

**JANCSÓ ANDRÁS<sup>1</sup>,  
ARATÓ JÁNOS<sup>2</sup>,  
BIRKÁS LÁSZLÓ<sup>3</sup>**

## **FELKÉSZÜLÉS AZ UNIÓS VERSENYRE: A VERSENYKÉPESSÉG VIZSGÁLATA A POTSTAR MÓDSZERREL<sup>4</sup>**

### **1. BEVEZETÉS**

HENRY FORD (1863-1947) szavai szerint „*a siker kulcsa abban áll, hogy az ember mindig pontosan azokkal a képességekkel rendelkezzen, amelyekre éppen szükség van*”. Az autómágnástól vett idézet azonban kevés fogódzót ad a ma vállalkozója számára, hogy miként is kell elindulni az áhított siker útján. Az úton ugyanis igencsak nagy a tolongás, és sokan már az elején az útpadkán találják magukat – vagy rosszabb esetben: az árokban.

Az utóbbi évtizedek, sőt még inkább évek világszerte mind határozottabban kihatapítható törekvése, hogy makro- és mikrogazdasági kutatások keretében feltárják a versenyképesség törvényszerűségeit, megnyitva az utat a vállalkozások számára, hogy az összefüggések tudatos alkalmazásával folyamatos és fenntartható versenysikereket érhessen el.

---

<sup>1</sup> A Puskás Tivadar Alapítvány Nemzetközi Technológiai Intézetének munkatársa.

<sup>2</sup> Szervezésfejlesztési igazgató, Economix Közgazdász Egyetemi Rt.

<sup>3</sup> A Puskás Tivadar Alapítvány Nemzetközi Technológiai Intézetének igazgatóhelyettese.

<sup>4</sup> A tanulmány a Puskás Tivadar Alapítvány Nemzetközi Technológiai Intézetének a Gazdasági Minsiztérium megrendelésére készített, „Feldolgozóipari vállalatok versenyképességének modellezése; Nemzetközi kitekintés, esettanulmányok” c. tanulmányának átdolgozott változata. A tanulmány elkészítésében részt vettek: Arató János, Birkás László, Jancsó András (koordinátor), Kálmán János, Koncz Nándor, Kóhalmi Zsolt, Lányi Pál, Molnár István, Pénz László, Szabó Csaba, Székely Erzsébet, Temesi Sándor, Zimler Tamás.

A versenyképesség hátterében rengeteg különféle tényező – mint az innováció, jövedelmezőség, menedzsment-színvonal, marketing, tárgyi, vagyoni, szellemi erőforrások stb. – munkál. Ezek összefüggései között rendet tenni az utóbbi időszak sok neves gazdaságkutatójának vált céljává, itthon és külföldön egyaránt. A Puskás Tivadar Alapítvány Nemzetközi Technológiai Intézete (NETI) olyan mérési elmélet és módszer kidolgozásával kíván ehhez a folyamathoz hozzájárulni, amely – megítélésünk szerint – különösen jól alkalmazható a kis- és középvállalkozások versenyképességének vizsgálatára.

A vállalatok piaci sikerének egyik kulcsa a versenyképesség. Ez kétségtelenül egyfajta tulajdonság, amelynek – minden más tulajdonsághoz hasonlóan – valamilyen mértékrendszerben mérhetőnek kell lennie. A versenyképesség több egyéb tulajdonságtól és tényezőtől függ, amelyek részben mérhetőek és részben minősíthetőek.

\*

Az alábbiakban a tanulmány előbb áttekintést ad a versenyképesség értelmezéséről és elsősorban az Európai Unióban használt megközelítésekről és mércékről, majd bemutatja a vállalati versenyképesség mérésére javasolt PotStar modellt, azokkal a javaslatokkal együtt, amelyek annak felhasználását szolgálhatják.

## 2. DEFINÍCIÓ ÉS KITEKINTÉS

### 2.1. Miként definiálják a versenyképességet?

A kelet-közép-európai országok évtizedes közeledése az EU-hoz óriási mértékű alkalmazkodási kihívás, melynek során jelentős modernizáción kell átesniük, jogrendszerüket, társadalmaikat és gazdaságaikat stb. harmonizálniuk kell a befogadó Közösségével. Ennek eredményes véghezvitele esetén az EU gazdasági ereje számottevően gyarapodik, piaca jelentősen bővül, közösségi (világtényező) versenyképessége növekszik, stabilitása fokozódik. (Érthető ugyanakkor a szkepszis és félelem attól, hogy a bővítés fenyegetheti jólétüket, hiszen belső piacuk megnyílik az olcsó verseny és az alulértékelt munkaerő számára.)

A nemzetközi versenyképéségen belül a versenyképesség és a technológia, illetve a versenyképesség és az export közötti kapcsolat a 60-as évektől került az elemzések és a viták középpontjába. Maga a versenyképesség fogalma eredetileg mikrogazdasági (vállalati) kategória volt, amely később átkerült a makroökonómia (nemzetgazdasági) szintjére.

A versenyrelációk a legszélesebb keretektől a legkisebb egység felé haladva a következő területeken adnak versenyképességi összemérési feladatokat:

- a tripoláris világ gazdaság nagyrégiói (USA, EU és a Távol-Kelet) között,
- az EU és a kelet-közép-európai országcsoporthoz,
- országok egymás között,
- országrészek illetve régiók között,
- termelési kultúrák, vertikumok között,

- iparágak, szakágazatok között,
- vállalatok között,
- termékcsoportok, illetve termékek között.

PORTER, M. E.<sup>1</sup> legátfogóbb meghatározása alapján: „*a nemzetközi versenyképesség a külpiacokon való tartós és sikeres (fenntartható) helytállás a hazai innovációra ösztönző gazdasági környezettel szoros összefüggésben, ezt azonban nemzetgazdasági szinten nem lehet értelmezni. (Beszélhetünk a termelékenység növelő tényezőkről, de nem a gazdaság egészében, hanem egyes ipari ágazatokban, alágazatokban – mert a nemzetközi piacokon a vállalatok versenyeznek, nem a nemzetek).*”

VARSÁNYI JUDIT<sup>2</sup> üzleti stratégiákat vizsgáló munkájának az átfogó versenyképesség vonásait feltérképező összegezése megállapítja: „*a nemzetközi versenyképesség (...) azt mutatja meg, melyek azok a perspektivikus termékek, amelyek – aktuális forgalmuktól és árviszonyaiktól eltekintve – hosszabb távon jó piaci pozícióra számíthatnak, mivel azt a már elért piaci részarány, a termék jó hírneve, a vevők ragaszkodása, a magas műszaki színvonal, az előnyös, versenyképes árak és más tényezők együtt, tartósan garantálják.*”

THIRWALL, A. P.<sup>3</sup> a „külső kényszerről” készült elemzéseiből azt a következtetést vonja le, hogy „*valamely ország versenyképessége nem más, mint képessége olyan magas növekedési ütem elérésére, amely még nem vezet a külső eladósodottság növekedéséhez.*”

Az Aldington Report<sup>4</sup> definíciója alapján „*a makrogazdasági versenyképesség kifejezi az ország képességét*

- létrehozni (megtervezni),
- megtermelni,
- szétosztani és/vagy
- karbantartani (megőrizni)

*termékeit a nemzetközi kereskedelemben, miközben növekvő jövedelmet szolgáltat a nemzetgazdaságnak.*”

HENRIOT, A.<sup>5</sup> összekapcsolja valamely ország versenyképességének és egy térség vonzerejének (attraktivitásának) fogalmát. „*A vonzerő azon potenciális tényezők halmazát foglalja magában, amelyek egy adott térség, egy ország adottságait, lehetőségeit ('vagyonát' = természeti erőforrásait, szakképzettségi színvonalát, infrastruktúráját stb.) képezik. Az így értelmezett 'vonzerő' hatására a döntéshozók egyre inkább a versenyképességi (kompetitív) előnyben és nem kizárólag a komparatív előnyben gondolkodnak. Az egyes országok versenyképessége végül is attól függ, mennyire képesek ezt a vonzerőt hasznosítani.*”

Ágazatok, iparágak versenyképességét önmagában nem definiálják, az a kapcsolódó és beszállító vállalkozások versenyképességének összegződéséként ragadható meg. Hogy mit takar az iparág vagy ágazat fogalma, annak bemutatása érdekében két kutatás definícióit leírjuk:

---

1 Porter [1991].

2 Varsányi Judit [1996].

3 Thirwall, A. P. [1979].

4 Aldington Report [1985].

5 Henriot, A. [1995].

VIRÁG MIKLÓS, HAJDÚ OTTÓ, JÁVOR LÁSZLÓ<sup>1</sup> az általuk kidolgozott pénzügyi mutatórendszeren alapuló minősítésükben „szakágazatnak tekintik azt a mezzogazdasági egységet, melyben a vállalkozások által végzett tevékenységek még oly mértékben hasonlóak, hogy a szakágazat egészére megállapítható gazdasági következtetések a vállalkozások nagy részére érvényesek.”

CSATH MAGDOLNA<sup>2</sup> „iparágának nevezi azon vállalatok csoportját, amelyek hasonló termékeket, illetve helyettesítő termékeket gyártanak, illetve ugyanazon típusú vevők hasonló igényeit elégítik ki és ezáltal közvetlen versenyhelyzetben vannak egymással. Az iparági versenyhelyzet elemzés lényege az adott iparág szerkezeti változásainak, fejlődési tendenciáinak vizsgálata azzal a céllal, hogy a vállalat működési körét hosszabb távon nyereséget biztosító területeken jelölhesse ki.”

A vállalati versenyképességnek több definíciója található. Közös bennük, hogy a vállalat képességét (kész a versenyre) és az eredményt (amely a versenyképesség mércéje) emelik ki, így bizonyos piaci részarány elérése, profitnövelés, értékesítés növekedés, termelékenységjavulás, beruházások stb. nyernek hangsúlyt. Látnunk kell, hogy a vállalati versenyképesség konkrét. Maga a vállalkozó egy-egy termékének versenyképességét kell, hogy elemezze, de számolnia kell a vállalat egészének versenyképességével is.

KOZMA FERENC<sup>3</sup> többirányú meghatározást is ad: „A vállalat külpiacon versenyképessége kétszeresen összetett dolog: egyfelől feltételezi azt, hogy a külföldi eladások a külföldi versenykörülmények között is biztosítják a belföldi versenykörülmények között elvárt hasznot, másrészt ugyancsak feltételezi, hogy a belföldi gazdálkodási körülmények mellett kialakuló költség- és nyereség elvonási szint képessé teszi a vállalatot arra, hogy a külpiacon ne szoruljon fokozatosan a perifériára.

A versenyképesség 'kívülről' szemlélve a piaci árhoz viszonyított hasznossággal kapcsolatos, 'belsőlről' pedig egy kritikus haszonrátaival volna kifejezhető, ti. a legalacsonyabb olyan haszonnal, amely még nem teszi kétségessé a vállalkozás 'dinamikus szinttartását'. E haszonráta az elvárt haszon, ami olyan normaként fogható fel, amely befolyásolja az egyes vállalkozók döntéseit, csakúgy, mint a különböző vállalkozási területek termelésitényező-megtartó képességét.”

Ehhez kapcsolódik, hogy „a piaci versenyképesség alapvető követelménye a rentabilitás, ami azt jelenti, hogy egy vállalatnak a termékével az adott piacon legalább olyan árat kell tudni elérnie, ami által létrejövő rentabilitása az 'elvárt' rentabilitást vagy a piacon tevékenykedő legdinamikusabb versenytárs rentabilitását meghaladja.”

LAPID KOTY<sup>4</sup> szerint „versenyképesség a vállalatok közötti harcban alkalmazott azon erősségek összessége, melyek arra kényszerítik, hogy az előállítási költségeket csökkentsék és a fizetőképes meghatározott fogyasztói körök vásárlói igényét minél rövidebb idő alatt, minél jobb minőségben kielégítsék.”

---

1 Virág Miklós, Hajdú Ottó, Jávor László [1996].

2 Csath Magdolna [1990].

3 Kozma Ferenc [1994] és [1996].

4 Lapid Koty [1997].

Az Aldington Report<sup>1</sup> megállapítja: „*az a vállalat versenyképes, amely képes kiemelkedő minőségű és a hazai és külföldi versenytársaknál alacsonyabb költség-szintű terméket és szolgáltatást előállítani.*”

BUCKLEY, P. J.<sup>2</sup> relativizál: „*versenyképesség arra irányuló azonnali és jövőbeni képesség és lehetőség a vállalkozó számára, hogy megtervezze, megtermelje és világszerte értékesítse termékeit, szolgáltatásait, melyek ára és minősége attraktívabb, mint a hazai és a külföldi versenytársaké.*”

MAJOROS PÁL<sup>3</sup> úgy véli, hogy a „*versenyképesség a piac egy bizonyos részének megszerzésére, illetve megvédésére rendelkezésre álló kapacitás, illetve teljesítmény.*”

HALÁSZNÉ SIPOS ERZSÉBET<sup>4</sup> szerint „*a piaci versenyképesség alkalmazkodási dimenziójában akkor versenyképes egy vállalat, ha:*

- *a konkurencia akcióira hatásosan reagál, szükség esetén offenzív magatartásra is képes;*
- *saját erőből úrrá tud lenni a piaci krízishelyzeteken (pl. profil-, illetve piacváltás);*
- *képes új piacokra betörni és az ott megszerzett pozícióit megtartani.*”

BRÉCARD, D.<sup>5</sup> a relatív árakat állítva előtérbe, elfogadja, hogy „*a versenyképeség valamely ország vagy vállalat azon képességét fejezi ki, hogy versenytársainál alacsonyabb áron kínálja eladásra hasonló termékeit.*”

SACHWALD, F.<sup>6</sup> még egyszerűbben fogalmaz, nála „*a versenyképesség valamely piaci részesedés megőrzésére vagy megszerzésére való képesség.*”

## 2.2. Európai uniós kitekintés

Az 1970-es évtized második felében a Közösség fő kérdése az ipar- és struktúrapolitikában a **válságágazatok** EK-szintű kezelése volt. Az elhíresült válságágazatok – acélipar, hajóépítő ipar, textilipar – kezelése sajnálatos módon nem korszerű piaci eszközökkel történt, hanem **protekcionista**, beavatkozó módszerekkel. Az EK felelevenítette a külső országokból származó termékekre a kvótákat, behozatali tilalmakat. A vámok helyett egymás ellen is műszaki előírásokkal védekeztek, s jóváhagyták az egymástól eltérő, mértékében megnőtt **nemzeti szubvenciókat**. Ezeket egészítették ki a közösségi programok, pl. az acél-iparra 1977-ben elfogadott DAVIGNON-terv (acéltermékek importjának erőteljes korlátozása, minimális ár biztosítása stb.). Ugyanezt tették a textiliparban is. Az import korlátozására kereskedelmi megállapodásokat kötöttek, köztük Magyarországgal is.

A protekcionista módszerekkel (importkorlátozással, árbiztosítással, szubvenciókkal) mindig a túlhaladott, korszerűtlen struktúrákat konzerválják. (Ezért minősítik ezen eszközök alkalmazását **negatív struktúrapolitikának**.) Ez történt az EK-ban is a 70-es évtizedben egy valóságos szerkezet-átalakítás helyett, amire idővel mindenképpen sor került, előbb azonban 100 Mrd DEM nagyságrendű összeget költöttek a tagállamok évente a már meglévő, nem versenyképes struktúra

---

1 Aldington Report [1985].

2 Buckley, P. J. [1992].

3 Majoros Pál [1997].

4 Halászné Sipos Erzsébet [1998].

5 Brécard, D. [1992].

6 Sachwald, F. [1990].

fenntartására. S ebben még nincs benne a fokozódó agrárprotekciónizmus okozta hatalmasra duzzasztott többlettámogatás.

Az EK ebben az időszakban tehát a világgazdasági kihívásra nem pozitív intézkedéssel, nem a halódó versenyképtelen ágazatok leépítésével, hanem ellenkezőleg, a külföldi *verseny kiküszöbölésével*, annak mesterséges életben tartásával reagált. Ez a mentalitás csupán az 1980-as évtizedben változott meg. Ekkor a támogatásokat *szerkezeti és technikai korszerűsítésre*, új technikák és termékek fejlesztésére fordították, felhagyva a pénzfaló veszteség-finanszírozással.

A *pozitív struktúrapolitika* keretében a támogatás csak tudományos célokra, innovációkra fordítható, és emellett kiemelt szerepet kapnak a *piaci mechanizmusok*. Ezen gazdaságpolitikai eszmerendszer azon a gondolaton alapul, hogy a korszerű technika hordozói a vállalatok, s a vállalatok számára a piac biztosítása a legfontosabb. A pozitív struktúrapolitika jegyében – az előzővel szemben – a *kapacitások* nagy részét *leépítik*, s megszüntetik ezzel kapcsolatban a szubvenciókat.

A pozitív, azaz szerkezet-átalakító struktúrapolitika egyik fő vonása, hogy előtérbe helyezi a kutatást és fejlesztést. Az 1980-as évtizedben a Közösség belátja, hogy az USA-val és Japánnal folytatott versenyben csak úgy állhat helyt, ha különös súlyt helyez a csúcstechnikák fejlesztésére, azok támogatására. E felismerés komolyságát mutatja, hogy az 1986-ban elfogadott és 1987-től érvénybe lépett Egységes Európai Okmány (SEA) a műszaki *kutatás és fejlesztés támogatását közösségi politikává* tette. A Közösség e tevékenységek folytatására középtávú keretterveket készít a kutatás-fejlesztés céljairól, a szükséges összegekről és a Közösség részvételéről a kiadások finanszírozásában. A költségek nagyobb részét a magánszektor viseli, ami mindig a legnagyobb garancia arra, hogy a programok megalapozottak, hasznosak, valóban piacképesek legyenek.

A legismertebb csúcstechnikai programok a következők:

- ESPRIT (European Strategy for Research and Development in Information Technology): két szakaszban valósul meg, a mikroelektronika, szoftver, információ-feldolgozás, irodai rendszerek és komputerizált gyártórendszerek területén;
- RACE (Research in Advanced Communications Technology for Europe): nemzetközi távközlési hálózat kiépítése adat, hang és kép közvetítésére;
- BRITE (Basic Research in Industrial Technologies for Europe): feldolgozóipari technikákra;
- BAP (Biotechnology Action Programme): mezőgazdaságban és élelmiszeriparban biotechnikákra;
- EURAM (European Research in Advanced Materials): különleges új anyagok előállítására.

E közösségi programok mellett 1985-ben született egy sokoldalú államközi megállapodás (*European Research Koordination Agency*), az EUREKA. Ebben mára 31 ország mintegy 3000 szervezete vesz részt (1992 óta Magyarország is tagja). A jelenleg futó 665 projekt összköltsége mintegy 12,2 Mrd EUR; a résztvevők

- kétharmada az iparban tevékenykedik,
- mintegy fele kis- és középvállalkozás.

A már befejezett 1085 projekt mintegy 13,7 Mrd EUR összegű beruházással járt (alapvetően termékfejlesztést finanszíroztak).

A struktúrapolitika értékelése – a negatív és pozitív struktúrapolitika megítélésének egyértelműségén túl – nem problémamentes. Egyfelől hangsúlyozzák,

hogy a csúcstechnikai programok hozzájárultak a versenyhelyezethez való alkalmazkodáshoz, az európai vállalatok transznacionalizálódásához a globalizálódó világgazdaságban. E folyamatban felértékelődött a rugalmasság, a reagálási képesség gyorsasága, az új termékek térhódítása. Másfelől Európa viszonylagos lemaradása mégsem csökkent. A programokat a liberális, piacorientált országok (Németország, Nagy-Britannia, Hollandia) nem üdvözlik úgy, mint az állami beavatkozásra hajló mediterrán országok. E megfontolásokból a direkt támogatásokról inkább az olyan közvetett támogatásokra helyezik a hangsúlyt, mint amilyenek a hitelgaranciák, kamattámogatások. Ezt alkalmazzák az ún. „transzeurópai hálózatok” (*Trans-European Networks*) kiépítésénél is.

Az európai cégek nemzetközi versenyképességének erősítése mellett fontos tendencia ezen vállalatok nemzetközi együttműködése az amerikai és japán óriásokkal (autógyártás, elektronika). Másfelől fokozott hangsúlyt kell kapnia a kisvállalatoknak, ahol nem feltétlenül a legújabb technika-technológia a mérvadó, hanem például a jobb munkaszervezés, a rugalmas termelési folyamatok, a piaci résekbe való bejutás sebessége.

### **2.3. A versenyképesség összehasonlításának területei és mércéi (mélysége) az EU-ban**

A kilencvenes évek kezdetétől az Európai Bizottság horizontális megközelítésű új iparpolitika kidolgozásához fogott, hogy csökkentse az európai gazdaság és a többi versenyző gazdasági tömb közötti távolságot a versenyképesség terén. Ez az ún. „későn jött iparpolitika” a Maastrichti Szerződés kevésbé „elhíresült” részeként „Az ipari versenyképesség közösségi szintű megjavítása programja” címet viseli és a Római Szerződés új, „XIII. IPAR” címe 130. cikkelyeként került az alapdokumentumba az alábbi tartalommal:

„(1) A Közösség és a tagállamok ügyelnek arra, hogy a Közösség iparának versenyképességéhez szükséges feltételek biztosítva legyenek.

E célból egy nyitott és versenyképes piaci rendszernek megfelelően a tevékenységük arra irányul, hogy:

- felgyorsítsák az ipar alkalmazkodását a strukturális változásokhoz;
- előmozdítsák a vállalkozások megkezdéséhez és továbbfejlesztéséhez, különösen a kis- és középvállalatok fejlődéséhez kedvező környezet kialakítását a Közösség egészében;
- előmozdítsák a vállalatok közti együttműködéshez kedvező környezet kialakítását;
- elősegítsék az innovációs, kutatási és műszaki fejlesztési politikák ipari lehetőségeinek jobb kihasználását.”

A további négy „cím” alá besorolva 24 cikkely (130a-tól 130y-ig) foglalkozik a közösségbeli

- gazdasági és társadalmi kohézió,
  - a kutatás és műszaki fejlesztés,
  - a környezet és
  - az együttműködés a fejlesztés területén
- kapcsán érvényesítendő elvekkkel, akciókkal, keretprogramokkal.

1993-ban publikálta a Brüsszeli Bizottság „*A növekedésről, a versenyképességről és a foglalkoztatottságról*” összeállított Fehér Könyvét, amelyet alig fél év múlva, 1994. május 26-án követett a BANGEMANN-jelentés „*Európa és a globális információs társadalom*” címmel. Ezekben **keretjelleget**, ún. „**pozitív iparpolitika**” jelenik meg, melynek összhangban kell lennie az összes többi közös politikával, de kifejezett eszközrendszerrel nem tartalmaz. Nyitottságánál fogva a szélesebb gazdaságpolitikai cselekvéseket sürgeti, előtérbe állítva a diszkriminációkat nem alkalmazó **horizontális** iparpolitikai eszközöket (pl. a mindenki számára hozzáférhető innovációs támogatást, vagy általánosságban a gazdálkodási környezetet és a vállalászási klímát javító eszközrendszerrel – szemben az olyan negatív strukturális megoldásokkal, mint a monopolpozíciók biztosítása, a szubvencionálás vagy a protekcionizmus).

A **globalizációval** kiteljesedő posztindusztrializált informatikai gazdaság fogalmilag átrendezi az iparpolitika hagyományos értelmezését. A régi felfogás szerint az EU-nak ma sincsen doktrínákba foglalható közös iparpolitikája, azt – több fontos szerepét átvéve – a **versenypolitika** helyettesíti. Ennek egyik legszélesebb hatókörű funkcionális területe a támogatáspolitikai, ami tulajdonképpen a versenyképesség fokozását szolgálja.

A másik hatástartomány az Európai **Minőségpolitika**, amelynek alapvető célja, hogy erősítse az **üzleti kiválóságokra törekvés** európai dinamikáját. Logikai kapcsot képez a megfelelés és a versenyképesség között. Azt az üzenetet hordozza, hogy azok a minőségirányítási stratégiák, amelyek a **vevők megelégedettségének** növelését, a szervezetek, folyamatok, termékek vagy szolgáltatások folyamatos fejlesztését célozzák, túlmutatnak a minőségbiztosításon és -tanúsításon, nélkülözhetetlenek ahhoz, hogy a változó környezetben a versenyképesség töretlen legyen. Az eszközrendszerhez szervesen tartozik hozzá a **benchmarking** differenciált módszertana, illetve a vevői megelégedettség mérése, amelynek közösségi indexrendszerét 1999-ben szándékoznak működésbe helyezni. Eddig két nemzeti **vevői megelégedettségi indexet** alkalmaztak: a svéd vevői megelégedettségi barométert (*Swedish Customer Satisfaction Barometer*) 1989, illetve a német vevői barométert (*Deutsches Kundenbarometer*) 1992 óta. Ezek alkalmazási tapasztalatait felhasználva előzetes megvalósíthatósági elemzést készítettek, amely leírja azokat a mérési kritériumokat és alapelveket, amelyekkel biztosítható a megbízható összesítés európai szinten. A vevői megelégedettségi index (VMI) **számokban fejezi ki a tényleges versenyképességet** azzal, hogy strukturális változásokra vonatkozó gazdasági célkitűzéseket javasol. Még négy tagországban alakítottak ki nemzeti VMI-eket (Ausztriában, Dániában, Franciaországban és Olaszországban).

A modell három szintű:

- az egyik a vevői megelégedettséget irányító erőkre (a vevő által észlelt minőség különféle tényezőire: az elvárásokra, az árakra stb.) vonatkozik;
- a második a VMI-ben szereplő kérdések tömbje; végül
- a harmadikban néhány olyan teljesítménytényező szerepel, amely a vevői megelégedettség végső hatását képviseli.

Az eljárás megbízhatóbbá teszi a vevői megelégedettség mérését, ismeretanyagot és bemeneti adatokat szolgáltat a minőségirányítási folyamathoz. Attól, hogy a mérési modellbe beépítették a gazdasági következményeket képviselő teljesít-

ményoldalt, nyilvánvalóan az várható, hogy a lehetséges legerősebb kapcsolatokat észlelik a vevői megelégedettség, valamint a gazdasági és a pénzügyi teljesítmények között. A versenyképesség javítását célul tűző Európai Minőségösztönző Politika legfontosabb bázisa a harmonizált *Európai vevői megelégedettségi index*, mely lehetővé teszi az iparágak, szektorok és országok közötti egyértelmű összehasonlítást. Ennek bevezetésének célja:

- hívja fel a gyártók (szolgáltatók) és a vevők figyelmét a fejlesztett minőség értékére;
- értékelje az EU gyártóinak versenyképességét más régiókból származó import-termékekkel összehasonlítva;
- legyen eszköze a különböző szintű összehasonlító színvonalméréseknek (benchmarkingnak);
- legyen a termelésnek kiegészítő mérőszáma;
- segítse elő annak megértését, hogy mi szükséges a minőség és a versenyképesség fejlesztéséhez.

Az *Európai vevői megelégedettségi index* benchmark- (összehasonlító) értékének kulcskérdése az, hogy egy országon belül vagy az országok között észlelt iparági különbségeknek van-e jelentőségük. A vevői megelégedettség mérésében eddig szerzett európai tapasztalatok azt a feltevést támasztják alá, hogy a megelégedettségben megfigyelt különbségek az iparágak közötti alapvető különbségekkel magyarázhatók.

\*

A fentiekben összefoglaltuk a versenyképességre vonatkozó elméleti megfontolásokat. A következőkben azt a „PotStar” fantázianevű modellt ismertetjük, amelynek elméleti alapját zömmel a PORTER-féle versenyképességi modell szolgáltatta. A Poststar eljárás kialakításakor az egyes versenyképességi faktorok számszerűsítése és az ennek alapján történő vizualizálás volt a cél.

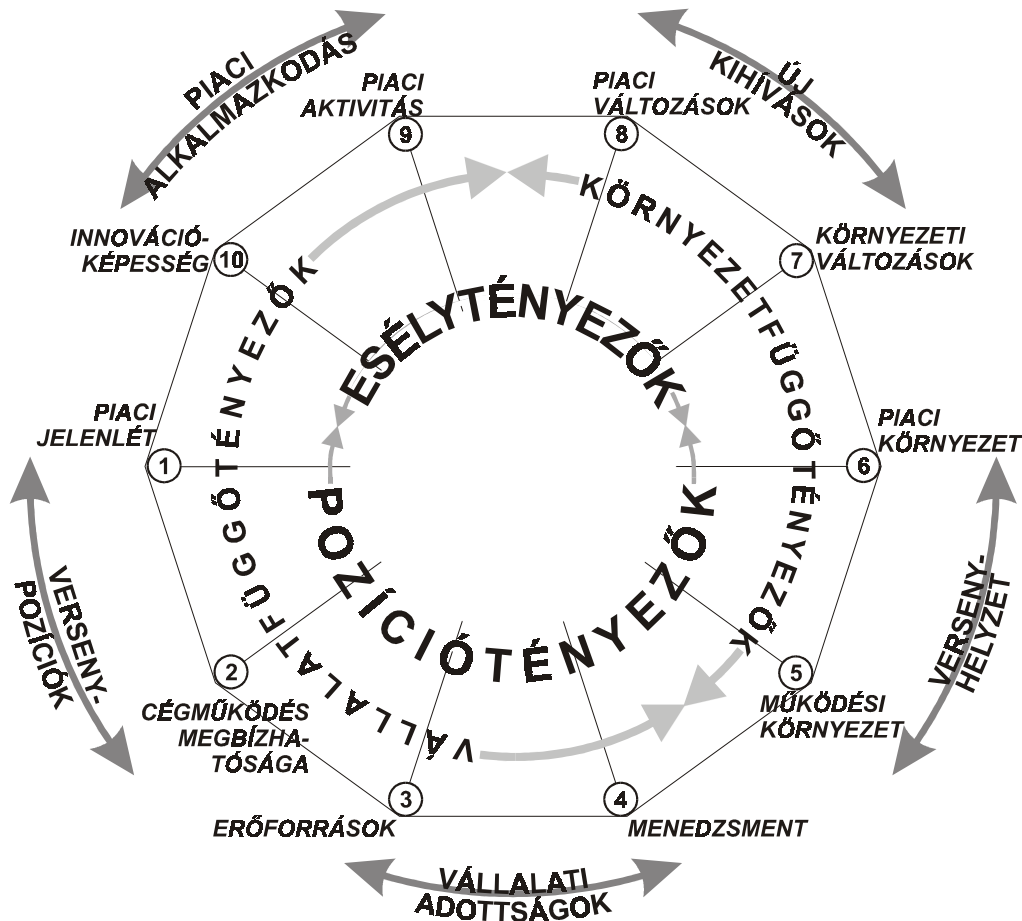
## 3. A VÁLLALATI VERSENYKÉPESSÉG MODELLJE

### 3.1. A modell jellege

Munkánk során a reálszféra vállalatainak, ezen belül is elsősorban a *feldolgozóipari kis- és középvállalatok versenyképességének* mérésére, értékelésére alakítottunk ki egy, a gyakorlatban is felhasználható modellt és módszertant, figyelembe véve a versenyképesség fogalmához társuló legfontosabb tényezőket. E célra a nemzetközi irodalomból ismert ún. „oligofol” modellt találtuk legalkalmasabb kiindulási pontnak. Az oligofol modell egy vállalat versenyképességének értelmezésénél a különböző tényezőket két csoportra bontja:

- egyrészt figyelembe vesz vállalatfüggő és környezetfüggő tényezőket,
- másrészt pozíció- és esélytényezőket.

A tényezőket és az ezekhez rendelt fő kategóriákat (tevékenységi területeket az 1. ábra szemlélteti.



1. ábra

A versenyképességi modell főbb elemei, belső struktúrája

A modellben összefoglalt tényezők több szempont szerint is jellemezhetők:

- A modell **dinamikus jellegű**, mivel megkülönböztet:
  - ⇒ pozíció tényezőket (1., 2., 3., 4., 5., 6. fő ágak, amelyek a vállalat jelenlegi helyzetét írják le), illetve
  - ⇒ esélytényezőket (7., 8., 9., 10. fő ágak, amelyek jövőbeni lehetőségekre és kockázatokra utalnak).
- Egy másik csoportosítás a **függőségi szempontokon** alapul; e szerint vannak a modellben:
  - ⇒ **vállalatfüggő** (belső) tényezők (ezek az 1., 2., 3., 4., 9., 10. fő ágak), illetve
  - ⇒ **környezetfüggő** (külső) tényezők (amelyekhez az 5., 6., 7., 8. fő ágak tartoznak).
- A modell 3. vetülete egymással logikailag összefüggő **fogalompárokba** rendezi a 10 fő kategóriát. Ezek:
  - ⇒ **vállalati versenypozíciók** (1. és 2. fő ág)

- ⇒ *vállalati adottságok* (3. és 4. fő ág)
- ⇒ *versenyhelyzet* (5. és 6. fő ág)
- ⇒ *új kihívások* (7. és 8. fő ág)
- ⇒ *piaci alkalmazkodás* (9. és 10. fő ág)

### 3.2. A PotStar módszer alkalmazása a versenyképesség modellezésénél (szintek és kategóriák)

A potenciálcillag módszer (PotStar) elnevezésű eljárás során a vizsgált objektum – esetünkben a versenyképesség – jellemzésére a modellben ún. vizsgálati szinteket és fő ágakat (kategóriákat), ezeken belül alkategóriákat határoztunk meg. A „versenyképesség” esetében kialakított öt alapszint (A cég a piacért, Az innováció és közege, A cég a piacon, Cégműködés és közeg, A cég erőforrásai) tíz fő ágának/területének vonatkozó ágait, részterületeit, alkategóriáit dimenzió nélküli számértékek (+2 és –2 közötti ötfokozatú skála) jellemzik. Ezek egy tíz-tengelyű polárkoordináta rendszer tengelyein ábrázolva (ahol a tengelyek az egyes fő ágakat reprezentálják, és a számok az egyes ágak diszkrét értékeit jelentik), majd az egyes diszkrét értékek pontjait összekötve alakítják ki a potenciálcillagnak nevezett tízszöget. A vizsgálat eredményeként kialakuló területet arányosnak tekintjük a „versenyképesség” százalékban megjelenő értékével. A tengelyeken megjelenő számértékek a kapcsolódó részterületek/alkategóriák minősítési értékeinek megfelelő algoritmus szerinti (adott esetekben súlyozást is lehetővé tevő) összegzése révén alakulnak ki.

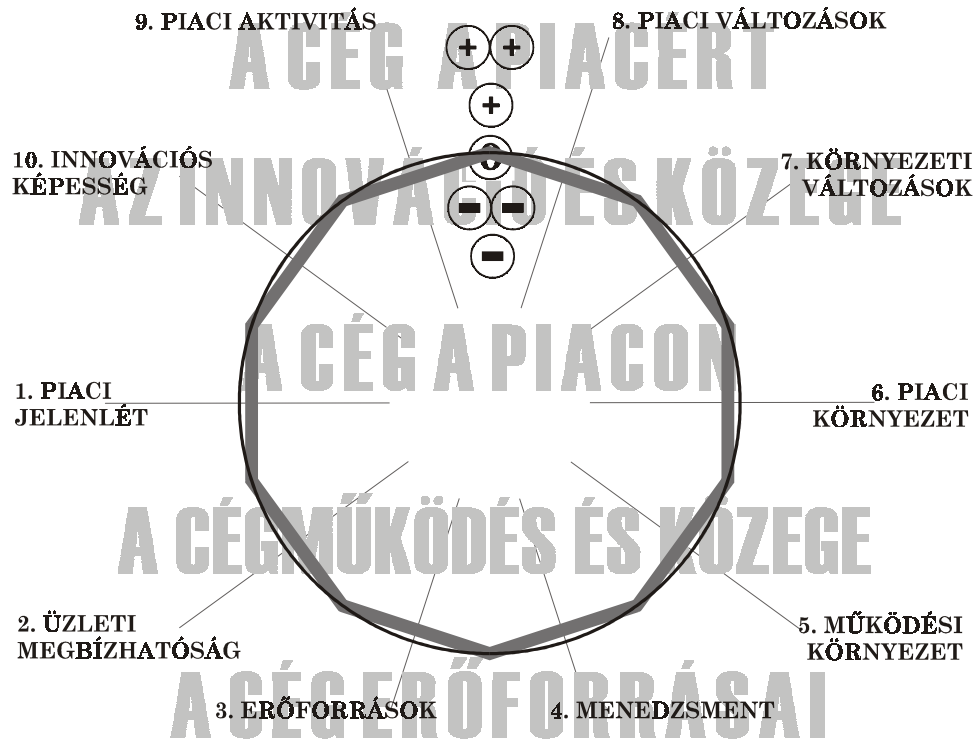
Szélső értékek:

- minden kategóriában „⊖⊖” értékelést feltételezve.....0%-os,
- minden kategóriában „0” érték esetén.....50%-os,
- minden kategóriában „⊕⊕” érték esetén.....100%-os versenyképességi potenciált kapunk.

A kirajzolódó csillagábra és a számszerűsítésből adódó potenciálérték (százalékban megadva) jellemzi az egyes főkategóriák erősségét, illetve gyengeségét, szemléletes alap a különböző szintű döntésekhez és összehasonlításokhoz. Más megközelítésben a potenciálcillag szimmetrikustól eltérő geometriája és kiterjedtsége a problematikus (vagy éppen a kiugróan jó) területeket jelzi, a torzulás mértéke pedig az eltérés intenzitására mutat rá.

A fentiekben vázolt modellt a gyakorlati alkalmazás céljából 5 szintre, és a szintekhez rendelt fő kategóriákat további alkategóriákra bontottuk. Ezt a bontást mutatja be a 2. ábra és az alábbi rendszerezés.

- |    |                             |                                       |
|----|-----------------------------|---------------------------------------|
| 1. | <b>Piaci jelenlét</b>       | 1.1. <i>Piaci pozíciók</i>            |
|    |                             | 1.2. <i>Termékképességek</i>          |
|    |                             | 1.3. <i>Pénzügyi pozíciók</i>         |
| 2. | <b>Üzleti megbízhatóság</b> | 2.1. <i>Termékek megbízhatósága</i>   |
|    |                             | 2.2. <i>Gyártás megbízhatósága</i>    |
|    |                             | 2.3. <i>Pénzügyi megbízhatóság</i>    |
|    |                             | 2.4. <i>Cégműködés megbízhatósága</i> |



2. ábra

*A versenyképességi modell szintjei és fő kategóriái*

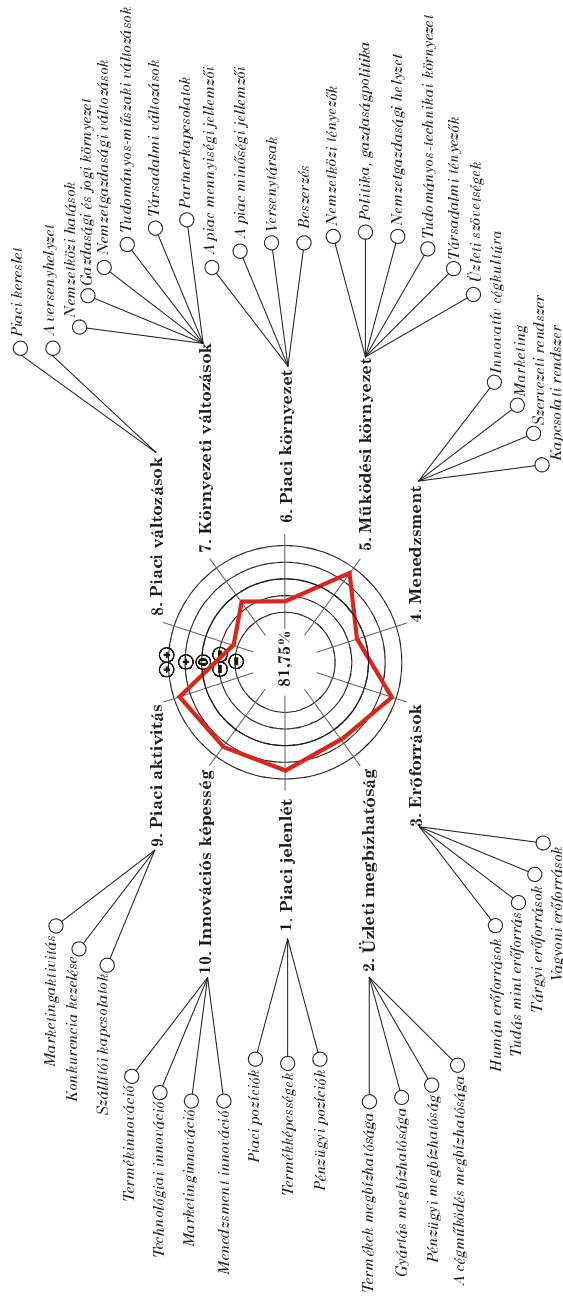
- |    |                           |   |
|----|---------------------------|---|
| 3. | <b>Erőforrások</b>        | 3.1. Humán erőforrások<br>3.2. Tudás, mint erőforrás<br>3.3. Tárgyi erőforrások<br>3.4. Vagyoni erőforrások   |
| 4. | <b>Menedzsment</b>        | 4.1. Innovatív cégek kultúra<br>4.2. Marketing<br>4.3. Szervezeti rendszer<br>4.4. Kapcsolati rendszer  |
| 5. | <b>Működési környezet</b> | 5.1. Nemzetközi tényezők<br>5.2. Politika, gazdaságpolitika<br>5.3. Nemzetgazdasági helyzet<br>5.4. Tudományos-technikai környezet<br>5.5. Társadalmi tényezők<br>5.6. Üzleti szövetségek |
| 6. | <b>Piaci környezet</b>    | 6.1. A piac mennyiségi jellemzői<br>6.2. A piac minőségi jellemzői<br>6.3. Versenytársak<br>6.4. Beszerzés  |

- 7. **Környezeti változások**
  - 7.1. *Nemzetközi hatások*
  - 7.2. *Gazdasági és jogi környezet*
  - 7.3. *Nemzetgazdasági változások*
  - 7.4. *Tudományos-műszaki változások*
  - 7.5. *Társadalmi változások*
  - 7.6. *Partnerkapcsolatok*
- 8. **Piaci változások**
  - 8.1. *Piaci kereslet*
  - 8.2. *A versenyhelyzet*
- 9. **Piaci aktivitás**
  - 9.1. *Marketingaktivitás*
  - 9.2. *Konkurencia kezelése*
  - 9.3. *Szállítói kapcsolatok*
- 10. **Innovációképesség**
  - 10.1. *Termékinnováció*
  - 10.2. *Technológiai innováció*
  - 10.3. *Marketing innováció*
  - 10.4. *Menedzsment innováció*

A 3. ábra mutatja a modell egy lehetséges ábrázolását olyan állapotban, amikor a megjelenítés két értékelési szintre terjed ki. A további szintek szintén megjeleníthetők az ábrán. Az egyes elemek melletti grafikus elemekben (az ábrán az első szintű elemek mellett szereplő körben) a szoftveres értékelés során megjelenhet az adott tényező értéke; a kör közepében megjelenhet a teljes versenyképességi értékelés számszerű értéke, amit az ideálistól eltérő formájú sokszög is vizualizál.

### **3.3. A kategóriák elemei és értékelési szempontjai**

A konkrét mérések és vizsgálatok kivitelezése céljából számba kell venni azokat az elemeket, amelyek az egyes alkategóriákat jellemezhetik és meg kell vizsgálni, hogy az így kialakított elemek milyen módon értékelhetők. Az értékelés az elemek egy részénél számszerűen mérhető adatokra épülhet, más esetekben az interjú (felmérés) során verbálisan közöltekkel kell értékelnünk. Számos esetben mindkét mód alkalmazható az elem értékelésénél. Az alábbiakban a kategóriák lehetséges elemeit és ezek értékelhetőségének módját vesszük számba. (*N: numerikus értékelés, S: szöveges értékelés.*)



3. ábra  
A model szerkezete két szintig kibontva / lehetséges ábrázolás

**Piaci jelenlét**

1.1.	Piaci pozíciók		
	piaci részarány, helyezés	N	
	piaci részesedés szerkezete	N	S
	törzsvevők, visszatérők		S
	márka/cégimázs elfogadása és erőssége		S
	ár(alakítási)pozíció		S
	piaci igények rugalmas követése	N	S
1.2.	Termék-képességek		
	teljesítmény paraméterek	N	S
	termékminőség	N	S
	korszerűség (életgörbe pozíciók)		S
	választék, specialitás, tradíciók	N	S
	kiszereles, csomagolás, esztétikum		S
	anyagigényesség	N	S
	feldolgozottság foka		S
	szellemi tartalom, eredetiség		S
	élettartam	N	S
1.3.	Pénzügyi pozíciók		
	vevők fizetőképessége	N	S
	árbevétel, működési költségek, jövedelmezőség	N	S
	volumen (méret), gazdaságosság	N	S
	termékkála (választék) gazdaságosság	N	S

**Üzleti megbízhatóság**

2.1.	Termékek megbízhatósága		
	minőségi színvonal állandósága		S
	teljesítmény paraméterek állandósága		S
2.2.	Gyártás megbízhatósága		
	a gyártás műszaki színvonala	N	S
	infrastruktúra színvonala		S
	szállítási megbízhatóság, gyorsaság	N	S
2.3.	Pénzügyi megbízhatóság		
	tőkeerő	N	S
	hitelképesség	N	S
	stabilitás, likviditás, fizetőképesség	N	S
	nyereséges gazdálkodás	N	
2.4.	A cégműködés megbízhatósága		
	goodwill, image, partneri bizalom, elismertség		S
	személyek közötti kapcsolatok, etikus magatartás		S
	előnyös szakmasztruktúra, szellemi tőke		S
	tulajdonos/vezető belső indíttatása, elkötelezettsége		S
	tanúsított minőségbiztosítási rendszerek, dokumentáltság		S
	„udvari szállító” cím megszerzése		S
	beszállítás multinacionális cégeknek	N	S

**Erőforrások**

3.1. Humán erőforrások		
a személyi állomány jellemzői	N	
képzettség, életkor szolgálati idő	N	S
mobilitás (átcsoportosíthatóság, bővíthetőség)		S
3.2. Tudás, mint erőforrás		
idegen nyelvű kommunikáció	N	S
különleges ismeret egyedi birtoklása		S
tradíciók, műszaki kultúra		S
K + F, védett szellemi termékek	N	S
3.3. Tárgyi erőforrások		
alkalmazott technológiák, különlegességeik		S
technikai eszközök	N	S
illeszkedés a beszerzési, termelési, értékesítési vertikum- ba, infrastruktúra, logisztika, anyagellátás, földrajzi adottságok, információs rendszer, minőségbiztosítás, ökológiai szempontok		S
3.4. Vagyoni erőforrások		
tőkeszerkezet, tőkeellátottság	N	
tulajdonosi struktúra, vagyoni helyzet, jelzálog, teher	N	S

**Menedzsment**

4.1. Innovatív cégek kultúra		
stratégiai célok kitűzése, súlypontváltások, tervezési rendszer, speciális menedzsment technikák (controlling, team-technika, benchmarking stb.)		S
4.2. Marketing		
piaci tájékozottság, eladási politika, kapcsolattartás a vevőkkel, árpolitika, vevői struktúra, kommunikációs politika		S
4.3. Szervezeti rendszer		
szervezeti struktúra, szabályozottság, kommunikáció, belső ér- dekeltség, humánpolitika		S
4.4. Kapcsolati rendszer		
szállítókkal, K + F bázisokkal, szakmai szövetségekkel, érdek- képviselőkkel, bankokkal, versenytársi szövetségek		S

**Működési környezet**

5.1. Nemzetközi tényezők		
multinacionális vállalatok, EU korlátok		S
5.2. Politika, gazdaságpolitika		
kormányzati preferenciák	N	S
korlátozások (vámok stb.)	N	S
gazdasági szabályozók	N	S
jogi környezet		S
5.3. Nemzetgazdasági helyzet		
gazdasági növekedés, iparági, szakágazat fejlettsége, perspekti- vikussága, integrációk (vertikumi, regionális), anyagellátás színvonala		S

5.4.	Tudományos-technikai környezet K + F, műszaki-technológiai kultúra, infrastruktúra fejlettsége, ökológiai környezet	S
5.5.	Társadalmi tényezők munkaerő ellátottság, demográfiai környezet, szociális és kulturális környezet, kamarák, érdekképviseltek	S
5.6.	Üzleti szövetségek beszerzési termelési, értékesítési hálózatok, nagyvállalatokhoz kapcsolódás, stratégiai szövetségek	S
<b>Piaci környezet</b>		
6.1.	A piac mennyiségi jellemzői a piac kiterjedése (mérete), szerkezete, ellátottság szintjei piaci részek, helyettesíthető termékek iránti igénye, erőpozíciója (multi), állami megrendelések nagysága	S
6.2.	A piac minőségi jellemzői minőségigényesség, innováció igényesség, konjunktúra érzékenység, árszint, fogyasztói igények változékonysága, sokszínűsége	S
6.3.	Versenytársak piaci pozíciói, ütőereje vagy gyengesége, együttműködések, szövetségek (pl. árkartell)	S
6.4.	Beszerezés költségérzékenység, minőségi teljesítés, beszállítók erő pozíciója, kapcsolatok tartóssága	S
<b>Környezeti változások</b>		
7.1.	Nemzetközi hatások globalizáció, EU belépés, új piacgazdaságok, a tőke szabadabb áramlása	S
7.2.	Gazdasági és jogi környezet gazdálkodási, adózási és vámszabályok, valuta árfolyamok változásai, hitel és pályázati feltételek, jogviszonyok alakulása	S
7.3.	Nemzetgazdasági változások növekedés, egyensúly, infláció, gazdasági trendek felismerése, iparági fejlődések, anyagellátási lehetőségek ingadozásai	S
7.4.	Tudományos-műszaki változások technikai fejlődés irányai és gyorsasága, hozzájutás új technológiákhoz, infrastrukturális fejlesztések, ökológiai környezet jövőbeli hatásai	S
7.5.	Társadalmi változások demográfiai változások, szociális és kulturális környezet változása	S
7.6.	Partnerkapcsolatok erősségének változásai, új kapcsolatok lehetősége, tevékenység-kihelyezés (outsourcing), hálózati kooperációk, kapcsolódás multinacionális vállalatokhoz	S

**Piaci változások**

- 8.1. Piaci kereslet  
fogyasztói szokások átalakulásai, változatos fogyasztói igények, markánsabb piaci szegmensek és rések alakulása, a piacbővülés esélye, üteme, az igényszínvonal változásai (minőség, márka, kapcsolódó szolgáltatások stb.), tartós árváltozások, tendenciák, állami megrendelések esélye, a piac befolyásolhatósága (helyettesíthető termékek iránti igénye), konjunkturális hatások S
- 8.2. A versenyhelyzet  
versenytársak pozíciójának, ütőerejének változásai, potenciális új versenytársak piacra lépése, versenytársak stratégiai céljai, erős és gyenge pontjai, helyettesítő és új termékek fellépésének veszélye, szállítók alkuereje (pl. nagy volumenben vásárlók) S

**Piaci aktivitás**

- 9.1. Marketing aktivitás  
vevőszükséglet pontos megismerése, rugalmas alkalmazkodás a konjunktúrához N S  
célpiacon, piaci szegmensek és rések kijelölése N S  
vevőorientált árképzés, ármozgás lehetőségei S  
marketingtervek és eszközök (marketing-mix) alkalmazása N S  
választékbővítés, új profilok kiajánlása, termék megújulások, a kínálat differenciálása S  
kapcsolódó szolgáltatások megteremtése, garanciák S  
gyorsaság, reakcióképesség emelése S  
tudatos közönségkapcsolatok, marketing kommunikáció és reklám S
- 9.2. Konkurencia kezelése  
versenytársak helyzetének folyamatos figyelése és elemzése N S  
versenytársaktól való „távolság” megismerése (benchmarking) N S  
kapcsolatok együttműködések a versenytársakkal S
- 9.3. Szállítói kapcsolatok  
a potenciális szállítói kör megismerése a legjobb alkupozíció megteremtése, a szállítók kiválasztása (pl. stabilitásuk és versenyképességük alapján) S

**Innovációs képesség**

- 10.1. Termék-innováció  
a cég új termék-kifejlesztési képessége, márkanév fejlesztési képesség, termékhez kapcsolt szolgáltatások fejlesztésének képessége, minőségfejlesztés, termékkorszerűsítési képesség S
- 10.2. Technológiai innováció  
piacon orientált fejlesztési politika, know-how, licence, szabadalom, copyright, kizárólagossági és egyéb jogok megszerzése (szellemi termék), gyártási és kereskedelmi eljárások változtatásának, fejlesztésének képessége, új alapanyagok alkalmazásának képessége, új beszállítók bevonásának képessége S

- 10.3. Marketing innováció  
piac fejlesztési képesség, a termékek reklámozási, népszerűsítési képessége, termékelosztási képesség, új marketing módszerek és eszközök alkalmazásának képessége, vevőigények kiszolgálásának képessége (alkalmazkodás, rugalmasság, gyorsaság, reakcióképesség) S
- 10.4. Menedzsment innováció  
szervezeti rugalmasság, munkaerő-mobilizálhatóság képessége, új vezetési-szervezési módszerek alkalmazása, lendületes, újra fogékony, sikerorientált vezetés, belső kezdeményezések felkarakolása, tőkeszerzési- és hitelképesség (forrásteremtés), tartalékok (kihasználhatatlan fizikai-vagyoni kapacitások) mobilizálásának képessége, stratégiai célok, akciók módosításának képessége, gazdasági integrációkban és együttműködésekben való gondolkodás képessége S

Az értékelési rendszer kialakításának világosabb megértése céljából a 3.4. pontban bemutatunk egy konkrét példát.

### 3.4. Az értékelési rendszer kialakítása (példa)

Az értékelési rendszer kialakításának világosabb megértése céljából bemutatunk egy konkrét példát.

Sor-szám	Terület, részterület megnevezése	Elemek	Értékelésmód	
			N	S
3.4.	Vagyoni erőforrások	tőkeszerkezet, tőkeellátottság	N	–
		tulajdonosi struktúra, vagyoni helyzet, jelzálog, teher	N	S

Az interjú keretében – a vizsgálat tárgyát képező elemek értékeléséhez – begyűjtendő információk (amelyek részét képezik a majdani adatgyűjtőnek), és a kapcsolódó értékelési irányelvek a következők.

#### 3.4.1. Tőke (M Ft)

Megnevezés	Érték		
	1998	1999	2000
Saját tőke			
Jegyzett tőke			
Saját tőke/jegyzett tőke			

Értékelés	Irányelv
⊕⊕	Saját tőke folyamatosan emelkedő, a jegyzett tőke változatlan és hányadosuk jelentősen >1
⊕	Mindhárom évben legalább kis mértékben a hányados >1
0	Mindhárom évben a hányados $\geq 1$
⊖	A hányados <1 értékről 1999-re és 2000-re növekszik $\geq 1$ -re
⊖⊖	Folyamatos tőkevesztés

### 3.4.2. Vagyoni helyzet (M Ft)

Vagyoni elemek megnevezése	Mérleg szerinti érték		
	1998	1999	2000
Adatok			
1. Immateriális javak			
2. Tárgyi eszközök			
3. Ingatlanok			
4. Műszaki berendezések, gépek, járművek			
5. Befektetett pénzügyi eszközök			
6. Forgóeszközök			
7. Követelések			
8. Értékpapírok			
9. Pénzeszközök			
10. Mérleg főösszeg			
Mutatók			
Befektetett eszközök fedezettsége (%) [saját tőke/(1+2+5)]			
Tárgyi eszközök fedezettsége (%) [saját tőke/2]			

Értékelés	Irányelv
⊕⊕	magas befektetett és 1,5-nél nagyobb tárgyi eszköz fedezettség mellett növekvő (vagy legalább nem csökkenő) ingatlan-értékpapír-pénzeszköz állomány, amit mindhárom évben növekvő nettó árbevétel és fejlesztési ráfordítás kísér
⊕	magas befektetett és 1,5÷1 közötti tárgyi eszköz fedezettség a többi előzőekben említett tényező a három év viszonylatában számottevően nem változik, vagy javuló tendenciájú

0	az eszköz fedezettségek nem csökkennek 1 alá, a többi tényező stagnál a vizsgált időszakban
⊖	az eszköz fedezettségek <1 a három év többségében, de javuló tendenciájúak
⊖⊖	mint az előző, de változatlan, vagy romló tendencia mellett

### 3.4.3. Jelzálog, teher (M Ft)

Vagyonelem megnevezése	Jelzálog, teher értéke		
	1998	1999	2000
Ingatlan			
Gép			
Egyéb:			

Értékelés	Irányelv
⊕⊕	A megnevezett vagyonelemek mindhárom évben tehermentesek
⊕	A megnevezett vagyonelemek 1999-ben és 2000-ben tehermentesek
0	A megnevezett vagyonelemek 2000-ban tehermentesek
⊖	Egy vagyonelemen kismértékű teher
⊖⊖	Több vagyonelemen van teher

### 3.4.4. Résztulajdon más vállalkozásban

A vállalkozás megnevezése, címe	A tulajdon-szerzés éve	Tulajdoni rész (%)	Tevékenység	Mérleg szerinti eredmény

Értékelés	Irányelv
⊕⊕	Egy vagy több cégben és jelentős teljesítményű vagy számottevő, nem közvetlen anyagi hasznot eredményező részesedés (pl. információ, kapcsolatépítés, egyéb)
⊕	Inkább főleg potenciális lehetőséget jelentő részesedés
0	A fő vállalkozási céloktól távol eső területen, inkább terhet jelentő részesedés

### 3.4.5. Tulajdonviszonyok

Tulajdonosok megnevezése	Tulajdoni hányad (%)	Tevékenység	Profitkezelés		+	0	-
			Visszafor-gat	Kivesz			

Értékelés	Irányelv
⊕⊕	<i>Funkcionális hatás:</i> jelentős többlet eredménnyel jár, ezt segítő funkciókat hordoz (kereskedelem, fejlesztés stb.). <i>Menedzsment gyakorlat:</i> jól együttműködő tulajdonosok, meghatározó tulajdonrész egy kézben (világos struktúra).
⊕	<i>Funkcionális hatás:</i> kisebb mértékű, de pozitív hatás. <i>Menedzsment gyakorlat:</i> jól kezelhető tulajdonosok, többségi tulajdon egy kézben (áttekinthető struktúra).
0	Mindkét vonatkozásban közömbös hatás.
⊖	<i>Funkcionális hatás:</i> innovációban kevésbé érdekelt, számottevő ráhatású résztulajdon. <i>Menedzsment gyakorlat:</i> nagy számú és/vagy nehezen kezelhető, esetenként akadályozó szemlélet/gyakorlat, időigényes összehangolás szükséges a fontos kérdésekben (bonyolult, nehezen áttekinthető struktúra).
⊖⊖	Innovációban ellenérdekelt, jelentős mértékű konkurens, vagy hagyományos befektetői (profit kivétel) erős tulajdonrész.

### 3.5 A POTSTAR módszertan alkalmazásának feltételei a versenyképesség mérésére

A modellt feldolgozóipari kis- és középvállalatok versenyképességi potenciáljának értékelésére alakítottuk ki. Ennél fogva mind a mikrovállalkozások, mind a nagyvállalatok tevékenységének elemzésére csak korlátozott mértékben, illetve átdolgozással alkalmas. Egyben a modell erősen függő, egyebek mellett a cégek profiljától, értékesítési gyakorlatától, stb. és ezért konkrét alkalmazását a célhoz kell igazítani.

A módszertan alkalmazása esetén, illetve konkrét felmérések során a **további teendők** merülnek fel:

- A modell finomítása  
Először meg kell vizsgálni, hogy az egyes alkategóriák mérésére (jellemzésére) javasolt elemek mennyiben fedik le a vonatkozó tevékenységi és környezeti területeket, kerülve a redundanciát. Ha „gyorsfelmérés” a cél, az elemek számát inkább szűkíteni, mint bővíteni kell.

- **Felmérési segédletek kialakítása**  
A felmérésekhez meg kell szerkeszteni az adatgyűjtőt (kérdőív) és az értékelést segítő irányelveket (értékelő lapok). Ez utóbbiak az egyes elemek, alkategóriák konkrét „osztályozásában” támogatják a felmérést végző szakértőket. Az értékelési irányelvek, orientálják a szakértőt az egyes elemek egységes – a szubjektivitást csökkentő – értékelésében (a már említett ötfokozatú skálán ⊕⊕, ⊕, 0, ⊖, ⊖⊖ értékekkel), továbbá, hogy milyen esetekben alkalmazhatnak súlyozást. Az értékelő lap az értékek adatgyűjtő és modellkonform rögzítésének eszköze.
- **Célszoftver-fejlesztés**  
Az eredmények feldolgozását és megjelenítését nagymértékben segíti az a szoftver, amely elektronikusan rögzített elemértékelések figyelembe vételével elvégzi az egyes kategóriák értékelését egy meghatározott algoritmus szerint és grafikusán megjeleníti a versenyképességi potenciál csillagot, illetve ehhez kapcsolódó szöveges formában listákat készít (pl. erős és gyenge pontok, megjegyzések). A célszoftver továbbá előnyöket nyújt az összehasonlítások (több objektum, monitoring) elvégzésénél.
- **A módszertan tesztelése**  
Az előkészítő munkákat követően feltétlenül tesztelni kell a kialakított rész-elemek használhatóságát és a szükséges korrekciókat. Ezt célszerűen egy jól kiválasztott vállalatcsoportnál (5-10 vállalat) elvégzett interjúk tapasztalatait figyelembe véve lehet megtenni.  
Ezt követően, a rendeltetésszerű használat a következő fontos lépéseket tartalmazza:
  - **Az auditorok kiválasztása**  
Az interjúk lebonyolítására (a konkrét vállalatok vizsgálatára) minimum két, a módszertant jól ismerő szakértőt szükséges igénybe venni. Az egyik auditornak a vállalatfüggő tényezők esetében, a másiknak a környezetfüggő tényezők esetében kell megfelelő felkészültséggel és tapasztalatokkal rendelkeznie.
  - **A felmérések lebonyolítása, kiértékelése**  
A gyors átvilágítás interjúszakasza, hasonló felmérések tapasztalatai alapján, mintegy fél napot igényel a vállalkozás kellő áttekintéssel rendelkező vezetője (többnyire ügyvezető) részéről. A hatékonyságot nagymértékben szolgálja, ha a cég az interjút megelőzően megismeri az eljárást, az adatgyűjtőt és értelmezését alaposan tanulmányozza, illetve egyes kérdéscsoportokat előzetesen megválaszol (pl. mérlegadatok stb.).  
Az interjút az adatfeldolgozás és a szükséges dokumentációk elkészítése (potenciálcsillag az értékekkel, szükség szerint erős-gyenge pont elemzés, megjegyzések összesítése) követi. A dokumentáció egyik része az auditorok jegyzeteire és benyomásaira is alapuló összefoglaló (összegező megállapítások, probléma fókuszálás, javaslattevés a helyzetet javító teendőkre).  
Célszerű és a vállalat számára is a legtanulságosabb eleme a felmérésnek az átvilágítás eredményeit ismertető záró konzultáció, melynek időigénye nem több 1-2 óránál.

## 4. ÖSSZEFOGLALÁS

A modifikált felhasználással egy-egy vizsgált vállalat versenyképességének olyan modellje kapható, amely egyszerre több igényt is kielégíthet:

- Tükröt tart a vizsgált vállalkozás elé, és megmutatja, mennyire tartható versenyképesnek a cég.
- Megmutatja, melyek azok a tényezők, amelyek negatívan vagy éppen jótékonyan befolyásolják versenyképessége mértékét.
- Útmutatással szolgál arra, hogy milyen területek fejlesztésével és ismeretek szerzésével javíthat a vállalat versenyképességén.
- Több vállalat felmérése esetén az eredmények közös ábrázolásával eligazítással szolgál a felmérő (megbízója) számára a vizsgált termékcsoporthoz, ágazathoz, térséghez vagy akár az ország számára jelentős gazdasági intézkedések kidolgozásához, a döntés előkészítéshez.

A csalódások és tévedések megelőzése érdekében azonban egyértelműen tisztázni kell, hogy az eljárásnak korlátjai is vannak:

- A javasolt versenyképesség-vizsgálati módszer ún. gyorsvizsgálat, legfőbb eredménye a hatékonyság és a szemléletesség. Egy-egy vállalat felmérésének időigénye, megfelelő előkészítés esetén kb. 4 óra. Az audit eredménye számítógépes feldolgozás esetén rendkívül gyorsan rendelkezésre állhat.
- A módszert a NETI a feldolgozóipar kis- és középvállalkozói rétegére dolgozta ki, ezért más területeken csak módosításokkal alkalmazható.

A módszer a maga nemében úttörő munka, ezért távolról sem tekinthető a versenyképesség-mérés kiforrott, kiérlelt eljárásának, sokkal inkább ígéretes, részleteiben tovább finomítandó eszköznek. Különösen vonatkozik ez a kutatásnak azon részére, amely a versenyképességet meghatározó tényezők harmadik mélységi szintjének összefüggéseit tárgyalja.

A NETI a PotStar módszer segítségével már több jelentős vizsgálatot végzett, a jelen cikk alapjául szolgáló munka során például elemezte három hazai feldolgozóipari ágazat (a vas- és acélipar, az öntészet és a gépipar) versenyképességét a vázolt versenyképességi modell alapján.

A célérték, a versenyképesség és az azt meghatározó tényezők közti hatásmechanizmusok és a mennyiségi összefüggések bizonyos mélységű feltárásában a NETI által kifejlesztett potenciálanalízis módszer (PotStar) jól alkalmazhatónak tűnik.

Bár a PotStar módszer gyakorlati eljárás, erős elméleti alapokon nyugszik. Erre alapozva véljük, hogy ez olyan eszköz, amellyel a vállalkozások viszonylag könnyen és megbízhatóan képet nyerhetnek versenyképességükről. Hogy ennek milyen jelentősége van az uniós csatlakozás „előestéjén”, azt aligha kell különösebben magyarázni. Az időben elvégzett önértékelés után – ha a diagnózis kedvezőtlenebb a remélnél – most még van idő a megfelelő változások megtervezésére és elindítására.

## IRODALOM

ANGYAL Á. et al. [1997]: Menedzsment és versenyképesség. In: „Versenyben a világgal” kutatási program 31. számú zárótanulmánya. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vállalatgazdasági Tanszék.

ASCENCIO, P. [1998]: Az Európai Bizottság minőségpolitikája. In: Minőség és Megbízhatóság, 6. szám, (251 – 255. o.)

BAGÓ ESZTER [1996]: Iparpolitika az ipar versenyképességének növeléséért. In: Közgazdasági Szemle, XLIII. évf., május (443 – 456. o.)

BALDWIN, R. E. [1995]: The Problem with Competitiveness. In: „35 Years of Free Trade in Europe – Messages for the Future” (Proceedings of EFTA's 35th Anniversary Workshop), Geneva, 9 and 10 march, (75 – 90. o.)

BARTÓK, ISTVÁN [1997]: Gazdaságpolitikai hatások és a magyar vállalatok versenyképessége. In: Gazdaság-Vállalkozás-Vezetés, 6 – 7. szám, (3 -8. o.)

BERÁCS, JÓZSEF [1998]: Marketingstratégia a magyar vállalatoknál. In: „50 éves a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem”, Jubileumi tudományos ülés-szak, október 1-3. (2205 – 2222. o.)

BKIK: Vállalkozások versenyképességét fokozó innovatív szolgáltatások (tanulmány)

BRÉCARD, D. [1992]: Définition et mesures de la compétitivité. In: Document de travail ERASME, décembre.

BUCKLEY, P. J., PASS, C. L., PRESCOTT, K. [1992]: Servicing international markets: competitive strategies of firms Blackwell Publishers, Oxford.

CAMP, R. C. [1997]: Üzleti folyamat – BENCHMARKING (A legjobban bevált gyakorlatok felkutatása és meghonosítása). Műszaki Könyvkiadó, Budapest.

CHIKÁN A., CZAKÓ E., DEMETER K. [1997]: Vállalataink erőltetett (át)menetben. Gyorsjelentés a „Versenyben a világgal” kutatási program kérdőíves felméréséről. In: Gazdaság – Vállalkozás – Vezetés, 1. szám.

CHIKÁN A. [1997]: „Versenyben a világgal” kutatási program. A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői. In: Gazdaság-Vállalkozás-Vezetés, 1. szám.

CHIKÁN A. [1997]: Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó, Budapest.

CZAKÓ E. [1997]: Iparágaink versenyképessége a 90-es évek első felében – a Versenyképesség az iparágak szintjén című projekt zárótanulmánya. In: „Versenyben a világgal” kutatási program tanulmányosorozat PZ 7. kötete. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vállalatgazdasági Tanszék

CZAKÓ E. [1997]: Iparágak hazai és nemzetközi verseny-képességét meghatározó tényezők. In: Gazdaság- Vállalkozás – Vezetés, 6 – 7. szám.

CZAKÓ E. [1997]: Versenyképesség iparági esettanulmányok tükrében című alprojekt zárótanulmánya. In: „Versenyben a világgal” kutatási program tanulmányosorozat Z 25. kötete. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vállalatgazdasági Tanszék

CSATH M. [1990]: Stratégiai vezetés – vállalkozás. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest.

EUROPE AND THE GLOBAL INFORMATION SOCIETY, a Bangemann csoport jelentése az Európa Tanács számára, 1994. május 26.

European Commission [1996]: Benchmarking the competitiveness of European industry. Official Publications of the European Communities, Luxembourg.

European Economy. Reports and Studies, N° 4., 1996. Economic Evaluation of the Internal Market.

EVANS, A. [1997]: Benchmarking. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

GEORGHIOU, L. G., METCALFE, J. S. [1993]: Evaluation of the impact of European Community research programmes upon industrial competitiveness. In: R&D Management, Vol. 23. no. 2.

HAMAR J. [1996]: A magyar ipar versenyképessége nemzetközi összehasonlításban. In: Ipargazdasági Szemle, 1 – 3. szám.

HENRIOT, A. [1995]: A versenyképesség meghatározása és statisztikai megfigyelése: Magyarország Ausztriához és Portugáliához viszonyított versenyképessége. In: Ipargazdasági Szemle, 1 – 2. szám.

HOVÁNYI G. [1997]: Vállalatok versenyképessége: új feltételek és új koncepciók. In: Vezetéstudomány, 5. szám.

ILLÉS M. [1997]: Vezetői gazdaságtan. Kossuth Kiadó, Budapest.

INOTAI A., PALÁNKAI T. [1994]: Magyarország csatlakozása az Európai Unióhoz. In: Közgazdasági Szemle, XLI. évf., 10. szám.

INOTAI A. [1997]: Útközben – Magyarország és az Európai Unió (tanulmányok). Belvárosi Könyvkiadó, Budapest.

JOBBER, D.: Európai marketing, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1998.

KOZMA F. [1994]: A versenyképesség fogalmáról. In: Kereskedelmi Szemle, 8. szám.

KOZMA F. [1996]: Külgazdasági stratégia. Aula Kiadó, Budapest.

KOZMA F. [1997]: A körültekintő vállalkozás. Aula Kiadó, Budapest.

KOZMA F. [1998]: A félperiféria. Aula Kiadó, Budapest.

LAPID K. [1997]: A technológia és versenyképesség. Műhely-tanulmány. In: „Versenyben a világgal” kutatási program tanulmánysorozat 23. kötete. Budapesti Közgazdaság-tudományi Egyetem Vállalatgazdasági Tanszék.

LYNN, M. [1997]: Trial by market. (Measuring the competitive ability of the single European market). In: International Management, Vol. 47. no. 1.

Magyar Gyáriparosok Országos Szövetsége [1998]: Javaslatok az 1998-2002 közötti parlamenti ciklus kormányzati politikájának fő irányaira.

MAJOROS P. [1997]: A külgazdasági teljesítmény, mint a nemzetközi versenyképesség közvetlen mércéje, illetve mint a technikai színvonal közvetett jelzője. Műhelytanulmány. In: „Versenyben a világgal” kutatási program tanulmánysorozat 21. kötete. Budapesti Közgazdaság-tudományi Egyetem Vállalatgazdasági Tanszék.

MAJOROS P. [1997]: A külgazdasági teljesítmény, mint a nemzetközi versenyképesség közvetlen mércéje, illetve mint a technikai színvonal közvetett jelzője. In: ISM 5. munkacsoport 7. kiadványa, kötet cím: A versenyképesség gazdaságpolitikai kérdései, Budapest.

NAGY A. [1997]: A magyar exporttermékek versenyképessége – a feltárt komparatív előnyök vizsgálata alapján. In: Külgazdaság, XLI. évf. 4. szám.

NEVEN, D., WYPLOSZ, CH. [1995]: Does Europe have a Competitiveness Problem? In: „35 Years of Free Trade in Europe – Messages for the Future” (Proceedings of EFTA's 35<sup>th</sup> Anniversary Workshop, Geneva, 9 and 10 march.

NICHOLSON, B. [1994]: The business agenda for Europe: Europe as a competitive force in world markets – reality or fantasy? In: *European Business Journal*, Vol. 10. no. 1. spring.

NICHOLSON, B. [1998]: The business agenda for Europe: Europe as a competitive force in world markets – reality or fantasy? In: *European Business Journal*, Vol. 6. no. 3. summer.

OECD [1996]: *Industrial competitiveness*. European Commission. Paris.

OECD [1993]: *Small and medium sized enterprises. Technology and Competitiveness*.

OMFB [1993]: *A technológia és a kis- és közepes vállalatok versenyképessége. (Összefoglaló elemzés)* Budapest.

PALÁNKAI T. [1995]: *Az Európai Unió gazdaságtana*. Aula Kiadó, Budapest.

PALÁNKAI T. [1997]: Az integráció mérésének néhány elméleti-stratégiai kérdése (akadémiai székfoglaló). In: *Jogtudományi Közlöny*, LII. évf. 2. szám.

PORTER, M. E. [1990]: *The Competitive Advantage of Nations*. London. The Free Press, New York.

PORTER, M. E. [1993]: *Versenysztratégia – iparágak és versenytársak elemzési módszerei*. Akadémiai Kiadó, Budapest.

Római Szerződés [1993]: *Az Európai Közösségek jogszabályainak gyűjteménye*. Unió Kiadó, I. kötet.

SACHWALD, F. [1991]: *La compétitivité européenne: nations et entreprises*. In: rapport RAMSES, Dunod, Paris

SWAAN, W. [1996]: Az emberi és szervezeti képességek szerepe a magyar gazdaság versenyképességében. In: *Ipargazdasági Szemle*, 1 – 3. szám.

TAGGART, J. M., TAGGART, J. H. [1997]: *Company-specific factors and international competitiveness. (Business views on European Union single currency)* In: *Business Strategy Review*, Vol. 8. no. 3. autumn.

THIRWALL, A. P. [1979]: The balance of payments constraint as an explanation of international growth rate. In: *Banca Nazionale del Lavoro, Quarterly Review*, Vol. 32. no. 128. mars.

TÓTH F. [1997]: A magyar vállalatok versenyképessége az exportpiacokon. In: „Versenyben a világgal” kutatási program tanulmányosorozat Z 28. kötete. Budapesti Közgazdaság-tudományi Egyetem Vállalatgazdasági Tanszék

TÓTH T. szerk. [1997]: *Külgazdaságtan*. Aula Kiadó, Budapest.

TÖRÖK Á. [1986]: *Komparatív előnyök – nemzetközi példák, hazai tapasztalatok*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

TÖRÖK Á. [1994]: *Stratégia-e a vállalati sodródás?* In: *Közgazdasági Szemle*, XLI. évf., 10. szám.

TÖRÖK Á. [1996]: A versenyképesség-elemzés egyes módszertani kérdései. Műhelytanulmány. In: „Versenyben a világgal” kutatási program tanulmányosorozat 8. kötete. Budapesti Közgazdaság-tudományi Egyetem Vállalatgazdasági Tanszék.

TÖRÖK Á. [1997]: *Ipar- és versenypolitika az Európai Unióban és Magyarországon*. In: ISM 5. munkacsoport 28. kiadványa, Budapest.

TÖRÖK Á. [1999]: *Verseny a versenyképességért? Integrációs Stratégiai Munkacsoport*, Budapest.

TYSZKIEWICZ, Z. [1994]: The UNICE Competitiveness Report: Making Europe more competitive – towards world-class performance In: European Business Journal, Vol. 6. no. 3. summer.

VARSÁNYI J., VIRÁG M. [1997]: Cégstratégiák piaci, pénzügyi megalapozása. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.

VARSÁNYI J. [1988]: A vállalati stratégiai tervezés (tananyag szemléltető ábrákkal) Marx Károly Közgazdaság-tudományi Egyetem Ipargazdaságtan Tanszék, Kézirat, Budapest.

VARSÁNYI J. [1996]: Üzleti stratégia – üzleti tervezés. Alkalmazott stratégia sorozat 1. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.

VARSÁNYI J. [1998]: Alkalmazott stratégia hazai terepen – cégek, profilok, új irányzatok. In: „50 éves a Budapesti Közgazdaság-tudományi Egyetem”, Jubileumi tudományos ülészek, október 1-3.

VARSÁNYI J. [1998]: Sokszínűség a cégstratégiában. (Stratégiai menedzsment szöveggyűjtemény a BKE Alkalmazott gazdaságtan tanszék szerzői munkaközösségének publikációiból) Aula Kiadó, Budapest.

VIRÁG M., HAJDÚ O., JÁVOR L. [1996]: A magyar gazdaság szakágazatainak pénzügyi mutatórendszeren alapuló minősítése. In: Ipargazdasági Szemle, 1 – 3. szám.

WESTLUND, A. H. [1997]: Az Európai vevői megelégedettségi index. In: Minőség és Megbízhatóság, 3. szám.

WHITE PAPER II. [1993]: On growth, competitiveness and employment – The challenges and ways forward into 21<sup>st</sup> century. COM (93) 700, Brussels, Commission of the European Communities, december 5. (Magyar nyelven: Növekedés, versenyképesség, foglalkoztatottság. Az EK Fehér Könyve, ITDH, 1994, Budapest).

WORKING DOCUMENT of the Commission Services [1997]: Report to the Industry Council – Industrial Competitiveness and Business Services. Brussels, III A. 0/OG D(97) In: internet pw/bs/workpap.

ZOLTAYNÉ PAPRIKA Z. [1997]: A stratégiai döntéshozatal jellemzői a magyar mikroszférában. In: „Versenyben a világgal” kutatási program 18. számú zárótanulmánya. Budapesti Közgazdaság-tudományi Egyetem Vállalatgazdasági Tanszék.