

DEMETER Krisztina – SZÁSZ Levente

AZ ELLÁTÁSI LÁNCSBAN ELFOGLALT POZÍCIÓ ÉS A SZOLGÁLTATOSODÁS

– ÜZLETI MODELLEK EURÓPÁBAN

A szerzők célja, hogy megvizsgálják, milyen kölcsönhatásban áll az ellátási láncban elfoglalt pozíció, valamint a szolgáltatósodás szintje az európai termelővállalatoknál. Vizsgálatuk azt mutatja, hogy a globalizáció és a termelés nemzetközivé válása mindkét tényezőt jelentős mértékben befolyásolja. A termelés globalizációs trendjeinek megfelelően így a kelet-európai (fejlődő), illetve a nyugat-európai (fejlett) országokban eltérő üzleti modellek válnak dominánssá, amelyek különböző ellátásilánc-pozícióval és más-más szintű szolgáltatásnyújtással jellemezhetőek. A domináns üzleti modellek mellett természetesen más üzleti modellek is működőképesnek bizonyulhatnak a két vizsgált régióban. A létesítmények elhelyezésére, valamint az üzleti eredményességre vonatkozó mutatók elemzésbe történő bevonásával cikkük az Európában működő üzleti modellek kialakításának okára, valamint jövőbeli fenntarthatóságára is megpróbál választ adni.¹

Kulcsszavak: globalizáció, ellátási lánc, szolgáltatósodás, üzleti modellek

Az elmúlt néhány évtizedben a folyamatosan tért hódító globalizáció alapjaiban változtatta meg a világ-gazdaság és a vállalatok működését (Czakó – Reszegi, 2010). A túlélés érdekében a vállalatok kénytelenek folyamatosan alkalmazkodni a globalizáció által alakított ún. „új gazdaság” gyorsan változó feltételeihez (Hayes, 2002; Nissan és társai, 2011). Az „új gazdaságot” globális szinten a következőkkel jellemezhetjük: folyamatosan erősödő versenyhelyzet a globalizálódó piacokon, melyet a multinacionális vállalatok térnyerése idéz elő (Cui, 1998); a termelőtevékenységek határokon átnyúló kiszervezése és a termelés nemzetközivé válása (Sideri, 1997; Levy, 2005); valamint az a tény, hogy a termelővállalatok kibocsátása egyre inkább eltolódik a fizikai javak felől az intellektuális, megfoghatatlan és tudásintenzív jóságok irányába (Hayes, 2002; Mudambi, 2008). Az említett folyamatok szoros kapcsolatban állnak egymással: az erősödő globális piaci verseny egyaránt előidézi a *termelés nemzetköziesedését* (átalakítva az ellátási láncok felépítését [Gelei, 2009]), valamint a termelővállalatok outputjának *szolgáltatások irányába való elmozdulását*.

Egyrészt tehát a globális versenyhelyzet fokozódása arra készteti a vállalatokat, hogy megerősítsék pozícióikat a versenytársakkal szemben és kilépjenek a nemzetközi piacokra olyan tényezők után kutatva, amelyek versenyelőnyt biztosíthatnak számukra. A nemzetközi piacokra lépés (1) export-import tevékenység révén, vagy (2) termelőegységek külföldre történő telepítésével valósulhat meg (Shi, 2003). Az export-import tevékenységek előnyösebb beszerzési és értékesítési piacokhoz juttathatják a vállalatokat, a termelőlétesítmények külföldre telepítésével pedig elsősorban az alacsonyabb költségtényezőket aknázhatják ki, ugyanakkor közvetlenül elérhetik az exportpiacokat, és felhasználhatják az ott rendelkezésre álló tudást és képességeket (Ferdows, 1997). A termelőtevékenységek kiszervezése, külföldre telepítése ugyanakkor radikális módon változtatja meg az ellátási láncok struktúráját és az érintett vállalatok ellátási láncban elfoglalt pozícióját (Buckley – Ghauri, 2004).

Másrészt a globális verseny átalakítja a termelővállalatok kínálta fő outputok jellemzőit is. Ezeknek a vállalatoknak – versenyképességük megőrzése érdekében – a pusztán fizikai javak helyett fizikai ter-

mékek és kapcsolt szolgáltatások csomagját, azaz integrált megoldásokat kell kínálniuk a fogyasztóknak (Davies és társai, 2006; Matthysens – Vandenbempt, 2008). A szakirodalom a termelővállalatok outputjának fokozatos elmozdulását a fizikai javak felől a szolgáltatások irányába a *szolgáltatásodás (servitization)* folyamatának nevezi (Baines és társai, 2009; Demeter – Szász 2012). A szolgáltatásodás fogalmát elsőként Vandermerwe és Rada (1988) vezette be. Az azt követő kutatások eredményei alapján kijelenthető, hogy a szolgáltatásodás egyik fő motorja, hogy nagyobb és stabilabb bevételhez juttatja a vállalatokat, ami általában magasabb profitrátaival is társul (Wise – Baumgartner, 1999; Mathieu, 2001). A szolgáltatásokkal együtt ráadásul több termék is értékesíthető, mivel értéket adnak hozzá az eredeti termékhez és sokkal alkalmasabbak a fogyasztói hűség kialakítására (Gebauer – Fleisch, 2007; Correa és társai, 2007). A kutatók abban is egyetértenek, hogy a növekvő globális versenyben a hagyományos, termékeken alapuló versenyelőnyt szinte lehetetlen fenntartani, míg a szolgáltatások képesek lehetnek a termelővállalatok között megkülönböztető tényezővé válni (Frambach és társai, 1997; Gebauer – Fleisch, 2007). A globális verseny ily módon jelentősen befolyásolja a termelővállalatok szolgáltatásodási folyamatait is.

A globalizáció tehát egyszerre gyakorol hatást a termelés nemzetközivé válására, és ezáltal az *ellátási láncok struktúrájának átalakulására*, valamint a *termelővállalatok szolgáltatásodására*. A nemzetközi szakirodalom meglehetősen gazdag a kutatási eredmények tekintetében mind az ellátási láncok struktúrája (Melo és társai, 2009), mind pedig a szolgáltatásodás terén (Baines és társai, 2009), a két terület együttes vizsgálatára azonban csak szűkösen állnak rendelkezésre irodalmi források. Ennek fényében cikkünk célja, hogy az Európában tevékenykedő termelővállalatok ellátásilánc-pozícióját és szolgáltatásodását együttesen vizsgálva azonosítsa a kialakuló üzleti modelleket, ezek létrehozásának okait, valamint az egyes modellek üzleti eredményességét.

A kitűzött cél elérése érdekében a következő fejezet röviden áttekinti a termelés nemzetköziesedése, az ellátási lánc struktúrája, valamint a szolgáltatásodás kapcsolatára vonatkozó szakirodalmat, majd erre alapozva fogalmazzuk meg kutatási kérdéseinket. Az azt követő fejezet ismerteti az általunk alkalmazott kutatási módszertant, a felhasznált adatbázist és a kialakított változókat. Ezután mutatjuk be és értékeljük az elemzés eredményeit a megfogalmazott kutatási kérdések szemszögéből. Az utolsó fejezet kutatásunk fő következtetéseit tartalmazza.

Szakirodalmi áttekintés és kutatási kérdések

A fokozódó globális versenyre adott válaszként számos fejlett országbeli termelővállalat dönt amellett, hogy külföldre helyezi termelőtevékenységét (*offshoring*), illetve kiszervezi azt (*outsourcing*). A célállomást leggyakrabban a világ fejlődő országai jelentik (UNCTAD, 2010; Dachs és társai, 2006). Sideri, (1997) szerint a globalizáció a fejlett és fejlődő országok között földrajzilag is átszervezte a gyártási tevékenységeket, és „a termelési folyamatokat több részfolyamatra szegmentálta (...), ami növekvő mértékű termelési munkamegosztást tett lehetővé azzal, hogy az elkülönített termelési lépéseket más-más helyszínen lehet elvégezni” (idézi Buckley – Ghauri, 2004: 82. old.).

A termelés nemzetközivé válásának globális mintázata az európai gyártókra is érvényes. A kelet-európai szocialista hatalmak bukását követően a nyugat-európai vállalatok piaci lehetőségeket láttak abban, hogy kihelyezzék, illetve kiszervezzék termelési folyamataikat a kelet-európai régióba. Ezáltal egy új munkamegosztás kezdett kialakulni, amelyben a kelet-európai vállalatok nyugat-európai társaik beszállítóivá váltak (Guerreri, 1998; Marin, 2006). Az Európai Unió 2004-es kibővítése, amikor tíz kelet-európai ország csatlakozott a közösséghez, tovább erősítette ezt a folyamatot (Garmel és társai, 2008). A European Manufacturing Survey empirikus felmérése például azt mutatta, hogy a nyugat-európai termelővállalatok nagy része már rendelkezik külföldre telepített termelési folyamattal, és egyik legfontosabb célrégiójukat a feltörekvő kelet-európai piacok jelentik. Ezzel párhuzamosan Kelet-Európában a termelési tevékenységek más országba történő kiszervezése meglehetősen ritkának bizonyult (Dachs és társai, 2006).

A fejlett és fejlődő országok közötti kontrasztra utalva Mudambi (2008) azt állítja, hogy míg az alacsony hozzáadott értékű képviselő és ismétlődő termelési folyamatokat a vállalatok gyakran telepítik fejlődő országokba, addig a magas hozzáadott értékű, az ellátási láncban a végső fogyasztóhoz közelebb levő (*downstream*) tevékenységek rendszerint az anyaországban maradnak. Ennek alapján azt feltételezzük, hogy a Kelet- és Nyugat-Európa között kialakult új munkamegosztással párhuzamosan a termelővállalatok ellátási láncban elfoglalt pozíciójának is különbözőnek kell lennie a két régióban.

Hasonló logikát követve, mivel a szolgáltatásokat is magas hozzáadott értékű, vevőhöz közeli, downstream tevékenységeknek tekinthetjük (Mudambi, 2008), ezeknek is gyakrabban kell megjelenüniük a nyugat-európai vállalatok kínálatában. A szolgáltatásodást a

VEZETÉSTUDOMÁNY

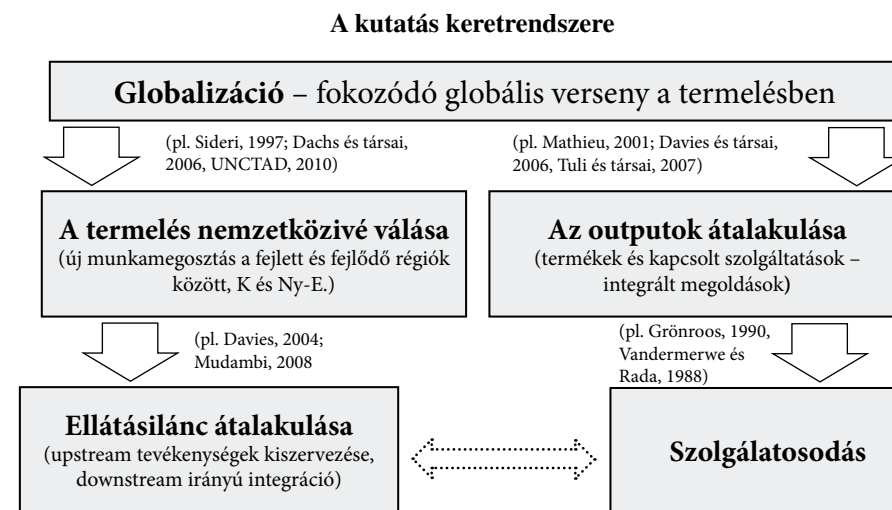
szakirodalom gyakran egy olyan folyamatként írja le, amely az ellátási lánc alacsonyabb hozzáadott értékű, upstream folyamatainak kiszervezésével kezdődik, majd ezt követi az ellátási lánc vevőhöz közelebb fekvő, downstream tevékenységeinek integrációja. Ezen integráció elősegíti, hogy a vállalat jobban tudjon fókuszálni a vevőorientált szolgáltatásokra (Davies, 2004).

A bevezetőben és a szakirodalmi áttekintésben elmondottakkal összhangban a nemzetközi szakirodalom számos kutatása alátámasztja a globalizáció – ellátási láncok átalakulása, valamint a globalizáció – szolgáltatásodás közötti kapcsolatot. Kutatásunkban a viszonylag még ritkábban elemzett ellátási lánc – szolgáltatásodás kapcsolatot vizsgáljuk. Ezt a kontextuális helyzetet szemlélteti az 1. ábra, ahol a szaggatott körvonalú nyíl a tanulmány kutatási fókuszát jelöli.

(a végső fogyasztótól távolabbi) ellátásilánc-pozícióval párosuló alacsonyabb szolgáltatásodási szint a domináns. Ugyanakkor más üzleti modellek (Hedman – Kalling, 2003; Morris és társai, 2005) jelenlétét és üzleti sikerét sem zárhatjuk ki.

Az üzleti modell annak leírása, hogy egy vállalat „az üzleti stratégia, a vállalati architektúra és üzleti gazdaságtan egymással szoros kapcsolatban álló területein milyen döntéseket hoz a fenntartható versenyelőny elérése érdekében” (Morris és társai, 2005: 727. old.). Az üzleti modell azonosítása céljából olyan *stratégiai döntéseket* kell figyelembe venni, mint a versenyelőny, a vállalat piaci pozicionálása, növekedési lehetőségek stb. A *vállalati architektúra* a működés szintjét képviseli a belső folyamatokra és a vállalati infrastruktúra felépítésére fókuszálva. Végül a *gazdaságtani* oldal a

1. ábra



Bár létezik néhány olyan esettanulmány-alapú kutatás, amely kapcsolatot feltételez az ellátási láncban elfoglalt pozíció és a termelés szolgáltatásodása között (lásd például Oliva és Kallenberg, 2003; Cohen és társai, 2006), kiterjedtebb empirikus vizsgálattal a szakirodalomban nem találkoztunk. Ezért úgy véljük, hogy egy ilyen vizsgálat fontos adalékokkal szolgálhat a kapcsolat jellegének megértésében. Elemzésünket európai termelővállalatokra végezzük el elsőként az alábbi kutatási kérdést fogalmazva meg:

KK1: A Nyugat- és Kelet-Európa között fennálló munkamegosztással összhangban jellemezhetjük-e a két régió vállalatait eltérő ellátásilánc-pozícióval és szolgáltatásodási szinttel?

Azt várjuk, hogy a legelterjedtebb üzleti modell Nyugat-Európában downstream (a végső fogyasztóhoz közeli) ellátásilánc-pozícióval és magasabb szolgáltatásodási szinttel jellemezhető, Kelet-Európában pedig upstream

profitgenerálással kapcsolatos kérdéseket érinti: bevételi források, árazási módszerek, költségstruktúrák, profithányad, elvárt megtérülés.

Az ellátási láncban elfoglalt pozíció és a szolgáltatásodás egyaránt fontos elemeit képezik az üzleti modellnek. Az ellátásilánc-pozíció érinti a beszállítókkal, vevőkkel, partnerkapcsolatokkal összefüggő stratégiai és működési kérdéseket, míg a szolgáltatásodás a kínálatot magát befolyásolja, illetve azt a módot, ahogyan a vállalat megszervezi belső folyamatait.

Összességében ez a két tényező jelentősen hat a vállalkozások stratégiai, működési és gazdasági területeire, így az üzleti modell alapvető fontosságú elemeinek tekinthetők.

A két európai régió közötti általános különbségek feltárása (*KK1*) mellett célunk a domináns mellett a kevésbé elterjedt üzleti modellek feltárása és jellemzése az ellátásilánc-pozíció, valamint a szolgáltatásodás mentén. Ezzel párhuzamosan arra is választ keresünk, hogy milyen gazdasági megfontolások vezethetnek az eltérő üzleti modellek kialakulásához, valamint az üzleti teljesítménymutatók bevonásával megvizsgáljuk, hogy vajon mennyire fenntarthatóak ezek a modellek.

KK2: Melyek a Nyugat- és Kelet-Európában működő termelővállalatok ellátásilánc-pozícióinak és szolgáltatásodási szintjeinek lehetséges kombinációi, mi ezen üzleti modellek létrehozásának oka és mennyire sikeresek ezek?

VEZETÉSTUDOMÁNY

Kutatási terv és módszertan

Kutatásunk az International Manufacturing Strategy Survey nemzetközi kutatóhálózat (IMSS V) adatait használja. Az IMSS adatbázisban 445 termelővállalat található Európa 13 országából. A vállalati minta összetétele iparági szempontból meglehetősen homogén, az elemzett vállalatok tevékenysége az ISIC 28-35 kategóriákba sorolható (fémről készült termékek, valamint gépek és berendezések gyártása). Az IMSS nemzetközi kutatóhálózat elsődleges célja a termelővállalatok termelési stratégiájának, termelési gyakorlatának és üzleti teljesítményének feltérképezése. A kutatás 5. fordulójára 2009-ben zajlott, és mintegy 19 országra terjedt ki (melyből 12 európai), amit további két ország adataival egészítették ki 2010. első fél évében (melyből az egyik európai). Az adatgyűjtési folyamatot minden országban helyi koordinátorok irányították, akik szükség esetén az angol nyelvű kérdőív fordításáról is gondoskodtak. A kérdőíveket termelésvezetők, vagy az annak megfelelő pozícióban lévő vezető beosztású alkalmazottak töltötték ki. Az európai mintában a válaszadási arány 23,2% volt. Kutatásunk céljainak elérése érdekében az európai mintát két részre – a fejlett és kevésbé fejlett országokban működő vállalatok körére – osztottuk. A két régióra bontás mögötti elv, hogy Nyugat- és Kelet-Európa között a gazdasági fejlettségben egyértelmű különbség létezik, ugyanakkor mindkét csoport viszonylag homogén kulturális közeget képvisel (Ronen – Shenkar, 1985). Ez a felosztás azzal is alátámasztható, hogy számos olyan nemzetköziesedésre irányuló kutatás létezik, amely bizonyította a régiók és kulturális blokkok elemzési egységként való használatának megbízhatóságát (Barkema – Drogendijk, 2007). Az 1. táblázat szemlélteti az IMSS V adatbázisban szereplő európai országokat régióként, valamint országonként a mintában lévő termelővállalatok számát.

Az 1. melléklet tartalmazza az IMSS-kérdőív azon kérdéseit, amelyek az európai termelővállalatok termelési tevékenységének nemzetközivé válására, a vál-

latok ellátási láncban elfoglalt pozíciójára, valamint szolgáltatásodásuk szintjére vonatkoznak.

A nemzetköziesedés szintjének és a termelés kiszervezésének megragadására a vállalatoknak jelezniük kellett, hogy termelőtevékenységük milyen arányban oszlik meg a helyi, regionális (adott kontinensen belüli) és globális (kontinensen kívüli) szintek között. Emellett azt is vizsgáltuk, hogy a vállalatok milyen mértékű erőfeszítéseket tesznek termelési hálózatuk globalizációs szintjének növelésére (1–5 Likert-skálán mérve). A termelés kiszervezésével kapcsolatos kérdések az 1/A. mellékletben találhatók.

Annak érdekében, hogy a termelővállalatok ellátási láncban elfoglalt pozícióját jellemezni tudjuk, két mutatót alakítottunk ki: egyet az *upstream*, egyet pedig a *downstream* pozíció mérésére. Ezen két mutató segítségével két változót képeztünk, egyet az összesített ellátásilánc-pozíció (*ELpoz*), és egyet az ellátási láncban a vertikális integráció fokának (*VertInt*) jellemzésére. A mutatók kialakításának részletei a 2. mellékletben találhatók. Az összesített ellátásilánc-pozíció mutatója tehát két összetevőn alapul: az *UpstreamPoz* indikátor méri, hogy miként pozicionálja a vállalat magát az upstream ellátási láncban, míg a *DownstreamPoz* az ellátási lánc downstream részében való pozicionálást mutatja (mindkét képzett változó értéke 0 – a legalacsonyabb, és 1 – a legmagasabb között változik). Az így kialakított két mutató közötti különbség (*UpstreamPoz* – *DownstreamPoz*) jól jellemzi a vállalat ellátási láncban elfoglalt pozícióját (*ELpoz*). Az *ELpoz* = 0 azt jelenti, hogy az upstream és downstream irányú pozicionálás azonos szintű. Ha *ELpoz* > 0, akkor upstream irányba tolódott el a vállalat, ha *ELpoz* < 0, akkor pedig downstream irányba. Az upstream és downstream ellátásilánc-pozíció mutatóinak összege (*UpstreamPoz* + *DownstreamPoz*) viszont a vállalat vertikális integrációjának szintjéről nyújt információt. Minél magasabb a *VertInt* értéke, annál szélesebb a vállalat által végzett termelési folyamatok köre az ellátási láncban.

1. táblázat

A kutatási minta összetétele országonkénti bontásban

| Ország | Nyugat-Európa | | Kelet-Európa | | |
|------------------|------------------|---------------|------------------|------------------|------------|
| | Vállalatok száma | Ország | Vállalatok száma | Ország | |
| Belgium | 36 | Németország | 38 | Észtország | 27 |
| Dánia | 18 | Olaszország | 56 | Magyarország | 71 |
| Hollandia | 51 | Portugália | 10 | Románia | 31 |
| Írország | 6 | Spanyolország | 40 | | |
| Nagy-Britannia | 30 | Svájc | 31 | | |
| Összesen: | | | 316 | Összesen: | 129 |

VEZETÉSTUDOMÁNY

2. táblázat

A termelés- kiszervezés intenzitása Nyugat- és Kelet-Európában

| | Nyugat-Európa (átlag) | Kelet-Európa (átlag) | Szign. |
|--|--------------------------|-------------------------|--------|
| Helyi gyártás (%) | 81,79 | 95,14 | 0,000 |
| Regionális gyártás (%) | 11,14 | 3,18 | 0,000 |
| Globális gyártás (%) | 7,07 | 1,68 | 0,000 |
| Azon vállalatok aránya (%), amelyek a termelés egy részét külföldre telepítették | 41,7 | 12,7 | 0,000 |
| A termelés nemzetközivé tételére irányuló befektetés (1 = kicsi, 5 = nagy) | 2,18 | 1,59 | 0,000 |

3. táblázat

Az ellátásilánc-pozíció mutatói Nyugat- és Kelet-Európában

| | Nyugat-Európa (átlag) | Kelet-Európa (átlag) | Szign. |
|-----------------------------------|--------------------------|-------------------------|--------|
| UpstreamPoz | 0,6581 | 0,7751 | 0,000 |
| DownstreamPoz | 0,5349 | 0,5381 | 0,915 |
| ELpoz (UpstreamPoz-DownstreamPoz) | 0,1238 | 0,2498 | 0,004 |

Annak érdekében, hogy képet kapjunk a termelővállalatok szolgáltatásodásának szintjéről is, a hat vizsgált szolgáltatástípus (ld. 1/C. melléklet) alapján két kategóriát képeztünk: a *termékre irányuló* (pl. karbantartás) és a *vevőre irányuló* (pl. ügyfélszolgálat) szolgáltatások kategóriáját. A szakirodalom szerint a szolgáltatásodási folyamat rendszerint a termékekkel kapcsolatos szolgáltatások kínálatával indul, míg a vevőre irányuló szolgáltatások csak később, egy magasabb szinten válnak a nyújtott szolgáltatáscsomag részévé (Oliva – Kallenberg, 2003; Gebauer és társai, 2005). Ezért a szolgáltatások általános szintje mellett fontos megragadni a kínált szolgáltatások jellegét is. Következésképpen kialakítottunk egy mutatót, amely a termékekkel kapcsolatos szolgáltatásokat tömöríti (*TermKapcsSzolg*), mint a karbantartás, a termékfeljavítás (upgrade), javítás és pótalkatrészek biztosítása (Cronbach's alpha = 0,820), és egy másikat a vevővel kapcsolatos szolgáltatásokra (*VevKapcsSzolg*), ami a gyorssegélyt (help desk), a vevőtámogató központ szolgáltatásait és a képzéseket foglalja magába (Cronbach's alpha = 0,806).

Elemzés és eredmények

Nemzetköziesedés, ellátásilánc-pozíció és szolgáltatásodás

Az első kutatási kérdés (*KK1*) megválaszolásához először megvizsgáltuk, hogy a szakirodalom által is hangoztatott, általánosan jellemző munkamegosztás Nyu-

gat- és Kelet-Európa között a felhasznált kutatási mintában is megjelenik-e. A termelés nemzetköziesedésében fennálló különbséget a két régió között (*1/A. melléklet*) varianciaelemzés (ANOVA) segítségével teszteltük. Az eredményeket a 2. táblázatban foglaltuk össze.

Az elemzés eredményei egyértelműen jelzik, hogy a termelés kiszervezése jellemzőbb gyakorlat Nyugat-Európában. A gyártóegységek földrajzi elhelyezkedése és a nemzetköziesítés érdekében tett erőfeszítések egyaránt erre utalnak.

A következő lépés annak vizsgálata, hogy vajon a termelés kiszervezésében tapasztalt különbség a két régió között az ellátásilánc-pozíciókban is megjelenik-e. Az erre vonatkozó eredményeket a 3. táblázat foglalja össze.

Az elemzés eredményei szerint a két régió közti munkamegosztás az ellátási láncban elfoglalt pozícióban is visszatükröződik. A kelet-európai termelővállalatok feljebb helyezkednek el az ellátási láncban (*ELpoz* = 0,2498), mint nyugat-európai társaik (*ELpoz* = 0,1238). A különbség egyértelműen az ellátási lánc felső, upstream részén jelentkezik: a nyugat-európai vállalatok a láncban feljebb elhelyezkedő tevékenységeket nagyrészt kiszervezték (*UpstreamPoz* = 0,6581), és ezeket a tevékenységeket ma helyettük részben kelet-európai vállalatok végzik (*UpstreamPoz* = 0,7751). Az első kutatási kérdés (*KK1*) további vizsgálata érdekében bevontuk az elemzésbe a szolgáltatásodás változóit is. A varianciaelemzés eredményei a 4. táblázatban láthatók.

VEZETÉSTUDOMÁNY

A nyugat- és kelet-európai termelők szolgáltatósodási mutatói

4. táblázat

| | Nyugat-Európa (átlag) | Kelet-Európa (átlag) | Szign. |
|--|--------------------------|-------------------------|--------|
| Termékekkel kapcsolatos szolgáltatások | 3.0896 | 2.9776 | .379 |
| Vevőkkel kapcsolatos szolgáltatások | 2.9801 | 2.4669 | .000 |

A domináns üzleti modell különböző elemei Nyugat- és Kelet-Európában

5. táblázat

| | Nyugat-Európa | Kelet-Európa |
|--------------------------------------|---------------|--------------|
| Termelési tevékenységek kiszervezése | jellemző | nem jellemző |
| Upstream pozíció az ellátási láncban | alacsony | magas |
| Vevőkkel kapcsolatos szolgáltatások | magas | alacsony |

Az eredmények összhangban vannak a két régió közötti munkamegosztással: a szolgáltatósodás jellemzőbb a nyugat-európai vállalatoknál. Ugyanakkor a különbség csak a vevőkkel kapcsolatos szolgáltatásoknál jelentkezik. A termékekkel kapcsolatos szolgáltatások szintje a két régióban hasonló, feltehetően ezek minősítő kritériumok (Hill, 1993) az európai vállalatok részére: függetlenül attól, hogy a termelés egyes folyamatait kiszervezik-e vagy nem, a termékekkel kapcsolatos szolgáltatásokat mindkét régióban nyújtani kell ahhoz, hogy a vállalat a piaci versenyben fenn tudjon maradni.

Összefoglalva az első kutatási kérdéssel (KK1) kapcsolatban a következő tendenciákat állapíthatjuk meg. A nyugat-európai vállalatok intenzívebben kiszervezik termelési folyamataikat, melynek egyik fő célpontja Kelet-Európa. Ennek következtében a nyugat-európai vállalatok kelet-európai társaikhoz képest jellemzően lejjebb helyezkednek el az ellátási lánc upstream ágában. A nyugat-európai vállalatok legalább egy lépéssel előbbre járnak a szolgáltatósodás folyamatában is, ami intenzívebb vevőkkel kapcsolatos szolgáltatások nyújtásában jelentkezik. A termékkel kapcsolatos szolgáltatásokra ugyanakkor minősítő kritériumként tekinthetünk mindkét régióban.

Üzleti modellek az ellátási lánc-pozíció és a szolgáltatósodás mentén

Az eddigi elemzések eredményeit összefoglalva a Nyugat- és Kelet-Európában domináns üzleti mo-

dellek jellemző vonásait az 5. táblázat szemlélteti. A két régióban domináns üzleti modellek fő jellemzőinek megállapításán túl célunk annak meghatározása is, hogy az ellátási láncban elfoglalt pozíció és a vevőkkel kapcsolatos szolgáltatás kínálat dominánstól eltérő kombinációit milyen mértékben használják a vállalatok, milyen megfontolásból alakítják ki őket és milyen eredményeket képesek velük elérni (KK2). Ez utóbbi feltárása azt is előrevetítheti, hogy milyen jövőbeli trendek várhatóak e téren Nyugat- és Kelet-Európában.

A második kutatási kérdés megválaszolásához egy 2x2-es mátrixot készítettünk, amelyben a vállalatokat a két fő – a két vizsgált régió viszonylatában jelentős különbségeket mutató – változó (ellátási lánc-pozíció, vevőkkel kapcsolatos szolgáltatások nyújtása) szerint bontottuk csoportokra:

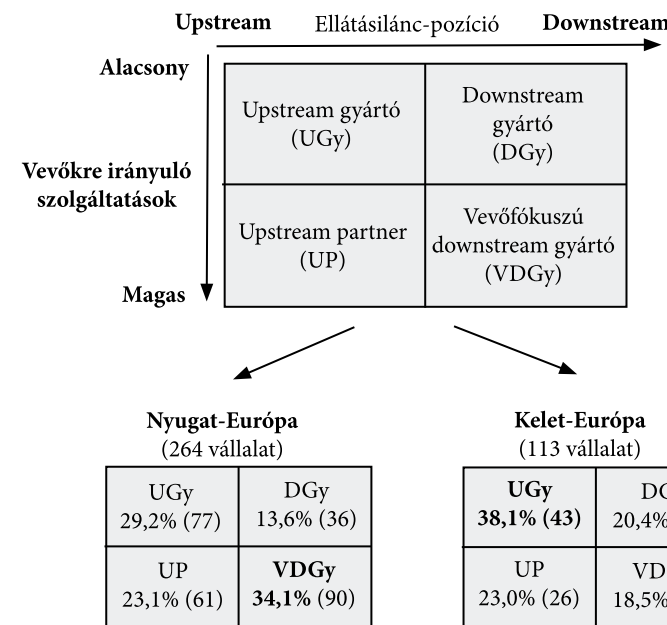
1. **Ellátási lánc-pozíció:** annak érdekében, hogy megkülönböztessük a mintában az ellátási láncban feljebb, illetve lejjebb elhelyezkedő vállalatokat, először egy hierarchikus klaszterelemzést végeztünk Ward módszerével. Ennek eredménye alapján a két klaszteres megoldás megbízhatónak tűnik, ami megerősíti logikánkat, hogy egyszerűen upstream és downstream, azaz feljebb és lejjebb pozicionált vállalatok között tegyünk különbséget. Ezután k-középpontú klaszteranalízist alkalmaztunk két klasztert feltételezve. Az eredményeket a teljes európai mintára a 6. táblázat tartalmazza.

6. táblázat

Vállalati csapatok az ellátási lánc-pozíció alapján

| | Átlag (ELpoz) | Mín (ELpoz) | Max (ELpoz) |
|--------------------|---------------|-------------|-------------|
| Upstream csoport | 0,4532 | 0,13 | 1,00 |
| Downstream csoport | -0,2040 | -0,92 | 0,12 |

A downstream ellátási lánc-kapcsolatok alapmutatói



2. **Vevőkkel kapcsolatos szolgáltatások nyújtása:** azt a két csoportot különbözteti meg, amelyek a szolgáltatósodásban eltérő fejlettségi szinten vannak. Mivel a vevőkkel kapcsolatos szolgáltatásokat 1-5 Likert-skálán mértük, azokat, akik legalább közepesre értékelték az e téren tett erőfeszítéseiket (*VevKapcsSzolg* ≥ 3), jobban szolgáltatósodott vállalatoknak tekintettük.

Ezt a két kritériumot használtuk a mátrix négy kategóriájának kialakítására (felfelé pozicionált gyártó – *Upstream Gyártó*, UGy; lefelé pozicionált gyártó – *Downstream Gyártó*, DGy; felfelé pozicionált partner – *Upstream Partner*, UP; vevőfókuszú lefelé pozicionált gyártó – *Vevőfókuszú Downstream Gyártó*, VDGy), amint a 2. ábra mutatja.

Ezután a minta összes európai vállalatát (összesen 377 vállalat rendelkezett érvényes adatokkal) besoroltuk a mátrix négy kategóriájának egyikébe. A 2. ábra azokat az eredményeket is összegzi, hogy a két régióban a vállalatok milyen arányban estek az egyes kategóriákba. A zárójelben szereplő értékek a kategóriába került vállalatok abszolút számát mutatják, míg a zárójel előtti szám a százalékos megoszlást tükrözi.

Amint a 2. ábrán látszik, Nyugat-Európában a domináns üzleti modell a vevőfókuszú, lefelé pozicionált gyártó (VDGy). Ugyanakkor a nyugat-európai vállalatok csaknem 30%-a pontosan az ellentétes kategóriába esik (felfelé pozicionált gyártó, UGy), ami arra

2. ábra

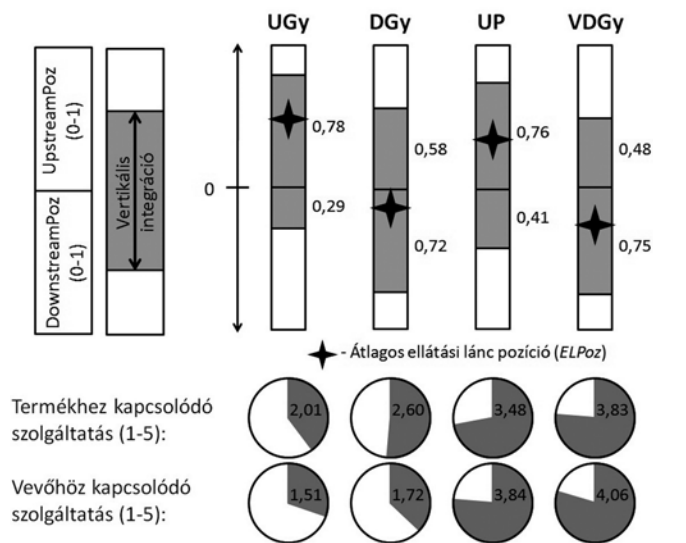
utal, hogy más üzleti modellek hasonlóan sikeresek lehetnek. Ugyanez a logika érvényes Kelet-Európára is, ahol a domináns modellt a vállalatok 38%-a használja, de mellette a többi üzleti modell is fontos szerepet kap. Annak érdekében, hogy tisztább képet nyerjünk az egyes üzleti modellekről és azok üzleti teljesítményéről, az elemzésbe további változókat vontunk be: upstream és downstream pozíciók mutatói (2. melléklet), az üzleti teljesítmény mutatói (1/D. melléklet), az üzem földrajzi elhelyezkedése által kínált előnyök (1/E. melléklet), a vertikális integráció foka (2. melléklet, *VertInt*) és a termékekkel kapcsolatos szolgáltatások nyújtása (*TermKapcsSzolg*). A kutatás során varianciaelemzést és *Scheffe post-hoc* tesztet használtunk, hogy a mátrix egyes kategóriái közötti különbségeket feltárjuk.

Az üzleti modellek jellemzői Nyugat-Európában

A következő két alfejezetben a nagyobb, mint (>) és a kisebb, mint (<) jelek segítségével azokat az eseteket szemléltetjük, amikor két üzleti modell között egy adott jellemző szerint szignifikáns különbséget találtunk (p < 0,05). Ez lehetővé teszi, hogy bizonyos mutatók tekintetében sorrendet határozzunk meg az egyes üzleti modellek között. Az egyenlőség jel azt fejezi ki, hogy nincs szignifikáns különbség a kategóriák között. A nyugat-európai modellek fő üzleti jellemzőit a 3. ábra foglalja össze. A részletes eredményeket a 3. melléklet tartalmazza.

3. ábra

A nyugat-európai üzleti modellek jellemzői



A mátrix négy kategóriájának páronkénti összehasonlítása az upstream és downstream ellátásilánc-pozíciók szerint az alábbi eredményeket szolgáltatotta:

Upstream ellátásilánc-pozíció:
VDGy < DGy < UGy = UP

Downstream ellátásilánc-pozíció:
UGy < UP < DGy = VDGy

A vártak megfelelően a feljebb pozicionált üzleti modelleknek (UGy, UP) magasabb az upstream ellátásilánc-pozíció értéke és alacsonyabb a downstream ellátásilánc-pozíció értéke, mint a lejjebb pozicionált üzleti modelleknek (DGy, VDGy). Van azonban egy váratlan eredmény is: a VDGy modell upstream ellátásilánc-pozíció értéke szignifikánsan alacsonyabb, mint a DGy modellé. Ez arra utal, hogy Nyugat-Európában annak érdekében, hogy egy vállalat a vevőkkel kapcsolatos szolgáltatások nyújtására tudjon összpontosítani, jelentős mértékben ki kell szerveznie a feljebb lévő, upstream termelési folyamatait és így erőteljesen kénytelen beszállítóira hagyatkozni. Hasonló kivétel figyelhető meg az ellátási lánc felső részén: az UGy modellnek alacsonyabb a downstream ellátásilánc-pozíciója, mint az UP modellé. Azaz, ha egy upstream gyártó magasabb szolgáltatási szintet kíván elérni, több lemenő folyamatot kell integrálnia. Másrészt, az UGy modell olyan szakosodott, fókuszált upstream gyártókat takar, amelyek a termelési tevékenységek láncolatának csak egy szűk részét fogják át, amire a vertikális integráció mutatójának (*VertInt*) értéke is utal.

Vertikális integráció: UGy < DGy = VDGy

A termékekkel kapcsolatos szolgáltatások tekintetében a következő a sorrend az üzleti modellek között:

Termékekkel kapcsolatos szolgáltatások:

UGy < DGy < UP = VDGy

Az UGy kínálja a legkevesebb termékekkel kapcsolatos szolgáltatást, tovább erősítve a szakosodott, fókuszált termelő imázsát. Azonban ha tovább haladunk, akár a downstream integráció irányába (DGy), akár a vevőfókuszú szolgáltatások felé (UP, VDGy), egyre több termékekkel kapcsolatos szolgáltatást kell nyújtani. Tehát az UGy modelltől kiindulva minél lejjebb haladunk az ellátási láncban, illetve minél inkább szolgáltatásosodott egy vállalat, a termékekkel kapcsolatos szolgáltatások annál inkább egyfajta belépőkártya, avagy minősítő kritérium szerepét töltik be. Az egyes üzleti modellek kialakításának okait teheti világosabbá az adott termelőegység elhelyezkedése által kínált előnyök vizsgálata. Ebben a tekintetben csak a VDGy modell mutat eltérést a többihez képest az alacsony költségekkel kapcsolatos tényezők terén:

Alapanyag alacsony áron: VDGy < DGy

Munkaerő alacsony költsége

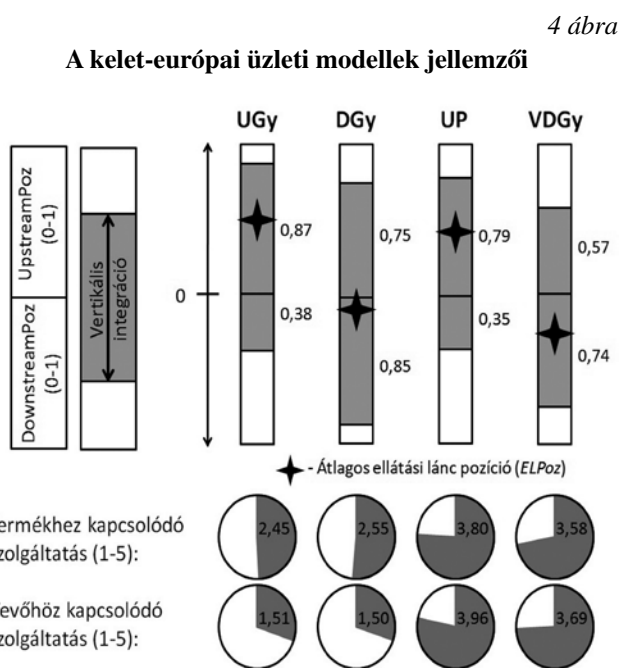
($p = 0.1$ szinten): VDGy < DGy = UP = UGy

Az eredmények arra utalnak, hogy downstream irányba, a végső felhasználók felé haladva az ellátási láncban, és növelve a vevőkkel kapcsolatos szolgáltatások arányát, a vállalatoknak nem célszerű a versenyelőny forrását az alacsonyabb költségekre alapozni.

Másfelől az egyes üzleti modellek üzleti teljesítményét vizsgálva nagyon kevés szignifikáns különbségre bukkantunk. Annyi azért látható, hogy a feljebb pozicionált üzleti modelleknek van a legalacsonyabb árbevétel-arányos nyeresége a versenytársakhoz mérten (UP < DGy és UGy < DGy). Ebből arra következtethetünk, hogy az upstream pozíciók az ellátási láncban alacsonyabb jövedelmezőséggel járnak Nyugat-Európa fejlett országaiban, ami összhangban van a nemzetközi munkamegosztásról szóló szakirodalommal. Ez lehet az oka annak, hogy az ellátási lánc upstream tevékenységeit a nyugat-európai vállalatok előszeretettel telepítik fejlődő országokba, ahol a költségek lényegesen alacsonyabbak, így képesek magasabb jövedelmezőséget produkálni (Mudambi, 2008).

Az üzleti modellek jellemzői Kelet-Európában

A kelet-európai mintára ugyanazon összehasonlításokat végeztük el, mint a nyugat-európai vállalatokra. A főbb eredményeket a 4. ábra, a részleteket a 3. melléklet tartalmazza.



Az upstream és downstream ellátásilánc-pozíció terén a következő sorrend határozható meg:

VEZETÉSTUDOMÁNY

Upstream ellátásilánc-pozíció:

VDGy < DGy < UGy = UP

Downstream ellátásilánc-pozíció:

UGy = UP < DGy = VDGy

Nyugat-európai társaikhoz hasonlóan a VDGy vállalatok Kelet-Európában is nagyrészt kiszervezik upstream termelési folyamataikat, alacsony értéket produkálva az upstream ellátásilánc-pozíció mutatójában. Nyugat-Európával ellentétben azonban az UGy és UP vállalatok közel ugyanolyan értéket érnek el a downstream ellátásilánc-pozíció mutatójában: mindkét üzleti modell főleg az upstream tevékenységekre fókuszál, így leginkább más termelővállalatok beszállítói szerepét töltik be. A DGy vállalatok általában az ellátási lánc alacsonyabb szintjére pozicionáltak, de Nyugat-Európával ellentétben ők az upstream ellátásilánc-pozíció mutatójában is viszonylag magas értéket érnek el, ezáltal átfogva az ellátási lánc termelőtevékenységeinek széles spektrumát. A vertikális integráció mutatója is megerősíti ezt a megállapítást, a DGy modell mélyen integrált termelőket takar a kelet-európai régióban.

Vertikális integráció:

DGy > UGy = UP = VDGy

A vevőfókuszú szolgáltatásokat nyújtó vállalatok (UP, VDGy) termékekkel kapcsolatos szolgáltatásai is fejlettebbek, erre utal az alábbi sorrend.

Termékekkel kapcsolatos szolgáltatások:

UGy = DGy < UP = VDGy

Ez alátámasztja azt az elgondolást is, miszerint a vevőkkel kapcsolatos szolgáltatások nyújtása előtt a vállalatoknak először a termékekkel kapcsolatos szolgáltatások terén kell tapasztalatot szerezniük (Gebauer és társai, 2005).

Kelet-Európában az alacsony munkaerőköltség, mint telephely-választási tényező minden üzleti modellben hasonlóan fontos szerepet játszik. Az alacsony alapanyag-költség fontosabbnak tűnik az UP és a DGy csoportoknak, mint az UGy csoportnak, míg a beszállítókhöz és vevőkhöz való közelség fontosabb az UP, mint az UGy vállalatoknak.

Üzleti teljesítmények szempontjából csak az UGy és az UP vállalatok között azonosítható szignifikáns különbség. Az UGy vállalatok képesek voltak árbevétel-arányos nyereségük intenzívebb növelésére 2006-2009 között, mint az UP vállalatok. Ez azt sugallja, hogy ezek a tipikus kiszervezési célpontok (UGy) a régióban képesek üzleti teljesítményük növelésére azáltal, hogy jól fókuszált upstream termelési folyamatokat működtetnek.

VEZETÉSTUDOMÁNY

A nyugat- és kelet-európai üzleti modellek összehasonlítása

A nyugat- és kelet-európai üzleti modellek külön-külön jellemzése után a 7. táblázatban az egyes jellemzők mentén a két régió hasonló üzleti modelljeit együttesen is szemügyre vettük, és összehasonlítottuk a 3. mellékletben bemutatott eredmények alapján. Általános különbség, hogy Kelet-Európában az alacsony munkaerőköltség minden üzleti modellben fontosabb telepítési tényező, mint Nyugat-Európában. Ez alátámasztja a termelés nemzetköziesedéséről és az új munkamegosztásról már korábban született elméleteket (Mudambi, 2008; Guerreri, 1998; Marin, 2006).

Ugyanakkor az upstream termelési tevékenységeket nemcsak az alacsony munkaerőköltség miatt telepítik át, illetve szervezik ki Kelet-Európába, hanem azért is, mert Nyugat-Európában az upstream folyamatokból generálható árbevétel-arányos nyereség alacsonyabb, mintha a vállalat csak a downstream tevékenységekre fókuszálna. Ez az eredmény arra utal, hogy Nyugat-Európában az ellátásilánc-pozíciónak valószínűleg nagyobb hatása van az üzleti teljesítményre, mint a szolgáltatásosodásnak. Még ha a nyugat-európai vállalatok úgy is döntenek, hogy upstream folyamataikat az anyaországban tartják, versenyképességüket csak úgy tudják növelni kelet-európai versenytársaikkal szemben, ha az UP üzleti modell irányába mozdulnak el, azaz termék- és vevőkkel kapcsolatos szolgáltatásokat egyaránt nyújtanak ügyfeleiknek. Bár ennek alacsonyabb az árbevétel-arányos nyeresége, mint a downstream modelleké, de még mindig nagyobb, mintha mindezt Kelet-Európában végeznék, ami összhangban van a szakirodalommal (Mudambi, 2008; Wise – Baumgartner, 1999; Mathieu, 2001).

Bár a négy modell mindkét régióban fellelhető, jelenlétiük mértéke különböző, amint az az 2. ábrán is látszik. A legszembetűnőbb különbség a két szélső pozícióban, az upstream – kevés vevőkkel kapcsolatos szolgáltatást nyújtó (UGy) és a downstream – sok vevőkkel kapcsolatos szolgáltatást nyújtó modellben (VDGy) található. Az eredmény újfent alátámasztja azt az állítást, miszerint az ellátásilánc-pozíció és a szolgáltatásosodás szintje közötti kapcsolat viszonylag erős (az upstream pozícióhoz alacsony szintű szolgáltatásosodás, míg a downstream pozícióhoz magasabb szintű szolgáltatásosodás társul), még ha nem is annyira, hogy a másik két üzleti modellt kizárja.

Fontos különbség Nyugat- és Kelet-Európa között a vertikális integráció foka. A kelet-európai vállalatok magasabb integrációs fokára is létezik magyarázat. Az egyik lehet a partnerek közötti bizalom hiánya (és ezáltal a tevékenységek egy vállalatba való „tömörítése”),

ami a volt szocialista országok történelmi hagyatékával magyarázható (Humphrey – Schmitz, 1998). A vertikálisan integrált modellek túlélését magyarázhatja a tudás és nyitottság hiánya az új üzleti modellekkel szemben, ami megakadályozza a vállalatokat, hogy régi, megszokott struktúráikon változtassanak. Az újra való nyitottság hiánya jól tetten érhető az innováció viszonylag alacsony szintjében a posztszocialista országokban (Kornai, 2010).

makrokörnyezetnek a fejlettségi szintjétől is, amelyben az adott vállalatok működnek. A magasabb gazdasági fejlettség az upstream termelési folyamatok egyre intenzívebb kitelepítésével/kiszervezésével jár, és egyben erősebb fókusz eredményez a downstream tevékenységekre nézve, beleértve a vevőknek kínált szolgáltatásokat is. A nyugat-európai vállalatok upstream folyamataik nagy részét Kelet-Európába helyezik át, elsősorban költségtakarékossági okokból. Az ellátási láncban upstream

7. táblázat

Az üzleti modellek fő jellemzői Nyugat- és Kelet-Európában

| Nyugat-Európa | Kelet-Európa |
|--|---|
| <p><i>Upstream gyártó (UGy):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> erőteljesebben fókuszált niche gyártó erőteljes upstream pozíció az ellátási láncban nagyon kevés downstream tevékenység kevés termékre irányuló szolgáltatás kevés vevőre irányuló szolgáltatás | <p><i>Upstream gyártó (UGy):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> fókuszált gyártó erőteljes upstream pozíció az ellátási láncban kevés downstream tevékenység kevés termékre irányuló szolgáltatás kevés vevőre irányuló szolgáltatás tipikus off-shore célpontok |
| <p><i>Downstream gyártó (DGy):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> upstream termelés kiszervezése magas downstream pozíció az ellátási láncban vertikálisan kevésbé integrált, mint a kelet-európaiak kizárólag termelésre fókuszál kevés szolgáltatás nyújtása az üzleti teljesítmény magasabb, mint az upstream modelleknél | <p><i>Downstream gyártó (DGy):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> az upstream pozíció viszonylag magas magas downstream pozíció az ellátási láncban vertikálisan integrált nagy termelővállalatok kizárólag termelésre fókuszál kevés szolgáltatás nyújtása alacsonyabb árbevétel- és tőkearányos megtérülés, mint Nyugat-Európában |
| <p><i>Upstream partner (UP):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> upstream gyártó termék- és vevőfókuszú szolgáltatásokat is kínál a szolgáltatásokat főleg ipari partnereknek kínálja magasabb az árbevétel-arányos megtérülés javulása, mint Kelet-Európában | <p><i>Upstream partner (UP):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> upstream gyártó termék- és vevőfókuszú szolgáltatásokat is kínál a szolgáltatásokat főleg ipari partnereknek kínálja |
| <p><i>Vevőfókuszú downstream gyártó (VDGy):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> upstream tevékenységek nagy részének kiszervezése fókusz a downstream tevékenységeken a versenyprioritások távol esnek az alacsony költség tényezőktől termék- és vevőfókuszú szolgáltatások teljes portfóliója | <p><i>Vevőfókuszú downstream gyártó (VDGy):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> upstream tevékenységek nagy részének kiszervezése fókusz a downstream tevékenységeken termék- és vevőfókuszú szolgáltatások teljes portfóliója a legkevésbé jellemző üzleti modell Kelet-Európában az üzleti teljesítmény nem marad el más üzleti modellektől |

Következtetések

Cikkünkben a termelővállalatok ellátási láncban elfoglalt pozíciójának és a szolgáltatósodás szintjének kapcsolatát vizsgáltuk Nyugat- és Kelet-Európában. Célunk nem csak a domináns üzleti modellek feltárása volt, hanem további létező és működő üzleti modellek azonosítása és jellemzése.

Elemzéseink alapján elmondhatjuk, hogy a termelési tevékenységek kiszervezése, az ellátási láncban elfoglalt pozíció és a szolgáltatósodás szintje szoros kapcsolatban állnak egymással, és egyben függenek annak a

szerepet betöltő, feljebb pozicionált gyártók kevésbé tünnek sikeresnek Nyugat-Európában, ezzel szemben Kelet-Európában hatékonyan tudnak működni, és ott tulajdonképpen a domináns üzleti modellt képezik.

A termékekkel kapcsolatos szolgáltatások minősítő kritériumként funkcionálnak Nyugat- és Kelet-Európában egyaránt, e szolgáltatások nyújtása már mindkét régióban elengedhetetlen a versenyben maradáshoz. A vevőkkel kapcsolatos szolgáltatások ugyanakkor a fejlett országokra jellemzőbbek.

A termelővállalatok Kelet-Európában vertikálisan integráltabbak. Bár ez azt jelenti, hogy az ellátási lánc

tevékenységeinek nagyobb szeletét hasítják ki, ez nincs igazán hatással a szolgáltatósodás szintjére. A vállalati működés azonban kétségkívül komplexebb, ami jól felkészült, a vállalatban belüli tevékenységrendszer átlátó szakembereket kíván.

Fontos kérdés, vajon miként alakítja át a két régió közötti munkamegosztást a kelet-európai régió költségeinek felzárkózása a nyugat-európai szintekre. Jelenleg ugyanis sok vállalatnál az egyre nagyobb tevékenység-részek kihelyezését a megfelelő minőségi és termelékenységi szintekkel párosuló alacsony költségek motiválják. A felzárkózás minden bizonnyal le fogja lassítani ezt a folyamatot, és a kihelyezést sokkal inkább a vevői igényekhez igazított termékportfólió fogja vezérelni. Az „alacsony költségű régió” státusz elvesztésével tehát a kelet-európai régió egyben fő vonzerejét is elveszti, ami új üzleti modellek kialakítását – például a nyújtott szolgáltatáscsomagon belül a vevőkkel kapcsolat

latos szolgáltatások arányának növelését, a partnerkapcsolatok és a kihelyezés menedzselésének képességét – követeli majd meg. Ugyanakkor – mint a nyugat-európai helyzet mutatja – nem törvényszerű, hogy minden vállalkozásnak ebbe az irányba kell elmozdulnia.

Jelen tanulmány feltáró jellegű, és jelentős korlát, hogy csak Európára terjed ki. A későbbiekben más régiókat, például az amerikai és ázsiai kontinenst is érdemes lehet megvizsgálni, hiszen ezáltal cikkünk megállapításai általánosabb szintre is kiterjeszthetők lennének. Hasonló munkamegosztás létezik Észak- és Dél-Amerika, vagy Japán és Kína között, így célszerű lehet ezen országokat is bevonni a kutatásba. A kutatás kiterjesztése ugyanakkor lehetővé tenné néhány regionális sajátosság, például az országok méretének és globális fejlettségi szintjének a figyelembevételét, amely az ellátási-lánc-pozíciók és szolgáltatósodási szintek eltérő kombinációit eredményezheti.

1. melléklet – A kérdőív kérdései

A) Termelés kiszervezése

Hol szerzi be a nyersanyagokat, az alkatrészeket/részegységeket, a szerelvényeket/rendszereket, és hol termeli és értékesíti a termékeket/szolgáltatásokat, melyek az üzleti egység meghatározó tevékenységéből származnak (összesen 100%):

| | Beszerezés | Termelés ¹ | Értékesítés |
|---------------------|-------------|-----------------------|-------------|
| Ebben az országban | _____ % | _____ % | _____ % |
| A kontinensen belül | _____ % | _____ % | _____ % |
| A kontinensen kívül | _____ % | _____ % | _____ % |
| Összesen | 100% | 100% | 100% |

¹Abban az esetben, ha a vállalatnak vannak más üzemei is az üzleti egység meghatározó tevékenységével kapcsolatban

Áthelyezte az országon kívülre vagy az országon kívül hozta létre a saját termelő tevékenységeinek egy részét?

Igen Nem

Jelölje, hogy az alábbi akcióprogramokat az elmúlt három évben milyen mértékben alkalmazták!

| | Használat mértéke az elmúlt három évben | | | | |
|--|---|---|---|---|-------|
| | Semmi | | | | Magas |
| A termelési hálózat globalizációjának növelése (a termelési tevékenységek kihelyezése külföldi üzemekbe) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

B) Ellátási-lánc-pozíció

A vásárlások hány százaléka tartozik az alábbi beszállítói kategóriákba (összesen 100%)?

| Anyagszállítók | Alkatrész/részegység-szállítók | Szerelvény/rendszer-szállítók | Total |
|----------------|--------------------------------|-------------------------------|-------------|
| _____ % | _____ % | _____ % | 100% |

Jelölje az eladások százalékát az alábbi vevőkategóriákban! (Az összegnek 100%-nak kell lenni.)

| | | | | |
|----------------------|----------------------|---------------------------------------|--------------------|--------------|
| Szerelvények gyártói | Késztermékek gyártói | Nagykereskedők / Közvetítő kereskedők | Végso felhasználók | Total |
| _____ % | _____ % | _____ % | _____ % | 100 % |

C) Szolgáltatóság

Milyen mértékben kínálja az üzleti egysége/üzeme az alábbi szolgáltatásokat a termékekhez?

| | Egyáltalán nem | | | Nagy mértékben | |
|--|----------------|---|---|----------------|---|
| A vevőknek eladott termékek karbantartása | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Termékfrissítések (szoftver-, termékmódosítások) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Help desk/vevőszolgálat | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Képzés a termék használatában | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Javítások | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Tartalék-alkatrészek | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

D) Üzleti teljesítmény

Milyen az üzleti egység jelenlegi teljesítménye? A piaci részesedésnél jelezze az üzleti egység által kiszolgált piacok átlagos értékeit.

| | A három évvel ezelőttihez képest a mutató | | | | | A fő versenytársához viszonyítva a teljesítmény | | | | |
|--|---|-----------------------|----------------|-----------------|---------------------|---|--------|-------------|---|---|
| | 5%-nál többel csökkent | Nem változott -5%/+5% | 5-15%-kal nőtt | 15-25%-kal nőtt | 25%-nál többel nőtt | Sokkal rosszabb | Azonos | Sokkal jobb | | |
| Árbevétel | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Piaci részesedés | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Árbevétel-arányos eredmény (ROS) ¹ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Eszközök megtérülési mutatója (ROI) ² | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

¹ROS = Osztalékfizetés és adózás előtti jövedelem/Árbevétel ²ROI = Osztalékfizetés és adózás előtti jövedelem/Összes eszköz

E) Üzem elhelyezése

Milyen mértékben nyújtja az alább felsorolt előnyöket az üzem elhelyezkedése?

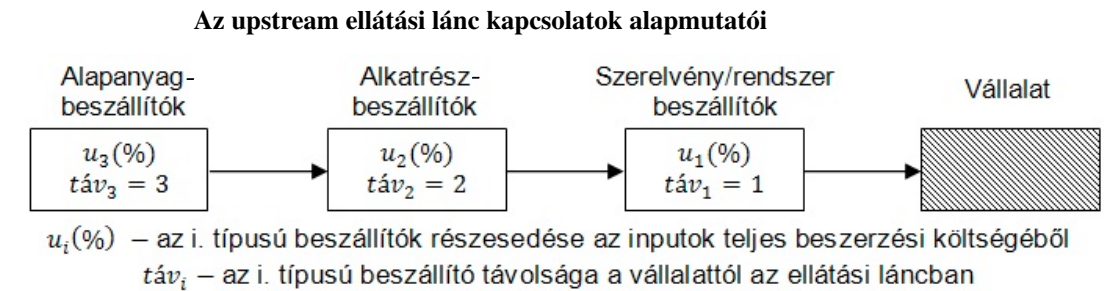
| | Egyáltalán nem | | | Nagymértékben | |
|---|----------------|---|---|---------------|---|
| Szállítókhoz való közelség | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Alacsony költségű munkaerőhöz való hozzáférés | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Olcsó anyagokhoz és/vagy energiaforrásokhoz való hozzáférés | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Készségekhez és know-how-hoz való hozzáférés | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Szállítási lehetőségekhez és logisztikai létesítményekhez való hozzáférés | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Fogyasztókhoz való közelség | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

2. melléklet – Az ellátási láncban elfoglalt pozíció mutatóinak kialakítása

Upstream mutató

Az upstream oldalon annak megragadásával, hogy az egyes beszállítói kategóriák az inputok milyen arányát biztosítják, meghatározható, hogy az upstream termelési folyamatok milyen mértékben lephetők fel a vállalaton belül, illetve más szemszögből, ezen tevékenységek milyen arányát szervezi ki a vállalat beszállítóinak. Ezt a logikát mutatja be az A/1. ábra.

A/1. ábra



Az egyes kategóriák költési arányait kombinálva a vállalat és az adott típusú beszállító közötti távolság mutatójával, az alábbi képlet segítségével kiszámolható az upstream pozíció általános mutatója:

$$Upstream\ pozíció = \sum_{i=1}^3 u_i(\%) \times táv_i \tag{1}$$

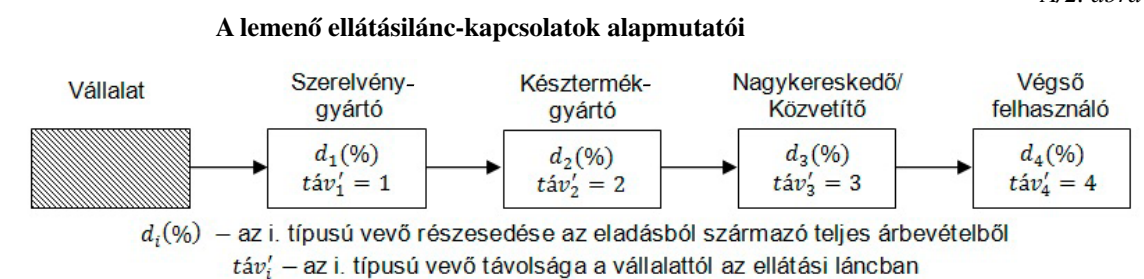
A legmagasabb érték, amit egy vállalat kaphat, 300 (ha csak nyersanyag-beszállítói vannak), míg a legalacsonyabb 100 (ha csak szerelvény/rendszer szállítói vannak). Az 1. egyenletet lineáris interpolációval standardizáltuk, hogy a mutató értékei egységesen a [0,1] intervallumba essenek. Ezt mutatja a 2. egyenlet.

$$UpstreamPoz = \frac{\sum_{i=1}^3 u_i(\%) \times táv_i - 100}{300 - 100} \tag{2}$$

Downstream mutató

A downstream oldalon hasonló módon alakítottuk ki az általános downstream pozíció mutatóját. A különböző típusú vevőknek történő értékesítés arányainak megragadásával (lásd I/B. melléklet) meghatározható, hogy a termelővállalat milyen mértékben szervezi ki downstream termelési folyamatait, vagy – ellentétes szemszögből – milyen mértékben integrálja a downstream termelési folyamatokat, ezáltal közelebb pozicionálva magát a végso fogyasztóhoz. Ezt a logikát szemléltet az A/2. ábra.

A/2. ábra



A downstream mutató tehát, az 1. egyenlet logikáját követve, a következőképpen határozható meg:

$$Downstream\ pozíció = \sum_{i=1}^4 d_i(\%) \times táv'_i \quad (3)$$

A maximumérték, amit egy termelő a downstream pozícióra kaphat: 400. Ekkor minden bevétele a végső felhasználóknak történő értékesítésből származik. Hasonlóképpen, a minimális érték (a legkevésbé downstream irányultságú vállalat) 100, mely esetben a vállalat minden vásárlója szerelvénygyártó. A minimum- és maximum-értékek felhasználásával a standardizált downstream mutató a az alábbiak szerint határozható meg:

$$DownstreamPoz = \frac{\sum_{i=1}^4 d_i(\%) \times táv'_i - 100}{400 - 100} \quad (4)$$

Összesített mutatók

Kombinálva az upstream és downstream mutatókat (2. és 4. egyenlet) minden vállalatra kiszámolhatunk egy átfogó mutatót (*ELpoz*), amely az ellátási láncban elfoglalt pozíciót általánosan jellemzi (5. egyenlet).

$$ELpoz = UpstreamPoz - DownstreamPoz \quad (5)$$

Másrészt viszont a két különálló mutató összeadásával (2. és 4. egyenlet) a vizsgált vállalat vertikális integrációjának fokát jellemezhetjük (*VertInt*).

$$VertInt = UpstreamPoz + DownstreamPoz \quad (6)$$

Ez utóbbi mutató bevonása az elemzésekbe azért is indokolt, mert elképzelhető, hogy két vállalat ellátásilánc-pozíciója (*ELpoz*) ugyanolyan, de a vertikális integráció mutatója (*VertInt*) teljesen különbözik. Mindez természetesen az ellátási lánc integrációjának egészen eltérő megközelítésére, azaz eltérő üzleti modellek alkalmazására utal.

3. melléklet

| | Üzleti modellek jellemzői és összehasonlítása Nyugat-Európában | | | | Üzleti modellek jellemzői és összehasonlítása Kelet-Európában | | | | Hasonló üzleti modellek összevetése (Nyugat- vs. Kelet-Eu.) | | | | | |
|---|--|------|------|------|---|--------|----------|--------|---|---------|------|------|------|------|
| | ÜGy | DGy | UP | VDGy | ÜGy-DGy | ÜGy-UP | ÜGy-VDGy | DGy-UP | DGy-VDGy | UP-VDGy | ÜGy | DGy | UP | VDGy |
| Ellátási lánc és szolgáltatásokkal kapcsolatos mutatók | | | | | | | | | | | | | | |
| UpstreamPoz | 0,78 | 0,58 | 0,76 | 0,48 | * | * | * | * | * | * | 0,87 | 0,75 | 0,79 | 0,57 |
| DownstreamPoz | 0,29 | 0,72 | 0,41 | 0,75 | * | * | * | * | * | * | 0,38 | 0,85 | 0,35 | 0,74 |
| VertInt | 1,07 | 1,30 | 1,17 | 1,23 | * | * | * | * | * | * | 1,26 | 1,61 | 1,15 | 1,31 |
| TermKapcsSzolg | 2,01 | 2,60 | 3,48 | 3,83 | * | * | * | * | * | * | 2,45 | 2,55 | 3,80 | 3,58 |
| Létesítményelhellyel kapcsolatos mutatók | | | | | | | | | | | | | | |
| Közel a beszállítóhoz | 2,34 | 2,25 | 2,64 | 2,72 | | | | | | | 2,12 | 2,52 | 3,32 | 2,71 |
| Alacsony munkaerőköltség | 2,32 | 2,47 | 2,34 | 1,89 | | | | | | | 3,16 | 3,59 | 3,80 | 3,62 |
| Alacsony anyagköltség | 2,30 | 2,50 | 2,67 | 1,97 | | | | | | | 2,14 | 3,18 | 3,36 | 2,52 |
| Tudás & know-how | 3,62 | 3,64 | 3,66 | 3,72 | | | | | | | 2,88 | 3,00 | 3,24 | 3,00 |
| Szállítás & logisztika | 3,21 | 3,06 | 3,21 | 3,13 | | | | | | | 3,12 | 3,00 | 3,04 | 3,10 |
| Közel a vevőhöz | 2,97 | 2,75 | 2,92 | 2,56 | | | | | | | 2,35 | 2,52 | 3,44 | 2,67 |
| Üzleti teljesítmény javulása és üzleti teljesítmény a versenytársakkal összehasonlítva | | | | | | | | | | | | | | |
| Értékesítés jav. | 2,27 | 2,09 | 2,72 | 2,63 | | | | | | | 2,65 | 2,00 | 1,72 | 2,10 |
| Piaci részesedés jav. | 2,38 | 2,50 | 2,62 | 2,59 | | | | | | | 2,58 | 2,14 | 1,96 | 2,38 |
| Árbevétel-arányos jövedelem jav. | 2,20 | 2,50 | 2,52 | 2,33 | | | | | | | 2,43 | 2,29 | 1,59 | 1,89 |
| Tőkearányos jövedelem jav. | 2,29 | 2,50 | 2,50 | 2,54 | | | | | | | 2,46 | 2,19 | 1,74 | 2,06 |
| Értékesítés a versenytársakhoz képest | 3,24 | 3,38 | 3,15 | 3,32 | | | | | | | 3,28 | 3,19 | 3,04 | 3,22 |
| Piaci rész. a versenytársakhoz képest | 3,11 | 3,28 | 3,17 | 3,41 | | | | | | | 3,26 | 3,00 | 3,33 | 3,11 |
| Árbevétel-arányos jöv. a versenytársakhoz képest | 3,11 | 3,57 | 3,07 | 3,16 | | | | | | | 3,14 | 2,64 | 3,23 | 3,07 |
| Tőkearányos jöv. a versenytársakhoz képest | 3,00 | 3,39 | 3,07 | 3,15 | | | | | | | 3,07 | 2,69 | 3,33 | 3,00 |

* a különbség szignifikáns legalább 0,05 szinten.

o a különbség szignifikáns legalább 0,1 szinten.

Lábjegyzet

¹ A kutatást a TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 kutatási program támogatta.)

Felhasznált irodalom

Baines, T. – Lightfoot, H. – Benedettini, O. – Kay, J. (2009): The servitization of manufacturing. A review of literature and reflection on future challenges. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20(5), p. 547–567.

Barkema, H.G. – Drogendijk, R. (2007): Internationalising in small, incremental or larger steps? *Journal of International Business Studies*, 38(1), p. 1–17.

Bonaglia, F. – Goldstein, A. – Mathews, J.A. (2007): Accelerated internationalization by emerging markets multinationals: the case of the white goods sector. *Journal of World Business*, 42, p. 369–383.

Buckley, P.J. – Ghauri, P.N. (2004): Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35, pp. 81–98.

Cohen, M.A. – Agrawal, N. – Agrawal, V. (2006): Winning the aftermarket. *Harvard Business Review*, May, p. 129–138.

Correa, H.L. – Ellram, L.M. – Scavarda, A.J. – Cooper, M.C. (2007): An operations management view of the services and goods offering mix. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(5), p. 444–463.

Czakó Erzsébet – Reszegi László (szerk.) (2010): Nemzetközi vállalatgazdaságtan. Budapest: Alinea Kiadó (ISBN:978-963-9659-47-6)

Cui, G. (1998): The evolutionary process of global market expansion: experiences of MNCs in China. *Journal of World Business*, 33(1), p. 87–110.

Dachs, B. – Ebersberger, B. – Kinkel, S. – Waser, B.R. (2006): Offshoring of production—a European perspective. Frequency, target regions and motives. *European Manufacturing Survey, Bulletin 2*, Karlsruhe

Davies, A. (2004): Moving base into high-value integrated solutions: a value stream approach. *Industrial and Corporate Change*, 13(5), p. 727–756.

Davies, A. – Brady, T. – Hobday, M. (2006): Charting a path toward integrated solution. *MIT Sloan Management Review*, 47(3), p. 39–48.

Demeter Krisztina – Szász Levente (2012): Úton a megoldás alapú gondolkodás felé: A szolgáltatósság jellemzői a magyarországi termelő vállalatoknál. *Vezetéstudomány*, 43. Vol, No. 10.

Ferdows, K. (1997): Making the most of foreign factories. *Harvard Business Review*, March-April, p. 73–88.

Frambach, R. – Wels-Lips, I. – Gündlach, A. (1997): Proactive product service strategies – an application in the European health market. *Industrial Marketing Management*, 26, p. 341–352.

Garmel, K. – Maliar, L. – Maliar, S. (2008): EU eastern enlargement and foreign investment: implications from a neoclassical growth model. *Journal of Comparative Economics*, 36(2), p. 307–325.

Gebauer, H. – Fleisch, E. – Friedli, T. (2005): Overcoming the service paradox in manufacturing industries. *European Management Journal*, 23(1), p. 14–26.

Gebauer, H. – Fleisch, E. (2007): An investigation of the relationship between behavioural processes, motivation, investments in the service business and service revenue. *Industrial Marketing Management*, 36, p. 337–348.

Gelei A. (2009): Hálózat: a globális gazdaság kvázi szervezete, *Vezetéstudomány*, . Vol. 40, No.1, 16–33. old.

Guerreri, P. (1998): Trade patterns, FDI, and industrial restructuring of Central and Eastern Europe, BRIE working paper series, 124.

Hayes, R. H. (2002): Challenges posed to operations management by the new economy. *Production and Operations Management*, 11(1), p. 21–32.

Hedman, J. – Kalling, T. (2003): The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations., *European Journal of Information Systems*, 12, p. 49–59.

Hill, T. (1993). *Manufacturing Strategy: The Strategic Management of the Manufacturing Function*. London: MacMillan

Humphrey, J. – Schmitz, H. (1998): Trust and inter-firm relations in developing and transition economies. *The Journal of Development Studies*, 34(4), p. 32–61.

Kornai J. (2010): Innovation and dynamism. *Economics of Transition*, 18(4), p. 629–640.

Levy, D.L. (2005): Offshoring in the new global political economy. *Journal of Management Studies*, 42(3), p. 685–693.

Li, P.P. (2003): Toward a geocentric theory of multinational evolution: the implications from the Asian MNEs as latecomers. *Asia Pacific Journal of Management*, 22(2), p. 217–242.

Marin, D. (2006): A new international division of labor in Europe: outsourcing and offshoring to Eastern Europe. *Journal of the European Economic Association*, 4(2-3), p. 612–622.

Mathieu, V. (2001): Service strategies within the manufacturing sector: benefits, costs and partnership. *International Journal of Service Industry Management*, 12(5), p. 451–475.

Matthyssens, P. – Vandenbempt, K. (2008): Moving from basic offerings to value-added solutions: Strategies, barriers and alignment. *Industrial Marketing Management*, 37(3), p. 316–328.

Melo, M.T. – Nickel, S. – Saldanha-Da-Gama, F. (2009): Facility location and supply chain management – a review. *European Journal of Operational Research*, 196, p. 401–412.

Morris, M. – Schindehutte, M. – Allen, J. (2005): The entrepreneur’s business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58, p. 726–735.

Mudambi, R. (2008): Location, control and innovation in knowledge intensive industries. *Journal of Economic Geography*, 8(5), p. 699–725.

Nissan, E. – Galindo, M.-A. – Méndez, M. T. (2011): The future of services in a globalized economy. *The Service Industries Journal*, 31(1), p. 59–78.

Oliva, R. – Kallenberg, R. (2003): Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management*, 14(2), p. 160–172.

Ronen, S. – Shenkar, O. (1985): Clustering countries on attitudinal dimensions: a review and synthesis. *Academy of Management Review*, 10(3), p. 435–454.

Shi, Y. (2003): Internationalisation and evolution of manufacturing systems: classic process models, new industrial issues and academic challenges. *Integrated*

Manufacturing Systems, 14(4), p. 357–368.

Sideri, S. (1997): Globalisation and regional integration. *European Journal of Development Research*, 9(1), p. 38–81.

UNCTAD (2010): *World Investment Report 2010*. New York and Geneva, United Nations

Vandermerwe, S. – Rada, J. (1988): Servitization of business: adding value by adding services. *European Management Journal*, 6(4), p. 314–324.

Wise, R. – Baumgartner, P. (1999): Go downstream. The new profit imperative in manufacturing. *Harvard Business Review*, September-October, p. 133–141.

Cikk beérkezett: 2011. 11. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2011. 12. hó

HIBAIGAZÍTÁS

Sajnálatos technikai hiba folytán a 2012. évi 7–8. számban Török László: Államadósság és privatizáció című cikkében a 123. oldalon lévő 3. sz. táblázatban a „Privatizációs bevétel: – összege, – aránya” sorában, Spanyolország oszlopában a 38,77-es érték utolsó 7-es értéke lekerült a 6,1 elé, így az 76,1-ként jelent meg, ugyanezen sor Összesen oszlopában a 159,77-es érték utolsó 7-es értéke lekerült az 5,2 elé, így az 75,2-ként jelent meg.

A javított táblázat:

3. táblázat

PIIGS országok privatizációs bevételeinek hatása

| Indikátorok | Portugália | Írország | Olaszország | Görögország | Spanyolország | Összesen |
|--|------------|------------|-------------|--------------|---------------|---------------|
| Bruttó államadósság (2010) | 144 | 148 | 1.843 | 327 | 639 | 3.101 |
| Privatizációs bevétel: – összege, – aránya | 6,0 4,2 | 5,0 3,5 | 60,0 3,3 | 50,0 15,3 | 38,77 6,1 | 159,77 5,2 |
| GDP összege (2010) | 173 | 154 | 1.549 | 230 | 1.063 | 3.169 |
| Privatizációs bevétel aránya a GDP-hez | 3,5 | 3,2 | 3,9 | 21,7 | 3,6 | 5,0 |

Adatok: milliárd euró, forrás: IMF, 2011, saját számítás

Elnézést kérünk a szerzőtől és az olvasóktól!

Szerkesztőség