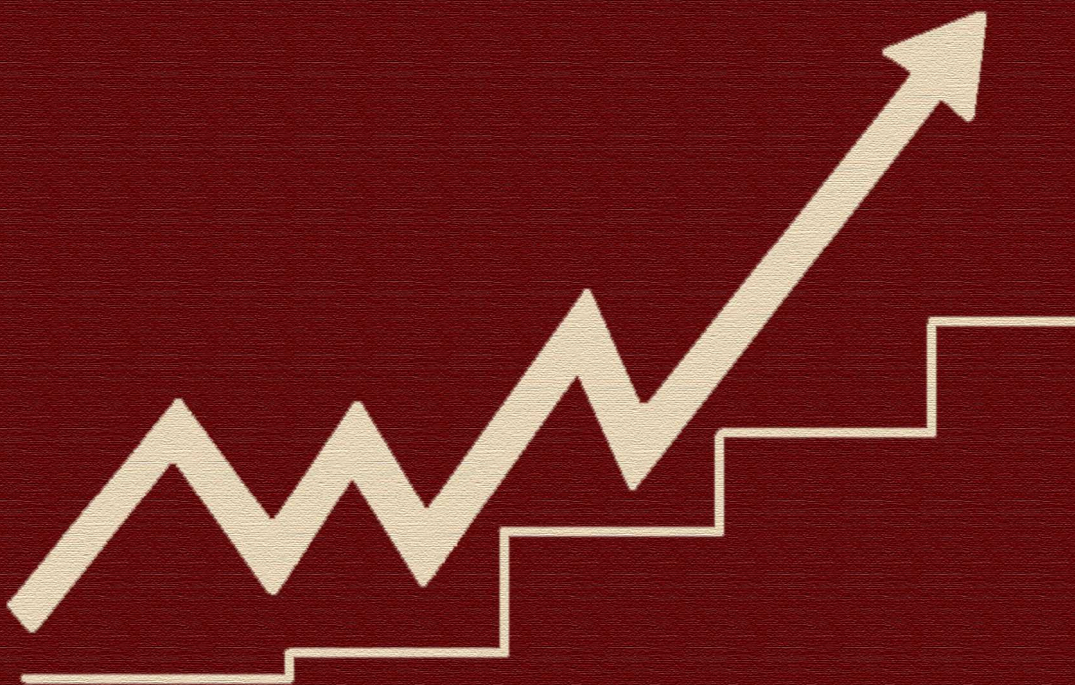


# E-CONOM

**Online tudományos folyóirat**  
*Online Scientific Journal*

**Tanulmányok a gazdaság- és társadalomtudományok területéről**  
*Studies on the Economic and Social Sciences*



ISSN 2063-644X

**Főszerkesztő / Editor:**  
Juhász Lajos

**Szerkesztőbizottság / Editorial Board:**  
Czeglédy Tamás  
Jankó Ferenc  
Kolozsár László  
Szóka Károly

**Technikai szerkesztő / Technical Assistant:**  
Tarró Adrienn

Web: <http://www.e-conom.hu>; <http://e-conom.nyme.hu>  
E-mail: [e-conom@nyme.hu](mailto:e-conom@nyme.hu)

I./1.  
2012



## **A sikeres vállalat kulcsa: stratégiák a termelésmenedzsmentben**

**SCHMUCK Roland<sup>1</sup>**

A vállalati működésnek, termelési stratégiáknak nagyon fontos szerepük van a vállalati stratégiai célok elérésében, egyúttal versenyelőnyök kialakításának lehetőségét is adják. Széleskörű irodalomkutatást követően ismertetésre kerülnek azok a legfontosabb tényezők, amelyeket egy mai modern vállalatnak figyelembe kell vennie a vállalati működés kialakítása során. A vállalatok célja versenyelőny szerzése ilyen körülmények között, melynek különböző módszerei bemutatásra kerülnek, majd a szerző javaslatokat tesz a sikeres vállalati stratégia kialakítására. Cél, hogy a szerző összefoglalást adjon a téma általánosan elfogadott módszereiről. Eredményként a szerző összefoglalja a sikeres vállalatok működésének jellemzőit, illetve azon tényezőket, amelyek ezt megalapozzák.

Kulcsszavak: stratégiai menedzsment, termelésmenedzsment, versenyelőny  
JEL-kódok: L11, L23, M11

### **Key to a Successful Company: Operations Strategies**

Business operations and operations strategies have a huge role in reaching corporate strategic goals, furthermore they give the possible base of creating competitive advantages. After a deep literature review factors crucial for the long-term planning of a modern company are presented. The goal of companies within the framework of these conditions is to gain competitive advantage; methods of this are shown in the article, than the author gives suggestions for the creation of successful company strategies. The purpose of this paper is to give an overview on generally accepted methods of this topic. As a result of the paper, the author summarizes the characteristics of successful businesses and the factors supporting them.

Keywords: strategic management, operations management, competitive advantage  
JEL Codes: L11, L23, M11

---

<sup>1</sup> A szerző a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának egyetemi tanársegédje (schmuck AT ktk.pte.hu)

## Bevezetés

Jelen cikkben a szerző arra keresi a választ, hogy a sikeres vállalatok milyen termelési stratégiákat alkalmaznak. A szerző először röviden áttekinti, hogy mit is jelent a stratégia illetve a termelési stratégia, majd a szakirodalom alapján bemutatja a mainstream irányvonalat a témáról. Végül összefoglalásként választ ad arra, hogy milyen tényezőkkel, módszerekkel kell számolnia egy mai modern vállalatnak termelési stratégiája során.

### A vállalati stratégiák hierarchiája és a versenystratégiák típusai

A XXI. században a környezet változtatása minden korábban tapasztaltat felülmúl. Új technológiák látnak nap mint nap napvilágot, melyek gyorsan felfutnak vagy eltűnnek a süllyesztőben. A szervezetek helyzete bizonytalan, multinacionális cégek omlanak össze és szűnnek meg nagyon gyorsan. A globalizálódó világban bármikor új versenytársak tűnhetnek fel. A stratégia szerepe manapság még fontosabb, mint bármikor korábban.

A stratégia a szervezet hosszú távú céljainak meghatározására és elérésére irányul. A Nokia a mobiltelefonok irányából a mobil számítástechnika irányába halad, a Disney a rajzfilmekből a szélesebb szórakoztatóipar felé (Johnson et al 2011). Ehhez mindkettőjüknek szüksége van stratégiára. Más megközelítés szerint a stratégia a döntések sorozatára jellemző magatartás (Mintzberg, 2007). Chandler (1963) szerint a stratégia a hosszú távú célok meghatározása, az ehhez szükséges módszerek adaptálása és az erőforrások biztosítása. Vörös (2010) alapján a stratégia a kulcsképeségek és -kompetenciák hasznosítása fenntartható versenyelőny létrehozása érdekében.



### 1. ábra. A vállalati célok hierarchiája és a vezetési szintek hagyományos felfogása

Forrás: Bartek-Lesi et al. (2007)

A mai sikeres vállalatok integrált stratégiákat alkalmaznak, mely azt jelenti, hogy a különféle funkcionális stratégiák egymással összhangban vannak, a stratégiai tervezés során az egyes részstratégiák kidolgozása párhuzamosan történik (Vörös, 2010), mely az 1. ábrán látható.

Ahhoz, hogy a vállalatok a versenyben az élen maradhassanak, gyorsan reagálniuk kell a piaci változásokra, folyamatosan hozzá kell jutniuk a legjobb, legújabb technológiákhoz, hatékonyságra kell törekedniük valamint folyamatosan fejleszteniük kell a legfőbb

kompetenciáikat (*Porter, 1996*). A vállalat a piacon öt erővel<sup>2</sup> találkozik, melyek mindegyike befolyásolja versenyképességét (*Porter, 2008*).

*Porter* (1996) szerint a versenystratégia alapja a megkülönböztetés, amely történhet egyedi tevékenységekkel és egyedi kínálattal, egyedi értékek nyújtásával. A stratégiai pozíció megszerzése három területre támaszkodhat. A kínálat-alapú pozicionálás abban az esetben alkalmazható, ha a tevékenység egy termék- vagy szolgáltatáscsoportot ölel fel, abban vezető szerepet tölt be. A szükséglet-alapú pozicionálás: egy fogyasztói csoport teljeskörű kiszolgálására törekszik, ha a csoport azonos szükséglettel bír, vagy egy fogyasztó különböző helyzetekben különböző igényekkel rendelkezik. Elérhetőség-alapú megközelítés célja az azonos módon elérhető fogyasztók kiszolgálása.

A Porter-féle alapstratégiák a lehetséges versenyelőnyre támaszkodva határozzák meg a lehetséges stratégiai alternatívákat. *Porter* (1980) így megkülönböztet költségvető stratégiát illetve megkülönböztető stratégiát. Mindkét stratégiafajta lehet összpontosító jellegű. A költségvető stratégiát alkalmazó vállalat megpróbál minél alacsonyabb költséggel termelni és kihasználni a méretgazdaságosságból származó előnyöket. A megkülönböztető stratégia során a vállalat a versenytársainál jobb termékjellemzőt és minőséget próbál meg kialakítani, így magasabb árrésszel dolgozhat. Az összpontosító stratégia egy meghatározott fogyasztói csoportra koncentrál, és az ő igényüket próbálja minél jobban kielégíteni (*Porter, 1980*).

## **Termelési stratégiák**

### *Termelési stratégia definíciója és célja*

„A termelési stratégia cselekvések összessége, melyek célja olyan termelési rendszer létrehozása, mely az üzleti stratégia megvalósítását szolgálja.” (*Vörös, 2010*) A termelési stratégia és az üzleti stratégia összefonódását jól mutatja az első laptopok kifejlesztésének példája. A Toshiba a laptop termékfejlesztését, az ehhez szükséges kutatásokat és a gyártási folyamat kialakítását párhuzamosan végezte (*Vörös, 2010*). A termelési stratégia döntések sorozata. Stratégiai szinten a termelési menedzserek az új képességek kifejlesztésében és a meglévő képességek minél jobb kihasználásában érdekeltek a vevők igényeinek kiszolgálása céljából (*Krajewsky et al. 2010*).

Minden vállalat máshogy próbál válaszolni környezete kihívásaira, az alkalmazandó termelési stratégia a termelési feladat és képességek kapcsán határozható meg. *Miller és Roth* (1994) három különböző termelési stratégiát különböztet meg: *gondnokok* (caretakers), akik minimumra törekvésükkel kevésbé foglalkoznak képességeik fejlesztésével, inkább az árakra koncentrálnak, *piacközpontúak* (marketeers) akik elsősorban a vevői igényekre és azok kielégítésére koncentrálnak, valamint *innovátorok* (innovators) akik versenyelőnye abból adódik, hogy gyorsan új termékeket tudnak kifejleszteni és piacra dobni (*Miller – Roth, 1994*). *Hammer* (2004) szerint nem csupán az innovatív termékekre kell koncentrálni, az innováció fontos területe a működési innováció, a belső működés javítása, mely szintén versenyelőnyt eredményez. Ilyen módon került versenyelőnybe például a Toyota is (*Hammer, 2004*).

A termelésmenedzsment modern felfogása a vállalatot nyitott rendszerként értelmezi, mely nagyban függ a környezetétől. A szervezeteknek elég nyitottnak kell lenniük, hogy a fogyasztói igények befolyásolják stratégiájukat (*Dawar-Frost, 1999*). Az 1990-es években a termelésmenedzsment fókuszába kerültek a vállalkozói kapcsolatok a vállalat belüli működés mellett. A World Class Manufacturing (*Flynn et al. 1999*), a lean szemlélet és a gyorsan reagáló gyártási rendszerek mindegyike külső és belső folyamatok összehangolására, és a termelési hálózatok menedzsmentre koncentrált. Így jöttek létre olyan stratégiák, mint például az outsourcing, vagy a termelési hálózatok hatékony menedzselése. Ezeknek

---

<sup>2</sup> A Porter-féle öt erő a következő: versenytársak fenyegetése, új belépők fenyegetése, helyettesítő termékek fenyegetése, vevők alkupozíciója, szállítók alkupozíciója (*Porter 2008*).

összhangban kell működnie a belső működési megoldásokkal, mint például a just-in-time vagy TQM. (Brown et al. 2001).

Krajewski és szerzőtársai (2010) három termelési és készletezési stratégiát különböztetnek meg. Az egyedi jellegű, kis sorozatban gyártott termékek esetében használható a make-to-order stratégia. Az assemble-to-order stratégia az egyforma alapanyagokból vagy komponensekből készülő termékek gyors összeszereléséhez használható. A termékeknek nem kell egyformának lenniük, hiszen például egy asztalosüzem is ugyanazokból az alapanyagokból készíti el gyakran egyedi megrendelések alapján a bútorokat. Ezen a stratégián alapulhat a testreszabott tömegtermelés (mass customization) is. A make-to-stock stratégia során a gyártó készletre termel, ahonnan bármikor értékesíthető a termék. Olyan sztenderdizált termékek esetében használható ez a stratégia, mint például az üdítőitalok vagy a kerti gépek.

Az 1980-as években az idő, mint versenyelőnyt növelő tényező egyre nagyobb szerephez jutott, amelynek számos formája jelent meg a gazdasági tevékenység minden szakaszára vonatkozóan. A ciklusok, fejlesztési, átfutási, várakozási és egyéb időben kifejezhető képességek versenyelőnyhöz juttathatják a vállalatokat, ugyanakkor az idő csapdát is jelent: a vállalatok az egyre gyorsabb ütemű, a piac által diktált fejlesztési ritmus felvételével sem kerülnek előnyösebb pozícióba a versenytársaikhoz képest. (Stalk – Weber, 1993).

Az idő mellett manapság a képességek fejlesztésére is koncentrálni kell. A Wal-Mart képességei fejlesztésével győzte le a korábban piacvezető Kmartot az Amerika Egyesült Államokban (Stalk et al. 1992). Az alapvető kompetenciák fejlesztése olyan versenyelőnyt eredményezhet, amelyet a versenytársak nehezen tudnak lemásolni (Ellis – Williams, 1995). Az egyre gyorsabban változó piacon nem elégséges stratégiai tervek készítése és azok betartása. Új megközelítések kerültek napvilágra, amelyek a vállalat teljesítményét az erőforrásaitól teszik függővé, ez az elmélet az erőforrás alapú vállalatszemplélet (Collis – Montgomery, 1995).

A termelési stratégia megléte önmagában nem okoz egyértelmű versenyelőnyt, mivel egyes vállalatok jobban, mások rosszabbul tudják alkalmazni azokat. A működési hatékonyság az, ha azonos tevékenységgel a vállalat magasabb teljesítményt realizál (Porter, 1996). A működési innovációval a vállalat hatékonyabban, alacsonyabb költséggel tud működni mely magasabb piaci részesedéshez vezethet (Hammer, 2004). A japán vállalatok a működési hatékonyságuknak köszönhetően azt, hogy az 1980-as években alacsonyabb árakkal magas minőségű termékeket kínáltak. Ha egy vállalat a működési hatékonyságát fejleszti, a termelési hatékonyság határa felé mozdul el, amely egy adott költségszint mellett a termelhető maximális termékértéket jelenti. A hatékonyság javítása szükséges a profit eléréséhez, de nem feltétlenül elégséges, mert az egyre gyorsabb ütemű utánzásnak köszönhetően a versenytársak folyamatosan közelebb kerülhetnek a birtokolt piaci pozícióhoz (Porter, 1996). A hatékonyságot ki kell terjeszteni a vállalatokon átnyúló folyamatokra is, így érhető el az un. szuperhatékonyság. A Hewlett-Packard monitorgyártása során a teljes beszállítói láncot egy számítógépes rendszerbe integrálta, amely jelentős költségcsökkentést és átfutási idő javulást eredményezett (Hammer, 2001). Ezzel sikerült megoldani az információhiányból és az ismeretlen partneri tevékenységekből származó problémákat, melyek a legnagyobb problémákat okozzák a termelési hálózatokban (Narayanan et al. 2004).

### **A termelési stratégiák megvalósítása**

Fisher (1997) szerint a termékeknek két csoportja van, léteznek funkcionális illetve innovatív termékek, a termelési hálózatnak pedig fizikai és piaci közvetítő szerepe is van. Mivel a funkcionális termékek piaca jól megbecsülhető, a kereslet kiszámítható, így a termelés is jól ütemezhető. A cél ezeknél a termékeknél általában a költségek csökkentése. Az innovatív termékeknél ezzel szemben a kereslet nehezen becsülhető, így itt nagy hangsúlyt kap a

termelési hálózat piaci közvetítő szerepe. A termelési hálózatot is ezek alapján kell kiépíteni. A Sport Obermeyer minden évben új, divatos síruhát dob piacra, a keresleti előrejelzések pedig esetenként 200%-os hibát is mutatnak. Ezzel szemben a funkcionális termékeket gyártó Campbell Soup Company előrejelzései sokkal megbízhatóbbak. (Fisher, 1997).

Bármilyen termékről van szó, a testreszabott tömegtermelés során a nagy sorozatban gyártott termékek is személyre szabhatóak bizonyos korlátokon belül. A testreszabott tömegtermelés a termék hatékony megkülönböztetése egy fogyasztó számára a termelési hálózat által engedett legnagyobb mértékben (Chase, 2006). Kaplan és Haenlein (2006) alapján ez egy olyan értékteremtő stratégia, amely a vállalat és a fogyasztó kapcsolatán alapulva a gyártás és összeszerelés során hoz létre testreszabott terméket a tömeggyártású termékek árszínvonalán. Ezt próbálta meg kihasználni számos vállalat az 1990-es években, köztük több nagy autógyártó is (Nissan, Toyota, stb), azonban a siker elmaradt. A költségek emelkedtek, a raktárkészlet növekedett, a fogyasztókat pedig megzavarta az óriási választék. A Nissan autókhoz például 87 különböző kormánykereket lehetett rendelni, azonban ennek csak töredékét igényelték a fogyasztók (Pine, 1993). A sikertelenség ellenére a módszert számos iparágban ma is alkalmazzák.

Wise és Baumgartner (1999) szerint szélesebb látókört kell alkalmazni, így nem csupán a termékek gyártásával és eladásával kell törődni, hanem a downstream irányába kell elmozdulni. A fogyasztók számos szektorban sokkal többet költenek el a termékek használata során, mint a termék ára. Például egy átlagos amerikai család autójára költött pénzének csak 20%-át teszi ki az autó ára, a többi az üzemeltetés során merül fel. Az ezen alapuló stratégia megvalósítása többféle módon történhet: a termékbe a beépített értéknövelő szolgáltatás segítségével, teljeskörű szolgáltatás nyújtásával, integrált megoldások kínálásával, mely megoldások mindegyike a fogyasztói szükségletek kielégítésére koncentrál. A negyedik módszer pedig a disztribúciós kontroll, mely az értékláncban való elmozdulásnak értelmezhető. Ezzel a megoldással élt a Coca-Cola is az 1990-es években, amikor saját irányítása alá vonta a termékeit palackozó üzemeket, mely jelentős profit javulást eredményezett.

A szolgáltatások során a profithoz való legnagyobb értékű hozzájárulást azok a dolgozók és munkájuk adják, akik a fogyasztókkal, ügyfelekkel állnak kapcsolatban. A szolgáltató vállalatok számára nem a piaci részesedés, a profitcélok meghatározása a legfontosabb, hanem a humán erőforrásba történő befektetés. Ez az új filozófia új menedzseri elveket és technikákat igényel, amelyek új mérési technikákkal valósulhatnak meg, pl.: alkalmazottak elégedettsége, hűség, termelékenység. Megfelelő mutatók esetén elfogadhatóvá válik a fogyasztói hűség és elégedettség mutatója is. A menedzsment kifejezéseivel élve ebben az esetben a kemény helyett a puha tényezők kerülnek előtérbe. (Heskett et al. 1994). A globalizáció nem csupán a hagyományos gyártásra van jelentős hatással, hanem a szolgáltatásokra is. A sztenderdizált szolgáltatásokat egyre nagyobb mértékben szervezik ki olcsóbb munkaerőjű országokba. Egyre nagyobb a kereslet az end-to-end szolgáltatások iránt. A vállalatok az egyedi szolgáltatások helyett szolgáltatási láncok eladására kell, hogy törekedjenek. Így tesz a Virgin Atlantic légitársaság is, aki a business osztály jegyei mellé limuzin-szolgáltatást is nyújt (Karmarkar, 2004).

A sikeres stratégia-megvalósításhoz a stratégia és a működés kapcsolatát és az alkalmazott eszközöket egyaránt ismernünk kell (Kaplan-Norton 2008). Az alkalmazandó eszközök tárháza nagyon tág. Hayes és Wheelwright (1984) hat eszközt határozott meg,<sup>3</sup> melyek mellé a hatékonyság növelése céljából Flynn és szerzőtársai (1999) javasolják minőségmenedzsment

---

<sup>3</sup> (1) munkaerő készségei és képességei, (2) menedzsment szakmai hozzáértése, (3) minőségen alapuló versenyelőny-szerzés, (4) munkaerő részvétele, (5) a gyártási folyamat újratervezése, (6) inkrementális fejlesztések.

megoldások és a just-in-time használatát is. Ezeken felül a termelési hálózatok menedzsmentje a 2000-es évek egyik legfőbb versenytényezőjévé vált (Vörös, 2010).

A második világháború után az USA nagyvállalatai nem igazán foglalkoztak a minőséggel egészen addig, amíg meg nem jelentek a japánok kiváló termékeikkel. Míg a termelőcentrikus minőségfelfogás szerint egy termék akkor minőségi, ha megfelel a tervezett paramétereinek, a felhasználócentrikus minőségfelfogás szerint a termék minőségi, ha jól ellátja a neki szánt funkciókat (Vörös, 2010). Garvin (1987) nyolc olyan dimenziót határozott meg, melynek meg kell felelnie egy minőségi terméknek. A minőség nyolc dimenziója a következő: teljesítmény, (különleges) tulajdonságok, megbízhatóság, konformitás, tartósság, szervizlehetőségek, esztétika, érzékelt minőség (Garvin, 1987). A működés és a minőség javításának egyik módszere a TQM. A TQM hatékony bevezetése a vállalatok eredményességét több területen javítja, a költségeiket csökkenti, eredményüket növeli, a TQM-et alkalmazó vállalatok gyorsabban növekednek (Hendricks – Singhal, 1997). Az új technológiák megjelenésével, az erős versenyben a fogyasztók igényei miatt a vállalatoknak egy stratégián alapuló versenyelőnyvel kell rendelkezniük, amely legalább egy minőségi tényezővel jellemezhető kell, hogy legyen. A minőség inflálódása miatt folyamatos minőség-javítási tevékenységeket kell végezni a versenyelőny megtartásának érdekében, amely az árpolitikától független (Vörös, 2002).

Sakakibara és szerzőtársai szerint a versenyelőnyök, mint például a flexibilitás szintje, leszállítási idő, minőség és költség szint a gyártási teljesítményből adódnak, melynek tényezői a turnover, leszállítás pontossága, lead time és ciklusidő. A gyártási teljesítményt az infrastrukturális technikák és a just-in-time technikák együttesen befolyásolják (Sakakibara et al. 1997). Előbbibe tartozik a minőségirányítási rendszer működtetése, munkaerő megfelelő menedzsmentje, gyártási stratégia kidolgozása, szervezeti jellemzők és a terméktervezés szintje, utóbbiba az átállási idő csökkentése, flexibilitást növelő megoldások, gépek optimális elhelyezése és karbantartása, kanban rendszer alkalmazása, jó beszállítói kapcsolatok. A just-in-time bevezetését sokan nehéznek és problémásnak tartják, de Walleigh (1986) jól bemutatja, hogy a felmerülhető problémák kiküszöbölhetőek. A just-in-time rendszer bevezetése idő és energiaigényes folyamat, amely valódi értéke abban rejlik, hogy nem csupán egy termelési rendszer, hanem egy működési filozófia.

A felgyorsult verseny számos vállalat számára a megélhetést is nehézzé teszi, azonban lehetőség van egyszerű változtatásokkal versenyelőnyhöz juttatni egy-egy vállalatot, pl.: jobb tervezés, marketing, vagy pénzügyi háttér módosításával. Sajnos azonban gyakran az említett tényezők mellett a vállalatok gyakran elhanyagolják a termelési egységeiket, ahol a legtöbb alkalmazott dolgozik. A termelést erősséggé kell változtatni, az összes termelési funkciónak jól olajozottan kell működni. Wheelwright és Hayes (1985) négy szintű rendszerében a termelés versenyképességének növelése számára hosszú távú fejlesztési programokat szabnak, így a vállalat egyre feljebb mozdulhat a négy szintű modellben. A vállalatok nagy része külső kényszer hatására mozdul el egyik szintről a másikra, hiszen addig kényelmesnek, biztonságosnak tarthatják az alacsonyabb szinteket, ahol nincs szükség akkora tudásra és menedzseri képességekre, mint a fejlettebb szinteken. A negyedik, legfejlettebb szakaszban már folyamatos a folyamat-fejlesztés, figyelmet fordítanak a termelési infrastruktúrára is, a terméktervezés és a folyamattervezés pedig egymással összhangban történik.

Az egyre növekvő termékválaszték és a rövidülő termék-életciklusok növelik a becslések bizonytalanságát. A „pontos válasz” („accurate response”) módszer során meghatározásra kerülnek a termékhiányból adódó költségek, valamint elkülönítik a jól becsülhető keresletű termékeket a bizonytalanul becsülhetőektől. Célszerű először előbbieket legyártani, majd az utóbbiakat pedig akkor, amikor minél több információ áll rendelkezésre a kereslet mértékéről. A Sport Obermayer síruhagyártónak a pontatlan előrejelzésekből adódó költségeit a felére sikerült visszaszorítani a módszer segítségével. (Fisher et al. 1994. Vörös, 1999).

## **A sikeres vállalatok jellemzői**

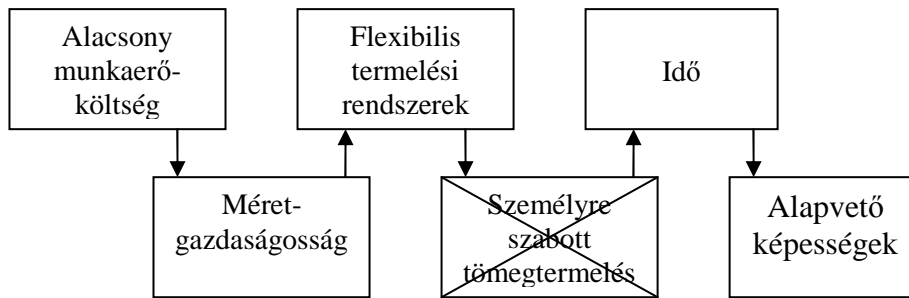
Számos szakirodalmi forrás áttekintése után kijelenthető, hogy az üzleti működés optimális megvalósítására nincs egyetlen legjobb módszer, az egyes elméleti megoldásokat minden vállalatnak saját magára kell szabnia. Ennek ellenére vannak olyan közös pontok, amelyeket a vállalatoknak érdemes szem előtt tartaniuk. A szerző véleménye alapján ezek az alábbiakban foglalhatóak össze:

- *Stratégiai összhang:* A vállalat belső működésének teljes összhangban kell lennie a vállalati és funkcionális stratégiákkal, melyeknek meg kell felelniük a környezet kihívásainak. A környezet változása vagy a versenytársak lépéseinek nyomására a stratégiát időnként felül kell vizsgálni, mely maga után hozhatja a belső működés megváltoztatását is.
- *Vevőközpontúság:* A vállalatoknak a fogyasztói szükségleteket fel kell mérni és ki kell elégíteni, a potenciális igényeket előre kell jelezni, a fogyasztót lojálissá kell tenni. Az igazán sikeres vállalatok saját maguk tudják a fogyasztók igényeit befolyásolni illetve a látens igényeket megtalálni és kiszolgálni. A magasabb profit elérése érdekében a vállalatnak minél jobban le kell fedni a termékkel, szolgáltatással kapcsolatos, illetve a használat során felmerülő szükségleteket is.
- *Hatékonyaságnövelés:* A termelésmenedzsment módszereinek komplex használatával a sikeres vállalatnak nem csupán hatékonynak kell lennie, de a hatékonyságát folyamatosan fejlesztenie kell újabb és újabb technológiák, módszerek segítségével. A versenyelőny csak így tartható meg, mivel a konkurens vállalatok is hasonlóan tesznek. Azon vállalatok, akik nem tudnak hatékonyságot növelni, lemaradnak a versenyben és idővel akár a piacról is eltűnhetnek.
- *Innováció:* A vállalatoknak termékeiket, szolgáltatásaikat és a működési minőségüket is folyamatosan fejleszteniük kell, innovatívnak kell lenniük nem csupán termékeiket, szolgáltatásaikat tekintve, hanem belső működési megoldásaikban is.
- *Alapvető képességek:* A nehezen másolható alapvető képességek emelik ki a vállalatot a versenytársak közül az erősödő globális versenyben, így törekedni kell ezek kiépítésére, fenntartásukra és kihasználásukra.
- *Változásra való képesség:* Bár a vállalatoknak legkényelmesebb a megszokott módon működni, egyetlen vállalat sem gondolhatja úgy, hogy ez a működés bármédig fenntartható. A vállalatoknak fel kell ismerniük a változás szükségességét és végre kell hajtaniuk azt időben, ellenkező esetben kiszorulhatnak a piacról.

## **Konklúzió**

A XX. század során számos változás volt tapasztalható a sikerességi faktorokban. A személyre szabott tömegtermelés kivételével – mely sikertelen koncepciónak bizonyult – ma is minden faktor nagyon fontosnak mondható, a versenyelőnyök alapja időről időre változik, ahogy ezt az alábbi 3. ábra is mutatja.





## 2. ábra. Változások a termelési stratégiákon alapuló versenyelőnyök alapján az 1900-as évek elejétől napjainkig

*Forrás: saját szerkesztés*

Alapvető, de nagyon fontos, hogy a vállalat legyen vevőközpontú. Minden vállalat a vevőiből él, így elsődleges feladata ezek minél szélesebb körű kiszolgálása. Trend, hogy a vállalatok egyre inkább próbálják a vevők igényeit minél jobban lefedni kapcsolódó termékek, szolgáltatások értékesítésével.

Bár minden vállalat más és más, egy mai sikeres vállalatnak stratégiája kialakítása során mindenképpen figyelembe kell vennie a globális verseny folyamatos erősödését, a környezet folyamatos változását, a termék-életciklusok rövidülését és az ebből fakadó kockázatok növekedését. Ennek egyik megoldása stratégiai szövetségek kötése, vagy a vállalat méretének növelése felvásárlások vagy belső növekedés segítségével.

A vállalatok kívüli környezettel is foglalkozni kell. Elmúlt az a kor, amikor egy vállalat csupán a hatékony belső működése miatt sikeressé tudott válni minden egyéb tényező figyelembe vétele nélkül. A partnerekkel való jó kapcsolattartás kiemelkedő fontosságú. A vállalatnak a saját termelési hálózatát jól kell tudnia menedzselni, az egész rendszernek olajozottan és gyorsan kell működnie.

A hatékonyságnövelés és innováció manapság elkerülhetetlen elemei a hosszú távú sikeres működésnek. Ehhez szükség van a változási képességre is, mely során a vállalat képes megújulni.

A sikerhez megfelelő vállalati kultúrát kell kialakítani, valamint olyan nehezen másolható alapvető képességeket kell kifejleszteni, amelyek versenyelőnyhöz juttathatják a vállalatot. Ezeket a képességeket ki kell használni és fenn kell tartani, valamint elérhetővé kell tenni őket a vállalat minden részlege számára.

### Irodalom

Bartek – Lesi M. – Bartók I. – Crazkó E. – Gáspár J. – Könczöl E. – Pecze K. (2007): *Vállalati stratégia*. Alinea Kiadó, Budapest

Brown, S. – Blackmon, K. – Cousins, P. – Maylor, H. (2001): *Operations Management: Policy, Practice and Performance Improvement*. Butterworth-Heinemann, Oxford

Chandler, A. D. (1963): *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. MIT Press

Chase, R. B. – Jacobs, F. R. – Aquilano, N. J. (2006). *Operations Management for Competitive Advantage. 11th Edition*. McGraw-Hill/Irwin, New York

Collis, D. J. – Montgomery, C. A. (1995): Competing on Resources Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73 (4)

Dawar, N. – Frost, T. (1999): Competing with Giants, Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets. *Harvard Business Review*, 77 (2)

- Ellis, J. -; Williams, D. (1995): *International Business Strategy*. Pitman Publishing, London
- Fisher, M. – L.; Hammond, J. H. – Obermeyer, W. R. – Raman, A. (1994): Making Supply Meet Demand in an Uncertain World. *Harvard Business Review*, 72 (3)
- Fisher, M. L. (1997): What is the Right Supply Chain for Your Product? *Harvard Business Review*, 75 (2)
- Flynn, B. B. – Schroeder, R. G. – Flynn E. J. (1999): World Class Manufacturing: an Investigation of Hayes and Wheelwright's Foundation. *Journal of Operations Management* 17.
- Garvin, D. A. (1987): Competing on the Eight Dimensions of Quality. *Harvard Business Review*, 65 (6)
- Hammer, M. (2001): The Superefficient Company. *Harvard Business Review*, 79 (8), 82-91.
- Hammer, M. (2004): Deep Change: How Operational Innovation Can Transform Your Company. *Harvard Business Review*, 82 (4)
- Heskett, J. L. – Jones, T. O. – Loveman, G. W. – Sasser, W. E. – Jr. – Schlesinger, L. A. (1994): Putting the Service Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 72 (2)
- Hayes, R.H. – Wheelwright, S.C. (1984): *Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*. Wiley, New York
- Hendricks, K. B. – Singhal, V. D. (1997): Does Implementing an Effective TQM Program Actually Improve Operating Performance? *Management Science*, 43 (9)
- Johnson, G. – Whittington, R – Scholes, K. (2011): *Exploring Strategy, Text & Cases. 9th Edition*. Pearson Education Limited. England
- Kaplan, A. M. – Haenlein, M. (2006). Toward a Parsimonious Definition of Traditional and Electronic Mass Customization. *Journal of Product Innovation Management* 23 (2)
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (2008): Mastering the Management System. *Harvard Business Review*, 86 (1)
- Karmarkar, U. (2004): Will You Survive the Service Revolution? *Harvard Business Review*, 82 (6)
- Krajewski, L. J. – Ritzman, L. P. – Malhotra, M. K. (2010): *Operations Management: Processes and Supply Chains. Ninth Edition*. Pearson Education, New Jersey.
- Miller, J. G. – Roth, A. V. (1994): A Taxonomy of Manufacturing Strategies. *Management Science*, 40 (3)
- Mintzberg, H. (2007): *Tracking Strategy: Toward a General Theory*. Oxford University Press.
- Narayanan, V. G. – Raman, A. (2004): Aligning Incentives in Supply Chains. *Harvard Business Review*, 82 (11)
- Pine, B. J. II. – Victor, B. – Boynton, A. C. (1993): Making Mass Customization Work. *Harvard Business Review*, 71 (5)
- Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press. New York
- Porter, M. E. (1996): What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74 (6)

- Porter, M. E. (2008): The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86 (1)
- Sakakibara, S. – Flynn, B. B. – Schroeder, R. G. – Morris, W. T. (1997, szeptember): The Impact of Just-In-Time Manufacturing and Its Infrastructure on Manufacturing Performance. *Management Science*, 43 (9)
- Stalk, G. – Evans, P. – Shulman, L. E. (1992): Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, 70 (2)
- Stalk, G. – Weber, A. (1993): Japan's Dark Side of Time. *Harvard Business Review*, 71(4)
- Vörös J. (1999): On the Risk Based Aggregate Planning for Seasonal Products. *International Journal of Production Economics*, 59 (1-3)
- Vörös J. (2002): Product Balancing under Conditions of Quality Inflation, Cost Pressures and Growth Strategies. *European Journal of Operational Research*, 141 (1)
- Vörös J. (2010): *Termelés- és szolgáltatásmenedzsment*. Akadémiai Kiadó. Budapest
- Walleigh, R. C. (1986): What's Your Excuse for not Using JIT? *Harvard Business Review*, 64 (2)
- Wheelwright, S. C.; Hayes, Robert H. (1985): Competing Through Manufacturing. *Harvard Business Review*, 63 (1)
- Wise, R. – Baumgartner, P. (1999): Go Downstream: The New Profit Imperative in Manufacturing. *Harvard Business Review*, 77 (5)