ujforum.qxp 5/2/2006 4:14 PM Page 5

Értékteremtés a porteri értéklánc tükrében

LOVÁSZ ISTVÁN

A modern gazdaság kiindulópontja a fogyasztói igény. Ahhoz pedig, hogy ki lehessen elégíteni a fogyasztói igényeket, a vállalatoknak olyan termékeket (javakat, illetve szolgáltatásokat) kell előállítaniuk, melyek értéket képviselnek a fogyasztók szemében. De hogyan jön létre ez az érték? Erre a kérdésre a hagyományos válasz: az értéklánc mentén. És hogy mi is az értéklánc? Erre Porter modellje ad legmegfelelőbb magyarázatot. A következőkben a porteri értéklánc és az ennek mentén végbemenő értékteremtő folyamatokat mutatjuk be egy termelővállalat esetén. A tanulmány anyaga egy kolozsvári székhelyű közepes méretű vállalat, mely az irodai termékek piacán tevékenykedik, és egy csehországi székhelyű, de több európai országban is jelen lévő csoport leányvállalata.

A dolgozat elméleti megalapozásához Michael Porter: *Versenyelőny. Magasabb rendű teljesítmény létrehozása és fenntartása* (*Competitive Advantage: Creating and Sustaining superior Performance*) című, 1985-ben megjelent könyvében megalkotott modell szolgáltatott alapul, valamint Chikán Attilának, a Budapesti Corvinus Egyetem tanárának ebben a témakörben megjelent könyve: *Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje*, mely az értéklánc-koncepció aktuálisabb és más szemszögű bemutatása.

A tanulmány elkészítése elsősorban tapasztalati ismeretek alapján történt, kiegészítve a vállalat alkalmazottaival készített interjúkkal.

Mi is az érték? Íme néhány meghatározás.

Philip Kotlern szerint az érték a fogyasztó becslése a termék általános szükségletkielégítő képességéről.

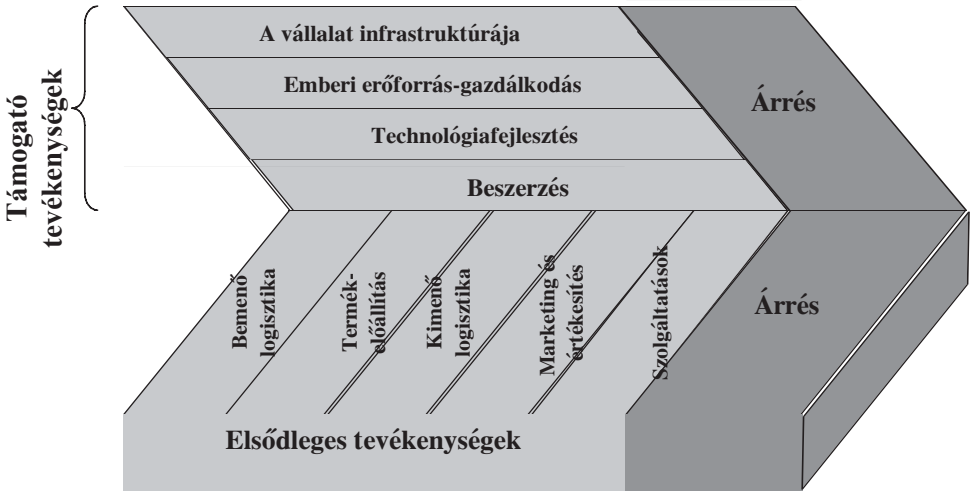
Chikán Attila azt mondja, hogy a fogyasztói érték a fogyasztó szubjektív véleménye arról, hogy a termék milyen mértékben felel meg várakozásainak.

Dobák Miklós a következőképpen próbálja az értéket meghatározni: „A vevők nem egyszerűen a termékeket vagy a szolgáltatásokat veszik meg, hanem – közvetve – azt a folyamatot, amely az ő számukra előállítja az adott terméket, illetve szolgáltatást.” Azt az értéket, amit az árban el is ismer.

Az értékteremtés bemutatásának egyik legjobb eszköze Porter értékláncmodellje.

ujforum.qxp 5/2/2006 4:14 PM Page 6

A Porter-féle értéklánc-koncepció ("value chain concept")



Az erőforrások a vállalatban értéket előállító rendszerbe szerveződnek és értéket hoznak létre a potenciális fogyasztó számára (vállalati értéklánc).

A stratégiai logikai ábra (Porter-modell): ábrázolja a vállalat általános értékteremtő folyamatát (nem funkcionális bontásban), és tükrözi, hogy a vállalat erőforrásait miképpen transzformálja a fogyasztó számára értékké.

A Porter-féle vállalati értékláncmodell háttere:

A vállalat sikerét döntően az befolyásolja, hogy mennyire hatékonyan képes mozgósítani erőforrásait termékei, szolgáltatásai értékének növelésére, a fogyasztói igények kielégítésére.

Alkalmazásával a belső adottságok felmérése a fogyasztó igényeinek figyelembevételével történik. Felderíthető, hogy a cég egyes tevékenységei hogyan járulnak hozzá a vevők számára fontos értékek előállításához, és felmérhető, hogy az érték teremtésének módja mennyiben és miben különbözik a versenytársakétól, emellett pedig meghatározhatók azok a stratégiák, amelyekkel a cég képes lesz versenytársainál nagyobb értéket teremteni vevőinek.

Az elsődleges tevékenységek közvetlenül eredményezik a kibocsátások értékének növekedését.

A támogató tevékenységek az elsődleges tevékenységeket teszik lehetővé. Azok hatékonyságát javítva, közvetve hozzájárulnak az értékteremtéshez.

a) Elsődleges tevékenységek:

– bemenő logisztika,
– termékelőállítás,
– kimenő logisztika,

ujforum.qxp 5/2/2006 4:14 PM Page 7

– marketing és értékesítés,
– szolgáltatások.

b) Támogató tevékenységek:
– beszerzés,
– technológiafejlesztés,
– emberi erőforrás-gazdálkodás,
– a vállalat infrastruktúrája.

a) Elsődleges tevékenységek

Az ellátási logisztika

Az ellátási logisztika a beszerzéssel szorosan együttműködve azért felel, hogy az alapfolyamatok működéséhez szükséges külső forrásokból eredő alap-, segéd- és üzemanyagok, alkatrészek, részegységek, áruk rendelkezésre álljanak.

A vállalatnál az ellátás nagyobbrészt a beszerzés funkcióhoz rendelt feladat, mivel az áruszállítás (külső és belső szállítás) és információszolgáltatás feladatait ez a részleg végzi, viszont a készletezés és raktározás (tárolás) elkülönült funkció.

A termelés

A termelés nem más, mint a rendelkezésre álló erőforrások egy részének felhasználása arra a célra, hogy más erőforrásokon tartós változásokat végrehajtó új javakat hozzunk létre. A termelés lényege tehát: fizikailag is megfogható új javak előállítása.

A termelés a vállalat székhelyén történik három részlegen:
1. szivacs részleg,
2. szék részleg,
3. fotel részleg.

A termékelőállításra jellemző, hogy a munka intenzív, műhelyrendszerben történik, és az előállított termékek típusainak növelésére törekszenek, mivel ez költségelőnnyel és alacsonyabb árakkal párosul.

Kimenő logisztika

Azért felelős, hogy a vállalatnál előállított termékek kellő időben, megfelelő időpontban, megfelelő mennyiségben és minőségben a fogyasztók rendelkezésére álljanak. Az a

ujforum.qxp 5/2/2006 4:14 PM Page 8

feladata, hogy megtervezze, irányítsa és ellenőrizze az áruáramlást és a hozzátartozó információáramlást a készraktárakból a fogyasztókig.

A kiszolgálás az ár és minőség mellett a harmadik legfontosabb szempont a vevők értékelése szempontjából, ezért a disztribúció fontos szerepet játszik a vállalati teljesítményben.

A piaci igényekre reagálva a vállalat döntően közvetítőkön keresztüli értékesítést alkalmaz, csupán székhelyén és bukaresti bemutatótermében valósít meg direkt értékesítést. Ezek a közvetítők elsősorban a bútoripari termékek forgalmazói és gyártói, akik saját üzlethálózattal, üzlettel rendelkeznek országos vagy régiós szinten. A vevők kiszolgálását országos szinten két készletezési pontból oldja meg: egy termeléspozicionált raktár (központi raktár) és egy piacpozicionált raktár (bukaresti raktár).

Marketing és értékesítés

A marketing fontos része a vállalati stratégiának, mely következetesen alkalmazza a marketing mix elemeit.

Kínálatával minden fogyasztói réteget megcéloz, ugyanis a szupermarketekben kapható igénytelenebb kivitelezésű, olcsó termékektől kezdve egészen a luxus kivitelezésű, magas árkategóriájú termékekig minden szerepel kínálatában.

Az elosztási csatorna indirekt, a vállalatnak nincs saját üzlethálózata, és csak kis mennyiségben ad el végső fogyasztóknak.

Árszínvonala a konkurens cégekhez viszonyítva magasabb, mivel termékei magasabb minőségi színvonalat képviselnek.

A promóción belül a reklám, a vásárlásösztönzés és a PR azok a mix elemek, melyeket a vállalat saját maga alkalmaz. A mix ezen elemének alkalmazása azonban inkább a közvetítőkre hárul.

Szolgáltatások

Szolgáltatások alatt az eladott termékek értékesítés után nyújtott szolgáltatásait értjük, mint például a betanítás, tartalékalkatrész-ellátás, karbantartás, javítás, garancia, panaszkezelés stb. Ezek a szolgáltatások növelik a fogyasztói elégedettséget, ugyanakkor fontos részei a kompetitív előnyöknek.

A cég termékei típustól függően egy- vagy háromévi jótállásban részesülnek. A panaszhelyzetek orvoslása pedig kiemelt szerepet játszik a vevők megtartásában. (A gyakori minőségi problémákat kezelni kell.)

ujforum.qxp 5/2/2006 4:14 PM Page 9

b) Támogató tevékenységek

Beszerzés

A klasszikus definíció szerint (Baily-Farmer) a beszerzés célja megfelelő minőségű és mennyiségű anyag beszerzése megfelelő időben, elfogadható áron, megfelelő forrásból.

A vállalaton belül háromféle beszerzéssel találkozunk, ezek a különböző típusú szükségletekhez és termékfelhasználáshoz kapcsolódnak: nyersanyagok és alapanyagok beszerzése, fogyóanyagok beszerzése és beruházás jellegű vásárlások. A beszerzés forrásai is különbözőek: a cég olasz és hazai szállítókkal dolgozik, illetve az anyavállalattól rendel.

Technológiafejlesztés

A folyamatos fejlesztés néven ismert mozgalom szerint nincs olyan termelési folyamat, nincs olyan minőségi színvonal, amelyen ne lehetne javítani, fejleszteni. Ez a funkció magába fogalja a kutatást és fejlesztést (K+F) is. Az új termékek kifejlesztése, az innováció a vállalati megújulás forrásai. Mivel a verseny-előnyforrások mindegyikére jelentős hatással vannak, ezért a piaci siker elérésének fontos tényezői.

A vállalat tevékenysége elsősorban munka-intenzív, ezért a technológiai fejlesztésre kisebb hangsúly esik. Azonban a vállalat igyekszik a leghatékonyabb eszközöket, gépeket a munkások rendelkezésére bocsátani a termelés növelése végett.

Az innovációért elsősorban a magyarországi leányvállalat és a cseh anyacég a felelős, de a romániai leányvállalat is fejleszt, és egyre több modell előállítására képes.

Emberi erőforrás-gazdálkodás

Az ember szerepe sosem volt elhanyagolható az értékteremtő folyamatokban, mára viszont a kompetitív előnyök alapjává kezd válni. Az állandó változásoknak ugyanis a legfejlettebb technológia sem képes megfelelni, hisz ezek is sorra elavulnak. Egyedül csak az ember képes alkalmazkodni, tanulni.

A vállalat termékeinek előállításában a legnagyobb szerepet az emberi erőforrás játssza, mivel a folyamatok többségükben munka-intenzívek. Nagy hangsúlyt fektetnek az emberi erőforrás motiválására. A menedzsment esetén magas bérezés, prémiumok és továbbképzési lehetőségek révén kívánják ösztönözni a jobb teljesítményt és a lojalitást. A dolgozók esetében pedig a teljesítményalapú bérezési prémiumokkal megtoldva hivatott elérni ezt a hatást. A cégről elmondható, hogy nem az alacsony bérezéssel kíván versenyelőnyre szert tenni, hanem arra törekszik, hogy alkalmazottainak biztos megélhetést tegyen lehetővé.

ujforum.qxp 5/2/2006 4:14 PM Page 10

A vállalat infrastruktúrája

Ez a támogató tevékenység egy gyűjtőtégely az értékteremtő folyamatokat fenntartó irányítási és adminisztrációs tevékenységek számára, úgymint a szervezeti struktúra, minőségmenedzsment, költséggazdálkodás, teljesítménymérés, kontolling, szervezeti kultúra stb.

A minőségmenedzsment fölött érdemes egy kicsit elidőzni, mivel a minőség növelése egyike a cég prioritásainak. Munka-intenzív termelésről lévén szó, melyben az alkalmazottakat teljesítmény alapján bérezik, és – a különböző nyersanyagok kompatibilitási problémáit is figyelembe véve – nem csoda, ha selejtes termékek is kikerülnek a termelésből, és a fogyasztókhoz jutnak. Ezen problémák kezelése kiemelt fontosságú.

Az árrés (haszonkulcs, profit)

„*…mert méltó a munkás a maga bérére*" (Lukács 10,7)

A vállalat értéklánca által elért teljesítmény fokmérője az árrés (az a többlet, amit a fogyasztó hajlandó megfizetni a termékelőállítási költségein felül). Ez mutatja meg, hogy mennyire működik jól a vállalati „gépezet", milyen eredményesen látták el feladatukat az előzőekben vázolt funkciók, illetve mennyire volt jól koordinált a köztük lévő kapcsolat. Ugyanis egy cég sikeressége nemcsak azon múlik, hogy egyes osztályai milyen jól látják el feladataikat, hanem azon is, hogy az egyes osztályok tevékenysége milyen jól koordinált.

Mennyire sikeres a vállalat?

A vállalat áraiban többkategóriás haszonkulcsot alkalmaz, a különböző vevőcsoportok minőségének megfelelően (vevői hűség, rendelési mennyiség, gyakoriság stb.):

Az alkalmazott haszonkulcsok és árak

Árkategória	Haszonkulcs (%)
5. Árkategória	20–22
4. Árkategória	25–27
3. Árkategória	32–35
2. Árkategória	40
1. Árkategória	50

Ha figyelembe vesszük azt az értékesítési arányt, melyet az egyes kategóriákban sikerült megvalósítani az elmúlt évben, megkapjuk azt az átlagos haszonkulcsot, melyet a vállalat megvalósított:

ujforum.qxp 5/2/2006 4:14 PM Page 11

Az eladások százalékos összetétele

Árkategória	Elért értékesítés (%)
5. Árkategória	65
4. Árkategória	25
3. Árkategória	8
2. Árkategória	1,5
1. Árkategória	0,5

HK=0,65*21%+0,25*26%+0,08*33,5%+0,015*40%+0,005*50%=23,68%.
Átlagban tehát a vállalat 23,68%-os haszonkulccsal értékesíti termékeit.

Következtetések

Az üzleti vállalkozás olyan emberi tevékenység, amelynek alapvető célja, létének értelme a fogyasztói igények kielégítése nyereség elérésével (Chikán).

A vállalat csak akkor tud fogyasztói igényeket kielégítő termékeket előállítani, ha tevékenysége során a fogyasztók számára értéket hoz létre. A következő ábra pedig, ezt kiemelendő, azt kívánja szemléltetni, hogy a különböző tevékenységek hogyan hoznak létre a fogyasztók számára olyan hasznosságot (értéket), melyet hajlandók megvásárolni:

A költségek rétegződése az árbevételben



(Szegedi-Prezenszki)

ujforum.qxp 5/2/2006 4:14 PM Page 12

A termékelőállításhoz kötődő tevékenységek és költségek révén válik lehetővé olyan termékek előállítása, melyek képesek a fogyasztói igények kielégítésére. Olyan székeket állít elő a vállalat, melyek tetszetősek, kényelmesek és tartósak, ezért van az, hogy a cég székeinek az értékesítése évről-évre nő.

A logiszika révén a cég termékei eljutnak az ország minden részébe, éspedig azáltal, hogy a vállalatnak az ország minden részében van közvetítője, melyek a végső fogyasztóknak biztosítják a térbeli és időbeli elérhetőséget. A saját járműpark és a rendszeres kiszállítások nagyban hozzájárulnak az előállított értékek magas színvonalának biztosításához.

A marketing növeli a tulajdonosi értéket és nagyobb hasznosságérzetet gerjeszt, amit a fogyasztó a termék birtoklásakor érzékel. Azon túl, hogy a székek kényelmesek, a fotelek és az ergonómikus székek bizonyos státuszt kölcsönöznek használóiknak, a konferenciaszékek pedig a fontosság érzetét adják.

Mivel ennek a vállalatnak sikerült a fogyasztók számára mind a négy értékdimenzióban megfelelőt nyújtani, „méltán megérdemli" azt, hogy a piacon maradjon és nyereséget realizáljon.

Irodalomjegyzék

Chikán Attila – Demeter Krisztina: *Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje: termelés, szolgáltatás, logisztika.* Aula Kiadó, Budapest, 1999.

Chikán Attila: *Vállalatgazdaságtan.* Aula Kiadó, Budapest, 1997.

John L. Gattorna: *Managementul logisticii și distribuției.* Editura Teora, București, 2001.

Philip Kotler: *Marketingmenedzsment.* Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1999.

Szegedi Zoltán – Prezenszki József: *Logisztikamenedzsment.* Kossuth Kiadó, Budapest, 2003.

Vörösmarty Gyöngyi: *Beszerzés* (jegyzet). Aula Kiadó, Budapest, 2004.

http://www.themanager.org/models/ValueChain.htm

http://www.tsf.hu/new/gazdtan/files/187.htm

http://www.quickmba/strategy/value-chain.htm