

Demeter Krisztina

**Üzleti alapfolyamatok és funkciók
(Kutatócsoport zárótanulmány)**

TM 74. sz. műhelytanulmány



BCE VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

¹ A műhelytanulmány a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú projektje, *A nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége* címet viselő alprojektjének kutatási tevékenysége eredményeként készült.

Tartalomjegyzék

ÖSSZEGZÉS	HIBA! A KÖNYVJELZŐ NEM LÉTEZIK.
ABSTRACT	3
BEVEZETÉS	4
Fenntarthatóság.....	5
Beszerezés	7
Innováció.....	9
Termelés.....	11
Lean menedzsment.....	13
Egyéb témák	15
Összegző megállapítások.....	17
FELHASZNÁLT IRODALOM	20
A zárótanulmányban felhasznált irodalom	20
A kutatócsoportban született műhelytanulmányok	20
A kutatócsoportban készült publikációk listája	21

Összegzés

Ez a zárótanulmány az „Üzleti alapfolyamatok és funkciók” kutatócsoporton belül született 16 műhelytanulmány alapján készült. A műhelytanulmányok kétharmada a Versenyképesség kutatás 2009-ben lekérdezett fordulóját használta fel empirikus alapként. A tanulmány először röviden bemutatja az elkészült műhelytanulmányok fő gondolatait a fenntarthatóság, beszerzés, innováció, termelés, lean menedzsment és egyéb címszavak mentén csoportosítva őket, majd néhány következtetést fogalmaz meg.

Kulcsszavak: versenyképesség, beszerzés, termelés, innováció, fenntarthatóság, lean menedzsment, ellátási lánc menedzsment, szolgáltatószolgáltatás, kockázatmenedzsment, logisztikai képesség

Primary business processes and functions – research group final report

Abstract

This final report was made on the basis of 16 working papers within the “Primary business processes and functions” research group. Two third of the papers used the 2009 round of the Competitiveness survey as an empirical base. This report shortly summarizes the main thoughts of the working papers along the terms of sustainability, purchasing, innovation, production, lean management and others, and then draws some conclusion.

Keywords: competitiveness, purchasing, production, innovation, sustainability, lean management, supply chain management, servitization, risk management, logistics competence

Bevezetés

Ez a zárótanulmány az „Üzleti alapfolyamatok és funkciók” kutatócsoporton belül született 16 műhelytanulmány alapján készült. A műhelytanulmányok készítésében összesen 20-an vettek részt, többségük a BCE Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék kutatója, illetve PhD hallgatója, de közvetlenül bevontunk a kutatásokba más intézeti kollégákat, egy erdélyi PhD hallgatót és négy nappali képzésben a kutatás időtartama alatt végzett hallgatót is. Mindez összhangban van a kutatási program azon céljával, hogy a kutatásokon keresztül erősítsük kapcsolatainkat más szakterületek, más intézmények, más országok kutatóival, és biztosítsuk a szakmai utánpótlást hallgatók bevonásával.

A 16 műhelytanulmányon túl a kutatócsoport munkájában résztvevők helyi szervezésű (pl. Harry Boer publikációs szeminárium, Kovács Erzsébet kvantitatív kutatómódszertan szeminárium, Radácsi László NVivo használata szeminárium, Friedel Bolle „Bevezetés a kísérleti közgazdaságtanba” c. szemináriuma) és nemzetközi szakmai továbbképzéseken (pl. az International Society for Inventory Research, az International Federation for Purchasing and Supply Management és a European Operations Management nyári iskolái), szakmai rendezvényeken (workshopok, konferenciák, kutatási megbeszélések), külföldi tanulmányutakon vettek részt, hogy szakmai és módszertani képességeiket továbbfejleszthessék, illetve kapcsolataikat építsék.

A műhelytanulmányok kétharmada a Versenyképesség kutatás 2009-ben lekérdezett fordulóját használta fel empirikus alapként. Ennek ellenére viszonylag nehéz lenne egységes vezérfonal mentén tárgyalni a tanulmányokat, tekintve, hogy az adatbázis csaknem 3000 változó adatait tartalmazza mintegy 300 vállalatra, ráadásul a kutatók érdeklődési köre is nagyon szerteágazó.

1. táblázat: A kutatócsoport műhelytanulmányainak fő jellemzői

Szerzők	Téma*	Tanulmány jellege	Felhasznált adatbázis
Bárh-Fehér	Fenntarthatóság az ellátási láncban	Elméleti és empirikus, statisztikai adatelemzés	Versenyképesség 2009
Demeter-Szász (1)	Termelés válságban	Empirikus, statisztikai adatelemzés	Versenyképesség 2009
Demeter-Szász (2)	Szolgáltatóság - egyéb	Empirikus, statisztikai adatelemzés	IMSS 2009, GCI 2010, Versenyképesség 2009
Demeter-Szigetvári	Globális termelés	Elméleti és empirikus, esettanulmány	
Gelei	Logisztikai képességek - egyéb	Empirikus, statisztikai adatelemzés	Versenyképesség 2004, 2009
Gelei és társai	Leadership és lean menedzsment	Empirikus, statisztikai adatelemzés	Versenyképesség 2009
Gyimesi	Innováció	Elméleti és empirikus, statisztikai adatelemzés	Versenyképesség 2009

Kiss	Innováció	Empirikus, statisztikai adatelemzés	Versenyképesség 2009
Losonci	Emberi erőforrás és lean menedzsment	Elméleti	
Matyusz-Demeter	Kontingenciátényezők és termelés	Empirikus, statisztikai adatelemzés	Versenyképesség 2009
Nagy-Venter	Ellátási lánc és kockázatmenedzsment - egyéb		Versenyképesség 2009
Tátrai-Fábián	Elektronikus beszerzés	Empirikus, statisztikai adatelemzés	Saját adatbázis, 100 vállalat
Toarniczky és társai	Lean kultúra mérése az egészségügyben	Elméleti és empirikus, esettanulmány	
Vörösmarty	KKV-k beszerzési gyakorlata	Empirikus, statisztikai adatelemzés	Versenyképesség 2009
Vörösmarty-Dobos	Fenntartható beszerzés	Elméleti, tartalomelemzés és modellezés (DEA)	32 vállalati etikai kódex, szakmai szervezetek etikai kódexei
Vörösmarty-Kiss	Innováció és beszerzés	Elméleti és empirikus, statisztikai adatelemzés	Versenyképesség 2009

**a kiemelés arra a fejezetre utal a zárótanulmányban, amelyben részletesebben megjelennek a tanulmány eredményei*

Először röviden bemutatjuk az elkészült műhelytanulmányok fő gondolatait néhány fontosabb hívószó mentén csoportosítva őket, és természetesen a versenyképesség kérdésére helyezve a hangsúlyt.

Fenntarthatóság

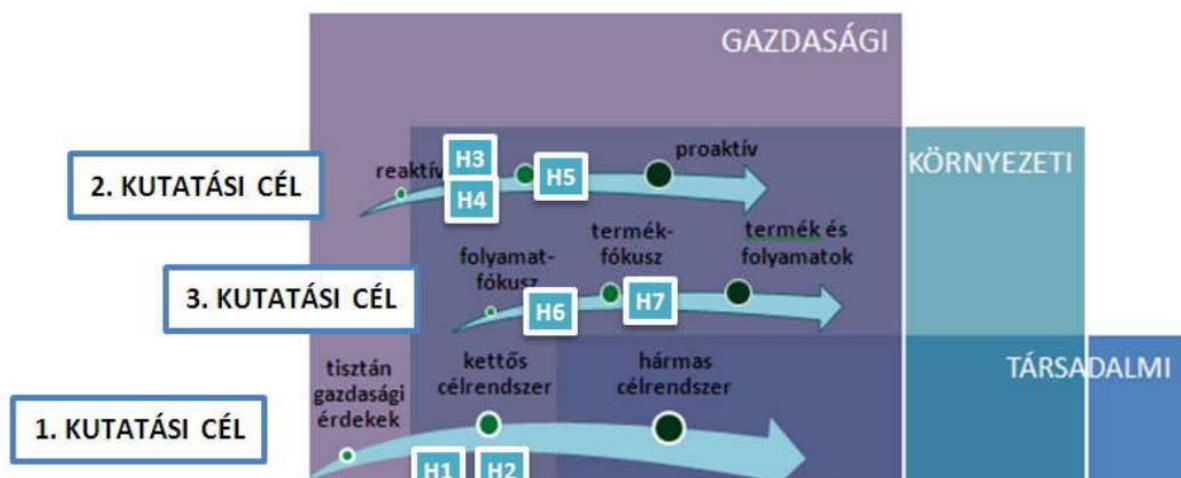
Bárth-Fehér Szilvia Logisztika mesterszakon végzett hallgató, aki diplomamunkájában foglalkozott a Versenyképesség kutatás adatainak elemzésével. Tanulmánya szakirodalmi elemzés alapján rámutat arra, hogy bár eleinte a kutatók a környezetvédelmi és társadalmi felelősségvállalásra úgy tekintettek, mint amelyekre a vállalatok hajlandóak profitjuk egy részét feláldozni (azaz negatív a kapcsolat), ma már – elsősorban Porter és van der Linde (1995) cikke nyomán – általánosan elfogadott állásponttá vált, hogy a fenntarthatóság környezeti és a társadalmi dimenziójának hangsúlyozása nem jelenti a gazdasági dimenzió csorbulását. A tanulmányban számtalan terület, illetve példa található e pozitív kapcsolat alátámasztására.

A műhelytanulmány középpontjában az ellátási láncok menedzselésekor használatos fenntarthatósági gyakorlatok állnak. A szerző három kutatási célt fogalmaz meg: 1) a fenntarthatósági három pillér integráltsági fokának feltárása a hazai vállalati gyakorlatban, 2) a hazai vállalatok környezetvédelemmel kapcsolatos szemléletmódjának, stratégiájának vizsgálata, 3) a környezeti menedzsment fókuszának vizsgálata. Elemzéseit a Versenyképesség kutatás adatbázisa segítségével végzi. Kutatási modelljét, az egyes célokon belül megfogalmazott hipotéziseket az 1. ábra szemlélteti.

A tanulmány néhány fontos megállapítása (85. old.):

„Magyarországon is egyre több vállalat érzékeli úgy, hogy a környezetvédelmi kérdések integrálása a vállalati stratégiába alapvető elvárás a piacon, melynek figyelmen kívül hagyása versenyhátrányt jelentene a vállalatnak. Nagyon alacsony azon vállalatok aránya, melyek egyáltalán ne fordítanak figyelmet a környezeti kérdésekre, míg a vállalatok nagyjából fele, mind szándékolt, mind realizált stratégiája alapján, meghatározó mértékben figyelembe veszi a környezetvédelmi szempontokat. (...) A fenntarthatóság harmadik, társadalmi pillérének integrálása azonban csak a vállalatok jóval szűkebb körére jellemző.

1. ábra: A fenntarthatóság vizsgálata ellátási láncokban)



Forrás: Bárth-Fehér Szilvia, 82. old.

A környezetvédelmi szempontok tehát egyre hangsúlyosabb szerepet kapnak a vállalatok stratégiájában, arculatában. Ez azonban *nem jelenti feltétlenül a környezetvédelmi kérdések valóban felelős módon való kezelését*. A környezetvédelemmel kapcsolatos szemléletmódot tekintve, bár találkozhatunk néhány pozitív tendenciával, továbbra is a reaktív szemléletmód a meghatározó, még a kettős-, illetve hármás célrendszert érvényesítő, felelősnek mondható, valamint a gazdaságilag kiemelkedően teljesítő vállalatok körében is. A környezeti menedzsment fókuszát tekintve is hasonlóak a következtetések: a költségcsökkentéssel járó, mintegy pozitív velejáróként környezettudatosnak is nevezhető lépések a legelterjedtebbek.” Azaz egyelőre a folyamatfókusz a jellemző megközelítés. A tanulmány egy része a Vezetéstudomány hasábjain is megjelenik 2012-ben.

Vörösmarty Gyöngyi és Dobos Imre az ellátási lánc szűkebb területére, a beszerzésre fókuszál. Irodalomkutatásuk szerint (Walker és Philips, 2009) a fenntarthatóság négy téma köré csoportosítható a beszerzésben (4-5. oldal): 1) a környezeti tényezők felőli elmozdulás a társadalmi tényezők felé, 2) a fenntarthatóság és az innováció összekapcsolódása, 3) az etikus beszerzés és 4)

mérési módszerek. A szerzők ez utóbbi két vonulat mentén fejtik ki nézeteiket tanulmányukban, két egymástól elkülönült részben.

A tanulmány első felében, két külföldi szakmai szervezet és 32 Magyarországon működő vállalat *etikai kódexének áttanulmányozása* alapján a szerzők megállapítják, hogy a hazai etikai kódexek a nemzetközi trendeknek megfelelően változnak. Az elmúlt időszakban sokkal nagyobb hangsúlyt szentelnek a fenntarthatósággal kapcsolatos kérdéseknek, a klasszikus beszerzési etikai kérdések ezekbe ágyazódnak be. A beszerzési etikai kérdésekkel nem elkülönülten, hanem a vállalati etikai kódex részeként foglalkoznak, ami azt is jelenti, hogy a beszerzés egyre inkább integrált és elismert részévé válik a vállalati működésnek. A vállalatok jelentős része etikai/fenntarthatósági elvárásait a beszállító felé is megfogalmazza.

Az anyag második része azzal foglalkozik, miként építhetők be a környezetvédelemmel kapcsolatos szempontok a beszállító értékelésbe. A hagyományos beszállító értékelési módszerek (és sokszor a beszerzési gyakorlat) gyakori problémája, hogy nem tudják kiküszöbölni az értékelő szubjektivitását illetve túlságosan összetett matematikai ismereteket követelnek meg a felhasználótól. Éppen ezért a hazai gyakorlat sokszor előnyben részesíti az egyszerű módszereket, amelyekkel szemben sokszor irreális elvárásokat támasztanak. A szerzők olyan *módszert (DEA)* mutatnak be egy egyszerű példa segítségével, amely szemben a hagyományos szállítóértékelési módszerekkel nem az ideális beszállító kiválasztására, hanem az egyes szempontok döntésbefolyásoló szerepére fókuszál. Ezzel egy olyan eszközt biztosít, amely komolyabb matematikai ismeret nélkül lehetővé teszi az ajánlatok összevetését, ugyanakkor támogatja az érintettek valós preferenciáit tükröző konszenzus létrejöttét. A módszer nem csak a környezeti szempontok beépítésére alkalmas, tágabban is használható újfajta módszerként a beszállítók átfogó értékelésében, a beszerzési folyamat során az alku folyamat meghatározásában.

Beszerzés

Vörösmarty Gyöngyi és Dobos Imre anyagával a fenntarthatóság fejezetben már foglalkoztunk. Ezen kívül három olyan tanulmány született, amelynek fókuszában a beszerzés áll.

Vörösmarty Gyöngyi a Versenyképesség kutatás adatbázisa segítségével igyekszik átfogó képet festeni a KKV-k beszerzési gyakorlatáról. A tanulmány fő megállapítása szerint a hazai KKV-k beszerzési gyakorlata nem különbözik más országok KKV-itól. A központi csoportosító ismérvek közül a *tulajdonos* kiléte és az *iparág* gyakorol jelentősebb hatást: a külföldi tulajdonos hozza a korszerű ismereteket, elsősorban a beszerzés stratégiai szerepbe emelésével, az iparágak közül pedig leginkább

a vegyiparban és a gépiparban fejlett a beszerzési gyakorlat főként a direkt beszerzések nagyobb aránya, és így a közvetlen értékteremtésben játszott szerepe miatt. A KKV-k sajátosságait a nagy vállalatokéval összevetve a 2. táblázat tartalmazza.

2. táblázat: A KKV beszerzési sajátosságai összevetve a nagy vállalatok beszerzési jellemzőivel

	Nagy vállalatok beszerzésének jellemzői	KKV beszerzésének jellemzői
Beszerzési cél	Profit hatás elérése	Vállalati szükséglet, de a profitthatás nem átlátott
A beszerzés oka	Általában racionális	Racionális, emocionális hatásokkal
A beszerzési felelős	Szakemberek	Vállalatvezető, ügyintéző
Döntéshozatal	Sok személy bevonásával, több személyi döntés	Személyi leegyszerűsítésekkel
Folyamatjellemzők	Szabályozott, intenzív interakciók	Szabályozatlan, kevés interakció
Termék&piac ismeret	Alapos	Változó termékismeret, limitált piacismeret
Vásárolt mennyiség	Általában nagy	Piaci mérethez képest nem nagy
Kereslet	Származtatott, fluktuáló	Származtatott vagy autonóm, fluktuáló
Árrugalmasság	Inkább nem rugalmas, az árat képes befolyásolni	Változó árrugalmasság, kevés árbefolyásolási lehetőség
Vevő és eladó pozíciója	Kevés szereplő, általában kiegyensúlyozott vagy vevői dominancia	Változó, de általában eladói dominancia
Információkezelés	Tudatos, tervszerű, módszerek alkalmazása, objektivitásra törekvés	Egyéni limitált, leegyszerűsítő, kevés módszertannal
Informatikai támogatás	Széleskörű	Limitált

Forrás: Vörösmarty, 14. old.

Tátrai Tünde és Fábíán Boglárka az elektronikus beszerzés helyzetéről írt tanulmányt, melyben saját, 100 vállalatra kiterjedő kérdőívüket értékelték ki. Céljuk a „belső vállalati folyamatok, vevő-szállító kapcsolatok, az informatikai háttér elektronikus beszerzéssel való kapcsolatának felismerése és következtetéseink levonása volt annak érdekében, hogy megtudjuk milyen hatékonyságnövelési lehetőséget hordoz az elektronikus beszerzés és a hazai információs társadalmi fejlettség figyelembe vételével mennyire nyitottak erre a beszerzők és a pályázók egyaránt” (38. oldal). Eredményeik szerint az *EU-s többségi tulajdonban* lévő vállalatok jelentős előnyben vannak az integrált vállalatirányítási rendszerek szállítóértékeléshez és beszerzéshez kötődő alkalmazásai, a számítógépes rendszertámogatás, a workflow elektronikus beszerzési rendszer alkalmazása és az elektronikus dokumentumkezelés terén. A legnagyobb előnyre a készletgazdálkodás és beszerzés kapcsolatának elektronikus kezelésében tettek szert, de a termeléssel/szolgáltatással való kapcsolat terén is tetemes előnyük van. Ugyanakkor a beszerzés még ezeknél a vállalatoknál sem teljesen integrált része a vállalati értékteremtő folyamatnak. A *vállalatméret* hatása meglepő. A szállítóértékelésben és dokumentumkezelésben, a szerződések nyilvántartásában a kisebb vállalkozások jeleznek nagyobb előrelépést a jövőre. A számítógép használat nagyobb *hatékonyságot* eredményez, az elektronikus igénylési rendszerrel működő vállalatoknál kevesebb a beszerző és kevesebb a dolgozó is.

Vörösmarty Gyöngyi és Kiss János anyagát, amelyben a beszerzés helyét vizsgálják a vállalati innovációban, az Innováció fejezetben tárgyaljuk.

Innováció

Vörösmarty Gyöngyi és Kiss János egy fontos, de egyelőre kevésbé kutatott területet vizsgálnak: a nyitott innovációk jellemzőit, előnyeit és potenciális kockázatait foglalják össze, és elemzik a beszerzés, illetve a beszállítók szerepét ebben a folyamatban. A Versenyképesség kutatás adatai segítségével rámutatnak arra, hogy a beszállítók innovációban játszott szerepe Magyarországon is megerősödni látszik a vállalatok egy jól körvonalazható csoportjában. Ezután a tanulmány egy még kevésbé kutatott terepre kalandozik, az indirekt beszerzések innovációban játszott szerepére irányítva a figyelmet. Fő hozzájárulása egy olyan elemzési keret kialakítása, melynek segítségével a beszállítók szerepe interjúk kutatások segítségével feltárható (ld.. 3. táblázat).

3. táblázat Az innováció jellemzői direkt és indirekt beszerzés esetén

Jellemző	Hatása a direkt beszerzés esetén	Hatása az indirekt beszerzés esetén
Kereslet eltérő jellege	Az innováció eredménye a vevőnek nyújtott többletértékben mérhető	Az innováció eredménye közvetett, eredménye a vevőnek nyújtott többletértékben ritkán mérhető
Alkalmazott eszközök	Célorientált, tudás fejlesztésére, megosztására épülnek	Megoldás keresésére irányul, meglévő tudás átvételére irányul
Beszerző szerepe	Koordinátor, beszállítói kapcsolat és annak kereteinek kialakítása	Vállalatok belüli innováció generálója
Áttekinthetőség eltérése (1)	Az igény kialakításában résztvevők száma kevés: pl. termelés, marketing, fejlesztés: rutinok kialakítása könnyebb (adaptációs készség jó)	Az igény kialakításában résztvevők száma nagy: bármely szervezeti egység lehet igénylő: rutinok kialakítás nehezebb (adaptációs készség alacsony)
Áttekinthetőség eltérése (2)	Az igénylők tudása, részterületükön jó	Az igénylők tudása változó, sokszor alacsony
Rutinszerűség eltérő	Rutinszerűség hozzájárul a tudás, piacismeret és szállítói piac és kapcsolatismeret növeléséhez	A széles termékkör, egyedi igények, eltérő folyamatok nehezítik a termék, piac, kapcsolatismeret kialakulását
Innováció jellege	Elsősorban termékinnováció	Elsősorban folyamat és szállítói innováció, de lehetséges a termék innováció is

Forrás: Kiss és Vörösmarty, 14. old.

Kiss János műhelytanulmányában az innováció és a vállalati versenyképesség közötti kapcsolatot elemezte a Versenyképesség kutatás adatai alapján, ökonometriai modellek segítségével. Eredményei szerint a vállalatok *K+F orientációjának* akadálya – a korábbi felmérésekkel szemben, amikor elsősorban a pénzügyi források hiánya volt a döntő (Kiss, 2009) – az állam negatív szerepében ölt testet. Ez összhangban van azokkal az anekdotikus hírekkel, miszerint a vállalatok – ha egyáltalán próbálnak kutatás-fejlesztésre költeni – nem merik K+F költségeiket ezen a címen elkönyvelni. Félnék ugyanis attól, hogy a K+F miatt levonható adó jogosságát az adóhatóság külön kiszállással ellenőrizi,

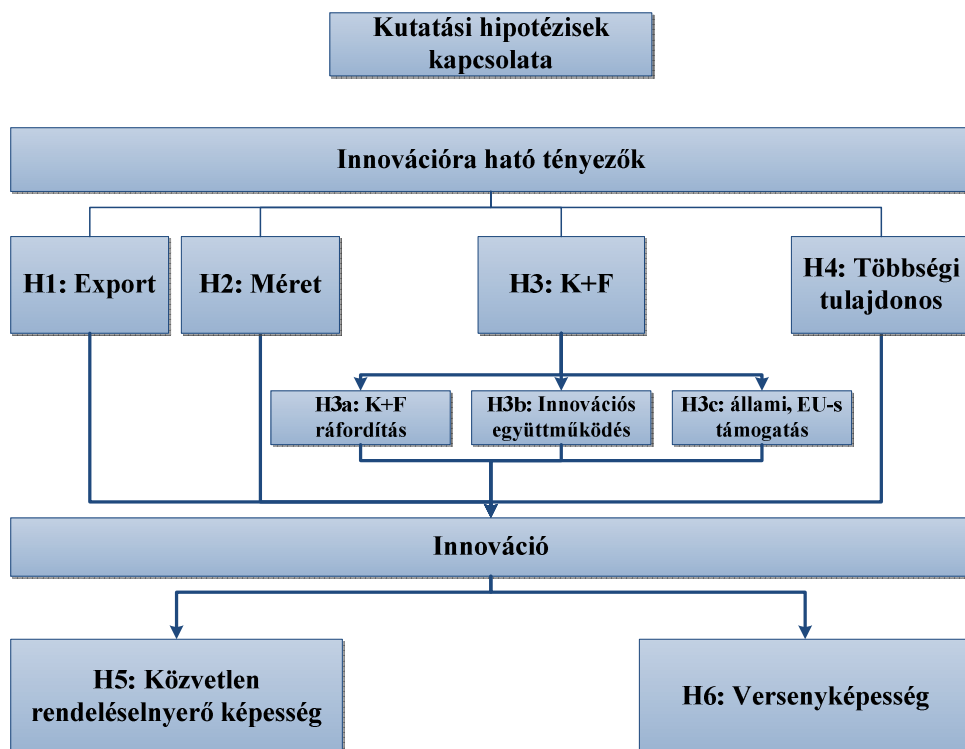
amit a cégek igyekeznek elkerülni. Ugyancsak akadályozzák a K+F orientációt a külső piaci és műszaki információkhoz, valamint a képzett munkaerőhöz való hozzájutás nehézségei.

A kooperációban végzett K+F nagyobb vállalatoknál jellemzőbb, és az együttműködések támogató állami pályázatok is ösztönzik az ilyen irányú elmozdulást. Az új termékek és technológiák bevezetésében a külföldi tulajdonú cégek járnak az élen, ezek a bevezetések azonban jellemzően nem hazai K+F projektek eredményei, külföldről érkeznek. Az állami támogatások segítenek ezekben a bevezetésekben, és ezáltal az innovációs tevékenység javításában.

A vállalatok jövedelmezőségét azonban az innovációs teljesítmény csak marginálisan javítja, sokkal nagyobb a vállalatméret (kisebb vállalatoknál jobb jövedelmezőség) és a tulajdonos (külföldi tulajdonos pozitív szerepe) hatása.

Gyimesi Imre Logisztikai mesterszakon végzett hallgató diplomamunkájában ugyancsak a Versenyképesség kutatás adatait használta, amikor az innováció szerepét vizsgálta a magyar vállalatok versenyképességében. Bár egészen más módszertant használt, eredményei teljes összhangban vannak Kiss János műhelytanulmányának következtetéseivel. Kutatási modelljét, illetve vizsgált hipotéziseit a 2. ábra mutatja.

2. ábra: Az innovációra ható tényezők és az innováció hatása a versenyképességre



Forrás: Gyimesi, 25. oldal

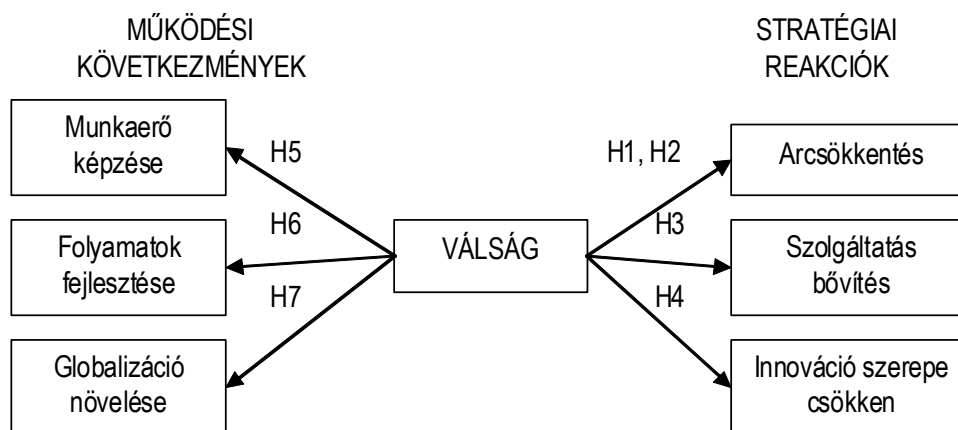
A vállalati innováció (ami új termékek és technológiák bevezetésében ölt testet) fokára ható tényezők közül az export hatásának nem találta jelét, ugyanakkor eredményei alapján a vállalati méret növekedésével nő az innovációs aktivitás. Ugyanilyen hatással jár a K+F tevékenység végzése és a külföldi többségi tulajdonos jelenléte is.

Kisshez hasonlóan ő sem talált kapcsolatot a vállalati innováció mértéke és a versenyképesség között, és ennek lehetséges okait is részletesen elemezte. Ugyanakkor arra a fontos következtetésre jutott, hogy bár az innovatív vállalatok nem versenyképesebbek társaiknál, közvetlen rendelésselnyerő képességeik terén (pl. minőség, megbízhatóság, testre szabási képesség, rugalmasság) nagyobb javulást mutatnak, mint a többi vállalat.

Termelés

Demeter Krisztina és Szász Levente (1) aktuális témát választott a termelés és a gazdasági világválság kapcsolatának elemzésével. Tanulmányukban – amely újfent a Versenyképesség kutatás adataira épül – a) a válság hatása, b) a válság miatt megváltozott termelési stratégia és c) az ugyancsak befolyásolt termelési gyakorlat mentén alakítottak ki vállalati csoportokat és elemezték ezek jellemzőit, valamint a közöttük található összefüggéseket. Kutatási modelljüket a 3. ábra tartalmazza.

3. ábra: A válság hatása a termelés stratégiai reakcióira és a működési következményekre



Forrás: Demeter és Szász (1), 8. oldal

Meglepő módon az eredmények alapján a válság hatása (pl. a hazai és nemzetközi piacok beszűkülése, az árfolyam változása, a munkaerő elbocsátás, a létesítmények bezárása) és a termelés között nem fedezhető fel kapcsolat sem annak stratégiai, sem operatív vonatkozásaival. A termelési stratégia változása tehát – legalábbis az adatok tanúsága szerint – nem igazán van összefüggésben azzal, hogy a vállalat milyen mértékben érintett a válsággal, ami némiképpen paradoxon, hiszen

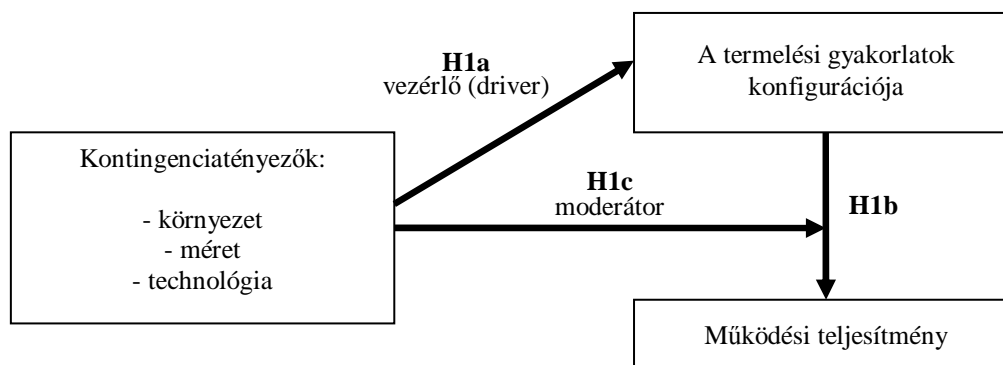
pontosan a válság hatására megváltozott stratégiai hangsúlyváltozásokra kérdezett rá a kérdőív. Ugyanakkor a termelési stratégia és a termelési gyakorlat között felfedezhető szignifikáns kapcsolat: azokba a termelési programokba ruháznak be a vállalatok, amelyek a válság hatására megerősödött szempontokat (leginkább az alacsonyabb árat és a magasabb minőséget) képesek támogatni.

Az elemzések fontos tanulsága, hogy a válság hatásaival leginkább érintett csoportban üzleti és versenyképességi szempontból a legfejlettebb vállalatok találhatóak, akik viszont a termelésben kevés változtatást terveznek a válság miatt. Ez nagy valószínűséggel azt jelenti, hogy ezek a vállalatok rendelkeznek a legnagyobb rugalmassággal: ők érezték rá leginkább a változásokra, és gyorsan lereagálták azokat döntéseikkel. Ugyanakkor ez nem jelenti stratégiai irányvonalaik megváltoztatását. A többi csoportban e téren tétovázás, kivárás, illetve tűzoltás tapasztalható. Ugyancsak fontos és egyben sajnálatos eredmény az ár szerepének rendkívüli megerősödése még a legjobbaknál is, igaz, náluk ez a hatás gyengébb.

Demeter Krisztina és Szigetvári Csenge a globális termelési hálózatok és a versenyképesség közötti kapcsolatot vizsgálják. Tanulmányuk nagyjából irodalmi összefoglalás, amelyben feltárják, milyen változásokon ment át a termelési stratégia a globális termelési hálózatok megjelenésének köszönhetően, milyen új képességekre tudnak szert tenni a vállalatok e hálózatok kiterjedtsége és az egységek koordinációja következtében, milyen konfigurációs (létesítményelhelyezés, telepítés indítékai, befogadó ország jellemzői) és koordinációs (tudás- és technológiatranszfer) kérdésekre kell választ adniuk a versenyképes működés érdekében. A tanulmányt a Grundfos globális vállalatáról készített esettanulmány zárja, amelyben az első részben megfogalmazottak gyakorlati megjelenésével találkozhatunk.

Matyusz Zsolt és Demeter Krisztina a kontingenciák szempontjából közelít a termeléshez, kutatási modelljüket a 4. ábra tartalmazza.

4. ábra: A kontingenciátényezők és a termelési gyakorlatok vizsgálatának kutatási modellje



Forrás: Matyusz és Demeter, 24. old.

A tanulmány a Versenyképesség adatbázisra épül. Rendkívül megalapozott statisztikai elemzések alapján jut arra a meglepő megállapításra, hogy a termelési gyakorlatok konfigurációja és a működési teljesítmény között a hazai vállalatoknál nincs kapcsolat. Úgy képesek a vevői igényeket a versenytársakénál magasabb színvonalon kielégíteni, hogy ehhez a termelés és ellátási lánc terén nem sok erőfeszítést tesznek. Ezután természetesen annak sincs sok értelme, hogy a nem létező kapcsolatra gyakorolt moderáló hatásokat vizsgálják a szerzők. Ehelyett az eredmény lehetséges magyarázatait keresik.

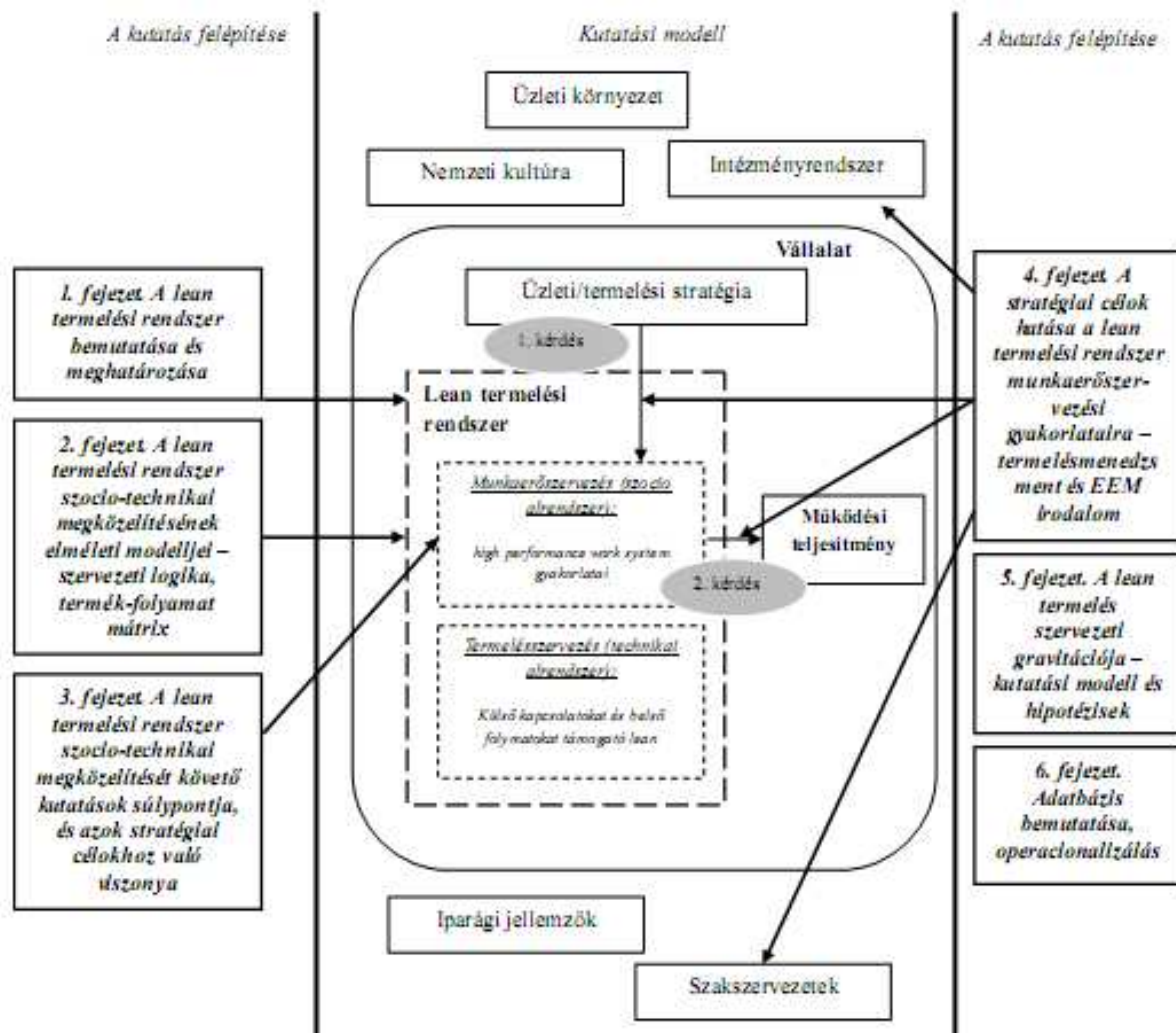
Valamivel több – bár korántsem meggyőző – kapcsolatot sejtetnek a kontingenciátényezőknek a termelési gyakorlatok konfigurációit vezérlő hatásainak vizsgálatára irányuló elemzések. Eszerint a legerősebb hatást a technológia színvonala gyakorolja a termelés belső és külső (ellátási lánc és globális működés) gyakorlataira. A technológia fejlődése a globalizációs törekvésekre hat, a piaci verseny erőssége pedig a belső termelési gyakorlatok fejlesztésére ösztökél.

Lean menedzsment

Losonci Dávid kiterjedt, rendkívül alapos műhelytanulmányban vizsgálja, hogy a lean menedzsment és a HR kapcsolatát – az alkalmazott gyakorlatokat (1. kérdés) és eredményességüket (2. kérdés) – hogyan, milyen mértékben befolyásolják a vállalat stratégiai céljai. Mint tanulmányában megállapítja, ezzel a kérdéssel eddig nem nagyon foglalkozott a szakirodalom. A lean menedzsment és a HR legjobb gyakorlatok alkalmazását a vállalatok attól függetlenül tarják jónak és alkalmazandónak, hogy vállalatuk milyen – költségvezető, differenciáló, esetleg niche –stratégiát követ-e. A szerző megkérdőjelezi, hogy ugyanaz a belső működési gyakorlat lehetne az üdvözítő az egyes stratégiák megvalósításánál.

Ezeket a kérdéseket járja körül több mint 130 oldalas tanulmányában az 5. ábrán látható gondolatmenetet követve. Az anyag 14 oldalas irodalomjegyzékkel rendelkezik, ami a téma iránt érdeklődőnek önmagában is gazdag forrásul szolgál.

5. ábra: A stratégia hatása a lean és HR gyakorlatok alkalmazásának szintjére és eredményességére



Forrás: Losonci, 10. old.

Gelei Andrea, Losonci Dávid, Báthory Zsuzsanna és Toarniczky Andrea tanulmánya rendkívül izgalmas, és eddig kevésbé kutatott témát jár körül. Tanulmányukban a vezetői stílus (leadership) és a lean menedzsment közötti kapcsolatot elemzik.

Irodomelemzés alapján a szerzők összeszedték azokat a tulajdonságokat, amelyekkel egy lean vezetőnek rendelkeznie kell. Ehhez Liker (2008) könyvét, illetve az abban szereplő alapelveket hívták segítségül, és alapvetően a participatív vezető képe rajzolódott ki előttük.

A tanulmány a Versenyképesség adatbázis felhasználásával ezek után arra a kérdésre keres választ, hogy vajon a lean menedzsment rendszerben dolgozó vállalatok vezetői a hazai körülmények között valóban az irodalomban feltárt vezetői stílusjegyeket tartanák-e kívánatosnak, és ebben különböznek-e nem-lean társaiktól. A szerzők a termelésvezetők és a felsővezetők válaszait vetik össze, miután az adatbázisból kiválasztották az ötven főnél nagyobb, és a releváns kérdésekre válaszoló 73

vállalatot. Eredményeik alapján a lean vállalatoknál dolgozó termelésvezetők a motiváló, autokrata és diktatórikus irányítást a többi vállalatnál kívánatosabbnak tartják. A felsővezetők is a diktatórikus jegyeket részesítik előnyben, a formalitás és a nem egyenlőségparti viselkedés mellett. Az biztos, hogy egyik vezetői szint válasza sem illeszkedik a participatív vezetéstől és a szakirodalomtól elvártakhoz. Kérdés, vajon ezek az eredmények milyen képet rajzolnak a magyarországi lean vállalatokról? És ez a kép mennyiben tér el a világ többi részén jellemző tényektől?

A tanulmányt összegző megállapítások mindenestre megkérdőjelezi egy ilyen vezetői alapokon nyugvó lean menedzsment rendszer fenntarthatóságát. Rövidtávon elképzelhető, hogy sikereket hoz, hosszú távon azonban nagy valószínűséggel aláássa a lean gondolkodást és viselkedést.

Toarniczky Andrea, Imre Noémi, Jenei István, Losonci Dávid és Primecz Henriett cikkben jelentették meg kutatásaik eredményét. Cikkük fő célja egy lean szervezetikultúra-mérési modell kialakítása. A modell alapján az egészségügyi intézmények számára kérdőívet alakítottak ki, amelyet egy egészségügyi szolgáltatónál teszteltek is. A tanulmány végigvezeti az Olvasót a modell kialakításának lépésein: az irodalom hiányosságain, a kultúramérés nehézségein és ugyanakkor annak fontosságán, az eddig rendelkezésre álló általános szervezeti kultúra kérdőíveken, a lean mérési modell felépítése során felmerült dilemmákon, majd a tesztelési eredmények kiértékelésén. Izgalmas út ez a leant alkalmazó, az alkalmazást fontolgató egészségügyi és nem egészségügyi vállalatoknak egyaránt. Már maga a gondolkodás is sok segítséget nyújthat az egészségügyi szervezeteknél dolgozó vezetőknek feladataik és cselekedeteik átgondolására. De a modell felhasználási lehetőségei túlmutatnak az egészségügyön.

Ugyanakkor – bár a tanulmány végén a szerzők megállapítják, hogy a kísérlet sikeres volt – a mérési modellt bizonyos helyeken még finomítani kell.

Egyéb témák

Gelei Andrea a logisztikai képességek versenyképességre gyakorolt hatásáról írt műhelytanulmányt. A téma nem újdonság, a szerzőnek korábban is született már publikációja az adott témában (Gelei, 2005; Gelei és Karmazin, 2007). A tanulmány célja, hogy a Versenyképesség kutatás legújabb adatbázisa alapján megvizsgálja az elmúlt időszak változásait. A tanulmány két fő kérdést feszeget: 1) vajon a logisztikai képességek mentén kialakítható-e egy fejlettebb és egy kevésbé fejlett vállalati csoport? 2) vajon ez utóbbi csoport jobb eredményességgel rendelkezik, mint a kevésbé fejlett vállalatok csoportja?

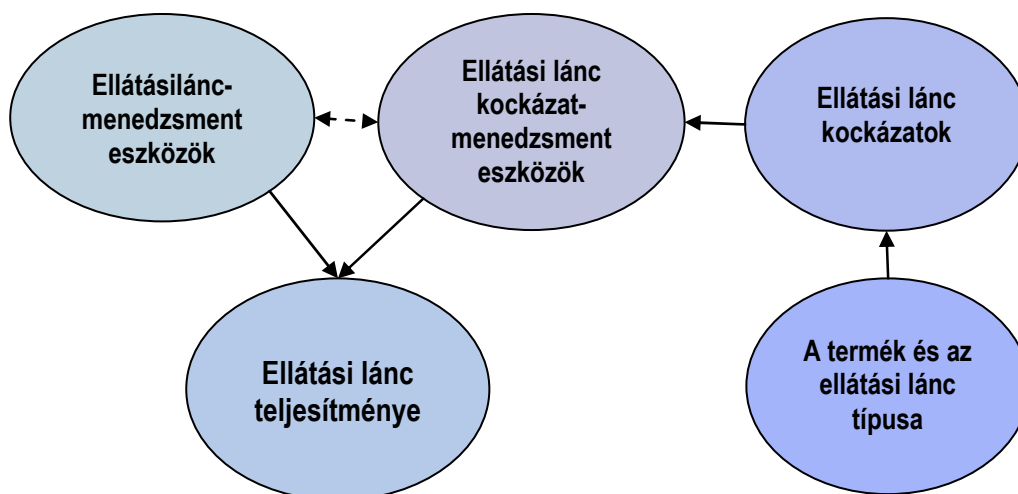
A szerző a Council of Logistics Management (1995) nagy volumenű kutatására épít. E kutatás alapján a logisztikai képességek négy legfontosabb dimenziója a pozicionálás, az integráció, az agilitás és a teljesítménymérés. Miután a Versenyképesség kutatás alapján azonosítja a vállalatok logisztikai képességeit, ezek mentén, klaszterelemzés segítségével alakítja ki a két vállalati csoportot, amelyeket részletesen jellemez, többek között eredményességüket is vizsgálva.

Az eredmények megbízhatóságának növelése céljából a szerző a Versenyképesség kutatás két adatbázisán (2004 és 2009), két módszerrel (indexképzés, faktorelemzés után a faktor legfontosabb változójának használata) is tesztelte kutatási kérdéseit.

Az eredmények arra utalnak, hogy van némi kapcsolat a logisztikai képességek és az eredményesség között. Ugyanakkor még a fejlettebb logisztikai képességekkel rendelkező vállalatok sem bírnak túl erős logisztikai képességekkel, ezért a különbség nem túl nagy a két vállalatcsoport között, egyik mintában sem. A 2009-es mintában például az indexek alapján ilyen különbség nem is volt megállapítható.

Nagy Judit és Venter Lóránt az ellátási láncok disztribúciós oldalának folyamat- és kockázatmenedzsment jellemzőit helyezte tanulmánya középpontjába. Kutatási modelljük szerint az ellátási lánc teljesítményét az ellátási láncban alkalmazott folyamatmenedzsment és kockázatmenedzsment eszközök befolyásolják. Az alkalmazott eszközök pedig értelemszerűen függenek az ellátási láncban előforduló kockázatoktól, amelyeket a termék és az ellátási lánc típusa befolyásol. A kutatási modellt a 6. ábra mutatja.

6. ábra: Az ellátási lánc teljesítményét meghatározó folyamat- és kockázatmenedzsment eszközök –
kutatási modell



Forrás: Nagy és Venter, 24. old.

A szerzők az alkalmazott eszközök mentén fejlett és fejletlen csoportokra bontották a Versenyképesség kutatás mintájában található vállalatokat. A két csoport teljesítménye azonban csak az ár, a költséghatékonyság és a minőség mentén különbözött egymástól. A termék és az ellátási lánc típusok nem okoztak eltérő gyakorlatot és teljesítményt.

Demeter Krisztina és Szász Levente (2) a makrokörnyezet és a termelővállalatoknál felerősödő szolgáltatási törekvések kapcsolatait vizsgálja egy tulajdonképpen két részre bomló, tartalmában mégis szorosan összefüggő műhelytanulmányban.

A tanulmány első fele a Kelet- és Nyugat-Európa között az elmúlt időszakban kialakult munkamegosztást vizsgálja az ellátási lánc menedzsment és a szolgáltatóvá válás szemszögéből. Mint a szerzők rámutatnak, a két folyamat nem függetleníthető egymástól. A nyugat-európai vállalatok igyekeznek a kelet-európai régióban kialakítani termelési bázisaikat, kihasználva az alacsonyabb költségekkel párosuló közelséget. Ez az új munkamegosztás azonban hatást gyakorol arra, hogy milyen mértékben keresik a vállalatok a vevők kegyeit csatolt, vagy önálló szolgáltatásokkal. A szerzők nemzetközi adatbázison alapuló eredményeikkel támasztották alá, hogy Nyugat-Európában jellemzőbb a vevőkre irányuló szolgáltatás, és a vállalatok jellemzően az ellátási lánc vevőkhöz közeli szakaszán helyezkednek el. A Kelet-Európában működő vállalatok is nyújtanak azonban a termékekhez kapcsolt szolgáltatásokat partnereikhez. Ugyanakkor integráltabb működés jellemzi őket, az ellátási láncból nagyobb szeletet vonnak saját működési körükbe. A tanulmány fontos megállapítása, hogy bár létezik domináns üzleti modell mindkét régióban, a többi üzleti modellre is számos példa található, és rendszerint ezek sem maradnak el üzleti teljesítményben a domináns modellektől.

A tanulmány második fele a magyar vállalatokra fókuszál és a Versenyképesség adatbázisra épít. Vizsgálatának középpontjában a szolgáltatóvá válás eddigi, a nemzetközi szakirodalomban elfogadott jellemzői állnak. Ezeket vizsgálják magyar környezetben, rávilágítva arra a hiányosságra, hogy a kérdést eddig jellemzően csak fejlett országokban elemezték. Az eredmények szerint ma Magyarországon még nem érdemes szolgáltatóvá válni, ha a vállalat célja rövid távú üzleti eredményességének növelése.

Összegző megállapítások

A zárótanulmány **gyorsfényképet nyújt** két év kutatómunkájáról az üzleti tevékenységek megvalósítását szolgáló, **tágra értelmezett ellátási lánc menedzsment területről**. Kitér a beszerzés, a termelés, a disztribúció kérdéseire csakúgy, mint az átfogóbb kérdéseket tárgyaló logisztikai képességekre, ellátási lánc menedzsment kockázatokra, a termelésen túlmutató lean menedzsment

témákra és a megvalósítás lényeges inputjaként szolgáló innovációra. Ezáltal teljes képet kaphatunk a megvalósítás folyamatairól, bepillantást nyerve nemcsak az aktuális irodalomba, hanem a mai magyar valóságba is, hiszen a tanulmányok nagy része a Versenyképesség kutatás adatainak felhasználásával empirikus elemzéseket is végzett.

Új, eddig kevésbé tárgyalt kérdések bukkannak fel a tanulmányokban. Ilyen, napjainkban gyakran előkerülő hívószavak a fenntarthatóság, a képességek, a globalizáció, az etika, a szolgáltatásodás, a válság, a lean, vagy éppen a kockázatok menedzsmentje. E témák már önmagában megragadhatják az érdeklődő olvasó figyelmét. Ezeken a területeken rendszerint nem csak a létező elméletek és szakirodalom empirikus elemzése történt meg (bár erre is volt példa), hanem jelentős elméleti hozzájárulással is találkozhatunk.

A tanulmányok alapján általános következtetés nehezen fogalmazható meg. Mindazonáltal a Versenyképesség kutatás 2009-es adatbázisát több tanulmány is használta, az így született eredményeket tehát talán érdemes valamilyen szinten szintetizálni.

Általános megállapítás lehet, hogy az egyes területeken megfogalmazott hipotézisek teljes egészében sehol nem teljesültek, sok meglepő, sőt helyenként meghökkentő eredmény született. A minta kis- és középvállalati túlsúlya minden bizonnyal tehet arról, hogy ez így történt. Hiszen a gazdasági szakirodalomban általános tendencia a nagyvállalati működés előtérbe helyezése. Ezért a szakirodalomra épített hipotézisek már eleve olyan torzítást hordoztak magukban, amit a minta összetétele nem követett. Érdemes tehát a jövőben a kérdőív összeállításakor egy kicsit több figyelmet szentelni erre, a számosságát tekintve jóval szélesebb vállalati kör sajátosságaira.

A kutatások alapján a magyar gazdaságról kirajzolódó kép nem nevezhető pozitívnak. Bár vannak pozitív irányba mutató tendenciák. Például a környezetvédelmi szempontok beépülése a vállalati célrendszerbe (Bárth-Fehér), az etikai kódexek tartalmának (Vörösmarty és Dobos) és a hazai KKV-knek a lépéstartása a fejlettebb országokban tapasztaltakkal (Vörösmarty) mindenképpen a fenntarthatóság szempontjának erősödésére utalnak. Egyértelműen pozitív eredményként értékelhető, hogy kezd kialakulni egy vállalati kör, amely az innovációt a fejlett gazdaságokban egyre jellemzőbbé váló nyílt innovációval, a beszállítók bevonásával valósítja meg (Vörösmarty és Kiss). Akár pozitívnak tekinthető az is, hogy a másfél évtizedes kutatás során most először nem a finanszírozási problémák jelentették a kutatás-fejlesztési tevékenység akadályát (Kiss). Ez legalább valami változást tükröz a korábbi lehangoló és egyhangú állapotok után.

Ugyanakkor számos inkonzisztencia is jellemzi a vállalati működést. Esetenként mintha nem tudná a jobb kéz, mit csinál a bal. A vállalatokat például közvetlenül éri a válság hatásai, ezek a

hatások azonban másként csapódnak le a termelési és felső vezetői fejekben (Demeter és Szász (1)). Mintha egyszerre tűzoltás és kivárás, azaz összességében teljes tanácstalanság jellemezné a vállalatok egy részét. Ugyancsak zavar van a vezetők fejében a lean menedzsment sikeréhez szükséges vezetői kompetenciák terén (Gelei és társai). Nehéz a fenntartható lean bevezetést megalapozni úgy, hogy a lean vállalatok vezetői elfogadóbbá válnak számos autokrata vezetői jellemzővel kapcsolatban, miközben esetükben a lean menedzsmentben meghatározónak tekintett participatív vezetői jellemzők erősödésének nincsen nyoma.

Az eltérő színvonalú vállalati működés teljesítményekre gyakorolt hatása összességében nem igazán markáns. Bár a termelési stratégia és gyakorlat között van összefüggés, a termelési gyakorlatok összetétele (konfigurációja) és az elért teljesítmények között már nem található kapcsolat (Matyusz és Demeter). Ez arra is utalhat, hogy olyan alacsony a termelési gyakorlatok használatának jellemző szintje, hogy azzal markánsabb pozitív eredmény nem érhető el. Sajnos korábbi tanulmányok utalnak ilyen jellegű elmaradásra (Demeter, 2007). Hasonló magyarázata lehet annak az eredménynek, hogy a logisztikai képességek és a teljesítmények közötti kapcsolat vizsgálatokor nehéz volt szignifikáns különbségeket felfedezni a fejlettebb és kevésbé fejlett vállalati csoport között (Gelei). Az ellátási lánc folyamat- és kockázatmenedzsment fejlettebb és fejletlenebb vállalatcsoportja között sem túl nagy a teljesítménykülönbség (Nagy és Venter). Végül az innovációval foglalkozó tanulmányok sem találtak egyértelmű kapcsolatot az innováció szintje és a versenyképesség között (Gyimesi, Kiss), holott a korábbi minták elemzésekor még létezett ez a kapcsolat (Kiss, 2009).

A vállalati fő jellemzők mentén felfedezhetőek különbségek. A vezető vállalatok egyértelműen fejlettebb beszerzési gyakorlattal rendelkeznek (Vörösmarty), és a válságot is rendkívül rugalmasan, gyors döntésekkel reagálták le (Demeter és Szász (1)). Megjelentek különbségek az iparágak között is (Vörösmarty) és természetesen a vállalatméret is helyenként befolyással volt az eredményekre – például a kooperációban végzett K+F gyakoriságára (Kiss), vagy az innovációs aktivitásra (Gyimesi). Ugyanakkor a vállalatméret kapcsán fontos kiemelni, hogy az sokkal kevesebb esetben vezetett különbségekhez, mint korábban, amit elsősorban a kisszámú nagyvállalat jelenléte magyaráz. A tulajdonos kiléte is szerepet játszik a KKV-k beszerzési gyakorlatában (Vörösmarty) az elektronikus beszerzés alkalmazásának szintjében (Tátrai és Fábíán), és az új termékek és technológiák bevezetésében (Kiss). Mindhárom területen a külföldi vállalatok vezetnek a mezőnyt.

Felhasznált irodalom

A zárótanulmányban felhasznált irodalom

- CLM – The Global Logistics Research Group (1995): *World Class Logistics – The Challenge of Managing Continuous Change*; Michigan State University, USA
- Demeter Krisztina (2007): Termelés Magyarországon európai összehasonlításban. *Vezetéstudomány* 38:(2) pp. 22-33.
- Gelei Andrea (2005): Logisztikai képességek a magyar vállalatok gyakorlatában; *Versenyben a világgal 2004 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból* című kutatás 16. műhelytanulmánya; Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ
- Gelei Andrea és Karmazin György (2007): Logisztikai képességek fejlesztése a vevői elvárások érdekében – a szervezet átalakítása; *Magyar Logisztikai Beszerzési és Készletezési Társaság XV. Éves Kongresszusa – Konferenciakötet*; 2007. november, 244-250. old.
- Kiss János (2009): A magyarországi vállalatok K+F és innovációs teljesítménye. 112. sz. *Műhelytanulmány*. pp. 1-9.
- Liker, J. K. (2008): *A Toyota-módszer– 14 vállalatirányítási alapelv*, HVG Kiadó, Budapest
- Porter, Michael E., van der Linde, Claas (1995a): *Green and Competitive: Ending the Stalemate*, Harvard Business Review 73, no. 5., September-October 1995, p. 120–134.
- Walker, Helen, Phillips, Wendy (2009): Sustainable procurement: emerging issues, *International Journal of Procurement Management*, Volume 2., Number 1., pp. 41 - 61.

A kutatócsoportban született műhelytanulmányok

- Bárth-Fehér Szilvia: Környezetvédelem és fenntarthatóság a hazai vállalati gyakorlatban, műhelytanulmány (100 oldal)
- Demeter Krisztina és Szász Levente (1): A válság hatása a termelési tevékenységre, műhelytanulmány (25 oldal)
- Demeter Krisztina és Szász Levente (2): A makrokörnyezet és a szolgáltatók összefüggései - európai és magyarországi termelővállalatok szolgáltatók, műhelytanulmány (53 oldal)
- Demeter Krisztina és Szigetvári Csenge: A globális termelés és a versenyképesség, műhelytanulmány (79 oldal)
- Gelei Andrea: Logisztikai képességek fejlődése a Versenyben a világgal kutatási program felméréseinek tükrében, műhelytanulmány (35 oldal)
- Gelei Andrea, Losonci Dávid, Báthory Zsuzsanna, Toarniczky Andrea: Leadership jellemvonások és lean menedzsment – elmélet és gyakorlat, műhelytanulmány (54 oldal)
- Gyimesi Imre: Az innováció szerepe a magyar vállalkozások versenyképességében, műhelytanulmány (82 oldal)
- Kiss János: Vállalati versenyképesség és innováció, műhelytanulmány (17 oldal)

- Losonci Dávid: Emberi erőforrás menedzsment gyakorlatok a lean termelési rendszerben – a stratégiai célok hatása használatukra és működési teljesítményre gyakorolt hatásukra, műhelytanulmány (136 oldal)
- Matyusz Zsolt és Demeter Krisztina: A kontingenciatényezők hatása a vállalati termelési gyakorlatok és a működési teljesítmény kapcsolatára, különös tekintettel a válság szerepére, műhelytanulmány (58 oldal)
- Nagy Judit és Venter Lóránt: Az ellátási lánc tudatos folyamat és kockázatmenedzsmentjének hatás a teljesítményre, műhelytanulmány (46 oldal)
- Tátrai Tünde és Fábíán Boglárka: A hazai vállalatok elektronikus beszerzés iránti nyitottsága, műhelytanulmány (55 oldal)
- Toarniczky Andrea, Imre Noémi, Jenei István, Losonci Dávid, Primecz Henriett: A lean kultúra értelmezése és mérése egy egészségügyi szolgáltatónál, műhelytanulmányt kiváltó cikk (kézirat: 28 oldal, cikk: 15 oldal)
- Vörösmarty Gyöngyi: A beszerzés helye és szerepe a kis és középvállalatok gyakorlatában, műhelytanulmány (19 oldal)
- Vörösmarty Gyöngyi és Dobos Imre: Fenntarthatóság a beszerzésben, műhelytanulmány (33 oldal)
- Vörösmarty Gyöngyi és Kiss János: Beszállítók és a beszerzés a vállalati innovációban, műhelytanulmány (21 oldal)

A kutatócsoportban készült publikációk listája

- Bárh-Fehér Szilvia: Fenntarthatóság a hazai vállalati gyakorlatban, *Vezetéstudomány*, 2012 (megjelenés alatt)
- Demeter Krisztina és Losonci Dávid: Lean termelés és üzleti teljesítmény – nemzetközi empirikus eredmények, *Vezetéstudomány*, 2011. október
- Demeter Krisztina, Matyusz Zsolt és Szigetvári Csenge (2012): The impact of external market factors on operational practices and performance of companies, *Society and Economy* (Forthcoming)
- Demeter Krisztina és Szász Levente: A válság hatása a termelési tevékenységre, *Vezetéstudomány*, 2011, 11. szám
- Gelei Andrea: Túl a kritikus ponton ... - Logisztikai képességek Magyarországon, *Vezetéstudomány*, 2011, 11. szám
- Jenei István és Andriska Pál (2011): Egy alternatív vezetési rendszer – a lean menedzsment, *IME*, X. évf., 8. szám, 29-32. old.
- Jenei István és Andriska Pál (2011): Hozhat-e újat a lean menedzsment a TQM-hez képest? *IME*, X. évf., 9. szám, 26-29. old.
- Losonci Dávid: A lean termelési rendszer dolgozókra gyakorolt hatása, *Vezetéstudomány*, 2011, 11. szám
- Matyusz Zsolt, Demeter Krisztina, Szigetvári Csenge: The impact of external market factors on operational practices and performance of companies, *Society and Economy*, 2011.
- Szigetvári Csenge és Demeter Krisztina: Az egységes magas minőség eszközei a Grundfos vállalatcsoportnál, *Magyar Minőség*, 2012. február

Toarniczky Andrea, Imre Noémi, Jenei István, Losonci Dávid, Primecz Henriett: A lean kultúra értelmezése és mérése egy egészségügyi szolgáltatónál, Vezetéstudomány, 2012 (megjelenés alatt)

Vörösmarty Gyöngyi: A beszerzés szerepe a hazai kis és középvállalatok működésben, 2011, 11. szám

Jelen tanulmány a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁS MŰHELYTANULMÁNYSOROZAT kötetét képezi.
BCE Versenyképesség Kutató Központ
Kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató
ISSN 1787-6915