

NÉMETHNÉ GÁL ANDREA**A kis- és középvállalatok versenyképessége –
egy lehetséges elemzési keretrendszer**

A lisszaboni stratégia megjelenése és különösen annak 2005. évi megújítása óta az Európai Unió dokumentumaiban egyre gyakrabban hangsúlyozzák az erős, jól működő kis- és középvállalati szektor versenyképességi szerepét. Így fontos kutatói feladattá vált a kis- és középvállalatok versenyképességének definiálása és elemzési lehetőségeinek kidolgozása. A tanulmány a vállalati versenyképesség fogalmából kiindulva definiálja, hogy mit értünk a kis- és középvállalatok – mint vállalatcsoport – versenyképességén, s a vállalati versenyképesség elemzési módszereinek bemutatása után a következő ismérvek alapján rendszerezi a kis- és középvállalatok versenyképességi tényezőit: makro- és mikrokörnyezeti, *ex ante* és *ex post*, külső és belső, valamint input- és outputoldali tényezők.

Journal of Economic Literature (JEL) kód: M21.

Vállalati versenyképesség*A fogalom alakulása*

A versenyképesség fogalmának meghatározását több évtizede folyó és máig sem lezárt tudományos vita jellemzi. Az OECD által megfogalmazott, később az Európai Unió dokumentumaiban is alkalmazott úgynevezett egységes versenyképesség-definíció szerint a „versenyképesség a vállalatok, iparágak, régiók, nemzetek és nemzetek feletti régiók képessége viszonylag magas tényezőjövedelem és viszonylag magas foglalkoztatási szint létrehozására egy fenntartható bázison, miközben a nemzetközi versenynek tartósan ki vannak téve.” (Framework Conditions for Industrial Competitiveness, 1994, idézi: *Hatzichronoglou* [1996] 20. o.) Bár a vállalati versenyképesség definiálása lényegesen kevesebb szakirodalmi vitát váltott ki, mint a nemzetgazdasági versenyképessége, a fogalom meghatározása mégsem tekinthető véglegesen megoldottnak. (*Chikán* [2006] 43. o.)

A megközelítésmódok sokszínűsége ellenére a kutatói álláspontok legalább két ponton megegyeznek:

– a vállalatok versenyképessége nem választható el az általuk előállított termékek, szolgáltatások versenyképességétől, amelyet ár jellegű és nem ár jellegű tényezők egyaránt befolyásolnak.

– a vállalati versenyképességet számos tényező együttes hatása alakítja, amelyeket nem célszerű egy adott pillanatban vizsgálni, hanem mindig dinamikusan, a változások tendenciáit figyelembe véve kell értékelni.

A termékek (szolgáltatások) versenyképessége kifejeződik abban, hogy az áru:

– ára a versenytársakénál alacsonyabb (figyelembe véve a fizetési feltételeket is),

– minősége, műszaki színvonala meghaladja a konkurens árukét,
 – a kapcsolódó szolgáltatások (szállítási határidő, csomagolás, szerviz, alkatrészellátás stb.) a versenytársakénál előnyösebbek a vevők számára, és egy áru akkor tekinthető versenyképesnek, ha a felsorolt három tulajdonság közül legalább kettővel rendelkezik (*Botos* [1982] 33. o.)

Már ez a megközelítés is egyesíti a versenyképesség ár és nem ár jellegű tényezőit, amit azonban további szempontokkal célszerű kiegészíteni:

– az „alacsonyabb ár” csak akkor lehet egyben „versenyképes ár” is, ha az eladó számára biztosítja költségeinek megtérülését, sőt még profitot is tartalmaz;
 – a „magasabb minőségnek” a vevők számára tényleges használati értékű és egyben megfizethető tulajdonságokban kell tetet öltenie;
 – a termékek és szolgáltatások eladhatóságát a hozzájuk kapcsolódó szolgáltatásokon túl nagymértékben befolyásolja a marketingtevékenység (piackutatás, reklám- és egyéb marketingkommunikációs tevékenység, értékesítési hálózat) színvonala is (*Szentes és szerzőtársai* [2005] 112–113. o. alapján).

A felsoroltakkal összhangban áll az a felfogás, amely szerint „a vállalat egy kettős értékteremtő tevékenységet folytat: ugyanazon folyamatban kell megvalósítania a fogyasztói érték és a tulajdonosi érték létrehozatalát” (*Chikán* [2006] 44. o.).

A termékhez közvetlenül kapcsolódó – előbbieken bemutatott – jellemzők határozzák meg első sorban a vállalatnak a piaci részesedés megtartására és növelésére való képességét, azonban a vállalati versenyképességnek ez csak az egyik összetevője. A vállalati versenyképesség értelmezésekor ezen túl a következőket is indokolt figyelembe venni.¹

– A versenyképesség magában foglalja a vállalati hatékonyság fokozásának képességét is, ami a jövedelmezőség növelésének alapja. A hatékonyság javítása szempontjából nagy jelentőségű egyebek mellett a termelékenységek, az egységnyi munkaerőköltségnek, az alkalmazott technológia színvonalának, a kapacitáskihasználásnak és a termelési rendszer rugalmasságának az alakulása.

– A vállalat az erőforrások piacán is versenyben áll (mint vevő), ezért versenyképessége az inputokhoz való hozzájutás képességében és annak dinamikájában is megmutatkozik.

– A stratégiaalkotás és annak megvalósítási képessége az utóbbi két évtizedben a versenyképes vállalatok alapvető jellemzőjévé vált, mint a dinamikus változó környezethez való alkalmazkodás alapvető feltétele és eszköze. Ezzel összefüggésben olyan tényezők váltak értékalkotóvá, mint a szervezatkorszerűsítés, a projektmenedzsment, a változásmenedzsment, a minőségbiztosítás vagy a társadalmi felelősségvállalás.

– E képességek kiteljesedésében meghatározó szerepe van az „emberi tényezőnek”, amely az alkalmazott munkaerő minőségét (képzettség, tapasztalatok, folyamatos fejlődni tudás stb.), valamint a vállalatvezetés színvonalát (szervezési és irányítási képesség, kreativitás, konfliktuskezelés, kommunikációs készség stb.) egyaránt magában foglalja. Az emberi erőforrástól elválaszthatatlan az egyre növekvő „tudástőke”, amely napjainkra a legfontosabb termelési tényezővé vált. A tudás alapjául szolgáló kutató-fejlesztő, valamint az új tudást alkalmazó innovációs tevékenység színvonala mára a vállalati versenyképesség döntő tényezőjévé vált.

Nagy kihívást jelent egy olyan definíció megfogalmazása, amely a felsorolt szempontok mind-egyikét szem előtt tartja. *Findrik–Szilárd* [2000] meghatározása a legfontosabb elemeket veszi figyelembe. „A versenyképesség egy adott termelőegység azon tevékenységeinek és tulajdonságainak összessége, amelynek révén egy adott piacon, adott időszak alatt piaci részesedését és/vagy profitját növelni tudja.” (23. o.) Még több szempontot vesz figyelembe a Versenyképesség Kutató Központ több éven keresztül finomított definíciója, amely a szakirodalomban ma fellelhető legteljesebb meghatározás: „A vállalati versenyképesség felfogásunkban a vállalatnak azon képessége, hogy a társadalmi felelősség normáinak betartása mellett tartósan tud olyan termékeket és szolgáltatásokat kínálni a fogyasztóknak, amelyeket azok a versenytársak termékeinél inkább hajlandók a vállalat számára nyereséget biztosító feltételek mellett megfizetni. E versenyképesség feltétele, hogy a vállalat legyen képes a környezeti és a vállalaton belüli változások érzékelésére és az ezekhez való alkalmazkodásra a versenytársainál tartósan kedvezőbb piaci versenykritériumok teljesítésével.” (*Czakó–Chikán* [2007] 3. o.)

¹ *Findrik–Szilárd* [2000] 25–27. o., *Szentes és szerzőtársai* [2005] 114–115. o. és *Chikán* [2006] 43–44. o. alapján.

Elemzési lehetőségek

A vállalatok versenyképessége egyrészt a befolyásoló tényezők (*ex ante* megközelítés), másrészt pedig az eredmények (*ex post* megközelítés) oldaláról vizsgálható. Az eredmények egyértelműen a vállalathoz kötődnek, vagyis mikroszintűek, de a befolyásoló tényezők származhatnak a vállalat makrokörnyezetéből (nemzetgazdasági vagy integrációs szint) éppúgy, mint a külső (vállalaton kívüli) vagy belső (vállalaton belüli) mikrokörnyezetből. A vállalati versenyképesség tényezőinek típusait tartalmazza az 1. táblázat.

1. táblázat
A vállalati versenyképességet meghatározó tényezők típusai

Szint	Megközelítés	Tényezők
Makro	<i>ex ante</i>	külső
Mikro	<i>ex ante</i>	külső belső
	<i>ex post</i>	belső

A következőkben a vállalatok makro- és mikrokörnyezetéhez kapcsolódó versenyképességi tényezők rendszerezésének a szakirodalomban fellelhető, leginkább alkalmazhatónak tartott modelljeit mutatjuk be.

MAKROSZINTŰ TÉNYEZŐK – EX ANTE MEGKÖZELÍTÉS. A vállalati versenyképességet *befolyásoló külső* tényezők *egyik része* a vállalat *makrokörnyezetéből*, mindenekelőtt a telephelyül szolgáló országban meglévő feltételrendszerből származik. Ennek a feltételrendszernek a bemutatására, a hatótényezők csoportosítására a hazai szakirodalomban is több példa található,² de a legteljesebb és legkönnyebben alkalmazható modell megalkotása Philip Kotler nevéhez fűződik. Kotler a vállalat marketingkörnyezetének részeként mutatja be a makrokörnyezet elemeit. Ezek – nézete szerint – olyan külső erők és hatások, amelyeket a vállalat nem képes befolyásolni, de a hozzájuk való alkalmazkodás elengedhetetlen feltétele a sikeres piaci működésnek (Kotler [1991] 135. o.), vagyis lényegében a vállalat versenyképességének.

A makrokörnyezet elemei: a demográfiai, a gazdasági, a társadalmi és kulturális, a természeti, a technológiai, valamint a politikai és jogi környezet (Kotler–Keller [2006] 79–95. o.). Kisebb átalakításokkal ezen a csoportosításon alapul a hazai szakirodalomban elterjedt és gyakran alkalmazott Kotler-féle rendszerezés.³ A makrotényezőket, illetve a hozzájuk tartozó legfontosabb elemeket a 2. táblázat foglalja össze.

A 2. táblázatbeli tényezők többsége esetében a vállalatok által „befolyásolhatatlan” külső erőkről van szó, amelyekkel kapcsolatban a vállalat egyetlen teendője az alkalmazkodás (a társadalmi, a természeti, valamint a politikai és a jogi környezet összetevői általában ilyenek). Ugyanakkor szerepelnek a rendszerezésben olyan elemek is, amelyek alakulására a vállalatok tevékenysége visszahat (a 2. táblázatban dölten szedve szerepelnek a legfontosabbak), vagyis kölcsönhatás figyelhető meg a vállalat és környezete között. Például a kutató-fejlesztő és innovációs tevékenység, a megtermelt bruttó hozzáadott érték, a foglalkoztatási helyzet vagy a beruházások alakulása mind olyan tényezők, amelyek egyrészt nemzetgazdasági szinten meghatározottak, másrészt viszont a vállalati szféra aktív közreműködése által befolyásolhatók. Másképpen fogalmazva: a makrokörnyezet hatással van a vállalatok

² Például: Hoványi [1999] 1023. o., Chikán és szerkesztőtársai [2002] 35. o.

³ Erre szoktak STEEP-elemzésként (*social, technological, economic, ecological, political*) is hivatkozni.

2. táblázat
A makrotényezők rendszere

Társadalmi tényezők	Technológiai tényezők	Gazdasági tényezők	Természeti tényezők	Politikai, jogi tényezők
Demográfiai (népesség száma, kor és nem szerinti összetétele stb.)	$K + F$ -ráfordítások <i>Innováció</i>	GDP, GNP <i>alakulása</i>	Ökotudatos gondolkodás terjedése	Törvénykezés (versenyjog, munkajog, társasági jog stb.)
Kulturális (iskolázottság, szakképzettség, vallás, életstílus, szokások stb.)	Az info-kommunikáció fejlődése	Infláció <i>Munkanélküliség</i> <i>Beruházás</i> <i>mértéke</i> (benne működőtőke)	Ökotechnológia Zöldmozgalmak Egyéb	Gazdaságpolitika (adópolitika, fejlesztés- és támogatáspolitikák stb.)
	Egyéb	Egyéb		Egyéb

Forrás: Józsa [2003] 50–62. o. és Kotler–Keller [2006] 79–95. o. alapján saját szerkesztés.

versenyképességére, ugyanakkor számos összetevő tekintetében a mikroszféra visszahat a környezetére, befolyásolva ezzel a makroszintű (nemzetgazdasági) versenyképességet.

MIKROSZINTÚ TÉNYEZŐK – EX ANTE ÉS EX POST MEGKÖZELÍTÉS *Ex ante megközelítés – külső tényezők.* A vállalati versenyképességet befolyásoló külső tényezők másik része a vállalat mikro környezetéhez (más kifejezéssel üzleti vagy piaci környezetéhez) köthető, amely tényezők leginkább elfogadott és leggyakrabban használt rendszerezése a Porter-féle gyémántmodell. A Porter-féle gyémántmodell a vállalatok, iparágak, klaszterek versenyelőnyeinek lehetséges forrásait tartalmazza: *tényezőellátottság, keresleti viszonyok, kapcsolódó és beszállító iparágak*, illetve *vállalati struktúra és verseny* (Porter [1990]). Porter másik modellje az iparági versenyt meghatározó *versenyerőket* rendszerezi. E szerint a következő öt versenytényező együttesen szabja meg az egyes iparágakban a verseny élességét: *verseny az iparágban már működő vállalatok között, új belépők fenyegetése, helyettesítő termékek fenyegetése, a szállítók alkupozíciója, a vevők alkupozíciója* (Porter [2006] 30. o.).

Dinya–Domán [2004] szerint egy vállalat versenypozíciója a verseny intenzitásának (versenyerőknek), valamint a külső (és belső) forrásokból származó versenyelőnyöknek az eredőjeként alakul ki, így ezen az alapon a két modell integrálható (134. o.). A versenyerők alakulása hatással van a vállalatok által kiaknázható versenyelőnyökre, ezért a modellek egyesítésekor a versenyerők „körülveszik” a gyémántmodellt. Dinya–Domán [2004] egyesített modelljét némi módosítással mutatja az 1. ábra („vevők alkupozíciója” és a „helyettesítő termékek fenyegetése” helycseréjével). Az ábrán a már meglévő és az újonnan belépő versenytársak – Porter eredeti modelljétől eltérően – egy csoportba kerültek, mivel a versenyszituációra gyakorolt hatásuk – némi időbeli eltéréssel – lényegileg azonosnak tekinthető.

Az integrált modell a következő összefüggéseket szemlélteti.

1. *A meglévő és az újonnan belépő versenytársak ereje, viselkedése és ezek változása nyilvánvalóan hatással van*

– a verseny intenzitására;

– az inputfeltételek alakulására (mivel a konkurencia gyakran ugyanazokon az inputpiacokon van jelen, mint a vállalat, vagyis nemcsak a vevőkért, hanem az erőforrások megszerzéséért is versenyben állnak egymással).

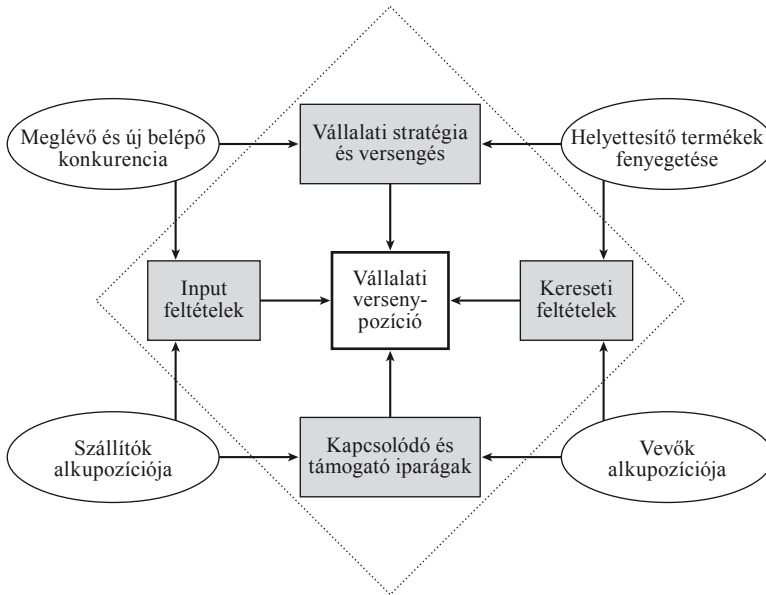
2. *A szállítók alkupozíciójának erős vagy gyenge volta befolyásolja*

– a tőlük származó inputokhoz való hozzájutás feltételeit,

– a támogató iparágakkal – vagyis lényegében a beszállítókkal – való kapcsolatban rejlő potenciális versenyelőnyök kiaknázásának lehetőségeit.

1. ábra

A Porter-féle gyémántmodell és versenyerők modelljének integrálása



Forrás: Dinya–Domán [2004] 135. o. módosítása alapján saját szerkesztés.

3. A *vevők alkupozíciójának* erőssége szerepet játszik
 - elsősorban a keresleti feltételek alakításában, de hatással van
 - a támogató és kapcsolódó iparágakra is, mert a származékos kereslet útján az ő tevékenységüket is befolyásolja.
4. A *helyettesítő termékek fenyegetése* (vagy a már piacon lévők súlya) befolyásolhatja
 - a verseny intenzitásán túl annak természetét is, együttműködésre készítetve a korábbi versenytársakat a piaci részesedés megtartására (vagy egyáltalán a piacon maradáshoz), emellett
 - a kereslet szerkezetét átalakíthatja, újfajta alternatívákat kínálva a vevőknek valamely szükségletük kielégítésére.

Ex ante megközelítés – belső tényezők. A vállalati versenyképesség *belső tényezőinek* feltárásával a gazdálkodás- és menedzsmenttudomány irodalma bőségesen foglalkozik, mert a hatékony és jövedelmező vállalat kritériumai maguk a vállalaton belüli versenyképességi tényezők. Az elmúlt évtizedben egyre nyilvánvalóbbá vált, hogy az úgynevezett klasszikus versenyelőnyök (például kisebb ráfordítás, alacsonyabb ár, jobb minőség, hatékonyabb marketingmunka, magasabb szintű kapcsolódó szolgáltatások) mellett egyre inkább az *új típusú* versenyelőnyök határozzák meg a vállalatok versenyképességét. Ilyen lehet például a tökekoncentráció, a műszaki fejlesztési trendek, a globális piacszerkezet (Hoványi [2000] 605. o.), olyan immateriális erőforrások, mint a képzett és gyakorlott munkaerő, szabadalmak, know-how-k, szoftverek, erőteljes vevőköri kapcsolatok, márkák, egyedülálló szervezeti felépítési modellek és eljárások (Lev [2004] 109. o.). Idetartozik még a vállalati vezetők felkészültsége: a vezetőkkel szemben egyre inkább követelmény a környezeti változások időben történő felismerése, sőt már az úgynevezett gyenge jelek észlelése és az azokra való gyors reagálás képessége is (Hoványi [2002] 38. o.).

Hoványi [2000] szerint napjainkban és a közeljövőben a sikeres vállalatok két vállalati körből kerülnek ki: a nemzetközi óriásvállalatok, valamint a mikro-, kis- és középvállalatok csoportjából (601. o.). A 3. táblázat e két vállalati „pólus” más-más – a vállalatok által befolyásolható belső – versenyképességi kritériumait foglalja össze.

3. táblázat

A legfontosabb belső versenyképességi kritériumok két vállalati körben

Időtáv	Nemzetközi óriásvállalatok	Mikro-, kis- és középvállalatok
Stratégiai	Globális műszaki fejlődéssel való lépéstartás	Környezeti impulzusokra (gyenge jelekre) való érzékenység és a késedelem nélküli válasz képessége
	Globális versenyképességi minimumnál nagyobb vállalati vagyon	Szakmai hozzáértés kialakítása olyan területen, amely tartós versenyelőnyt biztosít
	Pénzügyi stabilitás és megfelelő nemzetközi piaci részesedés	Rugalmasság megőrzése
	Globális versenyképességi maximumnál kisebb kockázatvisselés	
	Lokális versenyelőnyökből származó lehetőségek kihasználása	
Operatív	A hozam és ráfordítás kockázattal súlyozott különbsége megfelelő	Vevői igényekhez való mind teljesebb alkalmazkodás
	Eredménynövelés lokális lehetőségeinek kihasználása	Vevők által elfogadható árak
Mindkettő	Egyéni és csoportmunkák optimális arányának kialakítása	Csoportmunka előnyeinek kihasználása

Forrás: Hoványi [2000] 606–607. o. alapján saját szerkesztés.

A felsorolt kritériumok – nyilvánvalóan bővíthető – köre a vállalati versenyképesség lényeges tényezőire világít rá, ugyanakkor a nemzetközi és a hazai szakirodalom nem rendel mérhető, összehasonlítható mutatókat az egyes tényezőkhöz, ami miatt a szempontrendszer gyakorlatban nehezen alkalmazható. A vállalati versenyképesség mérésére alkalmas mutatószámrendszerek, versenyképességi indexek megalkotásában úttörő munkának tekinthető a Versenyképesség Kutató Központ (VKK) – Chikán Attila irányításával kidolgozott – *vállalati versenyképességi indexe*, amely egyaránt megfelel a tudományos, elméleti megalapozottság, a mérhetőség (kedvező mérési tulajdonságok) és a gyakorlati alkalmazhatóság kritériumainak.⁴

Az index kialakításának elméleti alapjául a VKK vállalati versenyképesség definíciója, az erőforrás-alapú vállalatelmélet, valamint a kettős értékteremtés elmélete szolgál. Az erőforrás-alapú vállalatelmélet szerint a vállalat potenciális sikereinek hordozói a saját – nem vagy csak nehezen másolható – erőforrási, képességei. Az ezekben rejlő lehetőségek kiaknázásához jól megválasztott és végrehajtott stratégia szükséges, amely megköveteli a versenyelőnyt biztosító erőforrások, tulajdonságok állandó újratermelését a környezeti változásokhoz való, előrejelzéseken alapuló alkalmazkodás (proaktív adaptivitás) útján. Mindezek alapján a vállalati versenyképesség két alapfeltétele a *működőképesség* és a *változásképesség* folyamatos fenntartása (Chikán [2006] 43. o.).

⁴ A Versenyképesség Kutató Központ itt szereplő indexén túl kidolgozott egy, a vállalati versenyképesség belső struktúrájára rávilágító, a vevői érték és a vállalati kompetenciák összekapcsolásán alapuló elméleti modellt is (Chikán–Gelei [2007]).

A kettős értékteremtés elmélete szerint a vállalati működés során a fogyasztói és a tulajdonosi érték létrehozásának egyaránt meg kell történnie, aminek az értékelése alapvető szerepet játszik a vállalati *teljesítmény* mérésében (uo. 44. o.).

Az így megalkotott vállalati versenyképességi index (C – *competitiveness*) formulája a következő:

$$C = (M+V)T,$$

ahol M = működőképesség, V = változóképesség, T = teljesítmény. (A változók között felállított matematikai összefüggés közgazdasági és matematikai-statisztikai alátámasztását lásd *Chikán* [2006] 48. o.). Az index tartalma szerint: „... a versenyképesség mércéje a működőképesség és a változóképesség együttes mértékének a piac által elismert hányada” (uo. 44. o.). Az indexben szereplő három változó mérésére a 4. táblázatban látható mutatókat, mutatócsoportokat használja a szerző, amelyek konkrét számértékének meghatározása vállalati megkérdezések (összesen 71, ötfokozatú skálán értékelt kérdés) alapján összesített adatbázisból történt.

4. táblázat

A vállalati versenyképességi index összetevői

Változók	Mutatócsoportok
M	<i>Költség/ár</i> (költséghatékonyság, termelékenységi, versenyképes árak)
	<i>Minőség</i> (termékminőség, gyártási színvonal, alapanyag színvonala)
	<i>Idő</i> (szállítási határidő, szállítás pontossága)
V	<i>Rugalmasság</i> (rugalmas reagálás a fogyasztói igényekre, termelési rendszer rugalmassága, logisztikai rendszer rugalmassága)
	<i>Szolgáltatás</i> (termékválaszték, a fogyasztói kiszolgálás színvonala, az elosztási csatornák szervezetsége, etikus magatartás)
	<i>Piaci kapcsolatok</i> (a fogyasztókkal való kapcsolat közvetlensége, a piaci változások előrejelzési képessége, innovatív eladásösztönzési módszerek)
T	<i>Emberi felkészültség</i> (az alkalmazottak képzettsége, a vezetés színvonala)
	<i>Szervezeti válasz-képesség</i> (a döntési/működési módszerek korszerűsége, a technológia színvonala, a K+F-ráfordítások szintje)
T	<i>Tulajdonosi értékteremtés</i> (iparági átlaghoz viszonyított árbevétel-arányos nyereség)
	<i>Fogyasztói értékteremtés</i> (iparági átlaghoz viszonyított piaci részesedés)

Forrás: Chikán [2006] 46–47 o. alapján saját szerkesztés.

Az elemzési módszerhez két megjegyzést szükséges hozzáfűzni.:

1. A vállalati versenyképességi index elsősorban kis- és középvállalatok versenyképességének mérésére és összehasonlítására alkalmazható (tesztelése magyarországi közép-vállalatok adatai alapján történt), összetevői jelentős mértékben megegyeznek a kis- és középvállalatokra vonatkozó Hoványi-féle versenyképességi kritériumokkal (például rugalmasság, versenyképes árak, vevői igények minél magasabb szintű kiszolgálása, szervezeti válasz-képesség, emberi erőforrás fontossága).

2. Az index összetevői közül az első kettő (működőképesség, változóképesség) a vállalati versenyképesség belső feltételeit (*ex ante* megközelítés) foglalja magában, ezzel szemben a teljesítményfaktor annak eredményeit jeleníti meg, ilyen értelemben átvezet a versenyképesség *ex post* szemléletű elemzéséhez.

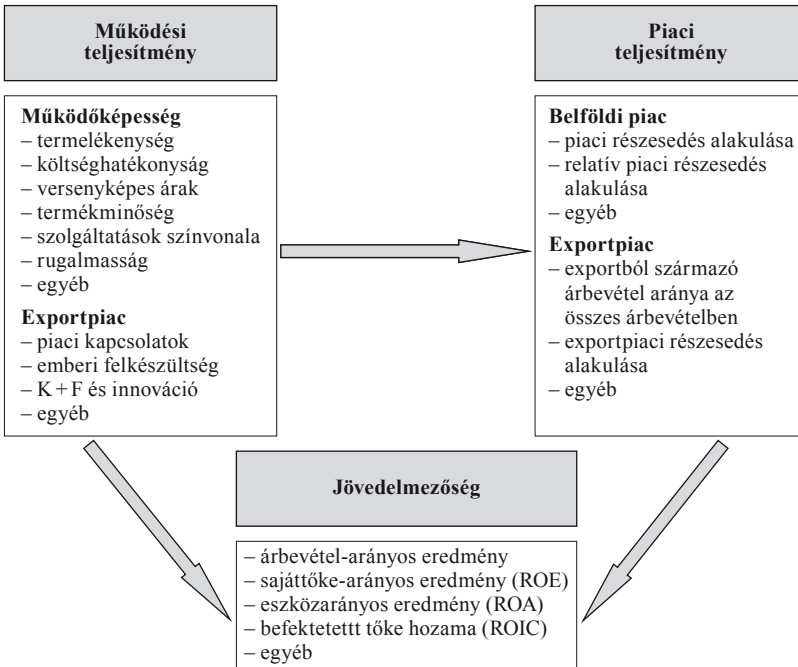
Ex post megközelítés – belső tényezők. A versenyképesség *ex ante* megközelítése a lehetőségekre, képességekre helyezi a hangsúlyt, ami sok minőségi jellegű, „puha” tényező

elemzését – és olykor nem könnyű számszerűsítését – vonja maga után. Ezzel szemben az *eredményekre* koncentrált *ex post* megközelítés alkalmazása során szinte kivétel nélkül kvantitatív tényezők vizsgálata történik, ezért itt a „mérhetőség” nem központi kérdés (hiszen eleve adott), inkább a versenyképesség szempontjából valóban releváns tényezők körének meghatározása jelenthet nehézséget.

Empirikus kutatások támasztják alá, hogy a vállalatok működési teljesítményének javulása jobb piaci szerepléssel és magasabb jövedelmezőséggel jár együtt (*Chikán és szerkesztőtársai* [2002] 50. o.), vagyis a működési, a piaci és a pénzügyi teljesítmény egymásra épül. A működési teljesítmény lényegében a 4. táblázatban összefoglalt működő- és változóképességgel jellemezhető, amely képességek a vállalatok versenyképességét *ex ante* módon befolyásolják. Ezek a tényezők hatással vannak a piaci teljesítményre és a jövedelmezőségre, s ez utóbbiak viszont *ex post* módon jellemzik a vállalatok versenyképességét. A három terület összefüggését, illetve a hozzájuk kapcsolódó és a versenyképességi vizsgálatokban leggyakrabban alkalmazott mutatókat (a teljesség igénye nélkül) szemlélteti a 2. ábra.

2. ábra

A vállalati teljesítmény értékelésének területei és azok kapcsolódása



Forrás: a 4. táblázat felhasználásával saját szerkesztés.

A versenyképesség javulását vagy romlását eredményoldalról (*ex post*) tehát a piaci teljesítményt és a jövedelmezőséget jellemző mutatószámok alakulásával lehet mérni. A működési teljesítmény – a hivatkozott empirikus kutatás szerint – hatással van a piaci sikerességre, ezen keresztül a jövedelmezőségre, ugyanakkor közvetlenül (például a hatékonyabb erőforrás-felhasználás révén) is befolyásolhatja azt.

A 2. ábrán látható nyilak az „elsődleges” hatásokat mutatják, ugyanakkor a piaci sikerek és a jövedelmezőség visszahat(hat)nak a működési teljesítményre: magasabb jövedelmezőség több lehetőséget biztosít egyebek mellett a termék-, technológia- és szervezetfejlesztésre,

az innovatív eladásösztönzési módszerek alkalmazására vagy az emberi erőforrás színvonalának emelésére. Ezért dinamikus szemléletben a versenyképesség inputoldali – alapvetően *ex ante* megközelítésben vizsgálható – tényezőiben bekövetkezett kedvező változások is felfoghatók eredményként, vagyis *ex post* módon a versenyképesség javulását mutathatják. Ilyen lehet például a K+F-kiadásoknak, a foglalkoztatottak számának vagy akár az idegen tőke bevonásának – nem eseti, hanem tartós tendenciaként megmutatkozó – növelése, amely többnyire a piaci versenyben sikeres, vagyis versenyképes vállalatokat jellemzi.

A kis- és középvállalatok versenyképességi elemzésének elméleti keretei

A kis- és középvállalatok versenyképességének értelmezése

Az utóbbi néhány évben mind az elemző közgazdászok, mind pedig a politikusok részéről egyre gyakrabban elhangzó vélemény, hogy a kis- és középvállalatok „nélkülözhetetlenek az erősebb, tartós növekedéshez, valamint a több és jobb munkahely megteremtéséhez” (EB [2005b] 3. o.). Egyetértés mutatkozik abban is, hogy minden eszközzel segíteni kell a kis- és középvállalatok megerősödését, mert versenyképességük döntő jelentőségű a régiók, a nemzetgazdaságok és az Európai Unió versenyképessége szempontjából is.

A kis- és középvállalatok versenyképességének meghatározásakor célszerű a vállalati versenyképesség általános fogalmából kiindulni, ugyanakkor lehetnek olyan – elsősorban a vállalati méretből, valamint a szektor makrogazdasági szerepvállalásából és ágazati szerkezetéből adódó – sajátosságok, amelyek a kis- és középvállalatokat versenyképességi szempontból megkülönböztetik a nagy- és transznacionális vállalatoktól.

A *foglalkoztatás, a munkahelyteremtés* és ezzel összefüggésben a *társadalmi jólét* növelése szempontjából a kis- és középvállalati szektor a gazdaság döntő fontosságú szereplője. Ezért – különösen az Európai Unió által alkalmazott egységes versenyképesség definíció és a megújult lisszaboni célok fényében – a kis- és középvállalatok versenyképességének meghatározásából nem maradhat ki foglalkoztatási szerepük hangsúlyozása.

A kis- és középvállalatok működésének nemzetközivé tétele, a globális gazdaságba való integrálásuk az Európai Unió egyik fontos célkitűzése,⁵ aminek megvalósításához feltétlenül szükség van a kis- és középvállalatok *nemzetközi versenyképességének* javítására. Ez egyrészt exportképességük fokozását (beleértve a „közvetett” export, vagyis a beszállítóvá válás ösztönzését), másrészt pedig az egyre fokozódó importversenyben való helytállás előmozdítását jelenti. *Kerepesi és szerzőtársai* [2006] szerint a versenyképesség „a vállalatok számára mérettől és bizonyos mértékig működési területtől függetlenül *csak nemzetközi szinten* értelmezhető” (21. o.), de vannak olyan – jellemzően kis- és középvállalatok által végzett – tevékenységek, amelyekre jellegükből adódóan sem az exportpiacokra való kilépés, sem pedig a külföldi versenytársak belföldi megjelenése (importverseny) nem jellemző (*Futó* [2001] 3).⁶ Természetesen a kis- és középvállalatok jelentős részének valóban külföldi versenytársakkal kell – a hazai vagy a nemzetközi piacokon – versenyeznie, ugyanakkor számos vállalat esetében a belföldi piacokon, belföldi szereplőkkel folytatott versenyben való helytállás a döntő, amely „kettősséget” a kis- és középvállalatok versenyképességének meghatározásakor figyelembe kell venni.

⁵ Ez a célkitűzés fogalmazódik meg egyebek mellett a következő dokumentumokban: EB [2005a] 29. o.; EB [2008] 18. o.

⁶ Ilyenek lehetnek egyes gazdasági szolgáltatások (például könyvviteli szolgáltatás, adótanácsadás stb.) vagy bizonyos lakossági szolgáltatások (például fodrász, kozmetikus, szobafestő-mázoló stb.) is. Ma még az európai kis- és középvállalatoknak csak töredéke képes exportálni, amit alátámaszt, hogy 2006-ban a Magyarországon működő kis- és középvállalatok árbevételének mindössze 15,5 százaléka származott exportból (ugyanaz az arány a nagyvállalatok esetében 41,9 százalék volt) (*Kállay és szerzőtársai* [2008] 145. o.).

A fenti megfontolásokon túl a kis- és középvállalati szektor versenyképességének definiálásához figyelembe kell venni, hogy

– a kis- és középvállalatok – mint vállalatcsoport – versenyképessége mindenképpel abban nyilvánul meg, hogy képes előmozdítani a telephelyeül szolgáló régió, ország vagy makrorégió versenyképességének javulását;

– a kis- és középvállalatok versenyképessége a szektort alkotó vállalatok versenyképességének függvénye, ezért a vállalati teljesítményt meghatározó működő- és alkalmazkodóképességnek, valamint a „kettős értékteremtés” követelményének is meg kell jelennie a definícióban.

Mindezeket figyelembe véve a következő definíció kifejezi a kis- és középvállalatok versenyképességének lényegét, és hozzásegít a fő elemzési irányok kijelöléséhez. *Egy régió, ország vagy makrorégió kis- és középvállalati szektora akkor tekinthető versenyképességnek, ha tevékenységével képes jelentős és növekvő mértékben hozzájárulni az adott földrajzi terület gazdasági teljesítményének és foglalkoztatási szintjének emelkedéséhez.* E versenyképesség feltétele, hogy a szektor vállalatai – a méretükből adódó rugalmasság kihasználásával – képesek legyenek a vállalatokon kívüli és belüli változásokhoz való alkalmazkodásra és a környezet által kínált versenyelőnyök kiaknázására, ennek révén pedig hazai és/vagy nemzetközi piaci pozíciójuk javítására a tulajdonosok számára nyereséget biztosító feltételek mellett.

Egy lehetséges elemzési keretrendszer

Általában a versenyképesség, és így konkrétan a kis- és középvállalatok versenyképessége is sokféle megközelítés és szempontrendszer alapján vizsgálható. A bemutatásra kerülő elemzési keretrendszer egy a lehetséges változatok közül, amelynek kialakítása során figyelembe vettük a makro- és mikroszintű, *ex ante* és *ex post*, külső és belső, input- és outputoldali hatótényezők és eredmények minél teljesebb körét, de a tényezők gyakorlatilag végtelen száma miatt „a teljesség igénye nélkül”.

MAKROSZINTŰ ELEMZÉS. A vállalati versenyképességet befolyásoló makroszintű (társadalmi, technológiai, gazdasági, természeti, politikai, jogi – STEEP) tényezők természetesen a kis- és középvállalatokra is hatással vannak, ezért a rendszerezésükre alkalmazott elemzés a kis- és középvállalatok versenyképességének ilyen irányú vizsgálatához is megfelelő. A makrokörnyezet 2. táblázatban felsorolt elemei bármely méretkategóriába tartozó vállalat számára azonos feltételrendszert határoznak meg, ezért a makroszintű elemzés során a kis- és középvállalati szektor egységesen kezelhető. Ez alól talán az egyetlen kivételt a jogi és gazdaságpolitikai környezet bizonyos összetevői jelenthetik, amennyiben léteznek például különbségek az egyéni és a társas vállalatokra vonatkozó számviteli és adózási jogszabályokban, vagy vannak kifejezetten a mikrovállalatok számára kialakított támogatási formák stb., de ez a szektor egységes kezelhetőségét alapjaiban nem befolyásolja.

A makrotényezők közül kettő kiemelkedően fontos a kis- és középvállalatok versenyképességének befolyásolása szempontjából: az egyik a makrogazdasági környezet, a másik pedig a politikai (elsősorban gazdaságpolitikai) és jogi környezet. A gazdaság általános állapota (gazdasági növekedés, infláció, munkanélküliség stb. alakulása), a vállalatokat érintő jogszabályok, valamint a gazdaságpolitikai (különösen a kis- és középvállalatok fejlesztésére és támogatására irányuló) irányelvek és intézkedések hatnak a legközvetlenebb módon a szektor vállalatainak működésére és teljesítményére.

MIKROSZINTŰ ELEMZÉS – A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATOK VERSENYKÉPESÉGÉNEK KOMPLEX MODELLJE. Mivel a kis- és középvállalatok – mint vállalatcsoport – versenyképessége a vállalatok versenyképességén alapul, ezért a szektor versenyképességének mikroszintű

vizsgálatához a vállalati versenyképesség korábban bemutatott elemzési keretei alkalmas kiindulópontként szolgálhatnak. Az ott rendszerezett *ex ante* és *ex post* szemléletű külső és belső tényezők és eredmények alapján, valamint annak figyelembevételével, hogy a versenyképességi tényezők az értékláncrendszer input- és outputoldalához is kapcsolódhatnak, komplex rendszerbe foglaljuk a kis- és középvállalatok versenyképességének mikroszintű összetevőit (5. táblázat).

Ez a megközelítés integrálja a vállalatok mikroszintű versenyképességi elemzésének lehetséges módjait (input – output, *ex ante* – *ex post*, külső – belső), valamint felhasználja a Porter-féle gyémántmodell és versenyerőmodell, továbbá a Chikán-féle vállalati versenyképességi index fogalomrendszerét, kiegészítve az inputoldali *ex post* elemzés lehetőségének bemutatásával.

A rendszer kialakítása során igyekeztünk egységes és átlátható keretbe foglalni mindazokat a megközelítésmódokat és fő tényezőcsoportokat, amelyeket – a szakirodalom áttanulmányozása után – a kis- és középvállalatok mikroszintű versenyképességi elemzésében alkalmazhatónak tartunk. A tényezők számossága miatt nem is lehetett cél az összes lehetséges versenyképességi feltétel és eredmény felsorolása, de mindegyik tényezőcsoport esetében feltüntetünk legfontosabbnak tartott elemeket.

A RENDSZER BELSŐ TARTALMA, SZERKEZETE. Az *ex ante* megközelítésnél szereplő külső feltételek lényegében Porter gyémántmodelljének és versenyerők modelljének az 1. ábrán bemutatott integrálásán alapul azzal a kiegészítéssel, hogy figyelembe veszi az egyes determinánsok input-output oldalhoz való kötődését. A *környezet* oszlopában azok a *tágabb* értelemben vett mikrokörnyezeti adottságok, feltételek szerepelnek, amelyekkel kapcsolatban a vállalatok legfőbb teendője az alkalmazkodás, az adódó versenyelőnyök kiaknázása vagy a hátrányok semlegesítése. A *szereplők* oszlopában a vállalat olyan értelemben *szűkebb* környezetének tagjai találhatók, hogy az itt megjelenő piaci szereplőkkel (vevők, szállítók, támogatók) közvetlen üzleti kapcsolatban áll a vállalat, és akikkel – ezt fontos kiemelni – a klaszterbe szerveződés lehetősége is felmerülhet. Éppen ezért ezen a területen inkább adódhat a vállalat számára lehetőség a külső feltételek befolyásolására, mint az előző tényezőcsoport esetében. A *verseny* oszlopa azt szemlélteti, hogy a vállalat mind az input-, mind az outputpiacokon versenyhelyzetben van, ráadásul nem csupán a már a bennlévő, hanem a belépni szándékozó versenytársakkal is.

A *belső feltételek* oszlopában nincs értelme az input-output oldali elkülönítésnek, mivel itt a vállalat belső jellemzői – működőképesség és változás- (vagy alkalmazkodó-) képesség szerepelnek (a Chikán-féle versenyképességi index alapján).

Az *eredményoldali (ex post)* megközelítésnél nincs értelme megkülönböztetni külső és belső elemeket, mivel az eredmények elsődlegesen mindig a vállalatban belül jelentkeznek, ami másodlagosan nyilvánul hozzájárul az adott vállalatcsoport, ágazat, régió, ország „eredményéhez” – végső soron versenyképességéhez – is. Meg lehet vizsgálni megkülönböztetni az input- és outputoldalhoz tartozó eredményeket, ahogyan arra a korábbiakban már utaltunk.

A KERETRENDSZER ALKALMAZHATÓSÁGA. Az alkalmazás módja függ attól, hogy hogyan határozzuk meg a versenyképességi elemzés *alanyát*. Ha egy konkrét *vállalat* versenyképességét vizsgáljuk, akkor a rendszer minden összetevője egyértelműen elemezhető. Ha egy *vállalatcsoport* (például regionális klaszter, ágazat, kis- és középvállalatok) a vizsgálat alanya, akkor az egyes tényezőcsoportok elemzésénél figyelembe kell venni, hogy

– vannak olyan tényezők – különösen a belső hatótényezők és eredmények között –, amelyek elsősorban egy adott vállalatra értelmezhetők. Ha mégis vállalatcsoportra alkalmazzuk ezeket, akkor valamilyen aggregált vagy átlagos érték használható (például foglalkoztatás, K+F-kiadások, piaci részesedés stb. esetén), vagy valamiféle általános – fő-

5. táblázat

A kis- és középvállalatok versenyképességének komplex megközelítése

Feltételek, hatótényezők (<i>ex ante</i>)			Eredmények (<i>ex post</i>)
külső		belső	
környezet	szereplők	verseny	
	<i>Inputoldal</i>		MŰKÖDŐKÉPESSÉG
INPUTFELTÉTELEK	KAPCSOLÓDÓK ÉS TÁMOGATÁSOK	STRATÉGIA ÉS VERSENGÉS	termelékenység
természeti adottságok	szállítók	inputokért folyó	költséghatékonyság
emberi erőforrás	minősége és	versenyerősség	árak
tőkeforrások	alkupozíciója	versenyársakkal	termékminőség
infrastrukturális	támogatók	új belépők	gyártás színvonala
adottságok	jelenléte	fenyegetése	szállítási feltételek
(infokommunikáció	klaszteresedés		szolgáltatások
logisztika stb.)	jellemzői		színvonala
	<i>Outputoldal</i>		rugalmasság
KERESLETI	KERESLETI	STRATÉGIA	VÁLTOZÁSKÉPESSÉG
FELTÉTELEK	FELTÉTELEK	ÉS VERSENGÉS	piaci kapcsolatok
kereslet mennyisége	vevők	vevőkért folyó	alkalmazottak
és kifinomultsága	alkupozíciója	verseny erőssége	képzettsége
fogyasztók és	klaszteresedés	új belépők	a menedzsment
felhasználók igényei	jellemzői	fenyegetése	felkészültsége
fogyasztóvédelmi és		helyettesítő	döntési/működési
egyéb előírások		termékek	módszerek
		fenyegetése	K + F, innováció

ként vállalati interjúkon alapuló – jellemzés adható (például menedzsment színvonala, termékek és szolgáltatások minősége stb. esetén);

– az ágazatok és a regionális klaszterek a rendszer minden összetevője tekintetében kezelhetők egységes egészként, azonban ez a kis- és középvállalatok esetében nincs feltétlenül így. A szektor versenyképességét mind *ex ante*, mind *ex post* megközelítésben vizsgálva jelentős eltérések lehetnek az egyes vállalati méretkategóriák (mikro, kis, közép) között, de emellett a különféle ágazatok között is. Ezt támasztja alá, hogy a kis- és középvállalatokra vonatkozó versenyképességi elemzések szinte mindig méretkategóriák szerinti bontásban – másodlagosan esetleg az ágazati sajátosságokat is figyelembe véve – készülnek,⁷ és a szektorra vonatkozó elérhető adatforrások is elsősorban méret alapján csoportosítva tartalmazzák a kis- és középvállalatok adatait;⁸

– az alkalmazás másik kérdése a rendszer *operacionalizálása*, vagyis az egyes versenyképességi tényezők – különösen a kvalitatív elemek – mérhető, de legalábbis ordinálisan összehasonlítható indikátorainak meghatározása. Ennek konkrét módja rendkívül sokféle lehet, ami egyebek mellett függ az adott kutatás céljától és a hozzáférhető vagy megszerzhető adatok, információk körétől.

⁷ Például: Belyó–Becsei–Böcskei [2008], Román [2006], Markovics [2005].

⁸ Például: Kállay és szerzőtársai [2008].

Hivatkozások

- BELYÓ PÁL–BECSEI JÓZSEF–BÖCSKEI ELVIRA [2008]: Kis- és középvállalkozások fejlődési tendenciái. Fejlesztés és Finanszírozás, 1. 63–72. o.
- BOTOS JÓZSEF [1982]: Nemzetközi versenyképesség és árforradalom. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- CHIKÁN ATTILA [2006]: A vállalati versenyképesség mérése. Pénzügyi Szemle, 1. 42–56. o.
- CHIKÁN ATTILA–CZAKÓ ERZSÉBET–ZOLTAYNÉ PAPRIKA ZITA (szerk.) [2002]: Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- CHIKÁN ATTILA–GELEI ANDREA [2007]: Vállalati versenyképesség – vevői érték és a képességalapú megközelítés összekapcsolása. Vezetéstudomány, 38. évf. 3. sz. 2–11. o.
- CZAKÓ ERZSÉBET–CHIKÁN ATTILA [2007]: Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból, 2004–2006. Vezetéstudomány, 38. évf. 5. sz. 2–8. o.
- DINYA LÁSZLÓ–DOMÁN SZILVIA [2004]: Gazdasági hálózatok tanulmányozásának módszertani kérdései. Megjelent: *Czagány László–Garai László* (szerk.): A szociális identitás, az információ és a piac. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei. JATEPress, Szeged, 127–150. o.
- EB [2005a]: Közös munkával a növekedésért és a munkahelyekért. A lisszaboni stratégia új kezdete. Európai Bizottság, Brüsszel. Brüsszel, február 2., COM(2005) 24 végleges.
- EB [2005b]: A közösség lisszaboni programjának végrehajtása: Modern kkv-politika a növekedésért és foglalkoztatásért. Európai Bizottság, Brüsszel.
- EB [2008]: Gondolkozz előbb kicsiben! Európai kisvállalkozói intézkedéscsomag. „Small Business Act”. Európai Bizottság, Brüsszel, COM (2008) 394 végleges, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0394:FIN:hu:PDF>.
- EU [2007]: Soroljuk a kkv-ket az első helyre! Európa jó a kkv-k számára és a kkv-k jók Európa számára! Európai Bizottság Vállalkozáspolitikai és Ipari Főigazgatóság.
- FINDRIK MÁRIA–SZILÁRD IMRE [2000]: Nemzetközi versenyképesség – képességek versenye. Kossuth Kiadó, Budapest.
- FUTÓ PÉTER [2001]: Az EU és a globalizáció hatása a magyar kis- és középvállalkozásokra. Európai Tükör, 4. sz. 3–9. o.
- HATZICHRONOGLOU, T. [1996]: Globalisation and Competitiveness: Relevant Indicators. OECD Working Papers, OECD, Párizs, 1996/5.
- HOVÁNYI GÁBOR [1999]: A vállalati versenyképesség makrogazdasági és globális háttere. Michael Porter két modelljének továbbfejlesztése. Közgazdasági Szemle, 46. évf. 11. sz. 1013–1029. o.
- HOVÁNYI GÁBOR [2000]: A párhuzamos versenyelmélet koncepciója és néhány hazai tanulsága. Közgazdasági Szemle, 47. évf. 7–8. sz. 600–618. o.
- HOVÁNYI GÁBOR [2002]: Versenyelőny: A gyenge jelekre tájolt menedzsment (WSOM). Vezetéstudomány, 33. évf. 5. sz. 30–39. o.
- JÓZSA LÁSZLÓ [2003]: Marketing-stratégia. KJK-KERSZÖV, Budapest.
- KÁLLAY LÁSZLÓ–KISSNÉ KOVÁCS ESZTER–KÓHEGYI KÁLMÁN–MASZLAG LUDMILLA [2008]: A kis- és középvállalkozások helyzete. Éves jelentés 2007. Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium, Budapest.
- KEREPESI KATALIN–OPITZ ÉVA–TÓTH ARNOLD [2006]: Változások a magyar kis- és közepes vállalkozások nemzetközi versenyképességének kritériumaiban és gazdálkodásának külső feltételeiben. Tudományos Közlemények, Általános Vállalkozási Főiskola, április, 21–30.
- KOTLER, P. [1991]: Marketing management. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- KOTLER, P.–KELLER, K. L. [2006]: Marketing Management. Upper Saddle River, New Jersey.
- LEV, B. [2004]: Az immateriális javakban rejlő versenyelőny fokozása. Harvard Business Manager, december, 39–47. o.
- MARKOVICS, K. [2005]: Competitiveness of Domestic Small and Medium Enterprises in the European Union. European Integration Studies, Miskolc, Volume 4. Number 1. 13-24.
- PORTER, M. E. [1990]: The Competitive Advantage of Nations. The Free Press, New York.
- PORTER, M. E. [2006]: Versenystratégia. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- ROMÁN ZOLTÁN [2006]: A kis- és középvállalatok és a lisszaboni célok. Fejlesztés és Finanszírozás, 3. 20–29. o.
- SZENTES TAMÁS ÉS SZERZŐTÁRSAI [2005]: Fejlődés Versenyképesség Globalizáció I. Akadémiai Kiadó, Budapest.