

# A MARKETING, A TERMELÉS ÉS A LOGISZTIKA HOZZÁJÁRULÁSA A VÁLLALATI EREDMÉNYESSÉGHEZ<sup>1</sup>

DEMETER KRISZTINA – KOLOS KRISZTINA

*Budapesti Corvinus Egyetem*

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 Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképességkutató Központjának 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 csekély, bár statisztikai értelemben szignifikáns szerepet játszik az üzleti sikerben.

## 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, amelyek a legnagyobb hozadékkal 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.

Tanulmányunkban először megnézzük, mit jelenthet a marketing, a termelés és a logisztika — mint különálló működési egységek — funkcionális kiválósága. Az adatbázis bemutatása után funkcionális kiválósági skálákat képezzünk, hogy mérni tudjuk egy-egy vállalatban belül 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

---

<sup>1</sup>Beérkezett: 2007. január 29. E-mail: [krisztina.demeter@uni-corvinus.hu](mailto:krisztina.demeter@uni-corvinus.hu), [krisztina.kolos@uni-corvinus.hu](mailto:krisztina.kolos@uni-corvinus.hu).

vállalati teljesítményhez. Képezzünk vállalati csoportokat, hogy jobban meg tudjuk ragadni az egyes funkcionális területek kiválóságának együttmozgási jellemzőit. Végül, természetesen, levonjuk a fő következtetéseket.

## 2 Funkcionális kiválóság

### Marketing

A marketing vállalaton belüli megjelenésével, a tevékenységek jellemzésével számos hazai és nemzetközi kutatás foglalkozott. Berács és Kolos (1994) kutatásai alapján látható, hogy a marketingorientált hazai vállalatok jobb eredményeket értek az értékesítési volumen és a piacrészesedés vonatkozásában. További kutatások (Hooley és Jobber, 1986; Hooley 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 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 támaszkodtunk. 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-orientációt*, *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, például az emberi erőforrás-menedzsmenttel, a termeléssel, a logisztikával. 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, információk, tudás, vállalati sajátosságok. Hooley és társai (1998) a *marketingeszközök* négy formáját határozták meg, ezek a következők: vevőalapú eszközök (*customer-based assets*), az elosztási csatorna eszközei (*supply chain assets*), belső eszközök (*internal assets*), és szövetség-alapú eszközök (*alliance-based assets*).

## Termelés

A termelés versenyképességben játszott szerepével leginkább a '80-as évek végétől a '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 számos jellemzővel ragadták meg.

A termelési gyakorlat szintjét meghatározó tényezők a következők

- *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 tényezővé vált. 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, ezúttal az innováció felé. A termék élettartamok rövidülésével a termékek gyors termelésbe vétele és felfuttatása kritikus tényező a vállalatok jövedelmezőségében.

A felsorolt tényezők vállalati teljesítményhez való hozzájárulását Flynn (1999) empirikusan is igazolta. 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 kell 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.

## 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) információ-technológiai beruházások; 10) átfogó teljesítménymérés.

Ezt követte a Logistical Excellence kutatás (Bowersox et al, 1992), amely egy legjobb gyakorlat modellt állított fel. A modell 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.

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 17 képességen keresztül jelennek meg:

- pozicionálás (stratégia, ellátási lánc, hálózat, szervezet),
- integráció (ellátási lánc egységesítés, IT, információmegosztás, összekapcsolódás, standardizáció, egyszerűsítés, fegyelem)
- agilitás (relevancia, rugalmasság, alkalmazkodás) és
- mérés (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.

A szakirodalom áttekintése alapján a kutatók rendszerint belső funkcionális problémákkal foglalkoznak, vagy speciális kapcsolatokat vizsgálnak két vagy több funkcionális terület között. Néha még mérik is e kapcsolatok teljesítményre gyakorolt hatását, de nem az egyes funkcionális területek teljes és egyenkénti hozzájárulásával foglalkoznak. Például olvashatunk a marketing és a termelés kapcsolatáról (Parente, 1998), a marketing és a logisztika együttműködéséről (Ellinger et al, 2000; Mollenkopf et al, 2000), vagy több mint két funkció kapcsolatáról, jellemzően úgy, hogy egy funkcionális területről kiindulva vizsgálnak néhány másikat. Például, Ruekert és társai

(1987) és Kahn-McDonough (1997) marketing szemszöveget használt; Gimenez-Ventura (2003) a logisztikai területből indult ki. Más cikkek döntéshozatali vagy folyamataszpektusból vizsgáloztak, de nem elemezték a funkciók teljes hozzájárulását (Morash, 1997). Az ellátási lánc irodalom tovább erősíti az integráció és koordináció szükségességét (Ballou et al, 2000), de szintén nem foglalkozik a funkciók hozzájárulásának kérdésével.

Cikkünkben az integráció és versenyképesség kérdését olyan irányból közelítjük meg, amelyre nem találtunk példát az irodalomban. Abból a feltevésből indulunk ki, hogy minden szervezeti funkció — 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?

### 3 A funkcionális kiválóság hatása

A szakirodalom áttekintése alapján néhány hipotézist állítottunk fel. A marketing, termelés, és logisztikai kiválósággal foglalkozó szakirodalom (Morash, 1997; Frochlich és Westbrook, 2001; Li, 2006; Hooley és Berács, 1997) egyértelműen azt jelzi, hogy erős kapcsolat várható a funkcionális kiválóság és a vállalati teljesítmény között.

*H1: A marketing, a termelési és a logisztikai kiválóság szoros kapcsolatban áll a vállalati teljesítménnyel. A jobban teljesítő vállalatok magasabb szintű funkcionális kiválóságot mutatnak.*<sup>2</sup>

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

<sup>2</sup>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 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.

*H2: A termelési és a logisztikai kiválóság szignifikáns kapcsolatban állnak a vállalati mérettel, a marketing azonban nem. A nagyobb méretű vállalatok magasabb szintű termelési és logisztikai kiválóságot mutatnak.*<sup>3</sup>

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 befektetett tőkéjüket hasznosítani (Voss-Blackmon, 1996). Korábbi kutatások is megerősítik ezt a feltevést. Egy kutatás, amely a külföldi közvetlen tőkebefektetések hazai vállalatokra gyakorolt hatását mutatta (Hooley, 1996), arra a megállapításra jutott, hogy azon cégek, ahol van külföldi tulajdonos, hosszabb távú piaci célokat fogalmaznak meg, mint a hazai vállalatok. Fő stratégiai prioritásuk a hosszú távú piaci pozíciók kiépítése, a versenyelőnyt pedig a magasabb minőséggel és kevésbé az alacsony árakkal kívánják elérni. Várakozásunk tehát az, hogy mindhárom kiválósági skála erősen szignifikáns kapcsolatban áll a tulajdonosi háttérrel.

*H3: A marketing, a termelési, és a logisztikai kiválóság összefüggésben van a vállalat tulajdonviszonyaival. A domináns külföldi tulajdonban lévő vállalatok magasabb szintű marketing, termelési és logisztikai kiválóságot mutatnak.*

Noha minden vállalat megosztja erőforrásait e három funkcionális terület között, kutatási tapasztalataink alapján feltételezzük, hogy a legtöbb vállalat ezeket a funkciókat nem egyenlő súllyal kezeli. A különbség oka lehet a menedzserek eltérő alku pozíciója, a vállalat rövid- és hosszú távú célkitűzései, és más külső tényezők. Amikor a vállalatok döntenek erőforrásaik allokációjáról, feltételezhető, hogy a döntések kimenetét befolyásolják azok a prioritások, amelyek a döntéshozók egyes funkciók vállalati eredményességre gyakorolt hatásával kapcsolatos várakozásait jelenítik meg.

*H4: A vállalati teljesítmény alapján képzett vállalatcsoportok közötti különbséget meghatározza a marketing, a termelési, és a logisztikai kiválóság.*

<sup>3</sup>A vállalati méret hatásának vizsgálatához egy kombinált, az EU meghatározással összhangban lévő vállalati méret besorolással dolgoztunk (Wimmer, Csesznák, 2005). Ez egyrészt a vállalati létszámot, másrészt pedig az árbevételt veszi figyelembe. Eszerint kisvállalat: 49 fő és 700 millió Ft árbevétel alatt, középvállalat: 50–249 fős és 700 millió–4 Mrd Ft árbevétel, nagyvállalat: 250 fő, és 4 Mrd Ft árbevétel felett.

Miközben azt feltételezzük, hogy az egyes funkciók eltérő hatást gyakorolnak a vállalati teljesítményre, az is valószínűsíthető, hogy az egyes funkciók függenek egymástól, és a kombinációjuk speciális magatartásmintákat eredményez. Mivel a szakirodalom erre vonatkozóan kevés eredményt mutat, a következő hipotézisünk alapvetően feltáró jellegű.

*H5. A vállalatok csoportokba sorolhatóak a funkcionális kiválóság skálák alapján, és ezen csoportok a teljesítménnyel szignifikáns kapcsolatban állnak.*

## 4 A kutatás módszertana

### A minta jellemzői

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 (a kutatás 3. fordulója keretében született műhelytanulmányok elérhetőek a [www.vallgazd.hu](http://www.vallgazd.hu) honlapon a kutatások között; az előző forduló összefoglaló eredményeit ld. 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 az 1300 vállalatból 301 vállalat töltötte ki a kérdőívet, 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.

### 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 indexszel 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.

## A marketing kiválóság mérése

A marketingteljesítmény mérésénél a korábban említett tényezőket vettük figyelembe. A versenyorientáció, és a szövetség alapú erőforrás kivételével (ezekre a kérdőív nem tartalmazott megfelelő mérést), a skála minden fontos kritériumot tartalmaz. Az alkalmazott skála 20 tételből áll, egy-egy tétel mérése 5 fokú skálán történt, ahol az 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. Az 1-5 skála miatt a marketing kiválóság skála értékei 20-100 között változhatnak. Az 1. táblázatban foglaljuk össze a skála főbb jellemzőit.

Tétel*	Átlag	Cronbach $\alpha$ a tételt elhagyva	Elméleti kapcsolódás
A hangsúlyt a piaci igények előzetes elemzésére helyezzük, és termékeinket szolgáltatásainkat ennek megfelelően alakítjuk (M)	1,80	0,64	Vevőorientáció
Vállalatunk célja a fogyasztók minél jobb kiszolgálása (C)	4,57	0,59	Vevőorientáció
A fogyasztók jogainak, érdekeinek, elvárásainak figyelembe vétele a döntéshozatal során (C)	4,16	0,60	Vevőorientáció
A marketing súlya az összvállalati működés sikere szempontjából (M)	4,31	0,61	Funkciók közötti koordináció
Vásárlói elégedettség mérésének fontossága (C)	4,51	0,59	Információszerzés fogyasztókról
Információáramlás hatékonysága a munkatársak felé (T)	3,99	0,61	Információ vállalat- ton belüli áramoltatása
Rugalmas reagálás a fogyasztói igényekre (C)	3,54	0,59	Válaszképesség
Piaci változások előrejelzésének képessége (C)	3,00	0,60	Válaszképesség
Panaszkezelési folyamat erősítése (M)	3,42	0,61	Válaszképesség
Fogyasztók száma versenytársakhoz képest (M)	3,12	0,61	Vevőalapú eszközök
A fogyasztókkal kialakított jó viszony vállalatunk fontos erőforrása (C)	4,22	0,57	Vevőalapú eszközök
Fogyasztói szolgáltatások színvonala (C)	3,28	0,59	Vevőalapú eszközök
Az alkalmazottak képzettsége (C)	3,32	0,60	Vevőalapú eszközök
Elosztási csatornák szervezettsége (C)	3,03	0,59	Elosztási csatorna eszközei
A vállalati stratégia szempontjából hosszú távú beszállítói kapcsolat (C)	4,08	0,58	Elosztási csatorna eszközei
Termelési rendszer rugalmassága (C)	3,47	0,61	Belső eszközök
A vállalati információrendszer támogatja az árképzést (P)	3,51	0,55	Belső eszközök
A vállalati információrendszer támogatja a vevőkiszolgálás költségeinek elemzését (P)	2,69	0,55	Belső eszközök
A vállalati információrendszer támogatja a termékfejlesztési döntéseket (P)	2,69	0,56	Belső eszközök
A vállalati információrendszer támogatja az értékesítési csatornákkal kapcsolatos döntéseket (P)	2,70	0,54	Belső eszközök
Összes	69,43	$\alpha = 0,61$	

\*Minden tétel után jeleztük, hogy ki válaszolta meg a kérdést. A C a felső vezetőre (CEO), M a marketingre, P a pénzügyre és T a termelésre utal.

1. táblázat. A marketing kiválóság skála jellemzői

Hozzá kell tennünk, hogy a marketing változók egy része a kérdőív más-más részéből származik (amint azt zárójelben jeleztük), így más vállalati felső vezető véleményét tükrözi, ami alacsony, de még elfogadható Cronbach alfat eredményezett.<sup>4</sup>

## A termelési kiválóság mérése

A világszínvonalú termelési gyakorlat megragadásához egy változócsoporthat használtunk fel a kérdőívben. A kérdéscsoport azt vizsgálja, hogy milyen akcióprogramokat alkalmazott (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 a működési teljesítmény milyen mértékben javult a termelésvezetők észlelése, véleménye szerint. Természetesen ezeknek a programoknak a hatása szélesebb lehet, a teljes üzleti teljesítményre, illetve más funkcionális területek teljesítményére is hathatnak (gondoljunk az ERP rendszerekre), de feltételezzük, hogy ezeket a hatásokat tartalmazzák a válaszok. A hagyományos teljesítménymutatóknak (pl. minőség, megbízhatóság, gyorsaság) nincs ilyen direkt kapcsolata a termelési gyakorlathoz.

A termelési kiválóság skálájának kialakításához tehát a használat tényét (amely egy 0-1 értékű bináris változó) súlyoztuk a kifizetődés mértékével (ami 1-5 Likert skálával lett mérve, 1-semennyire nem kifizető, 2- kétséges, hogy kifizető-e, 3-inkább kifizető, mint nem, 4-egyértelműen kifizető, 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. Ezután a 0-5 skálát 1-5 skálává transzformáltuk, hogy a másik két funkcionál kialakított skálákhoz hasonlóvá tegyük. (Az átkódolás a következő: 0=1, 1=2, 2=3, 3=4, 4,5=5). Ez utóbbi azt jelenti, hogy egy kategóriába soroltuk a kifizetődésnek azt a mértékét, mely szerint egyértelműen kifizető 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).

<sup>4</sup>A kérdések mintegy 20%-a mind a négy, kitöltésért felelős vezető kérdőívében szerepelt. Az egyik ilyen kérdéscsoport arra kérte a vezetőket, hogy ötfokozatú Likert skálán becsüeljék meg az egyes funkcionális területek hozzájárulását a vállalati versenyképességhez. A válaszok nem különböztek szignifikánsan a funkcionális vezetők között, ami alátámasztja feltevéseinket, miszerint a különböző vezetők által adott válaszok konzisztensnek tekinthetők.

Tétel	Átlag	Cronbach $\alpha$ a tételt elhagyva	Elméleti kapcsolódás
Információs és kommunikációs technológiák és/vagy ERP szoftver bevezetése	2,58	0,81	Információ megosztása
Az ellátási stratégia újragondolása és átstrukturálása az ellátási portfólió megszervezése és menedzsmentje	1,83	0,81	Termelés-logisztika integráció
Koncentráció az alaptevékenységekre, támogató folyamatok és tevékenységek outsourcingja (pl. készletgazdálkodás, karbantartás, anyagkezelés)	3,14	0,82	Termelési stratégia
Gyártási/szolgáltatási folyamatok és berendezés átstrukturálása a folyamatfókusz és áramvonalasítás érdekében (pl. sejtyszerű elrendezés)	2,20	0,80	Folyamatfókusz
Minőségjavítási és ellenőrzési programok (pl. TQM, ószigma projektek, minőségi körök)	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)	2,87	0,81	Munkaerő képességek és részvétel
Gyártóberendezések modernizálása az iparági standardot elérő vagy azt meghaladó szintre	3,66	0,81	Termelési rendszerek
Programok a hűtéses termelés bevezetésére (pl. sorozatnagyság és átállítási idő csökkentése, kanban rendszerek használata stb.)	2,12	0,81	Kulcs JIT eszközök
Programok a gépek termelékenységének fokozására (pl. TPM programok)	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	

2. táblázat. A termelési kiválóság skála jellemzői

## 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 beszállítóval 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.

Tétel	Átlag	Cronbach $\alpha$ a tételt elhagyva	Elméleti kapcsolódás
Formalizált logisztikai stratégia kialakítása	2,40	0,87	Pozicionálás (stratégia)
Stratégiai szövetségek kialakítása a logisztikai folyamatok területén	2,39	0,87	Pozicionálás (ellátási lánc)
A logisztika szervezeti kereteinek kialakítása	2,65	0,87	Pozicionálás (szervezet)
A vállalaton belüli koordináció növelése	3,15	0,87	Integráció (belül)
Az együttműködő partnerek közötti koordináció növelése	3,07	0,87	Integráció (kívül)
A logisztikai folyamatok elemzése és fejlesztése	2,87	0,86	Mérés (folyamat)
Készségszint információk megosztása a partnerekkel	2,47	0,87	Integráció (információ megosztás)
Termelési terv/keresleti előrejelzés információinak megosztása a partnerekkel	2,71	0,87	Integráció (összekapcsolás)
Standard csomagok és konténerek használata a partnerekkel	2,20	0,86	Integráció (standardizálás)
Megegyezés a szállítási gyakoriságáról a partnerekkel	3,54	0,86	Integráció (figyelem)
Kanban rendszerek használata a termékek ki- és beszállítására	1,64	0,86	Integráció (egyszerűsítés)
Aktuális értékesítési adatok megosztása	2,44	0,87	Agilitás (rugalmasság)
Beszállítóval való kooperáció fontossága a termékfejlesztésben és problémamegoldásban	3,39	0,86	Agilitás (rugalmasság)
Beszállító termékváltásra és megújításra való képességének fontossága	3,45	0,87	Agilitás (rugalmasság)
Beszállítói potenciál fontossága (képesség a fejlődésre)	3,57	0,86	Agilitás (rugalmasság)
Készletadat-pontosság mérésének fontossága	4,11	0,86	Mérés (funkcionális telj.)
Rendelésteljesítés pontosság mérésének fontossága	4,45	0,86	Mérés (funkcionális telj.)
Termék/szolgáltatásminőség mérésének fontossága	4,01	0,86	Mérés (funkcionális telj.)
Vevői elégedettség mérésének fontossága	4,57	0,86	Agilitás (relevancia)
Szállítói rendelésteljesítési pontosság mérésének fontossága	4,26	0,86	Mérés (funkcionális telj.)
Összes	63,94	0,87	

3. táblázat. A logisztikai kiválóság skála jellemzői

## 5 Eredmények

### Kapcsolat a vállalati jellemzők és a funkcionális kiválóság között (H1-3)

Ebben a részben a funkcionális kiválóság és néhány fontos vállalati jellemző (vállalati teljesítmény, vállalatméret, tulajdonos) közötti kapcsolatot mutatjuk be. A funkcionális kiválóság skálák már ismertek, a vállalati jellemzők alapján Wimmer és Csesznák (2005) sorolta csoportokba a vállalatokat.

- a) Vállalati teljesítmény alapján klaszter-elemzéssel három csoportot alakítottak ki: lemaradók, átlagos teljesítményt nyújtók és vezetők. A csoportképzéshez 6 változó ötfokozatú Likert skálán mért értékeit használták fel, ahol az értékelést az iparági átlaghoz viszonyítva végezték a válaszadók. A változók a következők: 1) árbevétel-arányos nyereség, 2) tőke megtérülés, 3) piaci részesedés, 4) technológiai színvonal, 5) menedzsment színvonal, 6) termékminőség.

- b) A vállalatméret az EU szabályok alapján rögzített létszám és árbevétel határok szerint lett meghatározva. Kisvállalat kategóriába a 0-49 fő és 700 MFt árbevétel alatti vállalatok tartoznak. A középvállalatoknál dolgozók létszáma 51-249 fő, árbevétele 700 és 4000 MFt közé esik. Nagyvállalatnak a 250 fő feletti létszámmal és 4000 MFt-ot meghaladó árbevétellel rendelkező vállalatok minősülnek.
- c) A többségi tulajdonos kiléte alapján Wimmer és Csesznák (2005) három csoportot alakított ki: 1) állami tulajdonú vállalat, 2) belföldi, nem állami tulajdonú vállalat, 3) külföldi tulajdonú vállalat.

A vállalati jellemzők alapján kialakított csoportok funkcionális kiválóság átlagait ANOVA segítségével határoztuk meg. Az eredményeket a 4. táblázat mutatja.

Változó	Értékek	Marketing színvonal indexátlag	Termelési színvonal indexátlag	Logisztikai színvonal indexátlag
Vállalati teljesítmény	Lemaradók (42)	67,7**	45,6***	64,8
	Átlagosan teljesítők (50)	69,3**	51,4***	63,2
	Vezetők (53)	71,5**	59,7***	64,9
Vállalati méret	Kisvállalat (40)	67,8	44,2***	60,6**
	Középvállalat (60)	69,5	47,9***	63,4**
	Nagyvállalat (54)	70,6	62,3***	67,0**
Tulajdonosok típusa	Többségi állami (24)	69,2	50,8**	64,3**
	Többségi belföldi nem állami (79)	69,0	48,5**	62,1**
	Többségi külföldi (43)	70,9	59,4**	67,0**

\* $p < 0,1$ , \*\* $p < 0,05$ , \*\*\* $p < 0,01$

4. táblázat. A funkcionális színvonal és a vállalati jellemzők kapcsolata

Az elemzések egyik fontos eredménye, hogy a marketing és a termelési kiválóság szignifikáns kapcsolatban áll a vállalati teljesítménnyel, a vezető vállalatok sokkal magasabb átlagértékekkel rendelkeznek ezen a két területen, mint társaik. A logisztikai kiválóságra ez nem mondható el.

A termelési kiválóság mindhárom magyarázó változóval szignifikáns kapcsolatban áll.

A logisztikai kiválóság nem áll kapcsolatban a teljesítménnyel. A termelési kiválósághoz hasonlóan a nagyobb vállalatméret és a domináns külföldi tulajdon viszont pozitív kapcsolatban áll a logisztikai kiválósággal.

## A funkcionális kiválóság és a vállalati teljesítmény kapcsolata (H4)

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 diszkriminanciaelemzést alkalmaztunk. Először is, úgy tűnik, hogy létezik egy diszkrimináló faktor, mivel a Wilk's lambda szignifikáns ( $p = 0,003$ ) az első faktorra. A

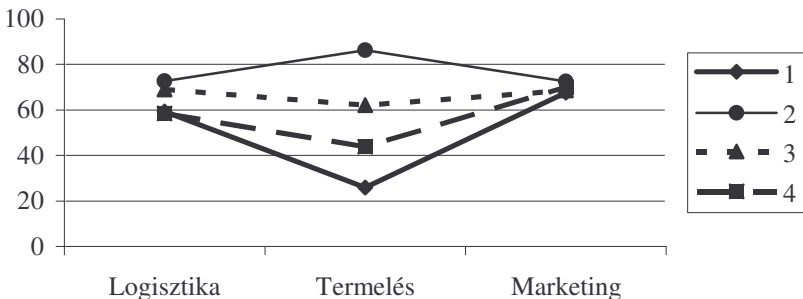
kanonikus korreláció alapján azonban a funkcionális kiválóságok csak 12,8%-ban magyarázzák a vállalati teljesítményt. A funkcionális területek közül a termelés és a marketing okozza a különbségeket, mivel diszkriminancia súlyuk — ami a független változók és a diszkriminancia függvény közötti korrelációt mutatja— meglehetősen magas (0,73 a termelésre, 0,57 a marketingre és csak 0,03 a logisztikára). Ennek ellenére az előrejelezhetőség hatásfoka 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.

## A funkcionális kiválóságok együtt mozognak? (H5)

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, folyamatszempületben 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.

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 csoport 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.



1. ábra. Klaszterértékek a funkcionális kiválóságok alapján

Ugyanazon 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 Khinégyzet 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.

Csoport	$N$	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

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

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 teljesítménykülönbségekhez vezet. Ebben az elemzésben, a korábitól eltérően, a termelés és a logisztika játszotta a differenciáló tényezők szerepét.

## 6 Következtetések

Első hipotézisünk a funkcionális kiválóság és a vállalati teljesítmény között feltételezett összefüggést. Eredményeink részben erősítik meg ezt a hipotézist. Noha a marketing és a termelési kiválóság összefüggésben áll a teljesítménnyel, a logisztikai kiválóság és a teljesítmény között semmilyen kapcsolatot nem találtunk. Azt, hogy a logisztikának nincs közvetlen kapcsolata a vállalati teljesítménnyel, nehéz megmagyarázni, különösen olyan siker-sztorik ismeretében, mint a Toyota, a Zara, vagy a Dell Computer, melyek mindegyikénél lényeges szerepe van a logisztikának a sikerben. 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.

A vállalati méret a hipotézisekben megfogalmazott hatást mutatja. A vállalati méret nem áll összefüggésben a marketing kiválósággal, azonban hatással van a termelési és a logisztikai kiválóságra. Eredményeink azt mutatják, hogy a nagyobb méretű vállalatok magasabb szintet érnek el a funkcionális kiválóság mutatószámokban, mint a kisebb vállalatok. A kisebb vállalatoknak

más területeken kell inkább versenyelőnyhöz jutniuk, mint például az innováció vagy a rugalmasság. Ez azt is jelenti, hogy a kisebb vállalatoknál a kiválóság mást jelent, és más módszerekkel mérhető. A kis- és középvállalatoknak nincs idejük, tudásuk, és pénzük arra, hogy a legújabb programokat, és módszereket alkalmazzák. Ráadásul eredményeik sem olyan látványosak, mint a nagyobb vállalatoké.

Váratlan eredmény, hogy a marketing kiválóság skála és a tulajdonosi csoportok között nem találtunk szignifikáns összefüggést. Magyarán szólva, az elmondható, hogy mivel a vevőorientáció Magyarországon a külföldi országokhoz hasonló szinten áll, és nem igényel olyan jelentős beruházásokat, a know-how előny talán kisebb, mint a termelésben vagy a logisztikában.

Hipotézisünk, miszerint a termelési és a logisztikai kiválóságot befolyásolja a domináns tulajdonos típusa, megerősítést nyert. Ha az anyavállalat a saját országában jól teljesít, akkor elég anyagi forrása lesz a terjeszkedésnek. (Voss és Blackmon, 1996). A leányvállalatok így támaszkodni tudnak az anyavállalat tudására, rendszereire és erőforrásaira, ami határozott előnyt jelent számukra a hazai vállalatokhoz képest. Mindez hangsúlyosan fennáll a multinacionális vállalatokra.

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 marketing, a termelés és a logisztika lényeges folyamatokért felelős az ellátási láncban (Lambert-Cooper, 2000). Eredményeink nem mondanak elent annak a hipotézisnek, hogy a három vizsgált funkció szignifikánsan befolyásolja a vállalati teljesítményt. A termelési és a marketing kiválóság bizonyos fokig valóban diszkriminálja az üzleti teljesítményt, de csak egy kisebb, bár szignifikáns szegletét befolyásolja a vállalati teljesítménynek. Úgy tűnik, hogy vannak más, talán fontosabb tényezők a háttérben, amelyek a sikerért felelősek (például a vezetés, vagy az emberi erőforrás). Roth és Miller (1992) egy korábbi tanulmánya például arra az eredményre jutott, hogy inkább a termelés vezetése, mint a termelési tevékenység maga játszza 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 sikerül saját funkciónk 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 klaszterelemzés részben alátámasztja azt a feltevésünket, hogy a funkcionális kiválóságok párhuzamosan fejlődnek. A legnagyobb erőfeszítést a vállalatoknak 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—, melyek megengedhetik maguknak, hogy modern eszközökbe beruházzanak, más vállalatok előtt járnak logisztikai területen is. A marketing nem vezetett ilyen jellegű különbségekhez a vállalati csoportok között.

## 7 A kutatás korlátai és további lehetőségei

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 térünk a tanulmányban. Úgy gondoljuk azonban, hogy az eredmények általánosíthatóak Kelet-Európára, ami Magyarországhoz nagyon hasonló gazdasági helyzetben van, illetve hasonló történelmi körülmények befolyásolták fejlődését. További korlátnak számít, hogy a kutatás kérdőívét nem a cikkünkben feltett kutatási kérdések szerint alakítottuk ki, hanem annak célja a hazai vállalatok versenyképességének átfogó vizsgálata volt. A vizsgált funkciók így a kérdőív különböző részein szerepeltek, és némileg más típusú skálák felhasználásával mérték őket. Ez a kiválóság skálák létrehozásánál módszertani nehézséget jelentett. A kutatás folytatásánál érdemes lenne a felvetett kutatási kérdéseknek megfelelő kérdőív és mérési skálák alkalmazása. Az eredmények mélyebb értelmezéséhez pedig szükséges lenne más módszertani megközelítések alkalmazása is, ilyen például a kvalitatív kutatás, és az esettanulmány módszere.

## Irodalom

1. Ballou, R. H., Gilbert, S. M. and Mukherjee, A. (2000), New managerial challenges from supply chain opportunities, *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, No. 1., pp. 7–18.
2. Berács, J., Kolos, K. (1994), A marketing helyzete Magyarországon 1992-ben, *Marketing*, Vol. 28, No. 1., 7–12.
3. Chikán A., Czakó E. és Zoltayné Paprika Z. (szerk.) (2002): *A vállalati versenyképesség alakulása a globalizálódó magyar gazdaságban*, Akadémiai Kiadó, Budapest.

4. 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.
5. Demeter, K., (2002), Characteristics of production at the turn of the century, in: Chikán, A., Czakó, E. and Zoltayné Paprika, Z. (eds.): *National Competitiveness in Global Economy*, Akadémiai Kiadó, Budapest.
6. 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.
7. Deshpande, R. and Farley J. U. (2004), Organizational culture, market orientation, innovativeness and firm performance. An international research odyssey, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 21, No. 1, p. 3.
8. 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.
9. Fawcett, S. E. and Cooper, M. B. (1998), Logistics performance measurement and customer success, *Industrial Marketing Management*, Vol. 27, No. 4, pp. 341–357.
10. 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.
11. Frohlich, M. and Westbrook, R. (2001), Arcs of integration: an international study of supply chain strategies, *Journal of Operations Management*, Vol. 19, No. 2, Vol. 19, p. 185.
12. Giffi, C., Roth, A. and Seal, G. M. (1990), *Competing in World Class Manufacturing: America’s 21st Century Challenge*, Business One Irwin, Homewood, IL.
13. Gimenez, C. and Ventura, E. (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>.
14. Hayes, R. H. and Wheelwright, S. C. (1984), *Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*, Wiley, New York.
15. Hooley G. J., Berács J. and Kolos K. (1993), Marketing Typologies in Hungary, *European Journal of Business*, Vol. 27, No. 11–12, pp. 80–101.
16. Hooley, G. J., Cox, T., Shipley, D., Fahy, J. Berács J., Kolos, K. (1996) Foreign direct investment in Hungary: Resource acquisition and domestic competitive advantage, *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, No. 4. pp. 683–695.
17. Hooley, G. J., Saunders, J. A. and Piercy, N. P. (eds.) (1998), *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, Prentice Hall International, Hemel Hempstead.
18. Hooley, G. J. and Jobber D. (1986) Five common factors in top-performing industrial firms, *Industrial Marketing Management*, Vol. 15, No. 2, pp. 89–97.
19. Humphrey, J. and Schmitz (1998), Trust and inter-firm relations in developing and transition economies, *The Journal of Development Studies*, Vol. 34, No. 4, pp. 32–61.

20. Kahn, K. B. and McDonough, E. F. (1997), Marketing's Integration with R&D and Manufacturing, *Journal of International Marketing*, No. 1, Vol. 5, pp. 51–76.
21. Kohli A. and Jaworski B. J. (1990), Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications, *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 2, pp. 1–18.
22. Lambert, D. M. and Cooper, M. C. (2000), Issues in Supply Chain Management, *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, No. 1, pp. 65–83.
23. 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.
24. 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, No. 3, pp. 355–365.
25. Mollenkopf, D., Gibson, A. and Ozanne, L. (2000), The integration of marketing and logistics function: an empirical examination of New Zealand firms, *Journal of Business Logistics*, Vol. 21, No. 2, pp. 89–112.
26. Morash, E. A., Dröge, C., and Vickery, S. (1997), Boundary-spanning interfaces between logistics, production, marketing and new product development, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 27, No. 5–6, pp. 350–369.
27. Narasimhan, R. and Kim, S. W. (2001), Information system utilization strategy for supply chain integration; *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, No. 2, pp. 51–76.
28. Narver, J. and Slater S. (1990), The effect of market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, pp. 20–35.
29. 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.
30. 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.
31. Rosenzweig, E. D., Roth, A. V. and 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, No. 4, pp. 437–456.
32. Roth, A. and Miller, J. G. (1992), Success factors in manufacturing, *Business Horizons*, Vol. 35, No. 4, pp. 73–81.
33. Ruekert, R. W. and Walker Jr., O. C. (1987), Marketing's interaction with other functional units: A conceptual framework and empirical evidence, *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 1, pp. 1–19.
34. Schonberger, R. J. (1986), *World Class Manufacturing: The Next Decade*, Free Press, New York.
35. Shang, K. and Marlow, P. B. (2005), Logistics capability and performance in Taiwan's major manufacturing firms, *Transportation Research Part E*, Vol. 41, No. 3, pp. 217–234.

36. Sherman, J. D., Souder, W. E. and Jenssen, S. A. (2000), Differential effects of the primary forms of cross functional integration on product development cycle time, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 17, No. 4. pp. 257–267.
37. The Global Logistics Research Team (1995), *World Class Logistics: The Challenge of Managing Continuous Change*, Council of Logistics Management.
38. Vickery, S. K., Jayaram, J., Droge, C. and 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, No. 5, pp. 523–539.
39. 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.
40. Wimmer, Á. és Csesznák A. (2005): Vállalati jellemzők és összefüggéseik az EU-csatlakozás idején, A „Versenyben a világgal 2004-2005” kutatási programban részt vevő vállalatok jellemzése, Versenyben a világgal 2004-2005 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból című kutatás 3. sz. műhelytanulmánya.

#### THE CONTRIBUTION OF MARKETING, PRODUCTION AND LOGISTICS TO BUSINESS PERFORMANCE

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 emphasis while others work in the background. Since organizational functions have separate literature and practical knowledge, and transit between them is rare, we do have very little 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 process industry, we examine to what extent three functions of the supply chain, marketing, manufacturing and logistics, can contribute to business success. Results show that 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.

# CONTENTS

VÖRÖS, JÓZSEF: Optimal Price, Quality and Development Activities .....	121
DOBOS, IMRE: Reverse Logistics and Production Planning .....	139
KOLTAI, TAMÁS – KALLÓ, NOÉMI: Quantitative Analysis of the Effect of Express Checkouts in Stores on the Waiting Process .....	169
KOVÁCS, ZOLTÁN: Monte Carlo Optimization of Maintenance Strategies .....	185
DEMETER, KRISZTINA – KOLOS, KRISZTINA: The Contribution of Marketing, Production and Logistics to Business Performance .....	199

# TARTALOM

VÖRÖS JÓZSEF: Optimális ár, minőség, és fejlesztési döntések .....	121
DOBOS IMRE: Visszutas logisztika és termelés tervezés .....	139
KOLTAI TAMÁS – KALLÓ NOÉMI: Az expressz pénztárak várakozás- befolyásolásának kvantitatív elemzése .....	169
KOVÁCS ZOLTÁN: Karbantartási stratégiák Monte Carlo optimalizálása .....	185
DEMETER KRISZTINA – KOLOS KRISZTINA: A marketing, a termelés és a logisztika hozzájárulása a vállalati eredményességhez .....	199

# SZIGMA

## Matematikai-közgazdasági folyóirat

A Gazdaságmodellezési Társaság lapja

Főszerkesztő:

VÖRÖS JÓZSEF

PTE Közgazdaságtudományi Kar, H-7622 Pécs, Rákóczi út 80.

Tel.: 72/501-599, Fax: 72/501-553

e-mail: voros@ktk.pte.hu

Társzerkesztők:

FÜLÖP JÁNOS

MTA SZTAKI

e-mail: fulop@oplab.sztaki.hu

HUNYADI LÁSZLÓ

e-mail: laszlo.hunyadi@office.ksh.hu

TEMESI JÓZSEF

Budapesti Corvinus Egyetem,

e-mail: jozsef.temesi@uni-corvinus.hu

VÍZVÁRI BÉLA

Eötvös Loránd Tudományegyetem,

e-mail: vizvari@cs.elte.hu

Szerkesztőbizottság:

AUGUSZTINOVICS MÁRIA, DELI ZSUZSA, FORGÓ FERENC,  
GETHER ISTVÁNNÉ, KOMLÓSI SÁNDOR, KOVÁCS ERZSÉBET,  
LIGETI CSÁK, MESZÉNA GYÖRGY

Terjeszti a Gazdaságmodellezési Társaság. A kiadvány megjelenését az MTA  
Könyv- és Folyóiratkiadó Bizottsága támogatta.

ISSN 0039-8128

[www.sigma.ktk.pte.hu](http://www.sigma.ktk.pte.hu)