

SZÉKELY CSABA:^{*}
**A versenyképesség növelésének lehetőségei a magyarországi
vállalkozásoknál**

Abstract

International competitiveness of Hungary has been dropped back seriously in the recent years which is caused apart from macro-economic and economic-political effects by corporate management issues as well. In general there are missing corporate strategies that could lead to long-lasting competitive advantages. Hungarian small and medium enterprises can recover from current economic crises only if they develop proper competitive strategies based on the theory of the strategy development and on their opportunities and competences. They should choose among the theoretically possible alternative strategies taking into consideration features of their business, markets, competitors and macro-economical environment equally. This study examines competitive strategy alternatives that are available for Hungarian small and medium enterprises and suggests focusing on some important strategic opportunities.

1. Bevezetés

Magyarország az utóbbi években jelentősen visszaszorult a nemzetközi gazdasági versenyben, amit a Világgazdasági Fórum globális versenyképességi jelentései is alátámasztanak.¹ A versenyképességi tényezők egy része makrogazdasági, intézményi, illetőleg infrastrukturális hatásokon alapul, amelyek vállalati szférára is jelentős hatással vannak. Az ország egészének versenyképessége azonban elsősorban vállalatának eredményes működésétől függ.

Nehezíti a helyzetet, hogy 2008 őszen világméretű pénzügyi és gazdasági válság bontakozott ki, amely az átlagosnál nagyobb mértékben érintette az amúgy is sérülékeny magyarországi vállalkozásokat. A válságból való kilábalás jelei ugyan már világszerte mutatkoznak, azonban Magyarország előtt előre várhatóan még nagyon hosszú út áll a kibontakozásig. Ráadásul egyre többen hangoztatják azt a kényelmesnek tartott megoldást, hogy az erős gazdasággal rendelkező országok fellendülése majd előbb, vagy utóbb a magyar gazdaságot is magával fogja „húzni”. Ez a megközelítés azonban veszélyes lehet, mivel a válság mindig újra rendezi az erőviszonyokat, és ebben a tülekedésben jó stratégiák és erőteljes lépések nélkül könnyen pozíciókat lehet veszíteni. Magyarországnak tehát tudatosan kell készülnie a válság utáni, jelentősen átstrukturálódott gazdasági viszonyokra. Ebben a gazdasági feltételeket alakító kormányának, de valamennyi vállalkozásnak is aktív szerepet kell vállalnia versenyképességének növelésével.

A vállalkozások versenyképessége relatív fogalom, ami nagyrészt a rivalizáló vállalatok közötti hatékonysági különbségekre vezethető vissza. A különbségek egy részéért műszaki-technológiai okok felelősek, de kiemelt szerepet játszanak a vállalkozások méretéből, tapasztalataiból, különleges képességeikből adódó gazdasági hatások is. Ezen belül kiemelkedő fontosságú az emberi tényező, ami egyrészt az irányító-szervező tevékenységgel, másrészt a munkaerő tudásával, szakértelmével, motiváltságával és elkötelezettségével függ össze.

^{*} Egyetemi tanár, dékán – Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, Sopron.

Piaci viszonyok között a stratégiai menedzsment koncepció teszi lehetővé a versenyelőnyök létrehozását és fenntartását. Magyarország jelenlegi viszonyai között nagymértékben javíthatná a vállalati versenyképességet a stratégiai menedzsment helyes gyakorlatának kialakítása, széleskörű elterjesztése, továbbá a vállalatok meglévő hatékonysági és versenyképességi tartalékainak feltárása, és az ehhez kapcsolódó aktív szervező tevékenység.

2. A versenyképesség értelmezése

A verseny általános értelemben véve élőlények, egyének, csoportok, nemzetek közötti vetélkedés az erőforrásokért, a territóriumért. Akkor alakul ki, ha két vagy több érdekelt fél olyan célokat tűz ki, amelyek nem, vagy csak részben oszthatók meg. A természetben azonos környezetben élő organizmusok vetélkednek a táplálékért, a vízért, vagy a szaporodás lehetőségéért. Az emberek ezen túlmenően a figyelemért, a jólétért, a presztízsért és más emberi értékekért (pl. a világvallások, az ideológiák harca) is versenyeznek. A vállalatok közötti verseny ugyanakkor nemcsak az erőforrásokért, hanem az azonos fogyasztói csoportokért is zajlik.

A gazdasági versenyképesség (*competitiveness*) olyan komparatív koncepció, amely egy adott cég, ágazat, vagy ország termékértékesítés, vagy szolgáltatásokkal való ellátás területén kifejtett képességét, nyújtott teljesítményét mutatja az adott piacon. Vizsgálata mind az üzleti, mind a nemzeti szinten lehetséges, bár a közgazdászok egy része vitatja az utóbbi hasznosságát.² Szerintük a nemzetközi kereskedelem nem értelmezhető zéró összegű játékként, amely szerint a versenyképesebb nemzetek csakis más „vesztes” országok rovására nyernek, hanem a nemzetek közötti összefüggések miatt a nemzetközi kereskedelem pozitív összegű játék, ahol valamennyi résztvevő szükségképpen nyer.

A piaci verseny a korunkban általánossá vált gazdasági rendszer egyik alapvető, bár sokak által vitatott szabályozó eszköze. Különösen a gazdasági válságok időszakában vetődnek fel kritikai vélemények a piac mindenhatóságáról. Ennek ellenére tagadhatatlanul fontos szerep hárul a versenyre a hatékonysági és racionalitási elvek érvényesítése szempontjából, amit szükségszerűen ki kell egészíteni a versenyzés kereteinek meghatározásával, illetőleg a versenyszabályok lehetőség szerint minél általánosabbá tételével. Mindenesetre a gazdasági élet nagyszámú szereplőjének nincs más választása, minthogy részt kell vennie a vállalatok, gazdasági szervezetek között zajló, gyakran kíméletlen versenyben. Nem szabadon választható lehetőségről van szó, mint például egy sportversenyen történő részvétel esetén: ha egy vállalatot létrehozunk, akkor az egyúttal az is eldől, hogy többé, vagy kevésbé éles versenyhelyzetbe kerül, függetlenül a szándékától. Barakonyi³ szerint modern piacgazdaságban a vállalatok szükségszerűen versenyben állnak egymással, ezért a stratégiai tervezés egyik alapkérdése: hogyan tudunk tartós versenyelőnyt biztosító stratégiát kidolgozni és megvalósítani?

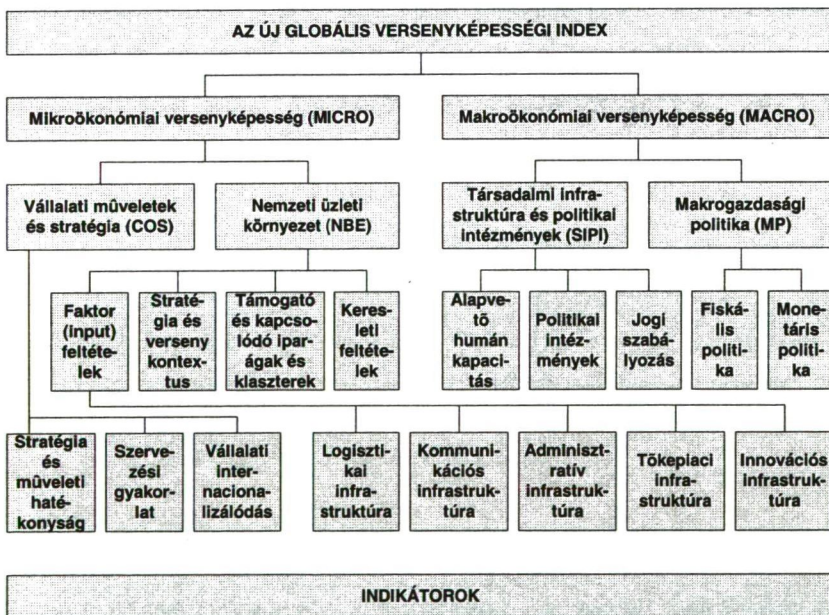
A nagy nemzetközi, multinacionális, transznacionális vállalatok között is verseny zajlik, de már globális szinten. Egyes iparágak azért válnak globálissá, mert vállalatai számára gazdasági, vagy egyéb előnyöket hoz, ha koordinált módon működik több ország piacán. A globális verseny előnyei több tényezővel magyarázhatók, amelyek közé a komparatív előnyök mellett a nemzeti piacokat jóval meghaladó gazdaságos sorozatnagyság, az úgynevezett tapasztalati görbe hatások, a termékek megkülönböztetéséből származó előnyök, továbbá a piaci információ és a technológiai ismeretek szélesebb körű hozzáférhetősége sorolható. A globális iparágak között folyó versenynek azonban sajátos stratégiai jellemzői vannak, amelyek eredete nagyrészt a nemzetek közötti versenypozíciókra vezethető vissza.

Kialakulásuk óta versenyeznek egymással az egyes országok és a régiók is. A történelem folyamán jelentősen változtak a verseny feltételei és eszközei, mivel az erőforrásokért

(pl. vadászterület, termőföld, rabszolgák stb.) folyó verseny mára a hatalom, a befolyás és a tőke megszerzéséért folyó küzdelemmé „szelídült”. Rapkin⁴ szerint egy nemzet versenyképessége annak fokmérője, hogy tökéletes versenyfeltételek mellett mennyire képes a világpiacon eladható termékeket és szolgáltatásokat létrehozni, miközben az ország állampolgárainak reáljövedelme nő. Szerinte a gazdasági versenyképesség a nemzetek egymáshoz viszonyított relatív pozíciójának csak egyik meghatározó eleme, ugyanis a versenyképesség katonai, tudásipari képességekben is megjelenhet. A verseny a nem profitra törekvő szférára is kiterjed, mint például a felsőoktatás esetén, ahol az oktatási piacon, a hallgatókért folyik a harc, hazai és nemzetközi szinten egyaránt.

A versenytársak közötti kompetitív helyezkedés dinamikus folyamat, amelynél a felek mindig új és új támadó és védekező lépéseket kezdeményeznek. Ebben a helyezkedésben jól kell ismerni a folyton változó versenytársakat, ráadásul a hangsúly időszakonként a versenyzők egyik kombinációjáról a másikra helyeződhet át. A piaci verseny máig is legteljesebbnek tekinthető szabályrendszerét Porter foglalta össze az „öt versenyerő”,⁵ továbbá a „nemzeti gyémánt”⁶ modelljeiben, amely új dimenziókkal bővítette a versenyképességgel kapcsolatos vizsgálatokat.

A versenyképességet lehetetlen egy konkrét mutatószámmal, vagy értékkel meghatározni. Már a fogalom definiálása is nehézségeket, vitákat okoz.⁷ Az éves versenyképességi jelentések alapjául az egyes országokra kidolgozott Globális Versenyképességi Indexek (GCI) szolgálnak.⁸ Az újabban alkalmazott index számítása alapjául szolgáló tényezőket az 1. ábra mutatja be.



1. ábra. A Globális Versenyképességi Index (GCI) értékét meghatározó tényezők⁹

Az indexek számításának alapjául szolgáló makro- és mikroökonómiai tényezők összetevőit indikátorokkal fejezik ki, amelyeket három tényezőcsoportba sorolnak be.

Az első tényezőcsoport *alapvető versenyképességi követelményeket* határoz meg: ide tartoznak az intézmények, az infrastruktúra, a makrogazdasági stabilitás, illetőleg az egészségügy, az alap- és középfokú képzés. A *hatékonyságnövelő* tényezők közé sorolják a fel-

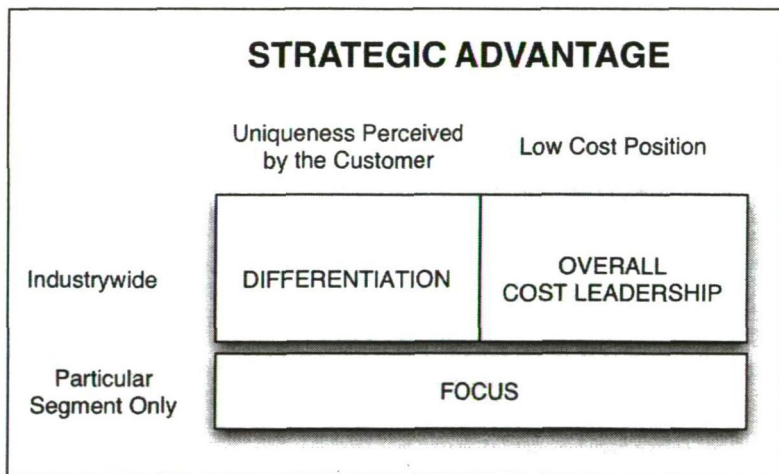
sőoktatást és a felnőttképzést, a az áru piac, a munkaerőpiac hatékonyságát, és a pénzügyi piac kifinomultságát, a technológiai fejlettség szintjét, és a piaci méretet. A harmadik tényezőcsoportba tartoznak az *innovációs és az üzleti kifinomultságot* leíró faktorok.

A GCI számításánál alkalmazott tényezők egy része alapfeltételként vehető figyelembe a vállalati versenyképességi vizsgálatoknál (pl. az alapvető versenyképességi követelmények), más részük azonban magát a piaci versenyt írják le (áru piac, munkaerőpiac, pénzügyi piac, piaci méret). Végül a tényezők harmadik csoportja (technológiai fejlettség, innováció, üzleti kifinomultság) a legfontosabb vállalati stratégiai hajtóerőket képviseli. A globális versenyképességi elemzések logikája tehát közvetlenül felhasználható a vállalatok versenystratégiáinak kialakításánál is.

3. Versenyelőnyök megszerzésének lehetőségei

A versenystratégia az üzleti stratégiánál szűkebb fogalom: a versenytársakkal szembeni sikeres helytállás tervezésére és megvalósítására koncentrál. Célja versenyelőnyök elérése, a piaci pozíció erősítése, a versenytársak kiszorítása, továbbá ellenállás a versenyképességekkel szemben.

A stratégiai menedzsment irodalmában többféle, a versenystratégiákat rendszerező megközelítéssel is lehet találkozni. Kezdetben az árkülönbségeket és a teljesítménykülönbségeket tartották a legalapvetőbb differenciálási szempontnak, és ennek megfelelően két „generikus” stratégiát különböztettek meg: a költségvetető, és a megkülönböztető stratégiákat¹⁰ Porter később¹¹ a stratégiai előnyök típusát, illetőleg a piac nagyságát tekintve már három fő versenystratégia változatot, a költségvetető és a megkülönböztető mellett a vevők koncentrált kiszolgálását (összpontosító, fókusz stratégia) is megkülönböztette.

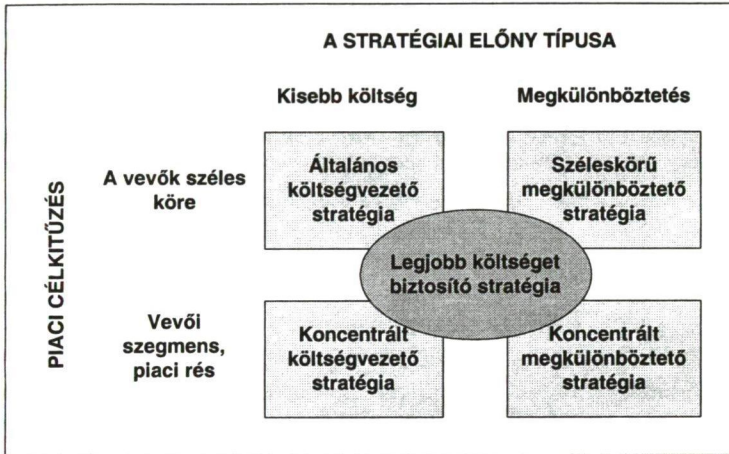


2. ábra. A Porter által javasolt versenystratégia tipizálás¹²

Ez a három alaptípus később négy, majd öt alapvető stratégiai lehetőségre egészült ki:¹³

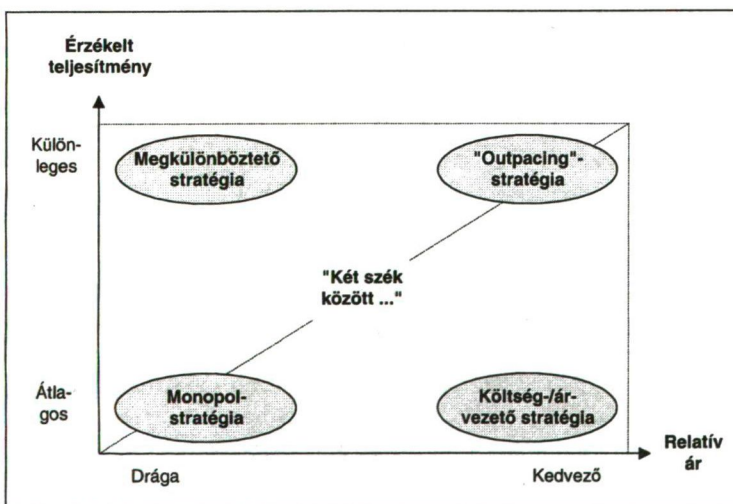
- *általános költségvetető stratégia*: a legalacsonyabb költségű termék, szolgáltatás előállítójává válásra törekvés az iparágon belül,
- *széleskörű megkülönböztető stratégia*: a fogyasztók lojalitásának megszerzésére irányuló törekvés olyan termékekkel és szolgáltatásokkal, amelyek különböznek a versenytársakétól,

- *legjobb költséget biztosító stratégia*: a fogyasztó nagyobb értékhez juttatása ugyanazon árért a kisebb költségek és a megkülönböztetés kombinációjával,
- *koncentrált költségvető stratégia*: szűk fogyasztói szegmensre koncentrálás a versenytársak alacsonyabb költséggel történő kiszorításával,
- *koncentrált megkülönböztető stratégia*: olyan termék, vagy szolgáltatás nyújtása egy szűk piaci réteg számára, amelyet a fogyasztók igényeihez igazítottak.



3. ábra. A versenysztratégiák csoportosítása Thompson szerint¹⁴

Hungenberg¹⁵ szintén a Porter által felvázolt alapvető stratégiai lehetőségekből indul ki, de a differenciáló és a költségvető stratégiák kombinációjaként három lehetőséget is felvázol. Az „outpacing” stratégia esetén a kombináció a versenytársakat meghaladó előnyökhöz vezet. A „két szék között ...” mondással jellemzi azokat a kombinációkat, amelyek végül nem vezetnek sikerhez. Az outpacing stratégia ellentétéként fogja fel a monopóliumra törekvő stratégiát, amely a klasszikus felfogás szerint nem tartozik a versenysztratégiák közé.



4. ábra. Versenysztratégiák Hungenberg szerint¹⁶

Az alapvető versenysztratégiák számbavételének egyik fő következtetése, hogy két tényezőnek, a költségek csökkentését előidézı intézkedéseknek, elsősorban a hatékonyságnövelésnek, továbbá a megkülönböztetést lehetővé tevı innovációnak és kreativitásnak van a legnagyobb jelentősége a helyes stratégiák kialakításánál.

4. A versenyképesség növelésének lehetőségei a magyarországi vállalkozásokban

A versenyképesség a fentiek alapján a két alapvető stratégiatípushoz tartozó lehetőségek kihasználásával, illetőleg azok megfelelő kombinációinak kialakításával növelhető. Célszerű ennek alapján megvizsgálni azt, hogy vajon a magyarországi vállalkozások számára mely lehetőségek adóttak, tekintettel mindazokra a korlátokra, amelyeket a magyar gazdaság történelmi fejlődése és jelenlegi helyzete gördít a vállalkozások elé.

A *költségvető stratégia*k kialakításához a strukturális, illetőleg a hatékonyságbeli különbségek vezethetnek. A *strukturális* költségelnyők eléréséhez Hungenberg és Kaufmann¹⁷ három lehetséges utat: a méretelnyők alapján, (economies of scale), a vállalati formáció alapján (economics of scope) és a tapasztalati, tanulási függvényhatások alapján megszerzhető költségelnyőket nevez meg.

A *méretelnyők kihasználása* a közgazdaságtan alapvető törvényszerűségéből: az állandó költségek méretnövekedésével eredő csökkenéséből adódhat. Ez egyrészt belépési korlátot jelenthet az új vállalkozások számára, de a vállalkozások versenyében is meghatározó tényező a piaci méretekből adódó termelési volumen. A magyarországi vállalatok ebben a tekintetben kedvezőtlen helyzetben vannak, mivel az ország a WEF versenyképességi elemzése alapján a piaci méreteket tekintve a 45. helyre szorult (és ebben a Magyarországon működő multinacionális vállalatok eredményei is kifejezésre jutnak), amihez az EU piacaihoz való hozzáférés sem változtatott lényegesen. A méretstruktúra is kedvezőtlen: a mikro- és kisvállalkozások nagy száma jellemző a magyar gazdaságra.

A *vállalati formáció* a vállalatok termékpaletájának szélességével, illetőleg a termékek regionális teríttségével függ össze. Költségelnyőket érhet el a több terméket előállító vállalat azokkal szemben, amelyek csak egy terméket kínálnak értékesítésre, illetőleg a több régióban azonos terméket értékesítő cég is költségelnyőkkel rendelkezhet. A magyarországi kis- és közepes vállalkozások nagy része azonban nem kerülhetett abba a helyzetbe, a több termék előállításával kapcsolatos szinergiákat, vagy a több régióban történő értékesítés lehetőségét kihasználhatta volna. Ez természetesen nem vonatkozik az itt működő multinacionális vállalatokra, amelyek főként ezekre a versenyelőnyökre építik stratégiáikat.

A *tapasztalati-tanulási görbe* azzal a tanuláselméleti megállapítással függ össze,¹⁸ hogy egy meghatározott tevékenység ismételt végrehajtásával olyan tapasztalatok keletkeznek, amelyek a folyamat hatékonyabb végrehajtását eredményezhetik. Az ezzel kapcsolatos vizsgálatok azt mutatták, hogy egy termék output halmozott mennyiségének megduplázása akár 20–30 százalékos konstans rátával csökkenő költségekhez is vezethet (a tapasztalati görbe törvénye). Ennek az empirikus úton mért eredménynek a hatására alakult ki a piaci részarány maximalizálására törekvő stratégia, illetőleg igazolódott az a feltételezés, hogy a termék-előállításban szerzett hosszú tapasztalat stratégiai előnyökhöz vezethet. A magyarországi kis- és közepes vállalkozások korát és szerény termelési tapasztalatait tekintve ezt az előnyt sem használhatják ki.

A költségelnyökhöz való hozzájutás másik útja, a *hatékonyságnövelés* azonban elérhető minden magyarországi vállalkozás számára is. A hatékonyságnövelés egyik megközelítését költségmenedzsmentnek nevezik, amelyen belül több megközelítés is elősegítheti a célul kitűzött eredmény, a versenytársakénál kisebb költségű termék-előállítást.

A költségmenedzsmenten belül a *költségszint-menedzsmentet*, a *nullabázisú költségtervezést (Zero-Base-Budgeting)*, az *általános költségek értékelemzését*, a *folyamatköltség-számítást*, az *életciklus költségszámítást (Lifecycle Costing)*, a *célköltség-számítást (Target Costing)* és a *költség-benchmarkingot* emelik ki leggyakrabban használt módszerként. Előadásomban részletesebben a költségszint-menedzsmentre, ezen belül az úgynevezett lean-management módszerek között alkalmazható egyik eljárásra, az értékfolyamat-térképezésre (Value-Stream-Mapping) kívánok kissé részletesebben kitérni.

A *megkülönböztető stratégiák* kialakításának is több lehetséges módja van. Alapvetően azokra a kérdésekre keressük a választ, hogy mi eredményezhet nagyobb hasznosságot a vevők számára, illetőleg, hogy mi által jöhet létre különleges előny. Mindkét esetben olyan terméktulajdonságokat kell keresni, amelyek nem másolhatók le egyszerűen, illetőleg amelyekre megfelelő védettséget lehet szerezni a másolás ellen. A következő táblázatban kísérletet teszek arra, hogy összefoglaljam e lehetőségeket.

1. táblázat. A megkülönböztetés lehetséges módjai¹⁹

Minőség	Idő	Márkanév	Vevőkapcsolatok
<ul style="list-style-type: none"> • funkció • tartósság • megbízhatóság • esztétika • látens igények • transzcendens tulajdonságok 	<ul style="list-style-type: none"> • innovációs előnyök <ul style="list-style-type: none"> – pionír – korai követő – késői követő • gyorsaságbeli előnyök <ul style="list-style-type: none"> – termékfejlesztési idő – termék életciklus idő 	<ul style="list-style-type: none"> • a minőséggel kapcsolatos bizonytalanság redukálása • emocionális élmény nyújtása 	<ul style="list-style-type: none"> • Tartós vevőkapcsolatok, lojalitás kialakítása

A megkülönböztető stratégiák akkor lehetnek a leghatékonyabbak, ha a vevők preferenciái és igényei jelentősen különböznek, és nem elégednek meg a standard termékekkel. Az is fontos, hogy a versenytársak ne kövessék túl nagy számban hasonló típusú megkülönböztető stratégiát.

A megkülönböztető stratégia azonban tévutakra is vezethet, különösen akkor, ha a megkülönböztető lépést a vevők nem érzékelik költségcsökkentésként, vagy hasznosság növelésként. Emellett az eltúlzott megkülönböztetés túlhaladhatja a fogyasztók igényeit, elvárásait, sőt az is előfordulhat, hogy túl nagy a fogyasztók által érzékelt ártöbblet, amit a megkülönböztető tulajdonság kialakítása generál. A megkülönböztető stratégiák ettől függetlenül fontos kiindulási alapot jelenthetnek a magyarországi vállalkozások számára, amelynél a kreativitás és az innovációs készség játszhat fontos szerepet. Megjegyzendő, hogy az országok rangsorában az innováció tekintetében Magyarország csak a 45. helyet foglalja el, de ez az általános versenyképesség megítélésénél (58. helyezés) lényegesen jobb pozíció.²⁰

5. A Value Stream Mapping alkalmazása a versenyképesség növelésére

Az előző fejezet egyik következtetése, hogy a stratégiai versenyelőnyökhöz jutás nem minden útja járható a magyarországi kis- és közepes vállalkozások számára. A *hatékonyság növelése* azonban nemcsak lehetőség, hanem a fennmaradás legfőbb feltétele is.

A hatékonyság növelése részben új műszaki-technológiai megoldásokkal érhető el, de kiemelt szerepet játszanak a vállalkozások méretéből, tapasztalataiból, különleges képességeiből adódó gazdasági hatások is. Ezen belül kiemelt szerepet játszik az emberi ténye-

ző, ami egyrészt az irányító-szervező tevékenységgel, másrészt a munkaerő tudásával, szakértelmével, motiváltságával és elkötelezettségével függ össze.

A Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kara az *Európai Lean Egyesülettel*, és további kutatási partnerekkel összefogva 2008 szeptemberében átfogó kutatási feladatot indított „*A magyar gazdaság belső hatékonyságnövelési tartalékainak kutatása*” címmel. E kutatások egyik kiemelt témaköre a lean-management elvekre épülő VSM módszer alkalmazása, más egyéb hatékonyságnövelő eszközök és módszerek mellett.²¹

Az értékfolyamatok feltérképezése (*Value Stream Mapping, VSM*) a *Lean Manufacturing* Toyota által kidolgozott verziója (Toyota Production System). Célja a folyamatok veszteségeinek azonosítása, kimutatása és csökkentése. Elsősorban az értéktéremtő folyamatok hatékonyságának növeléséhez nyújt segítséget. Az értékfolyamatok magukban foglalják mindazokat a elsődleges (termelési, szolgáltatási) és támogató tevékenységeket, amelyek egy adott termék, vagy szolgáltatás (érték) előállításához szükségesek. Az *értékfolyamatok elemzése* e tevékenységek azonosítását és leképezését jelenti az anyag- és információáramlás meghatározásával a megrendeléstől a leszállításig. Erre épül az *értékfolyamatok tervezése*, amely a kívánatos anyag- és információáramlást alakíthatja ki a *lean menedzsment* kritériumai alapján. A VSM az elemzés és a tervezés együttese, amely a nagy hozzáadott értékű folyamatok rövidebb átfutási idővel történő megvalósítását célozza meg.²²

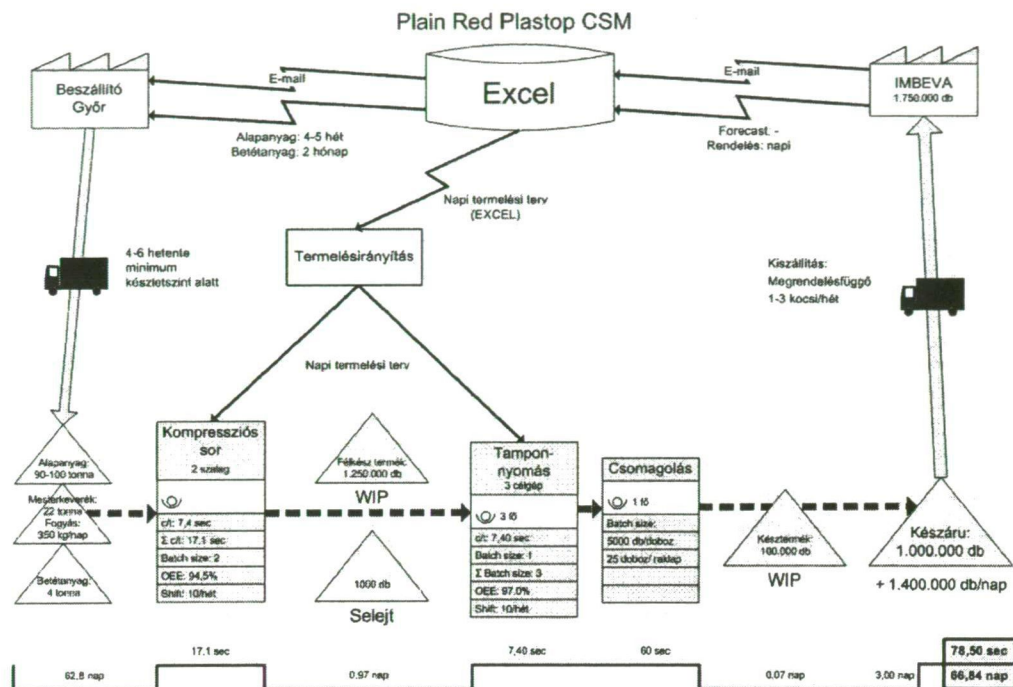
A VSM előnye egyrészt, hogy nemcsak az egyes lépések hatékony megvalósítására, hanem az egész folyamatra figyelmet fordít. Ennek során nemcsak a veszteségeket tárja fel, hanem azok forrásait is. Rámutat például arra, hogy hol vannak a legnagyobb felhalmozódott készletek az ellátási láncban, melyek a leghosszabb átfutási, várakozási, szállítási idők, mely gyártási folyamatok jelentik a szűk keresztmetszetet a rendszerben. Azonos módszerrel (közös nyelven) elemzi a gyártási és a szolgáltatási folyamatokat. A meghozott döntések jól átláthatóak, és az egész folyamatot érintik. A VSM fontos tulajdonsága, hogy megmutatja az anyag- és az információáramlás közötti összefüggést is.

Az elemzés során célszerű a vizsgált vállalat 2–3 fő folyamatának feltérképezésére, fejlesztésére törekedni, a következő lépések szerint:

- a feltérképezendő folyamatok definiálása,
- a jelenállapot térkép elkészítése,
- a jövőállapot térkép elkészítése,
- a cselekvési terv kidolgozása,
- megvalósítás.

A VSM módszer már több magyarországi vállalkozásnál is bevezetésre és kipróbálásra került a kutatások keretében. Ennek illusztrálására szolgál az *5. ábra*.

Az értékfolyamatok jellemzőit az ábrán egységes szimbólumok szemléltetik. A folyamatok egyes szakaszait folyamat dobozok (*process box*) ábrázolják. A nyilak az ezek közötti folyamatok irányát, jellegzetességeit szemléltetik. A háromszögek azokat a készleteket szimbolizálják, amelyek veszteségeket, vagy késedelmeket okozhatnak a folyamatban. A vizsgálatok célja és fő elve, hogy az „átfolyási sebesség” minél nagyobb legyen. Ennek feltétele, hogy a folyamat lehetőség szerint soha se szakadjon meg. Emellett azt is biztosítani kell a folyamat szabályozásával, hogy csak olyan termék termelésére kerüljön sor, abban az időpontban és abban a mennyiségben, amelyre szükség van. A legalul látható lépcsős vonal a hatékony, és a haszontalan (nem értéktéremtő) idő arányát mutatja.



5. ábra. VSM folyamatára egy adott terméké²³

A VSM feltétlenül alkalmas arra, hogy fel lehessen tárni az anyag- és információáramlási folyamatok hibáit, korrekcióra szoruló pontjait. Az egyik vizsgált magyarországi vállalkozás esetén a fő termelési vonalon mért „hatékony” szakaszok például csak 0,02 százalékot tettek ki! A vizsgálatok megmutatták, hogy a hatékonyságot lényegesen lehet növelni a folyamat áttervezésével, a készletszintek csökkentésével, és a nyersanyag és alkatrész készlet vásárlói kereslettel való összehangolásával és más szervezési intézkedésekkel. Ezek azonban csak a javítási lehetőségek első lépései, hiszen tanuló vállalatra jellemző *kaizen* értelmében ezt az újító, javító munkát folyamatosan kell végezni, és soha sem szabad leállítani.

6. Következtetések

A bemutatott példa annak szemléltetésére szolgál, hogy van lehetőség olyan hatékony módszerek alkalmazására, amelyek segítségével jelenlegi körülményeink között is el lehet jutni a hatékonyság növeléshez, és költségelőnyökhöz vezető stratégiákat lehet kialakítani. Ezek a módszerek nemcsak a költségcsökkentéséhez, hanem más stratégiai előnyökhöz, így sikeres költségvető és megkülönböztető stratégiákhoz is elvezethetnek. Ehhez azonban alaposan meg kell ismerni a versenylényök megszerzésének lehetséges módjait, az adott vállalkozás lehetőségeit és erősségeit, továbbá az esetleges veszélyeket és az akadályozó tényezőket. Egyszerűbben fogalmazva: a stratégiai tervezés és menedzsment koncepciójának megismerésével és módszereinek alkalmazásával célszerű a vállalatokat irányítani. Különösen fontos ez a válságból való kilábalás időszakában, amikor a piac és a gazdaság egésze átalakul, új erőviszonyok alakulnak ki. Könnyen a vesztesek oldalára sodródhat ország, ha e lehetőségeket elmulasztják vállalkozásaink.

Jegyzetek

- ¹ World Economic Forum (WEF) (2009): The Global Competitiveness Report 2009–2010. Geneva.
- ² *Krugman, P., Wells, R.*: Economics: European Edition (Spring 2007), Princeton University. ISBN 0716799661
- ³ *Barakonyi K.* (1999): Stratégiai tervezés. Stratégiaalkotás I. Nemzeti tankönyvkiadó, Budapest, 240 p. ISBN 963 19 03370
- ⁴ *Rapkin, D. P.; Avery, W. P.* (szerk.) (1995): National Competitiveness in a Global Economy, Lynne Rienner, London.
- ⁵ *Porter M. E.* (1980): Competitive Strategy. The Free Press, A Division of Macmillan, Publ. Co, Inc. New York, U.S.A.
- ⁶ *Porter, M. E.* (1990): The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, New York.
- ⁷ *Bakács A.* (2003): Versenyképesség koncepciók. A Gazdasági és Közlekedési Minisztérium által finanszírozott, „A hazai közlekedési hálózatok hatékonysága, versenyképessége növelésének lehetőségei a nemzetközi tapasztalatok alapján” című kutatási projekt keretében készült tanulmány [kutatásvezető: Fleischer Tamás]. MTA Világgazdasági Kutatóintézet.; *Barakonyi K.* (1999): Stratégiai tervezés. Stratégiaalkotás I. Nemzeti tankönyvkiadó, Budapest, 240 p. ISBN 963 19 03370
- ⁸ World Economic Forum (WEF) (2008): The Global Competitiveness Report 2008–2009. Geneva;
- World Economic Forum (WEF) (2009): The Global Competitiveness Report 2009–2010. Geneva.
- ⁹ World Economic Forum (WEF) (2008): The Global Competitiveness Report 2008–2009. Geneva.
- ¹⁰ *Miles, R., Snow, C.* (1978): Organizational Strategy, Structure and Process, New York; *Porter M. E.* (1980): Competitive Strategy. The Free Press, A Division of Macmillan, Publ. Co, Inc. New York, U.S.A.
- ¹¹ *Porter, M. E.* (1993): Versenystratégia. Iparágak és versenytársak elemzési módszerei. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- ¹² *Porter, M. E.* (1993): Versenystratégia. Iparágak és versenytársak elemzési módszerei. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- ¹³ *Thompson, A. A., Strickland, A. J.* (1999): Strategic Management: Concepts and Cases (11th edition) The McGraw-Hill Companies.
- ¹⁴ *Thompson, A. A., Strickland, A. J.* (1999): Strategic Management: Concepts and Cases (11th edition) The McGraw-Hill Companies.
- ¹⁵ *Hungenberg, H.* (2008): Strategisches Management in Unternehmen. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- ¹⁶ *Hungenberg, H.* (2008): Strategisches Management in Unternehmen. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- ¹⁷ *Hungenberg, H., Kaufmann, L.* (2001): Kostenmanagement, 2. Aufl., München.
- ¹⁸ *Henderson, R.* (1974): The Experience Curve Reviewed – How Does it Work? Boston Consulting Group.
- ¹⁹ Sajtó összeállítás.
- ²⁰ World Economic Forum (WEF) (2009): The Global Competitiveness Report 2009–2010. Geneva.
- ²¹ *Székely, Cs., Izsak N., Szakály T.* (2009): Experiences of Value Stream Mapping in Hungarian Companies. SM2009 14th International Scientific Symposium, Subotica.
- ²² *Rother, M., Shook, J.* (2003): Learning to See: Value-Stream Mapping to Create Value and Eliminate Muda, 2003. Brookline, MA: Lean Enterprise Institute. ISBN: 0966784308 9780966784305
- ²³ *Izsak, N., Szakály T.* (2009): A magyar gazdaság belső hatékonyságnövelési tartalékainak alakulása – Rexam Plastics, Győr. Kutatási jelentés, NYME KTK, Sopron.