



BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

Balaton Károly (szerkesztő):

VÁLLALATI STRATÉGIÁK AZ
EU-CSATLAKOZÁS IDŐSZAKÁBAN

KUTATÁSI PROJEKTZÁRÓ-TANULMÁNY

VERSENYBEN A VILÁGGAL 2004 – 2006
GAZDASÁGI VERSENYKÉPESSÉGÜNK VÁLLALATI NÉZŐPONTBÓL
CÍMŰ KUTATÁS

42. sz.
műhelytanulmány

VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT

<http://www.vallgazd.hu>

versenykepessseg@uni-corvinus.hu

www.competitiveness.hu

T: 482 5903 Fax: 482 5859

**Balaton Károly (szerk): Vállalati stratégiák az EU-csatlakozás időszakában című projekt
zárótanulmány a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁS MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT**

42. sz. kötete.

2006. április

A zárótanulmány szerzői és a stratégia kutatási projektben résztvevő kutatók:

Balaton Károly
Bartók István
Buzády Zoltán
Hortoványi Lilla
Incze Emma
Kiss János
Laczkó Márk
Lesi Mária
Papp Tamás
Szabó Zsolt Roland
Tari Ernő
Tóth Krisztina

**A tanulmány szakmai tartalma a forrás megjelölésével és a hivatkozási szokások betartásával
felhasználható és hivatkozható.**

Tartalom

ÖSSZEFOGLALÓ.....	4
ABSTRACT.....	6
1. BEVEZETÉS.....	8
2. AZ EU-CSATLAKOZÁSSAL KAPCSOLATOS VÁLLALATI VÁRAKOZÁSOK	9
3. A STRATÉGIAALKOTÁS FOLYAMATA.....	16
4. PIACI JELLEMZŐK ÉS PIACI STRATÉGIA.....	21
5. STRATÉGIATÍPUSOK AZ EU-CSATLAKOZÁS IDŐSZAKÁBAN	31
6. A VÁLLALATOK VÁLLALKOZÁSI HAJLANDÓSÁGA	43
7. A VÁLLALATOK NEMZETKÖZI TERJESZKEDÉSÉNEK JELLEMZŐI.....	48
8. VÁLLALATKORMÁNYZÁS AZ EU-CSATLAKOZÁS IDEJÉN	53
9. STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK.....	60
10. VÁLLALATFELVÁSÁRLÁSOK ÉS -ÖSSZEOLVADÁSOK.....	65
11. A K+F SZEREPE A VÁLLALATOK STRATÉGIÁJÁBAN	73
HIVATKOZÁSOK	76

Összefoglaló

A tanulmány a Versenyképesség 2004-2006. kutatás keretében a vállalati stratégia vizsgálatával foglalkozó tanulmányok főbb eredményeit foglalja össze. A kutatás az Európai Unióhoz való csatlakozásunk időszakában végzett kérdőíves felmérést, valamint vállalatvezetői interjúkat és esettanulmányokat foglalt magában.

Az összefoglalót az EU-csatlakozással kapcsolatos vállalati várakozások bemutatásával kezdjük. Vizsgálataink azt mutatták, hogy a vállalati vezetők a csatlakozás időszakában sokkal nagyobb mértékű bizonytalanságot érzékeltek, mint három-négy évvel korábban. A csatlakozásnak a vállalat működésére gyakorolt várható hatásáról inkább pozitívan nyilatkoztak a vállalati vezetők. A válaszolók közel 40 %-a vár pozitív hatásokat, de megközelítőleg ilyen arányban tapasztaltunk semleges véleményeket is. A csatlakozástól a verseny erősödését, a jól képzett munkaerő megtartásának fokozódó nehezülését várják a vállalati vezetők. Figyelemre méltó, hogy a hazánkkal együtt belépő országok vállalatait kevésbé tartják figyelmet érdemlő versenytársaknak, mint a korábbi tagországok vállalatait.

Kutatásaink során vizsgáltuk a vállalati stratégiaalkotás folyamatát és az alkalmazott módszereket. 2004-ben a megkérdezett vállalatok 42,7 %-a alkalmazott formális stratégiai tervezési rendszereket. A formalizáltság a nagyobb méretű vállalatokra jellemző elsősorban. A stratégiák leggyakoribb időhorizontja 2-5 év közötti, ami megegyezik a korábbi felmérések tapasztalataival. Jellemző, hogy a vállalatok évente felülvizsgálják a korábban kidolgozott stratégiáikat. A középvezetők a vállalatok több, mint felénél részt vesznek a stratégiák kialakításában, ami nagyobb mértékű bevonást jelent, mint amit a korábbi felméréseink során tapasztaltunk. Külső tanácsadó cégeket a vállalkozások mintegy 40 százaléka foglalkoztat a stratégia kialakítása területén. A stratégiaalkotási módszerek közül a SWOT analízis és a portfólió elemzés a leginkább ismert és leggyakrabban alkalmazott eljárás.

A vállalatok piaci stratégiája leggyakrabban a mérsékelt növekedést tűzi ki célul. E stratégia követésének szándékát a vállalatok közel kétharmada jelezte. 30 % körüli a meglévő piaci pozíció megőrzésére törekvő vállalatok aránya. Agresszív növekedést a megkérdezett cégek 7,5 %-a jelzett. A vállalatok ténylegesen követett stratégiái változatos képet mutatnak. A mintában hat stratégiai magatartástípus jelenlétét azonosítottuk: vezető szerepre törekvők, követő vállalatok, differenciálók, technológia által vezéreltek, bedolgozók és összpontosító stratégiát követők.

Vállalatainknál megfigyelhetőek a nemzetközi terjeszkedési szándékok. Elsősorban a terjeszkedés kezdeti fázisában gyakran jellemző export tevékenység jellemző vállalatainkra. A vizsgált cégek 60 %-ának van export értékesítése. Az export elsődlegesen az EU-15 országokba irányul. A megkérdezett vállalatok egytizedének van külföldi leányvállalata. Ez leginkább a külföldi tulajdonban lévő vállalatokra jellemző. A legerősebb export orientáció a gépipari vállalatokra jellemző. A külföldi piaci jelenlét a nemzetközi terjeszkedés elsődleges motiváló tényezője.

A stratégiai szövetségek funkcionális területek szerinti megoszlásában a korábbi, 1999. évi felméréshez viszonyítva a marketing és értékesítés területén létrejött megállapodások arányának gyarapodását figyelhettük meg. Az e területre koncentráló szövetségek aránya 25 %-ról 35 %-ra növekedett a két felmérés közötti időszakban. Ezzel párhuzamosan csökkent a kutatás és fejlesztés területén létrehozott megállapodások gyakorisága (18 %-ról 9 %-ra). A termelés, a beszerzés és a logisztika területén a stratégiai szövetségek gyakoriságában nem tapasztaltunk érdemi változást. Jelentősen bővült a versenytársak közötti szövetségek aránya (28 %-ról 42 %-ra), miközben csökkent a szállítókkal és a vevőkkel kötött vertikális szövetségek alkalmazásának intenzitása.

Az egyesületek és felvásárlások területén a leggyakoribb jelenség a vállalat barátságos felvásárlása volt. A vállalatok egyesülésének intenzitásában nem tapasztaltunk jelentős eltérést a korábbi tapasztalatokhoz viszonyítva. Ellenséges felvásárlásokra mindössze 3 példát találtunk, ami megegyezik a korábbi vizsgálat eredményével. Némi élénkülés volt megfigyelhető a más vállalatok felvásárlására irányuló törekvésekben. A háromnál több céget felvásárló vállalatok száma a korábbi ötről kilencre emelkedett. A felvásárlásban a külföldi tulajdonú cégek az aktívabbak.

A vállalatok kutatás-fejlesztési tevékenységében némi élénkülés tapasztalható, de még mindig alacsony a K+F intenzitása. Az egy fője jutó K+F kiadások értéke 146 ezer Ft-ról 204 ezer Ft-ra növekedett. Az árbevételhez viszonyított K+F ráfordítás értéke 1,14 % volt, szemben az 1999. évi 1,08 %-kal. A kutatás-fejlesztési tevékenységben a külföldi tulajdonú vállalatok, valamint a vegyipari cégek az élenjáróak.

Vizsgáltuk a társaságok vezető testületeinek szerepét a vállalatok stratégiai vezetésében. A vizsgált részvénytársaságok 13 %-ánál az igazgatóságok nem játszanak érdemi szerepet a stratégia kidolgozásában, ami ellentmondásban van a törvényi rendelkezésekkel. A stratégiai döntések előkészítésében a vállalatok 28 %-ánál vesznek részt az igazgatóságok. Az igazgatóságok leggyakoribb szerepe a döntéshozatal a stratégiák kidolgozásában.

Enterprise strategies in the period of joining the EU

Abstract

The paper summarises the main findings of research papers studying strategy within the „Competitiveness 2004-2006” research project. The project included a questionnaire survey conducted during the period of joining the European Union, interviews with top managers, and case studies.

We start the summary with presentation of expectations company managers hold in relation to consequences of joining the Union. Our analysis shows that company managers perceived higher level of uncertainty during the period of EU-accession than three to four years before. The consequences of joining the Union from the point of view of company activity were evaluated most frequently as positive. About 40 per cent of managers expect positive consequences, but the frequency of neutral opinions is nearly at the same level. More intensive competition and increasing difficulty in keeping highly skilled labour were connected to EU-accession. It is noteworthy that companies located in countries joining to the Union parallel with Hungary were not regarded as important competitors as those working in the EU-15 countries.

Our analysis covered the process of strategy formulation and use of strategic planning methods. 42.7 per cent of the firms used formalized strategic planning systems in 2004. Formalization is mainly characteristic for larger companies. The most frequently used strategic time horizon is 2 to 5 years, which is similar than our finding during the previous surveys. In most cases companies evaluate and update their strategies annually. Middle level managers are involved in strategic planning in more than half of the firms, which means a higher level of involvement compared to our previous research findings. About 40 per cent of companies use the services of management consulting firms in their strategy formulation processes. SWOT analysis and portfolio analysis are the most widely known and most frequently used techniques in strategic planning.

Moderate growth is the most frequent target of market strategies. Such goals were observable in nearly two thirds of companies in our sample. Keeping existing market positions were mentioned by about 30 per cent. Aggressive growth is characteristic for 7.5 per cent of firms. Realized strategies show variety of behavioural pattern. In our sample six patterns of strategic behaviour were identified as follows: leaders, followers, differentiators, technology-led firms, subcontractors and focusing companies.

International expansion was observable among the firms. Exporting goods which is regularly used in the early stages of internationalization is the most characteristic form of international expansion. 60 per cent of companies have realized export sales. Export is mainly directed toward the EU-15 countries. About 10 per cent of companies have foreign subsidiaries. Foreign owned firms have foreign subsidiaries more frequently than domestically owned ones. The highest level of export orientation was characteristic for companies within the machine industry. Being present in foreign markets is the primary motivating factor of international expansion.

Distribution of strategic alliances according to functional areas shows increasing frequency of agreements in marketing and sales compared to our previous findings in 1999. The ratio of such alliances has increased from 25 to 35 per cent. Parallel, the frequency of alliances in research and development has decreased from 18 to 9 per cent. There were no relevant changes in alliances related to production, purchasing and logistics. Ratio of strategic alliances among competitors has increased from 28 to 42 per cent, while intensity of vertical alliances with suppliers and buyers have decreased.

Within mergers and acquisitions the most frequent type of transaction was friendly takeover. There were no changes in the intensity of mergers among enterprises. Hostile takeovers were observable in three cases, similarly to our previous research findings. A certain increase in intentions to acquire other firms was identifiable. The number of firms acquiring more than three companies has increased from five to nine. Foreign owned companies are more active in realizing acquisitions.

Moderate increase in research and development activity was observed among our companies, but in spite of it, we may report on generally low R&D intensity. R&D expenditure for one person has increased from 146 thousand HUF to 204 thousand HUF. R&D costs compared to sales turnover were at the level of 1.14 per cent, compared to 1.08 per cent in 1999. Foreign owned firms and companies in chemical industry are the forerunners of research and development in our sample.

We analysed the role of board of directors in strategic management of companies. In 13 per cent of shareholding companies the boards do not have real role in strategy development which is contradictory to the legal regulations. Boards are involved in preparation of strategic decision in 28 per cent of firms. The most characteristic role of boards is decision making in the strategy formulation processes.

1. Bevezetés

A „Versenyben a világgal 2004 – 2006” kutatási program „Vállalati stratégiák az EU-csatlakozás időszakában” projektje négy témakörben irányzott elő kutatásokat (Chikán és Czakó, 2005):

- Az EU-csatlakozáshoz való viszony hatása a vállalati stratégiákra,
- Az üzleti szféra jellemzőinek hatása a vállalati stratégiákra,
- Technológiai fejlődés és tudástársadalom hatása a vállalati stratégiákra,
- Tulajdonosi szerkezet, vállalati forma és a stratégia kapcsolata.

A kutatásokat három módszer alkalmazásával végeztünk:

- A 2004-ben végzett kérdőíves felmérés adatainak feldolgozásával,
- Vállalati vezetőkkel folytatott interjúkkal,
- Esettanulmányok készítésével.

A kérdőíves felmérés 301 vállalatra terjedt ki. A vállalatok ágazatok szerinti összetétele az alábbiak szerint jellemezhető:

- | | |
|---------------------------|---------|
| – Mezőgazdaság: | 8,6 %, |
| – Kitermelő ipar: | 0,7 %, |
| – Feldolgozóipar: | 51,2 %, |
| – Energiaszolgáltatás: | 7,0 %, |
| – Építőipar: | 5,6 %, |
| – Kereskedelem: | 9,6 %, |
| – Szolgáltatás: | 13,3 %, |
| – Közösségi szolgáltatás: | 4,0 % |
| – Összesen: | 100,0 % |

A méret szerinti megoszlás a létszám alapján a következő képet mutatja:

- | | |
|---------------------------------|---------|
| – Kisvállalat (10 – 49 fő): | 5,1 %, |
| – Középvállalat (50 – 249 fő): | 57,2 %, |
| – Nagyvállalat (250 fő felett): | 37,7 %. |

Az alábbiakban összefoglaljuk a projekt keretében készült tanulmányok fontosabb megállapításait.

2. Az EU-csatlakozással kapcsolatos vállalati várakozások

Az EU-csatlakozással kapcsolatos vállalati várakozásokat négy fő szempont alapján vizsgáltuk a kérdőíves felmérés során:

- A csatlakozás miatt érzékelt bizonytalanság mértéke,
- A vállalat eredményes működése szempontjából a csatlakozás miatti változások értékelése,
- A csatlakozás várható hatása a vállalat pénzügyi és piaci helyzetére,
- A csatlakozás várható hatása a vállalat gazdálkodási mutatószámaira.

A csatlakozás miatt érzékelt bizonytalanság mértéke

Az érzékelt bizonytalansággal kapcsolatban két kérdést tettünk fel a vállalati vezetőknek:

- milyen mértékű bizonytalanságot érzekeltek a csatlakozást megelőzően három-négy évvel, illetve
- milyen mértékű bizonytalanságot érzekeltek felmérésünk időpontjában, azaz a csatlakozáskor, illetve az azt közvetlenül megelőző hónapokban?

A vállalatok működési környezetét a három-négy évvel korábbi helyzethez viszonyítva minden vizsgálati szempont szerint növekvő bizonytalanságúnak ítélték a vállalati vezetők. A legnagyobb mértékű bizonytalanság forrása a belföldi piac, ezt követik a jogi szabályozás, valamint az EU-csatlakozás miatti változások. Figyelemre méltó, hogy az EU-csatlakozás miatti bizonytalanságot a vállalatok lényegesen nagyobbban érzékelik jelenleg, mint a három-négy évvel korábbi időpontban. Viszonylag stabil környezeti szegmenseknek tekinthetők a kül- és belföldi szállítók, a műszaki-technikai fejlődés, valamint a hazai társadalmi és politikai változások.

Az 1999. évi vizsgálattal összehasonlítva csökkent a műszaki-technikai fejlődés és a hazai politikai változások miatt érzékelt bizonytalanság. Az 1996. évi felvételhez viszonyítva a belföldi piacok és a tőke- és pénzpiac miatti bizonytalanság csökkent jelentősebb mértékben. A társadalmi változások bizonytalanság generáló szerepe a 96-os és 99-es vizsgálat között csökkent, azóta viszont ismét emelkedett, s mértéke megközelítőleg azonos az 1996-ban tapasztalttal. A külföldi szállítók mindhárom felmérésnél a legkisebb bizonytalanságot okozták a vállalatok vezetői számára.

Az 1996-os és 1999-es felmérésben külföldi-regionális változások tényező szerepelt, aminek helyére a mostani vizsgálatban az EU-csatlakozás miatti változások kerültek. E tényező miatti bizonytalanság 1996-ban volt a legalacsonyabb. 1999-re növekedett értéke, de alacsonyabb volt, mint

a mostani vizsgálatban az EU-csatlakozás keltette bizonytalanság. További vizsgálatokat igényel annak kiderítése, hogy miért érzékelték egyre nagyobb bizonytalanságot a vállalati vezetők az EU-csatlakozáshoz közeledve, miközben a csatlakozási tárgyalások előrehaladásával, illetve azok lezárásával egyre több konkrét információ állt rendelkezésre a várható feltételekről.

A vállalati működést leginkább befolyásoló környezeti tényezőnek a fogyasztókkal való jó viszonyt tekintik a megkérdezett vállalatok. A megkérdezett vállalkozások 84,8 %-a tartja kiemelkedően fontosnak a fogyasztói kapcsolatokat, ami 8 %-kal magasabb érték, mint amit az 1999. évi felmérésben tapasztaltunk. A második legfontosabb tényező a szállítókkal való megfelelő kapcsolat (a válaszolók 61,9 %-a szerint). A bel- és külpiazi verseny viszonylag kisebb hatású tényezőnek minősült: a vállalatok kevesebb, mint fele minősítette jelentős környezeti tényezőnek. A gazdaságpolitikát a vállalatok 35,3 %-a, az EU-csatlakozást 34,1 % minősítette kiemelt fontosságú környezeti elemnek.

A beszerzést és a technológiai fejlődést minősítették a leggyengébb befolyásoló szereppel bírónak a vállalatok. A környezeti tényezők fontossági sorrendjének megítélése nagyon hasonló képet mutat mind az 1999-es, mind pedig az 1996-os vizsgálat eredményeivel. A belpiazi tényezőket mindhárom vizsgálatban fontosabbnak minősítették a vállalatok, mint a külpiazi versenyt. E válaszok mögött egy elsősorban belpiazi működésre koncentráló vállalati stratégia képe bontakozik ki, ami összhangban van azzal is, hogy az EU-csatlakozást viszonylag kevés vállalat minősítette kiemelt befolyásoló tényezőnek. Összevetve ezt a képet azzal a válasszal, hogy az EU-csatlakozás miatt egyre növekvő bizonytalanságot érzékelnek a vállalatok, valószínűsíthető egy bizonytalanságot kerülő, s a biztosabbnak látszó belföldi piacra koncentráló vállalati magatartás.

A fogyasztókkal kialakítandó jó viszony előtérbe helyezése összhangban van a nyugati piaccgazdaságokban tapasztalható tendenciákkal. Ettől eltérő viszont, hogy a hazai vállalatok a bel- és külpiazi versenyt viszonylag kisebb fontosságú befolyásoló tényezőnek tekintik.

Az üzleti tevékenységet leginkább hátráltató tényezőknek a gazdaságpolitikát (51,8 %), a hazai gazdasági helyzetet (49,5 %) és a kormányzat tevékenységét (40,5 %) tekintik a vállalatok. Meg kell említeni, hogy az 1999. évi felmérésben is ugyanez a három tényező bizonyult a leginkább hátráltatónak. Az EU-csatlakozás miatti változásokat, a szakminisztériumi kapcsolatot, a hazai és a külpiazi gazdasági helyzetet minősítette a legtöbb vállalat támogató tényezőnek. A válaszokból látható, hogy a hazai gazdasági helyzet tekintetében erőteljesen megoszlanak a vállalati vélemények. Ezt támasztja alá azon adatunk is, amely szerint a vállalatok 29,4 %-a közömbös tényezőnek minősítette ezt a környezeti elemet.

Az EU-csatlakozás miatti változásokat minősítették a leginkább támogató környezeti tényezőnek a vállalatok. Ez ellentmond azon korábbi válaszoknak, hogy az EU-csatlakozást növekvő bizonytalanságot okozó tényezőnek minősítették a válaszolók, továbbá hogy viszonylag kevés vállalat minősítette kiemelt fontosságú befolyásoló tényezőnek. A gazdaságpolitika, a hazai gazdasági helyzet és a kormányzat tevékenységének megítélése az 1996-os felmérésben is a leginkább hátráltató

tényezők között szerepelt. Megállapíthatjuk, hogy vállalataink hosszabb ideje elégedetlenek ezen tényezők alakulásával.

A vállalat eredményes működése szempontjából hogyan értékeli az EU-csatlakozás miatti változásokat?

A kérdések egy részénél mind a vezérigazgatók, mind pedig a pénzügyi vezetők véleményét megkérdeztük.

A vezérigazgatói kérdőívet megválaszolók véleménye azt mutatja, hogy némileg többségben vannak azok a vállalatok, amelyek számukra kedvező hatásokkal számolnak az EU-csatlakozás következtében. A válaszok azonban erőteljesen megoszlanak. A válaszoló vállalatok majdnem negyven százaléka (38,9 %) közömbösnek ítéli az EU-csatlakozás hatásait. Ezután az inkább segítő válasz következik a gyakorisági sorrendben (33,5 %). A vállalatok több mint ötöde (22,1 %-a) úgy értékeli, hogy az EU-csatlakozás hátrányosan érinti vállalatát.

Az EU-csatlakozás hatása a vállalat pénzügyi és piaci helyzetére

E témakörben az alábbi kérdésekre kértünk választ:

- Csökkennek-e a külföldi piacokra való bejutás költségei?
- A nem EU-tagországok vállalataival csökken-e a gazdasági kapcsolatok intenzitása?
- Jelentős EU-s támogatásokhoz juthatnak-e vállalataink?
- Az EU támogatások kedvezőtlenül befolyásolják-e a vállalati szféra versenyképességét?

Csökkennek-e a külföldi piacokra való bejutás költségei?

Adataink mindenekelőtt a vezérigazgatói, illetve a pénzügyi vezetői vélemények alapvető hasonlóságát mutatják, ami persze nem meglepő, hiszen ugyanazon jelenségről alkottak véleményt a saját vállalatuk nézőpontjából. Az értékelések közötti különbség azonban teljesen természetesnek tekinthető, hiszen bonyolult jelenségeket eltérő módon érzékelnek az egyének, ebből adódóan a vélemények akár jelentős eltérése is magyarázható.

A kérésre adott válaszban a közömbös vélemény a pénzügyi vezetőknél volt gyakoribb (39,5 %, szemben a vezérigazgatók 35,0 %-ával). A költségek csökkenésével nagyrészt vagy teljes mértékben egyetértő válaszokat összevonva szinte teljesen azonos a két vezető véleménye. A vezérigazgatóknál az egyet nem értő vélemény a gyakoribb (34,5 %, szemben a pénzügyi vezetők 30,6 %-ával).

A nem EU-tagországok vállalataival csökken-e a gazdasági kapcsolatunk intenzitása?

A két vezetői vélemény között már található szignifikáns eltérés. A vezérigazgatói kérdőívet megválaszolóknál az egyet nem értő vélemény (1 és 2 skála-érték együtt) 59,8 %-os gyakoriságú, míg ez a mutató a pénzügyi vezetői kérdőívben 51,0 %-os gyakoriságú. A közömbös véleményt formálók a pénzügyi vezetők körében gyakoribbak. A megállapítással egyetértők (4 és 5 skála-érték) gyakorisága alig különbözik (10,1 % és 11,8 %).

Jelentős EU-s támogatásokhoz juthat vállalatunk?

A válaszok alapján azt mondhatjuk, hogy a pénzügyi vezetők némiképpen optimistábban ítélik meg az EU-s támogatások megszerzési lehetőségeit. A válasszal egyetértők arány 34,5 % a pénzügyi vezetők körében, míg 29,4 % ért egyet a vezérigazgatói kérdőív megválaszolóinak közül. A közömbös vélemény is magasabb a pénzügyi vezetők körében (34,3 %, szemben a vezérigazgatók 27,1 %-ával). Az egyet nem értők a vezérigazgatói kérdőívet megválaszolóknak körében vannak nagyobb arányban (43,5 %, míg a pénzügyi vezetőkénél 31,2 %).

Az EU támogatások hatása a vállalati szféra versenyképességére

A kérdést a következőképpen fogalmaztuk meg:

Az EU támogatások kedvezőtlenül befolyásolják-e a vállalati szféra versenyképességét?

A vezérigazgatói és a pénzügyi vezetői vélemények között kisebb eltérés tapasztalható. A vezérigazgatói kérdőívet megválaszolóknak nagyobb arányban fejezték ki teljes egyet nem értésüket (41,7 %), mint a pénzügyi vezetők (29,0 %). A részben egyet nem értők (2-es válaszlehetőség) adatait is figyelembe véve a különbség már kisebb mértékű. Az alacsony egyetértés, vagy az egyetértés teljes hiánya hasonló mértékben szerepel a két vezetői csoport véleményében. Megállapíthatjuk tehát, hogy a vállalati vezetők többnyire nem számolnak azzal, hogy az EU támogatások kedvezőtlenül hatnak a vállalatok versenyképességére.

Az EU-csatlakozás hatása a vállalat pénzügyi és piaci helyzetére – a vezérigazgatói kérdőívben szereplő kérdések megválaszolása alapján

Ebben a részben csak azokkal a kérdésekkel foglalkozunk, amelyek csak a vezérigazgatói kérdőívben szerepeltek. A lehetséges hatásokat a következőképpen fogalmaztuk meg:

- Piaci lehetőségeink jelentősen bővülnek az EU csatlakozás következtében.

- Vállalatunk erősebb versenytársakkal kerül szembe.
- Előtérbe kerül, bővül majd az export tevékenységünk.
- Vállalatunk piaci helyzete nem változik lényegesen.
- Szélesebb, jobb minőségű beszállítói bázisra építhetünk a jövőben.
- A fő versenytársak a most csatlakozó országok vállalatai lesznek.
- Nő a más vállalatokkal kötött együttműködések szerepe.
- Olcsóbb, képzettebb munkaerőhöz juthatunk.
- Jelentős erőfeszítéseket kell tennünk a képzett munkaerő megtartásáért.
- Az újonnan belépő országok jelentős felvevőpiacot jelentenek számunkra.
- Az eddigi EU-tagországok jelentős felvevőpiacot jelentenek számunkra.
- Munkatársainkban nagy a bizonytalanság az EU-csatlakozás miatt.
- Vállalatunk optimistán tekint az EU-csatlakozás várható hatásai elé.

Piaci lehetőségeink jelentősen bővülnek az EU csatlakozás következtében?

Az adatok alapján azt állapíthatjuk meg, hogy erőteljesen megoszlik a vállalati vezetők véleménye a piaci lehetőségek bővülésével kapcsolatban. Az egyet nem értő válaszok többségben vannak (42,3 %), de gyakori a semleges vélemény (32,4 %). Az egyetértők (4 és 5 válasz együtt) aránya (25,3 %), ami alacsonyabb az előzőeknél.

Vállalatunk erősebb versenytársakkal kerül szembe?

A válaszok alapján megállapíthatjuk, hogy vállalataink a verseny erősödésére számítanak. A válaszolók mindössze 20,8 %-a nem értett egyet a verseny erősödésével, míg 56,2 %-uk egyetért a megállapítással.

Előtérbe kerül, majd bővül az export tevékenységünk?

A válaszok alapján azt mondhatjuk, hogy a vállalatok kevésbé számítanak az export tevékenységük bővülésére. 44,5 % nem értett egyet ezzel a megállapítással, 34,1 % közömbös volt, s csupán 21,4 % fejezte ki egyetértését.

Vállalatunk piaci helyzete nem változik lényegesen?

Megállapíthatjuk, hogy a vállalatok több mint harmada közömbösen nyilatkozott e kérdésben. A piaci helyzet változatlanságával számoló vállalatok aránya 43,2 %, magasabb, mint a változásra számító vállalatok köre (21,1 %).

A fő versenytársak a most csatlakozó országok vállalatai lesznek?

Az adatok azt mutatják, hogy a vállalatok nagyobb részben nem számítanak arra, hogy a csatlakozás után a fő versenytársaik a most csatlakozó országok vállalatai lesznek. A vállalatok 42,9 %-a fejezte ki nem ért egyet ezen állítással, míg 30,5 %-uk ért egyet ezen véleménnyel.

Jelentős erőfeszítéseket kell tennünk a képzett munkaerő megtartásáért?

A vállalatok fele (50,6 %) azt válaszolta, hogy egyetért az állítással. Az egyet nem értők aránya 23,1 %, tehát többségben úgy látják a vállalati vezetők, hogy tenniük kell a képzett munkaerő megtartásáért.

Az újonnan belépő országok jelentős felvevőpiacot jelentenek számunkra?

A kapott válaszok alapján azt mondhatjuk, hogy a vállalatok döntő többsége nem számol jelentős felvevőpiacokkal az újonnan csatlakozott országokban. A válaszolók 52,7 %-a nem értett egyet ezen válasszal, s csupán 10,9 % az egyetértő vélemények aránya.

Az eddigi EU-tagországok jelentős felvevőpiacot jelentenek számunkra?

Az adatok azt mutatják, hogy a vállalatok több mint fele (53,7 %) nem számít a piacok bővülésére az eddigi tagországokban. A piacbővítést a válaszolók 21,7 %-a tartotta valószínűnek.

Összefoglalás

A vállalatvezetők véleményét összefoglalva azt mondhatjuk, hogy a vállalatok jelentős része úgy tekint a csatlakozásra, mint amely körülmény új lehetőségeket teremt a vállalat üzleti tevékenységének kiterjesztésére. Sajátos módon a vezetők elsősorban az EU-hoz már korábban csatlakozott országokban keresik az üzleti lehetőségeket, s kevésbé orientálódnak a közösséghez 2004-ben csatlakozó országok irányába. Ezen országok vállalatait inkább versenytársaknak tekintik az EU-15 országok piacain kibontakozó versenyben.

A válaszolók többsége egyetértett abban, hogy a csatlakozás után a korábbihoz viszonyítva erősebb versennyel kell számolni, a piaci részesedés növelése fokozott erőfeszítéseket igényel. Ugyancsak alapvetően hasonlóak a vállalatok vezetőinek várakozásai a tekintetben, hogy fokozott intézkedések lesznek szükségesek a magasan képzett munkaerő megtartása érdekében.

A fenti válaszokhoz viszonyítva ellentmondásosnak tekinthető ugyanezen vezetők véleménye abban a kérdésben, hogy az EU-csatlakozásra való felkészülés mennyiben tekinthető elsődleges stratégiai célnak. A válaszok alapján kibontakozó kép azt mutatja, hogy a vállalati vezetők nem tekintették elsődleges stratégiai célnak a csatlakozás utáni időszakra való felkészülést. A kérdőíves felmérés alapján összegyűjtött adatok alapján olyan feltételezésünk alakult ki, hogy a csatlakozás alacsony fokú prioritása feltehetően összefügg azzal a körülménnyel, hogy mintánkban elsősorban a hazai piacra orientálódott vállalkozások szerepelnek.

3. A stratégiaalkotás folyamata

A stratégiaalkotás folyamatának vizsgálata a Versenyképesség kutatás keretében 2004-ben, 1999-ben és 1996-ban elvégzett kérdőíves felmérések alapján kíván következtetéseket levonni a formalizált stratégiai tervezést folytató vállalatok jellemzőiről, alkalmazott módszereiről, valamint a formalizált stratégiai tervezést nem folytató vállalatok gyakorlatáról.

Ennek érdekében a Versenyképesség kutatás vezérigazgatói kérdőívének 9 kérdése került górcső alá. A kérdések válaszai többnyire kategóriaszerűek voltak, így az ehhez leginkább illő elemzési technikák kerültek kiválasztásra. A felmérésben részt vett 300 vezető válaszait az időbeli fejlődés szerint, valamint 7 vállalati jellemző alapján kialakított kategóriák¹ szerint csoportosítva is vizsgáltuk.

2004-ben a mintába került vállalatok 42,7%-a folytatott formalizált stratégiai tervezést. A formalizálás gyakorisága nő a vállalat méretének növekedésével (nagyvállalatok esetén az arány meghaladja a kétharmadot), illetve gyakoribb az erősen diverzifikált (50%), az állami státuszú előddel rendelkező (51,3%), a magyar állami (53,5%) és a külföldi többségi tulajdonban lévő (51,7%) vállalatok esetén. Alaposabb elemzésekkel, melyben sikerült kiszűrni a minta összetételének hatását, kiderül, hogy a korábbi felmérésekhez képest nőtt a formalizált stratégiaalkotást folytató cégek aránya.

A vállalatok felénél (50%) az általános vállalati szabályokban rögzítik a stratégia készítésének folyamatát, illetve ötödénél (20%) szabályzatban rögzítik a stratégia készítésének és átdolgozásának menetrendjét, meghatározva a résztvevők körét és a folyamat ütemezését, további egyötödnél (21,9%) a stratégia készítésével a szabályzatok nem foglalkoznak. A nyolc évvel ezelőtti állapothoz képest 7,7 százalékponttal nőtt a szabályozottság, elsősorban az általános vállalati szabályok javára. Magasan átlagon felülinek tekinthető az önálló stratégiakészítési szabályzat kidolgozásában a külföldi többségi tulajdonban lévő vállalatok gyakorlata (37,5%).

A stratégia időhorizontja jellemzően (59,4%) 2-5 év, illetve mindössze a vállalatok 1,6%-ánál haladja meg a 10 évet. A nyolc évvel ezelőtti állapothoz képest az időhorizont kismértékű megnyúlásáról beszélhetünk, mely a vállalatok helyzetének stabilizálódását jelezheti. A kisvállalatok

¹ A vállalatméret alkalmazottak létszáma, eszközérték és árbevétel szerint, valamint a többségi tulajdonos típusa, az állami státuszú előd, az exportorientáció és a diverzifikáltság foka alapján képzett kategóriák.

időhorizontja rövidebb, mint a közép- és a nagyvállalatoké. A magasabb exporthányaddal rendelkező és a külföldi többségi tulajdonban lévő vállalatok hosszabb távra készítenek stratégiai tervet.

A stratégia felülvizsgálata mára minden vállalatot érint. A felülvizsgálat gyakorisága illeszkedik a stratégia időhorizontjához. A vállalatok kétharmada (66,4%-a) esetén évente ismétlődő rendszeres feladat. A fennmaradó rész fele (14,8%) 2-5 évente, míg másik fele (16,4%) előre nem meghatározott időközönként vizsgálja azt felül. A kisvállalatok évente vizsgálják felül stratégiájukat, míg a közép- és nagyvállalatok hatoda ennél ritkábban. Az erősen diverzifikált, az állami státuszú előddel rendelkező, a külföldi és magyar állami többségi tulajdonban lévő vállalatok ötöde 2-5 évente vizsgálja felül stratégiáját, míg többségük évente.

A stratégia kidolgozásában egyre nagyobb szerephez jut a felsővezetők és a stratégiai/tervezési szakapparátus mellett a többi vezetői szint. Mára a vállalatok többsége (56,5%-a) bevonja a középvezetői szintet a stratégiaalkotásba, mely növeli a stratégia sikeres megvalósításának esélyét. A bevontak köre illeszkedik a vállalat szervezeti felépítéséhez, melyet bizonyít az is, hogy milyen mélységig lehet lemenni a stratégiakészítés körének kiszélesítésében. A belföldi magánvállalatok esetén a felsőszintű vezetés szerepe jóval meghaladja az átlagot (17,6 százalékponttal).

A vállalatok többségénél (58,6%-ánál) a vállalat munkatársai önállóan dolgozzák ki a stratégiát, esetenként igénybe veszik külső tanácsadó cégek segítségét a vállalatok harmada (33,6%), míg rendszeresen elenyésző hányaduk (7,8%) kér fel külső tanácsadókat segítségül. Az arányok az évek során nem változtak jelentősen. A nagyobb vállalatok esetén valószínűbb és gyakoribb a tanácsadó cégek alkalmazása. Ugyanez mondható el az egy üzletágban tevékenykedő, az állami státuszú előddel rendelkező, és a külföldi többségi tulajdonban lévő vállalatokról.

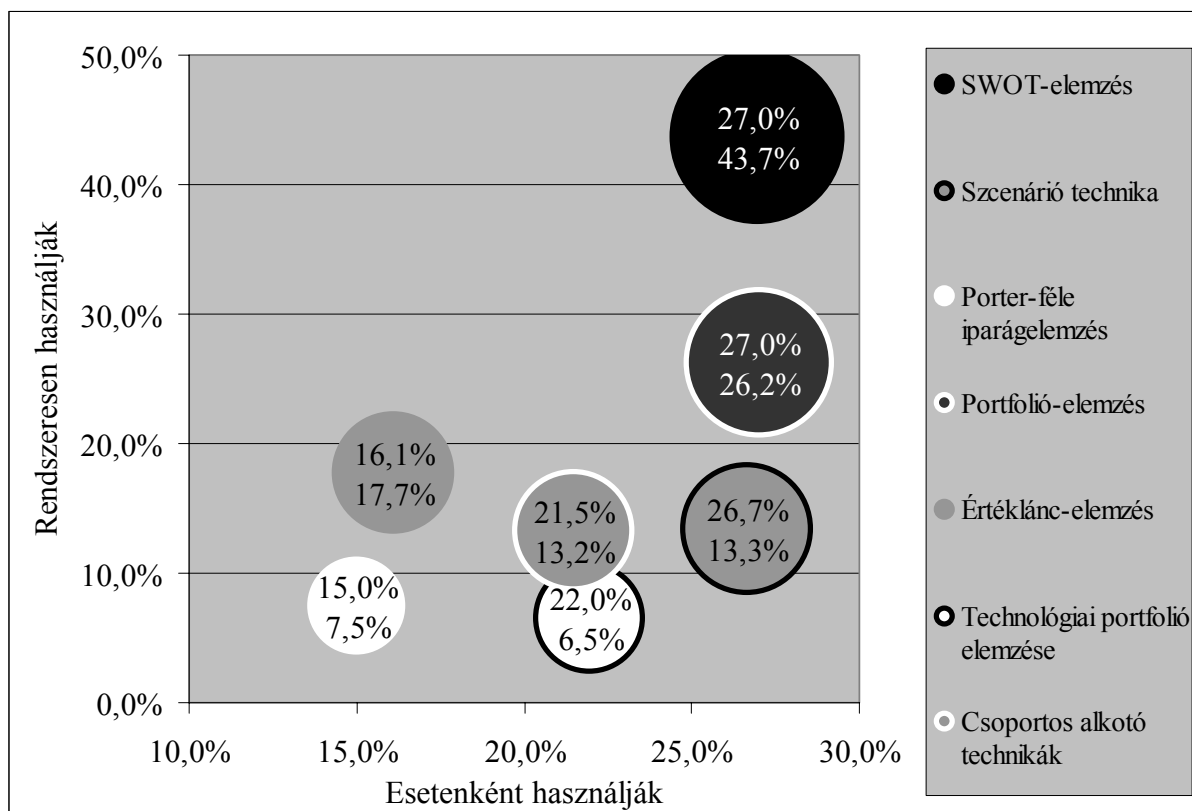
A felkért tanácsadó cégek jellemzően hazaiak (83%), de nem ritka a Magyarországon működő külföldi tanácsadó cégek bevonása sem (34%). 1996-hoz képest a külföldi cégek alkalmazása csökkent, melyet jól mutat a párhuzamos foglalkoztatás értékének 8 százalékpontos csökkenése a hazai cégek önálló megbízása javára. A felkért tanácsadó cégek származása szinte valamennyi kategóriaérték szerint különbséget mutat, ám alapvetően visszavezethető a többségi tulajdonos származására és a vállalat méretére, melyekkel az erősen korrelál.

A stratégiai tervezési módszerek ismertsége és használata tekintetében öröndetes tendenciáról számolhatunk be, mindkettő jelentősen emelkedett 2004-re az 1996 kiinduló állapothoz képest. Az időszak alatt mindvégig legismertebb technika, a portfólió-elemzés 90,2%-os ismertségét a SWOT-elemzés 88,9%-os elterjedése követi, mely érték az évek során 12,4 százalékpontot javult. A harmadik legismertebb technika az értéklánc-elemzés (83,3%). A módszertan fejlődését mutatja, hogy a legkevésbé ismert csoportos alkotó technikákat is háromból két vállalatvezető ismeri (68,6%).

A stratégiai módszerek alkalmazása területén a SWOT-elemzés és az értéklánc-elemzés tekinthető az elmúlt évek nyerteseinek, és a megelégedettséget tapasztalva, további elterjedésük prognosztizálható. Ennek a két módszernek a használata az elmúlt években megduplázódott, a SWOT esetén 36,4%-ról 70,6%-ra, míg az értéklánc-elemzés 19,8%-ról 40%-ra változott a technika használata. A korábbi első helyen álló technika, a portfólió-elemzés használata az elmúlt évek során stagnált (53,3% 2004-ben), így visszacsúszott a képzeletbeli dobogó második fokára. A két listavezető rendszeres alkalmazása is átlagon felüli (a helyezés rendjében 43,7%(!) és 26,2%). A külföldön népszerű Porter-féle iparág-elemzés továbbra is a legkevésbé alkalmazott technika hazánkban (22,5%).

A kérdőív válaszlehetőségei alkalmat adnak arra is, hogy a stratégiai tervezési módszerek alkalmazási gyakoriságára is fény derüljön, hiszen egy technika ismerete és használata mellett az sem mindegy, hogy azt milyen gyakorisággal teszik, rendszeresen vagy esetenként nyúlnak egy-egy technikához. Ennek vizsgálatát foglalja össze a „Stratégiai tervezési módszerek alkalmazásának jellemzői 2004-ben” elnevezésű ábra. A buborékokban lévő felső érték (mely egyben az x tengely értéke is) az esetenként használók arányát, az alsó érték (mely egyben az y tengely értéke is) a rendszeresen használók arányát, míg a buborék nagysága a technikát bármilyen rendszerességgel alkalmazók arányát fejezi ki a 2004-es felmérés értékeit felhasználva.

1. ábra: Stratégiai tervezési módszerek alkalmazásának jellemzői 2004-ben



A módszerek kategóriák szerinti vizsgálatából kitűnik, hogy általában a módszerek ismertebbek, nagyobb valószínűséggel és gyakrabban használtak a nagyobb, erősen diverzifikált, az állami státuszú előddel rendelkező és a külföldi többségi tulajdonban lévő vállalatok körében. Az exportarányuk általában nincs hatása ezekre a tényezőkre. Megjegyzendő, hogy a három méret szerinti kategorizálás közül az árbevétel alapján történő adta általában a legnagyobb eltéréseket a csoportok eloszlásai között.

A kérdőívbe épített ellenőrző kérdésből kiderült, hogy a kapott eredményekkel kapcsolatban óvatosnak kell lennünk. A kérdőívek 15-20%-ánál fenntartással kell lennünk az adatokat illetően, azonban ez a bizonytalansági szint elfogadható. Továbbá, elsősorban a nagyobb méretkategóriákhoz tartozó, az erősen diverzifikált és a külföldi többségi tulajdonban lévő vállalatok felsővezetői az „egészségesnél” nagyobb önbizalommal rendelkeznek, és kevésbé tartják fontosnak a felmérések során a koncentrált együttműködést.

A formalizált stratégiai tervezést nem folytató vállalatok esetén sem beszélhetünk arról, hogy nem lenne stratégia (csak 2,3%-ban). A jellemző gyakorlat, mely a vállalatok többségét érinti (50,9%), az, hogy a stratégiát a felsőszintű vezetők informális folyamat keretében alakítják ki. A stratégiát az elsőszámú vezető határozza meg, a folyamat nem szabályozott a vállalatok negyedénél (26,3%). A stratégia menet közben, spontán alakul ki a vállalatok hetedénél (14%). Egyéb módszerek elenyésző arányban fordulnak elő (6,4%). Az 1999-es állapotokhoz képest nem változtak meghatározóan az eloszlási értékek. A kisebb méretkategóriákban az első számú vezető szerepe fokozottabb, ám mindvégig a felsőszintű vezetők szerepe a meghatározó. A külföldi többségi tulajdonú vállalatok esetén az elsőszámú vezető szerepe lényegesen alacsonyabb (4,2%), mint az átlag (26,9%), de sokkal gyakoribbak az egyéb informális stratégiaformálási gyakorlatok (33,3%) az átlagnál (6,3%).

A részletes vizsgálatok során, az előzetesen felállított 8 hipotézis is tesztelésre került. Beigazolódott, hogy a környezet gyakori változásai viszonylag rövid távú (főleg 2-5 éves időtávra szóló) stratégiák kialakítását eredményezték, valamint a vállalati stratégiák gyakori felülvizsgálata és aktualizálása fontos eszköze a vállalatok környezeti alkalmazkodásának, továbbá a kisebb méretű hazai vállalatok nem, vagy csak esetenként veszik igénybe tanácsadó cégek segítségét. Korábbi feltevéseinkkel ellentétben, a külföldi tulajdonú és a nagyobb méretű hazai vállalatok döntő többsége sem veszi rendszeresen igénybe tanácsadó cégek segítségét.

Három hipotézis pontosítva került elfogadásra, miszerint (a mintaösszetételének hatásának kiszűrése után) a formalizált stratégiák nagyobb gyakorisággal figyelhetőek meg a vállalatoknál, mint a korábbi felméréseknél, valamint a kisebb méretű hazai vállalatok kisebb, míg a nagyobb méretű hazai, illetve a külföldi tulajdonba lévő vállalatok nagyobb hányada folytat formális stratégiai tervezést. Mindemellett a vállalatok egyre nagyobb aránya alkalmaz tudatos környezetfigyelést, a

változások kiértékelését, és ezek alapján scenáriókat dolgoznak ki, hogy fel tudjanak készülni a változások negatív következményeire.

4. Piaci jellemzők és piaci stratégia

A vizsgálat során a versenyképesség kutatás adatbázisa alapján arra voltunk kíváncsiak, hogy megfigyelhetünk-e összefüggéseket a vállalatok által követett piaci stratégia és legfontosabb értékesítési piacaik szerkezete, dinamikája, illetve a vállalat adott piacon elfoglalt pozíciója között.

A piaci stratégiát jellemző változók

A 2000-2003 közötti időszakban a vállalatok nagy többsége növekedési (35 százalék) illetve stabilitási (26 százalék) stratégiát követett. A valószínűleg kedvezőtlenebb versenypozícióban lévő vállalatok (kb. 12%) visszahúzódók vagy védekezők, támadó stratégiát 8,6, összpontosító stratégiát 8 százalékuk követ. 9 vállalat nem rendelkezik következetes stratégiával.

A kérdőív egy másik kérdése a piaci stratégia kialakításában követett célokra kérdezett rá. Míg fentebb az elmúlt időszakban követett stratégiákat mutattuk be, ez a kérdés a kérdőív kitöltésének időpontjára vonatkozott, vagyis a vállalat jövőbeli céljaként is felfoghatjuk. A vállalatok 29,5 százaléka törekszik piaci pozícióinak megtartására. Mérsékelt növekedést a válaszolók 63,0 %-a, agresszív növekedést a válaszolók 7,5 %-a jelzett.

Bár az eddig követett stratégia és a jövőbeli célok a vállalatok nagy részénél egybevágnak, a cégek többségénél egyértelmű összefüggést nem lehet felfedezni. A mérsékelten vagy agresszíven növekedni vágyók között találhatóak eddig visszahúzódó, védekező vagy stabilitásra törekvő cégek, míg az eddig követett növekedési ill. támadó stratégiához is társul egyes esetekben a piaci pozíciók megtartására való törekvés.

Mivel sajnos a kérdőív konkrétan nem kérdezett rá arra, hogy tudatosan elkötelezték-e magukat a vállalatok valamelyik alapvető stratégia mellett, megpróbáltuk néhány kérdés alapján beazonosítani az egyes típusokba tartozó vállalatokat. A vállalatok által követett alapstratégiára annak kapcsán próbáltunk következtetni, hogy adott vállalat a gyártási folyamat hatékonyságára koncentrál-e az alacsony ár megtartása érdekében, vagy a legjobb minőségű terméket kínálja az iparágon belül. Az alábbi táblázatból látszik, hogy ennek alapján a cégek 55 százalékáról nem tudjuk eldönteni, hogy hova tartozhat, mivel mindkét kérdésre vagy igen vagy nem választ adott. Elképzelhető, hogy ezek a vállalatok nem kötelezték el magukat egyértelműen egyik alapvető stratégia mellett sem. 89 vállalatról feltételezhetjük, hogy megkülönböztető és 43-ról, hogy költségvető stratégiát folytat.

Ha feltételezzük, hogy a magukat megkülönböztetőnek tartó szervezetekre inkább jellemző termékeik márkázása, akkor a megkülönböztető vállalatok termékei között elvileg nagyobb arányban kellene lennie a márkázott termékeknek. A márkázott termékek részaránya átlagosan 51,1 százalék a minta vállalatai esetében.

Az elmúlt időszakban követett stratégia típusok szerint is megnéztük, hogy a márkázott termékek részaránya hogyan alakul az egyes csoportokban. Érdekes módon a visszahúzó és védekező stratégiához magasabb értékek tartoznak mint a stabilitási stratégiához, és közel azonosak a növekedési stratégiára adódott eredményekkel. A támadó és összpontosító stratégia különül el élesen a mezőnytől, bár átlagosan nem sokkal magasabb a márkázott termékek aránya, a medián érték 80%-os mindkét kategóriában. Ahol nincs következetes stratégia, ott a márkázás sem játszik fontos szerepet.

A piaci célok alapján viszont szembetűnő különbségek adódnak. A piaci pozícióikat megtartók esetében átlagosan 40 százalék alatti, a mérsékelt növekedni vágyók esetében viszont 50 százalék feletti a márkázott termékek részaránya, 20 illetve 70 százalékos medián értékekkel. Az agresszív növekedést megcélzók esetében pedig a medián érték 100%-ra adódik, vagyis a vállalatok piaci pozícióik növelése érdekében fontosnak tartják, hogy megkülönböztessék magukat piaci versenytársaiktól.

Ha a legerősebb versenytárshoz mért jövedelmezőség színvonalát és a közelmúltban követett stratégia típusát összevetjük, kiderül, hogy a visszahúzó többségét gyengébb, a védekezők többségét pedig gyengébb vagy azonos jövedelmezőségi színvonal jellemezte. A stabilitástól a támadó stratégiáig az egyes stratégia csoportokba tartozó vállalatok egyre növekvő hányada éri el illetve szárnyalja túl legerősebb versenytársa jövedelmezőségét. Az összpontosítók 37 százaléka versenytársaival azonos szinten mozog, a kategóriába tartozó többi vállalat között pedig egyaránt található ennél gyengébben és jobban teljesítő cég is. A 8 következetes stratégia nélkül működő szervezet egyike sem szárnyalta túl legerősebb versenytársa jövedelmezőségi színvonalát.

A vállalat relatív jövedelmezőségi színvonala és a jövőben követendő piaci stratégiája közötti összefüggéseket is vizsgáltuk. A piaci pozíciók megtartására törekvőket megfigyelve az azonos szintű jövedelmezőséget elérő 38% mellett a vállalatok nagyobb aránya (45,1%) ért el gyengébb szintet, mint amennyi jobban vagy sokkal jobban teljesített. A mérsékelt növekedni vágyóknak pedig az agresszív piaci stratégiát követőknél nagyobb része dicsekedhet magasabb jövedelmezőségi színvonallal, mint legerősebb versenytársa. Természetesen a piaci célok a piaci jellemzőktől is erősen függenek - pl. a piac bővülésének dinamikája is meghatározhatja, hogy mérsékelt vagy erőteljesebben kívánja egy vállalat piaci részesedését növelni – de a kedvezőbb pozícióban lévőkre valószínűleg kevésbé jellemző, hogy az élmezőny felé kívánnak törni.

A kérdőívben a vállalatoknak tőkejelölmezőségük színvonalát az iparági átlaghoz képest is értékelniük kellett. Az eredmények nagyon hasonlóan alakultak az előbbiekhöz, azzal a különbséggel, hogy az iparági átlaghoz képest egy kicsit magasabbra értékelték magukat a vállalatok, mint a legerősebb versenytársukhoz képest.

Wimmer és Csesznák (2005) a mintában szereplő vállalatokat az iparági átlaghoz viszonyított teljesítményük saját értékelése alapján három kategóriába sorolták: a lemaradók, átlagosan teljesítők és vezetők csoportjaiba.² Ez alapján is megvizsgáltuk, hogy vajon teljesítményük alapján találunk –e különbséget a különböző stratégiával jellemezhető csoportok között. Az alábbi táblázatban szereplő eredmények alapján elmondhatjuk, hogy a fent vizsgált teljesítmény-változóhoz hasonlóan a visszahúzódo stratégiát követők a legnagyobb arányban lemaradók és a legkisebb arányban vezetők (mindössze 1 vállalat a 8-ból). A védekezők valamivel kisebb arányban lemaradók (48%) és néhány vezető is akad közöttük, a stabilitási, növekedési és támadó stratégiával jellemzett cégek pedig egyre kisebb arányban tekinthetők lemaradónak és egyre nagyobb arányban vezetőknek. Az összpontosító stratégiát folytató cégekre jellemző, hogy az átlagosan teljesítők aránya kicsi a többi csoporthoz viszonyítva, és mind lemaradó, mind vezető vállalatok aránylag nagy számban találhatók közöttük. Azok a vállalatok, amelyeknek nincs következetes stratégiája vagy átlagosan, vagy alacsonyan teljesítettek. A megcélzott piaci stratégia és az elmúlt időszakra jellemző vállalati teljesítmény közvetlenül nem mutat összefüggést.

Az eredmények alapján úgy tűnik, hogy a közelmúltban követett stratégiai vonal a vállalatok többségénél a teljesítménybeli különbségekben is megmutatkozik, a jövőben követni kívánt piaci célok azonban ettől függetlenül látszanak.

Iparági jellemzők és stratégia

A vállalatokat körülvevő iparágak jellemzőinek áttekintése előtt megvizsgáljuk, hogy az egyes ágazatokban azonosítható-e valamilyen jellegzetes stratégiai irány. A mezőgazdaságban többségben vannak a visszahúzódo, védekező és stabilitási stratégiát követők. A kitermelőipar és energiaszolgáltatás piacain még nem alakult ki valós versenyhelyzet a felmérés időpontjában, így nem meglepő, hogy csupán stabilitási, növekedési és összpontosító stratégiával találkozunk. A többi feldolgozóipari kategóriához már nem könnyű általános megjegyzéseket tenni, mivel ezek szerteágazó

² A kategóriák klaszterelemzés eredményeként adódtak, melynek alapját a vállalatok termékminőség, menedzsment színvonal, technológiai színvonal, piaci részesedés, árbevétel arányos nyereség és tőkejelölmezőség iparági átlagszínvonalhoz viszonyított saját értékelése képezte.

tevékenységi köröket tartalmaznak, és az ezekben az ágazatokban versenyzőket biztosan igen különböző versenypozíció jellemzi saját iparágukon belül. Az építőiparból a mintába került cégek több mint fele a növekedési stratégia csoportba sorolta magát, ami valószínűleg részben magyarázható az építőipar elmúlt években tapasztalt konjunktúrájával. A kereskedelmi vállalatok között található arányaiban a legtöbb növekedési és támadó stratégiát követő cég, stratégiájuk megértéséhez ismerni kell vállalati jellemzőiket, méretüket, működési területüket, a piacukon jellemző versenyhelyzetet és az iparágukban elfoglalt pozíciójukat. A szolgáltatás és közösségi szolgáltatás ágazataiból visszahúzódó cég nem szerepel a mintában, 44 százalékuk a növekedést célozza. Összpontosító stratégiát a gépiparban követnek a legnagyobb arányban, valószínűleg speciális berendezések gyártására szakosodott vállalatok, de a könnyűiparban és a szolgáltatási ágazatban is több a speciális igények kielégítésére koncentráló.

A mezőgazdaság kivételével minden ágazatra jellemző, hogy körülbelül a vállalatok 2/3-a mérsékelt növekedést szeretne elérni. A mezőgazdasági cégeknek több mint a fele piaci pozíciója megtartására törekszik. Az agresszív növekedési szándék leginkább a kereskedelem szektorban jelenik meg (14 %).

A vállalat legfontosabb piacának jellemzői

A vállalatok 42,5 %-a koncentrált (1-4 vállalat), 36%-a mérsékelt koncentrált (5-10 vállalat), 21,5 százaléka pedig megosztott (több, mint 10 vállalat) piacon működik (Wimmer, Csesznák, 2005). A visszahúzódó és védekező stratégia a minta vállalatainál inkább a megosztott és mérsékelt koncentrált piacokon jellemző. Stabilitási, növekedési és támadó stratégiát többnyire a koncentrált és mérsékelt koncentrált piacokon működők követnek. Az összpontosító stratégia követői leginkább mérsékelt koncentrált piacon versenyeznek. A követni kívánt piaci stratégia típusa nem mutat eltérést a piaci koncentráció mértéke szerint.

A piac növekedésével kapcsolatosan 3 változót vizsgáltunk: az elmúlt 5 évben tapasztalt ki- és belépés dinamikáját és az elmúlt 3-4 évben mutatkozó piaci forgalom változását. A két kérdés időhorizontja nem teljesen egyezik meg, ezért – bár a piaci tendenciákat általában némi késéssel követik a stratégiai döntések - ellenőriztük, hogy vajon a növekvő piacokon valószínűbb –e az új szereplők belépése, illetve a csökkenő forgalmú piacokra jellemzőbb –e a kilépés. Elemzésünk azt mutatta, hogy összességében több volt az új belépő az elmúlt öt évben a felmért vállalatok piacain, mint ahányan kiléptek. Egyértelmű összefüggés nem mutatható ki a piac szűkülése, bővülése illetve a belépés és kilépés között, a szűkülő piacokon is nagyobb arányban jelentek meg új szereplők, mint ahányan elhagyták a piacot.

A piac dinamikája és az elmúlt időszakban követett stratégia viszont azt mutatja, hogy mind az elmúlt időszakban követett stratégia, mind a jövőre kitűzött piaci stratégiai cél bátrabb a növekedő piacokon. Az összpontosító stratégia és a piac növekedése között nehéz egyértelmű összefüggést találni, ami alátámaszthatja azt a feltételezést, hogy a kisebb méretű piaci szegmensre koncentráló vállalatok stratégiáját kevésbé befolyásolja a piaci lehetőségek változása. A következetes stratégia nélkül működő vállalatok között nincsenek sem erősen csökkenő, sem erősen növekedő piacon tevékenykedők.

A jövőben követni kívánt piaci stratégia és a piaci forgalom alakulásának összefüggését vizsgálva kiderül, hogy a piaci pozícióik megtartására törekvő vállalatok többsége stagnáló vagy kisebb mértékben növekedő piacokon tevékenykednek. A mérsékelten növekedni szándékozók nagy része a stagnáló, enyhébben és erősebben bővülő piacokon működnek, az agresszív piaci stratégiához pedig az esetek legnagyobb részében jelentősen növekvő forgalmú piacok társulnak (a kapcsolat statisztikailag is szignifikáns).

Az, hogy a piacon megjelentek-e új versenytársak illetve léptek-e ki korábbi jelentős szereplők, nem mutatott a piaci stratégiával közvetlenül látható kapcsolatot.

A vállalat piaci helyzete

A felmérésben résztvevő vállalatok 95 százaléka 5 évnél régebben van a piacon, így e szerint a változó szerint nem tapasztalható különbség az egyes stratégia-típusokba sorolható cégek között.

A piaci részesedés és a stratégia változók közötti kapcsolatok szemléletesebbé tétele érdekében előállítottunk egy új változót, mely a vállalatokat piaci részesedésük alapján kategóriákba sorolja. Külön kategóriaként kezeljük a 100% piaci részesedéssel rendelkezőket, mivel ezen vállalatok nem tekinthetők versenyző vállalatoknak. Tüzetesebb vizsgálatukból kiderült, hogy többségében állami tulajdonú, energia vagy közösségi szolgáltatási funkciót látnak el.

Adataink szerint az elmúlt időszakban követett stratégia és a piaci részesedés nem függ össze egymással, bár a visszahúzó és védekező stratégiát követők többsége úgy tűnik inkább alacsonyabb piaci részesedéssel bír legfontosabb terméke piacán, a stabilitási és növekedési célokkal rendelkezők száma viszont jobban megoszlik az egyes piaci részesedési csoportok között. A támadó stratégiát követők között 5% alatti részesedéssel nem találunk vállalatot, és az 50% -os részesedés felett már ritkább a támadó stratégia. Összpontosító vállalatok is megtalálhatók minden kategóriában, míg 50%-os részesedés felett egy cég sem működött a közelmúltban következetes stratégia nélkül.

Az elmúlt 2-3 évben a legerősebb versenytárshoz viszonyítva a piaci részesedés növelésében nyújtott teljesítményt leginkább a visszahúzó és védekező értékeltek gyengébbnek vagy sokkal gyengébbnek. A

védekező stratégiától a támadóig haladva úgy tűnik a vállalatok egyre nagyobb része küzdött sikeresebben a piaci pozíciókért. Akiknek nincs következetes stratégiájuk, nagyrészt azonos szinten teljesítettek, versenytársaiknál jobban teljesítő azonban nincs közöttük.

A jövőbeli piaci célok és a piaci részesedés növelésében nyújtott relatív teljesítmény között nem fedezhető fel komolyabb összefüggés, a piaci stratégia szerint kialakított kategóriák mindegyikére jellemző, hogy legnagyobb arányban azonosan teljesítettek a vállalatok, de ezek mellett egyaránt akadnak rosszabbul és jobban teljesítők is.

Piaci részesedésre vonatkozóan egy másik kérdés is szerepelt a kérdőívben, amelyben a vállalatoknak az iparági átlaghoz képest kellett értékelnie kiemelt üzletágának teljesítményét. Az eredmények a legerősebb versenytárshoz képest megadott válaszokhoz nagyon hasonlóan alakultak.

Az 5 %-ot meghaladó piaci részesedéssel rendelkező versenytársak száma és a legerősebb versenytárs piaci részesedése két további változó, melyek a vállalatok versenyhelyzetét jellemezhetik. A jelentősebb versenytársak számával, valamint a legnagyobb versenytárs piaci részesedésével közvetlenül nem magyarázhatóak a piaci célok közötti különbségek.

Az, hogy adott vállalat képes-e iparági környezetét alakítani, befolyásolni, valószínűleg stratégiájában és piaci céljaiban is tükröződik. A felmért cégek 1-től 5-ig terjedő skálán értékelték magukat aszerint, hogy mennyire képesek befolyásolni iparáguk fejlődését. Adataink szerint a visszahúzó és védekező vállalatok kevésbé, míg a stabilitási, növekedési és támadó stratégiát folytatók egyre nagyobb arányban tartják magukat iparáguk meghatározó szereplőjének. Az összpontosítók között is nagyobb arányban vannak a befolyásoló erővel bíró vállalatok, a következetes stratégiával nem rendelkezők többsége viszont csak kismértékben van hatással iparágának fejlődésére.

A piaci célokat tekintve hasonló összefüggéseket fedezhetünk fel. A piaci pozícióik megtartására törekvők 39 százaléka úgy véli, hogy nem meghatározó iparága fejlődésében, míg ez az arány a mérsékelt és agresszív növekedést kitűzőknél egyre kisebb, 23 és 14 százalék körül alakul. Az erősebben és jelentősen befolyásolók aránya pedig a két utóbbi kategóriánál nagyobb, a mérsékelt növekedni kívánók esetében 29, az agresszíven terjeszkedők között pedig 55 százalék.

A fogyasztók számának és méretének 2003. évi változása is információt nyújthat a vállalatok piaci helyzetének alakulásáról. A vállalatok 62,2 százaléka nem tapasztalt változást fogyasztóinak számában. A visszahúzó és védekező magatartás nagyobb arányban párosult a fogyasztók számának csökkenésével, mint növekedésével, a stabilitást célul kitűzők voltak legnagyobb arányban sikeresek fogyasztóik számának megtartásában, a növekedési és támadó stratégiát követők pedig nagyobb arányban növelték fogyasztóik számát, mint az egyéb kategóriába tartozó cégek. Az összpontosítók többségére szintén a fogyasztók számának megtartása volt jellemző 2003-ban, a 21 cég közül egy sem

növelte jelentősen fogyasztóinak számát. A 7 következetes stratégia nélkül működő vállalat közül 5 esetben nem változott, 2 esetben pedig némileg csökkent a fogyasztók száma.

A fogyasztók méretének alakulása is hasonló képet mutat, a visszahúzódók és védekezők nagyobb aránya szembesült csökkenő méretű, és kisebb aránya növekvő méretű fogyasztókkal mint a stabilitást illetve növekedést megcélzók.

A piacra újonnan belépőkkel szembeni versenytársi reakciókkal kapcsolatos kérdéseket csupán azok a vállalatok válaszolták meg, melyek az adatfelvétel időpontjától számítva 5 évnél nincsenek több ideje a piacon. Mivel ezeknek a cégeknek a száma csupán 37 (a minta elemeinek 12,3 százaléka), a válaszokból a piaci versenyre vonatkozóan nem próbálunk meg következtetéseket levonni.

Vevők és szállítók alkupozíciója

A vásárlók és szállítók alkupozíciója az iparági versenyt meghatározó fontos tényezők (Porter, 1990). A felmérés kérdőíve több olyan kérdést is tartalmaz, melyek lehetőséget nyújtanak a vállalat fogyasztói illetve szállítói közötti viszony vizsgálatára.

Először megvizsgáltuk, hogy a felmért cégek milyen típusú vásárlói igényeket elégítenek ki. Aszerint, hogy milyen fogyasztó típus használja a legnagyobb százalékban adott vállalat termékeit, 4 kategóriába soroltuk a vállalatokat. A minta elemeinek legtöbbször (40%) főként háztartásokat szolgál ki, de igen jelentős azok aránya is, akik leginkább termelő, szolgáltató vállalatoknak szállítanak (36,5%). A válaszadók 17 százaléka kereskedelmi, 6,4 százalékuk pedig kormányzati, költségvetési szervezeteknek értékesít a legnagyobb arányban.

A visszahúzó stratégia alkalmazó cégek legnagyobb része főként kereskedelmi vállalatoknak szállítja termékeit. Ez esetleg utalhat arra, hogy a visszahúzó vállalatok valamelyest kiszolgáltatottak kereskedelmi partnereiknek. A támadó stratégia követők között vannak még aránylag nagyobb arányban kereskedelmi vállalatoknak szállító cégek, míg a többi csoportra főként a háztartások és termelő/szolgáltató vállalatok kiszolgálása jellemző. Fontosabbnak ítéltető kapcsolat sem ennél, sem a piaci célokat leíró változónál nem tapasztalható a stratégia és a vevők típusa között.

A vásárlók alkuerejét jellemzi még a vállalat vevőkörének koncentráltasága, amelyet két kérdés alapján értékelhetünk. Az első kérdésben a vállalatoknak meg kellett adniuk, hogy vevőiknek körülbelül hány %-a adja a vállalati összértékesítés 50%-át. A változó értékei között 50% feletti és 0 %-os értékek is szerepeltek, amiből arra lehet következtetni, hogy a válaszadók nem értelmezték egységesen a kérdést. Ezen kívül a vásárlók koncentráltaságára sem mindig egyértelműen ad választ a változó, hiszen 2 nagymértékben eltérő mennyiséget vásárló, és két közel azonos mennyiséget vásárló

vevő esetén is 50%-os érték adódik, miközben az egyik vásárlónak értékesített mennyiség eltörpülhet a másik fogyasztóéhoz képest. Ennek ellenére ellenőriztük, hogy az általunk korrigált értékek hogyan viszonyulnak az elmúlt időszakban jellemző stratégiához. Bár a vásárlók számáról és méretéről nincs információnk, feltételezzük, hogy az alacsonyabb százalékos értékek koncentráltabb vevői kört jelentenek. A támadó és összpontosító stratégiát követők rendelkeznek a leginkább koncentrált vevőkörrel a többi kategóriához képest, de a növekedési stratégiával jellemezhető cégek esetében is aránylag kisebb átlag és medián értékek adódtak.

A piaci célok és a relatív vevőkoncentrálttság közötti kapcsolat is hasonló eredményeket mutat: az agresszívebb piaci növekedést kitűzők magasabb relatív vevői koncentrálttsággal jellemezhetők átlagosan, ahogy az alábbi táblázatból látható. Statisztikailag szignifikáns kapcsolat azonban nem mutatható ki a változók között.

Az első részben már vizsgáltuk, hogy a cégek termékeinek mekkora részarányát teszik ki a márkázott termékek. Ezzel összefüggésben fontos megvizsgálni, hogy a fogyasztók milyen mértékben ragaszkodnak az adott márkához, ami közelítő mértéke lehet az áttérési költségek nagyságának is. A piaci célok alapján nem tapasztalható egyértelmű törvényszerűség, úgy tűnik, hogy a fogyasztók márkahűsége nem befolyásolja a vállalatok piaci részesedésre vonatkozó stratégiáját.

A megkülönböztetés feltételezett mértékű szolgáltató márkázott termékek aránya és a márkahűség között azonban kimutatható kapcsolat, legalábbis a nagyrészt márkahű és a nem márkahű csoportok esetében. Azokra a vállalatokra, melyek fogyasztói termékhiány és árleszállítások esetén többnyire áttérnek más termékekre, hasonló átlagarányok és medián értékek adódtak, melyek azonban a két szélső kategória értékei közé esnek.

A következőkben a vállalatok vevőktől való függőségét vizsgáljuk. Ha az elmúlt 5 év fejleményeit tekintjük, az átlag és medián értékekből azt látjuk, hogy a nagy vevőktől való függőség leginkább a visszahúzódó és védekező stratégiájú vállalatoknál növekedett ebben az időszakban. A vállalat piaci céljai és értékesítési függősége közötti kapcsolatok vizsgálata azt sugallja, hogy valamivel nagyobb mértékben nőtt az agresszív növekedést megcélzó értékesítési függősége, mint a mérsékelt növekedésre ill. a pozícióik megtartására törekvőké.

A jövőbeli piaci pozíciókkal kapcsolatban kimutatható, hogy a nagyobb ambíciókkal rendelkező vállalatok magasabbra értékelik magukat szállítói kapcsolataikra vonatkozóan, mint a piaci helyzetük megtartására törekvő cégek.

A mintában szereplő vállalatok 37,7 százaléka állította, hogy központi szereplőként képes hatást gyakorolni ellátási lánc többi szereplőjére is. A stratégia típusok szerint vizsgálva a visszahúzódók között egyáltalán nem találunk ilyen központi szerepet játszó vállalatot, tovább haladva

azonban a védekezők, stabilitásra törekvők, növekedők és támadók egyre növekvő aránya (12%, 37,7%, 40,8%, 61,5%) gyakorol jelentős hatást ellátási láncára. Az összpontosítók közel fele is fontos tényezőnek tartja magát saját ellátási láncán belül (45,8%).

A piaci stratégia és az ellátási láncban betöltött központi szerepet betöltők aránya is hasonlóan függenek össze, a piaci pozícióik megtartására törekvők 32,5 százaléka, az agresszíven növekedni vágyóknak viszont már 59,1 százaléka játszik meghatározó szerepet ellátási láncában.

Összefoglalás

- A vállalatok nagy többsége a közelmúltban növekedési stratégiát követett és a jövőbeli piaci célok szerint is a mérsékelt növekedést jelölték meg a legnagyobb arányban. A mintában szereplő vállalatok elmúlt 3 évre jellemző stratégiája és jövőbeli piaci céljaik között azonban nem mutatható ki egyértelmű kapcsolat.
- Az alapvető stratégia jellegének meghatározása nehéz az erre utaló kérdések alapján, a márkázott termékek aránya viszont úgy tűnik közelítő mértékként szolgálhat a későbbi elemzésekben.
- A vállalatok teljesítménye és elmúlt időszakbeli stratégiájuk összefügg, jövőbeli piaci céljaik és múltbéli teljesítményük között azonban nem mutatható ki közvetlen kapcsolat. A márkázott termékek aránya és a vállalati teljesítmény között viszont erős kapcsolat áll fenn.
- A nagyobb mértékben bővülő piacokon versenyző vállalatok között nagyobb arányban fordulnak elő közelmúltban növekedési és támadó stratégiát követő cégek. A belföldi piaci forgalom növekedésének mértéke a piaci célokkal szoros összefüggést mutat.
- A piaci részesedés nem, a piaci részesedés változása azonban mutat némi kapcsolatot a múltban követett stratégia típusával. A piaci célok egyik változóval sem hozhatók összefüggésbe.
- Az iparágban betöltött központi, befolyásoló szereppel rendelkezők nagyobb aránya követett növekedési és támadó stratégiát a közelmúltban mint a visszahúzó és védekező vállalatok. Az iparáguk fejlődését befolyásolni képes vállalatok jövőbeli piaci céljai is bátrabbak, mint a kevésbé meghatározó cékéké.
- A fogyasztók számának és méretének 2003-ban bekövetkezett változása és a közelmúltban követett piaci stratégia összefügg: a visszahúzó és védekező vállalatokra inkább fogyasztói körük összehúzó, a növekedő és támadó stratégiát folytató cégekre pedig annak bővülése volt jellemző.
- A piaci koncentráció mértéke közvetlenül nem magyarázza sem a múltban követett stratégiát, sem a jövőbeli piaci célokat.

- A márkahű fogyasztók aránya a visszahúzódó és védekező cégek esetében a legkisebb az egyes stratégia típusok között, a többi csoportra azonban nehéz egyértelmű megállapításokat tenni. A megkülönböztetés mérőszámaként alkalmazott márkázott termékek aránya és a márkahűség viszont egyértelmű kapcsolatban állnak egymással.
- Az elmúlt időszakban visszahúzódó és védekező stratégiát követők függősége nőtt leginkább az elmúlt 5 évben a nagy vevőktől. A jövőbeni piaci célok alapján elkülönített csoportokat tekintve viszont az erőteljesebben növekedni vágyók függősége nőtt leginkább.
- A növekedési és támadó stratégiával jellemezhető cégek értékelik legmagasabbra beszállítói kapcsolataikat, és a hosszú távú partnerség fontosságát is ők hangsúlyozzák a leginkább. A piaci célok tekintetében is hasonló eredményre jutunk: minél ambiciózusabbak a piaci részesedésre vonatkozó tervek, annál fontosabbnak ítélik a hosszú távú beszállítói és értékesítési kapcsolatokat a vállalatok.
- A mintában szereplő vállalatok között a védekezők, stabilitásra törekvők, növekedők és támadók egyre növekvő aránya képes jelentős hatást gyakorolni ellátási láncára, és jelentős érték adódik az összpontosító vállalatokra is. A piaci célok és az ellátási láncban betöltött központi szerep is hasonló módon függ össze: a piaci pozíciójuk megtartására törekvők között található a legkisebb, az agresszívan növekedők között pedig a legnagyobb arányban olyan cégek, amelyek képesek hatást gyakorolni ellátási láncuk többi szereplőjére is.

5. Stratégiatípusok az EU-csatlakozás időszakában

Kutatásunk során arra a kérdésre kerestük a választ, hogy az Európai Unió csatlakozás küszöbén a hazai vállalatok hogyan szállnak szembe versenytársaikkal adott piaci környezetükben; hogyan kívánnak előnyre szert tenni illetve hosszabb távon is védhető pozíciót kialakítani. A stratégia tipológiák vizsgálata és kialakítása a magyarországi vállalatok versenyképességét vizsgáló átfogó kutatási program fennállása óta immáron harmadszor kerültek feltárássra többváltozós statisztikai módszertan felhasználásával.

A vizsgálat során a stratégiára, mint a vállalat múltbeli cselekvéseiben és azok eredményeként kialakult pozíciókban megragadható, utólagosan felismerhető és elemezhető magatartás mintára tekintünk. Annak ellenére, hogy minden szervezet működésében kimutatható valamilyen realizált stratégia, korántsem rendelkezik mindegyik szervezet formális stratégiai tervvel vagy előzetesen kialakított és legalább a felsővezetés számára megfogalmazott, kommunikált stratégiai célrendszerrel, „szándékolt stratégiával”.

Előfeltevésünk szerint a hazai vállalatok által követett stratégiák nem teljesen feltehetőek meg a fejlett piacgazdaságokban működő vállalatok stratégiatípusainak jellemzésére kialakított „fogalmi koordináta-rendszerben”. Célszerű lehet ezért a hazai vállalatok ténylegesen követett stratégiáinak megfigyelése alapján kialakítani a napjainkban jellemző stratégiatípusokat. Fentiek alapján a következő két kutatási kérdés megválaszolása kerül a vizsgálódás középpontjába:

- A különböző stratégiaváltozók, jellemzők alapján milyen fő csoportokba rendezhetők a vállalatok követett stratégiája?
- Melyek azok a tényezők, amelyek a leginkább megkülönböztetik az egyes követett stratégiatípusokat egymástól?

Az alkalmazott vizsgálati módszer nagyban támaszkodik az Antal-Mokos Zoltán és Kovács Péter [1998]: „Vállalati stratégiák Magyarországon az 1990-es években” című tanulmányában kialakított kutatási modellre, amelyben a kutatók nem kész szakirodalmi stratégiatípusok előfordulását keresték a valóságban, hanem a stratégiát befolyásoló elemi változókat először „faktorokba” tömörítették. Az így kialakult faktortérben majd megfigyelték milyen tulajdonság szerint hasonlítanak leginkább az azonos csoportba tartozó vállalatok; illetve mely tulajdonságuk szerint különböznek legjobban egymástól a nem azonos csoportba tartozó vállalatok. A korábbi kutatás hagyományát folytatva tehát az elemi változók szintjén megfigyelve próbáljuk meg körvonalazni a hazai vállalatok által – az ország Európai Unió csatlakozásának pillanatában – követett „valós” stratégiatípusokat.

A kutatás struktúrájából egyértelműen kiderül, hogy a faktoranalízis célja kettős, egyrészt lehetővé teszi, hogy egyszerűsítsük és tömörítsük a v16-os kérdés 42 változóját, másrészt a könnyebb

kezelhetőség mellett a változók közgazdaságtani elemzéséhez is segítséget nyújt. A kapott faktorok klaszter képzés alapjául is szolgálnak majd; a mintánkban szereplő 299 vállalat olyan, stratégiatípusként értelmezett csoportokba sorolható, amelyek a stratégiai faktorok szempontjából egymástól alapvetően eltérőek.

A faktorok értelmezése

<p>Irányítás hatékonysága</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vezetői információs rendszer színvonala • Integrált vállalati információs rendszer • Szervezeti struktúra hatékonysága • Döntési és működési módszerek korszerűsége • A gazdálkodási funkciók integrációja • Színvonalas, jól felkészült vezetők
<p>A vezetői, döntési, valamint működési információs rendszerek korszerűsége és színvonala meghatározzák a szervezeten belüli információáramlást. A külső és belső környezetből származó információk alapján születik meg a szándékolt stratégia, amelynek megvalósításához feltétlenül szükséges a szervezeti egységek, funkciók, és alkalmazottak tevékenységének hatékony irányítása és koordinálása. Az irányítás, a hatékony irányítás a vezetők számára jelent nagyfokú kihívást. A stratégia megvalósítását továbbá a szervezeti struktúrának is támogatnia kell.</p>	
<p>Termékminőség</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Megfelelő minőségű alapanyagok bevezetése • Megbízható alapanyag-ellátás • Termékminőség • Gyártási tevékenység színvonala • Termékválaszték szélessége
<p>Napjainkban a vállalatok többsége sokkal rugalmasabb piaci kereslettel konfrontálódik, mint néhány évvel ezelőtt. Ez részben az információ technológia elterjedésének, a globalizációnak, és a korábban erősen szabályozott piacok deregulációjának köszönhető; a fogyasztók nemcsak tájékozottabbak, de szállítóik váltásával járó tranzakciós költségeik is csökkentek.</p>	

<p>Kiváló minőségű, megbízható alapanyagú termékekkel és jóval az átlag feletti színvonalú gyártási technológiával azonban a vállalat alkuereje jelentős mértékben növekszik; termékeinek helyettesíthetősége pedig csökken a következtében.</p>	
<p>Rugalmasság Logisztika és gyártás terén</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Szállítási határidő rövideje • Szállítás pontossága • Logisztikai rendszer hatékonysága • Termelési rendszer rugalmassága • Vevői igény-kielégítés rugalmassága • Rugalmas reagálás fogyasztói igények változására
<p>A rugalmas valamint hatékony logisztikai és gyártási rendszerek megléte fontos versenytényezők lehetnek, leginkább akkor, amikor a nehezen kiszámítható, igen változékony környezetben a vállalat fennmaradása múlik a megfelelő alkalmazkodáson. Másrészt, a vertikális termelési rendszerekbe kapcsolódó vállalatok esetén rendkívül fontos a megrendelések rövid határidőn belüli és pontos teljesítése.</p>	
<p>Pénzügyi helyzet</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fizetőképesség • Hitelképesség • Kintlévőségek szintje • Jövedelmezőség szintje
<p>A nem megfelelő pénzügyi helyzet vállalati diszfunkciókra vezethető vissza; túl magas fizetőképesség túlságosan óvatos magatartásra utal, rontva ezáltal a jövedelmezőség színvonalát. Továbbá, a tartós fizetéseképtelenség, a felhalmozott kintlévőségek és az alacsony jövedelmezőségi szint hosszú-távú fennállása magas veszélyforrás, akár a vállalat csődjéhez is vezethet. Így e tényezők „egészséges” szinten tartása a vállalati stratégia része.</p>	
<p>Magas cégérték</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégiai szövetségek a fő partnerekkel • Vállalati image • Innovatív eladás-ösztönzési módszerek alkalmazása • Elosztási csatornák szervezettsége • Piaci változások előrejelzésének képessége

A magas cégérték megkülönböztetett piaci pozíció elfoglalását teszi lehetővé a vállalatok számára. A kiemelkedő vállalati image, az innovatív és szervezett elosztási csatornák mind-mind hozzájárulnak a fogyasztók szemében kedvezőbb, előkelőbb megítéléshez. A körültekintően kialakított stratégiai szövetségek pedig nemcsak közös piaci fellépés által emelhetik a vállalat versenyelőnyét, hanem olyan új információk birtokába is juthat stratégiai szövetségesein keresztül, melyek által a piaci változásokat nemcsak képes lesz megbízhatóbban előre jelezni, de azokra fel is tud készülni.

Ügyfélközpontúság

- Minél közvetlenebb kapcsolat fogyasztókkal
- Etikus magatartás
- Megfelelő szintű és választékú készletek
- Fogyasztói szolgáltatások színvonala

A fogyasztói igényeinek feltérképezése, majd ezeknek az igények minél magasabb fokú kielégítése szintén meghatározhatja a vállalat piaci magatartását. A piaci keresletről gyűjtött információ annál megbízhatóbb, minél közvetlenebb a vállalat kapcsolata fogyasztóival, így a vállalat termékeinek színvonala és választéka képes a piaci elvárásoknak leginkább megfelelni. Ráadásul, az etikus piaci magatartás növeli a visszatérő vásárlások esélyét.

Innovációs képességek

- Alkalmazottak képzettsége
- K+F ráfordítások szintje
- Környezeti (ökológiai) tudatosság
- Technológiai színvonal

Napjainkban igen sokat hangsúlyozott nézet, hogy a vállalati „tudás” a termelési ismeretek, technológiák, és az alkalmazottak koordinálásában, integrálásában és felhasználásában manifesztálódik.

A szervezet kollektív tanulása ezért az egyik – ha nem a legfontosabb – alapkompétencia: utánozhatatlan – hiszen a szervezet tagjainak fejében elszórta, csak töredékek formájában található, senki sem birtokolhatja teljes egészében; a fogyasztók által érzékelt értékéhez jelentős mértékben hozzájárul; és végül piacok széles skálájához biztosít potenciális hozzáférést. Az alapkompétencia, pedig meghatározza a vállalat innovációs potenciálját: új, korszerű, és innovatív termékek vagy termelési folyamatok kifejlesztésének képességét.

Állami kapcsolatok	<ul style="list-style-type: none"> • Államnak illetve költségvetési szerveknek történő értékesítés • Lobbizás államigazgatási szerveknél
<p>Állami és költségvetési szerveknek történő értékesítések jellemzői, hogy a beszállítókat rendszerint tendereken és közbeszerzési eljárásokon keresztül választják ki. Ezen túl intézményi – szabályozási és jogi – korlátok enyhítésével közvetve, állami támogatásokkal pedig közvetlenül is javulhat a vállalatok piaci pozíciója. A pályázati kiírásoknak való megfelelés know-how-jának birtoklásához az állami kapcsolatok kulcsfontosságú szerepet játszhatnak.</p>	
Növekedés	<ul style="list-style-type: none"> • Exportpiacokon való megjelenés • Új termék piacra vitele • Piaci részesedés
<p>A vállalatok növekedési stratégiájuk kialakítása során választhatnak egyrésztől meglévő piacokon való terjeszkedés (piaci részesedésük növelése) valamint új piacok fejlesztése, meghódítása között; másrésztől meglévő termékeinek fejlesztése vagy akár – a vállalat profilja szempontjából – egészen új termékek kínálatával. Az exportpiacok meghódítását a szakirodalom a vállalat nemzetköziesedésének kezdeti fázisának tekinti; azaz a vállalat miután exportpiacain némi tapasztalatot szerzett és sikert termékeit megismertette, úgy sikeresebben terjeszkedhet.</p>	
Költségdiktálás	<ul style="list-style-type: none"> • Versenyképes árak • Költséghatékonyság • Kapacitáskihasználás
<p>A versenyelőny egyik eleme lehet, ha a vállalat a termelés során méretgazdaságossági és kapacitáskihasználási előnyök kiaknázásával képes javítani termékeinek relatív költségpozícióját, így versenyképes árak mellett is képes profitot realizálni.</p>	

Stratégiatípusok

A klaszterelemzés célja, hogy a megfigyelt eseteket homogén csoportokba rendezze a kiválasztott 10 faktor szerint. A klaszterelemzést elsődlegesen arra használtuk fel, hogy olyan csoportokat képezzünk, amelyek egységes tulajdonságokkal bírnak a stratégiatípusok mentén. Lépésenként növekvő klaszter képzése és klaszter-középpontok távolságai változásának elemzése azt

mutatta, hogy a hat klaszter esetében meglehetősen kismértékű távolságcsökkenés következett be az előző szinthez képest, míg a következő szinten ez a távolság már nagyobb volt, ezért a hat klasztert tartalmazó csoportosítást vizsgáltuk tovább.

Az 1. számú táblázatban a faktorsúlyok szerepelnek az egyes klaszterekben. A klasztereket az őket leginkább jellemző illetve leginkább nem jellemző tulajdonságok (faktorsúlyok) alapján azonosítottuk. Így jött létre például a Differenciáló klaszter, melyre a magas cégérték (0,76), az ügyfélközpontúság (0,75), valamint innovációs képesség (1.15) erősen jellemző, míg az állami kapcsolatok nem jellemzőek (-0,58). A többi klaszter elnevezése a közgazdasági tartalom fényében azonos szisztémával lett kialakítva. Tehát a hat klaszter elnevezései: Vezető (48 vállalat, 16,1%), Alkalmazkodó (30 vállalat, 10%), Differenciáló (38 vállalat, 12,7%), Technológia vezérelte (39 vállalat, 13%), Beszállító (116 vállalat, 38,8%), és végül Fókuszáló (28 vállalat, 9,4%).

1. táblázat: Stratégiai klaszterek jellemzése faktorsúlyokkal

	Vezető	Alkalmazkodó	Differenciáló	Technológia vezérelte	Beszállító	Fókuszáló
Irányítás hatékonysága	1.19	0.04	0.02	-0.98	-0.19	0.07
Termékminőség	-0.40	0.17	-0.25	0.04	-0.14	1.37
Rugalmas gyártás és logisztika	-0.20	1.34	0.18	-0.21	-0.04	-0.87
Pénzügyi helyzet	0.10	-0.29	-0.25	-0.12	0.18	-0.10
Magas cégérték	0.26	-0.60	0.76	-0.17	-0.15	0.02
Ügyfél- központúság	-0.35	0.94	0.75	-0.55	-0.12	-0.16
Innovációs képesség	-0.30	-1.00	1.15	0.50	-0.13	-0.16
Állami kapcsolatok	0.23	-0.25	-0.58	0.17	0.31	-0.87
Növekedés	0.23	-0.11	-0.33	0.23	-0.24	0.84
Költségdiktálás	-0.46	-0.56	0.27	-1.12	0.50	0.49

Stratégiatípusok erősségei és gyengeségei

A stratégiatípusok jellemzése, erősségeiknek és gyengeségeiknek feltárása az eredeti stratégiai változók segítségével történt. Az alábbi táblázatok stratégiatípusonként ismertetik az adott stratégiatípus első 5 legnagyobb erősségét és gyengeségét az iparági átlaghoz viszonyítva. A 2. táblázatban szereplő értékek az iparági átlagtól való eltérést mutatják abszolút értékben (az eredeti 5-ös skála alapján).

2. táblázat: Stratégiatípusok jellemzői:

VEZETŐ

Erősségek		Gyengeségek	
Jövedelmezőség színvonala	0,96	Döntési/működési módszerek korszerűsége	-0,34
Innovatív eladás-ösztönzési módszerek alkalmazása	0,75	Minél közvetlen kapcsolat a fogyasztókkal	-0,32
Fizetőképesség	0,56	Környezeti (ökológiai) tudatosság	-0,27
Költséghatékonyság	0,54	A gazdálkodási funkciók integrációja	-0,21
Stratégiai szövetségek a fő partnerekkel	0,52	Megfelelő minőségű alapanyagok bevezetése	-0,21

ALKALMAZKODÓ

Erősségek		Gyengeségek	
Szállítási határidő rövideje	0,96	Etikus magatartás	-0,66
Színvonalas, jól felkészült vezetők	0,88	Termékminőség	-0,64
Megfelelő minőségű alapanyagok bevezetése	0,88	Megfelelő szintű és választékú készletek	-0,63
Termelési rendszer rugalmassága	0,84	Államnak illetve költségvetési szerveknek történő értékesítés	-0,62
Rugalmas reagálás fogyasztói igények változására	0,57	Stratégiai szövetségek a fő partnerekkel	-0,62

DIFFERENCIÁLÓ

Erősségek		Gyengeségek	
Döntési és működési módszerek korszerűsége	0,71	Megfelelő szintű és választékú készletek	-0,38
Vezetői információs rendszer színvonala	0,71	Kintlévőségek szintje	-0,34
Piaci változások előrejelzésének képessége	0,71	Rugalmas reagálás fogyasztói igények változására	-0,27
Lobbizás államigazgatási szerveknél	0,68	Jövedelmezőség színvonala	-0,13
Gyártási tevékenység színvonala	0,65	Kapacitáskihasználás	-0,12

TECHNOLÓGIA VEZÉRELTE

Erősségek		Gyengeségek	
Kintlévőségek szintje	0,22	Etikus magatartás	-0,82
Integrált vállalati információs rendszer	0,13	Innovatív eladás-ösztönzési módszerek alkalmazása	-0,79
Hitelképesség	0,06	Szervezeti struktúra hatékonysága	-0,77
Megfelelő szintű és választékú készletek	0,01	Szállítási határidő rövideje	-0,77
		Minél közvetlen kapcsolat a fogyasztókkal	-0,76

BESZÁLLÍTÓ

Erősségek		Gyengeségek	
Minél közvetlen kapcsolat a fogyasztókkal	0,34	Kintlévőségek szintje	-0,43
Megfelelő szintű és választékú készletek	0,32	Jövedelmezőség színvonala	-0,22
Szervezeti struktúra hatékonysága	0,22	Fogyasztói szolgáltatások színvonala	-0,22
Etikus magatartás	0,19	Vezetői információs rendszer színvonala	-0,21
Hitelképesség	0,18	Stratégiai szövetségek a fő partnerekkel	-0,20

FÓKUSZÁLÓ

Erősségek		Gyengeségek	
Kintlévőségek szintje	1,07	Hitelképesség	-0,61
Alkalmazottak képzettsége	0,74	Megfelelő szintű és választékú készletek	-0,49
Szállítás pontossága	0,69	Megfelelő minőségű alapanyagok bevezetése	-0,47
A gazdálkodási funkciók integrációja	0,67	Környezeti (ökológiai) tudatosság	-0,38
Rugalmas reagálás fogyasztói igények változására	0,59	Szállítási határidő rövideje	-0,32

Stratégiatípusok és vállalati jellemzők

A stratégiatípusok és a vállalati jellemzők alapján készített kategóriaváltozók közötti kapcsolatot a Phi, a Cramer-féle V és a konfidencia koefficiens értékével és becsült szignifikanciaszintjével vizsgáltuk. Az eredmények magas megbízhatósággal arra utalnak, hogy a vállalati stratégiák nem függetlenek a vállalatmérettől, a többségi tulajdonos típusától, a fő tevékenységi körtől és a változásokhoz való viszonytól.

Stratégiatípusok és vállalatméret

A vezető és a technológia vezérelte stratégiai választások alapvetően nagyvállalatokra jellemzőek (a kategóriákon belül a vállalatok 64,6%-a illetve 46,2%-a tartozik a nagyvállalati méretkategóriába). Ezzel szemben, a differenciáló és a beszállító stratégia a közepes méretkategóriában a leggyakoribb (átlagon felüli) előfordulású (a kategóriákon belül a vállalatok 47,4%-a illetve 48,3%-a tartozik a középvállalati méretkategóriába).

Stratégiatípusok és többségi tulajdonos típusa

A külföldi többségi tulajdonban lévő vállalatok jellemzően Vezető és Beszállító stratégiát követnek (59,7%). A belföldi nem állami többségi tulajdonban lévő vállalatokra Beszállító stratégia a jellemző (46,1%), a többi stratégiatípus 8,5% - 13,5%-uknál figyelhető meg. Az állami többségi tulajdonban lévő vállalatok aránya a Technológia vezérelte csoportban meghatározó (50,0%, 18 vállalat), de a legtöbb Beszállító stratégiát folytat (28 vállalat, 32,9%).

Stratégiatípusok és fő tevékenységi kör

A fő tevékenységi kör befolyásolja a kiválasztott/követett stratégiát, bár mindegyik iparágra jellemző a Beszállítói stratégia (23,3% - 70,6%). Az építőipari és a mezőgazdasági vállalatok 70,6%-a, illetve 61,5%-a Beszállító, a kitermelő ipar és energiaszolgáltatás vállalatai 69,5%-a Vezető vagy Beszállító stratégiát követ. Az élelmiszeripari vállalatok 3 jellemző stratégiája az Alkalmazkodó (26,7%), a Beszállító (23,3%) és a Vezető (20,0%).

A könnyűipar és a vegyipar vállalatai a Beszállítói stratégia mellett (42,5% és 42,3%) Vezető stratégiát folytatnak (15,0% és 19,2%), míg a gépipar és az egyéb feldolgozóipar vállalatai jellemzően Fókuszálót (32,0% és 22,6%) és Beszállítóit (28,0% és 25,8%). A mintába került kereskedelmi vállalatok közül egyik sem folytat Fókuszáló stratégiát, továbbá ez a stratégia a szolgáltatás és közösségi szolgáltatás vállalataira sem jellemző, sokkal inkább a Differenciáló (23,1% és a stratégiatípuson belüli arány 31,6%), a Beszállító (38,5%) vagy a Vezető (17,3%) stratégia.

Stratégiatípusok és exportorientáció

A kapcsolat mélyebb összefüggéseinek feltárásában ismét a kereszttábla módszer, és az arra épülő oszlopdiaagram elemzése ad támpontot. Kiemelkedő a domináns exportarány – elvárásainkkal összhangban – a fókuszáló stratégiát folytató vállalatok körében (34,6%). Bár abszolút számát tekintve a beszállítók között találjuk a legtöbb legalább közepes exporttal rendelkező vállalatot (28 db), mégis ezek száma a kategória kevesebb, mint 30%-át tartalmazza (29,2%). Mindemellett a beszállítók esetén – a többi típushoz képest – gyakoribb az óvatos lépések taktikája, vagyis nem jelentős és az alacsony export (32,3%, miközben a többi értékek az azonosított stratégiák sorrendjében 20%, 26,9%, 20,6%, 24,3% és 23%).

További érdekesség a nem exportáló vállalatok magas aránya a Vezető és a Differenciáló stratégiát alkalmazók körében (45% és 58,8%, miközben az átlag 39,0%), mely jelenség látszólag ellent mond az ilyen típusú vállalatokról előzetesen kialakított képpel. Jobban belegondolva azonban feloldható a paradox helyzet, ha arra gondolunk, hogy ezek a vállalatok (még) kevésbé integrálódtak a nemzetközi vertikális termelési hálózatokba, így éppen azokra kívánnak regionális választ adni.

Stratégiatípusok és az EU csatlakozással kapcsolatos várakozások

A követett stratégiát nem, illetve a 2004-es felmérés alapján, nem szignifikáns mértékben befolyásolják az EU csatlakozással kapcsolatos várakozások. Valamennyi stratégia esetén a vállalatok közel fele optimista, aki lehetőséget lát a csatlakozásban. Arányait tekintve a legtöbb pesszimista a változásokra kevésbé reagáló Fókuszáló stratégiát gyakorló vállalatok között akad, mely hozzáállás 34,6%-uk jellemzője.

Stratégiatípusok és a tevékenység diverzifikáltsága

Hasonló a helyzet a tevékenység diverzifikáltságát – hány iparágban tevékenykedik a vállalat – illetően, itt sem találtunk szignifikáns kapcsolatot a stratégia és a kategória között. A diverzifikáció esetleges további dimenziói nem kerültek átfogó vizsgálatra a felmérés kapcsán, így azok kapcsolata – jelen kutatás keretei között – nem elemezhető a stratégia függvényében.

Stratégiatípusok és változásokhoz való viszonyulás

A változásokat a Vezető, a Differenciáló és a Beszállító stratégiát folytató vállalatok befolyásolják, vagy követik leggyorsabban. A Vezetők és a Differenciálók esetében ez a megállapítás evidensnek tekinthető, azonban a Beszállítók esetén az eredmény a vertikális rendszerek erejére, és gyors információ áramlására hívja fel figyelmünket. A másik három stratégiatípus esetén a változások lassabb követése a követett stratégia következménye, azonban annak a kérdésnek a megválaszolása, hogy miért az a választott stratégia ami, további vizsgálatok szükségesek.

Stratégiatípusok és vállalati teljesítmény

A vállalati teljesítmény figyelembe lett véve a stratégiatípusok elnevezésekor, így ebből a szempontból tautológia lenne, ha az itt kapott eredményeket bizonyítékként használnánk fel két esetben: a Vezetők többnyire iparági vezetők, míg az Alkalmazkodók többnyire követők (bizonyos esetben lemaradók). A Magyarországi viszonyok között a Fókuszáló, a Differenciáló és a Beszállító is sikeres vállalati teljesítményhez vezethet, míg a Technológia vezérelte magatartás inkább lemaradáshoz vezet, mivel rendszerint nincs közvetlen kapcsolatuk a fogyasztóikkal.

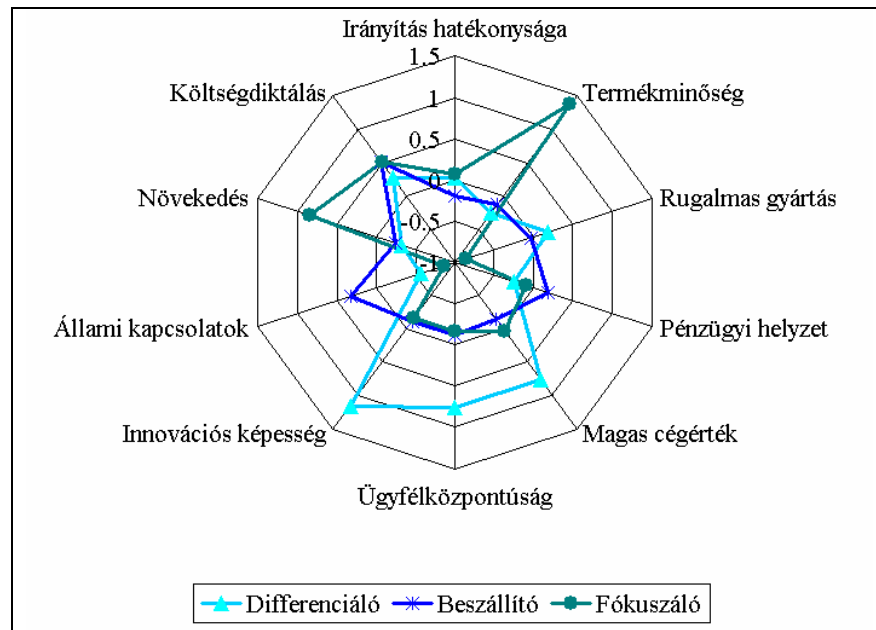
Stratégiatípusok és piaci célok, valamint piacok koncentrálttsága

A piaci célok és a piacok koncentrálttsága tekintetében – a felmérés tanulságai szerint – nem találtunk szignifikáns kapcsolatot a választott/követett stratégiával. Mindemellett megjegyzendő, hogy a piacokon a Vezetők törekednek vezető pozícióik megtartására és előnyük növelésére, míg az Alkalmazkodók nem kívánnak agresszívan növekedni. A differenciálás és az intenzív beszállítói kapcsolatok kiépítése erőltetettebb növekedési célokra is utalhatnak.

Stratégiatípusok változása

A klaszterelemzés révén kapott, az egyes vállalatcsoportok által jellemzően követett hat stratégiatípus markánsan elkülönül egymástól. A 2004 évi vizsgálat a korábbi, 1996. és 1999. évi vizsgálatok során kapott stratégiatípusokhoz képest egy egészen új képet fest a hazai vállalatok piaci magatartásáról. Mint arra már a Gyorsjelentésben utaltunk, a vállalati stratégiák az elmúlt négy évben (2000-2003 között) komoly változásokon mentek át. A változások oka a vállalatvezetők észlelése alapján a vállalatok közötti verseny élesedésére vezethető vissza.

2. ábra: Stratégiai faktorsúlyok klaszterek szerinti bontásban



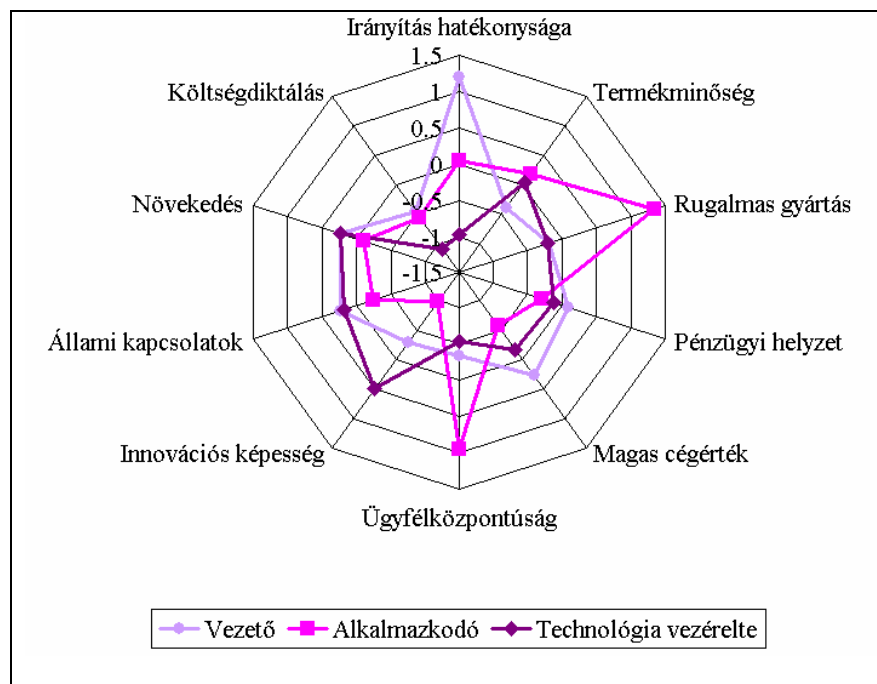
A 2004-es felmérésben 3 teljesen új stratégiatípus jelent meg: a Fókuszáló, a Differenciáló, és végül a Beszállító. Mint az a 1. számú ábráról leolvasható a Differenciáló stratégia faktorai az innovációs képesség, továbbá az ügyfélközpontúság és a magas cégérték; melyek a termék megkülönböztetés alapvető követelményei. Ezzel szemben a Fókuszáló vállalatok stratégiai faktora a termékminőség, költségdiktálás valamint a növekedés – vélhetően egy, a nagyobb versenytársak által figyelmen kívül hagyott piaci szegmensben. A klasztert alkotó vállalatok speciális és egyedi igényeket is kiszolgálnak – lehetőség szerint még gazdaságilag elfogadható költségen – és vélhetően a kiemelkedő minőség a legfontosabb fegyverük versenytársaikkal szemben.

Végül a Beszállító vállalatok a költség centrikus magatartás és az állami kapcsolatok kiemelt szerepe a jellemző. Mint arra a klaszter elnevezés is utal, a Beszállító vállalatok többnyire alvállalkozóként működnek esetleg költségvetési szerveknek értékesítenek, kiválasztásuk pedig legtöbbször tenderezzéssel történik. Így adott árak mellett a költségek leszorításával tudnak elsősorban profitot realizálni.

A korábbi stratégiatípusokkal többé-kevésbe egybevág a másik három stratégiatípus: az Alkalmazkodó, a Technológia vezérelte és a Vezető. Az Alkalmazkodó vállalatokra vevők megrendeléseikhez igazodó rugalmas gyártás és így az ügyfélközpontúság a legjellemzőbb. Az előző vizsgálatok során azonosított „Alkalmazkodó, követő” stratégiatípussal szemben ezekről a vállalatokról nem jelenthetjük ki, hogy „több tényező esetén is jelentősen elmaradna versenypozíciójuk versenytársaikéhoz képest”, annyiban azonban mégis megfeleltethetőek egymásnak, hogy ezt a csoportot alkotó vállalatok hajlamosak versenytársaikat követni, másolni.

A Technológia vezérelte csoportra a termékminőség és az innovációs képesség egyaránt jellemző, viszont az ügyfélközpontúság, az irányítás hatékonysága és a költségdiktálás a legkevésbé sem jellemzőek. Ezek a kutató vállalatok többnyire sajátos vállalati kultúrával is rendelkeznek, számukra többnyire a kutatólaboratóriumukban végbemenő tudományos, felfedező tevékenység a legfontosabb; ez határozza meg piaci kínálatuk. Ez a csoport szintén fellelhető a korábbi két kutatás csoportjai között, és mint akkor most is a magas technológiai színvonalhoz és a K+F tevékenységhez köthető.

3. ábra: Stratégiai faktorsúlyok klaszterek szerinti bontásban



A Vezető vállalatok csoportjánál kiemelkedik az irányítási hatékonyság fontossága, a magas cégérték és a növekedés. Mint ahogyan a korábbi „Értékesítés orientáltak”-nál láthattuk, most is a piaci részesedés és az értékesítési hangsúly figyelhető meg. Előnyük értékesítési volumennek köszönhető; innováció és ügyfélközpontúság nem jellemző.

Annak ellenére, hogy a 2004-es stratégiatípusok mutatnak némi hasonlóságot a korábbi vizsgálatok csoportjaival, fontos azonban leszögezni, hogy közöttük jelentős különbségek is vannak. A három felmérésből kibontakozni látszik az a tendencia, hogy a vállalatok egyre „tudatosabban” veszik fel a versenyt, vagyis a piaci lehetőségek szerint a versenystratégiák széles skáláját felvonultatják.

6. A vállalatok vállalkozási hajlandósága

A vállalati vállalkozás (corporate entrepreneurship) és a stratégiai menedzsment találkozási felületén vizsgáltuk a gazdasági versenyképesség tényezőit. A corporate entrepreneurship olyan vállalati magatartás, amely rendszerint testet ölt új lehetőségeket keresésében illetve új előnyök kialakításában³, így követése versenyelőny teremtő hatású lehet. A hazai corporate entrepreneurship irodalom még gyermekcipőben jár, és ezzel párhuzamosan a hazai vállalati gyakorlatról sem áll rendelkezésünkre releváns empirikus adat. Első lépésként ezért célul tűztük ki a magyarországi közép- és nagyvállalatok vállalkozói szokásainak feltérképezését. A corporate entrepreneurship fogalmát kutatásunkban tehát korlátozva alkalmazzuk, elsősorban közepes és nagy szervezeteken belül végbemenő folyamatos megújulási szándékként. Kutatási kérdéseink megfogalmazásában két igen fontos előfeltevés játszott szerepet. Először, a vállalkozási hajlandóság nem korlátozódik kicsi, újonnan alapított, vagy tulajdonos által irányított szervezetek kontextusára. Éppen ellenkezőleg, corporate entrepreneurship elsősorban már létező (established) szervezetek sajátossága. Másodszor, entrepreneurship alatt egy magatartásformát értünk nem, pedig eredményt. A „vállalkozónak” minősített vállalatok éppen úgy hozhatnak rossz döntéseket és lehetnek sikertelenek, mint hagyományos versenytársaik.

Hipotézisek kialakítása

Számos kutató, köztük Burgelman [1984] rámutatott arra, hogy a nagyvállalatok növekedési potenciáljának fenntartása meglévő kompetenciáik és erőforrásaik maximális kihasználása mellett is rendszerint nehézségekbe ütközik, ezért új kompetenciák megszerzése döntő fontosságú a vállalatok fenntartható sikerességéhez. Corporate entrepreneurship tevékenység új tudás, kompetenciák megszerzése révén pedig versenyképesebbé teheti a vállalatokat

Kiindulópontunk szerint a versenyképesség, illetve a teljesítmény növelése az iparági átlagnál magasabb profit által biztosítható, így a vállalat képes tartalék erőforrásokat felhalmozni, mely biztosítják a vállalat fenntartható növekedését. Új lehetőségek, alkalmazási területek felfedezése illetve kialakítása által támasztott kihívásoknak decentralizált, az újdonság iránt nyitott, széles látókörű szervezetek tudnak leginkább megfelelni.

³ Lásd Schumpeter elterjedt kifejezését: „doing something new or doing something in a new way”

A technológiai élenjárás valamint a vállalat termékeinek újdonságtartalma az entrepreneur vállalatok egyik megkülönböztető jegyei. Mint arra már korábban utaltunk, a vállalkozó vállalatokat elsősorban innovációs-, kezdeményező-, és újdonságkereső képességük különbözteti meg hagyományosan gondolkodó versenytársaiktól (Bluedorn és Barringer [1999]). Ezek a vállalatok viszonylagos versenypozíciójukon a piaci kereslet aktív befolyásolásával próbálnak meg javítani. A befolyásolás legjellemzőbb módja a megkülönböztető versenystratégia, azaz az Entrepreneur vállalatok termékei differenciáltabbak; világviszonylatban is újabbak; termékszerkezetük bővebb; és technológiai megújulásuk is magasabb színvonalú, mint hagyományos versenytársaiknál.

Entrepreneur vállalatok azonosítása

Az Entrepreneur vállalatok mintabeli azonosításához kétlépcsős klaszterelemzést alkalmaztunk. A klaszterképzéshez a változókat a termelési igazgatókhoz intézett kérdőív 26-os kérdése szolgáltatta, mely különböző állítások helytállóságára kérdezett rá. A vizsgált vállalatok közül 41 nem válaszolt a kérdésre, így a hipotézisek tesztelésére 260 vállalatot tartalmazó adatbázissal dolgoztunk tovább. A klaszterképző eljárással három, egymástól jól elkülönülő, és közgazdaságilag is értelmes, értelmezhető klasztert kaptunk.

Az első klasztert (95 vállalat) „Entrepreneur”-nek neveztük el, mivel a klasztert alkotó vállalatok vállalkozási elköteleződésük tekintetében magasan megelőzik a másik kettőt. Náluk figyelhető meg a legmagasabb, 3,45 érték feletti átlagok (természetesen leszámítva a vállalkozói elköteleződéssel ellentétes h) állítást). Az Entrepreneur klaszteren belül a felsővezetők szerepe igen markánsan elismert (átlag 4,51 – szórás 0,666), ugyanakkor ezeknél a vállalatoknál egyáltalán nem jellemző, hogy az innovációra ne lenne idejük (átlag 1,26 – szórás 0,488). A magas kockázatú projektekre fókuszálás az Entrepreneur vállalatokra sem kifejezetten jellemző, de még mindig erőteljesebb, mint a másik két klaszterben (2,31 szemben a 1,80 és 1,10 átlagokkal). A viszonylag alacsony érték talán azzal magyarázható, hogy az Entrepreneur vállalatok „óvatosan merészek”: egyszerre több projekten is dolgoznak, így a portfóliójuk összkockázatát csökkentik, valamint ötleteik megvalósítása során csak óvatosan, kis lépésekben – új információ birtokában, folyamatosan tanulva – haladnak előre. Mivel elköteleződésük kisebb, így kisebb a veszteségük is, ha valamely ötlet még sem váltja be a hozzá fűzött reményeket.

A második csoportot (71 vállalat) „Konzervatíván Offenzív”-nak neveztük el. A csoport tagjainál szintén megfigyelhető az újításra törekvés, azonban alapvetően konzervatív értékrend mentén. Ezt alá is támasztja a viszonylag magas marketing szemlélet (átlag 3,44). Fontos megjegyezni, hogy ezek a vállalatok több tényező tekintetében is hasonlóságot mutatnak az előző klaszterrel, azonban az átlag értékeik alacsonyabbak (3,07-3,85), illetve jelentősen más a felsővezetés

és az innováció megítélése. Az alacsonyabb átlag értékek arra engednek következtetni, hogy a Konzervatíván Offenzív vállalatok számára új termékek bevezetése, az innováció vagy a marketing szerepe jellemzően kevésbé hangsúlyos, mint Entrepreneur versenytársaiknál. A klaszter kudarcra szemben tanúsított toleranciája neutrális hozzáállásra utal. Feltételezhető, hogy a hibákból tanulás a vállalati kultúrának kevésbé szerves része, mint azt az előző klaszter esetén tapasztaltuk. Ennél a klaszternél továbbá, az is előfordul, hogy innovációra „nincs idő” – ráadásul ebben a tekintetben a harmadik, „Defenzíven Konzervatív” klaszterrel mutatnak hasonlóságot (átlag értékek 2,79 és 2,94).

A harmadik klasztert (94 vállalat) „Defenzíven Konzervatív” vállalatoknak neveztük el tekintve azt, hogy a vállalatok e csoportjának legfőbb jellemzője a követő, illetve lemaradó, továbbá alkalmazkodó vállalat filozófia. Ráadásul a Defenzíven Konzervatív vállalatoknak rendszerint nincs idejük innovációra (átlag 1,26), s talán ezért sem jut kiemelkedő szerep a marketing szemléletnek (átlag 1,91), illetve az új termék bevezetésének (átlag 1,61). Az ide tartozó vállalatok a magas kockázatú projekteket sem részesítik előnyben (átlag értékek 1,10 valamint a szórás is meglehetősen kicsi 0,296). A klaszterelemzés érdekessége, hogy mindhárom csoportnál jól felismerhető az erős felsővezetői befolyás, még a defenzív vállalatok esetében is az átlag 3,00 bár a szórás (1,48) itt az egyik legnagyobb.

A klaszterképzés rávilágít arra, hogy a Konzervatív vállalatok (az Offenzív és a Defenzív klaszterek együttesen) „felsővezetés kudarc toleranciájában” illetve a „nincs időnk innovációra” különböznek leginkább az Entrepreneur klasztertől.

Eredmények

A vizsgált problémához igazodó, általunk választott hipotézistesztelési módszer a Pearson-féle korreláció-elemzés, és annak értelmezése a közgazdasági tartalom függvényében. A korreláció-elemzés alkalmas módszer két változó közötti kapcsolat erősségének kimutatására. Azon hipotézis esetén, ahol negatív szignifikáns kapcsolatot találtunk, ott a hipotézisben foglaltak ellenkezője került elfogadásra. A többi hipotézis, melyek esetén nem találtunk legalább 95%-os bizonyossággal kapcsolatot, elvetésre kerültek.

A korrelációs-elemzés alapján a méretkategória hipotézisnek mindegyik elemét elfogadjuk. Tehát összesített méret, alkalmazottak száma, eszközérték és árbevétel szerint kimondhatjuk, hogy az Entrepreneur vállalatok gyakrabban fordulnak elő a nagyobb méretkategóriákban, mint hagyományos versenytársaik. Az eredmények arra utalnak, hogy a nagyvállalatoknak erőforrásaik optimális felhasználásához illetve versenyképességük fenntartása érdekében elengedhetetlen újabb és újabb kompetenciák és tudás elsajátítása. Ezek szerint a nagyobb vállalatoknak nem csak lehetőségük van kihasználni a Corporate Entrepreneurship adta előnyöket, de élnek is ezzel a lehetőséggel. S mivel

ezek a vállalatok folyamatosan „kísérleteznek”, egyszerre több vállalkozásba is belefognak, így valószínűsíthető, hogy idővel néhány közülük üzleti egységgé is kinövi magát. Vajon ez az endogén növekedési stratégia tudatosan is megjelenik a vállalat célkitűzései között?

A kérdésre válaszolva megállapíthatjuk, hogy tudatos célkitűzés a piaci részesedés növelése, sokkal inkább, mint a konzervatív vállalatoknál, ám ez nem feltétlenül jelent agresszív növekedési terveket. A mérsékelt növekedési elvárások a jellemzőbbek. Ez összhangban áll azzal a feltevésünkkel, hogy az Entrepreneur vállalatok óvatosan merészek, azaz fokozatosan tesztelik egy-egy vállalkozásuk életképességét. A piaci részesedésén túl a piacaik számának növelése, és ezzel összhangban beruházások eszközzése is fontos célkitűzés. Mindezt megtehetik, hiszen iparági vezetők. Sőt meg is kell tenniük, ha iparági vezetők akarnak maradni. Érdekes volt szembesülnünk azzal, hogy Entrepreneur vállalataink közelmúltbeli növekedése nem volt szignifikánsan jobb, mint a hagyományos versenytársaiké. Ennek feltehetően az a magyarázata, hogy a 2001-2003 között lassabb növekedés volt tapasztalható a világgazdaságban, s így Magyarországon is, amely a vállalatokat inkább konszolidációra készítette. Élünk azzal a feltételezéssel, hogy tartós fellendülés idején a vállalati vállalkozás magasabb növekedéssel társul. Ennek a hipotézisnek a tesztelése a jövő feladata. Az a feltételezésünk, hogy az entrepreneur vállalatok tevékenysége diverzifikáltabb, mint hagyományos versenytársaiknak nem igazolódt. Diverzifikáltságuk mértéke tehát nem különböztethető meg. Hajlunk annak az álláspontnak az elfogadására, hogy az iparágak száma nem befolyásolja egy vállalat vállalkozási hajlandóságát. Vajon a vállalatok célkitűzései milyen vállalati filozófiára vezethetők vissza?

Az Entrepreneur vállalatok felsővezetése döntő jelentőségű a vállalati vállalkozás meghonosításában és képviselésében. Igazolódott az az álláspontunk, hogy a felsővezetés iránykijelölő szerepe kiemelkedő hatással van a vállalati filozófiára és a piaci magatartás gyakorlatára. Az Entrepreneur vállalatokkal azonosított újdonság kereső magatartásformát jelen tanulmány is megerősítette, hiszen a piaci igényeknek megfelelően alakítják ki kínálatukat. A technológia nem kizárólagos hajtóerő az új termékek generálásában, hanem sokkal inkább a marketinggel integráltan keresi az új lehetőségeket. Nem sikerült alátámasztanunk azt a feltételezésünket, hogy az Entrepreneur vállalatok elsődlegesen koncentrált piacokon működnek.

A stratégiai tervezés az Entrepreneur vállalatok sajátja, mely következtében a környezeti változásokra idejében felkészülnek, sőt elébe mennek, így képessé válnak környezetük befolyásolására is. A környezetfigyelés része a vállalat dolgozóinak nagyobb mértékű bevonása a stratégiaalkotás folyamatába. H4.c) hipotézisünk ellentétjét sikerült igazolnunk, vagyis tévesen feltételeztük, hogy a környezeti változásokra való felkészülés rövidtávú stratégiai tervek kidolgozását indokolja. Éppen ellenkezőleg, a tervek inkább hosszabb távra készülnek (jellemzően 3-5 év). Ez az eredmény azzal magyarázható, hogy a felsővezetés vállalkozó beállítottságú, így víziója alapján a vállalat irányát

időben hosszabb távra jelöli ki. A tervek rugalmasságát, előzetes várakozásainkkal megegyezően, azok gyakori felülvizsgálatával biztosítják.

A megkülönböztető versenystratégia vizsgálata szintén igazolta mind a négy alhipotézisünket, azaz szignifikáns kapcsolat mutatható ki az Entrepreneur vállalatokkal. A termékdifferenciálás és a termékszerkezet bővítés, valamint a magasabb színvonalú termékek és technológiák egyaránt jellemzőbbek. Utóbbi vizsgálatok részben a klaszterképzés helyességét is tesztelték, mely során eljárásunk helytállósága alátámasztást nyert.

7. A vállalatok nemzetközi terjeszkedésének jellemzői

A vállalatok nemzetközi terjeszkedését illetően a korábbi felméréseinkhez (1996, 1999) hasonlóan a 2004. évi kérdőívünkben is elsősorban a vállalatok exporttevékenységét vizsgáltuk. Ugyanakkor feltételezván, hogy a közép-kelet európai régió gazdasági-társadalmi átalakulásának előrehaladásával, a kereskedelmi korlátok ledőlésével a nemzetközi terjeszkedés egyre markánsabban jelenik meg a vállalatok stratégiájában, néhány kérdésünkkel a vállalatok közvetlen külföldi befektetési tevékenységére is rákérdeztünk. Megvizsgáltuk a vállalatok nemzetközi terjeszkedésének alapvető jellemzőit, nevezetesen a terjeszkedés módját és irányát, a terjeszkedés motivációját és befolyásoló tényezőit, valamint elemeztük a nemzetközileg terjeszkedő vállalatok jellemzőit, a méret, a tulajdonosi struktúra, az ágazati hovatartozás szerint. Továbbá megvizsgáltuk a nemzetközi orientáció (export és közvetlen külföldi tőkebefektetés alapján) és a vállalati teljesítmény, az iparágra gyakorolt befolyás és a változásokkal szembeni attitűd összefüggéseit.

A nemzetközi terjeszkedés módja

A vállalatok határokon átnyúló tevékenységét vizsgálva megállapíthatjuk, hogy a mintában szereplő vállalatok nemzetköziesedésük elején állnak. A 260 válaszadó vállalat közül 101 vállalatnak, azaz a vállalatok 39%-nak egyáltalán nincs exporttevékenysége. A vállalatok 61% folytat valamilyen exporttevékenységet, azonban jelentős exporttal a minta 24%-a rendelkezik. Továbbá a 297 válaszadó vállalat közül csupán 10 %, azaz összesen 31 cég rendelkezik ellenőrzési jogot biztosító (min 10%-os tulajdonhányad) külföldi leányvállalattal. A mintába tartozó vállalatok tehát elsősorban az exportot választják a nemzetközi terjeszkedés módjául, a közvetlen külföldi tőkebefektetés még viszonylag kevés vállalatra jellemző

A nemzetközi terjeszkedés iránya

A terjeszkedési mód mellett a nemzetközi stratégia egy következő fontos eleme a terjeszkedés iránya. Kérdőívünk a vállalatok exportjának irányára kérdezett rá, a közvetlen külföldi tőkebefektetések telephelyéről nincs adatunk. Felmérésünk azt mutatja, hogy a vállalatok nagy része (76,73%-a) teljes exportjának több mint felét a fejlett európai országok felé irányítja. Meglepő módon a szomszédos Visegrádi államok és az egyéb volt KGST tagállamok nem tartoznak a kedvelt exportpiacok közé. Ezt az eredményt egyrészt tulajdoníthatjuk a fizetőképes kereslet alacsonyabb

szintjének a volt szocialista térségben, másrészt pedig a kereskedelmi korlátok fennállásának, az Európai Unió közös piaccal szemben. A tényleges exportpiacok mellett kérdőívünkben rákérdeztünk arra is, hogy a vállalatvezetők hogyan vélekednek a különböző piacok fontosságáról. A válaszolók fontosnak ítélték a volt KGST tagállamokat, illetve a Visegrádi országokat, annak ellenére, hogy kevésbé választották exportjuk színhelyéül. Nem hagyható figyelmen kívül továbbá a vállalatok döntéshozóinak attitűdje sem a különböző országokkal, piacokkal szemben. Így például az észak-amerikai és délkelet-ázsiai dinamikus piacok nemcsak a távolság okozta szállítási költségek miatt kerülhetik el a magyar vállalatok figyelmét, hanem a vállalatvezetők attitűdje okán is.

A nemzetközi terjeszkedés motivációja

A nemzetközi terjeszkedés motivációjára vonatkozó kérdésünket a közvetlen külföldi befektető vállalatok válaszolták meg, vagyis a kérdés konkrétan a külföldi leányvállalat létrehozásának motivációjára vonatkozott. A vállalatok leggyakrabban a piaci tényezőket jelölték meg, mint a külföldi tőkebefektetést motiváló tényezőt, ami megegyezik Antalóczy és Éltes (2002) eredményeivel és a környező, hasonló gazdasági múlttal rendelkező országok béli befektetők esetével is, ahol szintén a piaci tényezők jelentették a külföldi leányvállalat alapításának legfőbb mozgatórugóját (Svetlicic és Rojec 2003). A válaszadó vállalatok 75%-a számára a külpiacokon való jelenlét volt a külföldi közvetlen tőkebefektetés legfőbb mozgatórugója. A második legfontosabb motivációt a stratégiai jelentőségű növekedés és a hosszú távú versenypozíció megőrzése jelentette, amely a válaszadók 56,25% számára volt jelentős tényező. A nemzetközi terjeszkedést kevésbé motiválta az erőforrások megszerzése (a válaszadók 31,25%-a tartotta fontosnak) illetve a hatékonyságkeresés (a vállalatok kis hányada, 12,5%-a számára jelentett hatékonyságkeresést a közvetlen külföldi befektetés). Az átlagokhoz tartozó alacsony szórásértékek azt mutatják, hogy a válaszadók egységesen gondolkodnak a befektetést motiváló tényezőkről. Azok a vállalatok, akik meghatározónak vélték a piaci motivációt, gyakran jelölték meg a stratégiait is, mint jelentős tényezőt, ui. a két motivációs tényező között erős korreláció mutatható ki. Ugyanakkor negatív korrelációt észleltünk a stratégiai motiváció és a kedvező erőforrásokhoz való hozzáférés motivációja között.

A nemzetközi terjeszkedés szempontjából fontos vállalat-specifikus jellemzők

A vállalatok nemzetközi terjeszkedése kapcsán arra is kíváncsiak voltunk, hogy milyen vállalat-specifikus tényezők játszódtak közre a külföldi leányvállalat alapításakor. A legtöbben a helyi (fogadó piaci) kapcsolatrendszert tartották a közvetlen külföldi befektetést leginkább elősegítő tényezőnek. Ezt követi az erős exportorientáltság. Ez utóbbi válasz nem meglepő, hiszen a mintánkban

szereplő közvetlen külföldi tőkebefektető vállalatok exporttevékenységet is folytatnak. A korábbi jó vállalati teljesítmény és megfelelő tőkeellátottság is jelentős szerepet játszott a külföldi leányvállalat alapítása során. A vállalatok viszonylag nagy százaléka egyáltalán nem tartotta fontosnak a külföldi tulajdon jelenlétét a külpiaci terjeszkedése során, ami egyáltalán nem meglepő, hiszen a mintában szereplő vállalatok 80%-a helyi irányítású vállalat. Figyelemre méltó ugyanakkor, hogy a vállalati know-how sem játszott jelentős szerepet a külföldi leányvállalat létrehozása során⁴. Az alacsony szórások arra engednek következtetni, hogy a legtöbb válaszadó hasonlóan ítélte meg a nemzetközi terjeszkedés szempontjából fontos vállalat-specifikus tényezőket.

A fenti eredmények alapján megállapíthatjuk, hogy a külföldi leányvállalat létrehozása során a magyar vállalatok olyan vállalat-specifikus tényezőkre támaszkodnak, amelyek földrajzilag meghatározottak (lásd helyi kapcsolatrendszer), ezért kérdésessé válhat a hosszú távú és földrajzi értelemben véve széles körű alkalmazhatóságuk. Azok a magyar közvetlen külföldi tőkebefektetők, akik helyi piaci ismeretekre alapozzák versenyelőnyüket, kevésbé lesznek versenyképesek a fejlettebb piacokon, ahol a versenyelőny forrása sokkal inkább a vállalati know-how-ban rejlik, mint lokációfüggő vállalat-specifikus előnyökben.

Versenyelőny források

A vállalatok nemzetközi szereplése kapcsán kíváncsiak voltunk, hogy milyen típusú versenyelőnnyel rendelkeznek a magyar vállalatok a kelet-európai régió piacain a fejlett gazdaságokból származó versenytársakkal szemben. A vállalatok a leggyakrabban a fizikai közelségből adódó helyismeretet és a régióra jellemző üzleti környezet ismeretét jelölték meg versenyelőnyként, de a korábbi gazdasági kapcsolatokról adódó helyismeret valamint az ismert márkanév is gyakran szerepelt a válaszok között. A magyar kisebbség jelenlétét és az ebből fakadó nyelvi előnyöket a vállalatok nem tartják versenyelőnyt jelentő tényezőnek. Az átlagokhoz tartozó alacsony szórás értékek azt mutatják, hogy a legtöbb válaszadó hasonlóan gondolkodik a kelet-európai piacon meglévő versenyelőnyéről a fejlett gazdaságokból származó versenytársakkal szemben.

A nemzetközileg terjeszkedő vállalatok jellemzői

A nemzetközi terjeszkedés tartalmának elemzése mellett, kutatásunk célja volt megvizsgálni, hogy a nemzetközileg terjeszkedő vállalatok jellemzően milyen típusba tartoznak, van-e összefüggés a vállalati jellemzők és a nemzetközi orientáció között.

⁴ Megjegyzendő, hogy a külföldi szakmai tulajdonban lévő vállalatok esetén a vállalati know-how szerepe jelentősebb volt.

A nemzetközi terjeszkedés és vállalati méret összefüggéseit vizsgálva viszonylag gyenge kapcsolat mutatható ki az exportorientáció és a vállalati méret között. Azt tapasztaltuk, hogy a kisvállalatoknak közel fele (48, 44%), a középvállalatoknak pedig 41%-a egyáltalán nem folytat exporttevékenységet. Ugyanakkor a jelentős exporttevékenységet folytatók között a kisvállalatok markánsan megjelennek. Az exporthoz képest erősebb kapcsolatot észleltünk a közvetlen külföldi tőkebefektetés és vállalati méret között. Míg a kis és középvállalatok nem igazán különböznek egymástól, ami a közvetlen külföldi tőkebefektetési hajlandóságot illeti, addig a nagyvállalatok közül jóval többen rendelkeznek külföldi stratégiai jogokat biztosító érdekeltséggel. Markánsabb elköteleződés tehát egyelőre csak a nagyvállalatok részéről érzékelhető, akik feltételezhetően a nagyobb tőkeerő következtében inkább vállalják a költségesebb és az exporthoz képest magasabb kockázattal járó közvetlen külföldi tőkebefektetést. A teljesebb kép érdekében azonban hasznos lenne megvizsgálni, hogy a nemzetközi piacra lépés milyen egyéb, kisebb erőforrást igénylő módjaival (pl. szerződéses gyártás, franchise- és licencértékesítés) élnek a vállalatok.

A tulajdon és a nemzetközi terjeszkedés összefüggéseit vizsgálva vizsgálatunk során azt találtuk, hogy a többségi állami tulajdonban lévő vállalatok a legkevésbé exportorientáltak, míg a többségi külföldi tulajdonúakra jellemző leginkább az exportorientáció. A többségi nem állami belföldi tulajdonú vállalatok összesen 61%-a rendelkezik valamilyen mértékű exportorientációval, és ebből 23, 81%-nál jelentős mértékű az export. Leginkább a többségi külföldi tulajdonú vállalatokat jellemzi a közvetlen külföldi tőkebefektetés. Az állami tulajdonú vállalatok itt is jóval elmaradnak a belföldi nem állami, illetve a külföldi tulajdonú vállalatoktól. Fontosnak tartjuk azonban megjegyezni, hogy a külföldi tulajdon nem feltétlenül jelent külföldi ellenőrzést. A mintában szereplő cégek csupán 18%-a rendelkezik stratégiai jogokat biztosító külföldi szakmai tulajdonnal.

A nemzetközi terjeszkedés és a vállalati versenyképesség összefüggései

A nemzetközi terjeszkedés tartalmának elemzése és a nemzetközileg terjeszkedő vállalati kategóriák beazonosítása mellett, azt is megvizsgáltuk, hogy van-e összefüggés a nemzetközi terjeszkedés és a vállalatok versenyképessége között. A versenyképességet három ismérv szerint mértük, nevezetesen a vállalatok iparági átlaghoz viszonyított⁵ teljesítménye, az iparágra gyakorolt befolyása és a változásokkal szemben tanúsított attitűdje alapján.

Nem találtunk szoros kapcsolatot a vállalatok exportorientációja és teljesítménye között. A teljesítmény alapján alkotott vállalati kategóriák nem mutatnak világos képet az exportorientációt tekintve. A „vezetők” nem sokban különböznek az „átlagosan teljesítőktől”, illetve a „lemaradóktól”

⁵ A vállalatok saját értékelése alapján.

az exportorientációt tekintve. A különbség a különböző teljesítménykategóriájú közvetlen külföldi tőkebefektetők esetében sem nagy, azaz a külföldi leányvállalattal rendelkezők 31%-a a „vezetők” köréből, 45%-a az „átlagosan teljesítők” és 24,14%-a a lemaradók közül kerül ki. Az itt kapott eredmény azonban óvatosan kezelendő, hiszen az iparági átlaghoz viszonyított teljesítmény megítélése a vállalatok részéről nem egyértelmű. Lehetséges, hogy az exportorientált és külföldi közvetlen tőkebefektetéssel rendelkező vállalatok az iparág nemzetközi szintjén értékelték a teljesítményüket, míg a hazai fókuszú vagy kevésbé nemzetközi vállalatok a hazai iparági átlagot vették figyelembe, ami természetesen teljesen más válaszokat eredményezett.

A nemzetközi terjeszkedés és a vállalatoknak az iparág fejlődésére gyakorolt befolyásának összefüggését vizsgálva azt találtuk, hogy a közvetlen külföldi tőkebefektetők több mint fele gondolja úgy, hogy befolyással tud lenni az iparág fejlődésére. Ugyanez nem igaz a leányvállalattal nem rendelkezőkre, ahol csupán 25%-a érzi azt, hogy befolyással van az iparág fejlődésére. Nem tudtunk kimutatni pozitív összefüggést azonban az exportorientáció és az iparág fejlődésére gyakorolt befolyás között, ami arra enged következtetni, hogy a fejlődés befolyásolásához szükség van egy kritikus tömegre, ami export révén nem valósítható meg. Az iparági hálóban elfoglalt centrális pozíció és a nemzetközi orientáció összefüggéseit vizsgálva azt találtuk, hogy a külföldi leányvállalattal rendelkező vállalatok többsége (60%-a) úgy érzi, hogy az iparági hálóban központi szereplőként képes hatást gyakorolni az ellátási lánc többi szereplőjére is. Nem találtunk pozitív kapcsolatot azonban a vállalatok exportorientációja és az iparági hálóban elfoglalt pozíció között. Bár a kapcsolat viszonylag gyenge, a közvetlen külföldi tőkebefektetéssel rendelkező vállalatokra mégis inkább jellemző, hogy képesek hatást gyakorolni az iparág fejlődésére és az ellátási lánc többi tagjára, mint azok, akik nem rendelkeznek külföldi befektetéssel. Az exportorientáció azonban nem biztosítja ezt a pozíciót. Ez az eredmény arra utal, hogy az ún. nemzeti iparágak megszűnésével, ahhoz, hogy befolyással legyünk az iparág fejlődésére és az ellátási lánc többi szereplőjére szükséges, hogy a nemzetközi piacon is megjelenjünk, mint közvetlen tőkebefektetők.

A vállalatok nemzetköziesedése és versenyképessége közötti összefüggést vizsgálva végezetül megnéztük, hogy hogyan viszonyulnak a nemzetközileg terjeszkedő vállalatok a változásokhoz, van-e különbség a terjeszkedő és nem terjeszkedő vállalatok között. Elemzéseink azt mutatták, hogy a közvetlen külföldi tőkebefektető vállalatok 62%-a felkészül a változásokra, sőt vannak közöttük olyanok is (17,24%), akik befolyásolni tudják a változások irányát. A külföldi leányvállalattal nem rendelkező vállalatok 47,55%-a gondolja úgy, hogy felkészül a változásokra és 11,7%-a még befolyásolni is tudja a változást. Bár a különbség nem túlságosan nagy, mégis elmondhatjuk, hogy a külföldi közvetlen tőkebefektetőkre inkább jellemző, hogy felkészülnek a változásokra. Ugyanakkor itt sem találtunk pozitív összefüggést a vállalatok exportorientációja és változásokkal szemben tanúsított attitűdje között.

8. Vállalatkormányzás az EU-csatlakozás idején

Kutatásunk során arra voltunk kíváncsiak, milyen eszközöket alkalmaznak a megkérdezett magyar vállalatok a vállalatkormányzás területén az Európai Unióhoz való csatlakozást közvetlenül megelőző időszakban. A helyzet feltárása érdekében a Versenyképesség kutatás részeként, a vállalatok első számú vezetőit megcélzó kérdőív keretén belül a kérdések egy csoportja a vállalatkormányzás jogi és szervezeti kereteit jelentő igazgatóságok és felügyelő bizottságok tevékenységének jellemzőire kérdeztünk rá. A vállalatkormányzási problematika jellemzője, hogy a részvénytársaságok működéséhez kapcsolódik, vagyis a Versenyképesség kutatásban résztvevő vállalatok részvénytársasági formában működő szegmensét érinti. Ez a 2004. évi felmérésben 129 részvénytársaságot jelentett. A társaságok megkérdezése 2004. márciusa és júniusa között zajlott kérdezőbiztosok bevonásával. A kérdések a folytatott vállalatkormányzási gyakorlatra vonatkoznak és megválaszolásukra az Európai Unióhoz csatlakozás hónapjaiban került sor ezért jogosan gondoljuk, hogy megállapításaink a csatlakozást közvetlenül megelőző periódusról készült pillanatképként foghatók fel. A csatlakozás történelmi és gazdaságtörténelmi jelentősége miatt a körülmények rögzítését különösen fontosnak tartjuk a Versenyképesség kutatás egészében és annak egy részterületén is. A csatlakozás aktusához a vállalatkormányzás területén nem kötődött szabályozás módosulás, így természetesen nem tettünk fel erre vonatkozó kérdéseket sem. A kutatás eredményeit a kontingencia elmélet felfogásában: a környezet, a stratégia és a működés logikai sorrendjét követve dolgoztuk fel.

A minta jellemzői

A vállalatkormányzási elemzés mintája a Versenyképesség kutatás 2004-ben létrehozott mintájában szereplő részvénytársasági formában működő vállalatokat tartalmazza, melyek száma 129. A minta jellemzőinek leírása a vállalat első számú vezetőjének szóló kérdőív kérdéseire alapszik, melyek tartalmazták a vállalatok alapvető jellemzőit. Az átlagos állományi létszám a minta részvénytársaságai esetében 1300 fő. A részvénytársaságok átlagos eszközértéke 28,95 milliárd Ft a 2003. december 31-i állapotok szerint. Az eszközérték alapján mért méretmegoszlásban a részvénytársaságok több, mint fele a kis- és középvállalati kategóriába tartozik. A részvénytársaságok árbevétele átlagosan 40 milliárd Ft volt 2003-ban. A mintában szereplő részvénytársaságok a kis- és középvállalatok méretére vonatkozó feltételek alapján túlnyomó többségükben a nagyvállalati kategóriába sorolhatók.

A tulajdonosok körében a legelterjedtebb szereplő a vállalaton belüli magánszemély. Ezt szorosán követi a belföldi, vállalaton kívüli magánszemély és magántulajdonú vállalat és az önkormányzat. Utánuk következnek a menedzsment, a magyar állam és az egyéb kategóriába tartozó befektetők. Majd gyakoriságuk alapján szintén a részvénytársaságok széles körében jelenlévő szereplők a külföldi szakmai tulajdonosok.

A társaságok 16 százalékát érintette a privatizáció a rendszerváltást követően. A vállalatok 15 százaléka esetében pedig legalább egyszer tulajdonosváltás következett be. A tulajdonosváltások fő formáját a békés megállapodáson alapuló felvásárlás vagy összeolvadás jelentette. A mintába kilenc tőzsdei vállalat került, melyek közül nyolcnak a részvényei az „A” kategóriában, míg egynek a „B” kategóriában szerepelnek a BÉT-en. Ez azt jelenti, hogy a Budapesti Értéktőzsde „A” kategóriában jegyzett vállalatainak több, mint egy harmada szerepelt felmérésünkben. A részvénytársaságok egyharmada cégcsoportok tagvállalataként működik, egyötödük leányvállalatként; míg a vizsgálatban szereplő részvénytársaságok közel fele maga is rendelkezik leányvállalatokkal. A mintában jelen vannak holding és konzern központok, melyek a portfóliójukat jelentő vállaltcsoport irányítását végzik

A részvénytársaságok külső környezete

A részvénytársaságok alig több, mint 10%-a érzi úgy hogy nem volt képes megfelelően kezelni a környezetből érkező kihívásokat. A vállalatok nagyjából egyharmada figyelt a környezete változásaira és képes volt ezen változásokhoz megfelelően alkalmazkodni. A részvénytársaságok túlnyomó többsége aktív módon viszonyul a világban körülötte zajló változásokhoz és igyekszik valamilyen módon előnyt kovácsolni belőlük; sőt, több, mint egy tizedük arra törekszik, hogy a megváltoztassa a világot maga körül.

A környezet eredményességre gyakorolt hatása alapján a legpozitívabbnak ítélt kérdés az Európai Unióhoz történő csatlakozás volt, de ezen szempont is mindössze 3,25-öt kapott az ötfokú skálán, tehát csupán „hármás fölé” az értéke; vagyis ez a hatás sem túl pozitív. Ugyanakkor a politikai szférának, a gazdaságpolitikának, vagy általában véve a kormányzati működésnek a vállalati eredményre gyakorolt hatását a vállalatok negatívnak látják, ha – szerencsére – a hatás erősen nem érvényesül is. Az Európai Unió csatlakozás vonatkozásában a legkisebb egyetértéssel az a kijelentés találkozott, hogy a cégek a csatlakozás következményeként olcsóbb, képzett munkaerőhöz juthatnak. Ennél azonban fontosabb, hogy a részvénytársaságok nem gondolják, hogy az EU-tól nyerhető támogatások kedvezőtlenül befolyásolják majd a vállalati szféra versenyképességét. Sajnálatos módon nem számítanak viszont a vállalatok a piacok bővülésére sem az újonnan velünk együtt csatlakozott

országokban, sem a korábbi EU tagok esetében. Ugyanakkor a külpiacon tekintetében nem számítottak a vállalatok változásra abban a tekintetben sem, hogy az EU csatlakozás nem befolyásolja az EU-n kívüli országokkal folytatott kereskedelmet. A piaccal kapcsolatos vállalati várakozásokat jól összegzi, hogy a válaszadók egyetértettek azzal a kijelentéssel, hogy „vállalatunk piaci helyzete nem változik lényegesen”. Mindezek mellett azért a vállalatok mérsékelt optimizmussal tekintettek előre az EU csatlakozásra és a verseny erősödésére számítottak.

A társaságok céljai és stratégiája

A részvénytársaságok 58,1%-a folytat formális stratégiai tervezést. Ez nagyjából összhangban van a társaságok a társaságok méretbeli megoszlásával, miszerint a nagyvállalatok hozzávetőlegesen azonos arányt képviselnek a mintában. A stratégiai előrelátás időtartamát tekintve vegyes a kép, amit a vállalatok eltérő tevékenysége indokol is. A formalizált tervezést választó vállalatok több, mint fele kettő és öt év közötti időtartamra készíti el terveit. A rövidebb, 1-2 éves és hosszabb 5-10 éves tervezés közel azonos, valamivel húsz százalék alatti arányt képvisel. A kicsit hosszabb előrelátást kívánó 10-15 éves tervezés szinte alig van jelen, mindössze a tervezést választók 2,5% esetében fordul elő. A stratégiai menedzsmentnek természetesen részét képezi a stratégia időről-időre bekövetkező felülvizsgálata. A stratégiai terv megfelelőségét a tervező részvénytársaságok háromnegyede évente ellenőrzi, míg negyedüknél a felülvizsgálatra hosszabb időszakonként: kettő-öt évenként kerül sor.

A részvénytársaságok által követett stratégiát úgy kívántuk megismerni, hogy megkértük a vállalatokat jellemezzék a 2000 és 2003 közötti időszakban az egyes években általuk követett stratégiát. A stratégia leírására hat lehetőség közül választhattak, illetve válaszolhattak úgy is, hogy nem követett semmilyen következetes stratégiát. Az összes válasz alapján értékelve a stratégiákat a leggyakrabban alkalmazott stratégia középpontjában a stabilitás, a status quo fenntartása volt. A népszerűségi sorrendben a második helyezést a növekedést megcélzó stratégiák érték el. A harmadik leggyakrabban alkalmazott stratégia a pozíciók megvédését célozza meg. Az összpontosító, a visszahúzó és támadó stratégiák követése viszonylag kevésbé jellemző, bár a három együtt már a stratégiák egy ötödét adja. Összességében azt állapíthatjuk meg, hogy a stratégiák közül az aktívabb növekedési, illetve támadó jellegű stratégiák kisebbségben vannak, a stratégiák jellemzően szerényebb célokat tűznek ki, inkább passzív jellegűek.

A vállalatok kormányzás szempontjából elsődleges fontosságú kérdés a tulajdonosi érdekek kezelésének módja. A hatalom és az információ a szétaprózott tulajdoni megoszlással rendelkező nyilvánosan jegyzett részvénytársaságok esetében egyértelműen a menedzsment kezében összpontosul. Ha a társaságban jelen van egy meghatározó tulajdonos és a zártkörű

részvénytársaságok esetében a menedzsment fölötti tulajdonosi kontroll erősebb lehet, ami a tulajdonosok mélyebb és alaposabb vállalati ismereteinek és aktívabb tulajdonosi fellépésüknek lehet eredménye. A társaságok által kitöltött kérdőív tartalmazott kérdéseket a vállalati működés érintettjeinek elvárásaira vonatkozóan. Ezen elvárások közül számunkra a tulajdonosok és a menedzsment várakozásai a különösen fontosak, ezért elemzésünk azokkal foglalkozik.

A tulajdonosi kapcsolatok szorosságát méri, hogy a vállalatok véleménye szerint mennyire kötődnek a tulajdonosok a céghez. A válaszok során a részvénytársaságok átlagosan jó erős közepesre (3,6) értékelték a tulajdonosi kötődés mértékét. Ugyanakkor, ha megvizsgáljuk az átlagos kötődés megoszlását, akkor azt láthatjuk, hogy a vállalatok többségénél, azaz a válaszadók ötvenhét százaléka esetében a kapcsolatok erősek. Közepes, vagy annál gyengébb kapcsolatról számolt viszont be a részvénytársaságok negyvenhárom százaléka. Ez utóbbi adat arra hívja föl a figyelmet, hogy a vállalatkormányzási környezet, szabályozás és gyakorlat tanulmányozása releváns kérdés, hiszen a tulajdonos és menedzsment közötti információs aszimmetria minden valószínűség szerint jelen van.

A részvénytársaságok igazgatóságainak működése

A vállalatkormányzás fő kérdése az, hogy miként lehet biztosítani a tulajdonosok befektetéseikhez fűződő érdekeinek megfelelő érvényesítését a részvénytársasági formában működő vállalatoknál? A részvénytársaságok tulajdonosok érdekeit is jelentősen érintő döntéseinek meghozatala, a tulajdonosi érdekek képviselője az igazgatóságok feladata a közgyűlések közötti időszakokban. Ezek alapján érthető, hogy vállalatkormányzási kérdőívünk az igazgatóságok működési sajátosságainak, a döntéseik meghozatala háttérének és minőségi jellemzőinek feltárását célozta meg. A tulajdonosok és a menedzsment közötti munkamegosztás elvi alapját az szolgáltatja, hogy a tulajdonos lemond a társaság napi ügyeinek intézésébe való beleszólásának jogáról, míg a menedzsment nem hoz olyan döntéseket, melyek alapján sértenék a tulajdonos befektetéseinek megtérülését; azaz a fontos, stratégiai kérdésekben megkérdi a tulajdonosokat vagy képviselőiket, melyek közül fontosságban kiemelkedik az igazgatóság.

A magyar társasági jogban jelenlévő másik tulajdonosi képviselői szervezet, a felügyelő bizottság szerepe inkább az ellenőrzés, illetve bizonyos mértékben az érintettek közötti érdekegyeztetés fóruma is. Mivel a felügyelő bizottságok nem vesznek aktív módon részt a vállalat jövőjét meghatározó menedzsmeri és tulajdonosi döntések meghozatalában, ezért szerepüket a jelen vizsgálat keretei között csak érintőlegesen vizsgáljuk. A magyar társasági jog megengedi a német minta követését, melyben a felügyelő bizottságok választhatják az igazgatóságot. Ezt a modellt a vizsgált részvénytársaságok hét százaléka alkalmazza, tehát elterjedtsége meglehetősen szűk körű.

Az igazgatósági létszám és küldetésének teljesítése között kapcsolat áll fenn. Túl alacsony létszám mellett az igazgatóságok aligha képesek érdemben áttekinteni a menedzsment döntéseit és véleményt kialakítani róluk; hacsak nem a menedzserek maguk ülnek az igazgatóságokban. A megkérdezett részvénytársaságok körében az igazgatóság átlagos létszáma hat fő, amely elvileg már lehetővé teszi az eredményes működéshez elengedhetetlenül szükséges szakismeretek megjelenítését, valamint az igények szerinti belső munkamegosztás kialakítását. A kutatás eredményei szerint az igazgatóságok mintegy harmada viszonylag kicsiny létszámú: tagjainak száma 3-4 fő. Ez a létszám azt sugallja, hogy a társaság irányítása szoros, valószínűleg egy kézben van, ami nem teszi szükségessé a tulajdonosok érdekeit képviselő szakértők széles körű bevonását. Az igazgatóságok többsége az 5-8 fős létszám kategóriába tartozik. Ez a méret már lehetővé teszi érdemi munkamegosztást és a releváns szakmai képességek megjelenítését.

Az igazgatóságok nyilvánvalóan akkor tudják a tulajdonosok érdekeit megfelelően képviselni, ha világosan elkülönülnek egymástól a menedzseri és tulajdonosi szerepkörök. Ezen elkülönítésnek személyi garanciáit jelenti, ha az igazgatók anyagi érdekeikben, valamint személyes kapcsolatrendszereik tekintetében is függetlenek a menedzserektől. A függetlenség követelménye kizárja például a közvetlen családtagok részvételét. A függetlenségi kritérium fontossága világossá válik, ha figyelembe vesszük, hogy az igazgatóságok ellenőrzik a menedzsment tevékenységét, döntéseket hozhatnak a menedzserek díjazásáról, illetve alkalmazásáról. A függetlenség bonyolult összefüggéseinek kérdőíves vizsgálata komoly nehézségekbe ütközik. Ugyanakkor viszonylag egyszerűen vizsgálhatjuk a függetlenséget abból a szempontból, hogy milyen a vállalattal alkalmazotti viszonyba nem álló, külső igazgatók aránya. Vizsgálatunk során azt találtuk, hogy az átlagosan hat fős igazgatóságokból két fő vállalati alkalmazott. Ebből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy az igazgatóságokban átlagosan kétharmad a független igazgatók aránya, feltéve, hogy a függetlenségi kritérium más jellemzők mentén nem sérül. Ez az arány viszonylag magasnak tekinthető és – hangsúlyozva azt, hogy más kritériumok alkalmazása is lehetséges – azon következtetés levonását teszi lehetővé, hogy az igazgatóságok függetlennek tekinthetők.

Az igazgatóság által elvégzett munka mennyisége és a munkával eltöltött idő, illetve a munkavégzés gyakorisága között összefüggés áll fenn. Az igazgatósági ülések száma a vállalatok többségénél nem haladja meg az évi hatot. Ez a szám, hasonlóan a testületi létszámok átlagához elmarad az európai vagy az azzal hozzávetőlegesen megegyező amerikaiaktól, melyek átlagosan évi nyolc ülést mutatnak. A viszonylag ritka ülésezés valószínűleg összefügg a domináns tulajdonos közvetlen jelenlétével: hiszen a vállalat ügyeiben való döntések előkészítésének fórumai lehetnek a menedzsment értekezletei is. A jó hír az, hogy a vállalatok negyven százalékánál viszont tényleg rendszeres munkát végeznek az igazgatóságok, amely alapján következtetést vonhatunk le szerepük tartalmára vonatkozólag is.

Az igazgatóság munkája során sokféle kérdéskört sok szempontból vizsgál. Ugyanakkor vannak évről évre rendszeresen és néhány évente, alakalmilag visszatérő témák. A rendszeresen vagy alkalmilag megjelenő egymástól jól elhatárolható feladatok kezelésének egy lehetséges módja a témához értő tagokból bizottságok felállítása. Felmérésünkben megkérdeztük a részvénytársaságokat, hogy működtetnek-e bizottságokat az igazgatóságaik. A válaszok alapján azt mondhatjuk, hogy a bizottságok létrehozatalával formálisan is kialakított belső munkamegosztás nem jellemző a magyar részvénytársaságokra. A mintában szereplő 129 részvénytársaságból mindössze 7 jelezte, hogy működnek bizottságok az igazgatóságon belül. Ez igen alacsony, nagyjából öt százalékos arány.

Az igazgatóságok alapvető feladata a társaság működésének nyomon követése figyelembe véve a tulajdonosok és a társaság érdekeit, valamint a stratégiai fontosságú kérdések áttekintése és a stratégiai irányvonalak meghatározása. A vállalati stratégia kialakításának folyamatában az igazgatóságnak szerepet kell kapnia. Ez így is van a megkérdezett vállalatok túlnyomó többségénél. A társaságok huszonnyolc százalékánál az igazgatóságok maguk is részt vesznek a stratégia kialakításának folyamatában. A legtöbb társaság, negyvennégy százalék, az igazgatóság szerepét a stratégia formálásában úgy jellemezte, hogy hatást gyakorol a stratégia tartalmára. A két szerepkör eltérése abban van, hogy míg a részvétel a részletek kidolgozását is jelenti, addig a befolyásolás inkább csak az irányvonalak kijelölését. Mindkét szerepkör az igazgatóság aktív közreműködését jelenti a stratégia kialakítása folyamán. Mindkét szerepkörben megfelel az igazgatóság a vele szemben támasztott követelményeknek. Ezzel az aktív stratégiai magatartással a társaságok hetvenkét százaléka jellemezhető.

Az igazgatóság egyik legfontosabb feladata a társaság felső szintű vezetői kiválasztásának, munkájuk értékelésének és javadalmazásuknak az átgondolása. Az igazgatóság tehát a részvénytársaság első számú személyzeti felelőse. Munkája a személyzeti területen elég ha a kulcspozíciót betöltő vezetők tevékenységének értékelésére és személyük kiválasztására korlátozódik. A vállalat emberi erőforrás-gazdálkodásának feladatai a többi vezetőre és alkalmazottra vonatkozóan már a területért felelős felső szintű vezető vagy vezetők feladatát képezi. A személyzeti tevékenység során az igazgatóság döntéseihez támpontot a részvényesek és a társaság érdekei szolgáltatnak. A feladat pedig elsősorban ezen érdekek és a vezetők motivációjának összehangolása.

Azt, hogy az igazgatóságok milyen módon felelnek meg a személyzeti feladatkör nyújtotta kihívásoknak négy kérdés segítségével próbáljuk felderíteni. A kérdések a felső szintű vezetők teljesítményének értékelésére valamint a javadalmazásuk kialakítására, illetve kiemelten az első számú vezető érdekeltségi rendszerének a kialakítására és utánpótlásának tervezésére vonatkoztak.

A kapott válaszok szerint az igazgatóságok hatvanhárom százaléka aktívan közreműködik a felső szintű menedzserek munkájának értékelésében. További tizennyolc százalék tárgyalja a kérdést

és formálisan elfogadja az elé terjesztett javaslatokat. Összességében tehát a részvénytársaságok nyolcvanegy százalékánál az igazgatóságok valamilyen módon ellátják a legfelső szintű személyzeti feladatokat. Ugyanakkor a társaságok egyötöde ezen kérdésekkel lényegében megkerüli a legfelső döntési testületét. Az ő esetükben valószínűleg valamilyen közvetlen tulajdonosi kontroll érvényesülhet, esetleg az első számú vezető önállóan dönthet. Meg kell azonban jegyezni, hogy a közvetlen tulajdonosi döntések esetében is lehetne értelme az igazgatóság érdemi bevonásának tanácsadói szerepkörben. Természetesen ebben az esetben az igazgatóság összetételének biztosítani kellene az ilyen funkció ellátását; azaz külső, független igazgatók jelenléte szükséges az érdemi döntéshozatali háttér megteremtéséhez.

Az utolsó kérdések a vállalatkormányzási kérdőív blokkjában arra vonatkoztak, hogy az igazgatóság milyen módon viszonyul magához a vállalatkormányzás kérdéséhez, illetve saját működéséhez. A kérdések ennek két vetületét fogták meg, nevezetesen: az igazgatóság teljesítményének értékelését és ügyrendjének alakítását.

Az igazgatóságok hetvennégy százaléka foglalkozik valamilyen formában saját munkájának értékelésével. A válaszadók tizenkét százaléka azt állítja, hogy valaki más, - mondjuk a tulajdonos, - foglalkozik a kérdéssel és aztán az értékelés eredményéről az igazgatósági ülésen szó esik. Sajnálatosan elég magas az a tizenöt százalékos arány, ahol az igazgatósági munkának nem képezi részét a munka formális értékelése.

9. Stratégiai szövetségek

A stratégiai szövetségek elterjedése 1994-től gyorsult fel Magyarországon. A folyamat jellegzetessége, hogy – a nyugati tapasztalatokkal ellentétben – elsősorban nem konkurens cégek, hanem beszállítói-felhasználói kapcsolatban álló vállalatok alakítottak ki tartós, részben integratív jellegű együttműködési viszonylatokat. A stratégiai szövetségekben főként a marketing-értékesítési és a termelési funkciókra irányult az együttműködés, míg a kutatás-fejlesztési megállapodások aránya csekély. A stratégiai szövetségek jogi kereteit tekintve a meghatározatlan időtávra szóló, írásos szerződéses megállapodás a legelterjedtebb megoldás. A hazai középvállalatok döntően magyar tulajdoni érdekeltségű cégekkel létesítettek szövetséges kapcsolatokat.

A vállalati stratégiai szövetség értelmezése

A vállalati stratégiai szövetség a szervezetközi kapcsolatok sajátos formája, amelynek alapvető jellegzetességeire, megkülönböztető vonásaira nézve még nem alakult ki egységes definíció a nemzetközi szakirodalomban. Az 1999. évi és a 2004. évi kérdőíves adatfelvételek előkészítésénél a hazai vállalati együttműködések azon formáit tekintettük stratégiai szövetségeknek, amelyek keretében:

- a felek megőrzik stratégiai döntéshozatali és szervezeti-jogi önállóságukat, autonóm piaci mozgásterüket;
- egy évnél hosszabb időtávra szóló, kockázat- és haszonmegosztáson alapuló, kölcsönösen előnyös kooperációt valósítanak meg;
- az együttműködéshez rendelkezésre bocsátott anyagi eszközök és ismeretek révén bizonyos fókig integrálják tevékenységüket, meghatározott üzletági vagy funkcionális területeken.

Mindent egybevetve, a kérdőív értelmezése nyomán a stratégiai szövetség feltétlenül többet jelentett a válaszadók számára, mint egyszeri alkalomra szóló, rövid távú szerződéses viszonyt, másfelől az adatszolgáltatók már nem tekintették szövetségnek a vállalati fúziók és felvásárlások révén kialakuló – az egyik fél számára a stratégiai döntéshozatali önállóság feladásával járó – új hierarchikus szervezeti-jogi formációkat.

A stratégiai szövetségek létrejöttének jellemzői

Az 1999-es és 2004-es kérdőívekre adott válaszok összesített értékelése kapcsán elsőként a stratégiai szövetségek létrejöttének időpontját vizsgáljuk. Az 1999-ben összegyűjtött adatok szerint 1994-től gyorsult fel a stratégiai megállapodások kidolgozása, jóváhagyása, illetőleg valóra váltása a főként középállalatokat reprezentáló cégek körében. A 2004-es felméréssel érintett középállalati körben pedig az ezredfordulótól lehetett kimutatni a szövetség-kötések számának jelentős emelkedését, az együttműködési törekvések erőteljes kibontakozását.

A szövetségek működésének tervezett időtartamára vonatkozóan mind az 1999-es, mind a 2004-es felmérési adatok azt rögzítették, hogy a stratégiai együttműködések nagy többségét (80, ill. 90 százalékát) "meghatározatlan időtávra" irányozták elő. Ez jelentheti egyfelől a partnerek együttműködési koncepcióinak kiforratlanságát, másfelől a szövetségből, tetszés szerinti időpontban történő „kiugrás” lehetőségének biztosítását.

Az összehasonlított adatokból kitűnik, hogy kétpartneres megállapodásokat szívesebben kötnek az utóbbi években a hazai (közép)vállalatok. Részben magyarázatot adhat erre az a körülmény, hogy a több partneres szövetségek intenzívebb koordinációt igényelnek a felek részéről.

A stratégiai együttműködések funkcionális területei

Attól függően, hogy a kooperáló felek a vállalati értékalkotó folyamat (kutatás-fejlesztés, beszerzés, termelés, értékesítés stb.) melyik szakaszára, láncszemére összpontosítva szándékoznak tartósan együttműködni, megkülönböztethetők például a K+F (technológiai), a beszerzési-logisztikai, a termelési vagy a marketing-értékesítési szövetségek. A vállalatok közötti stratégiai együttműködések ugyanakkor átfoghatnak egyszerre több funkcionális területet is. Az együttműködés konkrét területére vonatkozó 1999-es és 2004-es kérdéseknél a válaszadóknak egy ötfokozatú skálán kellett értékelniük, mire irányul elsősorban a megállapodás. A válaszoknál a „4” (jellemző) és „5” (nagyon jellemző) minősítéseket vettük figyelembe.

Az egyes vállalati funkciók szempontjából megállapítható, hogy a hazai stratégiai szövetségekhez elsősorban a marketing-értékesítési, valamint a termelési területre irányulóan társultak a két időpontban megkérdezett, többségében közepes vállalatok. Célszerűnek tűnhet, ha a marketing-értékesítés és a beszerzés-logisztika funkciókat együttesen vesszük figyelembe 1999-re és 2004-re vonatkozóan. Az összevontan tekintett funkciók ily módon kifejezésre jutó domináns szerepe utalhat egyfelől a válaszadó cégek tartós vevői, ill. szállítói együttműködési kapcsolataira (vertikális partnerség), másfelől az ugyanazon iparágban működő versenytárs vállalatok közös beszerzési vagy értékesítési tevékenységre (horizontális szövetség).

A 2004. évi felmérés ismét igen szerény mértékű K+F kooperációt jelzett a vizsgált stratégiai szövetségek körében: az összes megállapodásnak csupán 9 százalékát minősítették a válaszadók jellemzően kutatási-fejlesztési célúnak. Úgy gondoljuk, hogy a technológiai együttműködések részarányának visszaesése további vizsgálódásokat igényel, többek között az egyes, kiválasztott vállalatoknál tervezett felsővezetői interjúk véleményeinek felhasználásával.

A stratégiai szövetségek jogi-szervezeti keretei

A vállalatok közötti stratégiai együttműködések – jogi-szervezeti szempontból – elsődlegesen a formális és informális szövetségek csoportjaira oszthatók. Az informális megállapodások hallgatólagosan "rögzítik" a felek együttműködési szándékát, míg a formális szövetségeknél általában írásos szerződés, vagy különálló jogi-szervezeti egység (leggyakrabban közös vállalat, joint venture) szolgál a közös tevékenység keretétül.

Az elemzésből egyértelműen kitűnik, hogy a két időpontban megfigyelt stratégiai szövetségek körében a formálisnak számító írásos szerződéses megállapodás a leginkább elterjedt jogi forma, de emellett az informális megállapodások sem elhanyagolható jelentőségűek. A hallgatólagos (nem formális) megállapodások jelenthetik a cégek „óvatos” magatartását a versenytársak irányában, de utalhatnak a hazai versenyjog szabályainak megkerülésére is (a felek tudniillik nem óhajtják írásban rögzíteni a versenykorlátozásnak minősülő megállapodást). Figyelemreméltó ugyanakkor a jogilag-szervezetileg különálló közös (vegyes) vállalatok létrehozásának és működtetésének növekvő részaránya a hosszabb távú együttműködésekénél. (A megkérdezett cégek – helyesen – nem szolgáltatott információkat azokról a közös szervezetekről, amelyeket kifejezetten taktikai, rövid távú – például gyors profitszerzési – célok érdekében alapítottak.) A stratégiai szövetségek hazai kibontakozását korábban nem kísérte megfelelő ütemben a kölcsönös előnyök érvényesítésére különösen alkalmas közös szervezeti formák felhasználása, ellentétben a nyugati szövetségeknél kimutatott gyakori joint venture alapításokkal és gazdasági érdekeltségű csoportosulásokkal. A 2004. évi felmérési adatok már azt tükrözik, hogy a „tisztán” írásos szerződéses megállapodásokkal szemben előtérbe került hazánkban a szorosabb stratégiai együttműködésre utaló közös vállalati szervezetek létrehozása.

Versenytársak és nem versenytársak által létrehozott stratégiai szövetségek

A stratégiai szövetségek összehasonlító elemzésénél általánosan elfogadott egy olyan osztályozás, amely különbséget tesz "versenytárs" és "nem versenytárs" szövetséges partnerek között. A versenytársak közötti stratégiai szövetség az ugyanazon tevékenységi szektorban (iparágban) működő vállalatok – erőforrásokat egyesítő vagy kiegészítő – együttműködését jelent.

A nem versenytársak által létrehozott szövetségek különböző ágazatokban (piacokon) tevékenykedő, de egységes üzleti rendszerbe integrálódó, továbbá új szükségleteket kielégítő és teremtő, vagy alap- és alkalmazott kutatási projekteket megvalósító szervezeteket fűznek össze, hosszabb távon.

A versenyben nem álló partnerek közötti stratégiai szövetségek az együttműködések alábbi csoportjait ölelik fel:

- vertikális (szállítói-vevői) szövetségek
- diagonális (szektorközi) szövetségek
- azonos ágazatban (iparágban) működő, de nem versenytárs partnerek komplementer szövetségei
- gazdasági és nem gazdasági szervezetek hosszú távú együttműködései (pl. vállalatok és egyetemek kutatási megállapodásai).

Lényegében a fenti csoportosítási ismérvek alapján jelölték meg, azaz minősítették az 1999-es és 2004-es felmérések adatszolgáltatói a szövetséges versenytárs és nem versenytárs üzleti partnereket (vagy más jellegű intézményeket). A kérdőíves besorolás szerint konkurens szövetségesnek tekintették a válaszadók az alanyi jogon megnevezhető közvetlen versenytársakat, továbbá a más piaci szegmensben érdekelt, ill. a lehetséges iparági belépőknek tekintett potenciális versenytársakat. A nem versenytársakkal alkotott szövetségek esetében elhatárolást tettek a válaszadó szervezetek a vevői és szállítói stratégiai partnerek között, valamint megkülönböztették az összevont "egyéb szövetséges" kategóriát (az utóbbihoz sorolva a diagonális partnereket, a kutatóintézeti vagy egyetemi szövetségeseket stb.).

A 2004. évi felmérés megerősíteni látszik a korábbi tanulmányainkban jelzett tendencia folytatódását. A versenytársakkal kialakított horizontális szövetségekben továbbá – a válaszadók szerint – egyaránt létrejöttek kétpartneres, valamint többpartneres együttműködések, míg a vertikális (szállítói-vevői) szövetségekben főként két partner kötött hosszabb távú megállapodást.

A 2004. évi felmérés lehetőséget nyújtott arra is, hogy képet nyerjünk a jogi-szervezeti formák alkalmazási gyakoriságáról a versenytárs és nem-versenytárs partnerek által kezdeményezett stratégiai szövetségekben. A versenytársak közötti, valamint a versenyben nem álló partnerek közötti együttműködések jogi-szervezeti kereteit tünteti fel, az alkalmazott forma szerinti százalékos megoszlásban.

A felmérésből kitűnik, hogy a versenytársak által létrehozott szövetségekben a jogi-szervezeti forma alkalmazása viszonylag „kiegyenlített” volt 2004-ben, vagyis az együttműködő felek nem „favorizáltak” egy bizonyos jogi megoldást. Ugyanakkor a nem-versenytársak által kezdeményezett

szövetségekben kiugróan magas százalékot mutatott az írásos szerződéses megállapodások aránya. Az utóbbi adat magyarázható egyrészt a tartós szállítói-vevői kapcsolatoknál hagyományosnak tekinthető írásos szerződések alkalmazásával, másrészt azzal, hogy a hazánkban újszerűnek számító diagonális szövetségeknél még tartózkodnak a felek a különálló közös szervezet (joint venture) alapításától.

A szövetséges partnercég(ek) nemzeti hovatartozása és stratégiai pozíciója

A 2004. évi kérdőíves felmérés során – figyelemmel az Európai Unióhoz történő magyar csatlakozásra – a megkérdezett szervezetek választ adtak a partnercégek nemzeti hovatartozására vonatkozó kérdésre is. Az adatok arról tájékoztatnak, hogy a hazai középvállalatok döntően magyar érdekeltségű cégekkel kötöttek szövetséget az elmúlt évek során, a más országbeli partnerekkel kialakított együttműködések számaránya csak megközelíti az egyharmadot. Ez jelzi a nemzetközi szövetségek kezdeményezésének hiányát a vizsgált vállalati körben.

A 2004. évi felmérés kérdőíveiben választ kért a Versenyképesség Kutató Központ arra vonatkozóan is, hogy a megkötött szövetségek idővel milyen hatást gyakoroltak az adatszolgáltatók stratégiai helyzetére. A felmérés adatai egyértelműen tanúsítják, hogy a felméréssel érintett stratégiai szövetségek túlnyomórészt kedvező hatást gyakoroltak a válaszadók stratégiai helyzetére. Feltehetően ennek a ténynek tulajdonítható, hogy a megkérdezett vállalatok döntő többsége a következő 3-5 évben újjólag tervezi stratégiai szövetségben való részvételét.

Összefoglaló megállapítások

A 2004. évi felmérés során – figyelemmel az Európai Unióhoz történt magyar csatlakozásra – a megkérdezett szervezetek választ adtak a stratégiai partnercégek nemzeti hovatartozására vonatkozó kérdésre is: eszerint a hazai középvállalatok döntően magyar érdekeltségű cégekkel kötöttek szövetséget, ami jelzi a nemzetközi együttműködések kezdeményezésének viszonylagos elhanyagolását a vizsgált vállalati körben. Mindazonáltal optimizmusra ad okot ebben a tekintetben is, hogy – mivel a megfigyelt stratégiai szövetségek túlnyomórészt kedvező hatást gyakoroltak a válaszadó cégek stratégiai helyzetére – az érintett vállalatok nagy többsége a következő 3-5 évben újjólag tervezi stratégiai szövetségekben való részvételét.

10. Vállalatfelvásárlások és -összeolvadások

A magyarországi vállalatok versenyképességét vizsgáló kutatássorozat keretében 2004-ben újra górcső alá került a vállalatfelvásárlás és a fúziók témaköre. Kérdéseinket a vállalatok első számú vezetőinek tettük fel, mert a felvásárlásokról szóló döntés a nagy horderejű stratégiai változások közé sorolható. A vezetői válaszokat több vállalati jellemző alapján kialakított kategória szerint csoportosítva is vizsgáltuk, kiemelten kezelve a két vállalat közötti erőforrás megosztást. Öt erőforrás-kategóriát alkalmaztunk: az innovativitást, a termelési eljárások fejlettségét, a vevőkkel kapcsolatos erőforrásokat (értékesítési csatorna és márkanév), a pénzügyi eszközöket és a vezetési képességeket.

A vállalatfelvásárlások és -összeolvadások kutatása hazánkban még viszonylag gyerekcipőben jár. Az 1990-es évek közepétől kezdődött a jelenség vizsgálata, elsősorban neves tanácsadó cégek végeztek felméréseket, amelyekben a hazai felvásárlási piac jellemzőit akarták feltérképezni. Az ügyletek teljeskörű áttekintését nehezítette, hogy sok esetben nem állt rendelkezésre információ az ügylet értékéről, a felek tulajdonosi háttéréről, vagy sok esetben magáról a tranzakcióról sem. Ezen hiányos információk alapján a felvásárlások piacának méretéről is nehéz volt becslést adni, nemhogy a felvásárlások folyamatáról. Alprojektünkben a felvásárlási folyamat alaposabb megismerése volt az elsődleges célkitűzésünk, figyelembe véve, hogy a téma kutatásához egyaránt szükség van kvalitatív és kvantitatív módszerekre, melyek közül jelen tanulmányban a „Versenyben a világgal” c. kutatási program kérdőíves felméréseinek eredményeit mutatjuk be a felvásárlási tevékenységgel kapcsolatosan. Elemzésünk a kutatási kérdőív felvásárlásokkal foglalkozó változóiból nyert megállapításokat mutatja be fókuszálva az erőforrások megosztására, a teljesítmény változására, valamint a tulajdonosi háttér típusára és megoszlására. E tanulmány keretein belül terjedelmi okokból sem célunk a felvásárlásokban érintett vállalatok egyéb szervezeti, stratégiai, valamint iparági jellemzők szerinti vizsgálata, ez kutatási programtervünk következő fázisában, a jelen tanulmány és más kutatótársak munkái alapján készülhet el további statisztikai és kvalitatív elemzéseket követően. Most azt a kérdéskört vizsgáljuk, hogy a vállalatfelvásárlások miként játszhatnak szerepet az értékteremtési folyamatban, és az ügyletet követő erőforrás transzfer hogyan járulhat hozzá a teljesítmény növeléséhez. Mindezek mögött húzódó alapfeltevésünk az, hogy a felvásárlásokat erőforrások kombinációjaként értelmezzük, ezért az erőforrás-alapú stratégiai megközelítést alkalmaztuk elméleti háttérként. Az erőforrások között kiemelt szerepet tulajdonítunk a vállalatok vezetésének, a vezetési képességek transzferének, ami sok esetben a felvásárlások egyik motiválója és a keletkezett érték fő forrása is egyben.

A felvásárlások tendenciái

Korábbi tapasztalatunk az volt, hogy a felvásárlások jelentősége a vállalatok életében ugyan fokozatosan növekszik, de az összmintához viszonyítva csak egy viszonylag alacsony elemszámú részmintán tudunk elemzéseket végezni (amit egyes kérdéseknél tovább csökkentettek a hiányos válaszok). Ez arányaiban tükrözi a vállaltfelvásárlási tevékenység intenzitását hazánkban, de korlátozza a többváltozós módszerek alkalmazását, mivel azokat körültekintően alkalmazni csak nagy mintaelemszám esetén lehetséges. Végeredményben a kérdőívből nyert adatok alapján az egyes hipotéziseket döntően keresztábrák és gyakorisági kategóriák alapján teszteltük. A kvantitatív módszerek korlátai ellenére elmondhatjuk azonban, hogy a vállalatok stratégiai magatartásának fontos – ám kevésbé ismert – részterületének, a vállalatfelvásárlások és –összeolvadások vezetésének alaposabb feltárásához ez a kérdőíves felmérés nagyban hozzájárult.

A felvásárlással/fúzióval kapcsolatos alapadatokat az 3. táblázat foglalja össze, mely tartalmazza a két felmérés eloszlásait, valamint azok változásait.

3. táblázat: Felvásárlásban/összeolvadásban résztvevő vállalatok száma, 1999-2004

	1999		2004		Változás (%)
	N	%	N	%	'04/'99
Történt felvásárlás/ összeolvadás.	90	30,0%	73	24,3%	-19,0%
Nem történt felvásárlás /összeolvadás.	210	90,0%	228	75,7%	8,6%
Összesen	300	100%	301	100%	

Az előzetes várakozásaink arról szóltak, hogy 2004-ben a felvásárlások/összeolvadások nagyobb gyakorisággal lesznek megfigyelhetőek a vállalatok életében, mint a korábbi felméréseknél, mivel a vállalatok egyre nagyobb arányban jelezték, hogy növekedési stratégiát kívánnak folytatni. A növekedés egyik lehetséges útja a felvásárlás, tehát a felvásárlások jelentőségének emelkedése nem kerülhető el. 2004-ben a mintában szereplő vállalatok valamivel kevesebb, mint egynegyede (24,3%-a) esetében történt felvásárlás/összeolvadás a korábbi időszakban. Az eloszlási érték megfelel a korábbi felmérés során tapasztalt érték nagyságrendjének, mely 1999-ben 30,0% (90 vállalat a 300 válaszadóból) volt; a kis mértékű csökkenést részben magyarázhatja az a nemzetközi tendencia, ami a 2001-es gazdasági recesszió jeleként a vállalatfelvásárlások számában és értékében is radikális visszaesést eredményezett. Ezt a hatást nem – vagy csak részben – tudta ellensúlyozni az a tény, hogy a két vizsgálati időszak között hazánk EU tagországgá vált, ami a csatlakozást megelőzően élenkítő hatást gyakorolt a hazánkba irányuló külföldi befektetésekre is.

Annak érdekében, hogy megismerjük, mi jellemzi a felvásárlásban/összeolvadásban résztvevő vállalatokat, érdemes volt elvégezni a válaszok kategóriák szerinti elemzését. Mint az a 4. táblázatból is kitűnik, az állami státuszú illetve az állami státuszú előddel rendelkező vállalatok esetén nagyobb a felvásárlás/összeolvadás valószínűsége. Az állami státuszú illetve állami státuszú előddel rendelkező vállalatok közel egyharmada (29,6%-a), míg az állami státuszú előddel nem rendelkező vállalatok mindössze közel egyötöde (18,0%-a) esetén történt felvásárlás. Ez elsősorban az 1990-es években induló és még napjainkban is tartó privatizációs hullámnak (lásd: 3. táblázat) az egyenes következménye. Másrészt, a többszöri tulajdonosváltásokat is ide kell sorolni, a korábban privatizált cégek között számos olyan lehetséges, amely a későbbiekben új tulajdonos kezébe került. A lehetséges okok között teljesítménybeli különbségeket feltételezhetünk, ezek többszemponútú tesztelésére a későbbiekben kerül sor.

4. táblázat: Felvásárlások/összeolvadások állami státuszú előd kategóriánként, 2004

Állami státuszú előd szerint	Volt		Nem volt		Összesen	
	N	%	N	%	N	%
Történt felvásárlás/ összeolvadás.	47	29,6%	25	18%	68	24,2%
Nem történt felvásárlás/ összeolvadás.	112	70,4%	114	82%	226	75,8%
Összesen	159	100%	139	100%	298	100%

A 2004-es és az 1999-es kutatás adatai között jelentős eltérések nem figyelhetők meg a privatizáció időpontját illetően. A felvásárlásban/összeolvadásban résztvevő privatizált vállalatok közel négyötödét 1991-2000 közötti időszakban privatizálták. Bár a befektetők motivációit itt nem teszteltük, de korábbi kutatások alapján elmondható, hogy igen gyakori a piacszerzésre és a jól csengő, bevezetett márkanevek megszerzésére irányuló törekvés, ami a korábbi állami vállalatokat is vonzó célponttá tette, ráadásul helyenként olcsó áron is lehetett az elavult eszközparkkal rendelkező cégekhez hozzájutni (Meyer és Estrin, 2001).

5. táblázat: Privatizáció időpontja a felvásárlásban résztvevő vállalatoknál, 1999-2004

	1999		2004	
	N	%	N	%
1980 előtt	1	1,9%	1	2,4%
1980-1990 között	10	18,9%	6	14,6%
1991-2000 között	42	79,2%	31	75,6%
2000 után	0	0%	3	7,3%
Összesen	53	100%	41	100%

A felvásárlásokkal foglalkozó szakirodalom különbséget tesz „barátságos”, azaz a felső vezetés által támogatott, illetve „ellenséges” felvásárlások között⁶, megvizsgálva, hogy melyik esetben valószínűbb a teljesítmény kedvező változása. A kutatási eredmények ellentmondóak, egyesek szerint a barátságos ügyletek több értéket teremtenek, mert gyorsabban létrejön a megegyezés, és kedvezőbbek az integráció feltételei. Mások szerint az ellenséges felvásárlások nem rosszabbak a barátságos ügyleteknél, mivel sokkal eredményesebben kezelik a hatékonysági problémákat a drasztikusabb racionalizálási lépések megtétele révén (Weston, Mitchell, Mulherin, 2004). A hazai mintában a barátságos felvásárlások, és fúziók dominálnak, a sajtóban is viszonylag ritkán hallani ellenséges ügyletekről (legutóbb például a Pannonplast esetében). Ez összefüggésben áll az ellenséges felvásárlások „kultúraidegenségével”, de azzal is, hogy az ellenséges felvásárlásokhoz szükséges aktív tőkepiaci és jogi, intézményi feltételrendszer hazánkban még alulfejlett. A vállalatok felvásárlások elleni védekezésül döntően az alapszabályba beépített korlátozó eszközöket (pl. minősített többség szükséges a felvásárlás jóváhagyásához) alkalmazzák, és a nagy tőzsdei cégeket kivéve kevéssé elterjedtek a pénzügyi eszközök (pl. méregpirulák) (Brealey és Meyers, 1998). A későbbiekben a jogszabályi környezet változása és a nemzetközi tendenciák hatására azt valószínűsíthetjük, hogy az ellenséges ügyletek száma várhatóan nőni fog.

6. táblázat: A felvásárlás/összeolvadás jellege, 1999- 2004

	1999		2004	
	N	%	N	%
A vállalatot felvásárolták „barátságos” ügylet keretében	64	80,0%	35	76,1%
A vállalatot „ellenséges” felvásárlás keretében szerezték meg	3	3,8%	3	6,5%
A vállalat fuzionált más vállalattal	13	16,2%	8	17,4%
Összesen	80	100%	46	100%

A megbízó-ügynök probléma vizsgálata azt mutatja, hogy fokozódott hazánkban a vállalatirányítási jogok piacának aktivitása, hiszen az 1999-es kutatás óta nőtt azon vállalatok aránya, ahol a felvásárlást/összeolvadást követően változott a felső szintű vezetőség. Míg 1999-ben a vállalatok kétharmada (66,2%-a) nyilatkozta, hogy a felső szintű vezetőség a felvásárlást követően

⁶ A fúziók közös megegyezésen alapulnak, ezért azokat eleve barátságosnak tekinthetjük. A különbség a barátságos felvásárlás és a fúzió között a két cég közötti erőviszonyban (méret, teljesítmény) van: az összeolvadások közel hasonló méretű cégek egyenrangú partnerségére épülnek („merger of equals”), míg felvásárlások esetében van domináns fél.

gyakorlatilag változatlan maradt, addig 2004-ben már csupán a vállalatok alig több, mint fele (55,1%) jelölte meg ugyanezt a választ. A felső szintű vezetőség jelentősebb változtatásának aránya az összes válaszadóhoz képest azonban hasonló maradt (13,5% illetve 12,2%). A tendenciák tehát csak óvatos változásokat mutatnak. (Fontosnak tartjuk megemlíteni a hazai eredmények értelmezésekor azt a korlátot, hogy az angolszász országokban végzett kutatások mind a nagy hagyományokra visszatekintő részvényt piacra alapozzák megállapításaikat, ezzel szemben mintánkban kevés tőzsdei cég található.)

7. táblázat: Felső szintű vezetőség változásának gyakorisága, 1999- 2004

	1999		2004	
	N	%	N	%
Lényegében változatlan maradt	49	66,2%	27	55,1%
Alig változott	11	14,9%	9	18,4%
Kb. 50%-ban kicserélődött	4	5,4%	7	14,3%
Lényegesen változott	7	9,5%	2	4,1%
Teljesen kicserélődött	3	4,0%	4	8,1%
Összesen	74	100%	49	100%

Részletesebben elemezve azt láthatjuk, hogy az állami státuszú előd esetén jellemzőbb a felső szintű vezetés leváltása (57,6%), mint nem állami cég esetén (18,9%). Ennek oka elsősorban a nem hatékony üzletmenetben és az elkényelmesedő cégvezetőkben keresendő, akik esetenként még a régi rendszer „maradványai” voltak az állami vállalatok élén. Azaz ebben az esetben a megbízó-ügynök problémára adott megoldásként értelmezhetjük a felvásárlásokat. A többségi tulajdonossal rendelkező magántulajdonú vállalatok körében nem következett be jelentősebb változás a felvásárlást követően a felső szintű vezetésben, ami annak a jele is lehet, hogy sokszor éppen a vállalat jelenlegi vezetése (tapasztalatai és tudása) képvisel értéket a felvásárló vállalat számára. A feladat ebben az esetben az, hogyan akadályozzák meg a cégvezető és az egyéb kulcsemberek távozását.

Erőforrások megosztása és teljesítmény

A kérdőíves felmérésben a vállalatfelvásárlásokra és –összeolvadásokra úgy tekintettünk, mint az erőforrás-rések betömésének eszközeire. Az erőforrások megosztása feltevésünk szerint attól függ, hogy az adott cég relatíve milyen pozícióban van az adott erőforrás-dimenziót tekintve. Öt erőforrás-kategóriát vizsgáltunk: az innovativitást, a termelési eljárások fejlettségét, a vevőkkel kapcsolatos erőforrásokat (értékesítési csatorna és márkánév), a pénzügyi eszközöket és a vezetési képességeket. A

helyzetértékelés révén lehet azonosítani az érintett vállalatok erős és gyenge pontjait, majd ezt összevetni a ténylegesen megosztott és átadott erőforrásokkal.

A válaszadók az esetek háromnegyedében (74,4%-86,0%) a felvásárló vállalattal azonos helyzetűnek vagy jobbnak jellemzik vállalatukat innovativitás, termelési eljárások, vevőkkel kapcsolatos erőforrások és vezetési képességek szempontjából. Azonban a válaszadók több mint háromnegyede (76,7%) pénzügyileg gyengébbnek vagy közel hasonlóan érezte vállalatát a felvásárlóhoz képest. Ez a helyzetkép azonban a kérdőívet kitöltő személyes véleményén alapszik, és ezért nem feltétlenül objektív, de jól tükrözi a két érintett cég egymásról alkotott véleményét.

A felvásárolt vállalatok a felvásárló márkanevét (23,3%) és a termelési know-how-ját (23,8%) kevésbé használták fel jelentős mértékben meglévő üzleteik erősítésére, mint a pénzügyi erőforrásokat (48,8%), a vezetési képességeket (39,6%) vagy az értékesítési hálózatot (37,2%). Ez a megfigyelés összhangban azzal a megállapításunkkal, hogy a felvásárló vállalatot gyakran a már jól bevezetett márkanév motiválhatja a célvállalat megszerzésében, ezért semmi értelme a későbbiekben azt megváltoztatni. Viszont az új termékeknek értékesítési csatornákat kell biztosítani, hogy ezáltal is segítsék a volumennövekedést. Habár a felvásárolt vállalatok általában jobbnak ítélték meg vezetési képességeiket és rosszabbnak a pénzügyi helyzetüket, azért intenzíven támaszkodtak az új vezetési képességekre és szakértelemre, nemcsak a pénzügyi erőforrásokat használták nagymértékben. Az innovatív megoldások átvétele is fontos elemét jelentette a tudástranszfernek, bár valószínűleg nem gyártástechnológiához kapcsolódóan, hanem új ötletek és termékek formájában.

A felvásárolt vállalatok kevésbé tudták meglévő erőforrásaikkal segíteni a felvásárlót, mint amennyire annak erőforrásait felhasználták. Legjelentősebb mértékben a termékek értékesítési csatornába való integrálásában, és vezetési képességek nyújtásában tudták segíteni a felvásárló vállalat megerősödését, azaz értékesítési és vezetési szinergiák keletkeztek. A pénzügyi erőforrásokat vizsgálva az a paradox helyzet áll elő, hogy bár a felvásárolt vállalat általában rosszabbnak ítéli meg pénzügyi helyzetét, mégis történik pénzmozgás a felvásárló felé. Ugyanakkor a felvásárló is jelentős pénzügyi támogatást tud nyújtani a felvásárolt cég számára. Ez a megfigyelés összhangban van azzal az elméleti kategorizálással, ami a pénzügyi erőforrásokat a legrugalmasabb, ezért legsokoldalúbban felhasználható erőforrások közé sorolja. Valószínűleg a pénzügyi típusú szinergiák kihasználását tapasztalhatjuk az adatok mögött, az új cég pénzügyi integrálása révén egy belső tőkepiac funkcionálhat, ami a likviditás biztosításában, fejlesztések finanszírozásában is jó háttérrel tud nyújtani.

A tanulmányban arra kerestük a választ, hogy a felvásárlás és összeolvadás, illetve az annak következtében lezajló erőforrás megosztás hogyan befolyásolta a vállalati teljesítmény alakulását. Ennek teszteléséhez a válaszadóknak a saját cégük teljesítményének változását kellett értékelniük a felvásárlás/összeolvadás előtti állapothoz képest egy 5-fokozatú Likert-skálán (erősen csökkenttől,

jelentősen nőttig). A teljesítményt több dimenzióban is vizsgáltuk, melynek összetevői a termelékenység, a jövedelmezőség, az árbevétel, a piaci részesedés, és az új termékek száma. Ezeket az adatokat kiegészítettük a foglalkoztatás alakulását mérő változóval, mert a felvásárlások következményeként gyakran történik a hatékonyságjavítás és racionalizálás jegyében létszámleépítés. Nem kell azonban mindig a létszámleépítéstől tartani, hiszen a piaci pozíciók javulásával, a növekedéssel párhuzamosan az alkalmazotti létszám növelése is szükséges lépés lehet.

Az adatok vizsgálata során megállapítható, hogy a termelékenység, a jövedelmezőség és a bevételek (melyek egymással szoros ok-okozati összefüggésbe hozhatók) többnyire javultak. A hazai piaci részesedés és az új termékek fejlesztése jelentősebben nem változott, míg a foglalkoztatottak létszámának változása egyenlő eloszlást mutat a különböző mértékű és irányú változások között. A vállalatok jelentős hányada tehát növelte teljesítményét a tulajdonosváltást követően.

Felvásárlások és stratégia

Az 1999-es kutatás óta egyaránt nőtt azon vállalatok száma (5-ről 9-re), ahol kettőnél több alkalommal is történt 1990 óta más hazai társaságban stratégiai jogokat biztosító többségi tulajdoni részesedés szerzése. A változás bekövetkezhetett az elmúlt 5 évben tapasztalható felvásárlási aktivitás miatt is, de okozhatja a két minta különbözősége is. Az mindenesetre tény, hogy arányaiban sokkal jelentősebb a belföldi ügyletek száma az elmúlt időszakhoz viszonyítva.

8. táblázat: Hazai vállalatokban történő stratégiai részesedés szerzések száma, 1999- 2004

	1999		2004	
	N	%	N	%
Nem szerzett	95	84,8%	24	55,8%
1-2 alkalommal	12	10,7%	10	23,3%
3-5 alkalommal	4	3,6%	6	13,9%
5-nél több alkalommal	1	0,9%	3	7,0%
Összesen	112	100%	43	100%

A külföldi tulajdonosi háttérű cégek aktívabb terjeszkedők, különösen, ha a lebonyolított ügyletek számát nézzük. A külföldi vállalatok többször szereztek 1990 óta többségi stratégiai tulajdont más hazai vállalatokban, mint a belföldi tulajdonú vállalatok, míg a belföldi tulajdonú vállalatokra az jellemző, hogy nem vagy csupán 1-2 alkalommal szereztek többségi stratégiai tulajdont más hazai vállalatokban. Az 1999-es kutatás óta nőtt azon vállalatok száma (1-ről 9-re), ahol történt 1990 óta más külföldi társaságban stratégiai jogokat biztosító többségi tulajdoni részesedés szerzés. Nőtt azon

vállalatok száma is, amelyek egynél többször is szereztek stratégiai jogokat biztosító többségi tulajdont külföldön. Ez azt a tendenciát támasztja alá, amit a KSH külföldi tőkekihelyezésekről szóló statisztikáiban is olvashatunk, a magyar vállalkozások egyre gyakrabban lépnek a nemzetközi szintésre felvásárlások révén, egyelőre jórészt a szomszédos országok vállalatait megcélözva (Incze, 2005). Az adatokat néhány nagyvállalat terjeszkedési stratégiája befolyásolja nagymértékben, gondoljunk például a MOL, vagy az OTP terjeszkedésére, melynek hatására a kifelé irányuló FDI mutató ugrásszerűen megnőtt. A nagyobb méretű vállalatok azok, amelyek egymást követően több ügyletet is képesek lebonyolítani és finanszírozni, azaz egy agresszívabb növekedési stratégiát megvalósítani. A kisebb cégek az egyéb piacra lépési módok közül választanak, kezdeti lépésként feltételezhetően nem a felvásárlást, hanem a kevesebb erőforrást igénylő stratégiai szövetséget, vagy az egyéb szerződéses formákat (licenc, franchise) választják.

2004-ben a kutatásban résztvevő vállalatok fele (52,8%) elhanyagolható szerepet szánt más társaságok felvásárlásának az elkövetkezendő 3-5 évben, míg ez az arány 1999-ben négyötöd volt (81,8%). A két időszak ilyen irányú eltérése arra utalhat, hogy javultak a magyarországi vállalatok terjeszkedési lehetőségei (mind pénzügyi, mind pedig piaci szempontból) az elmúlt 5 év során. A felvásárlásnak mérsékelt illetve közepes szerepet szánó vállalatok aránya közel a duplájára emelkedett a mintán belül, a jelentős terveket folytató vállalatok aránya pedig 1,3%-ról 12,7%-ra nőtt a mintán belül. Azonban továbbra sincs olyan vállalat, amely a cég jövője szempontjából meghatározó szerepet szánna a közeljövőben a felvásárlásoknak, ennek a jelenlegi piaci viszonyok között talán nem is lenne nagy realitása. Összefoglalva, az elmúlt 5 évben nőtt a felvásárlási hajlandóság a hazai vállalatok körében, amit a stabilizálódott piaci pozícióknak, a teljesítmény kedvező alakulásának, és a verseny fokozódásának tudhatunk be. Sok vállalat kerülhet olyan helyzetbe is, hogy amennyiben nem tud növekedni, saját maga válhat felvásárlási célponttá, ezért helyenként a növekedést nem belső, hanem külső kényszer miatt kell megvalósítani.

9. táblázat: Felvásárlások szerepének gyakorisága a következő 3-5 évben, 1999- 2004

	1999		2004		Változás (%)
	N	%	N	%	'04/'99
Elhanyagolható	63	81,8%	29	52,8%	-35,5%
Mérsékelt	8	10,4%	11	20,0%	92,3%
Közepes	5	6,5%	8	14,5%	123,1%
Jelentős	1	1,3%	7	12,7%	876,9%
Meghatározó	0	0%	0	0%	
Összesen	77	100%	55	100%	

Stratégiai szempontból a felvásárlásokról való döntés a legnagyobb hatásúak közé tartozik, a vállalatok életében viszonylag ritkábban fordul elő, nem kevés kockázatot rejt magában, és nehezen

visszafordítható lépés. A felvásárlások lekötik az erőforrásokat (a vezetők idejét és figyelmét is beleértve), ezért a hosszú távú elköteleződést alaposan meg kell a vállalatoknak fontolni. Hazai mintán végzett megfigyeléseink alátámasztották azt a kiinduló állításunkat, hogy *a felvásárlások és – összeolvadások az értékteremtés eszközei* a vállalatvezetés kezében. A felmérés eredményei alapján tehát arra számíthatunk, hogy a közeljövőben a hazai vállalatok aktívabban vesznek részt felvásárlásokban, illetve határokon átvélő ügyletekben vevőként jelennek majd meg, és stratégiai szándékaikat tekintve előtérbe kerül a nemzetközi terjeszkedés megvalósítása.

11. A K+F szerepe a vállalatok stratégiájában

A tudást tekinthetjük korunk legfontosabb erőforrásának, a legfontosabb folyamatnak pedig a tanulást. Az új tudás, új kompetenciák megszerzése ezért döntő fontosságú az egyének, vállalatok, régiók és országok versenyképességében. A gazdaság szereplőinek gyorsan el kell tudniuk sajátítani az újfajta tevékenységek végzését és az új helyzetek kezelését csakúgy, mint az új ismeretekhez és információkhoz való hozzáférés technikáit. A tanulás előtérbe kerülésében a globalizáció, az információs technológia és a korábban védett piacok deregulációjának együttes hatása áll, mely még intenzívebb versenyhez és még gyorsabb átalakulásokhoz és változásokhoz vezet.

Tanulási folyamat a kutatás-fejlesztés is, amikor a vállalatok az új tudás és technológia feltárására irányuló tevékenység végzése során tanulnak, de az adott technológia használata során is bővülnek az azt működtetők ismeretei (tevékenység általi tanulás = learning by doing). Szorosan idetartozik az együttműködés általi tanulás is (learning by interacting), amikor a vállalatok más vállalatokkal, egyetemekkel, kutatóintézetekkel közösen végeznek K+F tevékenységet. A termék- és termelési innovációk végeredményben e tanulási folyamatok eredményei.

A vállalatok K+F tevékenységének jellemzői

A Termelési kérdőívre válaszoló 295 vállalatból 170 jelezte (58%), hogy kutatási és/vagy gyártmány/gyártásfejlesztési tevékenységet folytatott 2001-03 között. 63 százalék tervezi K+F tevékenység folytatását a 2004-2007 közötti időszakra. A vállalatok 37%-a (108 cég) tehát nem folytatott, s nem is akar a jövőben sem fejlesztési tevékenységet folytatni.

A *K+F ráfordítások nagyságát* tekintve a 2000-ben összesen 10,2mrd forintot, 2002-ben pedig 14,3mrd forintot költöttek K+F-re a cégek. Egy főre vetítve 2000-ben 146 forint, míg 2002-ben

204 forint jutott fejlesztésre. Ugyanakkor nagyon alacsony az árbevétel arányos K+F ráfordítás szintje, 2000-ben 1,08%, 2002-ben 1,14%.

A *külföldi tőke* meghatározó szerepét mutatja, hogy 2000-ben a mintában szereplő vállalatok összes K+F ráfordításainak 89%-át, 2002-ben pedig 91%-át a többségi külföldi tulajdonnal rendelkező cégek adták. Ez összhangban van az OECD azon kimutatásával, mely szerint 2001-ben Magyarországon az üzleti vállalkozások K+F kiadásainak közel 80%-át a külföldi tulajdonú vállalatok adták, s ezzel megelőztük Írországot is. 1995-ben ez arány az OECD statisztikákban még alig volt nagyobb 20%-nál.

Az *ágazatok* közül a vegyipar (ide soroltuk a gyógyszergyárakat is) költött messze legtöbbet K+F-re. A 10 külföldi tulajdonú vegyipari vállalat adta a 2002-es összes K+F ráfordítások 86%-át!

Önálló fejlesztési részleggel a vállalatok egyötöde rendelkezett. A K+F ráfordításokhoz hasonlóan itt is a külföldi tulajdonú és a nagyvállalatok emelkednek ki. A nagyvállalatok 33%-a, a közepesek 16%-a, a kicsik 10%-a, míg a hazai tulajdonúak 15%-a, a külföldieknek pedig 40%-a rendelkezett K+F részleggel. A tevékenységi területeket tekintve egyértelműen a vegyiparban (59%) és a gépiparban (39%) található a legnagyobb arányban önálló K+F részleggel rendelkező vállalat, a többi ágazatban alig-alig. Ez persze érthető is, hisz a többi ágazat kevésbé kutatásigényes, a fejlesztésen van a hangsúly, s ez inkább adott feladatra létrehozott teamekben, illetve az egyes funkciókon belül (pl. termelés, marketing) folyik.

A 295 cég 29 százalékának (86 vállalat) volt kutatás-fejlesztési együttműködése 2001-03 között más vállalattal vagy kutatóintézetrel, egyetemmel. Ha kiemeljük a K+F tevékenységet folytató 170 céget, akkor azt látjuk, hogy ezek a 44 százaléka vett igénybe külső segítséget is, azaz 56% csak saját anyagi és szellemi kapacitásaira támaszkodott. Elsősorban a kis és közepes méretű vállalatokról mondható el ez a „belterjesség”, míg a fejlesztési tevékenységet folytató nagyok között csak 39 százaléknak nem volt K+F kapcsolata, addig a kicsik 83, a közepesek 64 százalékának. Ez talán visszavezethető a lehetőségek nem ismeretére, az anyagi források hiányára, vagy arra, hogy a K+F-en belül elsősorban a fejlesztéssel foglalkoztak, ami legtöbbször a meglévő termékek paramétereinek javítását, tökéletesítését jelentette, ami kevésbé teszi szükségessé a külső együttműködő partnereket. Elsősorban a nagyvállalatok rendelkeztek külső K+F együttműködési megállapodással, s a külföldiek között nagyobb arányban találunk együttműködőket, mint a hazai tulajdonúakban. A tevékenységi területeket tekintve a vegyipari cégek több mint fele tartott fenn K+F kapcsolatokat, s a mezőgazdasági vállalkozások is viszonylag magas arányban. Ez utóbbiak főként kooperációban kutatnak, hisz saját K+F részleggel csak kevesen rendelkeznek, ugyanakkor az egy főre eső kutatás-fejlesztési ráfordításokat tekintve a vegyipar után a másodikak.

A három Versenyképesség kutatás közös mintájában, mely a mindhárom felmérésben résztvevő cégeket tartalmazza, nem találtunk szignifikáns eltéréseket az egyes felmérések eredményei között a K+F tevékenységet illetően.

Technológiai környezet és stratégia

A vállalatok 2004-ben a műszaki technológiai fejlődést jelentősebb bizonytalansági tényezőnek érzékelték, mint a korábbi években, bár átlagosan így is csak a bizonytalanság közepes forrásának tartják. A teljes minta 36%-a (110 vállalat) tekinti nem vagy alig a bizonytalanság forrásának 2003-ban a műszaki-technikai fejlődést, 30% közepes mértékben (90 cég), míg 34% nagy, illetve rendkívül nagymértékben (101 cég).

A stratégiai tervezés gyakorlatát tekintve a műszaki-technikai környezet jelentős bizonytalanságát érző vállalatok nagyobb rendszerességgel vizsgálták felül stratégiai terveiket. Éves felülvizsgálatot ebben a csoportban a cégek 81%-a végzett, a közepes hatást tulajdonítók 72%-a, a csekély bizonytalansági forrásnak tekintők 47%-a, míg a teljes minta átlaga 65%. Az egy évesnél ritkább felülvizsgálatokat tekintve nem volt statisztikailag szignifikáns különbség a műszaki-technikai környezet bizonytalanságát eltérően érzékelő vállalatcsoportok között. A stratégiák időhorizontjára vonatkozólag sem találtunk szignifikáns eltérést.

A következőkben azt vizsgáltuk, hogy a kutatás-fejlesztés milyen szerepet játszik a külső környezet kihívásaihoz való alkalmazkodásban. Eredményeink szerint minél tudatosabban igyekszik alkalmazkodni egy vállalat, annál többet költ K+F-re a versenytársaihoz képest. A környezetükhöz való jobb alkalmazkodást és annak befolyásolását tehát K+F erőfeszítéseik révén előálló eredményeikkel, illetve a K+F-nek köszönhető növekvő abszorpciós kapacitásukkal – a mások által elért kutatási eredmények befogadási képessége – is igyekeztek biztosítani e cégek. Másrészt a fejlesztési tevékenység alacsony szintje is okozója lehet a (technológiai) környezet változásainak késedelmes felismerésének és a lassú reagálásnak.

Megnéztük azt is, hogy a különböző stratégiát folytató cégek esetében mennyire játszott hangsúlyos szerepet a kutatás-fejlesztés. A támadó stratégiát követő vállalatok versenytársakhoz viszonyított K+F ráfordításai a legmagasabbak, tehát e cégeknél a fejlesztési tevékenység viszonylag fontos részét jelentette a követett stratégiának. Ugyanakkor a visszahúzódó, védekező stratégiát követők versenytársaiknál jóval kevesebbet fordítottak kutatás-fejlesztésre. A stabilitási, a növekedési és az összpontosító stratégiát követő cégek átlag körüli eredményt mutatnak. A támadó stratégiát követő vállalatok erőteljesebb K+F orientációját mutatja az is, hogy szignifikánsan nagyobb arányban található közöttük önálló K+F részleggel rendelkező. A K+F együttműködéseket tekintve nem találtunk szignifikáns különbségeket a különböző stratégiatípusok között.

Hivatkozások

Antal-Mokos Z. és Kovács P. (1998): Magyar vállalati stratégiák az 1990-es évek első felében – taxonómia. *Vezetéstudomány*, 2. szám.

Antalóczy K., Éltes A., (2002): Magyar vállalatok nemzetköziesedése – indítékok, hatások és problémák, *Közgazdasági Szemle*, XLIX évf., február.

Barringer, B.R. and Bluedorn, A.C. (1999): The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*, 20. szám.

Brealey, R. A., Meyers, S. C. (1998): *Modern vállalati pénzügyek*. Panem – McGraw-Hill, Budapest.

Burgelman, R. (1984): Designs for corporate entrepreneurship in established firms. *California Management Review*, 26. szám.

Chikán A. és Czákó E. (2005): Kutatási tervtanulmány. Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutatási Központ, 1.sz. műhelytanulmány.

Svetlicic, M., Rojec M. (eds.) (2003): *Facilitating Transition by Internationalization: Outward Direct Investment from Central European Economies*, Ashgate Publishing, Aldershot.

Porter, M. E. (1990): *The competitive advantage of nations*. The Free Press, New York.

Weston, J.F., Mitchell, M.L. and Mulherin, J.H. (2004): *Mergers, restructuring, and corporate control*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Wimmer Á. és Csesznák A. (2005): Vállalati jellemzők és összefüggéseik az EU-csatlakozás idején – A Versenyben a világgal kutatási programban résztvevő vállalatok jellemzése. Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, 3. sz. Műhelytanulmány.

A kutatási program támogatói

A hároméves kutatási program elindítását hazai vállalatok tették lehetővé, akiknek ezúton is köszönetünket fejezzük ki. A kutatási program lebonyolítását a következő vállalatok ill. intézmények tették és teszik lehetővé:

OTP Bank Rt.

Mol Rt.

Magyar Külkereskedelmi Bank Rt.

Nemzeti Fejlesztési Hivatal

Vállalatgazdasági Tudományos Egyesület

Vállalatgazdasági Tudományos és Oktatási Alapítvány

A műhelytanulmány-sorozat megjelenik 100 példányban

A kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató

ISSN 1787-1891 (nyomtatott)

ISSN 1787-6915 (online)