

HORTOVÁNYI Lilla – BALATON Károly

A VERSENYKÉPESSÉG ÉS AZ INNOVÁCIÓ VÁLLALATI SZINTŰ VIZSGÁLATA

A tanulmány arra a kérdésre keresi a választ: hogyan válhat egy szervezet piacvezetővé, és hogyan tarthatja meg pozícióját hosszú távon? A kérdésre huszonöt különböző szektorban tevékenykedő piacvezető vállalat átfogó, több szintű kvalitatív módszertani vizsgálatával kapunk választ. A kutatás során több, mint száz, félig strukturált egyéni interjú, dokumentumelemzések és megfigyelések elemzése valósult meg QSR NVivo elemző szoftverrel. A tanulmány rávilágít arra, hogy a versenyképesség dinamikusan változó, idővel erodálódik, így megteremtése, illetve megújítása tudatos vezetői feladat. A kutatás fontos eredménye, hogy a menedzsereknek tudomásul kell venniük, hogy mind a termelékenységbe, mind az innovációba be kell fektetniük, amennyiben hosszú távon fenn akarják tartani iparági vezető pozíciójukat.¹

Kulcsszavak: versenyképesség, kompetitív előny, komparatív előny, versenyelőny, termelékenység, innováció

A versenyképesség több aggregációs szinten is értelmezhető fogalom, ennek következtében megkülönböztetünk vállalati, iparági, helyi, regionális, nemzeti vagy globális versenyképességet (Bakács, 2003, p. 4.). Legáltalánosabban nemzetközi összehasonlításban értékelt nemzetgazdasági, illetve vállalati teljesítőképességet jelent (Czakó – Chikán, 1995), amikor egy nemzet vagy egy vállalat kompetitív előnyt ér el „ellenfeleivel” szemben.

Török (1996) a versenyképesség elméleti hátterének tanulmányozásával arra világított rá, hogy a versenyképesség komparatív előnyök, általánosabb értelmezésben a külkereskedelmi előnyök fogalomkörével áll szoros rokonságban. Czakó (2000) szintén a versenyképesség elméletének kialakulása kapcsán azt találta, hogy a két meghatározó iskola, a Harvard Business School és a Massachusetts Institute of Technology (MIT) által vezetett kutatások az 1980-as években arra a következtetésre jutottak, hogy végső soron egy nemzetgazdaság akkor versenyképes, ha vállalatai azok (Czakó, 2000, p. 19.). A folyamatosan változó külgazdasági viszonyokhoz és a nemzetközi versenyhez való alkalmazkodásának iparági és vállalati szinten kell megtörténnie, akkor lesz a nemzet is versenyképes. Következésképp tovább kell lépni a makroszintű közgazdaságtani megközelítéseknél, a vizsgálódás egysége a vállalat kell, hogy legyen (Czakó, 2000, p. 20.). Ezek a vizsgálatok azonban már nem a közgazdaságtan, hanem a stratégiai menedzsment, vállalat-gazdaságtan eszköztárát és fogalmi rendszerét alkalmazzák.

A következőkben az általunk használt fogalmak definiálására teszünk kísérletet, majd a közöttük lévő kapcsolatrendszer kívánjuk tisztázni.

A versenyképesség elmélet gyökerei

Török Ádám (idézi Bakács, 2003, p. 5.) a szerint különbözteti meg a különböző versenyképesség elméleteket, hogy azok kínálati oldalról, az inputok felől, vagy keresleti oldalról, a piac irányából kísérik meg értelmezni a versenyképességet. Ezen túlmenően különbséget tesz a közgazdaságtan, illetve a vezetéstudomány versenyképesség-konceptiói között. A fenti gondolatmenet szerint az egyes elméletek az 1. táblázatban látható módon helyezhetők el.

1. táblázat

A versenyképesség elméleti megközelítései

	Közgazdaságtan	Vezetéstudomány
Kínálati oldal	Komparatív előny	Kompetitív előny
Keresleti oldal	Structure Conduct Performance elmélet	Porter-féle gyémánt modell

Forrás: Bakács (2003, p. 6.), saját szerkesztés

Jelen tanulmányban a kínálati oldalról vizsgáljuk a versenyképességet, ezért fontosnak tartjuk a közgazdaságtani, valamint vezetéstudományi gyökerek tisztázását.

David Ricardo az 1817-ben kiadott, *A politikai gazdaságtan és az adózás alapelvei* című könyvében úgy definiálta a komparatív előnyt, mint egy, a nemzetek számára szerzett haszon, amelyet olyan tevékenységre való specializálódással szereznek, amelyben vagy a legnagyobb az előnyük, vagy a legkisebb a hátrányuk a többi nemzethez képest. Egy nemzetnek akkor van komparatív előnye egy másikhoz képest, ha valamilyen jószágot vagy szolgáltatást alacsonyabb alternatív költségen tud előállítani (Szentés, 1999). A komparatív előnyre való specializálódás és csere után mind a két nemzet képes növelni a jólétét, még akkor is, ha valamennyi tevékenységet tekintve az egyiknek abszolút előnye van a másikkal szemben.

Az elmélet vállalati szintű értelmezését két, egymást kiegészítő kutatási áttörés alapozta meg. Az első elméleti áttörést a vállalatok heterogenitásáról kialakuló új gondolkodási séma jelentette. Abból indult ki, hogy a nemzetközi versenyben differenciált termékek versenyeznek, és így a versengés nem csupán az ár vonatkozásában nyilvánulhat meg, hanem a termék jellemzői, illetve a kapcsolódó szolgáltatások esetében is. Ebben a megközelítésben az innováció, az új termék kifejlesztése, továbbá a változó fogyasztói igényekhez való alkalmazkodás képessége már mind hozzájárulnak egy vállalat versenyképességéhez.

Az elmélet továbbfejlesztésében másodsorban nagy szerepet játszott a céges adatbázisok széles körű hozzáférhetősége, mely megkönnyítette a vállalatok mikroszintű vizsgálatát számos országban. Greenway és Kneller (2007) például arra a megállapításra jutottak, hogy a cégek heterogenitása azzal magyarázható leginkább, hogy az egyes vállalatoknak milyen a termelékenységük, mennyire képesek tanulni, illetve milyen aspirációik vannak. Bebizonyították, hogy e három feltételnek egy időben kell teljesülnie a versenyképesség növeléséhez és a sikeres nemzetközi jelenlétéhez.

A külkereskedelemben való lehetséges belépők közül először a legproduktívabb cégek választódnak ki, hiszen a nemzetközi piacokon intenzívebb versennyel kell megküzdeniük, mint az anyaországban. Másodsorban, a fejlettebb nemzetközi verseny ki tudja kényszeríteni, hogy az egyes exportáló vállalatok növeljék technológiai tudásukat, új termelési és tervezési eljárásokat fejlesszenek ki, amelyek összességében serkentik a tanulási mechanizmusait és az innovációs képességüket (Serti – Tomasi, 2008). Johansson (2007) és mások úgy vélik, hogy a technológiai tényezők által elért termelékenységi különbségek megnövelik a klasszikus ricardoi komparatív előnyök és a specializálódás jelentőségét a termékminőség egyes szintjein keresztül.

Csak úgy, mint a versenyképesség esetén, a komparatív előny is értelmezhető több aggregációs szinten. Megkülönböztethetünk nemzeti, regionális, helyi,

iparági, továbbá vállalati szintű komparatív előnyt. Utóbbi esetében a komparatív előny az egymással versengő kínálatok összehasonlítása alapján határozható meg. A vállalatoknak azon tevékenységekre célszerű specializálódniuk, amelyekben komparatív előnyük van beszállítóikhoz képest. Tekintettel arra, hogy azonos vevői igényekre adott ajánlatok összehasonlíthatók egymással, közöttük sorrend állítható fel, s így a legmagasabb érték tükrözi a vevő számára legjobb ajánlatot. Azon tevékenységeket, amelyeknél a komparatív előnyük a legkisebb, érdemes kiszervezniük. Még a piacvezetőknek is véges kapacitásuk, illetve erőforrásaik vannak, ami végső soron arra kényszeríti őket, hogy fókuszáljanak és limitálják az ajánlataikat. Minden potenciális vásárló összes igényét egyszerre nem tudnák kiszolgálni.

A komparatív előnyök vállalati szinten történő értelmezése már több hazai tanulmányban is előkerült érintőlegesen, mint azon szervezési és vezetési tapasztalatok által elért előny, ami segíti a vállalatokat a nemzetköziesedéshez való alkalmazkodásban (Lásd Lukovics, 2008; Éltető, 2003).

A kompetitív és abszolút versenyelőny

Kompetitív előny, amennyiben vállalati szinten értelmezzük, úgy kizárólag a versenytársakkal szemben értelmezhető, s lényegében azok a tényezők határozzák meg, amelyeket tartósan fenn lehet tartani, és amelyeket a versenytársak nem tudnak ellensúlyozni (Bakács, 2003).

A kompetitív versenyelőny abszolút előny is egyben. Abszolút előnyről abban az esetben beszélhetünk, amikor a vállalat által nyújtott termék és/vagy szolgáltatás kiemelkedik a versenyben magasabb értékajánlata, vagy a vásárlóknak nyújtott egyéb előnyei miatt.

Ez lehet minőség, funkció, ár, lokáció, szolgáltatás, szállítás és akár a vásárlói kapcsolatok erőssége, vagy önmagában a márka is. Az előnyöknek köszönhetően vagy még több vevő vásárol az adott vállalatnál a versenytársaihoz képest, vagy hajlandóak akár magasabb árat is kifizetni az adott termékért.

A komparatív előnyök elve mentén való szakosodást a következő példa illusztrálja: tegyük fel, hogy a gépiparban „A” vállalatnak abszolút előnye van összeszerelésben és alkatrészgyártásban is, mivel azonban komparatív előnye az összeszerelés terén a legmagasabb, ezért arra fog szakosodni. Ugyanakkor „B” vállalat, bár kevésbé hatékony termelő, mint „A” vállalat, de szintén tud majd szakosodni, méghozzá az alkatrészgyártásra, hiszen abban komparatív hátránya kisebb, mint az összeszerelés esetében. „B” vállalat erőforrásait az alkatrészgyártásra koncentrálja, s beszállítója lesz „A” vállalatnak. Idővel azonban eltanulhatja a tu-

dásintenzívebb összeszerelést, saját kapcsolatrendszerét kiépítheti, marketing- és kereskedelmi ismeretekre tehet szert, vagy akár saját márkáját megismertetheti „A” vállalat vevői között. Így idővel „B” dinamikus versenyképességre is szert tehet.

A dinamikus versenyképesség és a felvevőképesség kapcsolata

A versenyképesség az idővel együtt, dinamikusan változik. Az erős versenyben való kereskedelem kiszorítja a kevésbé hatékony formákat a piacról, amely ezután a legtermelékenyebb cégek között újraszerveződik. A versenyképesség-különbségek idővel történő erodálódása, esetleges átalakulása kívánatos folyamatnak tekinthető, tekintve, hogy a vállalatvezetőket arra sarkallja, hogy megújuljanak, amihez tudásba, illetve fejlesztésbe kell fektetniük. Több kutató, többek közt Burgelman (1983, 1984) és Szabó (2008) kutatásai is rámutattak arra, hogy a közepes és nagyvállalatok növekedési kapacitásai korlátozottak, még a meglévő erőforrások és kompetenciák teljes feltárása mellett is. Az új, kihívást jelentő feladatok a tudás aktualizálását igényelik (Soós – Székely, 2015), az új kompetenciák megszerzése pedig döntő fontosságú a hosszú távú sikerhez.

Egy vállalat versenyképességét hosszú távon a technológiai fejlettsége, a tanulási, illetve legfőképp innovációs képessége növeli (Bernard et al., 2007). Barsi (2003) például arra hívta fel a figyelmet, hogy napjainkra a versenyelőnyök nem a termelési költségek leszorításában rejlenek, hanem a technológiai, szervezeti és vezetési innovációk adaptálásában. Rengeteg példa mutatja ugyanis, hogy az innováció kulcsfontosságú a hosszú távú versenyképességhez, mivel a munkaerő, a természeti erőforrások és a tőke hatékonyabb felhasználása révén a termelékenység növekedéséhez vezet (Soete, 2011). Mészáros (2010, p. 9.) a stratégiai menedzsment fejlődésének bemutatása során rávilágít arra, hogy miként válhat az új technológia a versenyképesség hajtóerejévé.

A termelésnek a leghatékonyabb cégekben történő összpontosítása az iparág átlagos termelékenységének emelkedését eredményezi (Bernard – Redding – Schott, 2007). Vernon elmélete (idézi Lowinger, 1975, p. 224.) szerint a magasabb termelékenységű vállalatok vagy olyan új terméket vezetnek be, ami kielégíti a magas jövedelmű vásárlók növekvő igényeit, vagy alacsony munkaerő-intenzitású folyamatokat vezetnek be. A termékciklus elején a termelést erősen differenciált folyamatok jellemzik, ezért nagyon fontos a termelés helyszíne, valamint a megfelelő számú magasan képzett munkaerő. Később, a termék keresletének növekedésével, a folyamatok standardizálása is

lehetővé válik, ami lehetővé teszi a szervezetnek, hogy a termelési folyamat bizonyos részeit kiszervezze más vállalatoknak, főként külföldre. Végül a ciklus utolsó szakaszaiban a teljes termelési folyamat átkerül a nagy munkaerő-kínálattal rendelkező vállalatokhoz.

Egy vállalat elsődleges célja komparatív előnyének, s ezáltal piaci pozíciójának megtartása, ami gyakran a vállalati tevékenység tudatos megújításával jár együtt. Ennek kulcsa azonban a meglévő tevékenységekkel való összeegyeztethetőség, ami az új lehetőségeket stratégiaileg értékesé teszi. Napjainkra ugyanakkor már felismerték, hogy a vállalatok az új technológiákba és fejlesztésekbe való tudatos befektetésekkel hoznak létre komparatív előnyt.

A vállalatvezetők feladata, hogy létrehozzanak egy olyan képességplatformot a szervezeti egységek erőforrásaiból, tapasztalataiból, valamint innovációiból, amelyet aztán szisztematikusan tovább fejlesztve és megújítva a versenytársak előtt képesek haladni. Ehhez a vezetőknek a következő kérdéseket szükséges megválaszolniuk:

1. Miképp fognak komparatív előnyt létrehozni a jövőben a jelenlegi képességek?
2. Hogyan fogják az új képességek a vállalat jövőbeni komparatív előnyét fokozni?

Az innováció sikere nagyban függ attól, hogyan képes a vállalat befogadni és adaptálni a külső tudást. Képes lesz-e felismerni az új, kívülről jövő információ értékét? Képes lesz-e azt internalizálni és felhasználni a termelésében? E kérdések megválaszolása elengedhetetlen az innovatív képességek kiaknázásához (Cohen – Levinthal, 1990), a komparatív előnyök dinamikus fenntartásához.

Az első stratégiai döntések egy vállalat működését hosszú évekre meghatározzák (Sandberg, 1992; Szabó, 2012). Romanelli (1989) azt találta, hogy a stratégiák állandósulnak, miután a vállalat eléri a három éves kort. Az ilyen döntések nemcsak a vállalati stratégiát betonozzák be, hanem a belső struktúrát és működési folyamatokat is (Taródy, 2012). Nehéz csupán egy elemet megváltoztatni a teljes kép felborítása nélkül (Eisenhardt, 1988). Fauchart és Kleibach (2009) rávilágítottak arra, hogy a rutinok egy úgynevezett kiaknázási csapdához vezetnek, azaz a szervezeti rutinok számának emelkedésével egyre kevésbé lesz képes a szervezet alkalmazkodni a változó feltételekhez, következképpen megújítani önmagát.

A Boston Consulting Group által nemrégiben készített felmérés szerint – mely világszerte 120 vállalatot vizsgált, tíz, nagy, ipari szegmensben – a vezetők tisztában vannak azzal, hogy a stratégiaalkotási folyamatokat hozzá kell illeszteniük a versenykörnyezet

specifikus igényeihez. A kutatás ugyanakkor azt is megállapította, hogy a megkérdezett vezetők közül sokan olyan stratégiaalkotási gyakorlatot követnek, amelyek stabil környezetben javasoltak. Teszik ezt még akkor is, ha a vállalat meglehetősen változékony környezetben működik (Reeves et al., 2012). Az eredmények alátámasztják Szabó (2014) és mások álláspontját, mely szerint a menedzserek saját múltbéli tapasztalataik alapján ítélik meg a problémákat. Ez pedig annak köszönhető, hogy a megoldásokat a múltba való reagálással hozzák létre. Az emlékek folyamatos, újra és újra történő ismétlése általánosításhoz vezet: a múlt és jelen közti hasonlóságok kiemelésére és a különbségek elhanyagolására ösztönöz, s ennek következtében az alkalmazkodási vagy újítási szándék elbukik.

Zahra és George (2002) különbséget tettek a potenciális és realizált felvevőképesség között. A potenciális felvevőképesség egyrészt a külső tudás megszerzésének, másrészt internalizálásának a képessége. A magas potenciális felvevőképesség mindkét képesség egyidejű, magas szintű jelenlétét kívánja meg. Először is a vállalatnak hozzá kell férnie a működéséhez szükséges külső tudáshoz, majd azt meg kell szereznie. Másodszor pedig a vállalati folyamatoknak képesnek kell lenniük a külső forrásból származó információk elemzésére, feldolgozására és értelmezésére.

Ezzel szemben a realizált felvevőképesség jelenti az átalakulási és a kiaknázási képességek birtoklását. A változási képesség lehetővé teszi, hogy a vállalat a meglévő tudását az újonnan szerzett tudással kombinálja annak érdekében, hogy fejlessze és finomítsa folyamatait és eljárásait. Végül, a vállalat kiaknázási képessége arra utal, hogy a vállalat az újonnan megszerzett tudását be tudja építeni meglévő termékeibe és/vagy szolgáltatásaiba úgy, hogy pénzügyi hasznot hozzon létre.

Nem meglepő tehát, hogy egyes vállalatoknak nagyobb felvevőképessége van, mint másoknak. A felvevőképesség fejlesztése komplex tanulási folyamat, amely több, egymást kiegészítő tevékenységet követel meg: többek közt szervezeti változásokat, vállalati szintű képzéseket, tesztelést, illetve marketinget.

Kutatási módszertan

A kutatási kérdés megválaszolásához félig strukturált egyéni interjúkon, dokumentumelemzésen és megfigyelésen alapuló kvalitatív, feltáró kutatási módszertan eszköztárát hívtuk segítségül.

Elméleti (szakértői) indíttatású mintavételt választottunk a kvalitatív adatok összegyűjtésére és elemzésre annak érdekében, hogy vállalati szinten feltárható legyen a komparatív előnyök dinamikája. A választott mintavételezéssel célunk volt, hogy biztosítsuk a kuta-

tás megbízhatóságát, s kellő rálátást nyerjünk a vizsgált kategóriákra és kapcsolatokra. A minta ezért alapvetően sikeres vállalatokat tartalmaz. Több vállalat piacvezető a saját iparágában. A kiválasztás alapját a vállalatok 2008-2013 közötti pénzügyi teljesítménye adta, amely adatokat az EMIS adatbázisból nyertük ki.

Az EMIS adatbázis széleskörűen és nemzetközileg is megbízhatónak elfogadott adatbázis. Magyarországi adataihoz ötven forrásból (időszaki kiadvány) és 250 adatszolgáltatótól nyeri az információkat, amelyeket naponta frissít. A vállalkozások teljesítményét egyrészt a forgalomarányos megtérülés (Return-On-Sales, ROS), másrészt az eszközarányos jövedelmezőség (Return-On-Assets, ROA) mutatóik szerint vettük górcső alá, természetesen nem abszolút értékben, hanem iparági átlaghoz viszonyítva. A ROS széles körben elterjedt mutató, ami a vállalat működési hatékonyságát jelzi. Amennyiben a ROS-mutató egyik évről a másikra nő, úgy a vizsgált vállalat hatékonysága javult. Amennyiben csökken a mutató értéke, úgy a hatékonysága romlott, ami egyben pénzügyi problémákat is előre vetíthet. Az eszközarányos jövedelmezőség a vállalat egészének eredményességét méri. Minél magasabb a mutató értéke, annál nagyobb hozamot ért el a társaság az eszközeinek működtetésével.

A mutatók összehasonlítása két szinten történt 2008-2013 időszakra, valamint 2014-re vonatkozóan: egyrészt az adott vállalat mutatóinak időbeni összehasonlítása valósult meg, másrészt az azonos szektorban tevékenykedő versenytársak megfelelő értékeihez hasonlítva vontunk le következtetéseket, s állítottunk fel rangsort, amely alapján a kiválasztott vállalatokat megkerestük. A tulajdonosi struktúra (hazai vagy külföldi tulajdonos) nem befolyásolta a minta összetételét, azonban állami vállalat nem szerepelt a mintában. A kutatásban való részvételi hajlandóságuk, valamint a kitűzött időkereten belüli megvalósíthatóság alapján a mintába 25 vállalat került. A mintában szereplő vállalatoknál kvalitatív, feltáró kutatást végeztünk a kontextus mélyebb megismerése céljából.

Az adatgyűjtés vezetőikkel, valamint szakértőkkel folytatott személyes interjúkkal történt különböző szervezeti szintekről, ezáltal biztosítva, hogy eltérő nézetek és érdekek is érvényre juthassanak. A kutatás során több, mint száz vezetővel, illetve szakértővel készült interjú. Az adatelemzés QSR NVivo elemző szoftverrel történt.

Eredmények és diszkusszió

A vizsgált vállalatok hasonló növekedési utat jártak be. Nemzetközileg aktívak voltak és egyenletesen növekedtek. A növekedés kezdetén nemzetközi szervezetek segítségét vették igénybe, azok beszállítójaként vagy

disztribútoraként tevékenykedtek. Annak ellenére, hogy kezdetben megbízójuk, a kiszervező cég abszolút előnyt élvezett minden területen, a vizsgált időtáv végére a vállalatok többsége jelentős fejlődést tudott felmutatni.

A fejlődési folyamat – jellemzően – a következők szerint illusztrálható: A megbízó vállalat, miután a nagy értéket előállító tevékenységekre fókuszált, illetve szakosodott, a folyamatok standardizálását követően kiszervezte azokat a folyamatokat, ahol abszolút előnye kisebb volt. A vizsgált (s egyben beszállító) vállalatok vezetése igyekezett megragadni és egyben kiaknázni az így kapott lehetőséget: célirányosan nagy hangsúlyt fektetettek a legújabb technológiákba és fejlesztésekbe, valamint a technológiai szaktudásba való tudatos befektetésre. Céljuk ezzel egyrészt az volt, hogy behozzák a kiszervező céghez viszonyított abszolút hátrányukat a termelésben, továbbá, hogy abszolút előnyt szerezzenek a versenytársaikhoz képest, s ezáltal fenntartható versenyelőnyt teremtsenek. A mintában szereplő minden cég esetében megállapítható, hogy a vezetés elkötelezett a folyamatos tanulás mellett.

A sikeres beszállítói stratégiának köszönhetően idővel egytermékes cégből két- vagy több termékes vállalatokká nőttek. Vevőkörét pedig több, globális szervezettel sikerült kibővítenie.

Az előnymátrix (1. ábra) megmutatja a négy lehetséges kombinációt, amelyben egy szervezet rendelkezhet komparatív, illetve abszolút előnnyel. Amennyiben egy vállalat sem abszolút, sem komparatív előnnyel nem rendelkezik, úgy az iparágban nincsen maradása. Rendelkezhet komparatív előnnyel, ami egyben lehetővé ad az iparágba való belépésre.

1. ábra

Az előnymátrix

	Rendelkezik	A vizsgált vállalatok többségének termelékenységi előnye volt a partnereivel szemben az új piacokon. Ez az a szituáció, amikor az abszolút hátránnyal rendelkező vállalat a legtöbbet képes tanulni.	Nemzetközi viszonylatban egyetlen egy vizsgált vállalatnak sem volt abszolút előnye a kutatás kezdetén. Mégis, az elmúlt 5 évben saját szűk területükön piacvezetőkké tudtak válni, s következésképpen abszolút előnyre tettek szert.
	Komparatív előny		
	Nem rendelkezik		Habár a vállalat az új ismereteket feldolgozta az új technológiáról, még mindig nem volt képes sikeresen diverzifikálni és egy új termékkel is megjelenni. Legtöbbször azért nem, mert a felvevőképesség fejlesztésébe a vezetés nem fektetett eleget.
		Nem rendelkezik	Rendelkezik
		Abszolút előny	

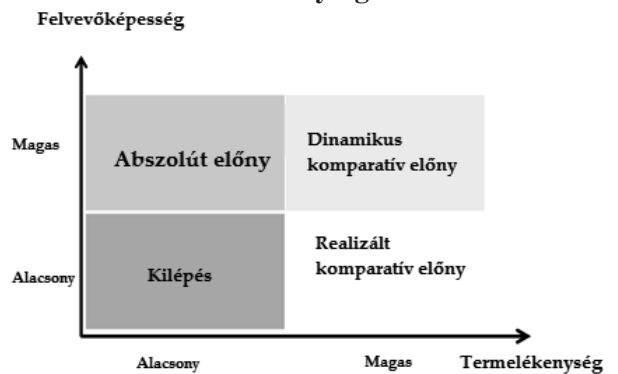
Forrás: saját szerkesztés

Ha a vezetés a képesség tudatos fejlesztése mellett kötelezi el magát, úgy a komparatív előny nemcsak dinamikusan fejleszthető és ezáltal a versenypozíció megtartó, hanem hosszú távon abszolút előnnyé is konvertálható. Az abszolút előny idővel erodálódhat, amennyiben az új, legfőként külső tudás megragadására és elsajátítására, azaz a realizált felvevő képesség fejlesztésére a vezetés nem fektetett hangsúlyt. Márpedig az úttörő újítások – legyenek azok technológiai, termék- vagy folyamatinnovációk – mindig radikálisan új szemléletet, illetve tudást követelnek meg, szemben az inkrementális újításokkal, amelyek csupán a meglévő termék tulajdonságainak javítását célozzák meg (Ferincz, 2012).

Némely szervezet esetében a realizált felvevőképesség hiányosságokat mutatott. Ezek a cégek nem is tudtak sikeresen diverzifikálni, ezért egyetlen egy terméknél maradtak meg. A kutatási eredmények megerősítik azt a feltételezést, hogy azok a cégek, amelyek célzottan készülnek a felvevőképességük fejlesztésére, amelyek támogatják az új ötletek keresését és tudatosan erősítik a külső forrásokból való tanulást – magát a tanulást lehetővé tévő folyamatokkal – azok sikeresebbek termék- és folyamatinnovációkban, és fenntartható, komparatívelőny-alapú előny alapú versenypozícióval rendelkeznek.

2. ábra

Kapcsolat a felvevőképesség és a termelékenység között



Forrás: saját szerkesztés

A felvevőképesség és a termelékenység együttes vizsgálatával az előny fenntarthatóságára következtethetünk. A 2. ábrán az x tengely mutatja a termelékenységet az alacsonytól a magasig, az y tengely pedig a felvevőképességet szintén alacsonytól a magasig.

Azoknak a vállalatoknak van abszolút előnyük, amelyek magas felvevőképességgel, de alacsony termelékenységgel rendelkeznek. Annak ellenére, hogy felvevőképességük magas mind a külső tudáshoz való hozzáférés, mind a tudás alkalmazása és kiaknáználása terén,

termelékenységük mégis alacsony. Ez vagy azért van, mert vagy védett piacon működik (értsd: monopólium), vagy egy olyan innovációs áttörést ért el, ahol még nincsenek versenytársak. Mivel az abszolút előny védettséget biztosít, így jellemzően a legnagyobb értéket teremtő folyamatokra specializálódnak. Idővel azonban előállhat olyan helyzet, amikor egy váratlan technológiai ugrásnak (disruptive innovation) köszönhetően az adott tevékenység „elavulttá” válik. Továbbá a védettség is lejárhathat, így a belépési korlátok megszűnésével az abszolút előny elveszik, s a vállalat összeomlik.

Abban az esetben, ha a cég termelékenysége alacsony és felvevőképessége nincs, akkor versenyhelyzet során alulmarad, nincs más választása, mint kilépni a piacról.

A való életben viszont nem életszerű csak a klasszikus piacokra gondolni. A nagy cégek élhetnek a lehetőséggel, hogy megteremtsék saját környezetüket, „kék óceánjuk”, s ezáltal keresletet generálnak termékeik iránt. A vásárlók egyéni preferenciája formálható (Galbraith, 1952). A „függőségi hatásnak” köszönhetően létezhetnek vállalatok termelékenység vagy innováció nélkül is, de az ilyen speciális helyzetek vizsgálata túlmutat jelen tanulmányon.

Két másik opció van még a mátrixban: a dinamikus és a realizált komparatív előny. Utóbbi a nagy termelékenységgel bíró, de alacsony felvevő képességű cégeket jellemzi. Ez leginkább a múltba tekintő orientációnak köszönhető, ahol a menedzsment meg van győződve

2. táblázat

Időszerinti változások a komparatív és az abszolút előnyökben jelen tanulmány vállalatai között

Ipar	5 évvel korábban	Napjainkra
Magfeldolgozás és szaporítás	Realizál komparatív előny	Dinamikus komparatív előny
Jármű és alkatrész nagykereskedelem	Abszolút előny	Dinamikus komparatív előny
Villamosenergia-termelés, szállítás, elosztás	Abszolút előny	Dinamikus komparatív előny
Evőeszköz és szerszámgyártás	Abszolút előny	Abszolút előny
Gyógyszer- és gyógyászatitermék- gyártás	Dinamikus komparatív előny	Dinamikus komparatív előny
Kohászat	Abszolút előny	Abszolút előny
Turizmus, szállítmányozás és logisztika	Dinamikus komparatív előny	Dinamikus komparatív előny
Gyógyszerek és egyéb gyógyászati termékek nagykereskedelme	Dinamikus komparatív előny	Dinamikus komparatív előny
Számítógépes rendszerek tervezése és kapcsolódó szolgáltatások	Dinamikus komparatív előny	Dinamikus komparatív előny
Kereskedelem és e-kereskedelem	Dinamikus komparatív előny	Dinamikus komparatív előny
Édesipari termék gyártása	Abszolút előny	Dinamikus komparatív előny
Pékesség	Realizált komparatív előny	Kilépés (jelenlegi helyzet), Dinamikus komparatív előny (kitűzött)
Építészeti és szerkezeti fémek gyártása	Realizált komparatív előny	Kilépés (jelenlegi helyzet), Dinamikus komparatív előny (kitűzött)
Vasúti szállítás	Abszolút előny	Dinamikus komparatív előny
Menedzsment-tanácsadás	Kilépés	Dinamikus komparatív előny
Egészségügyi központok	Abszolút előny	Abszolút előny
Szoftverfejlesztők	Abszolút előny	Dinamikus komparatív előny
Elektronikus termékek nagykereskedelme	Abszolút előny	Abszolút előny
A biztosítási ügynökök, közvetítők és a kapcsolódó tevékenységek	Abszolút előny	Abszolút előny
Vas, acél és más kohászat	Realizált komparatív előny	Realizált komparatív előny
Kommunikációs berendezések gyártása	Abszolút előny	Abszolút előny
Vegyipari alapanyagok gyártása	Abszolút előny	Abszolút előny
Cement és beton	Abszolút előny	Dinamikus komparatív előny
Vasúti járművek és járműalkatrészek gyártása	Dinamikus komparatív előny	Dinamikus komparatív előny
Szállítás	Abszolút előny	Dinamikus komparatív előny

Forrás: saját szerkesztés

arról, hogy az ipari trendek a korábbi mintákat fogják követni. A menedzment az „itt és most” szellemiségben gondolkodik, és a megszokott megoldásokhoz ragaszkodik. Mivel a vezetés a külső, akár iparágon kívüli tudás értékét nem ismeri fel, ezért a jelenlegi folyamatok és eljárások rögzülnek, a szervezet alkalmazkodó képessége lecsökken. A vállalatok e csoportja rendelkezik komparatív előnnyel, ami által versenyelőnyhöz jut, de tanulás híján nehezen tudnak az új, megváltozott követelményeknek megfelelni. Ez végső soron a komparatív előny elvesztését, vagy a specializált lehetőségek éreltételenedését okozhatja az ipari trendek alakulásának függvényében.

A vállalatoknak egyaránt szükségük van magas termelékenységre és magas felvevőképességre a dinamikus komparatív előny megszerzéséhez, amelynek alapvető feltétele a vezetés erős jövőorientáltsága. Szem előtt kell tartani, hogy mit tartogat a jövő, és előre kell vetíteni a jövőbeni eseményeket (Bluedorn, 2002), akkor is, ha ezeket nehéz pontosan előre megjósolni. A szervezet proaktívan keresi az újszerű tudást maga körül, amibe a külső környezet céltudatos megfigyelése is beletartozik. A begyűjtött információkat a szervezeti tagok folyamatosan megvitatják és értelmezik, a meglévő tudásbázisukat folyamatosan gazdagítják. Összességében a szervezeti tanulás tudatosan menedzselte folyamat. A nemzetközi szakirodalomban nagy visszhangot váltott ki Rita McGrath „Transient Advantage” című cikke, amely a Harvard Business Review 2013. júniusi számában jelent meg. A tanulmányban a szerző amellel érvel, hogy napjainkban a gyors gazdasági és technológiai változások következtében a tartós versenyelőny megtartása nem reális. A vállalatoknak inkább arra kell törekedniük, hogy a rövid, vagy középtávú versenyelőny birtoklásának időszakában felkészüljenek arra, hogy miként tudnak előnyös pozíciókra szert tenni a változó környezeti feltételek közepette (McGrath, 2013).

A 25 cég közül 17-nél tudatosult, hogy a dinamikus komparatív előny megfelelő út volt a versenyelőny megszerzéséhez és megtartásához (lásd 2. táblázat). Hét esetben stabil volt az abszolút előny, így ők nem akartak változtatni, egy cég esetében pedig a realizált komparatív előny kielégítő profitot nyújtott.

A világ sokat változott az elmúlt öt évben, amely idő alatt 11 vállalat szerezte vagy védte meg vezető pozícióját az adott szegmensben, a termelékenység vagy a felvevőképesség növelésével. Ezek a cégek mostanra élvezik a dinamikus komparatív előnyöket. A világváltság által sújtott iparágakban, illetve az azokhoz kapcsolódó iparágakban a realizált komparatív előnyökkel bíró cégek zsákutcába kerültek, amit két eset is mutat a példában. Ezek a cégek a termelékenység növelésével próbálkoztak, de a befektetések nem térültek meg, mivel a piacok egyre változékonyabbá váltak, amely esetén

magas fokú rugalmasságra lett volna szükség, amellyel azonban nem rendelkeztek.

Összefoglalás

A tanulmány a fenntartható versenyelőny megszerzésének és megtartásának kérdéskörével foglalkozik. Huszonöt, a szegmensében piacvezető vállalatot vizsgált, kvalitatív kutatási technikákkal és többszintű megközelítéssel. Az eredmények alapján arra lehet következtetni, hogy mind az abszolút, mind a dinamikus komparatív előnyök versenyelőnyhöz juttathatnak, de csak a dinamikus komparatív előnyökkel lehet fenntartható versenyelőnyt elérni.

A kutatás fontos eredménye, hogy a menedzsereknek tudomásul kell venniük, hogy mind a termelékenységbe, mind az innovációba fektetniük kell, amennyiben a versenytársaik előtt akarnak járni. Ezen kívül jövőorientációval és kíváncsisággal is rendelkezniük kell, amelyek elengedhetetlenek a felvevőképesség fejlesztéséhez. Végezetül szintén nagyon fontos, hogy olyan rutinokkal rendelkezzenek, amik lehetővé teszik a külső tudás integrálását, a szervezeti tanulás elősegítése érdekében.

Jegyzet

¹ Jelen kutatási tanulmány a Magyar Tudományos Akadémia „Bolyai János” tudományos ösztöndíj program támogatásával jött létre.

Felhasznált irodalom

- Bakács András* (2003): Versenyképesség-konceptiók. in: A hazai közlekedési hálózatok hatékonysága, versenyképessége növelésének lehetőségei a nemzetközi tapasztalatok alapján című kutatási projekt keretében készült tanulmány. HAVÉR: 031109. Budapest: MTA Világgazdasági Kutatóintézet
- Barsi Boglárka* (2003): Az információs és kommunikációs technológiák (IKT) hatása a versenyképességre. Tér és Társadalom, 17(3), p. 183–197.
- Bernard, A. B. – Redding, S. J. – Schott, P. K.* (2007): Comparative advantage and heterogeneous firms. Review of Economic Studies, 74 (1), p. 31-66.
- Bluedorn, A. C.* (2002): The human organization of time: Temporal realities and experience. Stanford, CA: Stanford University Press
- Boston Consulting Group* (2013): Capitalizing on recovery. Available from: <http://www.bcg.de/documents/file139325.pdf>
- Burgelman, R. A.* (1983): A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. Academy of Management Review, 8, p. 61-70.
- Burgelman, R. A.* (1984): Designs for corporate entrepreneurship in established firms. California Management Review, 26, p. 154-166.

- Czakó Erzsébet – Chikán, Attila* (1995): A magyar gazdaság versenyképességének mikrogazdasági tényezői. in: Új utak a közgazdasági üzleti és társadalomtudományi képzésben: a BKE jubileumi konferencia 1995. előadásait tartalmazó I. kötet, Gazdaság és társadalom című kiadvány különszáma. Budapest: BKE, p. 287-293.
- Czakó Erzsébet* (2000): Versenyképesség iparágak szintjén – a globalizáció tükrében. PhD-disszertáció. Budapest: BKAE Vállalatgazdaságtan Tanszék. Letöltve: http://phd.lib.uni-corvinus.hu/162/1/czako_erszebet_hun.pdf
- Cohen, W. M. – Levinthal, D. A.* (1990): Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, p. 128-152.
- Eisenhardt, K. M.* (1988): Agency- and institutional-theory explanations: the case of retail sales compensation. *The Academy of Management Journal*, 31, p. 488-511.
- Éltető Andrea* (2003): Versenyképesség a közép-kelet-európai külkereskedelemben. *Közgazdasági Szemle*, 50, (3), p. 269-281.
- Fauchart, E. – Keilbach, M.* (2009): Testing a model of exploration and exploitation as innovation strategies. *Small Business Economics*, 33, p. 257-272.
- Ferincz Adrienn* (2012): Kis- és középvállalatok innovációs tevékenysége válság idején: a hálózatok szerepe. in: Szabó Zsolt Roland (szerk): *Innováció vezetői szemmel: egy könyv azoknak a vezetőknek, akik a jövőt formálják*. Budapest: AULA, p. 153-168.
- Galbraith, J. K.* (1952): *The Affluent Society*. Boston: Houghton Mifflin
- Greenaway, D. – Kneller, R.* (2007): Firm heterogeneity, exporting and foreign direct investment. *The Economic Journal*, 117(517), p. 134–161.
- Johansson, S.* (2007): R&D accessibility and comparative advantages in quality differentiated goods. *IFCAI Journal of Knowledge Management*, 4, p. 29-50.
- Lowinger, T. C.* (1975): The technology factor and export performance of U.S. manufacturing industries. *Economic Inquiry*, 13, p. 221-236.
- Lukovics Miklós* (2008): Komparatív és kompetitív előnyök erőhatásai a regionális fejlődésben. in: Bagó E. – Balaton K. – Barakonyi K. – Bélyácz I. – Botos B. – Czakó E. – Lengyel I. – Mészáros T. – Pakucs J. – Papanek G. – Rechnitzer J. – Román Z. – Szintay I. – Török Á. (szerk.) (2008): *A gazdasági környezet és a vállalati stratégiák: A IX. Ipar- és Vállalatgazdasági Konferencia előadásai*. Budapest: MTA IX. Osztály Ipar- és Vállalatgazdasági Bizottsága, p. 563-570.
- McGrath, R. G.* (2013): Transient Advantage. *Harvard Business Review*. June. p. 64-70.
- Medhurst, J. – Marsden, J. – Jugnauth, A. – Peacock, M. – Lonsdale, J.* (2014): An economic analysis of spillovers from programmes of technological innovation support. London: Department for Business, Innovation and Skills. Available from https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/288110/bis-14-653-economic-analysis-of-spillovers-from-programmes-of-technological-innovation-support.pdf.
- Mészáros Tamás* (2010): Régi és új elemek a stratégiai gondolkodásban. *Vezetéstudomány*, 41, 4, p. 2-12.
- Reeves, M. – Love, C. – Tillmanns, P.* (2012): Your strategy needs a strategy. *Harvard Business Review*, 90(9), p. 2-9.
- Romanelli, E.* (1989): Environments and strategies of organization start-up: effects on early survival. *Administrative Science Quarterly*, 34, p. 369-387.
- Sandberg, W. R.* (1992): Strategic management's potential contribution to a Theory of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, p. 73-90.
- Serti, F. – Tomasi, C.* (2008): Self-selection and post-entry effects of exports: evidence from Italian manufacturing firms. *Review of World Economics*, 144, p. 660-694. Doi: 10.1007/s10290-008-0165-9
- Soete, L.* (2011): Regions and innovation policies: the way forward. in: *Regions and Innovation Policy, OECD Review of Regional Innovation*. Paris: OECD Publishing
- Soós Balázs – Székely Csaba* (2015): Kompetenciaelméletek szerepe a stratégiai menedzsmentben. in: Shévlík Csaba (szerk.): *X. Kheops Nemzetközi Tudományos Konferencia: Tudomány és Felelősség*. Mór, Magyarország, 2015.04.20, p. 244-250.
- Szabó Zsolt Roland* (2008): Adaptációs stratégiák a kialakuló bioetanol-iparágban. *Vezetéstudomány*, 11, p. 54-63.
- Szabó Zsolt Roland* (2012): Adaptáció és a növekedés lehetőségei és korlátai a kkv-szektorban. in: Szabó Zsolt Roland (ed.): *Innováció vezetői szemmel: egy könyv azoknak a vezetőknek, akik a jövőt formálják*. Budapest: AULA, p. 35-51.
- Szabó Zsolt Roland* (2014): *Strategic adaptation, ambidexterity and competitiveness*. Lambert Academic Publishing
- Szentes T.* (1999): *Világ gazdaságtan I. kötet. Elméleti és módszertani alapok*. Budapest: Aula Kiadó
- Taródy Dávid Ferenc* (2012): Tudáselemek az innovációban, az innovációs képesség. in: Szabó Zsolt Roland (szerk): *Innováció vezetői szemmel: egy könyv azoknak a vezetőknek, akik a jövőt formálják*. Budapest: AULA, p. 99-127.
- Török Ádám* (1996): *A versenyképesség-elemzés egyes módszertani kérdései. Versenyben a világgal, kutatási program. Műhelytanulmány 8*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ, Vállalatgazdaságtan Intézet
- Zahra, S. A. – George, G.* (2002): Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27, p. 185-203.