

DEMETER Krisztina – SZÁSZ Levente

ÚTON A MEGOLDÁSALAPÚ GONDOLKODÁS FELÉ

– SZOLGÁLTATOSODÁSI JELLEMZŐK
MAGYARORSZÁGI TERMELŐVÁLLALATOKNÁL

A cikk fő célja a magyarországi termelővállalatok szolgáltatósodási folyamatának jellemzése a versenyképesség-kutatás adatainak felhasználásával. Relevanciáját az adja, hogy a nemzetközi szakirodalom a jelenséget inkább a fejlett országokban vizsgálja. A szerzők kutatásukban körüljárták, hogy a szolgáltatósodás nemzetközi szakirodalom által elfogadott jellemzői mennyiben tekinthetők érvényesnek a magyarországi viszonyok közepette. A szolgáltatósodást három szinten vizsgálták: stratégia, működés és pénzügyi eredményesség. Vizsgálatuk eredményei azt mutatják, hogy a nemzetközi szakirodalommal összhangban a szolgáltatások stratégiai szerepe még alacsony a magyarországi termelővállalatoknál a termelési stratégia többi verseny céljához képest. Ugyanakkor mintájukban már megtalálhatók azok a vállalatok, amelyek mind stratégiai, mind működési szinten jelentősebb hangsúlyt fektetnek a szolgáltatások nyújtására. Fontos eredmény ugyanakkor, hogy a szolgáltatósodástól elvárt pénzügyi előnyök még ezeknél a vállalatoknál sem realizálódnak.¹

Kulcsszavak: szolgáltatósodás, termelési/működési stratégia, pénzügyi eredményesség

Kutatásunkban az ipari vállalatok szolgáltatósodását vizsgáljuk. Ezalatt azt a folyamatot értjük, melynek során a termelővállalatok outputja egyre inkább eltolódik a tiszta terméktől a termékek és szolgáltatások kombinációja felé, azaz kínálatuk „szolgáltatósodik”. A fejlett országok termékpiacon zajló intenzív verseny, valamint az egyre kifinomultabb fogyasztói elvárások arra készítetik a termelővállalatokat, hogy a fizikai javak helyett integrált megoldásokat kínáljanak a fogyasztók problémáira és igényeire (Mathieu, 2001; Alonso-Rasgado és társai, 2004; Tuli és társai, 2007). Ez olyan komplex csomagok nyújtását feltételezi, amelyek a termékek mellett egyre több szolgáltatáselemet tartalmaznak (pl. Matthyssens – Vandenbempt, 2008; Reinartz – Ulaga, 2008).

A szolgáltatósodás fogalmát a nemzetközi szakirodalomban elsőként 1988-ban határozták meg (Vandermerwe – Rada, 1988). Első megjelenése a magyar nyelvű szakirodalomban 2010-re tehető (Demeter, 2010). Bár a szolgáltatósodás kifejezés találó fordítása az angol *servitization* szónak, természetesen

alternatív fordítások is szóba jöhetnek. Ilyen lehetőség a *szolgáltatósodás* (amely nyelvtanilag is utal arra, hogy a termelővállalatok egyre inkább a szolgáltatói szerep irányába mozdulnak), vagy akár a *szervitizáció* (amely ugyan idegen jelentést hordoz, de a gazdasági gyakorlatban, magyar nyelvterületen számos olyan kifejezéssel találkozhatunk, melyek az idegen eredet és létező magyar megfelelő ellenére is idegen formában maradtak, pl. lean termelés, TQM-program). Ezen kérdés eldöntése azonban túlmutat kutatásunk keretein (és szélesebb körű konszenzust követel meg), így jelen tanulmányban maradunk a szolgáltatósodás kifejezés használatánál.

Bár magát a szolgáltatósodás fogalmát nem használták, a szolgáltatásmenedzsment és marketing területén tevékenykedő külföldi kutatók szintén egyértelműen azonosították a jelenséget. Grönroos (1990) szerint például a termelővállalatok túlnyomó többsége szolgáltatásokat épít be a termékek mellé a fogyasztók számára felkínált csomagban. Evans és Berman (1987) makroszinten a „rejtett szolgáltatási szektor” fogalmát

használják amellet érvelve, hogy a szolgáltatások jelentős részét a termelővállalatok állítják elő, amelyet statisztikailag nem is tartanak nyilván. A 90-es évektől kezdődően ugyanakkor a nemzetközi szakirodalomban számos olyan tanulmány született, melyek középpontjában konkrétan a szolgáltatásodás állt. Ezek elsősorban a szolgáltatásodás és megjelenési formáinak meghatározásával, valamint a kiváltó okok és az akadályozó tényezők azonosításával, illetve leküzdési módjaival foglalkoztak (Baines és társai, 2009). A nemzetközi szakirodalom nagy hangsúlyt fektet a szolgáltatásodást befolyásoló makro- és mikroszintű tényezők vizsgálatára. E tanulmányok azonban javarészt csak a fejlett országokra vonatkoznak, és többségükben esettanulmány jellegűek (Baines és társai, 2009).

A fentiek ismeretében cikkünk célja, hogy az esettanulmány-alapú elemzésekhez képest egy szélesebb körű vállalati mintára alapozva vizsgálja a termelővállalatok szolgáltatásodásának jellemzőit. Mivel kutatási mintánk kizárólag magyarországi termelővállalatokat tartalmaz, így cikkünk másik fontos hozzáadott értéke lehet, hogy a nemzetközi szakirodalom által elfogadott szolgáltatásodási tételeket egy eltérő makrokörnyezetben (azaz egy fejlődő országban) is tanulmányozza.

A cikkben először bemutatjuk az irodalmi hátteret, és abból kiindulva fogalmazzuk meg hipotéziseinket. Ezt követi a mintajellemzők és az alkalmazott módszertan ismertetése. Az eredmények elemzése és értékelése után következtetésekkel zárjuk tanulmányunkat.

Irodalmi áttekintés és hipotézisek

A makroszintű gazdasági versenyképesség egyes tényezői (pl. a piaci verseny intenzitása, a technológia fejlettségi szintje, innovációs képességek, infrastrukturális fejlettség, az üzleti hálózatok fejlettsége, az oktatás és képzés fejlettségi szintje, a munkaerőpiac hatékonysága, a pénzügyi piacok hatékonysága stb.) és a szolgáltatásodás közötti kapcsolatot számos szerző elfogadottnak, vagy részben igaznak tekinti (pl. Chase – Garvin, 1989, Cohen és társai, 2006; Davies, 2004; Gebauer és társai, 2005). Az ezt alátámasztó, széles körű vállalati adatokon alapuló elemzéssel alátámasztott kutatások azonban csak szűkösen találhatók meg a nemzetközi szakirodalomban. Ez alól kivételt képez Neely (2008) tanulmánya, amely egy 25 országra kiterjedő, több mint tízezer vállalatot tartalmazó kutatási minta felhasználásával elemzi a szolgáltatásodás jellemzőit és pénzügyi következményeit. A tanulmány arra a következtetésre jut, hogy „a termelés szolgáltatásodását a helyi gazdasági körülmények egyértelmű-

en befolyásolják... a fejlett országokban tendenciaszerűen több szolgáltatásodott vállalat működik, mint a fejlődő országokban.” (Neely, 2008: 113–114. old.) A kutatás eredményei ugyanakkor nem teljesen egyértelműek, számos ország (pl. Ausztria, Franciaország, Japán) kivételt képez az előbbi megállapítás alól (Neely, 2007). Ezen eredmények tükrében érdemes lehet megvizsgálni, hogyan viszonyulnak a magyarországi termelővállalatok a szolgáltatások nyújtásához. Az általános nemzetközi kutatások eredményei alapján azt feltételezhetnénk, hogy Magyarországon a szolgáltatásodás nem jellemző a termelővállalatokra, egy korábbi magyarországi kutatás eredményei azonban nem feltétlenül mutatnak ebbe az irányba (Demeter, 2009). A magyarországi vállalatok szolgáltatásodás iránti elkötelezettsége tehát továbbra is nyitott kérdésnek tekinthető. Tanulmányunkban a szolgáltatásodást három perspektívából vizsgáljuk:

- **stratégia:** milyen szerepet játszanak a szolgáltatások a magyarországi termelővállalatok termelési stratégiájában,
- **működés:** milyen erőfeszítéseket tesznek a magyarországi termelővállalatok a szolgáltatásodás érdekében,
- **eredményesség:** a szolgáltatásokat inkább előtérbe helyező termelővállalatok képesek-e magasabb pénzügyi eredmények elérésére.

Kutatási hipotéziseinket a fenti három perspektíva alapján fogalmazzuk meg.

Stratégia

A szolgáltatásodás és a stratégia kapcsolatára a szakirodalom egyértelmű magyarázatot kínál. A vállalati stratégia egyik legfontosabb szerepe a piaci versenyelőny kialakítása a vállalat számára (Chikán, 2008). A termelővállalatok szolgáltatásodása mögött pedig egy fontos versenyképességhez kapcsolódó megfontolás húzódik meg: az egyre erősödő piaci verseny keretei között az ipari vállalatok tradicionális, termék-alapú versenyelőnyüket (mint például a technológiai előny, alacsony költségű termelés, széles termékskála stb.) ma már egyre nehezebben képesek fenntartani. Ilyen piaci körülmények között a termékhez kapcsolt szolgáltatások lehetséges, és főként fenntartható versenyelőny-forrássá lépnek elő (Grönroos, 1990; Oliva – Kallenberg, 2003). A szolgáltatások ugyanis – a leggyártott termékekhez kapcsolva – megkülönböztető tényezővé válhatnak, jelentősen javítva a szóban forgó termelővállalatok piaci versenyképességét (Grönroos, 1990; Frambach és társai, 1997; Gebauer – Fleisch, 2007). Frambach és társai (1997) például kiemelik,

hogy a szolgáltatások fogyasztói értéket adnak hozzá a gyártott termékhez, így a vevők a homogén fizikai javakat is testre szabottnak érzékelhetik. A szolgáltatásokra alapozott versenyelőny fenntarthatósága is erősebb, hiszen a szolgáltatások kevésbé „láthatóak”, nehezebben megfoghatóak és sokkal munkaerő-intenzívebbek, így a versenytársak nehezebben tudják másolni (Oliva – Kallenberg, 2003).

A szolgálatteljesítés versenyképességre gyakorolt jótékony hatását azonban a vállalatok csak megfelelő, szolgáltatás- és fogyasztóközpontú stratégia kialakításával érhetik el (Vandermerwe – Rada, 1988). Míg korábban a vállalatvezetők a termékekhez kapcsolódó szolgáltatásokra kényszerű elemekként tekintettek (Wise – Baumgartner, 1999), addig a hatékony szolgálatteljesítés megköveteli a szolgáltatások szerepének stratégiai szintre emelését (Baines és társai, 2009). Szolgálatteljesítő vállalatoknál a szolgáltatások differenciáló tényezőként jelennek meg, a megoldásalapú gondolkodás irányába mozdítják el a vállalatot és a vevői értékteremtés alapvető forrásává válhatnak (Vandermerwe – Rada, 1988; Pawar és társai, 2009).

A szolgálatteljesítő vállalatokat tehát olyan vállalatokként jellemezhetjük, amelyek (termelési) stratégiájában a szolgáltatások hangsúlyosabb szerepet játszanak más tényezőkhöz viszonyítva. Szolgálatteljesítő vállalatoknál a szolgáltatások fontos versenyelőnyforrást jelentenek.

A fenti megállapítások tükrében a magyarországi termelővállalatokra az alábbi kutatási hipotéziseket fogalmazzuk meg.

H1. A magyarországi termelővállalatok kisebb hangsúlyt fektetnek a szolgáltatások nyújtására a termelési stratégia más versenyelőny-forrásaihoz képest.

Amellett, hogy azt feltételezzük, hogy a magyarországi vállalatok nem a szolgáltatásokra „hegyezik ki” termelési stratégiájukat, azt is várjuk, hogy a szolgáltatások fontossága az elmúlt időszakban nem növekedett jelentős mértékben a többi versenyelőnyforráshoz képest. Az első kutatási hipotézist tehát két részre bontjuk.

H1a. A magyarországi termelővállalatok termelési stratégiájában a szolgáltatások nem tekinthetők kiemelkedő versenycélnak a többi versenyelőnyforráshoz képest.

H1b. Az elmúlt három évben a szolgáltatások szerepe a termelési stratégiában nem növekedett jelentősebb mértékben a többi versenyelőnyforráshoz képest.

Működés

A szolgáltatások termelési stratégiában betöltött szerepe mellett vizsgálatunk arra is kiterjed, hogy a vállalati működés és a mindennapi erőfeszítések szintjén mennyire vannak jelen a szolgáltatások. A szolgálatteljesítés a napi működés szintjén is jelentős változtatásokat kíván meg a vállalatoktól. A szolgálatteljesítő ipari vállalatoknak a termékek gyártása mellett már az eladott termékekhez kapcsolódó finanszírozási, működtetési, karbantartási és fejlesztési szolgáltatások nyújtására is aktív figyelmet kell fordítaniuk (Davies és társai, 2006). A hatékony szolgáltatásnyújtás eléréséhez azonban számos akadályt le kell küzdeniük a működés során (Brax, 2005). Ezek a kihívások az alábbi működési tényezőket foglalják magukba:

- A szolgáltatások *marketingje és értékesítése* során a vállalatnak már nem csak az egyszerű termékkeladások növelésére kell fókuszálnia, hanem a szolgáltatások folyamatos igénybevitelének támogatására is.
- A szolgálatteljesítés ugyanakkor *kommunikációs* kihívást is jelent a termelőknek, hiszen a vásárlóktól kapott visszajelzéseket gyakrabban és intenzívebben kell felhasználni a szolgáltatások fejlesztése és a valós vevői igényekre irányuló megoldások nyújtása érdekében. Ezen akadály leküzdéséhez megfelelő személyzetre és megfelelő kommunikációs csatornák kialakítására is szükség van.
- A termékek *gyártásában* is változtatni kell, hiszen az eladás utáni szolgáltatások nyújtásával a technológiai-működési kockázatot a vállalatnak a termék teljes élettartamára fel kell vállalnia. A termelővállalatnak nemcsak a termék gyártásáról, hanem a termékek mindennapi működtetéséről is naprakész, részletes információkat kell beszereznie.
- A *terméktervezésben* olyan új technológiák bevezetésére van szükség, amelyek kiküszöbölik a termékhasználat során keletkező nehézségeket, és lehetővé teszik a kapcsolódó szolgáltatások hatékony nyújtását. A magas szintű technológiai fejlettség több szerző szerint is a szolgálatteljesítés egyik fontos előfeltétele (Chase – Garvin, 1989; Neely, 2008). Az esettanulmány-alapú cikkek számos olyan magas technológiai szintet igénylő rendszert azonosítanak (mint például a távirányítható gépkarbantartási rendszerek, integrált működési-pénzügyi rendszerek, fejlett szállítási rendszerek, vállalatközi információcserét megkönnyítő IT-megoldások), amelyek megléte szükséges a hatékony szolgálatteljesítéshez (Davies, 2004; Johnson – Mena, 2008; Schmenner, 2009).
- A szolgálatteljesítés során a termelővállalatok egyre közelebb kerülnek a fogyasztókhoz (Oliva –

Kallenberg, 2003; Wise – Baumgartner, 1999), ami szemléletváltásra készíti a vállalatot. Az ipari vállalatoknak a termékértékesítésre jellemző tranzakció-orientált modellről a kapcsolatorientált modellre kell áttérniük, amikor a *vevőkkel kapcsolatot tartanak* (Bastl és társai, 2009).

A felsorolt kihívások leküzdése érdekében a termelővállalatoknak a pusztán termék-előállításban közreműködő alkalmazottak helyett magasabban képzett, rugalmas munkaerőt kell alkalmazniuk, amely elengedhetetlen egy hatékonyan működő, vevőfókuszú és kapcsolatorientált modell működtetéséhez (Chase – Garvin, 1989; Brax, 2005). A magasán képzett munkaerő megszerzése és a vevővel való szorosabb együttműködés kritikus szerepet játszik a szolgáltatások nyújtása (Correa és társai, 2007) és az új szolgáltatások fejlesztése terén egyaránt (Johne – Storey, 1998; Kindström – Kowalkowski, 2009).

A szolgáltatásodás kihívásaiból és az ezek leküzdéséhez kapcsolódó működési változtatásokból kiindulva azt feltételezzük, hogy a magyarországi termelővállalatok jelenleg kisebb hangsúlyt fektetnek azon projektek és tevékenységek kivitelezésére, amelyek a szolgáltatásodás akadályait hivatottak legyőzni. Ennek megfelelően második kutatási hipotézisünk:

H2. A magyarországi termelővállalatok kisebb hangsúlyt fektetnek a szolgáltatások nyújtásához kapcsolódó akcióprogramok kivitelezésére más programokhoz képest.

Első és második kutatási hipotézisünk a teljes vállalati mintára próbál meg törvényszerűségeket megállapítani. Bár átlagosan alacsony szolgáltatásodási szintet feltételezünk stratégiai és működési szinten is, Neely (2008) tanulmányára építve ugyanakkor azt is érdemes megvizsgálni, hogy a szolgáltatásodás jellemzői intenzívebben jelentkeznek-e bizonyos vállalati csoportoknál. Neely (2008) egy széles körű nemzetközi adatbázis vizsgálata alapján ugyanis azt találta, hogy a szolgáltatásodást az adott ország gazdasági fejlettsége mellett – miszerint a magasabb fejlettség magasabb szolgáltatásodási szinttel jár együtt – a vállalatméret is befolyásolhatja, mégpedig pozitív irányban. A magyarországi mintában ezek alapján azt várjuk, hogy a szolgáltatásodás tulajdonlási szempontból inkább a külföldi tőkéjű – és külföldön a szolgáltatásodással kapcsolatban már tapasztalatokat szerzett – vállalatoknál, míg méret szempontjából inkább a nagyvállalatoknál jellemzőbb.

H3. A magyarországi termelővállalatok körében a szolgáltatásodás inkább a nagyméretű és külföldi tulajdonú vállalatokra jellemző.

Eredményesség

A szolgáltatásodás nemcsak stratégiai szinten válhat megkülönböztető tényezővé a termelővállalatok között. A vállalatok piaci versenyképességéhez kapcsolódóan a nemzetközi kutatások abban is egyetértenek, hogy a szolgáltatásodás egyúttal pénzügyi előnyöket is nyújthat a vállalatoknak (Baines és társai, 2009). A termékekkel együtt nyújtott szolgáltatások megnövelhetik magának a terméknek az eladásait is (Mathe – Shapiro, 1993; Mathieu, 2001). Sőt nagyobb és időben stabilabb árbevétel generálására képesek, melyhez általában magasabb profitráta társul (Wise – Baumgartner, 1999). A termékekhez kapcsolt szolgáltatások ugyanakkor többletértéket jelentenek a vállalat kínálatában, amely szintén hozzájárulhat a fogyasztói hűség, és így az eladások növeléséhez (Heskett és társai, 1997; Correa és társai, 2007).

Tanulmányunkban arra a kérdésre is keressük a választ, hogy azok a magyarországi vállalatok, amelyek magasabb szolgáltatásodási szinttel jellemezhetőek, képesek-e ennek megfelelően jobb pénzügyi eredmények elérésére (üzleti forgalom növelése, profitabilitási mutatók javítása). Bár az előbbieken idézett tanulmányok egyértelműen kiemelik a szolgáltatásodás pénzügyi előnyeit, a kapcsolat nem ennyire egyértelmű. Gebauer és társai (2005) cikkükben olyan termelővállalatokat elemeznek, amelyek jelentős erőforrásokat fektettek a szolgáltatások kifejlesztésébe és nyújtásába, a várt pénzügyi eredményesség azonban elmaradt. A szerzők ezt a jelenséget a „szolgáltatás-paradoxon” megnevezéssel illették. A szolgáltatás-paradoxont olyan belső vállalati tényezőkre és akadályokra vezetik vissza, amelyek következtében – és a rájuk adott megfelelő válasz hiányában – a vállalat nem képes realizálni a várt árbevétel- és profitnövekedést. Ezen eredmények ellenére kutatásunk továbbra is abból a feltételezésből indul ki, hogy a magasabb szintű szolgáltatásodásnak magasabb szintű pénzügyi eredményességgel kell társulnia. Ennek megfelelően fogalmazzuk meg negyedik kutatási hipotézisünket.

H4. A magasabb szolgáltatásodási fokkal jellemezhető magyarországi termelővállalatok jobb pénzügyi eredményeket érnek el a többi vállalathoz képest.

A kutatás jellemzői és módszertana

A megfogalmazott hipotéziseket a versenyképesség-kutatás 2009-ben lezajlott fordulójának adatbázisa alapján teszteljük. A versenyképesség-kutatás 1996-ban indult az akkori Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vállalatgazdaságtan Tanszékének szervezésében, Chikán Attila irányításával. A kutatás elsődleges célja akkor az volt, hogy megvizsgálja, a kedvezőtlen makro-

gazdasági mutatók mögött milyen mikrogazdasági teljesítmény áll. A kutatásnak a mai napig négy fordulója zajlott le. A részt vevő kutatók nyomán követhették a gazdasági átalakulás jellemzőit, feltárhatták annak buktatóit, vizsgálhatták a sikerek okait. A teljes versenyképesség-kutatás korábbi fordulóinak eredményeiről részletesebben I. Chikán és társai, 1996, 2002; Czakó és társai, 1999; Chikán – Czakó, 2009. A kutatási program fejlődésének köszönhetően a versenyképesség-kutatás önálló kutatóközponttal rendelkezik, amely honlapján széles körben hozzáférhetővé tette a kutatás eredményeit (www.vallgazd.hu).

A jelen kutatásban 313 vállalat vett részt, melyből 127 a feldolgozóiparban tevékenykedik (41%-uk) (Chikán és társai, 2011). A szolgáltatók jellegéből adódóan kutatásunkban csak a 127 ipari vállalat elemzésére térünk ki. A minta iparági összetételét az 1. táblázat tartalmazza.

1. táblázat

Az alkalmazott vállalati minta iparági szerkezete

Iparág	Vállalat	Részarány
Élelmiszeripar	20	15,7%
Könnyűipar	13	10,3%
Vegyipar	14	11,0%
Gépipar	44	34,6%
Egyéb feldolgozóipar	36	28,4%
ÖSSZESEN	127	100%

Kutatásunkban az ismertetett vállalati minta felhasználásával vizsgáljuk meg a magyarországi termelővállalatok szolgáltatójának jellemzőit stratégiai, működési, valamint a pénzügyi eredményesség szempontjából.

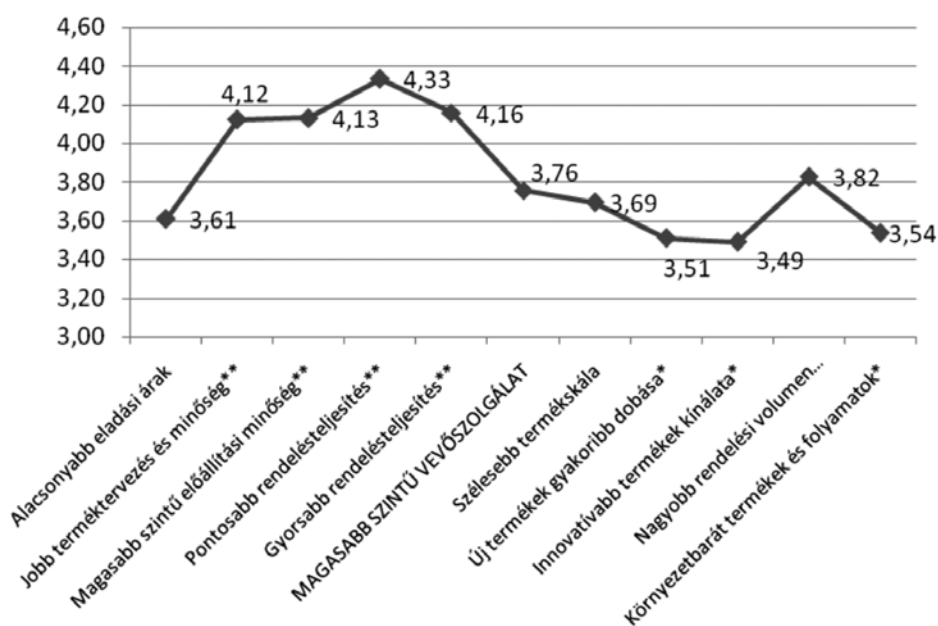
Elemzések

Első lépésben megvizsgáltuk, hogy a szolgáltatások mennyire fontos szerepet játszanak a termelővállalatoknál a termelési stratégia többi verseny céljához képest. Az összehasonlítás alapjául szolgáló verseny célok az ár, a minőség, a rendelésteljesítés, a vevőszolgálat, a

rugalmasság, az innováció, valamint a környezetvédelmi megfontolások kategóriáit írják le. A vállalatoknak a különböző verseny célok fontosságát egy ötfokozatú Likert-skálán kellett megjelölniük, ahol a magasabb érték nagyobb fontosságot jelent. Az eredmények átlagát az 1. ábra szemlélteti.

1. ábra

A termelési stratégia verseny céljainak átlagos fontossága



A „Magasabb szintű vevőszolgálat” és az adott verseny cél fontossága között szignifikáns különbség van:

** p < 0,01 szinten

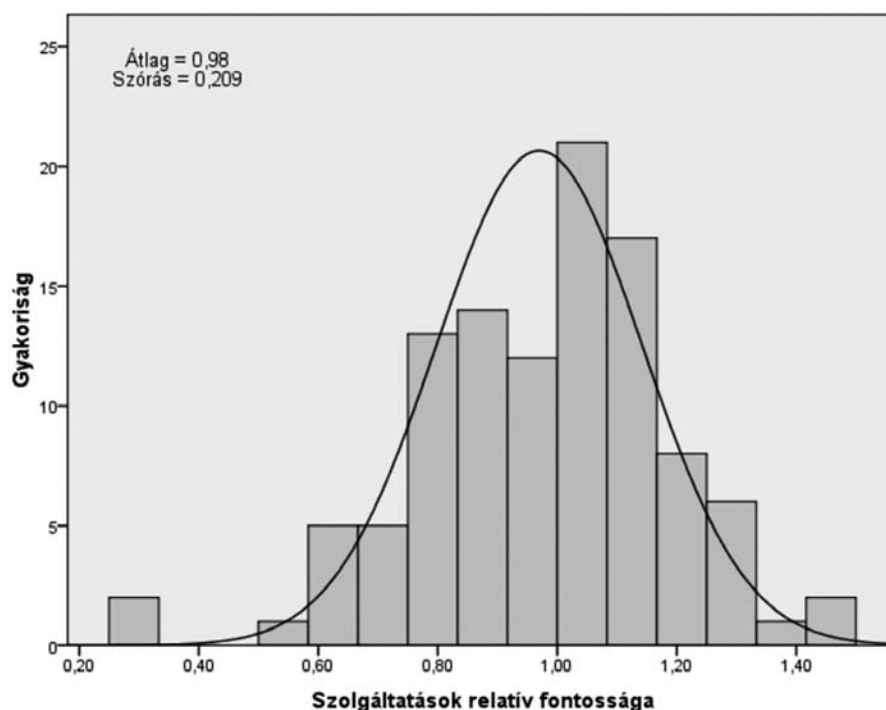
* p < 0,05 szinten

Az eredmények alapján jól látható, hogy a kutatási mintában szereplő termelővállalatoknál a vevőszolgálat a kevésbé fontos célok közé tartozik. A leglényegesebb verseny célok a minőség (jobb terméktervezés és minőség, magasabb szintű előállítási minőség), valamint a rendelési idő (pontosabb rendelésteljesítés, gyorsabb rendelésteljesítés) kategóriájába sorolhatók. Itt azonban azt is meg kell jegyeznünk, hogy a kérdőívben alkalmazott vevőszolgálat-fogalmat a magyar nyelvű szakirodalom gyakran szűkebben értelmezi. Ez a szűkebb értelmezés leginkább a vásárlói panaszok kezelését fedi le (Szegedi – Prezenszki, 2005). A szolgáltatók ugyanakkor olyan tágabb szolgáltatáskategóriákat is magába foglal, mint a termék vásárlását megkönnyítő kapcsolt pénzügyi szolgáltatások, a karbantartási szolgáltatások, vagy a termék házhoz szállítása. Bár a mi megközelítésünkben a szolgáltatók kétségkívül tágabb fogalom, a vevőszolgálat azonban megfelelő helyettesítőnek tekinthető. A nemzetközi kutatások ugyanis

alátámasztják, hogy a vevőszolgálat (a vevői panaszok kezelése értelemben) alapkövetelmény, első szükséges lépés azon vállalatoknak, amelyek a termék gyártása mellett szolgáltatásokat is kívánnak nyújtani a fogyasztóknak (Oliva – Kallenberg, 2003; Gebauer és társai, 2005). Ezen túlmenően magát a vevőszolgálat fogalmát is értelmezhetjük tágabban (Szegedi – Prezenszki, 2005), olyan vállalati filozófiaként, amely a vevői igények minél szélesebb körű kiszolgálását (Stock – Lambert, 2001), azaz teljes körű megoldások kínálását célozza (Davies és társai, 2006; Matthysens – Vandenbempt, 2008). A továbbiakban tehát nem teszünk lényegi különbséget vevőszolgálat és szolgáltatások nyújtása között.

Bár az egyes versenycélok abszolút fontosságának összevetése szemléletes képet nyújt a kutatási mintában szereplő vállalatok termelési stratégiájáról és a fontosságok átlagáról, a *H1a* hipotézis pontos vizsgálatához (amely a szolgáltatások többi termelési versenycél közül való kiemelkedésére vonatkozik) szükségünk van a versenycélok relatív fontosságának meghatározására. Ennek kiszámítása azért lényeges lépés, mert a szolgáltatások fontosságát egy adott vállalat termelési stratégiájában csak a többi versenycélra adott fontosságokkal való összehasonlítás után értelmezhetjük. Ennek érdekében minden egyes vállalatra meghatároztuk a szolgáltatások abszolút fontosságának, valamint a többi versenycél átlagfontosságának a hányadosát, amelyet a továbbiakban az adott versenycél *relatív fontosságának* nevezünk. A relatív fontosságok segítségével a továbbiakban elkülöníthetjük azokat a vállalatokat, amelyek a termelési stratégiában kiemelt szerepet tulajdonítanak a szolgáltatásoknak, valamint azokat a vállalatokat, amelyek a szolgáltatásoknak a többi versenycélnál kisebb fontosságot tulajdonítanak (ezt az elkülönítést a *H3* és a *H4*-es hipotézisek tesztelésekor is alkalmazni fogjuk). A relatív fontosság egynél nagyobb értéke jelzi, hogy az adott vállalatnál a szolgáltatások a többi versenycélhoz képest kiemelt szerepet játszanak, míg az egynél kisebb érték az összes versenycél átlagánál kisebb fontosságra utal. A szolgáltatások relatív fontosságának mintán belüli eloszlását szemlélteti a 2. ábra.

A szolgáltatások relatív fontosságainak mintán belüli eloszlása



A 2. ábrán látható, hogy a szolgáltatások relatív fontosságának eloszlása közelítőleg normális eloszlású (Kolmogorov – Smirnov-teszt, $p = 0,200$, Shapiro – Wilk teszt, $p = 0,152$), azaz találhatunk olyan magyarországi termelővállalatokat, ahol a szolgáltatások kiemelt fontosságúak, de olyanokat is, ahol a szolgáltatásokra csak alig fektetnek hangsúlyt. Átlagosan ugyanakkor azt mondhatjuk, hogy a mintában szereplő magyarországi termelővállalatoknál a szolgáltatások nem emelkednek ki a többi termelési versenycél közül (relatív fontosságok átlaga = $0,98$), így a *H1a* hipotézist elfogadhatjuk.

Ugyanakkor releváns lehet azt is megvizsgálni, hogy vannak-e más különbségek a szolgálatteljesítő és a szolgáltatásokra kevésbé fókuszáló vállalatok termelési stratégiájának célrendszerében. Ennek érdekében a kutatási mintában szereplő vállalatokat két csoportra osztottuk:

- „Szolgálatteljesítő vállalatok” csoportja: ahol a szolgáltatások relatív fontossága > 1 (összesen 47 vállalat),
- „Tradicionalis termelők” csoportja: ahol a szolgáltatások relatív fontossága ≤ 1 (összesen 54 vállalat).

Ezt követően megvizsgáltuk, hogy van-e szignifikáns különbség a két kialakított vállalatcsoport között a termelési stratégia más versenycéljainak relatív fontosságát tekintve. Az eredményeket a 2. táblázat összesíti.

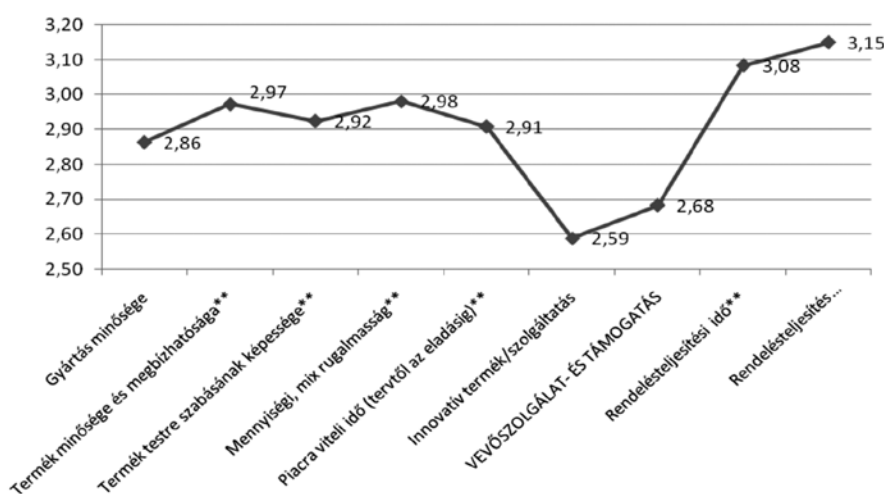
A termelési stratégia eltérései a magyarországi szolgáltatosodott és nem szolgáltatosodott vállalatok között

	Szolgáltatosodott vállalatok	Tradicionális termelők	Különbség szign.
Alacsonyabb eladási ár	0,889	0,992	0,016
Jobb terméktervezés és minőség	1,050	1,108	0,070
Magasabb szintű előállítási minőség	1,064	1,094	0,362
Pontosabb rendelésteljesítés	1,102	1,169	0,064
Gyorsabb rendelésteljesítés	1,065	1,106	0,281
Szélesebb termékkála	0,963	0,952	0,775
Új termékek gyakoribb piacra dobása	0,905	0,915	0,820
Innovatívabb termékek kínálata	0,894	0,911	0,667
Rendelési volumen rugalmassága	0,978	1,022	0,208
Környezetbarát termékek és folyamatok	0,937	0,899	0,387

* szignifikáns különbség $p < 0,05$ szinten

3. ábra

A termelési versenycelemek rendeléselnyerésben betöltött szerepének változása az elmúlt három évben



**szignifikáns különbség az adott versenytényező szerepének változása és a „Vevőszolgálat- és támogatás” szerepének változása között ($p < 0,01$)

A 2. táblázatban látható eredmények azt mutatják, hogy a szolgáltatosodott vállalatok és a nem szolgáltatosodott vállalatok között csak az eladási ár stratégiai szerepében van szignifikáns különbség. Az eredmény összhangban van a nemzetközi kutatások eredményeivel. Mivel az eladott termékekhez kapcsolt szolgáltatások megnövelik a vállalat által kínált outputsomag értékét, így azok magasabb áron értékesíthetők a versenytársakénál (Heskett és társai, 1997; Correa és társai, 2007; Gebauer – Fleisch, 2007). Ennek alapján nyilvánvaló, hogy a szolgáltatosodott vállalatok kevésbé szállnak be áralapú piaci versenybe, így termelési stratégiájukban az árak kisebb relatív fontosságot tulajdonítanak.

A szolgáltatások termelési stratégiában betöltött fontosságát ugyanakkor nemcsak a jelenlegi helyzetben, hanem annak időbeli dinamikájában is vizsgálhatjuk. A Versenyképesség-kutatásban részt vevő vállalatoknak ötfokozatú Likert-skálán kellett megjelölniük, hogyan változott az egyes versenycelemek rendeléselnyerésben betöltött szerepe az elmúlt három évben. A skála egyes értékei az alábbi változásokat jelölték:

- 1: több mint 5%-kal romlott,
- 2: kb. ugyanolyan, -5%/+5%,
- 3: javult 5-10%-kal,
- 4: javult 10-25%-kal,
- 5: több mint 25%-kal javult.

A 3. ábrán jól látható, hogy az elmúlt három évben a szolgáltatások stratégiai szerepe átlagosan nem változott a többi versenycelemnél nagyobb mértékben. A szolgáltatások az utolsó előtti helyen találhatók. Az egyes tényezők között elvégzett páronkénti t-teszt eredménye azt mutatta, hogy a szolgáltatások szerepe szignifikánsan kisebb mértékben változott ($p < 0,01$), mint a következő versenycelemek szerepe: a termék minősége és megbízhatósága, a termék testre szabásának képessége, mennyiségi, mix rugalmasság, a piacra viteli idő (tervtől az eladásig), innovatív termék/szolgáltatás, a rendelésteljesítési idő, a rendelésteljesítés pontossága/megbízhatósága. A szolgáltatásokhoz hasonlóan

alacsony szintű változást csak a termék/szolgáltatás innovativitása mutat. A következő legkevésbé fejlődő versenytényező (gyártás minősége) ugyanis a $p < 0,1$ szinten már szignifikánsan erőteljesebb változást jelez a szolgáltatásokhoz képest. Összességében tehát a *H1b* hipotézist elfogadhatjuk.

A stratégiai szint elemzése után rátérünk a működési szint elemzésére. A versenyképesség-kutatás kérdőíve számos olyan akcióprogram használatát vizsgálja, amelyek kiváló eszközök lehetnek az irodalmi áttekin-tésben részletezett akadályok és kihívások leküzdésére. Ezek közül két olyan tényezőre fordítunk figyelmet, amely majdnem minden akadály leküzdésében kritikus szerepet játszik:

- az új szolgáltatások kifejlesztése, és ezen belül is a technológia szerepe,
- a szervezeti képességek átalakítása, amely a termék-alapú, tranzakció-orientált modell felől a kapcsolatorientált modell irányába mozdíthatja el a vállalatot.

Második kutatási hipotézisünk vizsgálatához a szolgáltatásodáshoz kapcsolható akció-programok erőfeszítéseit hasonlítjuk a vállalat más területein alkalmazott akcióprogramokhoz. A versenyképesség-kutatás kérdőíve az alábbi akcióprogramokat tartalmazza a belső működésre vonatkozóan, amelyeknél a válaszadó vállalatoknak ötfokozatú Likert-skálán kellett megjelölniük, hogy mekkora erőfeszítéseket tettek az adott program alkalmazása érdekében (1 = semmi, 5 = nagyon sok):

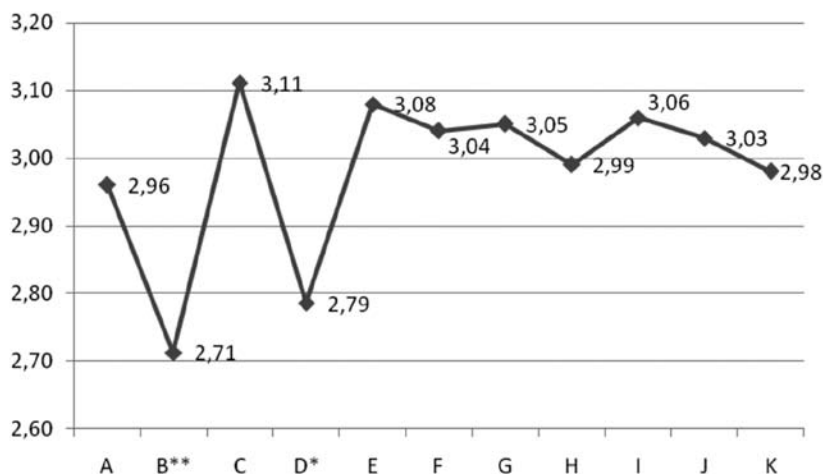
- A: a delegáció szintjének és a munkaerő tudásának növelésére irányuló akciók bevezetése (pl. felhatalmazás, oktatás, autonóm csoportok),
- B: folyamatos fejlesztési programok használata rendszeres kezdeményezések révén (kaizen, fejlesztési csapatok),
- C: gyártási folyamatok és berendezés átstrukturálása a folyamatfókusz és áramvonalasítás érdekében (pl. üzem az üzemben, sejtszerű elrendezés),
- D: programok a húzásos termelés bevezetésére (pl. sorozatnagyság és átállítási idő csökkentése, kanban rendszerek használata),
- E: minőségjavítási és -ellenőrzési programok (pl. TQM, 6 szigma projektek, minőségi körök stb.),
- F: programok a gépek termelékenységének fokozására (pl. TPM-programok),

- G: a termékfejlesztés, és ezen keresztül a termelés teljesítményének növelése (pl. platformtervezés, standardizáció és modularizáció),
- H: a szervezeti integráció növelése a termékfejlesztés és termelés között (pl. QFD, gyártásra tervezés, összeszerelésre tervezés, csapatmunka, munkahelycsere és közös elhelyezés stb.),
- I: aktív figyelem a vevőknek kínált *szolgáltatás-csomag kiterjesztésére* (pl. új szolgáltatás kifejlesztésével),
- J: a szervezeten belüli képességek aktív fejlesztése a nyújtott *szolgáltatás javítása* érdekében,
- K: a termékek és folyamatok környezeti teljesítményének javítása (pl. környezeti-menedzsment rendszer, életciklus-elemzés, környezetre tervezés (DFE), környezetvédelmi tanúsítás).

A felsorolt akcióprogramok közül az I és a J betűvel jelölt programok konkrétan kapcsolódnak a szolgáltatásodás jelenségéhez. Az egyes akcióprogramok végrehajtása érdekében tett erőfeszítések átlagértékeit szemlélteti a 4. ábra.

4. ábra

A termelés belső működését érintő akcióprogramok során tett erőfeszítések a magyarországi termelővállalatoknál



Szignifikáns különbség adott akcióprogram és a szolgáltatásodáshoz kapcsolódó akcióprogramok (I és J) között:

** $p < 0,01$ szinten

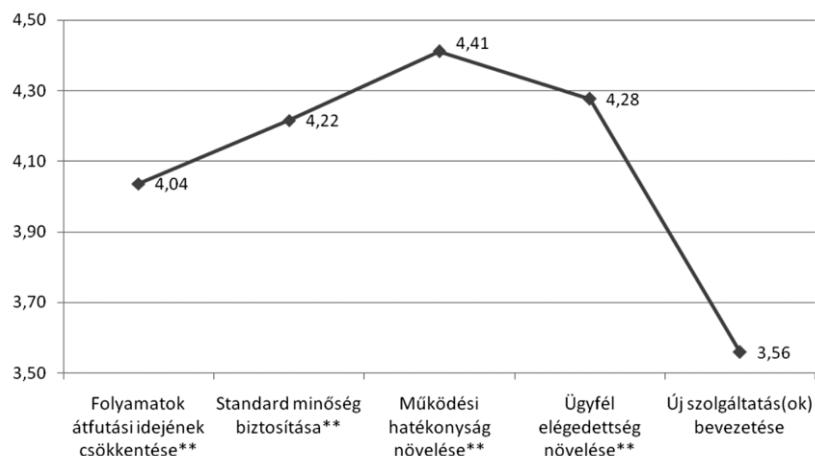
* $p < 0,05$ szinten

A 4. ábra és a páronkénti t-teszt eredményei azt mutatják, hogy a szolgáltatásodáshoz kapcsolódó akcióprogramok megvalósítására a vállalatok legalább annyi erőforrást fordítanak, mint a többi akcióprogramra. Sőt a szolgáltatásodáshoz viszonyítva kisebb erőfeszítést észleltünk a B (folyamatos fejlesztési programok használata rendszeres kezdeményezések révén) és D (programok a húzásos termelés bevezetésére) jelű akcióprogramoknál.

Ez némileg ellentmond eddigi eredményeinknek, és nem támasztja alá a *H2* hipotézist. Várakozásainkkal az az eredmény is ellentétes, hogy a szolgáltatások stratégiai szerepe alapján kialakított „Szolgáltatósodott vállalatok” és „Tradicionális termelők” csoportja ugyanolyan mértékben alkalmazza a szolgáltatások fejlesztését célzó akcióprogramokat. Látszólag tehát a szolgáltatások stratégiai szerepe és működési szinten történő alkalmazása között nincsen kapcsolat. Ez az ellentmondás természetesen abból is fakadhat, hogy stratégiai szinten nem tettünk különbséget a vevőszolgálat szűkebb és a szolgáltatások tágabb értelmezése között.

Ugyanakkor az új technológiák alkalmazásának oldaláról megvizsgálva a szolgáltatósodást már nem ütköztünk ellentmondásba. A kutatásban részt vevő vállalatoknak ötfokozatú Likert-skálán kellett megjelölniük, hogy az új technológiák bevezetése milyen célokból történik. Ezen válaszok eredményeit összesíti az 5. ábra.

Az új technológia alkalmazásának céljai a magyarországi termelővállalatoknál



** Szignifikáns különbség az adott cél és az „Új szolgáltatás(ok) bevezetése” között ($p < 0,01$)

tában szereplő vállalatok méret szerinti csoportosításának részleteit Csesznák és Wimmer (2011) tanulmánya ismerteti. A kialakított csoportok között ezt követően megvizsgáltuk, hogy van-e szignifikáns különbség a szolgáltatások stratégiai szerepét illetően (a különbség

3. táblázat

A vállalatméret és a szolgáltatósodás kapcsolata

	Vállalatok száma	Szolgáltatások fontossága	Szignifikáns különbség ($p < 0,05$)		
			Kisvállalat	Középvállalat	Nagyvállalat
Kisvállalat	84	0,992		–	–
Középvállalat	14	0,922	–		–
Nagyvállalat	9	0,906	–	–	

Az 5. ábra és a páronként elvégzett t-teszt eredményei már azt mutatják, hogy az új technológiák bevezetésének csak a legkritikább esetben célja új szolgáltatás(ok) kifejlesztése, ami a technológia alkalmazásának szempontjából igazolja *H2*-es hipotézisünket. Összességében tehát azt mondhatjuk, hogy működési szinten a vállalatok figyelmet fordítanak a szolgáltatósodáshoz kapcsolódó akcióprogramok kivitelezésére, ezt azonban a technológia oldaláról csak korlátozott mértékben támogatják. Így a *H2*-es hipotézist legjobb esetben is csak részlegesen fogadhatjuk el.

A továbbiakban a harmadik kutatási hipotézis tesztelését végeztük el, amely kapcsolatot feltételez a vállalatméret és szolgáltatósodás, valamint a többségi tulajdonos és szolgáltatósodás között. Az elemzésekhez a vállalatokat elsőként méret szerinti csoportokra osztottuk (kisvállalatok, középvállalatok, nagyvállalatok) a hatályos, 2004. évi XXXIV. törvény alapján. A min-

gek szignifikanciájának tesztelésére variancielemzést és LSD post-hoc tesztet alkalmaztunk, amely a legenedékenyebb post-hoc tesztnek tekinthető). Az eredményeket a 3. táblázat tartalmazza.

Az elemzések eredményei azt mutatják, hogy méret szerint nincs szignifikáns különbség (még a legenedékenyebb post-hoc teszt szerint sem) az egyes vállalatcsoportok között a szolgáltatások stratégiai szerepét illetően. Ugyanakkor a nem szignifikáns különbségek is inkább a kisvállalatok javára billentek, billentenék a mérleget. Hasonló eredményre jutottunk, amikor a szolgáltatósodás működési szintű mutatóit vizsgáltuk a vállalatméret szerint kialakított csoportok között. Ezen eredmények alapján a *H3*-as hipotézis vállalatméretre vonatkozó részét elvetjük.

A *H3*-as hipotézis további vizsgálata érdekében kutatási mintánkat a többségi tulajdonos jellemzői alapján három csoportra osztottuk (Csesznák – Wimmer, 2011).

Mivel azonban többségi állami tulajdonban mindössze két vállalatot találtunk a mintában, így ezt a csoportot kizártuk a további elemzésekből. A kialakított csoportok:

- többségi belföldi (nem állami) tulajdonban levő termelővállalatok (összesen 77 vállalat),
- többségi külföldi tulajdonban levő termelővállalatok (összesen 23 vállalat).

A két kialakult csoport között ezek után megvizsgáltuk, milyen különbségek azonosíthatók a szolgáltatásosodás stratégiai és működési szintű mutatóiban. Az eredményeket a 4. táblázat összesíti.

- árbevétel-növekedés (2005-2007, %),
- nettó profitabilitás mutatói:
- ROS (árbevétel-arányos nyereség, % – a nettó profit és az üzleti forgalom hányadosa, 2007-es adat),
- ROA (eszközarányos nyereség, % – a nettó profit és összes eszköz hányadosa, 2007-es adat),
- ROE (saját tőke megtérülése, % – a nettó profit és a saját tőke hányadosa, 2007-es adat).

A felsorolt pénzügyi mutatók segítségével azt kívánjuk tesztelni, hogy a magasabb szolgáltatásosodási szint a magyarországi termelővállalatoknál magasabb szintű pénzügyi eredményességet von-e maga után. Ehhez a

4. táblázat

Többségi tulajdonos és szolgáltatásosodás kapcsolata

	Belföldi tulajdon	Külföldi tulajdon	Különbség szign.
Stratégiai szint			
Szolgáltatások relatív fontossága	1,011	0,873	0,005 **
Működési szint – akcióprogramok			
Aktív figyelem a vevőknek kínált szolgáltatáscsomag kiterjesztésére	3,04	2,83	0,120
A szervezeten belüli képességek aktív fejlesztése a nyújtott szolgáltatás javítása érdekében	3,00	3,00	0,459
Működési szint – új technológia alkalmazásának célja			
Új szolgáltatás(ok) kifejlesztése	3,60	3,37	0,599

** Szignifikáns különbség a két vállalatcsoport között ($p < 0,01$)

Az eredmények alapján látható, hogy tulajdonlasi szempontból csak a szolgáltatások stratégiai fontosságában találtunk szignifikáns különbséget, ez azonban – a várakozásainkkal ellentétben – a mintában szereplő, többségében belföldi tulajdonú vállalatok javára áll fenn. Mivel a többi mutatónál sem találtunk szignifikáns különbséget a külföldi tulajdonú vállalatok javára, így a *H3*-as hipotézist teljes mértékben elutasíthatjuk.

A stratégiai és működési szint elemzése után rátérünk a szolgáltatásosodás és pénzügyi eredményesség kapcsolatának tanulmányozására. A szolgáltatásosodás nemzetközi szakirodalmára alapozva elsősorban az árbevétel és profitabilitás mutatóit vonjuk be az elemzésbe. A kutatásban részt vevő vállalatokról a 2005-ös és a 2007-es évre vonatkozóan rendelkezünk pénzügyi jellegű információkkal, melyek közül elsősorban a 2007-es, azaz legfrissebb adatokra fókuszáltunk. A mintát a kiugró és értelmezhetetlen adatoktól megtisztítottuk. A vállalatok mérleg- és eredménykimutatás-tételeire támaszkodva célunk olyan pénzügyi mutatók képzése volt, amelyek megfelelő összehasonlítási alapot nyújtanak, függetlenül a vállalatok méretétől és realizált üzleti forgalmától. Ennek érdekében az alábbi mutatókat alakítottuk ki és vontuk be az elemzésbe:

H1a hipotézis tesztelésekor kialakított vállalati csoportosítást (szolgáltatásosodott vállalatok és tradicionális termelők) használtuk fel. Eredményeinket az 5. táblázat foglalja össze.

Az eredmények azt mutatják, hogy a szolgáltatásokat előtérbe helyező vállalatok nem képesek szignifikánsan jobb pénzügyi eredmények elérésére, sem az üzleti forgalom bővítése, sem pedig a profitabilitás terén. Bár a számszerű eredmények átlagosan jobbak a szolgáltatásosodott vállalatoknál, a különbség ugyanakkor egyik esetben sem szignifikáns. Hasonló módon akkor sem találtunk szignifikáns különbségeket a pénzügyi eredményesség mutatóiban, amikor a vállalatokat nem a szolgáltatások stratégiai szerepe, hanem a szolgáltatásokhoz kapcsolódó akcióprogramok alapján soroltuk két csoportba. Ezen eredmények alapján a *H4*-es hipotézist elvetjük.

Következtetések

Cikkünkben a szolgáltatásosodás jellemzőit olyan makrokörnyezetben vizsgáltuk, amely a nemzetközi szakirodalomban csak korlátozottan lelhető fel. Kutatásunk annak feltárására irányult, hogy a szolgáltatásosodás nemzetközi szakirodalmában domináns jellemzők mennyiben állják meg helyüket egy fejlődő ország, azaz Magyarország termelővállalatainál. Ennek megfelelő-

A pénzügyi eredményesség és a szolgáltatosodás kapcsolata

	Szolgáltatosodott vállalatok	Tradicionalis termelők	Különbség szign.
Árbevétel-növekedés	87,04%	52,18%	0,465
ROS	2,96%	2,89%	0,960
ROA	5,18%	4,10%	0,615
ROE	4,44%	0,98%	0,793

en a nemzetközi kutatások eredményeire alapozva foglalmaztuk meg kutatási hipotéziseinket, melyek a szolgáltatosodást stratégiai, működési, valamint a pénzügyi eredményességhez való hozzájárulás perspektívájából vizsgálják. Kutatásunk eredményei azt mutatják, hogy a szolgáltatások nem játszanak kiemelkedő szerepet az elemzett vállalatok termelési stratégiájában, így az elemzett vállalati mintában a szolgáltatosodás – stratégiai szemszögből – nem tekinthető domináns jelenségnek. Azok a termelővállalatok azonban, amelyek mégis stratégiai fontosságúnak tekintik a szolgáltatásokat, jóval kisebb hangsúlyt fektetnek az eladási árakra. E két eredmény összhangban van a nemzetközi kutatások eredményeivel: a fejlődő országok termelővállalatainál a szolgáltatosodás kevésbé tekinthető meghatározó jelenségnek (Neely, 2008), a szolgáltatosodott vállalatok ugyanakkor – a magasabb hozzáadott értéket képviselő integrált megoldások nyújtása következtében – magasabb árakat is kérnek a megrendelőktől (Mathieu, 2001; Correa és társai, 2007; Gebauer – Fleisch, 2007).

Működési szinten azonban ellentmondásos eredményekre jutottunk. A mintában szereplő magyarországi termelővállalatok legalább olyan nagy hangsúlyt fektetnek a szolgáltatásokhoz kapcsolódó akcióprogramok végrehajtására, mint a más jellegű programokra. Úgy tűnik tehát, hogy a termelési akcióprogramok végrehajtása és a termelési stratégia verseny céljai között, a szolgáltatások tekintetében legalábbis, nem teljes az összhang. Az új technológiák termelési alkalmazásának céljait tekintve (Chase – Garvin, 1989; Neely, 2008) azonban már a várt eredményre jutottunk. Az új technológiákat csak igen kis mértékben alkalmazzák az új szolgáltatások kifejlesztésére, ami összhangban van stratégiai szinten megfogalmazott következtetéseinkkel.

Ugyanakkor – várakozásainkkal ellentétben – nem találtunk kapcsolatot az elemzett magyarországi termelővállalatok mérete és tulajdonosi struktúrája (Csészák – Wimmer, 2011), valamint a szolgáltatosodás jellemzői között. Ez az eredmény ellentmond azon sokszor említett sztereotípiának, mely szerint a szolgáltatások térnyerése csak a külföldi tulajdonban levő nagyváll-

5. táblázat

latokra lenne jellemző. Végezetül, a pénzügyi eredményesség mutatói arra engednek következtetni, hogy az elemzett vállalati mintában a szolgáltatosodás útjára lépett termelővállalatoknak még nem sikerült a szolgáltatosodáshoz kapcsolódó pénzügyi előnyö-

ket (Wise – Baumgartner, 1999; Baines és társai, 2009) megvalósítani. Üzleti forgalmuk növekedése, valamint profitabilitási mutatóik jobbakk ugyan a szolgáltatásokra kisebb hangsúlyt fektető vállalatokhoz viszonyítva, ez a különbség azonban statisztikailag nem szignifikáns.

Összességében tehát kijelenthetjük, hogy az elemzett magyarországi termelővállalatoknál a szolgáltatosodás nem tekinthető meghatározó jelenségnek. Bár egyes vállalatok a stratégia és a működés szintjén is hangsúlyt fektetnek a szolgáltatásokra, valamint a szolgáltatosodás belső akadályainak leküzdésére (azaz fontos lépéseket tesznek a megoldásalapú gondolkodás irányába való elmozdulás érdekében), az ettől várt pénzügyi előnyök azonban még nem mutatkoznak egyértelműen.

Lábjegyzet

¹ A cikk a TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 program támogatásával készült.

Felhasznált irodalom

Alonso-Rasgado, T. – Thompson, G. – Elfström, B.-O. (2004): The design of functional (total-care) products. *Journal of Engineering Design*, Vol. 15, no. 6, p. 515–540.

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*, Vol. 20, no. 5, p. 547–567.

Bastl, M. – Johnson, M. – Evans, E. (2009): Managing supply chains in extreme conditions: a conceptual framework for servitized environments, konferencia-előadás: 16th EurOMA Conference, Gothenburg, Sweden

Brax, S. (2005): A manufacturer becoming service provider – challenges and a paradox. *Managing Service Quality*, Vol. 15, no. 2, p. 142–155.

Chase R.B. – Garvin, D.A. (1989): The service factory. *Harvard Business Review*, Vol. 67, no. 4, p. 61–69.

Chikán A. (2008): *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Aula Kiadó

Chikán A. – Czakó E. (szerk.) (2009): *Versenyben a világgal. Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén*. Budapest: Akadémiai Kiadó

- Chikán A. – Czakó E. – Demeter K. (1996): Vállalataink erőltetett (át)menetben, Gyorsjelentés a „Versenyben a világgal” kutatási program kérdőíves felméréséről. 1996. okt.
- Chikán A. – Czakó E. – Zoltayné Paprika Z. (szerk.) (2011): Vállalati versenyképesség válsághelyzetben, Gyorsjelentés a 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. Vállalatgazdaságtan műhelytanulmány
- Chikán A. – Czakó E. – Zoltayné Paprika Z. (szerk.) (2002): A vállalati versenyképesség alakulása a globalizálódó magyar gazdaságban. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Cohen, M.A. – Agrawal, N. – Agrawal, V. (2006): Winning in the aftermarket. *Harvard Business Review*, May 2006, 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*, Vol. 27, no. 5, p. 444–463.
- Csesznák A. – Wimmer Á. (2011): Vállalati jellemzők és összefüggéseik a válság időszakában – a „Versenyben a világgal” kutatási program 2009. évi felmérésében részt vevő vállalatok jellemzése. Műhelytanulmány, Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ
- Davies, A. (2004): Moving base into high-value integrated solutions: a value stream approach. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 13, no. 5, p. 727–756.
- Davies, A. – Brady, T. – Hobday, M. (2006): Charting a path toward integrated solutions. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 47, no. 3, p. 39–48.
- Demeter K. (2009): Szolgáltatásmenedzsment Magyarországon a termelő- és szolgáltató vállalatoknál. *Vezetéstudomány*, 40. évf., 2. szám, 9–22. old.
- Demeter K. (2010): Szolgáltatásodás, avagy az integrált termék – szolgáltatás rendszerek kialakulása és jellemzői. 125 sz. műhelytanulmány, Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet
- Evans, J.R. – Berman, B. (1987): *Marketing*. 3. kiadás, New York: Macmillan
- Frambach, R. – Wels-Lips, I. – Gündlach, A. (1997): Proactive product service strategies – an application in the European health market. *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, no. 4, p. 341–352.
- Gebauer, H. – Fleisch, E. – Friedli, T. (2005): Overcoming the service paradox in manufacturing industries. *European Management Journal*, Vol. 23, no. 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*, Vol. 36, no. 3, p. 337–348.
- Grönroos, C. (1990): *Service Management and Marketing: managing the moments of truth in service competition*. Lexington: Lexington Books
- Heskett, J.L. – Sasser, W.E. – Schlesinger, L.A. (1997): *The service profit chain*. New York: The Free Press
- Johne, A. – Storey, C. (1998): New service development: a review of the literature and annotated bibliography. *European Journal of Marketing*, Vol. 32, no. 3/4, p. 184–251.
- Johnson, M. – Mena, C. (2008): Supply chain management for servitized products: a multi-industry case study. *International Journal of Production Economics*, Vol. 114, no. 1, p. 27–39.
- Kindström, D. – Kowalkowski, C. (2009): Development of industrial service offerings: a process framework. *Journal of Service Management*, Vol. 20, no. 2, p. 156–172.
- Mathe, H. – Shapiro, R. D. (1993): *Integrating service strategy in manufacturing company*. London: Chapman & Hall
- Mathieu, V. (2001): Product services: from a service supporting the product to a service supporting the client. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 16, no. 1, p. 39–58.
- Matthyssens, P. – Vandenbempt, K. (2008): Moving from basic offerings to value-added solutions: strategies, barriers and alignment. *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, no. 3, p. 316–328.
- Neely, A. (2007): The servitization of manufacturing: an analysis of global trends. konferencia-előadás: 14th EurOMA Conference, Ankara, Turkey
- Neely, A. (2008): Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing. *Operations Management Research*, Vol. 1, no. 2, p. 103–118.
- Oliva, R. – Kallenberg, R. (2003): Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14, no. 2, p. 160–172.
- Pawar, K.S. – Beltagui, A. – Riedel, J.C.K.H. (2009): The PSO triangle: designing product, service and organization to create value. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 29, no. 5, p. 468–493.
- Reinartz, W. – Ulaga, W. (2008): How to sell services more profitably?, *Harvard Business Review*, May 2008, p. 90–96.
- Schmenner, R. W. (2009): Manufacturing, service, and their integration: some history and theory. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 29, no. 5, p. 431–443.
- Stock, J.R. – Lambert, D.M. (2001): *Strategic Logistics Management*. Boston: McGraw-Hill – Irwin
- Szegedi Z. – Prezenszki J. (2005): *Logisztika-menedzsment*. Budapest: Kossuth Kiadó
- Tuli, K.R. – Kohli, A.K. – Bharadwaj, S. G. (2007): Rethinking customer solutions: from product bundles to relational processes. *Journal of Marketing*, Vol. 71, p. 1–17.
- Vandermerwe, S. – Rada, J. (1988): Servitization of business: adding value by adding services. *European Management Journal*, Vol. 6, no. 4, p. 314–324.
- Wise, R. – Baumgartner, P. (1999): Go downstream. The new profit imperative in manufacturing. *Harvard Business Review*, September-October 1999, p. 133–141.

Cikk beérkezett: 2011. 11. hó
Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2011. 12. hó