozhatunk. A kutatás-fejlesztési feltételek alakulása összefügg a gazdasági feltételekkel, egymást erősítő folyamatként a K+F intenzívebbé válását eredményezve.

A külföldi működőtőke beáramlás következtében felgyorsult a hazai vállalatoknál a technológiai képességfelhalmozási folyamat. Nőtt a vezetési-szervezési tudás a tapasztalatok átadásával, a tudásáramlási folyamat következtében emelkedett az üzemi szintű termelékenység. A technológiatranszferrel az adott vállalat piaci bővítést is elérhetett, támaszkodva az anyavállalat piaci pozícióira.

Az elért illetőleg elérhető pozitív eredmények mellett – a tapasztalt negatív hatások okaiként – a hazai olcsó munkaerő és a nem kielégítő piaci fejlődés is megfogalmazható.

Az innováció elemeként felfogott működőtőke beáramlásnál nem hagyható figyelmen kívül, hogy mely szakágazatokba illetőleg milyen jellegű az investíció, ugyanis a K+F nem jelent az adott régióban automatikusan helyi kutatást-fejlesztést.

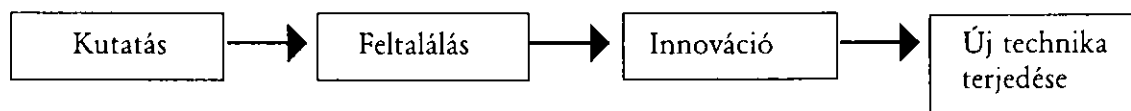
Napjainkban az innováció tágabb értelmezése folytán ugyancsak aktuálissá válik a vállalati versenyképességgel összefüggésben is pl. a legújabb információs-technológiai eszköz, az internet vállalati hasznosítása, beépülése a vállalati folyamatokba, az információs rendszertől kezdve a vállalati kapcsolatokig.

Az innovációs folyamat a vállalatoknál többféle módon jelenhet meg.

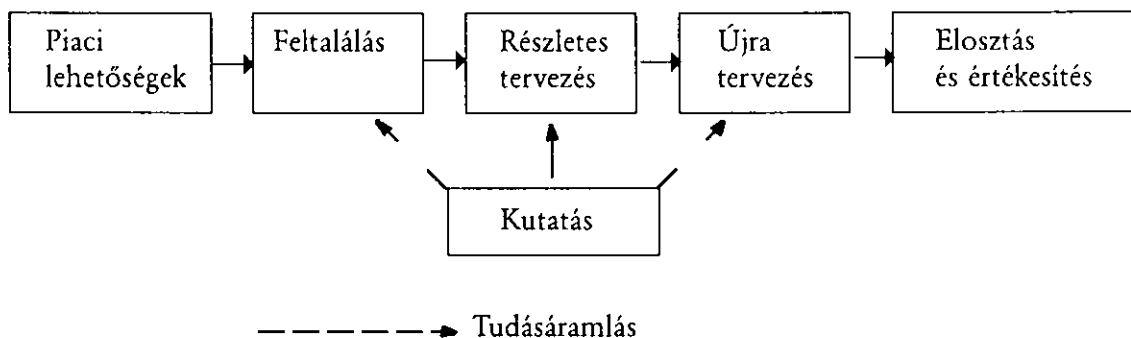
### 3. sz. Ábra

#### Az innováció vállalati megjelenésének modelljei

##### a.) Lineáris modell:



##### b.) Láncszemmodell



*Forrás: A magyar innovációs rendszer főbb összefüggései, OMFB 1999. 9. old. alapján*

A magyar innovációs rendszer főbb összefüggései c. OMFB tanulmányból kiemelt, jellemző adatok a vállalati innováció jellegéről, a fontosnak tekintett forrásokról illetőleg a legfontosabb K+F célokról adnak információt az 5., 6., és 7. sz. táblák.

## 5. sz. Tábla

### Az innováció jellege a vállalatoknál

MEGNEVEZÉS	High Tech	Genetika	Design	Összesen
Új termék	58,9	29,9	50,0	46,3
Új technológia	60,7	34,9	40,6	45,5

*Forrás: A magyar innovációs rendszer főbb összefüggései, OMFB 1999. 112. old.*

A kutatás eredményeinek értékelésekor fontos tudni, hogy a különböző szektorok eltérő arányt képviselnek, továbbá a nagyvállalatok (300 fő feletti foglalkoztatottak) és a külföldi tulajdonúak magasán a minta átlagánál nagyobb arányt jelentenek. Lemaradónak minősíthetők az 50 fő alatti létszámot foglalkoztatók.

## 6. sz. Tábla

### A vállalatok által használhatóság szempontjából nagyon fontosnak tekintett források (a válaszolók %-ában)

MEGNEVEZÉS	High Tech	Genetika	Design	Összesen
Egyetem	38,9	50,0	15,4	38,7
Intézet	50,0	53,3	33,3	48,6
Szállítók-vevők	73,1	52,6	66,0	65,0
Versenytársak	54,1	45,8	58,6	53,3

*Forrás: A magyar innovációs rendszer főbb összefüggései, OMFB 1999. 116. old. alapján*

## 7. sz. tábla

### A legfontosabb K+F célok (a válaszolók %-ában)

MEGNEVEZÉS	High Tech	Genetika	Design	Összesen
Alapkutatás	17,3	12,1	13,0	14,2
Hatékonyság növelés	49,0	53,0	61,0	54,3
Piaci pozíció erősítése	54,8	61,6	68,0	61,4
Élvonalban maradás	51,9	41,0	59,0	50,7

*Forrás: A magyar innovációs rendszer főbb összefüggései, OMFB 1999. 123. old. alapján*

Az **innováció** fogalmát **marketing** szempontból külön is érdemes vizsgálni. Az innovációhoz kapcsolódó célok rendszerint a vállalati célok, a marketing stratégia által meghatározottak. A marketing alapvető célkitűzései ugyanis, mint a hosszútávú piaci aktivitás, a nyereségesség, a fogyasztók igényeinek a versenytársakénál hatékonyabb kielégítése – értelemszerűen – egybeesnek a vállalati alapfeladatokkal és a versenyképesség kérdéskörével. Az innovációs célok az előbbieken kívül lehetnek még: tevékenység diverzifikáció, kapacitáskihasználtság növelése, környezeti elvárásoknak való jobb megfelelés, PR erősítés, stb.

A marketing stratégia megvalósításának meghatározó tényezői a **vállalati kapcsolatok**. Ebben a megközelítésben az adott áruval kapcsolatos termelést megelőző folyamatoktól a termelést követő folyamatokig az ún. érték-közvetítő hálózatra (másképpen: értéklánc, kínálati lánc) kell gondolni, pl. alapanyag gyártás - félkész termék - kész termék - kereskedelem - vásárló vagy végső felhasználó. A versenyképesség szempontjából igen nagy hangsúlyt kapnak a marketing hálózatok, a teljes folyamat koordináltsága, a rendszer szereplői közötti összhang. A verseny egyre inkább az ilyen érték-lánc rendszerek között dől majd el, és nem az azonos vagy hasonló terméket gyártó cégek versenyéről lesz szó.

A tanulmány következő fejezete a vállalati kapcsolatokkal összefüggésben a marketingnek - Magyarországon nem kellően ismert és elterjedt - új irányzatára, a (kapcsolat orientált marketing) hívja fel a figyelmet.

## A vállalati kapcsolatok szerepe a vállalati versenyképességben

Az előzőekben is alkalmazott „4P” analógiát folytatva: a vállalati kapcsolatok keretében a 2. és a 3. P-t, azaz az árat (Price) és az értékesítési helyet (Place), tágabb értelemben a piaci aktivitást, mint a vállalati kapcsolatok megjelenítődését is felfoghatjuk.

Megállapítható, hogy a hazai marketing szakirodalom egyelőre elég hiányos a relationship marketing témában. Ezzel összefüggésben az egyik megjelent publikáció<sup>13</sup> érint néhány elemet e bonyolult kapcsolati rendszerből. Az egyik legfontosabb megállapítás, hogy a relationship marketing, mint a kölcsönös előnyökön nyugvó, hosszútávú kapcsolat csak a szervezeti piacon működik hatékonyan. Két vállalat közötti folyamatos kapcsolat kulcs tényezője a kommunikáció, aminek minőségi és mennyiségi szempontok szerinti vizsgálata közben a kapcsolatot magát is értékeljük. Együttműködő illetőleg autonóm kommunikációs stratégia működik attól függően, hogy a kommunikáció milyen gyakori és milyen időtartamú, vertikális vagy horizontális irányú, illetőleg milyen formájú (alapvetően írásos, telefonos, személyes) és direkt vagy indirekt tartalmú. Ezek a kapcsolati jegyek a versenyképesség szempontjából ugyancsak meghatározóak. A hivatkozott szerzőtől egy másik felmérésről készült tanulmány, a kapcsolatok számszerűsítését tűzte ki célul.

### 8. sz. Tábla

#### A vállalat teljesítménye legfőbb versenytársához képest

TÉNYEZŐK	ÉRTÉKELÉS
	(1: sokkal gyengébb, 3: lényegében azonos, 5: sokkal jobb)
Pontos szállítás	3,5
Rugalmas vevőkiszolgálás	3,7
Rugalmas termelési rendszer	3,3
Rövid szállítási határidők	3,4
Rugalmas reagálás a fogyasztói igények változására	3,5
Magas színvonalú fogyasztói szolgáltatások	3,3

*Forrás: Kenesei Zsófia: Vertikális kapcsolatok szerepe és minősége a Magyarországon működő vállalatoknál. Marketing & Menedzsment 2000/2. 9. old.*

<sup>13</sup> Kenesei Zsófia: A marketing tranzakcióközpontú szemléletének átalakulása a kapcsolatorientált megközelítés felé, Vezetéstudomány 1998. 5. szám

A felmérés a vállalatok kapcsolatainak fontosságáról két lépcsőben történt, ennek kapcsán több, mint 300 vállalatot kérdeztek meg. Néhány kérdést és az arra adott válaszokat külön is érdemes kiemelni. Az egyik ilyen kérdés: „Az öt legfontosabb vevője közül hányat nem tudna helyettesíteni? A válaszok átlagos értéke 2,71 volt, azaz a legtöbb vállalat 2 vagy 3 legfontosabb vevőpartnerét igen nehezen tudná helyettesíteni. A szállítókkal kapcsolatos – hasonló – kérdésre a válaszok átlaga 1,7 volt, azaz csaknem két szállító helyettesítése okozna rövid távon rendkívül nagy problémát a megkérdezettek körében. Hosszú távú szerződéseket vevővel ill. szállítóval mindössze a megkérdezett vállalatok 16 ill. 10%-a köt.

A relationship marketingnek, mint új irányzatnak – képviselői szerint – az a legnagyobb előnye, hogy **versenyelőnyhöz lehet jutni a hosszútávú kapcsolatokon** alapuló partneri együttműködéssel. Ezzel egybehangzóak a külföldi tapasztalati példák is. Igen nagy jelentőséggel bír ez az új szemlélet a szolgáltatási piacon, hiszen – mint tudjuk – ezen a speciális piacon a szoros eladó-vevő kapcsolatnak meghatározó szerepe van.

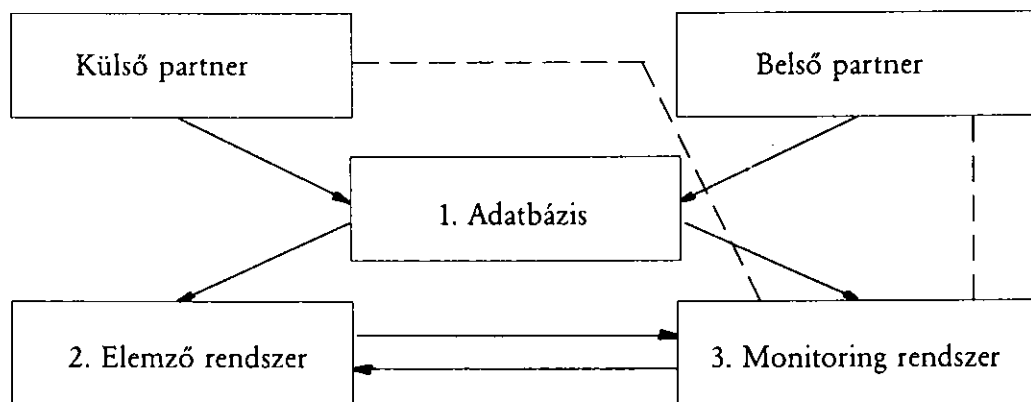
A **relationship marketing**<sup>14</sup> szemlélet szerint a vevőközpontú kapcsolati marketingre helyeződik át a hangsúly a hagyományos tranzakció-alapú marketing szemlélettel szemben. Az ún. „négytényezős marketing mix” alkalmazása mellett kiemelt szerepet kapnak a vállalati (partner) kapcsolatok. A cégek egyre inkább felismerik, hogy nem lehet csupán a vevő megismerésével (pl. szegmentáció) és figyelem felkeltéssel (pl. kommunikáció) eredményeket elérni, ki kell építeni kölcsönös előnyökön alapuló kapcsolatokat a már működő partnereikkel, pl. a vevőkkel, a szállítókkal, a nagykereskedőkkel, és a munkavállalóikkal is. Ez a **stratégia olyan előny**, amely abból fakad, hogy **kevesebbe kerül megtartani egy vevőt, mint megszerezni**. A relationship marketing érdekcsoportokat integrál, amelybe beletartozhatnak az értéklánc különböző lépcsőfokán elhelyezkedő piaci szereplők.

A hosszútávú – tudatosan kiépített – relationship marketing **három alaplépést foglal magában**:

- adatbázis kialakítása a jelenlegi és potenciális vevők azonosítására demográfiai, vásárlási és életciklus jellemzőkre vonatkozóan,
- ezek analizálásával a vállalat képes differenciált üzeneteket, a vevőre alakított marketing programokat egyedi jelleggel kialakítani,
- monitoring rendszerrel figyelni a marketing program eredményeit.

#### 4. sz. Ábra

##### Relationship marketing kapcsolati rendszer



<sup>14</sup> Boone E. Louis-Kurtz L. David: *Contemporary Marketing 1999. The Dryden Press USA: Relationship Marketing. 331-360. old.*

A kialakított monitoring rendszer segítségével a vállalat egyrészt képes kiszámítani, hogy egy új vevő mennyibe kerül, másrészt hogy a már meglévő vevő(k) által a relationship marketing segítségével mennyi profit realizálható. A **marketing kapcsolatból származó hozzáadott érték** alapján keres és választ a vevő a sok termék és szolgáltatás közül. A hozzáadott érték egyik megjelenési formája a hosszú távú kapcsolatból származóan megjelenő többletérték.

## 9. sz. Tábla

### A tranzakció-alapú marketing (TR-M) és az relationship marketing (RM) jellemzőinek összehasonlítása

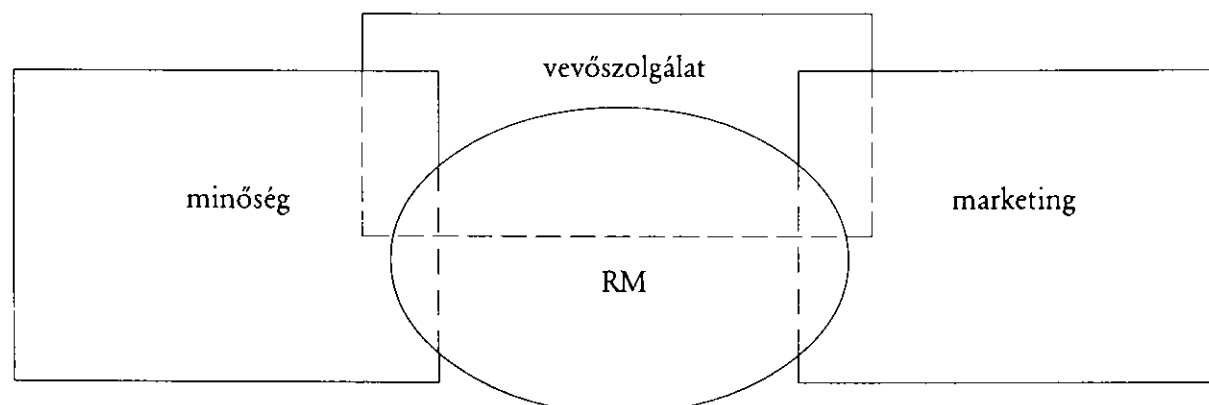
JELLEMZŐK	TR-M	RM
Kapcsolati időtartam	rövidtávú	hosszú távú
Szervezeti célok	alapvetően a termék vagy a szolgáltatás piaci jelenléte	hangsúly a vevőmegtartáson
Vevőszolgálat fontossága	relative alacsony	kulcs tényező
Vevőkapcsolat	mérsékelt alacsony szintű, gyenge	ismétlődő, gyakori, folyamatos
Vevővel szembeni elkötelezettség	alacsony	magas
Eladó-vevő közötti kölcsönhatás	konfliktus-kezelés	kooperáció, bizalom
Minőség forrása	termelés az elsődleges	vállalati szintű elkötelezettség

*Forrás: Louis-David: Contemporary Marketing 1999. 335. old.*

Az 5. sz. ábra kihangsúlyozza a vevői elégedettség elérésében a minőség különös jelentőségét és azt mutatja meg, hogy a hagyományos marketing mix elemekkel keverni kell a minőséget és a vevőszolgálatot. Miközben a hagyományos „ún. négytényezős marketing mix” elemek között megtalálhatók a minőség illetőleg a vevőszolgálat, mint a megfelelő elem (termék illetőleg értékesítéspolitika) jellemzői, a relationship marketing ezen elemeket külön is kiemelésre érdemesnek és szükségesnek tartja.

## 5. sz. Ábra

### Relationship marketing orientáció



*Forrás: Louis-David: Contemporary Marketing 1999. 335. old. ábra nyomán*

A termék életgörbéjének teljes hosszában standard, megbízható minőség az egyik alappillére a hosszútávú kapcsolatnak, a másik kiemelt jelentőségű elem a – vásárlás előtt, közben és a vásárlás után is folyamatosan és kiválóan működő – vevőszolgálat. A partner vállalat működésének fontosságára utal, hogy számukra fontos a partner működésének hatékonysága. Amennyiben **a vállalat a vevőszolgálatot és a minőséget integrálja a marketinggel az eredmény a relationship marketing orientáció!**

A relationship marketing igen erősen összefügg a munkavállalói lojalitás megteremtésével és fenntartásával. Egyrészt a vállalatnak demonstrálnia kell a saját dolgozói felé is, hogy a cég erős és hosszú távon gondolkodik, ehhez a hosszú távú piaci aktivitáshoz munkatársak kellene, mert csak velük és általuk képes erre a vállalat. Másrészt a hatékony és hosszú távú külső vállalati kapcsolatok révén tud jó munkáltató is lenni.

A **relationship marketing négy kulcs dimenziója**: az elkötelezettség, az empátia, a kölcsönösség és bizalom.

Ahogy minden más személyes kapcsolat az eladó-vevő kapcsolat is különböző szintű lehet. Hasonlóan a személyi illetőleg a szervezeti folyamatokban a két fél között az elkötelezettség erősödik, ha a folyamatok az alacsonyabb szintről magasabb szintre emelkednek.

## 10. sz. Tábla

### A relationship marketing három szintje

JELLEMZŐK	1. szint	2. szint	3. szint
Elsődleges elkötelezettség	pénzügyi	társadalmi	strukturális
„Konfekcionáltsági” fokozat vevői specifikumok figyelembe vétele	alacsony	közepes	közepestől magasig
Hosszantartó versenyelőny lehetőség	csekély	mérsékelt	magas

*Forrás: Louis-David: Contemporary Marketing 1999. 341. old.*

A folyamatot úgy kell értelmezni, hogy amikor csak lehet a piaci szereplők – vevőkkel kapcsolatban – megpróbálják a folytonosságot tovább vinni az 1. szintről (amely középpontjában főként az ár van) lehetőség szerint a 3. szintre, ahol a vevő olyan specializált szolgáltatást és hozzáadott érték előnyt kap, amely más számára nem biztosított.

1. szintre példa: a GM terméket vásárlók jutalom pontokat kapnak MasterCard kártyával történő vásárláskor. Bár ezek a programok igen attraktívak, a hosszú távú vevő kapcsolat kialakulásának a valószínűsége relatíve alacsony. További hátrány, hogy a versenytársaink által jól utánozható!

2. szintre példa: a Harley-Davidson a társadalmi kapcsolatokat használja a vevői elkötelezettség erősítésére. Harley Owners' Group-okat hoznak létre és a vállalat ehhez kapcsolódva nyújtja plusz szolgáltatásait, ezen a szinten jellemzők a közösség formálás érdekében tett lépések.

3. szinten: a társadalmi kapcsolatok strukturális kapcsolatokká alakulnak, aminek eredményeképpen az eladó-vevő kapcsolat hű üzleti partneri kapcsolattá alakul. Képzés és plusz szolgáltatás a kapcsolat része. A Federal Express áraiban például benne van a feladott áru internetes vagy egyéb módon történő követése. (A példák a hivatkozott Contemporary Marketing c. kiadvány 341. oldaláról valók.)

Ahogy az eladó és a vevő mind szorosabban dolgozik együtt, olyan függőség alakul ki, amely a hosszútávúságot biztosítja.

Az eladó cég emberei – együttműködve a vevő munkatársaival – meg kell ismerjék a vevői igényeket, a szükséglet szerint specifikált termék tervezésétől kezdve a kifejlesztésen és gyártáson keresztül.

A „tanuló kapcsolatok” kifejlődése érdekében a cégnek meg kell hallgatni és meg kell érteni a termékkel szembeni elvárásokat és használati szokásokat.

A relationship marketing egyik legfontosabb alapeleme a **marketing adatbázis**, mely a számítógépes háttérrel a potenciális vevők speciális csoportjának azonosítására és megcélzására használja. Különösen hatékony eszköz a kapcsolatok kiépítésére, mert pl. az eladót hatalmas mennyiségű vevőinformációval látja el.

Az internet a vállalatokat még hatékonyabb vevő-adatbázis kiépítésében segítheti és a vevőszolgálat tökéletesítéséhez szolgálhat adatbázis létrehozásával. Az internet kapcsolatok azonnali visszacsatolást jelentenek partneri oldalról. Az internet adta gyorsaság a piaci változásokra történő gyors reagálást eredményez, és a még inkább naprakész ellátásában lehet igen hatékony. **A mai kor egyik fő versenylőnyé az információs-technológia illetőleg annak rutin-jellegű használata.** Nyilvánvaló, hogy javítja a vevőmegtartást és a vonatkozó hatékonysági adatokat pl. a reklámra, az eladási volumenre vonatkozóan, egyben csökkenti a közvetlen költségeket és a marketing kiadásokat.

Az adatbázis használatával a marketing visszatért azokhoz az időkhöz, amikor az eladó mindent tudott a vevőről és képes volt személyre szabott kínálattal és árubemutatással speciális egyéni igényeket kielégíteni. Az adatbázis szerepe felértékelődött tekintetben is, hogy a tömeg marketingből (mass marketing) tömeges testreszabásra (mass customization) váltottak át a marketing programokban.

A business-to business piac egyik kritikus komponense az erős eladó-vevő kapcsolat kiépítése. **A cél: a relationship marketing révén a másik fél olyan előnyökhöz jusson, amelyet más piaci szereplő, konkurens vállalat nem nyújt.** Ez az előny származhat az alacsony árból, a gyors szállításból, a jobb minőségből és megbízhatóságból, a testreszabott termék-jellemzőkből, a mind előnyösebb pénzügyi kondíciókból, stb. A vállalat a relationship marketing segítségével a meglévő piaci pozícióját megőrizheti vagy növelheti, új, hazai vagy nemzetközi piacra való belépésnél előnyhöz juthat. Másik ok az erők egyesítésére pl. a termékvonal kiterjesztése, a rések kitöltése, annak szélesítése vagy változtatása. Más motivációk pl. az erőforrásokból való részesedés, költség csökkentés, a jövőbeni verseny veszélyeinek elhárítása, a belépési korlátok emelése vagy kiépítése, és új dolgok tanulása.

A **stratégiai szövetségek** a relationship marketing legfelső szintű formációja, melynek tagjai számára a szövetség **versenylőnyt** jelent. Ezek a formalizáltabb hosszú távú kapcsolatok minden partner számára a kapcsolatok javítását jelentik és növelik a rugalmasságot a gyorsan változó piaci keretek között napjainkban a komplex működéshez. A stratégiai szövetségeknek sok formája van. A horizontális szövetség a kínálati- vagy értéklánc azonos szintjén levő vállalatok közötti kapcsolati forma, a vertikális szövetség két vagy több határos lépcsőfokon elhelyezkedő vállalat kapcsolatán alapszik.

Fel kell hívni a figyelmet arra, hogy a relationship marketing nem járhat együtt törvénybe ütköző piaci magatartással. (Pl. kartell létesítése törvény ellenes.) Egy másik igen érdekes, a hazai vállalati kapcsolatokban nem ismeretlen fogalom, a kapcsolati tőke. Amit ezekből a kapcsolat-fogalmakból át lehet menteni, az a személyes tényező szerepe a vállalatközi relációkban is. Ennél a fogalomkörnél ugyancsak fel kell hívni a figyelmet, hogy a törvényellenes (korrupció és egyéb hasonló büntetendő cselekmények) kategóriák nem tartoznak a relationship marketing fogalomkörébe.

A relationship marketing egyik kulcskérdése a **kapcsolatok értékelése**. A vevői adatbázis elemzésével a vállalat össze tudja vetni a vevőkapcsolatok megszerzésének és megtartásának költségeit azzal a profittal, ami ezektől a vevőktől származik. Ez az információ a vezetők számára lehetővé teszi a marketing programok értékelését még a döntés előtt.

Miután a **vevőkör vagyont jelent**, a vállalat elemezni tudja - ugyanazon módszerekkel, ahogy a tőke investíciókat is értékeli - a marketing és a kommunikációs investíciókat.

Az adatbázis használatával azonosítani lehet a legnagyobb profitot jelentő potenciális vevőket.

A kapcsolatok hatékonyságának mérése azonban igen nehéz. Az elemzésnek vannak könnyen mérhető elemei, pl. előnyöket a terméktervezésben, de vannak ezzel egyenlő fontosságú, a szubjektív elemzésekből származtatható, kvalitatív, azaz nem számszerűsíthető elemek.

Az mindenesetre tény, hogy a **hosszú távú vevő (kapcsolat) általában értékes**, mert többet vásárol, kevesebbe kerül pl. a vevőszolgálati költsége, ajánl esetleg más vevőket, és értékelhető információkkal járul hozzá a teljes munkafolyamathoz.

A vállalatok számára az adatbázis segít meghatározni a vevőre szabott vevőszolgálati költséget, kifejleszteni a nyereség növelésének és a vevőkapcsolatok megtartásának módozatait.

A relationship marketing irányzat képviselői a hosszútávú profit biztosítékát látják a kapcsolat orientált marketingben és egyben az elmélet meghonosodása a vállalati gyakorlatban szükségképpen együtt jár a **kapcsolati portfólió menedzsment** kialakulásával és jelentőségének felértékelődésével. Új menedzsment irányzatok születnek, így mindenképpen megjelenik és a nem túl távoli jövőben általánossá válik a **kapcsolat-monitoring, kapcsolat-audit**, mint a modern időknek megfelelő – nem hagyományos – funkciók.

Már ma is megvalósítható a vállalatok egy részénél az egyes kapcsolatok mérése, a partnerek rangsorolása, de a fejlődés útja mindenképpen az információs technológia adta lehetőségek kihasználása, az **egyedi partnerjellemzőkhöz tartozó kapcsolat-menedzsment kiépítése**. Ezen információk a stratégiai döntések előkészítésénél fontosak, azaz hogy a pénzügyi háttér és az egyéb paraméterek figyelembe vételével – szükség szerint – az alkupozíciónak megfelelően szülessenek meg a partner-váltás illetőleg partner-megtartási és partner-szerzési döntések. Becslések szerint egy új vevő megszerzése ötször annyiba kerül, mint a meglévő vevő elégedetté tétele, továbbá a vállalati nyereség 25-85%-kal növelhető, ha a vevői lemorzsolódást 25%-kal csökkentjük. Ebből a néhány adatból látszik, hogy – bár nem egyszerű, de a technika segítségével – képesek vagyunk a vevőkör értékének kiszámítására.

A kapcsolati elemek tehát a vállalati versenyképesség szempontjából alapvetőek, ui. a hosszútávú kapcsolatok versenypozíciós tényezők, a vevőkör pénzben kifejezhető vállalati paraméter, és mint ilyen a hosszútávú piaci aktivitás meghatározó tényezője.

## A vállalati kommunikáció szerepe a vállalati versenyképességben

A négytényezős marketing mix negyedik P-je a promóció, egyes megközelítésekben marketing kommunikáció. A **PR tevékenység részeként kezelt vállalati kommunikáció** magában foglalja a külső és **belső kommunikációt**. A **belső PR** a vállalati belső kommunikáció egyik vonala. A **belső PR célja**: a vállalat és alkalmazottai közötti viszony olyan szintű megteremtése, amely – kétirányú kommunikáción (oda- és visszacsatolás) keresztül – a vállalati célokkal való azonosulás révén, a főbb vállalati célok elérését szolgálja.

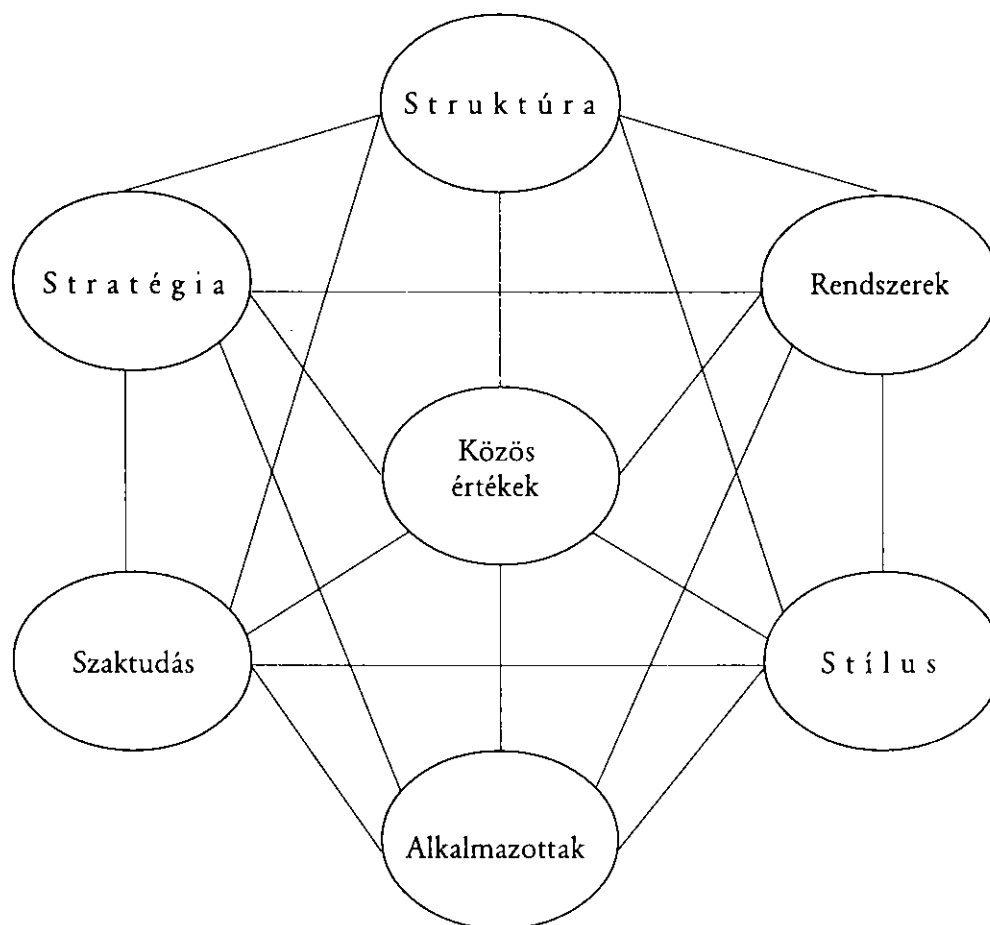
Ez a fejezet a kommunikációs elemek közül a vállalati belső kommunikációt emeli ki és nem tárgyalja részletesen a kommunikációs mix egyéb ágait, mint pl. reklámot, a PR-t, személyes eladást, a direkt marketinget és a sales promotiót.

A versenyképesség szempontjából különösen fontos a **vállalati belső kommunikáció**, mely – mint interperszonális, kapcsolati ág a vállalati kapcsolatok szubjektív tényezője. Ennek a tényezőcsoportnak a jelentőségét már több évtizede felismerték, azonban az alkalmazásában a hazai vállalatok még nem érték el a szükséges szintet. Ebbe a témakörbe tartozó és igen nagy jelentőségű a vállalati kultúra, mint a belső kommunikáció háttere. Ezt a megközelítést támasztja alá McKinsey héttényezős diagramja (az angol rövidítések szerint „7S”), mely a nyolcvanas években terjedt el.



## 6. sz. Ábra

## McKinsey héttényezős diagramja



Forrás: Kotler: *Marketing Management*, 1992. 70. old.

McKinsey szerint a sikeres vállalatok mindegyikénél megtalálhatók voltak ezek a tényezők, a vállalatok sikerének tényezői közül az első három: a stratégia, a struktúra és a rendszerek a **siker hardverjének**, a következő négy: a közös értékek, érdekek, a stílus, az alkalmazottak és a szaktudásuk a **siker szofverjének** tekinthetők.

Peters-Waterman<sup>15</sup>: A siker nyomában c. munkájukban azt vizsgálták, hogy mi a sikeres működés titka, azaz milyen módon lehet elérni a kimagasló eredményeket. A McKinsey Company, amely az egyik jelentős amerikai tanácsadó cég, nagyszámú, sikeres vállalatnál végzett kutatásokat a 80-as években, a siker tényezőit vizsgáló. Ezek eredményeit foglalja össze a hivatkozott tanulmány.

A sikeres vállalatok rendszerei a siker különböző fokozatait ismerik el, nem pedig a kudarc különböző mértékeit.

A motivációt kutató tudósok megállapították, hogy a motivált személyek számára a legfontosabb az a tudat, hogy jól végzik dolgukat.

A szerzők megállapították, hogy a kulcs: az emberi tényezőre alapozott termelékenység!

Peters és Waterman megfogalmazták azt a **nyolc jellegzetes jegyet, amelyek a csúcsteljesítményű vállalatoknál felfedezhetők**, és a sikerhez nagymértékben hozzájárulnak.

<sup>15</sup> Peters T. J.-Waterman R. H.: *A siker nyomában*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1982.

Ezek:

1. A cselekvés elsőbbsége (team munka preferálása, egy sor gyakorlati eszköz biztosítása, a kísérletezés lehetőségének megteremtése, stb.)
2. Szoros kapcsolat a vevőkkel.
3. Önállóság és vállalkozó szellem (vannak „hősök”, támogatják az ésszerű kockázatvállalást, és elviselik a renitens viselkedést is).
4. Az emberi tényezőre alapozott termelékenység („a személyiség tisztelete” a legfontosabb, dolgozó nem két kéz, hanem ötletek tárháza - vallják).
5. Élő értékrendszerek működnek (pl. vezető az emberek között).
6. Maradj a kaptafánál!
7. Egyszerű forma, kis számú, központi stáb.
8. Szigorú és engedékeny vezetés.

A siker kulcsát az előzőeken kívül is többen a vállalati belső kommunikációban látják.<sup>16</sup>

**Kiinduló pontként** megfogalmazható, hogy **minden tevékenység** (itt elsősorban a tudatos tevékenységről beszélünk) **eleje és vége az ember**, és az is nyilvánvaló, hogy a cég mindig valamelyik embere révén kapcsolódik a környezethez, vagyis kommunikál.

Így végsősoron kijelenthető, hogy – adott pillanatban és szituációban, a környezete számára – **a cég egyenlő a humán megjelenítődéssel**. Elég csak arra a felmérésre utalni, aminek az eredménye azt mutatta, hogy egy 3000 főt foglalkoztató cég emberi 150000 másik ember felé közvetítenek üzenetet.

Amennyiben az előző állításokat elfogadjuk, a **következtetés** kézenfekvő: igen nagy súlyt kell helyezni belső kommunikációra, a humán oldal permanens szakmai és pszichikai fejlesztésére, **stratégiai elemként kezelve az emberi erőforrás menedzsmentet, mint a cég egyik jelentős alapértékét**.

A vállalatnak/szervezetnek nem csak külső hanem a belső image is van, azaz üzenetet a dolgozói felé is kibocsát, azaz kommunikál akkor is, ha az nem tudatosan irányított.

A **humántőke** jól hasznosítva igen magas értéket képvisel, bár nehezen számszerűsíthető, mindenképpen a **vállalati versenyképesség meghatározó eleme**. Ennek nagyságrendje az éves összes munkavállalóval kapcsolatos költség (munkabér és járuléai, egyéb bérjellegű költségek, oktatás - továbbképzés, szociális és kulturális költségek, belső kommunikációs költségek, stb.) mintegy 2,5 - 3 szorosa, mint az üzleti értéket növelő tényező jelenik meg.

**Összefoglalva: a vállalati versenyképességet a tanulmány több irányból vizsgálta meg, egyrészt hagyományosan makro-, és mikroszinten, másrészt közgazdasági és marketing szemlélettel, elméleti és gyakorlati oldalról megközelítve.** Semmiképpen nem volt cél a teljesség és önkényesen kerültek kiválasztásra a versenyképesség elemei illetőleg azok összetevői: az innováció, a vállalati kapcsolatok és a kommunikáció. A témának különös aktualitást ad a hazai vállalatok sajátos helyzete, vagyis az a tény, hogy régióinkban a nemzetközi szintű versenyképesség és – egy sor esetben – a pusztán túlélő képesség jegyei a vállalati körben egyidőben vannak jelen, esetleg vállalaton vagy vállalatcsoporton belül is. Emiatt is fontos kérdéskör a vállalati versenyképesség többszemponútú megközelítése, hiszen az nyilvánvalónak látszik, hogy csak az a vállalat lehet hosszútávon versenyképes, amelyik innovatív (folyamatosan megújul, profilt módosít, ha kell diverzifikál), ugyanakkor háttérét a vállalati kultúra biztosítja, a humán oldal megfelelő készségű és képességű, azaz a szervezet „tanuló szervezatként” képes működni.

<sup>16</sup> Vasné dr. Egrí Magdolna: *A sikeres működés kulcsa*. Figyelő 2000. március 15-22. szám. 49. old.

Egyre inkább realitás lesz a vállalatok számára, hogy a versenyképességet nem csupán a mai fogalmaink fedik majd le, mint pl. termék, vállalat, stb. Sokkal inkább a **relationship marketing szemlélettel kiépített és hosszú távon fenntartott „marketing hálózatok” versenyéről lesz szó**, a versenyelőnyt az egyes piaci szereplők számára az ilyen lánchoz való tartozás jelentheti. Csak ezen a módon lesznek képesek a vállalat-csoportosulások a vevői igények mind mélyebb megismerésére, a szolgáltatások magas színvonalú nyújtására kellő időben és térben egyaránt.

## Felhasznált irodalom

- „Versenyben a világgal” c. Kutatási program BKE 1997. Zárótanulmányok.  
Tanulmányosorozat Z25. és P27. Sz.
- Porter, M. E.: The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, 1990. N.Y. USA
- Dr. Török Ádám: Verseny a versenyképességért? (Miniszterelnöki Hivatal Integrációs Stratégiai Munkacsoportja 1999.)
- Transition Report, EBRD 1996.
- GKI Rt. 2000. éves előrejelzések
- Technology and Industrial Performance, OECD 1996. Annex 7.
- Kotler Ph.: Marketing Management, Műszaki könyvkiadó 1992. 129-149. old. és  
Marketing Management, Műszaki könyvkiadó 1999. 78-107. old.
- Porter M.: Versenystratégia, Akadémia kiadó Budapest. 1993.
- Dr. Hoványi Gábor: A vállalati versenyképesség makrogazdasági és globális háttere.  
Közgazdasági Szemle, 1999. november p. 1013-1029.
- Ahogy a vállalatok látják..., GKI Rt. félévente megjelenő kiadványsorozata 2000.I.sz
- OECD Frascati Kézikönyve : OECD Frascati Manual 1993.  
Magyar változat: Frascati Kézikönyve (OMFB 1996.)
- Schumpeter J.A.: A gazdasági fejlődés elmélete. KJK, 1980.
- Technológia, foglalkoztatás, versenyképesség Magyarországon 1994-1997. OMFB, 1998.  
Budapest.
- „Oslo Kézikönyv” OECD kiadvány. 1992. Párizs. Magyar kiadás: 1994. Budapest.
- Szalavecz Andrea: Technológiatranszfer, innováció és modernizáció.  
Külgazdaság XLIII. évf. 1999. május.
- A magyar innovációs rendszer főbb összefüggései. OMFB 1999.
- Kenesei Zsófia: A marketing tranzakcióközpontú szemléletének átalakulása  
a kapcsolatorientált megközelítés felé. Vezetéstudomány, 1998. 5. szám.
- Kenesei Zsófia: Vertikális kapcsolatok szerepe és minősége a Magyarországon működő  
vállalatoknál. Marketing&Menedzsment 2000/2. szám.
- Boone E. Louis-Kurtz L. David: Contemporary Marketing 1999. The Dryden Press,  
USA: Relationship Marketing. 331-360. old.
- Peters T. J.-Waterman R. H. : A siker nyomában, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1982.
- Vasné dr. Egri Magdolna: A sikeres működés kulcsa.  
Figyelő, 2000. március 15-22. szám. 49. old.
- Dr. Kerepesi Katalin-Vasné dr. Egri Magdolna: A magyar ipar szerkezeti átalakulása  
és területi átrendeződése a kilencvenes években, változások hatása az ágazat  
versenyképességére. 2. sz. Kutatási jelentés. BME Közgazdaságtan Tanszék, 2000.

