

ZÁRÓTANULMÁNYOK

CHIKÁN ATTILA

VÁLLALATOK ÉS FUNKCIÓK INTEGRÁCIÓJA

*- Folyamatjellegű irányítás -
alprojekt zárótanulmánya*

A tanulmányorozat

Z8.

kötete

BUDAPESTI KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI EGYETEM

Vállalatgazdaságtan tanszék

1053 Budapest, Veres Pálné u. 36., Tel./Fax: 118-3037

Ez a zárótanulmány a

„Versenyben a világgal”

A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői -
kutatási program

igazgató: **Chikán Attila**

Tevékenységszervezés és eredményesség

c. projekt

vezetője: **Demeter Krisztina**

Folyamatjellegű irányítás

c. alprojekt

vezetője: Chikán Attila

keretében készült.

A „Versenyben a világgal” - A magyar gazdaság versenyképességének mikrogazdasági tényezői c.
kutatási program **MŰHELYTANULMÁNY** sorozata.
Sorozatszerkesztő: Chikán Attila, programigazgató
Technikai szerkesztő: Koblász Mária
Készült 100 példányban. Budapest, 1997. május 8.

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	5
1.1. Az integráció elemzésének elvi kerete	6
1.2. A tanulmány tematikájának körülhatárolása	8
1.3. Az integráció fő kérdései napjainkban	9
1.4. Az integráció általános kérdései	9
1.5. Az értéklánc	13
1.6. Az ellátási láncok	16
1.7. Stratégiai szövetségek	19
2. Az integráció a hazai vállalati gyakorlatban	21
2.1. Horizontális integráció: a belső funkcionális kapcsolatrendszer	22
2.2. Az egyes szakterületek hozzájárulása a vállalati sikerhez	22
2.3. A funkcionális részterületek súlya egyes folyamatokban	23
2.4. Az egyes funkciók elhelyezkedése a szervezeti hierarchiában	25
2.5. A számítógépes rendszerek szervezeti integráltsága	27
2.6. Funkciók teljesítményének kölcsönkapcsolata	28
2.7. Vertikális integráció	30
2.8. A hosszú távú szerződések aránya	31
2.9. A hosszú távú szerződések okai és akadályai	32
2.10. Vevői oldal	32
2.11. Hosszú távú szerződés a szállítókkal	33
2.12. A hosszú távú szerződések feltételei	36
2.13. A szállítók és a vevők pótolhatósága	37
2.14. A stratégiai szövetségek	38
2.15. A stratégiai szövetségekről általában	39
2.15.1. Az időhorizont	39
2.15.2. A vállalati méret	40
3. A vevői oldal	43
3.1. A vállalatok helyzete és stratégiája	43
3.2. A fogyasztó kiszolgálása	45
3.3. A titok nyitja	46
4. Az anyagi folyamatok integrált menedzsmentje nemzetközi összehasonlításban	47
4.1. A belső integráció	50
4.1.1. Integrált rendszerek alkalmazása	50
4.2. A számítógép felhasználása az anyagi folyamatokban	52
4.3. Funkciók integráltsága	54
4.4. Vertikális kapcsolatok	57
5. A szervezeti integráció általános értékelése	59
6. Hivatkozott irodalom	60
7. Függelék	64
7.1. Az alprojekt kutatási célkitűzései	64
7.2. A kutatás módszertana	65
7.3. Kutatási eredmények (hazai helyzetkép nemzetközi tendenciák)	65
7.3.1. Az alprojekt legfontosabb megállapításai	65
7.3.2. Az alprojekt kutatási eredményeinek javasolt hasznosítása	65

7.3.3. Nyitva maradt kérdések.....	66
7.3.4. Az alprojekt értékelése.....	66
7.3.5. A kutatásban közreműködők.....	66
7.3.6. Az alprojekt keretében készült tanulmányok.....	66
7.3.7. Rendezvények.....	67

Táblázatok jegyzéke

<i>Táblázat 2-1: Az egyes szakterületek hozzájárulása a vállalati sikerhez.....</i>	<i>22</i>
<i>Táblázat 2-2: Egyes vállalati funkciók részvétele tipikus döntésekben.....</i>	<i>24</i>
<i>Táblázat 2-3: A vállalati szakterületek elhelyezkedése a szervezeti hierarchiában.....</i>	<i>25</i>
<i>Táblázat 2-4: Funkcionális tevékenységi területek számítógépesítettsége.....</i>	<i>27</i>
<i>Táblázat 2-5 a): Funkciók egymásra hatása: A pénzügyi vezetők véleményének átlagos értékei.....</i>	<i>29</i>
<i>Táblázat 2-5 b): A kereskedelmi vezetők véleményezett súlyai.....</i>	<i>29</i>
<i>Táblázat 2-5 c): A termelési vezetők által adott súlyok átlagai.....</i>	<i>29</i>
<i>Táblázat 2-5 d): A vezérigazgatói vélemények átlagos értékei.....</i>	<i>29</i>
<i>Táblázat 2-6:.....</i>	<i>30</i>
<i>Táblázat 2-7: A vevőkkel kötött hosszú távú szerződések indokai (1: jelentéktelen, 5: meghatározó).....</i>	<i>32</i>
<i>Táblázat 2-8: A szállítókkal kötött hosszú távú szerződések okai.....</i>	<i>34</i>
<i>Táblázat 2-9: A szerződési feltételek konkrétsága.....</i>	<i>36</i>
<i>Táblázat 2-10: A vállalat éves árbevételének és a stratégiai szövetség tagjainak kapcsolata.....</i>	<i>40</i>
<i>Táblázat 2-11: Kapcsolat a vállalatok indulópozíciója a stratégiai szövetségekben és a társaságok 1995. évi árbevétele között.....</i>	<i>41</i>
<i>Táblázat 2-12: Kapcsolat a vállalatok indulópozíciója a stratégiai szövetségekben és a társaságok 1995. évi árbevétele között.....</i>	<i>41</i>
<i>Táblázat 2-13: A vállalattal együttműködő partnerek típusa.....</i>	<i>41</i>
<i>Táblázat 3-1:.....</i>	<i>43</i>
<i>Táblázat 3-2:.....</i>	<i>44</i>
<i>Táblázat 3-3:.....</i>	<i>45</i>
<i>Táblázat 4-1: A nemzetközi felmérésben részt vevő országok és az egyes minták nagysága.....</i>	<i>49</i>
<i>Táblázat 4-2: Integrált termelési rendszerek és programok alkalmazása.....</i>	<i>51</i>
<i>Táblázat 4-3: Integrált rendszerek alkalmazása országonként.....</i>	<i>51</i>
<i>Táblázat 4-4: Funkciók számítógépesítettsége.....</i>	<i>52</i>
<i>Táblázat 4-5: Funkciók számítógépesítettsége országonként.....</i>	<i>53</i>
<i>Táblázat 4-6: A rendszerintegráció mértéke.....</i>	<i>53</i>
<i>Táblázat 4-7: A rendszerintegráció országonként.....</i>	<i>54</i>
<i>Táblázat 4-8:.....</i>	<i>55</i>
<i>Táblázat 4-9:.....</i>	<i>56</i>
<i>Táblázat 4-10: A termelési terv felhasználása.....</i>	<i>56</i>
<i>Táblázat 4-11: A termelési terv felhasználása országonként.....</i>	<i>57</i>
<i>Táblázat 4-12: A szállítási idő meghatározása.....</i>	<i>58</i>
<i>Táblázat 4-13: Fejlesztési együttműködés a szállítókkal.....</i>	<i>58</i>

Ábrajegyzék

<i>Ábra 1-1: A termelés-minőség-marketing kapcsolat</i>	11
<i>Ábra 1-2: A világklasszis szervezet</i>	12
<i>Ábra 1-3: Az értéklánc-koncepció (Porter, 1986)</i>	13
<i>Ábra 1-4: A szolgáltatás-elégedettség-siker az ellátási/értékláncban</i>	14
<i>Ábra 1-5: Funkciók és áramlások</i>	14
<i>Ábra 2-1: A hosszú távú szerződések alapján történő értékesítés és beszerzés részaránya</i>	31
<i>Ábra 2-2: A hosszú távú szerződéstől való tartózkodás okai</i>	33
<i>Ábra 2-3: A szállítókkal való hosszú távú szerződést akadályozó tényezők</i>	35
<i>Ábra 2-4: A szállítók és vevők pótolhatósága (Könnyen pótolható szállítók/vevők száma)</i>	38
<i>Ábra 2-5: A stratégiai szövetségek létrejöttének időpontja</i>	39
<i>Ábra 2-6: A stratégiai szövetségek jogi formái</i>	42
<i>Ábra 3-1:</i>	44
<i>Ábra 3-2: A forgalom jellemzői stratégiai vevők és más partnerek esetén</i>	45
<i>Ábra 3-3:</i>	47
<i>Ábra 4-1: Az empirikus kutatási programok kapcsolata</i>	48

1. Bevezetés

Jelen összefoglaló tanulmányunk fő témája a vállalati tevékenységek integrációja, illetve ennek szerepe a magyar vállalatok versenyképességében. A téma kifejtéséhez a következő gondolatmenetet alkalmazzuk: először igen röviden vázoljuk az integrációra vonatkozó saját felfogásunkat, megközelítésünket, kitérve az integrációval kapcsolatban a nemzetközi szakirodalomban megfogalmazott fő kérdésekre, vizsgálati területekre is. Ezt követően a "Versenyben a világgal" program keretében végzett kérdőíves felmérésre, illetve esettanulmányokra, valamint közvetlen tapasztalatainkra támaszkodva az integráció hazai helyzetét elemezzük, majd azt összevetjük a nemzetközi tendenciákkal. A tanulmányt következtetések levonásával zárjuk.

1.1. Az integráció elemzésének elvi kerete

Gondolatmenetünk elméleti háttéréül egy olyan háromszög szolgál, amelynek csúcspontjait a tranzakciós költségek elmélete, a szervezetelmélet kontingencia-felfogása és az értéklánc koncepció alkotja. A tranzakciós költség megközelítés segít a különböző szervezeti formák megjelenésének, szerepének, határainak magyarázatában. A kontingencia elmélet segítségével teremtjük meg a kapcsolatot az üzleti szervezetek (vállalatok) belső és külső tevékenységei között, míg az értéklánc felfogás adja meg a háttérrel az egyes vállalati tevékenységek közötti kapcsolatok feltárásához.

A tanulmány célja nem indokolja, hogy az elméleti eszmefuttatásokkal túl messzire menjünk, így csak a gondolatmenet leglényegesebb pontjait világítjuk meg. Hivatkozásként a részletesebb kifejtésre lásd Chikán, 1995, 1996 és 1997.

A kiindulópontot az a kérdés jelenti, hogy a gazdaság racionális működéséhez (más megfogalmazásban a fogyasztói szükségletek hatékony kielégítéséhez) szükséges *munkamegosztás* keretében széttagolt emberi tevékenységek közötti *koordináció* milyen intézményi, szervezeti keretek között mehet végbe? Ennek a kérdésnek a megválaszolásához néhány, a fenti háromszöggel jellemzett elméleti háttérre támaszkodó tételt az alábbiakban fogalmazunk meg:

1. Ismeretes, hogy az új intézményi közgazdaságtan (fő hivatkozások Coase, 1937, Williamson, 1975 és 1985) a koordináció két alaptípusaként a *piaci és a hierarchikus* (szervezeti) koordinációt fogadja el.

2. A vállalkozói kapcsolatokkal foglalkozó irodalom a gazdasági tevékenységek szervezésének a két fenti szélső eset között számos közbeeső változatot sorol fel, s úgy fogalmaz, hogy ezek folytonos skálán helyezkednek el a két végpont között. Egy lehetséges felosztást a következő ábrán láthatunk.



3. Az egyes szervezetek egymástól való elválasztását hagyományosan a tulajdonosi jogosítványok alapján végezték el, végső soron a diszpozíciós jogok alapján: eszerint addig tart a szervezet, ameddig terjed a tulajdonos (illetve megbízottja) döntési joga az általa birtokolt erőforrások felett. A vállalatközi kapcsolatok új formáinak terjedésével a tulajdonosi és a diszpozíciós jogok szétválhatnak, így a szervezetek határainak e hagyományos felfogása többé nem ad teljeskörű értelmezési lehetőséget, a határok bizonytalanná, "fuzzy" jellegűvé váltak.

4. A tranzakciós költség felfogása szerint egyazon tevékenységi kör koordinálására az adott feltételek függvényében akár piaci, akár szervezeti koordináció (akár a kettő közt valamelyik átmenet) felhasználható. Ennek megfelelően egy adott szervezet esetén a külső és a belső integráció nem elemezhető igazán egymás nélkül, hiszen a feltételek változásával a koordináció formája, és így az integráció jellege is, változhat.

5. A fogyasztó számára (akinek szükségletkielégítését az egész folyamat célozza) a szervezeti forma teljesen közömbös. A fogyasztót az érdekli, hogy az igénykielégítési folyamat minél hatékonyabb legyen, az ő kritériumai szerint. Az értéklánc koncepció az igénykielégítési folyamatot abból a szempontból vizsgálja, hogy annak együttese illetve egyes elemei milyen mértékben járulnak hozzá a fogyasztói igény kielégítéséhez, a fogyasztó által értéként elismert termék/szolgáltatás tulajdonságokhoz.

6. A gazdaság egésze, illetve az egyes szervezetek rendelkezésére álló korlátozott erőforrások felhasználásának (így az értéklánc működésének) hatékonysága döntő mértékben függ attól, hogy mennyire szorosan kapcsolódnak össze a lánc egyes elemei, mennyire "sima" az átmenet a munkamegosztás során kialakult egyes tevékenységek között. Lényegében erre a kérdésre ad választ az integráció, amelyet a fentiek jegyében úgy fogunk fel, mint a folyamatok egy tulajdonságát, amely a folyamat egyes elemei közötti kapcsolatok sokoldalúságának és szorosságának mértékét fejezi ki.

Ebből a definícióból az következik, hogy nem húzható éles határvonal integrált és nem integrált szervezetek illetve vállalatok közé. Az integráltságnak vannak olyan sajátosságai, amelyek különböző mértékben igazak egy adott vállalatra, és amilyen mértékben ezek igaznak bizonyulnak, olyan mértékben integrált a vállalat.

Az integráció ilyen sajátosságai a következők:

Stratégiai szemlélet. A vállalat formális stratégiát készít. Az egyes szervezeti egységek elé kitűzött operatív feladatok konzisztens részét alkotják az összvállalati stratégiának. Ezt úgy érik el, hogy a stratégiai tervezés folyamán a vezetés az egyes célokat a stratégiai tervben meghatározott sárokszámokból és aggregált feladatokból bontja le az egyes szervezeti egységek részvételével.

Intenzív kommunikáció. A vállalaton belül az egyes szervezeti egységek között gyakori az információcsere. Az információcsere minőségi, azt értve ezalatt, hogy az egységek egymástól számukra releváns információkat kapnak. Az is igaz azonban, hogy az integráltság elmélyülésével a releváns információk köre megnövekszik. Várható tehát, hogy a szervezeti egységek kialakítottak különféle intézményeket és technológiákat a beérkező információhalmaz kezelésére. A szervezeten belüli kommunikáció lehet formális és informális, de a formális kommunikáció az üzleti tevékenység szempontjából hangsúlyosabb.

Aktív reagálás. A legtöbb szervezeti egység valamilyen mértékben kapcsolatban áll a vállalat környezetével, s lefordítja annak komplexitását a vállalkozás által kezelhető formára. Az egység azonban a környezetnek csak többé-kevésbé körülhatárolt szegmensével érintkezik közvetlenül. Ebből az következik, hogy a legtöbb környezeti szegmens hatása csak egy másik szervezeti egység által már lefordított formában jut el egy adott egységhez. Egy integrált vállalatban erre az egységek aktívan reagálnak is. Ez azt feltételezi, hogy a szóbanforgó környezeti szegmessel kapcsolatban álló szervezeti egység a külső komplexitást olyan formában internalizálja, hogy azzal a többi egységet reakcióra, cselekvésre készíti.

A fenti gondolatmenet a bevezetésben említett háromszögű elméleti alapon összekapcsolja egymással a vállalati folyamatokkal foglalkozó szakirodalom két alapvető gondolatmenetét, amelyek az értéklánc és az ellátási lánc koncepciójára épülnek. A téma további beágyazásaként feltétlenül meg kell említenünk, hogy a valóságos gazdaságban nem egyszerűen láncok, hanem hálók működnek - minden lánc értelmezése egy-egy vonal, kiragadását jelenti a hálóból. (A hálóelmélet alapjaival kapcsolatban lásd Axelsson, 1995)

1.2. A tanulmány tematikájának körülhatárolása

Jelen tanulmányunkban a fenti gondolatmenetre építve az integráció két típusát elemezzük: az úgynevezett vertikális és horizontális integrációt. A vertikális dimenzióban az igénykielégítési folyamat egymást követő szakaszai közötti kapcsolatokat elemezzük (vállalaton belül és vállalatok között egyaránt), míg a horizontális dimenzióban az egy adott szervezeten belüli különböző funkciók kapcsolatát vizsgáljuk. Szükségesnek látjuk megjegyezni, hogy természetesen a két elemzési

szempont nem válik el tisztán, hiszen a "funkciók" egy része vertikálisan is rendezhető (beszerzés-termelés-értékesítés).

Az elemzés kereteinek kijelölésénél figyelemmel voltunk arra, hogy ez a tanulmány nem önmagában áll, hanem egy széleskörű kutatási program része. A program fontos részét képezik olyan kutatások, amelyeknek eredményeihez a jelen tanulmány kiegészítőleg kapcsolódik. Így külön projekt keretében foglalkozunk az egyes vállalati funkciókkal - ezek egyenkénti elemzésére tehát nem térünk ki, holott világos, hogy például a marketing piaci oldalról, a kontrolling az irányítás és az eredményesség oldaláról, míg a logisztika az anyagi áramlások és készletek szempontjából fontos integráló szerepet (is) tölt be a vállalat működésében. Külön projekt foglalkozik továbbá a stratégiai szövetségekkel. Ezeket a területeket a tanulmányban részletesen nem tárgyaljuk, a feladat az, hogy megteremtjük a megfelelő kapcsolatokat az itteni elemzések és a többi projekt elemzései között. Az átfogó következtetések levonása a kutatási program későbbi fázisának feladata.

1.3. Az integráció fő kérdései napjainkban

A fenti módon felfogott integráció kérdéseit a nemzetközi szakirodalom kiterjedten tárgyalja. Az alábbiakban az irodalomban kezelt főbb kérdések vázlatos összefoglalóját adjuk - az összefoglaló átemelés Chikán (1997) tanulmányából, amely szerint a századvég társadalomfejlődésének az üzleti szférában megjelenő következményei négy jelenségcsoportban foglalhatók össze : ezek a globalizáció, az integráció, a humanizáció és a fogyasztó orientáció. A fenti szemléletben felfogott integrációval az idézett tanulmányban közölt szakirodalmi összefoglaló négy alfejezete foglalkozik - ezeket emeltük be, némileg átszerkesztve a következő oldalakra, kiegészítve az Abdulwahab - Pandurics - Ugrai (1997) tanulmány néhány részletével.

1.4. Az integráció általános kérdései

Az integráció az üzleti kérdésekkel foglalkozó szakirodalom egyik legtöbbet szereplő fogalma napjainkban. Sokan és sokféleképpen használják, ezen munka keretében átfogó definíciójának megadása nem célunk. A fogalom menedzsmentben való használatának aktuális tartalmát részletesen tárgyalja Zeleny et al (1990). Az előző fejezetben említett saját értelmezésünk szerint *az integráció a folyamatok és az őket irányító döntések közötti kapcsolatrendszer sokoldalúságát és a kapcsolatok szorosságát írja le*, így tehát mértéke van: beszélhetünk jobban és kevésbé integrált folyamatokról és döntésekről. Ma is használható megítélésünk szerint az az osztályozás, ami van Dierdonck és Bruggeman (1983) adott, amely szerint *az integráció három dimenzióját különböztethetjük meg: a hierarchikus, a horizontális és a vertikális integrációt*. Jelen összefoglalónkban a hierarchikus integráció dimenziójában a vállalati stratégia és a funkcionális rész-stratégiák (nevezetesen az az anyagi folyamatokkal kapcsolatos rész-stratégiák) kapcsolatát kezeljük.

A horizontális dimenzióban a különböző, egymással egyenrangú hierarchikus szinten elhelyezkedő funkcionális rész-stratégiák (marketing, logisztika, K+F, stb.) és megvalósulásuk kapcsolatát vizsgáljuk, míg a vertikális dimenzióban a termelési - forgalmazási folyamat egymást követő elemei közötti kapcsolatokat elemezzük, (a vállalatok között és a vállalaton belül egyaránt).

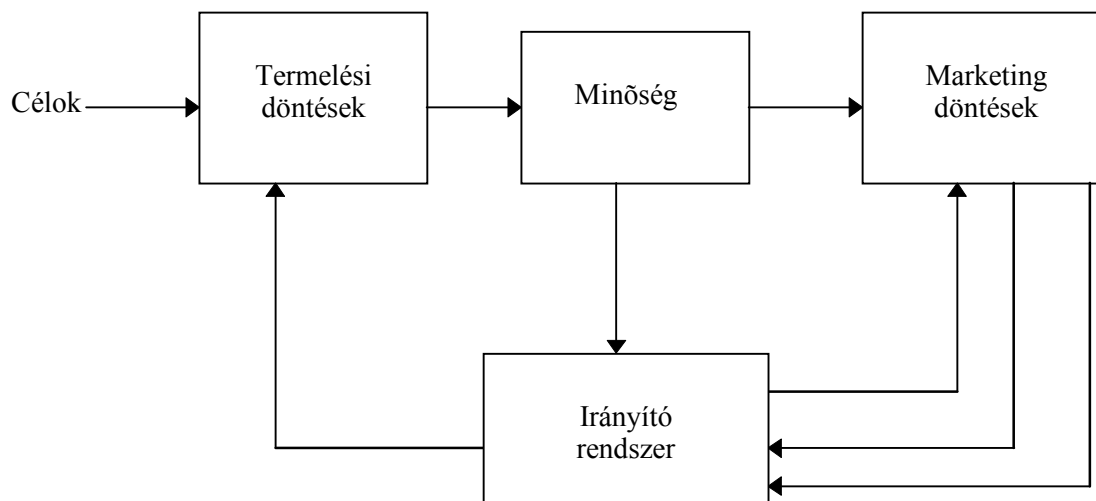
Mint említettük, jelen tanulmányunkban részletesen csak a horizontális és vertikális dimenziót kezeljük. A vállalati stratégiával a kutatási program több projektje is foglalkozik - az a következő kutatási fázisok feladata lesz, hogy összekapcsolja azokat az eredményeket, amelyeket a különböző projektekben a hierarchikus integrációra nézve elértünk. Itt ezért csak a következő megjegyzéseket tesszük a hierarchikus integrációra nézve:

A hierarchikus integráció tényezői (azaz a vállalati stratégiát segítő rész-stratégiák) a legújabb elemzésekben **elsősorban éppen a vállalati versenyképesség fogalmának közbeiktatásával fogalmazódnak meg**: a rész-stratégiák között olyan szinergikus hatásoknak kell érvényesülniük, hogy azok a vállalat egészének versenyhelyzetét erősítsék. A versenyképesség kritériumait illetően egy fontos kiindulópont Skinner (1969), amely szerint **a költség, a rugalmasság, a minőség és a megbízhatóság az a négy tényező, amely a vállalat stratégiai szinten értelmezett versenyképességét a fogyasztói igénykielégítés szempontjából meghatározza. Ezekhez az elmúlt években egy új kritérium csatlakozott: a fogyasztónak nyújtott szolgáltatás**. Természetesen az egyes szerzők eltérő megfogalmazásban és eltérő hangsúlyokkal foglalkoznak ezekkel a tényezőkkel, aligha követtünk azonban el hibát, ha ezt az öt tényezőt vesszük alapul. A 90-es évek vitái jórészt arról szólnak, hogy ezen tényezők között átváltás van-e (ahogy Skinner annak idején megfogalmazta) vagy egymásra épülnek, egymást erősíthetik mint azt Ferdows és de Meyer (1990) híres sand-cone, homoksüveg modellje az eredeti négy tényezőre vonatkozólag állítja. Hill (1992) a vállalati célokból a marketing stratégián átvezetve a termelési stratégia elemeihez a kritériumoknak két csoportján keresztül jut el: **kvalifikáló és rendelésszerző kritériumokról** beszél a (az előbbinek teljesítése teszi lehetővé, hogy egyáltalán beszálljunk a versenybe, még az utóbbival dönti el a vevő, ki a tényleges nyertes). Demeter (1994) helyesen hívja fel a figyelmet arra, hogy ez a logikai struktúra nem egyirányú: nem csak a marketing stratégiából kiindulva lehet termelési következtetéseket levonni, de fordítva is: a termelési-technológiai feltételek változtatása jelenthet előnyszerzési lehetőséget a marketingben.

Ez a tétel pedig már átvezet bennünket a **horizontális integráció dimenziójába, amelynek legfontosabb kérdésköre az egyes funkciók egymással való kapcsolata**. Lényegében Hill említett cikke már ebbe az irányba mutatott, hiszen a vállalati célokat a marketing-termelés integráción keresztül operacionalizálta. Hasonló logikával él Gupta et al (1991) cikke, amely a marketing és a termelés kapcsolatát vizsgálja, így a piaci részesedés növelésére irányuló stratégia következményeit elemzi a termelési stratégia három összetevője, a folyamat strukturális komplexitása, a termékvonal komplexitása és a szervezeti hatások széleskörűsége szempontjából. A marketing és az anyagi

folyamatok integrációját (marketing-operations-purchasing) vizsgálja egy kiskereskedelmi vállalatnál Bregman (1995). Fine és Hax (1985) az emberi erőforrás menedzsment, az innováció és a minőség menedzsment termelési kapcsolatait vizsgálják. A minőséget mint a termelés és a marketing közötti összekötő kapcsot fogja fel Ghose és Mukhopadhyay (1993), az elvi kifejtést egy mosószer-ipari vállalatokat tartalmazó nagyméretű mintával illusztrálva, a termelés-marketing-minőség kapcsolatrendszerét egy visszacsatolós modellben ábrázolva (Ábra 1-1.)

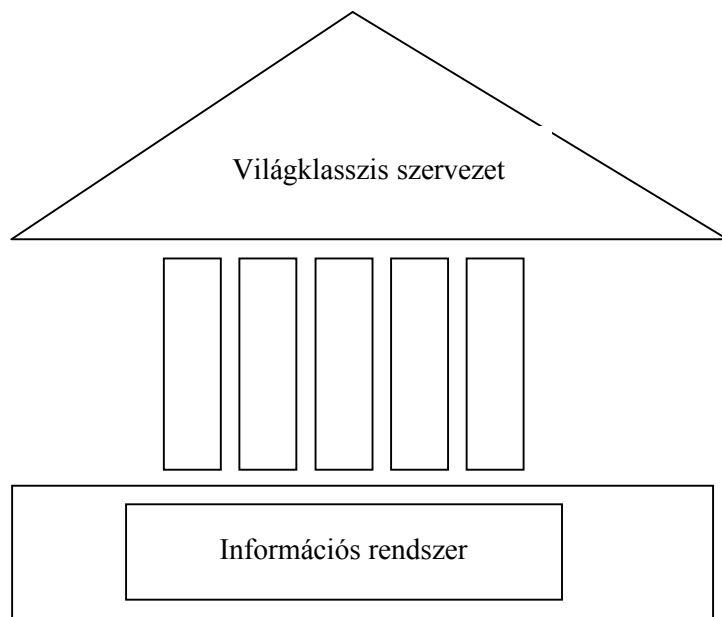
Ábra 1-A: A termelés-minőség-marketing kapcsolat



Számos forrás foglalkozik azzal, hogyan integrálja a vállalat különböző funkcióit a vállalat információs rendszere. Ezek a szerzők az információ menedzsmentjét mint eleve integrációs menedzsmentet fogják fel, ami egy dimenzióban kétségtelenül igaz is, mintegy párhuzamosan (bár inkább összefonódva) az anyagi folyamatok és az értékfolyamatok egész vállalatot átfogó integráló szerepével. Az említett összefonódásra példa az a praktikus megfontoláshoz is vezető elméleti elemzés, amelyet Lovejoy és Whang (1995) ad, ahol kétféle sebesség a döntési változó, amellyel a rendszer az információ feldolgozását és a termék előállítását végzi.

Lee és Kim (1996) az információs rendszer integráló szerepét tekinti a világklasszis szervezetek strukturális alapjának (Ábra 1-2.)

Ábra 1-B: A világklasszis szervezet



Az öt tartó oszlop: fogyasztó-orientáció, folyamatos fejlesztés, rugalmas vagy virtuális szervezet, kreatív emberi erőforrás menedzsment és egyenlőségre törekvő légkör (etika)

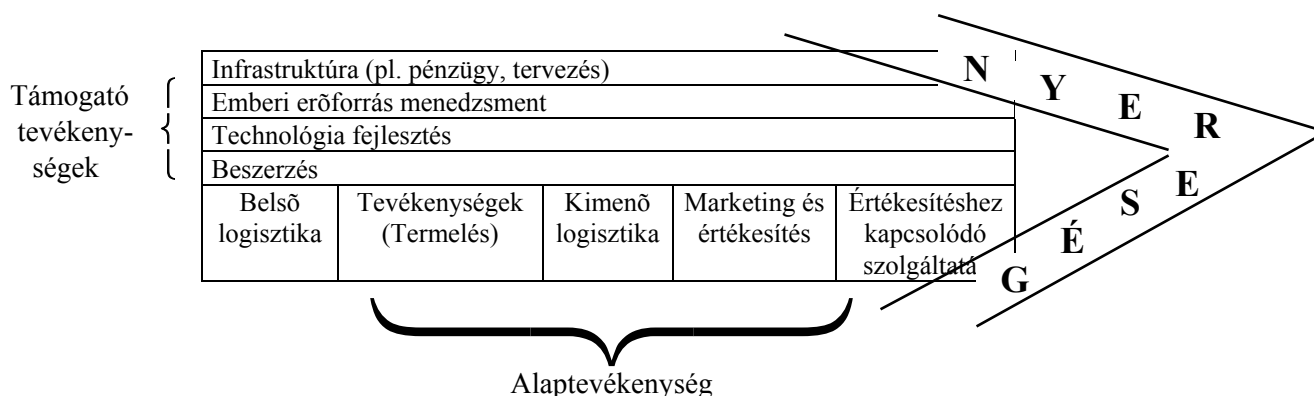
A vertikális integráció vállalatközi kérdéseit átfogóan tárgyaljuk az ellátási láncokkal foglalkozó fejezetben, itt néhány belső aspektust ismertetünk. A terméktervezéstől a gyártáson és piacra vitelen át a pénzügyig terjedő 13 tevékenység integrációjáról ír Pegels (1991), meghatározva azokat a tényezőket, amelyek ennek megvalósításához szükségesek. A párhuzamos tervezés (concurrent engineering) nyilvánvalóan önmagában is integráló szerepéből kiindulva elemzi a tervezés-marketing-termelés folyamat integrációját Sharifi és Powar (1996). A beszerzés szolgáltató szerepét vizsgálja Leenders et al (1993), azzal, hogy a beszerzés mint egy portás öröködik azon, hogy a vállalatban belül funkciók integrációja zökkenőmentesen valósulhasson meg. A beszerzés- termelés kapcsolatrendszer matematikailag elemzi, a közös tétel nagyság optimum meghatározására törekedve Goyal és Deshmukh (1992). A termelés és az elosztási rendszer integrációjában látja az ellátási lánc menedzsment kiindulópontját Wild (1995). Az elektronikus adatcsere (EDI) rendszerek integráló szerepe az anyagi folyamatokban aligha kérdéses - egy "hol tartunk" összefoglalót ad Laage-Hellman és Gadde (1996).

1.5. Az értéklánc

Az értéklánc koncepció teljesen új megvilágításba helyezi a vállalati tevékenységszervezést. Lényegét tekintve azt fejezi ki, hogy mindaz a tevékenység, amely a vállalaton belül folyik egy olyan hatékonysági kritérium szempontjából értékelődik, amely azt fejezi ki hogy az egyes tevékenységek milyen mértékben járulnak hozzá a vállalat alapvető céljának teljesüléséhez. A vállalat alapvető céljaként a "fogyasztói igény kielégítése nyereség elérése mellett" célrendszert szoktuk megfogalmazni. Ez más megfogalmazásban azt jelenti, hogy a vállalat értéklánca olyan tevékenységek sorozatából áll, amelyek az erőforrásokból különböző transzformációkkal olyan nagyobb értéket állítanak elő, amelyet a fogyasztó maga értéknek ismer el. Nem az tehát a kérdés, hogy a vállalat hogyan értékeli termelési folyamatát, értékesítését stb., hanem, hogy a fogyasztó milyen mértékben hajlandó a befektetett munkát és más erőforrásokat elismerni. Az alapvető cél értelemszerűen akkor valósul meg hatékonyan, ha a fogyasztói igény úgy elégül ki, hogy ez a vállalat számára, rentábilis hatékony legyen. Ebben az esetben beszélhetünk arról, hogy a fogyasztó az új értéket elismerte azzal, hogy hajlandó olyan árat fizetni érte, amely fedezi a vállalat költségeit, és ezen kívül még nyereséget is biztosít.

Az értéklánc koncepció megjelenését az irodalom Michael Porter nevéhez köti, aki először írta le a fenti gondolatmenetet operacionalizált formában (Porter, 1986). A porteri gondolatmenet lényege annak bemutatása, hogy a vállalat főtevékenységei egymásba láncszerűen kapcsolódva, folyamatot formálva vezetnek el a fogyasztási igények kielégítéséhez, miközben a "főtevékenységek" megvalósulását "támogató tevékenységek" teszik lehetővé. Bár a porteri modellt több kritikai megjegyzés is érheti, azt el kell ismerni, hogy a tevékenységek folyamatba szervezését igen szemléletesen bemutatja. A koncepció lényege a következő ábra áttekintésével megragadható:

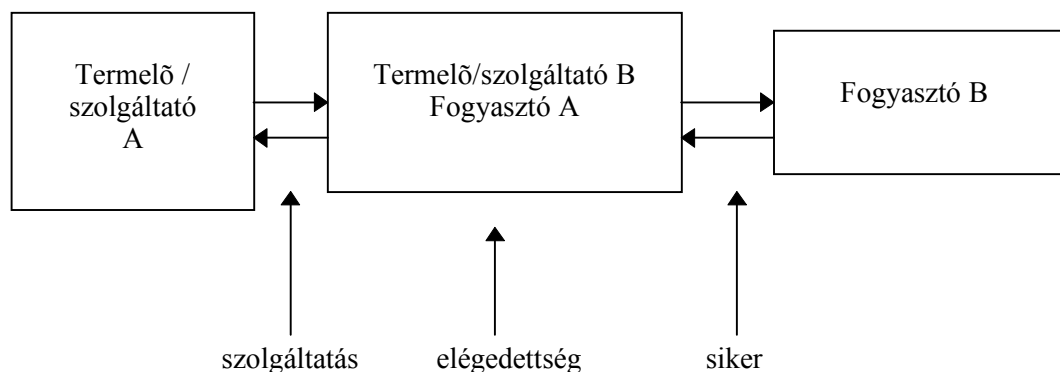
Ábra 1-C: Az értéklánc-koncepció (Porter, 1986)



Porter koncepcióját napjainkra jelentősen kibővítették, illetve átformálták kutatók és (gyakorlati tapasztalatok alapján) tanácsadók illetve vállalati szakemberek. Egy igen sok érdekes

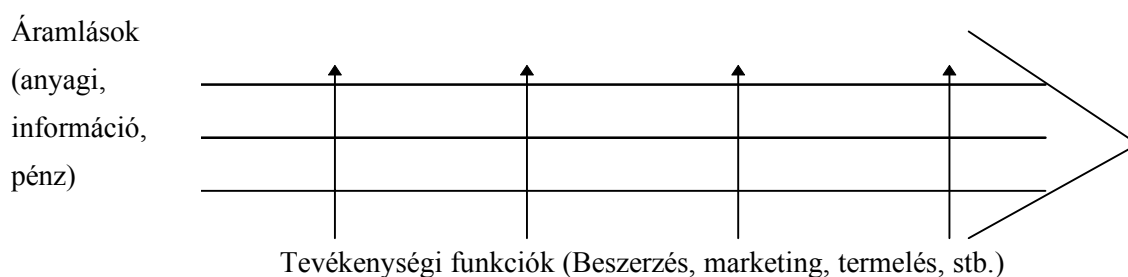
gondolatot tartalmazó cikkben Fawcett S. E. és Fawcett S. A. (1995) azt fejtegették, hogyan illeszkedik be az értéklánc az ellátási lánc koncepciójába. Ez a téma több oldalról megközelíthető: e szerzőpáros - felhasználva a jól ismert Bowersox-Closs (1995) cikk gondolatmenetét - azt hangsúlyozta, hogy a fogyasztói igény kielégítésére való törekvés, mint a vállalat alapvető céljának külső összetevője (a belső a nyereség), többféle módon mérhető. Szokásosan vagy a fogyasztó oldaláról mérik (az "elégedettség" mértékével) - vagy a termék/szolgáltatást nyújtó oldaláról (a szolgáltatás mértéke) fogják meg, miközben az ellátási lánc koncepcióval akkor illeszthető össze, ha ezeknél tovább megyünk, s azt mondjuk, **hogy a vállalat akkor elégti ki hatékonyan a fogyasztó igényét, ha hozzájárul annak sikeréhez**. Ez a szolgáltatás - elégedettség - siker mérték hármas (a betű/szójátékokat kedvelő amerikaiak szóhasználatával "triple S": "Service-Satisfaction-Success") egyrészt fokozza az integrációban való gondolkodást (hiszen a szolgáltatás csak a termelő oldaláról fogalmazódik meg, az elégedettséghez pedig kell a fogyasztó is, míg a fogyasztó sikeréhez kell az ő fogyasztója is), másrészt figyelembe veszi az ellátási lánc koncepció definíciójának azon elemét, hogy a lánc működésének hatékonyságát a végső fogyasztó igénykielégítésének szempontjából kell értékelni.

Ábra 1-D: A szolgáltatás-elégedettség-siker az ellátási/értékláncban



A Fawcett- Fawcett (1995) cikk emellett igen meggyőzően hívja fel a figyelmet a vállalaton belüli áramlások (anyagi, információs és pénzügyi áramok) és a tevékenységi folyamatok kapcsolatára, egy hozzáadott-érték mátrix segítségével (az ábra nem az eredeti cikkből származik, saját gyártmány, de kifejezi a szerzők gondolatmenetének lényegét).

Ábra 1-E: Funkciók és áramlások



A mátrix kifejezi, hogy az áramlások különböző szakaszaiban az egyes tevékenységi funkciók milyen természetű és mértékű hozzájárulást nyújtottak az értékteremtéshez.

Lényegében ennek a gondolatmenetnek a továbbgondolása útján jutunk el az értékfolyamterképhez (value stream map) amelyet az értékláncban megvalósuló kapcsolatok leírásához (van Weele - Rozemeijer, 1996) és az értékláncban előálló veszteségforrások kiküszöböléséhez (Hines, 1996) egyaránt felhasználhatunk.

Az értéklánc globális környezetbe helyezéséről ad példát a De Toni et al (1992) cikk. Három fő következményét látják az értéklánc szempontjából a globalizációnak:

- Költség és idő kompresszió: a láncon belül a költségek csökkentése és az időhatárok szűkítése jelenthet versenyelőnyt.
- Megállapodások és koalíciók, amelyek különös jelentőségre tesznek szert a globális környezetben, az átfutási idők csökkentésében, a fejlesztési eredmények, know how átadásában, a kockázat csökkentésében, a piacralépés sikerességében.
- Transzfer. a tudás, az ismeretek, a tapasztalatok átadása szélesebb skálán és nagyobb léptékben történik, történhet.

Ezek a tényezők alapvetően befolyásolják annak a két erőforrásnak az alakulását és felhasználását, amely "a legtöbbet jelenti napjaink gazdaságában" (van Weele - Rozemeijer, 1995): a tudásét és a kapcsolatrendszerét, vagyis a szervezet kompetenciájának és érintettjeinek helyzetét és hasznosítását.

Ez utóbbi összefüggésben különösen fontos az a felvetés, hogy a jól szervezett érték lánc sokat segíthet a vállalat elismertségének növelésében, ahogyan erre Preece et al (1995) a Levi Straussnál készített esettanulmányban rávilágít. Ez a megközelítés túlmutat azon a felfogáson, amely az értéklánc "gazdaságtechnikai" felfogására építve azt helyezi a középpontba, hogyan járulnak hozzá az értéklánc egyes összetevői a nyereségesség növekedéséhez, s azokra az értékekre és attitűdökre helyezi a hangsúlyt, amelyekre építve az értéklánc érintettjei összekapcsolják illetve ütköztetik nézeteiket, s végső soron döntéseiket.

Erre a felfogásra építve már egészen messze lehet jutni az értékláncok társadalmon belüli elhelyezésével, elhelyezkedésével kapcsolatban. Az ellátási lánc elmélet egyik kiemelkedő képviselője, Richard Lamming (1996) előadásában a repülőtéri kiszolgálórendszerek példáján keresztül mutatja be, hogy azok az eredeti fogyasztói igény (az utasnak a földi közlekedésből a légi közlekedésbe való áthelyezése) helyett ma milyen sok másféle érdeket szolgálnak, s aligha foghatók fel egy, az eredeti igényt kielégítő értékláncnak.

1.6. Az ellátási láncok

A téma napjaink üzleti szakirodalmának egyik fókuszpontja. A magyar fogalom nem igazán szerencsés: a “supply chain” tükör fordítása, de hangzásában kevésbé van benne a “supply” szó “kínálat” jelentése. Sokan, főleg az idősebbek ráadásul az ellátás szóra a tervgazdaságban ráragadt kellemetlen hangzást sem szeretik benne. Mára azonban már elterjedt, s csak abban reménykedhetünk, hogy idővel mindannyian azt fogjuk érteni a fogalmon, amit az eredeti jelentés takar: **tevékenységek olyan összekapcsolódó sorozata, amelyben minden a végső célt, a fogyasztó igényének kielégítését szolgálja.** (A fogyasztó igényének kielégítéséhez persze értéket kell létrehozni: az ellátási lánc fogalom itt párhuzamossá válik az értéklánccal).

Az ellátási lánc résztvevői tehát akkor járulnak hozzá hatékonyan a lánc működéséhez, hogy ha az a végső fogyasztó igényeit kielégíti. Nem egymás számára termelnek tehát, hanem valamennyien egy végső fogyasztóra szegezik a tekintetüket. Mint említettük **az irodalom gyakran ellátási hálókról beszél láncok helyett**, hiszen a valóságban bármilyen termék előállításához tevékenységeknek nem egy lineáris láncát, hanem egy hálóját kell kiépítenünk. Ebből a hálóból azonban mindig kimetszhető egy olyan lánc, amelynek mentén egy terméknek az útját végigkövethetjük.

Az ellátási lánc működésében azaz a fogyasztói igény kielégítésének folyamatában egyes lépéseket technológiai-szervezési szükségszerűségek határolnak be, más lépések a döntéshozók kompetenciájába tartoznak. Az azonban bizonyos, hogy ezek a tevékenységek többféle szervezeti keretben lebonyolódhatnak. Azt, hogy a folyamat hol lép át egyik szervezetről a másikba, célszerűségi megfontolások döntenek el. Ezen megfontolásokkal a tranzakciós költségek elméletére alapozva újabban sokat foglalkozik az irodalom (kiindulópontként ld. Williamson, 1985 - néhány további adalék Rosen, 1996; Picot et al, 1996).

Egy másik releváns elméleti iskola abból indul ki, hogy - mint a bevezetőben említettük - a valóságban nem is láncok, hanem hálók formájában írható le a gazdaság szerkezete. Erre a megfontolásra egy teljes elméleti iskola épült, klasszikusként lásd Hakanson (1982), az újabb eredményekről pedig Hallen et al, (1991) Axelsson-Easton (1992) és Axelson, (1995). Arra, hogy ez a hálózat-elemzés nem csak elméleti játszadózás, igazolásul hivatkozunk a japán “keiretsu” hálózatokkal kapcsolatos irodalomra (egy közelmúltbeli összefoglaló Lincoln et al, 1995.).

Hasonlóképpen gyakorlat-közeli Karlsson (1992) elemzése, aki az anyagi áramlásokkal párhuzamosan, vagy még inkább összefonódva végbemenő tudásáramlást is bekapcsolja a vizsgálódásba. Húsz nagy OEM (Original Equipment Manufacturer, lényegében nagy összeszerelő cég) elemzése alapján jut arra a következtetésre, hogy az ellátási háló menedzselése még inkább stratégiai feladat, mint magáé a cégé. A menedzsment (az “operations manager”) új szerepét vizsgálja az elosztási hálóban Armistead és Mapes (1991), valamint Wild (1995), míg az ellátási hálót, mint

az anyaggazdálkodás stratégiai funkcióját alátámasztó konstrukciót elemzi Mansfield (1992), hangsúlyozva a láncról a hálóra való áttérés jelentőségét. Az ellátási láncok, mint a bevezetőben említettük tehát a hálózatoknak egy metszeteként foghatók fel.

Az ellátási láncok a fentiek értelmében tehát nem korlátozódnak sem a szervezeteken belüli, sem a szervezetek közötti kapcsolatokra, hanem mindkettőt kezelik. Olyan integrált láncot képeznek, ahol az a cél, hogy a folyamatok minél zökkenőmentesebben zajlódjanak le, minél simább legyen az átmenet egyik tevékenységből (amely valamely vállalati funkció nevével is meg lehet címezve: rendelés, beszerzés, anyagmozgatás, raktározás, termelés, stb.) a másik tevékenységbe, s ha kell, egyik szervezeti egységből (vállalatból) a másikba. Más megfogalmazásban, az ellátási láncnak a benne végbemenő folyamatok integrált kezelésére kell képesnek lennie. Mindennek pedig valójában kettős célja van: a sokat deklarált fogyasztói igénykielégítés, valamint a kevésbé deklarált, de annál hűségesebben követett profitnövekedés: a befektetett tőke értelemszerűen akkor térül meg gyorsabban, s hoz profitot, ha a folyamatok gyorsan és zökkenőmentesen zajlanak le. Mindkét cél valós és fontos, megvalósulásuk egymást feltételezi (Chikán, 1992).

Az ellátási láncok működését is sok irányból elemzi a szakirodalom. Mivel a láncszerű működés feltétele, hogy a közvetlenül kapcsolódó elemek, az eladók és a vevők között szoros kapcsolat alakuljon ki, ezért e viszony elemzése igen fontos.

A közelmúlt változásait elemzi ezen a területen Imrie - Morris, (1992). Igen sok gyakorlati példát elemezve vitatják, hogy "új korszak" következett volna be az eladó-vevő viszonyban, amikor megszűnik az érdekellentétek kezelésére alapozott szerződéses viszony, s helyére partneri kapcsolatok lépnek. Ez a helyzet, mint írják, jellemző bizonyos ágazatok kiemelkedő vállalataira, de nem jellemzi a gazdaság egészét. Ne tévesszük össze a célokat a tényekkel - a vezető vállalatok jó része a jelzett irányba halad, de új korszakról még nem beszélhetünk.

Igen kiterjedt irodalom foglalkozik azzal, hogyan lehetne ezt a haladást felgyorsítani: Ganesan (1994) a hosszú távú szállító-vevő kapcsolat legfőbb meghatározó tényezőiként a kölcsönös függőséget és bizalmat emeli ki, s ennek megnyilvánulását elemzi egy nagyobb felmérés segítségével. A szállító-vevő kapcsolatok hosszabb távon érvényesülő trendjeit elemzi Lyons et al (1990): az ellátási bázis racionalizálását, a hosszú távú szerződéseket, a szolgáltatások alvállalkozásba adását, a részegységekben történő beszerzést, majd mind az eladó, mind a vevő oldaláról megvizsgálja a kapcsolatok előnyeit és kockázatait. Az találja, hogy az amerikai gazdaságban jelenleg az ipari vevők határozott előnyöket élveznek - ezekből át kellene engedniük az eladóknak, hogy valódi partnerkapcsolatokról beszélhessünk.

Kalwani és Narayandas (1995) ennek a viszonynak a másik oldalát elemzi, és azokról az előnyökről szól, amelyeket a szállítók megszereznek egy hosszú távú kapcsolatban. Ramsay (1996) módszert mutat be az eladó-vevő kapcsolatban érvényesülő hatalmi viszonyok mérésére. Az

értékesítés növekedési ütemére a készletekre, az árakra és a nyereségességre vonatkozó hipotéziseket tesztel egy 114 elemű kisvállalati mintán, kimutatva, hogy ezen vállalatok túléléséhez sokszor segít egy hosszú távú kapcsolat. Londeros - Monczka (1989), Prabten - Miskell (1991) és Evans - Laskin (1994) további adalékokkal szolgál az eladó-vevő kapcsolat témájához, Szymankiewicz (1994) pedig már az ellátási láncban partneri kapcsolatba lépett szereplők előnyeit és hátrányait elemzi. A beszerző döntéseinek egy taxonómiáját adja meg Bunn (1993), hat döntési szituációt különböztetve meg: eseti vásárlás; rutin; alacsony prioritású vásárlás; egyszerű módosított ismételt vétel; megfontolást igénylő új beszerzés. Leenders et al (1993) cikke már átmenet a “valódi” ellátási lánc irodalomhoz, amennyiben a beszerzés szerepét, adaptálását értékeli az ellátási láncba. Egy sajátos helyzetet elemez Carlin et al (1994) cikke, amely arról szól, hogy az üzleti vállalkozások nemcsak egy csatornán kerülhetnek kapcsolatba egymással, s ennek következtében előfordul, hogy az eladó és vevő egymás versenytársai is. A cikk ajánlásokat fogalmaz meg a követendő magatartásra nézve és egy sikersztorit ismertet.

Az ellátási lánc menedzsment kulturális vonatkozásai is megmozgatták a kutatók fantáziáját. Glaser (1995) Mexikóról, Dyer és Ondri (1993) Japánról ír gondolatgazdag tanulmányt, Price (1996) pedig azokat a kulturális hatásokat elemzi, amelyek éppen az új típusú kapcsolatok miatt állnak elő a szervezetekben.

Rendkívül igényes és sokoldalú forrásokat találunk az ellátási láncokkal kapcsolatos elemzési-módszertani kérdésekről is. Elvi jelentőségű Lamming et al (1996) cikke, amelyben arra adnak módszert, hogy az elemzés, értékelés tárgya ne az eladó vagy a vevő magatartása, hanem a közöttük lévő kapcsolat legyen. New (1996) egy négydimenziós sémát javasol, amelynek segítségével 250 féle osztályba sorolhatók az ellátási láncok. Horland et al (1993) valamint Scott és Westbrook (1990) gyakorlat-orientált elemzési keretet alakítottak ki a lánc teljesítményének értékelésére, az utóbbiak egy fejlesztési stratégia kialakítására is. Lee és Billington (1992) a készleteknek az ellátási láncban betöltött szerepét, 14 ezzel kapcsolatos problémát és a hozzájuk tartozó javítási lehetőségeket elemzik. Az ellátási lánc érték-láncként való felfogására épít Hines (1995), vizsgálja a veszteségforrásokat és kiküszöbölésük lehetőségeit. A szerző által bevezetett értékáram-térkép rövid idő alatt nagy népszerűsége tett szert. Szintén Hines (1996) az értékáramban közreműködő szervezetek integrációjának új paradigmáját fogalmazza meg, a “concurrent purchasing” (párhuzamos beszerzés) elvére építve. Az ellátási lánc multidiszciplináris jellegét hangsúlyozza Nedergaard (1996), aki a lánc piaci, technológiai és szervezeti aspektusainak harmonizálásával foglalkozik.

1.7. Stratégiai szövetségek

Nem újkeletű, hogy egyes vállalatok egymással többé-kevésbé tartós és szoros kapcsolatban végeznek bizonyos gazdálkodási tevékenységeket - a fejlesztéstől piacmegmunkáláson át a gyártási kooperációig ennek a történelem folyamán számos formája alakult ki. Stratégiai szövetségekről mégis csak az elmúlt egy-másfél évtizedben kezdtek beszélni, ami azt jelzi, hogy e kapcsolatokba ebben az időszakban új minőségi elemek léptek be.

Ezek az új elemek épp a gazdasági-műszaki környezet változásaival hozhatók összefüggésbe. A stratégiai szövetségek kiemelt összetevője a növekvő komplexitás kezelésére irányuló törekvés - ebben a globalizáció, a technikai fejlődés és a növekvő fogyasztói igényesség egyaránt szerepet játszik. A növekvő verseny egyrészt egymástól távoli területeket, ágazatokat, erőforrásokat is bevont, versenytárrá tett, másrészt a kétoldalú kapcsolatok helyett egyre inkább vállalati hálókat kialakítását ösztönözte illetve tette szükségessé. (Egy igen színvonalas elemzést ad ezekről a tényezőkről Richter, 1994)

A stratégiai szövetségek átmeneti megoldást képeznek a gazdaság koordinálásában a piaci és a szervezeti módszerek között. A stratégiai szövetségek tulajdonképpen azt jelentik, hogy két vagy több jogilag egymástól elkülönülten működő szervezet valamilyen közös cél érdekében hosszú távú együttműködési megállapodást köt, és ezen megállapodás eredményeként létrejövő új jóságban közösen osztozik. Ezen stratégiai szövetségek lehetnek vertikálisak és horizontálisak, annak függvényében hogy egyazon termékeket előállító vállalatok közötti, avagy a vertikumok egymást követő fokozatainak lévő vállalatok kapcsolódnak-e össze. *A stratégiai szövetségek a vállalat határainak bizonyos értelemben vett kiterjesztését jelentik*, amennyiben a vállalat döntési vagy diszpozíciós lehetőséget, jogot kap vagy kaphat olyan erőforrások használásában, amelyek tulajdonilag nem tartoznak az ő hatáskörébe. Ezáltal sokszorosan megnövelhető az egyes résztvevők együttes teljesítménye. A stratégiai szövetségek számos formája közül számunkra azok a legfontosabbak, amelyek az ellátási lánc illetve háló bizonyos szakaszain, egyes részein előállhatnak vevők és eladók között az ellátási lánc hatékony működtetése érdekében.

Ebben az összefüggésben a vállalatközi együttműködés és ennek formájaként a stratégiai szövetségek alakítása lényegében két stratégiai döntéstípusra adott válaszoktól függ:

1. a *venni vagy gyártani* döntés, amely a vertikális integráció mértékéről és kiterjedéséről határoz
2. a *verseny vagy együttműködés* kérdés, amely a horizontális kapcsolatrendszer alakulására ad választ.

Ami a venni vagy gyártani döntést illeti, itt az a tény önmagában fontos szerepet tölt be, hogy a hatékonyabb versenyzést lehetővé tevő, az erősségekre (core competencies) koncentráló stratégiák abba az irányba mutatnak, hogy **a vállalatok igyekeznek megszabadulni minden olyan tevékenység végzésétől, amelyet mások náluk jobban tudnak végezni.** Ennek formája az "outsourcing" (kiszerezés), ami számos fontos területen vezetett a venni vagy gyártani döntésben új megítéléshez, jóval gyakrabban a korábnál a "venni" javára. Az outsourcing azonban nem vezet automatikusan stratégiai szövetségekhez, sőt, jól meg kell őket tudni különböztetni. (Bowersax, 1990 és Venkatesan, 1992). Az azonban bizonyos, hogy az a korábbi szemlélet, amely **a hatékony vertikális kapcsolatrendszer a beszerzési oldalon a szállítók versenyztetésében látta, a komplex környezetben egyre inkább átadja a helyét olyan megfontolásoknak, amelyek a tartós partneri viszonyt helyezik a középpontba.** A gyakorlati tapasztalatok azonban erősen óvnak attól, hogy a stratégiai szövetségek keretében történő beszerzést túl széles körűvé tegyék, s ezzel sebezhetővé tegyék magukat a piaci szereplők. Két olyan tényező van, amelyeknek mérlegelésére a gyakorlati tapasztalatok alapján az irodalom leginkább felhív. Az egyik a szereplők közötti erőviszonyok kiegyensúlyozottsága - ha ez nem teljesül, egyoldalú előnyszerzésre irányuló törekvéssel, csalódással és veszteségekkel kell számolni. A másik, hogy ne osztozzunk a "core competence" körébe tartozó tevékenységeken, mert ez a vállalat egyéniségének, erejének feladásával jár és drámai következményekhez vezethet (Magee, 1992, Joseph et al, 1995, Mitchell- Singh, 1996). A technikai haladás (így például a közlekedési, de mindenekelőtt az elektronikai fejlődés) eszközeit felhasználva ma már igen szoros, gyakorlatilag alig elválasztható vertikális együttműködések alakultak ki, az elektronikus adatcsere, s legújabbban az ECR (Efficient Customer Response) koncepciójára építve, ahol az ellátási lánc minden elemét elektronikus adatrendszer kapcsolja össze, teljes körű elérhetőséggel, a fogyasztói igényekre való hatékony válaszadás lehetővé tétele érdekében (Sperber, 1993). Ez a partnerek közötti teljes bizalomra építő koncepció és a stratégiai szövetségek más hasonló formái egyébként a vállalatok belső integrációját is átformálják, erősebbé teszik - átalakítják továbbá a hagyományos funkciók szerepvállalását a vállalatok működésében (így még olyan tradicionális funkciókét is, mint a számvitel - lásd Cellini, 1993).

A horizontális típusú szövetségek a vállalatok piaci orientációjának közös jegyeire építenek, két alaptípusuk a marketingre-értékesítésre és a fejlesztésre irányuló szövetség (Bucklin-Sengupta, 1993, Prever-Toker, 1996). Ezekben a kapcsolat szorosságának mértéke az egyszerű licenz-megállapodásoktól a közös piaci munkán át a fejlesztések technikailag-szervezetileg érzékeny elemeinek közös kezelésén át a közös befektetésekig terjedhet. Az idézett forrásokban szereplő s más információk is azt mutatják, hogy ezen szövetségek sikerének kulcsa a résztvevők illeszkedésének mértéke (célokban, kultúrában, profitban stb.).

A horizontális stratégiai szövetségek általában jól szerepelnek turbulens környezetben, amennyiben az együttműködés bizonyos feltételeit betartják a résztvevők. Ezek közé tartozik, hogy

ne saját gyengeségeink kiküszöbölésére próbáljuk a szövetséget felhasználni (ezt ugyanis a stratégiai partner veszi észre legelőször, s nem egy esetben ki is használja ellenünk), hanem az erős oldalak illesztésével vegyünk részt a szövetségben. A horizontális szövetségekben is kardinális kérdés a core competence megtartása, a markáns egyéniség megjelenítése a szövetségben.

A stratégiai szövetségek létrehozása természetesen önmagában nem garantálja a sikert. Különösen fontos, mint minden partnerkapcsolatban, az, hogy figyeljünk a szövetség alakulásának folyamatára, ahol a "kivitelezés" során számos nehézséget kell elhárítani. Bleeke és Ernst (1995) a szövetségek hat típusát sorolja fel, ezek közül négyet eleve reménytelennek tart (a versenytársak ütközését, a gyengék és az egyenlőtlen erők szövetsége különböző eseteit) s csak a komplementárisan egyenlők kapcsolatának folyamatában nem lát végső soron a szövetség felbomlásához, a résztvevők csődjéhez vagy felvásárlásához vezető erőket.

A stratégiai szövetségek napjainkban egyre nagyobb szerepet játszanak a globális gazdaságban. Nemzetköziségük szinte természetes (Banks- Baranson 1993), mértékadó vélemények szerint, a világgazdaságnak egy nagyon reális jövőképében domináns szerepet töltenek be (lásd Vissi, 1995, vagy az Economist, 1993 összeállítását).

A stratégiai szövetségek jelenségcsoportja az elméleti kutatókat is megihlette - egy kitűnő összeállítást közöl Parkhe, (1993), főleg a játékelmélet és a tranzakciós költség elmélet hozzájárulásáról.

2. Az integráció a hazai vállalati gyakorlatban

Ezen fejezetben az integrációnak a bevezetésében említett két típusával: a horizontális integrációval (azaz a belső funkcionális kapcsolatrendszerrel), valamint a vertikális integrációval (a vállalat szállítói-vevői kapcsolataival) foglalkozunk, a "Versenyben a világgal" program keretében végzett kérdőíves felmérés anyagára támaszkodva.

A felmérés tartalmának és módszerének részletes ismertetésétől itt eltekintünk, hiszen e tanulmány olvasói számára ez többnyire ismert. Azon olvasók részére, akik még nem találkoztak a kutatási program e lényeges részfeladatának leírásával, utalunk Chikán-Czakó-Demeter (1996) tanulmányára. Itt csak annyit jegyzünk meg, hogy 325 vállalat 1300 vezetője töltötte ki a kérdőívet - minden vállalatnál a vezérigazgató valamint az első számú termelési, pénzügyi és kereskedelmi vezető, illetve megbízottjuk. A négy vezető különböző kérdőívet kapott, csekély átfedéssel (ilyen volt a következőkben szereplő szervezeti kérdések egy része).

Ez a fejezet a Chikán (1997) forrásmunka II. 4. és II. 5. alfejezeteinek némileg szerkesztett változata, kiegészítve az Abdulwahab - Pandurics - Ugrai tanulmány néhány részletével.

2.1. Horizontális integráció: a belső funkcionális kapcsolatrendszer

Igen kiterjedt kérdéscsoportok foglalkoztak a vállalatok szervezeti integrációjával. Tizenhét vállalati funkciót azonosítottunk s ezek kapcsolatrendszerét vizsgáltuk, gazdálkodási és menedzsment szempontból.

2.2. Az egyes szakterületek hozzájárulása a vállalati sikerhez

Az említett tizenhét funkció értékelését kértük valamennyi (tehát 1300) megkérdeztől, az alábbiak szerint:

Kérjük, jelölje meg az alábbi skálán, hogy az Ön vállalatának körülményei között a működés egyes területeinek milyen tényleges súlya van az összvállalati működés sikere szempontjából? (1 - csekély a jelentősége, 5 - meghatározó tényező)

A kapott válaszok átlagát a Táblázat 2-1-ben foglaltuk össze.

Táblázat 2-A: Az egyes szakterületek hozzájárulása a vállalati sikerhez

Szakterület	Fontosság				Átlag
	Vezér-igazgató	Termelés	Kereskedelem	Pénzügy	
Felső vezetés	4.73	4.63	4.63	4.71	4.68
Kereskedelem/Marketing	4.19	4.01	4.06	4.00	4.07
Kontrolling	3.23	3.05	3.09	2.88	3.06
Műszaki fejlesztés	3.10	3.11	3.16	3.03	3.10
Szervezetfejlesztés	2.95	2.84	2.88	2.77	2.86
Termelés	3.98	4.10	3.95	4.10	4.03
Értékesítés	4.33	4.23	4.40	4.40	4.34
Beszerezés	3.57	3.54	3.75	3.72	3.65
Logisztika	2.91	2.81	3.06	2.69	2.87
Készletgazdálkodás	3.32	3.33	3.44	3.43	3.38
Költséggazdálkodás	4.11	4.02	4.09	4.11	4.08
Emberi erőforrás menedzsment	3.51	3.33	3.45	3.55	3.46
Számvitel	3.36	3.35	3.38	3.61	3.43
Pénzügy	3.91	3.68	3.77	4.11	3.87
Bérgazdálkodás	3.51	3.48	3.45	3.63	3.52
Minőségbiztosítás	3.80	3.70	3.81	3.71	3.76
Információmenedzsment	3.30	3.12	3.25	3.25	3.23
Átlag	3.64	3.55	3.62	3.63	3.61

Az egyes válaszadói csoportokon belül alacsonyok, általában 0.3 alattiak a relatív szórások. ***Feltűnően nagy az egyezőség az egyes szakterületi vezetők által adott átlagos pontszámokat illetően*** - ha ennél kisebb mértékben is, de (a sorrendet illetően felétlenül) nagy az egyezőség a táblázaton belül is. Elmondható, hogy a négy terület vezetője lényegében egységesen ítéli meg a funkciók fontosságát (egyetlen kivétel, hogy a saját szakterületét mindegyik egy kicsit felpontozza, de ez sem torzító mértékű).

Rendkívül érdekes kép bontakozik ki a táblázatból. A felsővezetés kiugró fölénye nem meglepő (4,68 átlag). Ezt követőleg külön csoport az értékesítés (4,34), majd egy háromtagú funkciócsoport következik, ahol a súlyok átlaga még 4,0 felett van: költséggazdálkodás (4,08), kereskedelem/marketing (4,07) és termelés (4,03). Némi úr következik, majd egy-egy tized különbséggel jön a pénzügy (3,87) a minőségbiztosítás (3,76) a beszerzés (3,65), a bér-gazdálkodás (3,52) és itt ismét elkezdődik egy sűrűsödés: emberi erőforrás menedzsment (3,46), számvitel (3,43), készletgazdálkodás (3,38), majd ismét egy nagyobb szünettel az információmenedzsment (3,23), a műszaki fejlesztés (3,10), a kontrolling (3,06), a legvégén pedig erősen leszakadva a logisztika (2,87) és a szervezetfejlesztés (2,86).

A rangsornak van egy drámai tulajdonsága: a stratégiai - integráló - fejlesztő funkciók igen alacsony pontszámmal a végén helyezkednek el. Azt gondoljuk, hogy ez a kép nemcsak számunkra meglepő. A kérdés megfogalmazása pontos volt, a válaszok stabilitása meggyőző, a következmények pedig meglehetősen kellemetlenek lehetnek - olyannyira, hogy nem is tartjuk szükségesnek "ragozni" a kérdést.

Négy szempont (méret, tulajdonos, ágazat, export-részarány) szerint bontva a teljes sokaságot, ismét elvégeztük az átlagszámítást, az elemzés azonban igen nagy stabilitást mutatott, a felbontás részletes ismertetése nem ad lényeges új információt.

2.3. A funkcionális részterületek súlya egyes folyamatokban

Az egyes tevékenységi funkcióknak a vállalati működésben betöltött szerepét azzal a kérdéscsoporttal is vizsgáltuk, hogy mi a súlyuk néhány tipikus vállalati döntési folyamatban. A kiválasztott folyamatok a felsőszintű vezetés, a termelés, a marketing, a pénzügy és a logisztika egy-egy fontos és jellemző tevékenységét reprezentálják, így kívántuk - mintegy szűrőpróba-szerűen az egyes szakterületek relatív súlyát felmérni. A kérdés (V30) a következőképpen hangzott:

Milyen súllyal vesznek részt a vállalat funkcionális szervezeti egységei az alábbi tevékenységekben? (1 - egyáltalán nincs bevonva; 5 - meghatározó szerepet játszik)

A Táblázat 2-2. foglalja össze az átlagosan kapott súlyokat, amelyek nemcsak a szervezeti funkciók, hanem az egyes tevékenységek relatív súlyáról is tájékoztatnak.

A kép nem valami kedvező: arról árulkodik, hogy meglehetősen kevésbé komplex (vagy integrált) az egyes folyamatok kezelése. A táblázatban élesen elválnak a felsővezetés (ennek kiemelt szerepe nyilván indokolt), aztán egy "elsőrendű" és egy "másodrendű" funkciókör, ahol a körök között nagy, azokon belül kicsi a fontossági eltérés. Az elsőrendű körbe tartozik a kereskedelem / marketing (3,83), a termelés (3,62) és a pénzügy (3,59), a másodikba pedig a műszaki fejlesztés (2,96), az információ menedzsment (2,76), a logisztika (2,66) és az emberi erőforrás menedzsment (2,50). Ez a szétválás, illetve ezek a pontszámok nemigen tükrözik azokat a tendenciákat, amelyek keretében az információ és a logisztika integráló szerepéről, a folyamatos fejlesztésről vagy az emberi tényező felértékelődéséről hallunk. Jónéhány olyan eleme van a táblázatnak, ahol elcsodálkozhatunk - ezek azonban nem egyenként érdekesek, hiszen bárki tekintheti a kiválasztott tevékenységeket esetlegesnek (bár jellemző voltukat aligha lehet vitatni), hanem a kirajzolódó összkép, amely bizony nem erősíti meg, hogy vállalataink integráltan működjenek.

Táblázat 2-B: Egyes vállalati funkciók részvétele tipikus döntésekben

Szervezeti funkció	Tevékenységek részvételének átlagos súlya					Átlagos súly
	Éves tervekészítés	Termelés ütemezés	Új termék bevezetése	Hosszúlejáratú hitel felvétele	Szállítók kiválasztása	
Felsővezetés	4,85	3,99	4,48	4,86	3,90	4,42
Kereskedelem / marketing	4,20	3,96	4,47	2,53	4,00	3,83
Műszaki fejlesztés	3,41	2,89	3,47	2,34	2,68	2,96
Emberi erőforrás gazdálkodás	3,42	3,05	2,55	1,78	1,70	2,50
Logisztika	3,04	3,08	2,56	1,84	2,78	2,66
Információ-menedzsment	3,24	2,94	2,86	2,29	2,49	2,76
Termelés	3,92	4,42	3,79	2,39	3,57	3,62
Pénzügy	4,15	3,46	3,09	4,29	2,96	3,59
Átlagos súly	3,78	3,47	3,41	2,79	3,01	3,29

A szokásos négy tényező (ágazat, méret, tulajdonos, exportorientáció) szerint elvégeztük a minta elemzését. Az eredmények igen nagy változatosságot mutatnak, főként az oszloponkénti bontásban. Ez a szervezeti struktúrák működésének változatosságára utal, ami aztán, hogy évtizedekig ostoroztuk az uniformizált vállalati szervezeti mechanizmusokat, pozitív jelenség. Az egyes rész-megállapítások igen szerteágazóak, ehelyütt nem célszerű kitérni rájuk, külön tanulmány tárgyát képezhetnék.

2.4. Az egyes funkciók elhelyezkedése a szervezeti hierarchiában

A kérdőíven 16 funkciót adtunk meg, s azt kértük a válaszadóktól, hogy a megnevezett hat (+ egyéb) hierarchikus szintből válasszák ki azt, amelyen az adott szakterület felelős vezetője elhelyezkedik. A megnevezett hierarchikus szinteket aztán három csoportba vontuk össze:

- felsővezetés: vezérigazgató, vezérigazgatóhelyettes és ügyvezető igazgató
- középvezetés: főosztályvezető, osztályvezető
- egyéb: csoportvezető, egyéb

A teljes mintára értelmezett megoszlást a Táblázat 2-3. mutatja

Ez a táblázat bizony tartalmaz néhány meglepetést - ezek közül elsősorban azt emeljük ki, hogy a pénzügyi vezetés milyen ritkán kap helyet a csúcson. Ami az anyagi folyamatokat illeti, komoly egyensúlytalanságot láttuk az értékesítés - termelés - beszerzés hármason belül abban, hogy a beszerzés átlagosan számottevően alacsonyabb szinten helyezkedik el a másik két funkciónál. A világ fejlett országaiban a beszerzés felzárkózása már megkezdődött, csak remélni merjük, hogy erre nálunk is sor kerül. Még a beszerzésnél is alacsonyabb a készletgazdálkodás hierarchikus szintje - meg vagyunk győződve arról, hogy ezt a készletezés jelenlegi helyzete, gazdálkodási-módszertani fejlettségének szintje nem igazolja.

Táblázat 2-C: A vállalati szakterületek elhelyezkedése a szervezeti hierarchiában

A felelős vezető helye a hierarchiában (%)			
Szakterület	Felsővezetés	Középvezetés	Egyéb
Marketing	58,9	29,4	11,7
Kontrolling	48,2	33,3	18,5
Műszaki fejlesztés	50,4	37,9	11,7
Szervezetfejlesztés	67,9	22,2	10,0
Termelés	51,3	37,7	10,9
Értékesítés	51,4	36,6	12,0
Beszerzés	36,9	42,3	20,8
Logisztika	42,4	39,9	17,7
Készletgazdálkodás	35,6	40,1	24,3
Költséggazdálkodás	46,9	38,2	14,9
Emberi erőforrás gazdálkodás	44,1	43,0	13,0
Számvitel	33,3	54,1	12,5
Pénzügy	33,3	52,6	14,1
Bérgazdálkodás	36,4	41,9	21,6
Minőségbiztosítás	39,9	45,1	15,0
Információs menedzsment	47,8	38,0	14,1

A vállalatok különböző szempontok szerinti csoportosítását vizsgálva a *tulajdonos* szerinti bontásban azt találjuk, hogy a döntési koncentráció (a funkció hierarchiában való elhelyezkedésének

magassága) az anyagi folyamatokat illetően a külföldi és a belföldi magánvállalatoknál a legerősebb, az önkormányzati vállalatoknál a legalacsonyabb. Az állami vállalatok főleg a termelést és az értékesítést viszik felső szintre, a többiek a más tulajdonosi csoporthoz képest lejjebb vannak. Az átfogó logisztikai funkció leggyakrabban az önkormányzati vállalatoknál kerül felső szintre (45,5%), nyilván ezzel összefüggésben itt csak 9,5%-os a beszerzésnek ezen a szinten való megjelenése.

A *méret* szerinti bontást tekintve a logisztikai funkció felső szintű elhelyezkedése egyenletesen fordul elő három csoportban, egyedül az általában jó eredményességet mutató 500-1000 m Ft közötti értékesítési árbevételű cégeknél van az átlag alatt, ez azonban mélyen. *A termelési hierarchia felfelé irányuló mozgása a vállalatméret növekedésével erősödik*, az átlagtól való eltérés azonban csak a legkisebb vállalatoknál erős (itt 3,5 % tartozik a felső vezetéshez, szemben a legnagyobb vállalatokkal, ahol ez az arány 56,3%). A beszerzésnél is a legnagyobb vállalatoknál a legmagasabb a felsővezetés szerepe.

Az *export* szerinti bontás igen érdekes képet mutat. A nagy exportálók valamennyi (anyagi és nem anyagi) funkciót igen erősen felső szintre visznek (így például az információs menedzsment 90,9%-ban felső szinten van, az átlagos 47,8%-kal szemben, az emberi erőforrás menedzsment 86,7%-ban van felső szinten, míg az átlag 44,1% stb.). Az anyagi folyamatok közül igen jelentősen eltér az átlagtól felfelé a logisztika, a készletezés és a beszerzés; a termelés és az értékesítés is magasabban van, de kisebb eltéréssel. A többi exportáló csoportban a funkciók ingadozó módon helyezkednek el a hierarchiában, a legalacsonyabb értékeket a 41 és 60% között exportáló középső kategóriában találjuk.

Az *ágazati* bontást tekintve a feldolgozóipar csak az értékesítésben tér el érdemben a teljes mintától (mind a közép - mind a felsővezetés 4-5%-kal alacsonyabban van), ez érthető, mivel ezt a nagykereskedelmi vállaltok adott kategóriába tartozó értékei egyenlítik ki, ahol az értékesítés 75%-ban felsővezetési funkció. Meglepő viszont, hogy az arány a kiskereskedelemben csak 57,1%, s itt a leginkább még a teljes mintánál is alacsonyabb szinten áll. Igaz, hogy a kiskereskedelmi vállalatok általában is sokkal kevésbé hierarchizáltak, mint az átlag. Igen feltűnő a nagy- és kiskereskedelmi vállalatok szervezeti struktúrájának ilyen nagy mértékű eltérése, amelyhez az okok keresése későbbi kutatási feladat.

Az anyagi folyamatok elhelyezkedése a hierarchiában igen nagy változatosságot mutat, átlagosan azonban elmondható, hogy a szervezetfejlesztés és a marketing után következik a sorban, megelőzve nemcsak a már érintett pénzügyi-számviteli funkciókat, hanem az emberi erőforrásokkal és az információval való gazdálkodást is.

2.5. A számítógépes rendszerek szervezeti integráltsága

A szervezeti integrációnak az informatikai forradalom korszakában igen fontos jelzője, hogy mennyire vesz részt a számítógép a folyamatok közötti kapcsolatok alakításában. Erre a kérdésre igyekeztünk választ adni a (T56) kérdéscsoporttal, amely a következőképp hangzik:

Milyen mértékű a vállalat egyes területeit támogató számítógépes rendszerek integráltsága az Ön megítélése szerint? (Integráltság alatt a közvetlen elektronikus, vagyis az adatok újbóli manuális bevitelét nem igénylő kapcsolatokat értjük, amely megvalósulhat hálózaton vagy számítógépes adathordozók segítségével egyaránt.) Az integráltság fokát a következőképpen értelmezzük:

1. egyáltalán nem használnak számítógépet;
2. a számítógépet résztvekenységekhez használják;
3. az adott területnek átfogó saját számítógépes rendszere van, de nincs összekötve a többiekkel;
4. az adott terület gépi rendszere esetileg illetve részlegesen összekapcsolható más rendszerekkel;
5. az adott terület teljesen integrálódott a vállalat számítógépes rendszerbe;

A nyert eredményeket a Táblázat 2-4. mutatja.

Táblázat 2-D: Funkcionális tevékenységi területek számítógépesítettsége

Funkciók	Súlyok
Felsővezetés	2.57
Marketing	2.50
Kontrolling	2.91
Műszaki fejlesztés	2.17
Szervezetfejlesztés	1.74
Termelés	2.88
Értékesítés	3.14
Beszerezés	2.82
Logisztika	2.49
Készletgazdálkodás	3.37
Költséggazdálkodás	3.31
Emberi erőforrás menedzsment	2.46
Számvitel	3.79
Pénzügy	3.74
Bérgazdálkodás	3.43
Minőségbiztosítás	2.06
Információ menedzsment	2.50

Az intenzitás átlagos mértéke az egytől ötig terjedő skálán 2,81. Világosan kirajzolódik a képből a funkciók három csoportja: a számvitel, pénzügy, készlet, költség- és bérgazdálkodás (azaz: a nagy tömegű adat mozgatását igénylő adminisztratív rendszerek) lényegében jól gépesítve vannak,

bár ez távolról sem teljeskörű. A számítógép érdemi (közepes) felhasználásáról beszélhetünk a beszerzés-termelés-értékesítés vonalon (ehhez képest érdekes és nyilvánvaló fogalmi zavarra utal a logisztikánál kapott igen alacsony érték) valamint a kontrolling területén. A többi tevékenység igen alacsony szinten van gépesítve - köztük természetesen azok, amelyeknek egy integrált rendszerbe való bekapcsolása a funkció tartalmából következően igen nehéz, mint a szervezetfejlesztés vagy a műszaki fejlesztés. Meglepetés, hogy a minőségbiztosítás az utolsó helyek egyikén van - ez bizony jelzi, milyen messze vagyunk a világ élvonalától.

Az igen alacsony értékek miatt az egyes vállalatcsoportok között alig lehet értelmezhető különbségeket találni. Egyetlen meglepetés van, de az igen jelentős: az önkormányzati vállalatok a legjobban számítógépesítettek, messze vezetik a mezőnyt a tulajdonosi szerkezet szerinti bontásban. Még egy érdekesség: a két kisebb méretcsoportba tartozó vállalatnál kapott átlagos intenzitás-érték nagyobb, mint a két nagyobbé.

2.6. Funkciók teljesítményének kölcsönkapcsolata

A vállalati szervezeti integráció nagy mértékben függ attól, mennyire sűrű a függési háló az egyes funkciók között, van-e domináns funkció, változik-e ez a vállalat helyzetének vagy a vezető nézőpontjának függvényében. Ezen vizsgálat kedvéért egy kapcsolat mátrixot szerkesztettünk, majd a következőt kértük a válaszadóktól:

Kérjük, jelölje 1-től 5-ig terjedő értékekkel az alábbi táblázatban, hogy véleménye szerint mennyire függ az egyes vállalati funkciók teljesítménye egymástól? (1 - a hatás elhanyagolható; 5 - a hatás meghatározó jelentőségű) (A hatást mindig sor-irányba értelmezze; azaz az első sor második négyzete azt fejezi ki, milyen erősen hat a marketing a műszaki fejlesztésre, míg a második sor első négyzete fejezi ki azt, hogyan hat a műszaki fejlesztés a marketingre.)

A négy szakterületre vonatkozó válaszok összefoglaló mátrixait a Táblázat 2-5. a)-d)-ben mutatjuk be. Ezekben a hatások sor szerint értelmezendők (például az első sor második négyzete azt fejezi ki, milyen erősen hat a marketing a műszaki fejlesztésre, míg a második sor első négyzete fejezi ki azt, hogyan hat a műszaki fejlesztés a marketingre).

Táblázat 2-E a): Funkciók egymásra hatása: A pénzügyi vezetők véleményének átlagos értékei

	Ker	K+F	EEM	Info	Log	Ter	Pü	Átlag
Ker		2,96	2,65	3,11	2,98	4,08	3,71	3,24
K+F	2,98		2,67	2,74	2,43	3,88	3,00	2,95
EEM	3,14	3,05		2,98	2,50	3,55	3,02	3,04
Info	3,54	2,97	2,85		2,77	3,37	3,38	3,15
Log	2,95	2,44	2,22	2,55		3,20	2,85	2,70
Ter	3,93	3,56	3,26	3,03	3,20		3,75	3,46
Pü	3,65	3,33	2,81	3,17	2,88	3,69		3,26
Átlag	3,37	3,05	2,74	2,93	2,79	3,63	3,29	3,11

Táblázat 2-5 b): A kereskedelmi vezetők véleményezett súlyai

	Ker	K+F	EEM	Info	Log	Ter	Pü	Átlag
Ker		3,27	2,76	3,14	3,13	3,98	3,46	3,29
K+F	3,26		2,88	2,89	2,68	3,86	2,93	3,08
EEM	3,02	2,89		2,90	2,51	3,45	2,79	2,93
Info	3,49	3,04	2,72		2,93	3,18	2,97	3,06
Log	3,06	2,50	2,35	2,63		3,24	2,82	2,77
Ter	3,78	3,56	3,18	2,94	3,15		3,44	3,34
Pü	3,47	3,36	2,78	2,85	2,78	3,34		3,10
Átlag	3,35	3,10	2,78	2,89	2,86	3,51	3,07	3,08

Táblázat 2-5 c): A termelési vezetők által adott súlyok átlagai

	Ker	K+F	EEM	Info	Log	Ter	Pü	Átlag
Ker		3,34	2,56	2,96	2,98	4,03	3,44	3,22
K+F	3,13		2,83	2,77	2,52	3,93	2,87	3,01
EEM	2,75	2,90		2,71	2,45	3,53	2,66	2,83
Info	3,32	3,03	2,60		2,78	3,15	2,94	2,97
Log	2,90	2,40	2,25	2,51		3,29	2,77	2,69
Ter	3,79	3,59	3,23	2,99	3,05		3,47	3,35
Pü	3,33	3,27	2,72	2,78	2,79	3,53		3,07
Átlag	3,20	3,09	2,70	2,79	2,76	3,58	3,03	3,02

Táblázat 2-5 d): A vezérigazgatói vélemények átlagos értékei

	Ker	K+F	EEM	Info	Log	Ter	Pü	Átlag
Ker		3,20	2,71	3,15	3,09	4,01	3,58	3,29
K+F	3,12		2,76	2,77	2,69	3,85	3,05	3,04
EEM	2,96	2,96		2,89	2,53	3,50	2,79	2,94
Info	3,50	3,05	2,84		2,87	3,21	3,14	3,10
Log	3,03	2,37	2,31	2,67		3,30	2,72	2,73
Ter	3,94	3,55	3,24	3,00	3,19		3,49	3,40
Pü	3,54	3,37	2,75	2,91	2,82	3,47		3,14
Átlag	3,35	3,08	2,77	2,90	2,87	3,56	3,13	3,09

Bevalljuk, a nyert eredmények teljesen mások, mint amit vártunk. Egy színes képet reméltünk, amelyben igen sokféle kapcsolat tűnik ki, s ezek izgalmas elemzéseket tesznek lehetővé.

Ezzel szemben mind a négy csoportnál és mindkét hatásirányban lényegében azonos eredményeket kaptunk. Ez az eredmény azonban önmagában is meglepő.

Valamennyi elemzés összefoglaló táblázata az alábbiakban adható meg:

A funkciók rangsorolása a hatások erőssége szempontjából

(→ az adott funkció többiekre gyakorolt átlagos hatása alapján;

← a többi funkciónak az adott funkcióra gyakorolt átlagos hatása alapján)

Táblázat 2-F:

Szakterületek és hatásirányok	Vezér-igazgató		Termelés		Kereskedelem		Pénzügy	
	→	←	→	←	→	←	→	←
Funkciók	→	←	→	←	→	←	→	←
Kereskedelem/marketing	2	2	2	2	2	2	3	2
Műszaki fejlesztés	5	4	4	3	4	3	6	4
Emberi erőforrás menedzsment	6	7	6	7	6	7	5	7
Információ menedzsment	4	5	5	5	5	5	4	5
Logisztika	7	6	7	6	7	6	7	6
Termelés	1	1	1	1	1	1	1	1
Pénzügy	3	3	3	4	3	4	2	3

A táblázat alapján az állapítható meg, hogy **a termelési funkció dominálja a vállalatot, a kereskedelemmel karöltve**. A pénzügy stabil harmadik, az információ és a műszaki fejlesztés váltakozva 4-5, míg az emberi erőforrás menedzsment és a logisztika stabilan váltja egymást az utolsó két helyen: a logisztika hatását tekintve mindig az utolsó, a rá gyakorolt hatások összességét tekintve mindig utolsó előtti, itt az emberi erőforrás menedzsment az utolsó.

Igazán jó magyarázatot erre a jelenségre nem tudunk adni. Mivel ez a kérdés is 1300 vezetőnek lett feltéve, a válaszok meglehetősen stabil alapot adnak az elemzésre. Az M1 kérdésre adott válaszokkal nehéz összemérni az eredményt, mivel ott 17 funkcionális részre bontottuk a vállalatot az itteni héttel szemben, s ott volt egy sok mindent megbolygató “Felsővezetés” kategória is.

A termelés tehát az a funkció, amely a többi leginkább befolyásolja, s a többi funkció is arra törekszik, hogy leginkább ezt befolyásolja. További elemzéseket tervezünk a kérdőíven arra nézve, hogyan lehetne árnyalni az itt nyert egyhangú, de érdekes képet.

2.7. Vertikális integráció

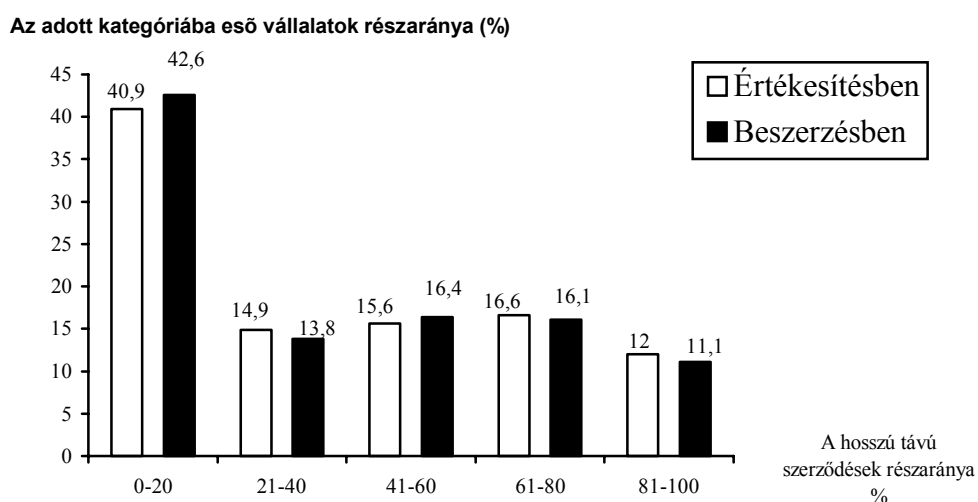
A vállalatoknak a környezetbe való beágyazottsága szempontjából fontos kérdés, hogyan alakulnak partnerkapcsolatai a szállítói és a vevői oldalon. E kérdéskört több oldalról körüljártuk a felmérés során, itt most a vertikális integráció, az ellátási láncba való bekapcsolódás mértékeként a

hosszú távú szállítói és vevői szerződéseket, valamint a stratégiai szövetségek néhány kérdését vesszük szemügyre.

2.8. A hosszú távú szerződések aránya

A (K16 - K17) kérdések arra kérdeztek rá, hogy a vállalat értékesítésének illetve beszerzésének hány %-a történik hosszú távú szerződések alapján. A ábra mutatja a kapott értékeket.

Ábra 2-A: A hosszú távú szerződések alapján történő értékesítés és beszerzés részaránya



Érdekes, hogy a két irányban mennyire egyformán oszlik meg a vállalatok érdeklődése - ez akkor is figyelemre méltó, ha arra gondolunk, hogy (mint a keresztátlák alapján valószínűsíthető) a mintán belül számos keresztkapcsolat van. Az egyes vállalatcsoportokat illetően a hosszú távú értékesítési szerződés inkább a két középső *méret*csoportra jellemző (ezen belül főleg az 500-1000 millió Ft éves árbevétel közöttiekre), míg a beszerzésben messze legnagyobb gyakorisággal a legnagyobb vállalatok szerepelnek.

A *tulajdon* szerinti csoportosításban az értékesítésben az önkormányzati vállalatok, míg a beszerzésben a belföldi állami vállalatok cégeinél a legnagyobb a hosszú távú szerződések aránya, (amit vélhetően az esetek jó részében az anyavállalattal kötnek). Az értékesítésben az állami vállalatok, a beszerzésben a belföldi magánvállalatok kötelezik el magukat legritkábban. Az *ágazatokat* tekintve értékesítésben a lakossági szolgáltatás és a kitermelőipar vezet, legritkábban a mezőgazdasági vállalatok kötnek hosszú távú szerződést, míg beszerzésben a lakossági szolgáltatók és a feldolgozóipar a listavezető, meglehetősen egyenletes eloszlás mellett.

Az *exportőrök* között az értékesítésben nincs érdemi különbség, a beszerzésben a nagy exportőrök vezetnek, s a kis exportőrök jócskán lemaradva utolsók.

2.9. A hosszú távú szerződések okai és akadályai

E fejezetben mind a vevői, mind az eladási oldalon megvizsgáljuk azokat a tényezőket, amelyek elősegítik illetve akadályozzák hosszú távú szerződések kötését.

2.10. Vevői oldal

A Táblázat 2-7. arra a kérdésre adott válaszok átlagát közli, hogy milyen mértékben vezetnek a felsorolt tényezők a hosszú távú vevői szerződések megkötéséhez.

Táblázat 2-G: A vevőkkel kötött hosszú távú szerződések indokai (1: jelentéktelen, 5: meghatározó)

Hosszú távú szerződések indokai	Átlagos súly
Szállítási, tárolási feltételek kedvezőbb volta	3.06
Versenytársak kizárása	3.12
A vevő ragaszkodik hozzá	2.75
Költségcsökkentési lehetőségek	3.22
A szerződéses kereten belüli rugalmasság lehetősége	3.15
Közös problémaelhárítás lehetősége	2.73
Fejlesztési együttműködés lehetősége	2.72
Ismert minőségi követelmények	3.47
Ismert mennyiségi követelmények	3.42
Jövőbeni további szerződések reménye	3.52
Kalkulálható szerződések reménye	3.36
Stabil kapacitáskihasználás	3.95
Stabil bruttó árbevétel	3.87

Két kiemelt súllyal szereplő tényező van: az árbevétel és a kapacitáskihasználás stabilizálása. A fejlesztési együttműködés és a közös problémaelhárítás lehetősége, valamint a vevői befolyás kapott igen alacsony pontszámot, a többi tényező közötti különbség belül van egy fél pontos intervallumon. Az egész táblázat azt sugallja, hogy nincs olyan tényező, amely elsöprően vezetne a hosszú távú szerződés alapján történő értékesítésben.

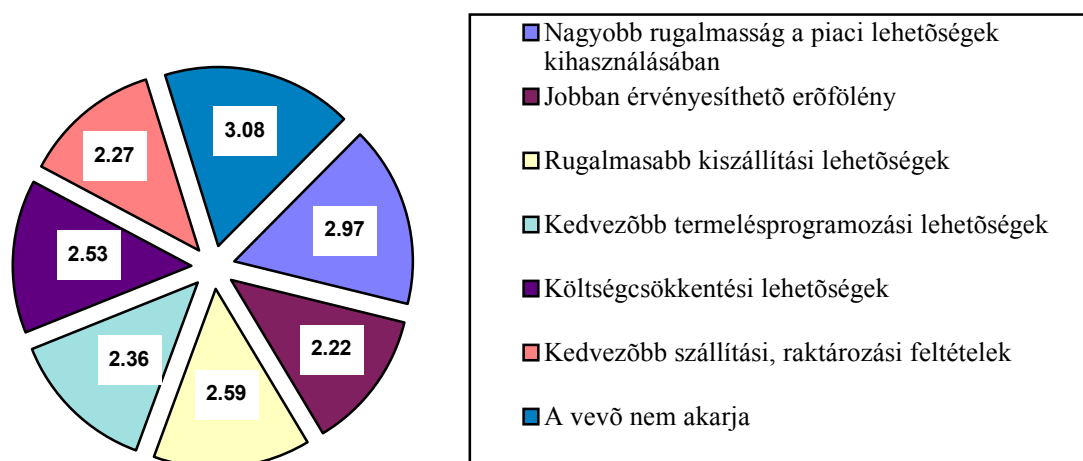
Az *ágazati* bontásban a kitermelőipar leginkább a stabil kapacitáskihasználás és a mennyiségi és minőségi követelmények ismerete miatt köt ilyen szerződést, a nagykereskedelmi vállalatok igen alacsony átlagpontokat adtak, kiemelt tényezőjük a kapacitáskihasználás. Végülis nincs lényeges eltérés az egyes ágazatok között, 4,0 feletti érték csak az első két tényezőnél szerepel (a feldolgozóiparban még ezeknél sem).

A *méret* szerinti csoportosításban a nagyvállalatok adnak rendre az átlagnál alacsonyabb súlyt az egyes tényezőknek (az első kettő kivétel), míg a legnagyobb igyekezet a kisvállalatoknál látszik.

A **tulajdonosok** szerinti csoportosításban általában az állami vállalatok leányvállalatai adják a legnagyobb súlyt az egyes tényezőknek. Lényeges eltérés nincs az egyes csoportok között. A stabilitást a nagy **exportőrök** értékelik legtöbbször, ők a fejlesztési együttműködést is fontosnak tartják.

Érdekes azt is megvizsgálni, mi tartja vissza a vállalatokat a hosszú távú együttműködéstől. Erre ad választ az Ábra 2-2.

Ábra 2-B: A hosszú távú szerződéstől való tartózkodás okai



Az okok között alig van szóródás, azon az egy tényezőn kívül, hogy a szerződéskötést a vevő nem akarja, ha a legmagasabb súly is a közepes szint alatt marad. Ez azt jelenti, hogy **a vállalatok nem tudnak azonosítani olyan tényezőt, amelyek "helyből" megakadályoznák a hosszú távú szerződéskötést**. Relatív nagy különbséggel adják a legnagyobb súlyt a rugalmasság fenntartásának, a többi eltérés az elemezhetőnél kisebb.

A rugalmasság megtartása valamennyi **méret**csoportban vezető helyen van, legfontosabbnak a 100-500 millió Ft éves árbevétel közöttiek tartják. Az **üzemeltetési** bontást tekintve a nagykereskedelemben ezt a szempontot sem tartják fontosnak (2,0 átlagot kapott), a mezőgazdaság és a lakossági szolgáltatás viszont az átlagnál jóval nagyobb súlyt adott neki (3,28 illetve 3,19).

A **tulajdonosi** szerkezetben vizsgálódva azt látjuk, hogy a rugalmasság megtartását kiemelkedően a belföldi magánvállalatok tartják a legfontosabbnak (3,30) őket a külföldiek 2,91-gyel követik az önkormányzatiak tartják a legkevésbé fontosnak (1,73). Az **exportszerkezet** szerint nincsenek említésre méltó eltérések.

2.11. Hosszú távú szerződés a szállítókkal

A szállítókkal való hosszú távú együttműködéshez szükséges feltételeket a vevői oldalhoz hasonló logikával fogalmaztuk meg. Itt valamivel differenciáltabb a kép, mint az output oldalon.

Táblázat 2-H: A szállítókkal kötött hosszú távú szerződések okai

Tényezők	Átlagos súly 1: jelentéktelen, 5: meghatározó
Előre kalkulálható beszerzési költségek	3.87
Megbízható ellátás	4.25
Kalkulálható szerződési feltételek	3.88
Szeretne ragaszkodni az adott szállítóhoz	2.77
Ismert	2.79
Megbízható, ismert minőség	3.87
Fejlesztési együttműködés lehetősége	2.64
A szerződéses keret rugalmas “lehívását” teszi lehetővé	3.26
Közös stratégia lehetősége a szállítóval	2.68
Költségcsökkentési lehetőségek	3.57
A szállító ragaszkodik hozzá	2.54
Előnyyszerzés az ellátásban a versenytársakkal szemben	3.14
Szállítási, tárolási feltételek kedvezőbb volta	3.22

Amint az várható volt, **az ellátás megbízhatósága biztosan vezet** (ez megfelel a vevői oldalon a stabilitási követelményeknek), ezt több, azonos súlyú tényező követi: a költségek és a feltételek kalkulálhatósága, a megbízható minőség. Nem játszik fontos szerepet a szállító ragaszkodása a szerződés megkötéséhez, a közös stratégia, a fejlesztési együttműködés lehetősége, a szállító ismertsége. Azaz: **a szempontok, amelyek alapján a szerződést hosszú távra köti, lényegében a szállítás megvalósulásához és nem megvalósíthatóságához kapcsolódnak.**

Nem meglepő, hogy a kalkulálhatósághoz kötődő feltételek elsősorban a kisvállalatoknak fontosak, ugyanakkor ők remélnék legkevésbé előnyt az ellátásban a hosszú távú szerződés révén. Más eltérés a **méret** szerinti szerkezetben nem adódik.

Az **ágazat** szerinti szerkezetben kitűnik, hogy a kitermelő ipari vállalatok milyen nagy jelentőséget tulajdonítanak a lehetséges költségelőnyöknek és a kalkulálható beszerzési feltételeknek. A szállítóhoz való ragaszkodás szempontjából kiemelkednek a kiskereskedelmi vállalatok. Érdekes, hogy minden más vállalatcsoportnál sokkal kisebb jelentőséget tulajdonítanak a rugalmas lehívási lehetőségeknek és a kedvező szállítási feltételeknek a nagykereskedők.

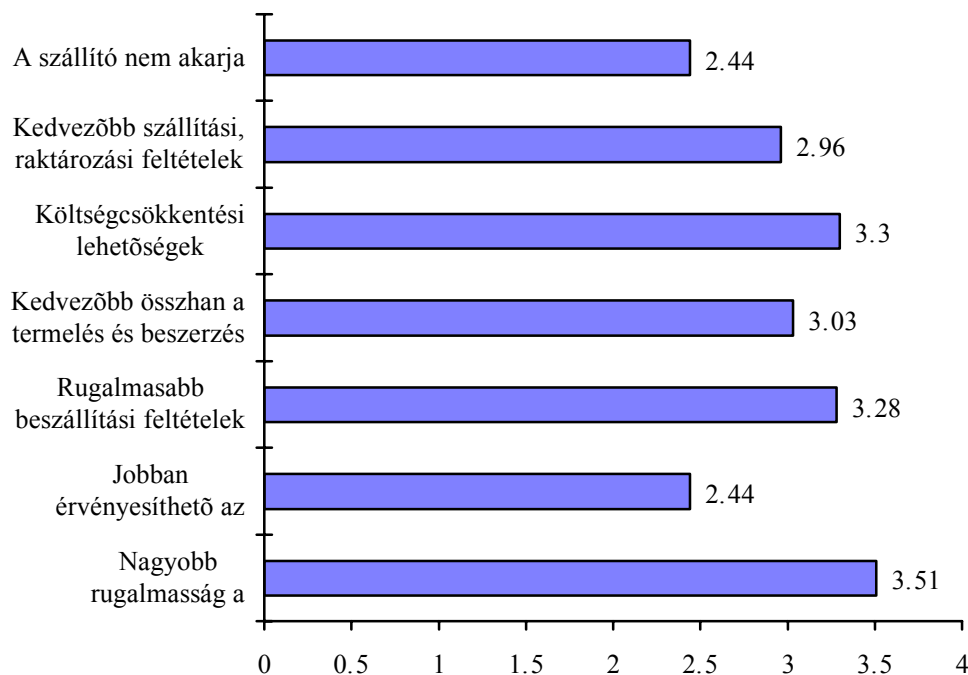
A **tulajdon** szerinti bontásban a beszerzési költségek kalkulálhatósága, valamint a megbízható ellátás és minőség fontos a külföldi és az állami vállalatoknak (az előbbieknél némileg magasabb súlyt kapnak). A belföldi magánvállalatoknál kiemelkedően fontos a megbízható ellátás, minden más jóval kevésbé érdekes. A leányvállalatok minden tényezőnek relatíve magasabb súlyt adnak, míg az önkormányzati vállalatok lefelé térnek el az átlagtól.

A nagy **exportőrök** csaknem minden tényezőnek nagyobb súlyt adnak, mint a kisebbek - egyébként komolyabb eltérés az egyes tényezők súlya között nincs.

Megkérdeztük azt is, milyen okok miatt nem kötnek a vállalatok hosszú távú szerződést a szállítóikkal. Az átlagos válaszártékeket az Ábra 2-3. mutatja.

Itt sincs elsöprő ok, csakúgy, mint a vevői oldalon. Relatív legfontosabbnak itt is a rugalmasság fenntartását tartják, s azt, hogy kedvezőbb költségeket remélhetnek. Az erőfölény kihasználásának lehetősége és a szállító akarata (azaz: az erőviszonyok) nem játszanak érdemi szerepet.

Ábra 2-C: A szállítókkal való hosszú távú szerződést akadályozó tényezők



A méret szerinti elemzéseknél azt kaptuk, hogy a szállítási rugalmasság fenntartását az 500-1000 millió Ft éves árbevétel közötti cégek tartják a legfontosabbnak, jelentős különbséggel. A kisvállalatok általában az átlagnál kisebb, a közepesnél nagyobb vállalatok az átlagnál nagyobb súlyt tulajdonítanak az egyes tényezőknek.

Az ágazatokat tekintve a szállítási rugalmasság a mezőgazdaságban a legfontosabb, a nagykereskedelemben a legkisebb. Az utóbbiak csakúgy, mint a vevői oldalon, minden tényezőre a legalacsonyabb súlyt adják. A legfontosabbnak a kiskereskedelem tartja a hosszú távú kapcsolatot.

A **tulajdonosi** szerkezetben az önkormányzati vállalatok általánosan alacsonyabb, a külföldiek általában magasabb pontszámát lehet kiemelni. A leginkább a leányvállalatok differenciáltak a tényezők között, a rugalmasabb beszállításra és a költségcsökkentési lehetőségekre súlyoznak. Az **export** szerinti bontásban a 61-80% közötti vállalatok adják a legmagasabb súlyokat, azaz ők tartózkodnak leginkább a hosszú távú szállítói kapcsolatokról.

2.12. A hosszú távú szerződések feltételei

Az elméleti irodalom igen nagy jelentőséget tulajdonít annak, hogy egy szerződés feltételei mennyire konkrétak, illetve milyen mozgási szabadságot biztosítanak a partnereknek. Ennek ellenőrzésére megkérdeztük a vállalatokat, hogy vevői illetve szállítói minőségükben kötött szerződésekben az egyes fontosabb feltételek mennyire pontosan vannak meghatározva.

A szerződések konkrétságát illetően (1: nagyon konkrét 5: teljesen általános) az Táblázat 2-9. szerinti eredményeket kaptuk:

Táblázat 2-1: A szerződési feltételek konkrétsága

	Szállítókkal kötött szerződések	Vevővel kötött szerződések
Közös problémamegoldás	3,34	3,16
Kötbér	2,96	2,71
A fejlesztésben való együttműködés	3,54	3,46
A szállító és vevő közötti kommunikáció útja	3,10	2,88
A termékkel járó szolgáltatás	2,73	2,65
Költségviselés	2,46	2,23
Szerződésmódosítási lehetőség	3,02	2,84
Eljárási késedelem esetén	2,73	2,61
Szállítási mennyiség	2,54	2,66
Szállítási idő	2,49	2,62
Minőség	2,39	2,50

Az összképhez hozzátartozik, hogy a relatív szórások mindkét szerződési iránynál a legtöbb tényező esetén 50% feletti, ami igen magas. A leggyakoribb érték messze az 1, (az egyes tényezők esetén eltérő mértékben, de a fejlesztési együttműködést és a közös probléma megoldás kivételével, mindenütt 20% felett, a maximális érték 48,4%). Ez azt jelenti, hogy a szerződések egy nagy részében nagyon konkrétak a feltételek. Feltűnő, hogy a szállítóval kötött szerződések konkrétságát a vállalatok az esetek kisebb részében érzik szigorúbbnak, azaz úgy vélik, velük szemben a vevő konkrétabb követelményeket támaszt, mint amit ők megfogalmaznak a saját vevőik felé.

A vevőkkel kötött szerződések esetén a leginkább konkrét megfogalmazások a költségviseléssel kapcsolatosak, az ezt követők között alig van különbség, kivéve a fejlesztésben való együttműködést és a közös problémamegoldást, amelyek messze elmaradnak. A szállítókkal kötött szerződések közül a minőség a legkonkrétabb, itt három lemaradó (3,0 feletti) van: a vevőknél meglévő kettő és a kommunikációs csatornák.

A *tulajdonosok* szerinti összetételben a vevőkkel kötött szerződéseket a leányvállalatok érzik a legkonkrétabbnak, a külföldi vállalatok pedig a legpuhábbnak (vajon ez azért van-e, mert "otthon" keményebbhez vannak szokva, vagy valóban puhábbak velük a vevőik?). A szállítókkal kötött szerződések is a leányvállalatoknál a legkonkrétabbak. Az alapvető tényezőket illetően (minőség, mennyiség, idő) ezt követően a külföldiek jönnek - ez azt jelenti, hogy ezek a cégek a

szerződéskötéskor piaci erőfölényben vannak, hiszen a szállítókkal kemények, a vevők viszont puhák velük szemben. Érdekes ugyanakkor, hogy a további tényezőkben épp a külföldiek a legpuhábbak, mintha ezek nemigen érdekelnék őket (egyres tényezőknel az önkormányzati vállalatok megelőzik őket, tehát ők is elég puha szerződésekot kötnek).

A *méret* szerinti megoszlásnál egyértelmű lejtő van, nagyon kevés kivételtől eltekintve, a vevőkkel való szerződésben a legkisebbek érzik a feltételeket legpuhábbnak, a legnagyobbak a legkeményebbnek. Kevésbé egyértelműen, de tendenciájában fordított kapcsolat érvényesül a szállítói szerződésben. Az egyes vállalatméret-csoportok átlagai közötti eltérés ugyanakkor elég alacsony.

Az *ágazatok* között a vevők a kiskereskedőkkel szemben támasztják a legkonkrétabb követelményeket, az ellenkező véglet a kitermelőipar. Van néhány érdekes kivétel: a közületi szolgáltatásokkal szemben a legkonkrétabbak a vevők a minőséget és a szállítási időt illetően, a nagykereskedelem felé konkretizálják leginkább a szolgáltatási feltételeket. A kiskereskedelemmel szemben kiemelkedő követelmény a közös problémamegoldás.

A szállítókkal kötött szerződéseket illetően a kitermelőipar igen konkrét a szállítási időben és mennyiségben, minden másban puha (érdekes, hogy a konkrétan kikötött szállítási feltételek ellenére az egész táblázat legmagasabb értéke mutatja, hogy szinte egyáltalán nem érvényesít kötbért). A legkonkrétabb feltételeket a kiskereskedelem támasztja. A nagykereskedelem a kiskereskedelem és a feldolgozóipar közé esik a konkrétságot illetően. Általában az átlagnál konkrétabb feltételeket kötnek ki a szolgáltató vállalatok.

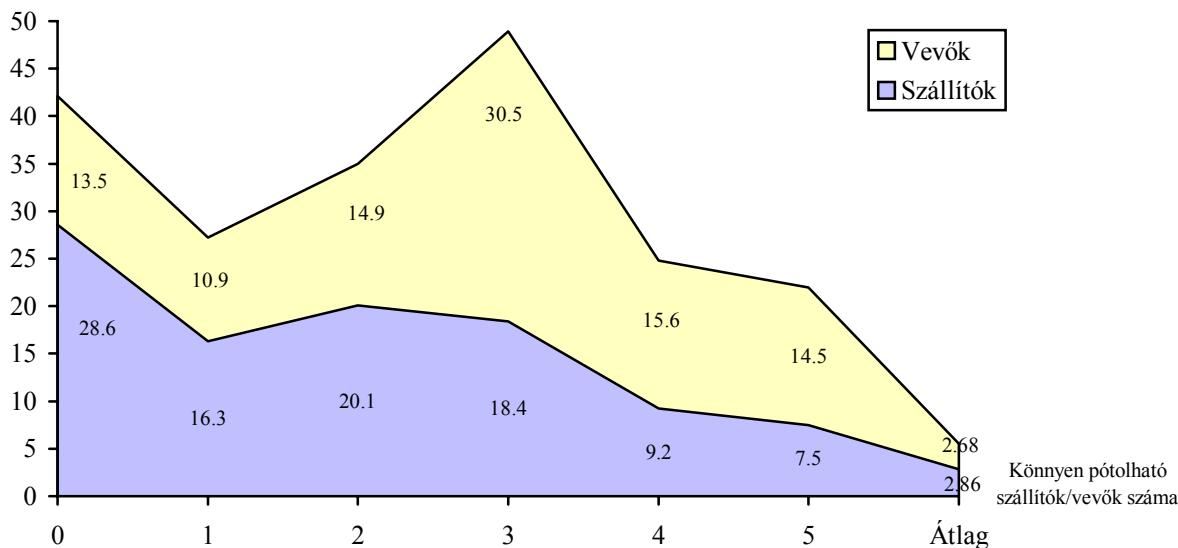
Tendenciaszerűen igaz, hogy a nagyobb *exportrészesedéssel* rendelkezők mind a vevői, mind a szállítói oldalon konkrétabb szerződéseket kötnek, az utóbbinál néhány kivételtől (kommunikáció, fejlesztési együttműködés) eltekintve jóval konkrétabbat. Érdekes, hogy a legkisebb és a közepes exportőrök (41-60 %) a legpuhábbak mindkét irányban.

2.13. A szállítók és a vevők pótolhatósága

Arra a kérdésre, hogy öt legfontosabb szállítója illetve vevője közül hányat nem tudna (például hirtelen árváltozás esetén) pótolni, az Ábra 2-4. szerinti válaszokat kaptuk.

Ábra 2-D: A szállítók és vevők pótolhatósága (Könnyen pótolható szállítók/vevők száma)

A válaszadók aránya



A válaszok azt mutatják, hogy szállítót sokkal nehezebb találni, mint vevőt - ez még mindig a régi hiánygazdasági mechanizmusok túlélése lenne? Érdekes módon a két nagyobb *méret*csoportba tartozó vállalat kevésbé tudja pótolni szállítóit - a legnagyobb a vevők pótolhatatlanságában élénjár. Legkönnyebben az 500-1000 millió Ft éves árbevétel közé eső vállalat tudja vevőit pótolni. Meg kell jegyezni, hogy itt igen kicsi a szórás.

Ágazat szerint a szállítóit a kiskereskedelem tudja legnehezebben pótolni, legkönnyebben pedig a kitermelőipar. A vevők csaknem egyforma nehezen pótolhatók minden ágazatban, a kitermelőiparban és a lakossági szolgáltatásban valamivel könnyebben, mint a többi ágazatban (ami a kínált termék, illetve szolgáltatás jellegéből következik).

A *tulajdonos* szerinti csoportosításban a szállító pótlása a külföldieknek a legkönnyebb, a leányvállalatnak a legnehezebb, a vevők pótlása az önkormányzati vállalatnak a legkönnyebb és (meglepetésre) a külföldieknek a legnehezebb. A nagy *exportőrök* pótolják legnehezebben a szállítókat (a magasabb követelményeik miatt?), a közepes exportálók pótolják legnehezebben a vevőt.

2.14. A stratégiai szövetségek

A kutatás kérdőívéből a vezérigazgatói blokkban a stratégiai szövetségekről számos konkrét kérdés található. A válaszok szerint az összes megkérdezett vállalatok 31%-a található valamilyen szövetségben. E részben azt kívánjuk bemutatni, hogy milyen jellemzőkkel írhatók le azok a vállalatok, melyek azt állították magukról, hogy stratégiai szövetségbe tartoznak.

2.15. A stratégiai szövetségekről általában

A 325 vállalat közül 102 társaság szerepel stratégiai szövetségben. A szövetségben résztvevő vállalatok számára jellemző, hogy általában háromnál több vállalat működik együtt. A társaságok közül

- 31 vállalatnál egy
- 71 vállalatnál több a stratégiai partnerek száma.

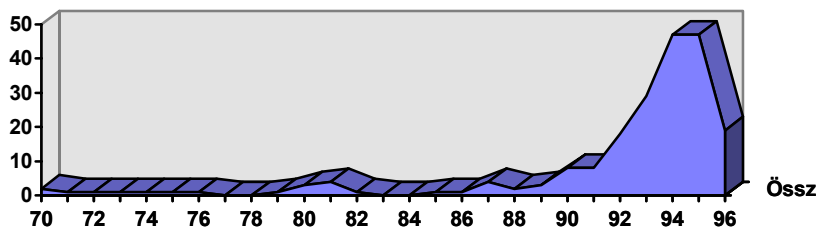
A vállalatok 208 másik társaságot neveztek meg összesen a stratégiai szövetségek tagjainak. Ha ezt összeadjuk a 102 együttműködő vállalattal, akkor az elkövetkezendőkben egy 310 vállalatról szóló képet vizsgálhatunk.

2.15.1. Az időhorizont

A további elemzés első lépcsője ezen szövetségek megalakulásának átlagos ideje.

Az adatok tanúsága szerint 1992-től a stratégiai szövetségekbe bekapcsolódó vállalatok számának folyamatos növekedésének lehetünk tanui.

Ábra 2-E: A stratégiai szövetségek létrejöttének időpontja



* 1996 májusig

A stratégiai szövetségekre jellemző, hogy általában meghatározatlan időre kötötték a partneri viszonyaikat a társaságok. A megállapodásokból csupán 42 szől meghatározott időtartamra, melyek időhorizontja általában 1 év. Ezekre a partnerkapcsolatokra jellemzőek, hogy a lekérdezés időpontjában még folyamatban voltak (28 válasz), vagy már meghosszabbították az együttműködést (12 válasz). Csupán egy szerződésnek nem volt folytatása, s a kapcsolat terv szerint befejeződött.

2.15.2. A vállalati méret

Stratégiai szövetségekről jellemzően inkább a nagyvállalatok tettek említését. A 102 választ adó stratégiai együttműködésben résztvevő cég közül 68 vállalat 1995. évi árbevétele meghaladta az 1000 millió Ft-ot.

Fontos még felhívni a figyelmet a középvállalatokra is, melyeknek az éves árbevétele 100 és 500 millió Ft-között van. Ők szintén nagy részt (20%) képviselnek a 102 stratégiai szövetségben szereplő vállalat között.

Táblázat 2-J: A vállalat éves árbevételének és a stratégiai szövetség tagjainak kapcsolata

Az 1995. évi árbevétele	Mennyi stratégiai szövetséget kötött?			
	0	egy	több	összesen
100 mFt alatt	18	1	1	20
100-500 mFt	60	4	16	80
500-1000 mFt	29	3	9	41
1000 mFt felett	112	23	45	180
Összesen	219	31	71	321

A táblázatból ugyanakkor az is látszik, hogy minél nagyobb egy cég, annál inkább mozdul el afelé, hogy csak egy stratégiai partnere legyen. Míg a kisebb cégek 75%-a működik együtt több vállalattal, addig az 1000 millió Ft feletti árbevétellel rendelkező társaságoknak már csak a 66%-ának van több partner-vállalata.

A kérdőív adataiból nem lehet megállapítani, hogy a partnercégek milyen vállalati méret és egyéb jellemzőkkel rendelkeznek, így nem lehet megállapítani, hogy az együttműködésben milyen más vállalatok, milyen jellemzőkkel vesznek részt.

Az együttműködés jellegéből azonban néhány következtetést le lehet vonni a partnerek viszonyára vonatkozóan. A vállalatok általában egyenrangú felek a stratégiai szövetségekben. Ugyanakkor azt is észre kell vennünk, hogy minél nagyobb a vállalatok mérete, annál inkább van jelen domináns magatartás, és annál inkább alárendelt pozícióban van egy vállalat, minél kisebb a mérete.

Táblázat 2-K: Kapcsolat a vállalatok indulópozíciója a stratégiai szövetségekben és a társaságok 1995. évi árbevétele között¹

Az 1995. évi árbevétele	A vállalat indulópozíciója a stratégiai szövetségben?		
	domináns	egyenrangú	alárendelt
100 mFt alatt	0	0	2
100-500 mFt	7	26	7
500-1000 mFt	5	13	6
1000 mFt felett	34	89	21
Összesen	46	128	36

Táblázat 2-L: Kapcsolat a vállalatok indulópozíciója a stratégiai szövetségekben és a társaságok 1995. évi árbevétele között²

Az 1995. évi árbevétele	A vállalat indulópozíciója a stratégiai szövetségben?		
	domináns	egyenrangú	alárendelt
100 mFt alatt	0	0	2
100-500 mFt	7	26	7
500-1000 mFt	5	13	6
1000 mFt felett	34	89	21
Összesen	46	128	36

A stratégiai megállapodásokban inkább külföldi vállalatok vesznek részt. A magyar vállalatok aránya 57%, míg a külföldi érdekeltségű társaságoké 43%, ez utóbbi messze meghaladja a minta egészében meglévő súlyukat.

A stratégiai megállapodások több, mint harmada a különböző versenytársak között kötött meg, míg a szállítói és vevői megállapodások csak 28-28%-ban részesülnek az összes stratégiai szerződésből.

Táblázat 2-M: A vállalattal együttműködő partnerek típusa

megnevezés	A Vállalat	B vállalat	C vállalat	összesen
közvetlen versenytárs	21	10	6	37
potenciális versenytárs	15	12	7	34
vevő	37	23	13	63
szállító	31	13	16	60
egyéb	10	15	6	31

Láttuk már, hogy a vállalatok többségének több stratégiai partnere is van. Vizsgáljuk hát meg, hogy a több társaság alkotta stratégiai szövetségekben milyen fajtájú vállalatok helyezkednek el.

¹ E táblában a 102 stratégiai szövetség helyett jóval több vállalatot találunk. Ennek oka, hogy a stratégiai szövetségben résztvevő vállalatok (A, B, C) külön-külön szerepelnek. Ezt azért kellett megtenni, mert elképzelhető, hogy A vállalatnál domináns, B társaságnál egyenrangú a kapcsolat.

² E táblában a 102 stratégiai szövetség helyett jóval több vállalatot találunk. Ennek oka, hogy a stratégiai szövetségben résztvevő vállalatok (A, B, C) külön-külön szerepelnek. Ezt azért kellett megtenni, mert elképzelhető, hogy A vállalatnál domináns, B társaságnál egyenrangú a kapcsolat.

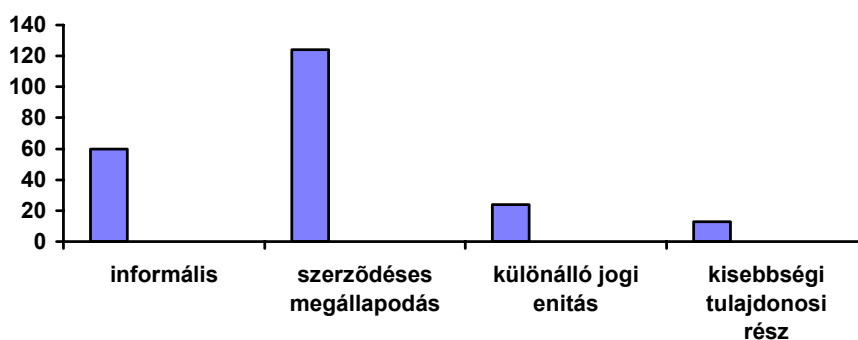
A stratégiai szövetségek a termelés és az értékesítés köré csoportosulnak, de vannak természetesen más vállalati területek is, ahol a szövetség megnyilvánul.

• kutatás-fejlesztés	18
• termelés	69
• marketing-értékesítés	91
• beszerzés-logisztika	42
• több funkcióban	58

Ha kapcsolatot próbálunk létrehozni a szövetséges vállalatok típusai (versenytárs, vevő, szállító) és az együttműködés területei (K+F, termelés stb.) között, akkor azt vehetjük észre, hogy ha egy társaság a vevőjével van partneri viszonyban, akkor az együttműködés a termelésre és a marketing-értékesítésre irányul, míg a szállítóval kötött megállapodás főleg a beszerzés-logisztikára kisebb részben a marketing-értékesítés területére irányul. A versenytársakkal kötött megállapodások oldaláról vizsgálva a kapcsolatot azt vehetjük észre, hogy a vállalati tevékenység szinte minden területére kiterjedhet az együttműködés.

A magyarországi stratégiai szövetségek jogi formáit a szerződéses kapcsolatok jellemzik. Informális kapcsolat meglehetősen jelentős, de sokkal dominánsabb a partneri együttműködések írásbeli rögzítése. A vállalatok közötti stratégiai szövetségek jogi formái a következőképpen alakulnak:

Ábra 2-F: A stratégiai szövetségek jogi formái



Ha kapcsolatot keresünk az együttműködő vállalat típusok (versenytárs, vevő stb.) és a szerződéses jogi formák között, akkor azt állapíthatjuk meg, hogy kizárólag informális stratégiai megállapodások csaknem kizárólag a versenytársak között kötődnek, míg a szerződéses jogi forma leginkább akkor jellemző, ha a társaság a vevőivel vagy a szállítóival köt együttműködést.

3. A vevői oldal

A fejezetben azt szeretnénk bemutatni, hogy milyen különbségek mutatkoznak a stratégiai szövetségben szereplő és az azokból kimaradó vállalatok között.

3.1. A vállalatok helyzete és stratégiája

A vállalat működési feltételrendszerét képező környezet jelentősen elbizonytalanodott a hazai értékesítési piacon. A megkérdezettek csaknem fele nagy vagy rendkívül nagy mértékben tartja a belföldi értékesítési lehetőségeket a bizonytalanság forrásának. A vállalatok a külföldi értékesítési piacokat sokkal stabilabbnak ítélték meg.

Jelentős különbséget vélhetünk felfedezni a piacok megítélésében a szövetségben lévő és az azokból kimaradó vállalatok között.

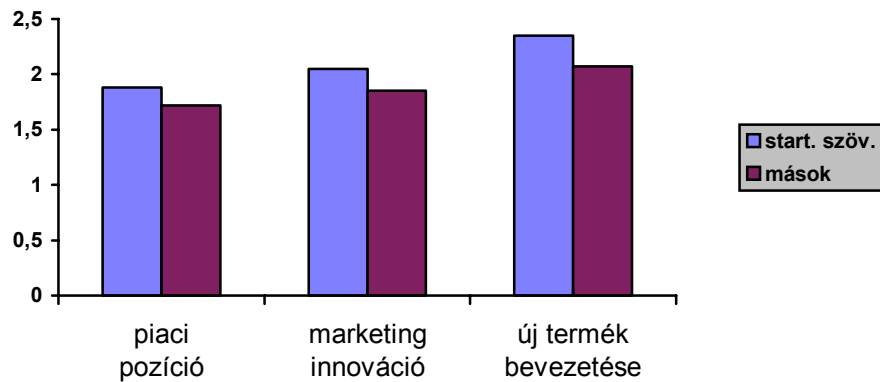
Táblázat 3-A:

Vevőjével stratégiai szövetségben van?	jelen: külföldi értékesítési piac	jelen: belföldi értékesítési piac	múlt: külföldi értékesítési piac	múlt: belföldi értékesítési piac
Nem	2,69	3,93	2,46	3,54
Igen	2,90	3,64	2,58	3,46
	1- nem forrása bizonytalanságnak		5- rendkívül nagy mértékben forrása bizonytalanságnak	

Az együttműködő vállalatok a külföldi piacokat a múltban és a jelenben is bizonytalanabbnak, a belső piacot viszont stabilabbnak érzik azokhoz képest, akik nem kooperálnak egymással. Valószínűleg ezzel magyarázható az is, hogy a stratégiai vevővel rendelkező vállalatok exportja átlagosan az 1995 évi teljes árbevétel 23%, míg más vállalatoknál az árbevétel 29%-a a kivitelből származik.

A vevői együttműködésben résztvevő vállalatok jövőképe, növekedési esélye valamivel jobb. Azok a vállalatok, akik stratégiai szövetségbe tartoznak, jóval kezdeményezőbbek a versenytársakhoz viszonyítva az új termékek piacra való bevezetésében és a marketing-innovációs képességben is (pl. új márkák, értékesítés, reklám).

Ábra 3-A:



Táblázat 3-B:

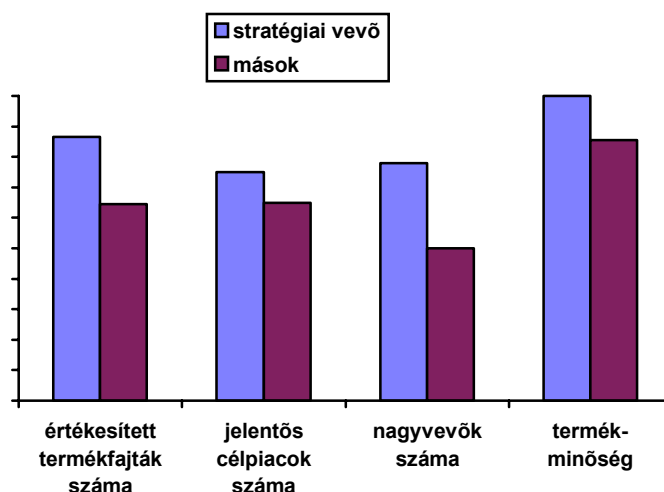
Piaci pozíció	Marketing innováció a versenytárshoz képest	Új termék piacbevezetése a versenytárshoz képest
1- piaci pozíciók megtartása	1- alacsonyabb	1- követők
2- mérsékelt növekedés	2- azonos	2- azonos időben jelennek meg
3- agresszív növekedés	3- magasabb	3- kezdeményezők

Mindezek alapján azt várhatnánk, hogy az együttműködő vállalatok más féle képpen szegmentálják a versenypiacukat, vagy más alapon pozicionálják a terméküket/ szolgáltatásukat a piacon. Igen meglepő, hogy a válasz egyértelmű nem. A nem kooperáló vállalatok ugyanúgy érzik a piac kihívásait, mint a szövetségesek, a különbség a megvalósításban van. Az együttműködő vállalatok inkább képesek megfelelni a fogyasztói igények kihívásának.

Rögtön adódik a kérdés, miért van ez így? A magyarázat középpontjában a termék áll. A stratégiai vevőkkel rendelkezők magasabb minőségű terméket állítanak elő³. A magasabb minőséggel több piacon lehet részt venni, s e termékeket is több jelentős nagyvásárló vásárolja. Mindez azt eredményezi, hogy a vállalatnak van stabil és biztos forgalma, többet költethet innovációra - mint azt az előbbieken láttuk- és így több termékfajta gyárthat magasabb minőségben. És kezdődik a kör előről.

³ 0,29 ponttal magasabbra értékelik saját termékminőségüket, mint mások

Ábra 3-B: A forgalom jellemzői stratégiai vevők és más partnerek esetén



Mindezek alapján tehát meg kell fogalmazni azt az állítást, hogy a fogyasztó és ezzel együtt a termék áll a stratégiai szövetségek működésének középpontjában. Ha valakinek sikerül bekerülnie a körbe, akkor más dimenzióban mozog. Biztosabb vevőkör, biztosabb háttér, lehetőség a még jobb elérésére. A kimaradóknak a cél tehát az, hogy bármiáron bekerüljenek az együttműködők közé.

3.2. A fogyasztó kiszolgálása

Vevői stratégiai szövetségek vállalatai szerint cégük a versenytársakhoz képest fogyasztó központúbb és rugalmasabb.

Táblázat 3-C:

Vevőjével stratégiai szövetségben van?	rugalmas vevői igénykielégítés	rövid szállítási határidő	rugalmas reagálás a fogyasztói igények változására	szervezett elosztási csatornák	magas színvonalú fogy-i szolg.	piaci változások jó előrejelzése	magas K+F ráfordítás	Új termékek piacra-vitele
Nem	3,50	3,25	3,38	3,03	3,26	3,11	2,59	3,05
Igen	3,76	3,49	3,51	3,22	3,33	3,41	2,63	3,11
A válaszadó a versenytárshoz viszonyított.								
	1- sokkal gyengébb	2- gyengébb	3- lényegében azonos	4- jobb	5- sokkal jobb			

A fenti vélemények közül természetesen nem mindegyik különbség szignifikáns statisztikailag, de látnunk kell, hogy a stratégiai szövetségek tagjai jobbnak ítélik meg magukat, mint versenytársaikat minden olyan területen, ahol a középpontban a vevői oldal áll.

3.3. A titok nyitja

Hogyan lehet a fogyasztóközpontúságot elérni? Mi lehet a recept? A válaszokat négy típusba sorolhatjuk:

a, szolgáltatással kapcsolatos válaszok

- a vállalat nagy hangsúlyt fektet arra, hogy a szolgáltatást mindig magas színvonalon végezze
- a szolgáltatás frontemberei (akik mindennapos kapcsolatban állnak a vevőkkel) megfelelő képzésben részesültek
- a vállalat mindig arra törekszik, hogy olyan szolgáltatást nyújtson, amellyel mindig meghaladja egy kicsit a vevők elvárásait

b, vevőkkel kapcsolatos válaszok

- a vevővel való mindennapos kapcsolat fontosabb része a vállalat marketing tevékenységének, mint a hagyományos marketing eszközök (pl. reklám, tömeg-kommunikáció)
- a vállalat döntéshozói jól ismerik a vevők elvárásait

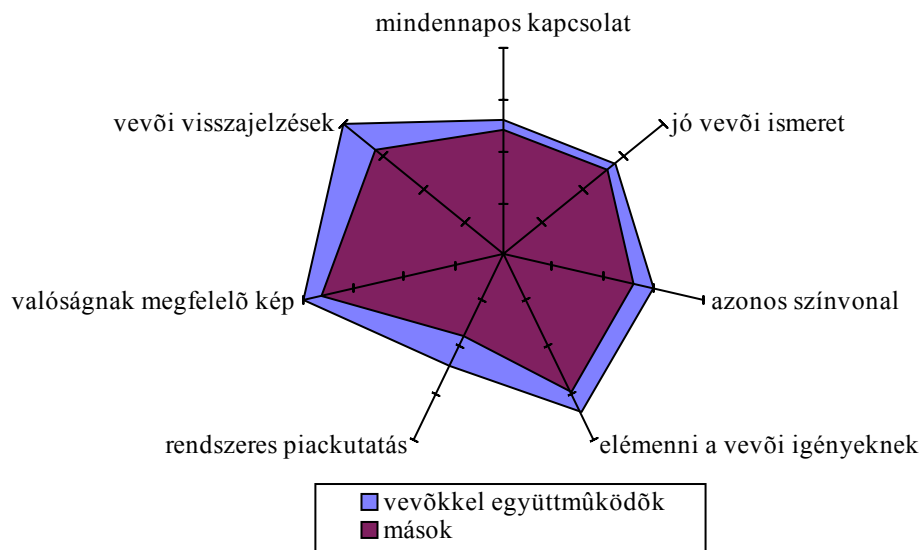
c, információszerzéssel kapcsolatos válaszok

- a vállalat rendszeresen végez piackutatást a vevők elvárásainak megismerése céljából
- a vállalat bátorítja a vevők visszajelzését

d, hitelességgel kapcsolatos válaszok

- a vállalat kommunikációjában igyekszik a valóságnak megfelelő képet nyújtani a kínált szolgáltatásról
- egy hirdetés, broszúra stb. megjelenése előtt mindig ellenőrizni az állítások megalapozottságát

Ábra 3-C:



A válaszadók pontozták, hogy melyik jellemző mennyire fontos a vállalat számára. A stratégiai szövetségben lévő vállalatok és a nem kooperáló vállalatok nagyjából ugyanúgy ítélik meg az egyes tényezők egymáshoz viszonyított súlyát. Ugyanakkor látszik, hogy az együttműködő vállalatok minden szempontnak nagyobb fontosságot tulajdonítottak az egyes jellemzőknek. Most tehát ugyanazt tudjuk megállapítani, mint az előzőekben, azaz a szövetségből kimaradó vállalatok érzik a helyes irányt csak az adaptálás sikeressége még nem teljes.

4. Az anyagi folyamatok integrált menedzsmentje nemzetközi összehasonlításban

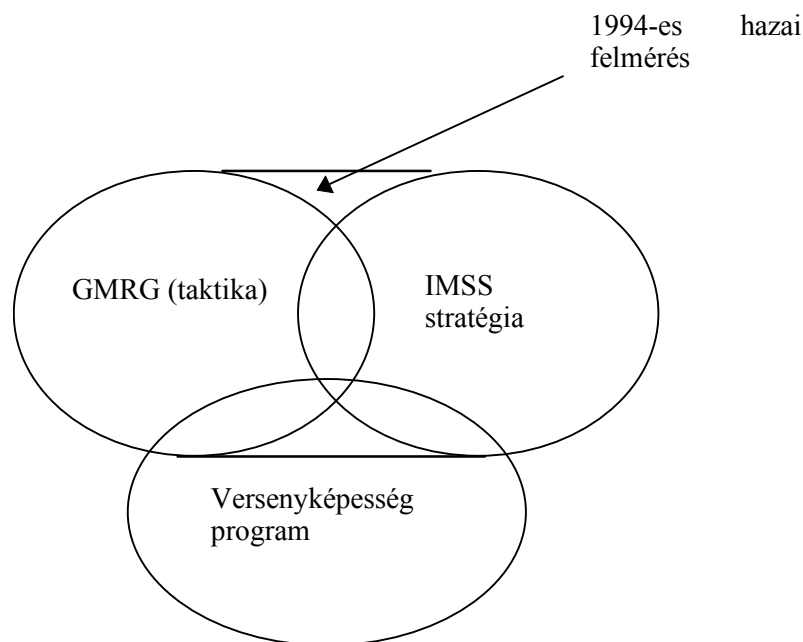
Ebben a fejezetben a magyar vállalatok integrációjának kérdését nemzetközi összehasonlításban vizsgáljuk. Itt le kell szűkítenünk a vizsgálat körét a vállalat anyagi folyamatára, mivel csak ezekre nézve állnak rendelkezésünkre összehasonlítható információk.

Az elemzés kiindulópontja továbbra is az a kutatás, amelyet a "Versenyben a világban" program keretében végzünk. Ehhez csatlakozik két nemzetközi felmérés-sorozat, mindkettő a feldolgozóiparra irányul. A GMRG (Global Manufacturing Research Group) a 80-as évek közepén kezdett működni, s mára mintegy húsz országban végeztünk közös kérdőív alapján vizsgálatokat, a legtöbb helyen eddig két alkalommal. A kutatási program központja a University of North Carolina, igazgatója Clay Whybark professzor. Jelen tanulmány szerzője az igazgatóhelyettesi tisztet tölti be. A másik kutatás az IMSS, amelyet a London Business School professzora, Christopher Voss koordinál, a kilencvenes évek eleje óta tucatnyi európai országban végez kérdőíves felmérésre épülő vizsgálatokat.

A két kutató komplementer viszonyban van egymással, mivel a GMRG kutatás inkább a taktikai, az IMSS pedig a stratégiai szintre koncentrál. A dolog természetéből adódóan természetesen van egy nem jelentéktelen közös része is a két kutatásnak.

A hazai vizsgálatokat illetően az a helyzet, hogy a GMRG felméréseket eddig 1986-ban, 1991-ben és 1994-ben végeztük el, a kérdőívet pedig 1994-ben a másikkal összekapcsolva kérdeztük le. Így az 1994-es kérdőívben csaknem minden kérdés (néhány kiegészítő kérdést hozzátettünk) vagy a GMRG, vagy az IMSS kutatás kérdőívének magyar fordítása volt, ezáltal közvetlen összehasonlítást tett lehetővé a külföldi eredményekkel. A versenyképesség kutatás kérdőíve ugyan jórészt más célokat szolgál, de szerkesztésekor figyelembe vettük a másik két kutatás kérdőívét is, így itt is számos összehasonlítási lehetőség adódott. Az egyes kutatások egymáshoz való viszonyát az Ábra 4-1. szemlélteti.

Ábra 4-A: Az empirikus kutatási programok kapcsolata



A két külföldi vizsgálatokból a számunkra komplettnek minősíthető adatrendszerrel rendelkező fejlett országokat választottuk ki. A Táblázat 4-1. tartalmazza a kiválasztott országokat, az egyes országokban rendelkezésre álló minta nagyságát és a hazai felmérések mintaelemszámát.

Táblázat 4-A: A nemzetközi felmérésben részt vevő országok és az egyes minták nagysága

Ország	GMRG	IMSS
Ausztria (A)	27	
Dánia (DK)	17	
Egyesült Államok (USA)	17	
Egyesült Királyság (UK)	36	39
Finnország (SF)	24	18
Hollandia (NL)	27	
Japán (J)	41	
Magyarország (H)	27	91
Németország (D)	20	
Norvégia (N)	42	
Olaszország (I)	29	44
Portugália (P)	61	20
Spanyolország (E)	42	82
Svédország (S)	76	76

A tanulmány jelen fejezete ezekre a kutatási programokra támaszkodva von le következtetéseket a magyar gazdaságban és a fejlett országokban mutatkozó tendenciákra nézve. Természetesen tisztában vagyunk azzal, hogy a véleménykérdező kérdőíves felmérésekkel kapcsolatos fenntartások megnövekednek, amikor ezeket a felméréseket eltérő kultúrával rendelkező országok folytatnak összehasonlítására használjuk fel. Ez óvatosságra int a levonható következtetéseket illetően - azt reméljük, hogy ezen óvatosság kritériumait teljesíteni tudjuk.

Természetesen nem dolgoztuk fel a felmérések valamennyi témakörét. Egyértelmű kiválasztási elv volt, hogy azokkal a kérdésekkel foglalkozunk, amelyek kapcsolódnak globális tendenciákhoz, s amelyeket a versenyképességre gyakorolt hatás szempontjából már eddig is kezeltünk.

Valamennyi részvizsgálat közös tulajdonsága, hogy legalább egy hazai felmérés a (versenyképességi vagy az 1994-es GMRG) és legalább egy külföldi (GMRG vagy IMSS) szerepel benne. Természetesen nagyon törekedtünk arra, hogy csak a valóban összevethető kérdések kerüljenek be az elemzésbe, ami nagy mértékben leszűkítette a felhasznált kérdések körét.

Megjegyezzük még, hogy a könnyebb kezelés kedvéért az alábbiakban az egyes kutatási programokra való hivatkozások alkalmával az alábbi megnevezéseket fogjuk használni:

Global Manufacturing Research Group elemzés: GMRG

International Manufacturing Strategy Survey vizsgálat: IMSS

Az 1994-es magyar felmérés : M94

A versenyképesség program: VK

Ez utóbbi esetén a tanulmány más részeivel való könnyebb összehasonlíthatóság kedvéért megjelöljük azt is, a kérdőív mely kérdésére építünk. A többi felmérés esetén ezt a hivatkozást mellőzzük.

A fejezeten belül az integráció kérdéseit mind a belső, mind a külső vonatkozásban vizsgáljuk. Az első alfejezet a vállalaton belüli folyamatok integrációjával, a második alfejezet a vertikális kapcsolatrendszerrel foglalkozik.

4.1. A belső integráció

E témakörön belül először a nemzetközi gyakorlatban korszerűnek minősülő integrált rendszerek használatáról, a számítógép szerepéről és a funkcionális kapcsolatokról ejtünk szót.

4.1.1. Integrált rendszerek alkalmazása

Az anyagi folyamatok fejlesztésének egyik legfőbb tendenciája az, hogy a **vállalatok rendszerek integrálására törekednek**: az apróbb-nagyobb folyamatos fejlesztés mellett olyan átfogó, nagyobb változásokat is végrehajtanak időről-időre, amelyek alapjaiban változtatják meg a vállalat működését.

Sokféle rendszert dolgoztak ki vállalati szakemberek, tanácsadók, kutatók az elmúlt két-három évtizedben. Mi arról kérdeztük a vállalatokat, milyen mértékben használják ezeket. Természetesen a felsorolt rendszerek némelyikét lehet, sőt célszerű egy másikkal kombinálni - vannak azonban olyanok is, amelyek egymás alternatívái.

A rendszerek bevezetése gyakran párosul olyan programokkal, amelyek külön hangsúllyal hivatottak elősegíteni egy bizonyos időszakban kiemelt vállalati cél megvalósítását (a termelékenység fejlesztését, az átállítási idő csökkentését, a szállítási kapcsolatok fejlesztését, stb.). A kérdőíveken ezen programok alkalmazására is rákérdeztünk.

Táblázat 4-B: Integrált termelési rendszerek és programok alkalmazása

Rendszerek/programok	Átlagértékek		Szignifikáns eltérés van (V) nincs (N)
	M94	GMRG	M94/GMRG
Sejtszerű termelés	2.35	2,19	N
Számítógép hardver/szoftver	3.60	3,42	N
Munkaerő bevonási programok	2.20	3,00	V
Üzemi automatizálás	2.24	2,60	V
JIT rendszerek	2.11	2,50	V
Gyártási idő csökkentés	2.77	3,2	V
Szükséglet Tervezési rendszer (MRP)	2.20	2,72	V
Termelékenység fejlesztése	2.81	3,47	V
Gépátállítási idő csökkentése	2.36	2,92	V
Folyamatelemzés	2.16	2,73	V
Statisztikai folyamatellenőrzés	2.55	2,55	N
Kapcsolatok fejlesztése a szállítókkal	3.42	2,70	V
Teljes körű minőségmenedzsment	2.68	3,33	V
Anyagok újrafelhasználása	2.44	2,20	N

A Táblázat 4-2. foglalja össze a nyert eredményeket. Azt látjuk, hogy néhány kivételtől eltekintve mindenütt szignifikáns különbség mutatkozik a fejlett országok vállalatai javára - annak ellenére, hogy tulajdonképpen ott sem tekinthető széles körűnek ezen rendszerek és programok alkalmazása. Érdekes, hogy az anyagok újrafelhasználására vonatkozó programok valamivel elterjedtebbek nálunk. A számítógép alkalmazás tekintetében az előnyünk valószínűleg vagy a rosszabb induló bázis következménye, vagy a "programszerűség" hiányzik a fejlett országokban alkalmazásokból.

Táblázat 4-C: Integrált rendszerek alkalmazása országonként

Rendszerek, programok	D	J	E	S	UK	USA	H	H HELYE-ZÉSE
Sejtszerű termelés	2.29	1.85	2.43	2.32	2.50	1.72	2.35	3
Számítógép harver/szoftver	3.35	3.27	3.60	3.70	3.35	3.26	3.60	2-3
Munkaerő bevonási programok	3.29	2.34	2.73	3.45	3.38	2.78	2.20	7
Üzemi automatizálás	1.94	3.05	3.12	2.58	2.47	2.26	2.24	6
JIT rendszerek	2.47	2.21	2.51	2.47	2.66	2.65	2.11	7
Gyártási idő csökkentés	3.64	3.10	3.27	3.16	3.00	3.28	2.77	7
Szükséglet Tervezési Rendszer (MRP)	3.41	2.16	2.38	2.16	3.00	3.20	2.20	5
Termelékenység fejlesztése	3.59	3.33	3.47	3.11	3.78	3.54	2.81	7
Gépátállítási idő csökkentés	2.82	2.93	3.10	2.74	2.92	3.00	2.36	7
Folyamatelemzés	3.06	2.67	2.83	2.21	2.77	2.85	2.17	7
Statisztikai folyamatellenőrzés	2.82	2.99	2.75	1.79	2.68	2.27	2.55	5
Kapcsolatok fejlesztése szállítókkal	3.29	2.69	2.33	2.26	2.78	2.84	3.42	1
Teljes körű minőségmenedzsment	3.29	2.72	3.60	3.85	3.32	3.21	2.68	6
Anyagok újrafelhasználása	2.35	2.08	1.95	2.00	2.19	2.62	2.44	2
Átlag	2.97	2.67	2.86	2.70	2.91	2.63	2.56	

Az országonkénti elemzés (Táblázat 4-3.) azt mutatja, hogy hazánk ugyan le van maradva a fejlett országokhoz képest a korszerű menedzsment programok alkalmazásában (nemcsak átlagban jobbak, hanem minden ország előttünk áll az átlagos használati intenzitást tekintve, s a 14 felsorolt

program közül hatban mi vagyunk a legkevésbé intenzív felhasználók), de ez a lemaradás nem szakadákszerű. Teljesen nyilvánvaló, hogy igen jelentős a fejlődés az elmúlt években, de azt is látni kell, hogy ennek a fejlődésnek az üteme elmarad attól, amit a fejlett világhoz való felzárkózás megkövetelne.

4.2. A számítógép felhasználása az anyagi folyamatokban

A következő elemzések az anyagi folyamatok néhány fontos részterületét kiemelve arra mutatnak rá, milyen mértékben használják fel a számítógépet ezen folyamatokban, illetve, hogy milyen mértékű a számítógépes rendszerek integráltsága.

a, Számítógéphasználat az anyagi folyamatokban

A Táblázat 4-4. azt mutatja, hogy az anyagi folyamatokat alkotó egyes részfunkciók milyen mértékben vannak számítógépesítve (1: egyáltalán nem 5: teljes mértékben)

Táblázat 4-D: Funkciók számítógépesítettsége

Szakterület	Használat mértéke		Szignifikáns különbség van (V), nincs (N) GMRG/M94	Integráltság mértéke VK T56
	GMRG	M94		
Értékesítés * előrejelzés	2.52*	2.14*	V	3.13
Termelés				2.91
* tervezés	3.22*	2.79*	V	
** ütemezés	3.34**	2.58**	V	
Készletgazdálkodás	3.60	3.36	N	3.35
Beszerzés	3.33	2.67	V	2.83
Terméktervezés	3.19	2.37	V	2.19
Minőségbiztosítás	*	2.36	*	2.11
Költség-gazdálkodás	*	3.53	*	3.30

Valamennyi vizsgált területen magasabbak a külországok átlagai. A különbségek a készletgazdálkodást kivéve mindenütt szignifikánsak. A versenyképesség kutatás során feltett kérdés megfogalmazása eltért ugyan a GMRG felmérésben szereplőtől, annyira azonban elmehetünk az összehasonlításban, hogy megállapítsuk: 1994 és 1996 között az anyagi folyamatok számítógépes támogatottsága nem változott érdemben (a különbség sehol nem szignifikáns).

Ha országonként is megvizsgáljuk a GMRG felmérés bel és külföldi adatait, a következő eredményeket kapjuk (Táblázat 4-5.):

Táblázat 4-E: Funkciók számítógépesítettsége országoként

Szakterület	D	J	E	S	UK	USA	H	H helyezés
Értékesítési előrejelzés	2.71	1.89	3.29	2.53	2.89	2.55	2.14	6
Termelésstervezés	3.76	2.61	3.81	2.47	3.82	3.32	2.79	5
Termelésütemezés	3.89	2.69	4.02	3.74	3.76	3.28	2.58	7
Készletgazdálkodás	4.41	2.78	4.45	3.21	4.10	3.68	3.36	5
Beszerezés	4.35	2.68	3.85	2.58	3.71	3.49	2.67	6
Terméktervezés	3.71	3.11	2.81	3.50	3.08	3.34	2.37	7

A táblázat adatai meglehetősen nagy ingadozásokat mutatnak. Ez, és az a tény, hogy a hazai vállalati átlag három-három funkcionál megelőzi a japánt, és a svédet, arra mutat, hogy a számítógép felhasználása természetesen nem az egyetlen út a hatékonysághoz.

b, Számítógéppel integrált gyártás

A termelési stratégia kutatás (IMSS) és a versenyképesség-kutatás kérdőívén is szerepelt egy olyan kérdéskör, amely a számítógéppel integrált rendszerek egyes változatainak felhasználására kérdezett rá. Mivel a hazai gyakorlat e tekintetben még igen fejletlen, a kérdéscsoportot egy egyszerűsített változatban dolgoztuk fel: a számítógép-felhasználás 3-10 szintjét összevontan kezeljük. Így az alábbi változatokkal dolgoztunk:

1. szint: nincs számítógépes irányítás
2. szint: különálló gépek vezérlése számítógéppel
3. szint: géprendszerek vezérlése számítógéppel (a megmunkáló központoktól az automatizált gyárig)

Arra kértük a vállalatokat, azt jelöljék be, hogy üzemeikben az adott szintek közül melyik tekinthető átlagosnak, s melyik az elért legmagasabb szint. A hazai adatok a Táblázat 4-6-ban láthatók:

Táblázat 4-F: A rendszerintegráció mértéke

Integrációs szint	Átlagos (%)	Legmagasabb (%)
1	70,3	42,6
2	20,4	31,5
3	9,3	15,9
Összesen	100,0	100,0

Az átlagos szint a vállalatok összességét tekintve 1,39 a legmagasabb szintek átlaga 1,83. Ez a helyzet már ránézésre is elég rossz, a nemzetközi összehasonlítás méginkább annak mutatja.

Táblázat 4-G: A rendszerintegráció országoként

Ország	Átlagos szint	Legmagasabb szint
	(1-3 átlagos gyakorisága)	
Ausztria	2,50	2,86
Dánia	2,08	2,83
Finnország	2,27	2,73
Egyesült Királyság	2,00	2,71
Németország	2,07	3,00
Hollandia	2,24	2,77
Olaszország	2,50	2,97
Japán	2,68	3,00
Portugália	2,00	2,71
Spanyolország	2,60	2,77
Svédország	2,46	2,89
USA	2,46	2,93
Voss átlag	2,38	2,84
Magyarország	1,39	1,83

Az adatok azt mutatják, hogy míg a fejlett országokban szinte alig van olyan vállalat, ahol az integráltság valamilyen szintje meg ne valósult volna, addig hazánkban lényegében egy teljes integráltsági szinttel alacsonyabb átlagértéket kapunk. Ez egy rendkívül figyelemreméltó és kevésbé optimista következtetésekhez vezető helyzet.

4.3. Funkciók integráltsága

Ezen fejezetben azt elemezzük, hogy az anyagi folyamatok rendszerének két, az egész rendszert döntően befolyásoló tevékenysége: az értékesítési előrejelzés és a termelési terv hogyan integrálja a rájuk épülő további funkcionális terveket. Ennek az integrációnak a mértékét a felhasználás intenzitásával mérjük, s nagyon fontos mutatónak ítéljük.

a, Az értékesítési előrejelzés felhasználása

Az értékesítési előrejelzésnek a vállalat egyéb tevékenységi területeinek tervezésében való felhasználását abból a célból érdemes megvizsgálni, hogy megállapítsuk: milyen mértékben hatják át a tervezési tevékenységet a piaci helyzet alakulásától szóló információk, illetve, milyen mértékben integrálja a piac-orientáció a vállalat működését. A nemzetközi (GMRG) és a belföldi (M94) felmérésből készített Táblázat 4-8. szolgáltatja az elemzés alapját:

Táblázat 4-H:

Felhasználási terület	A használat mértéke 1: egyáltalán nem, 5: nagy súllyal		Szignifikáns eltérés van (V) nincs (N)
	GMRG	M 94	
Pénzügyi tervezés	3,79	4,31	V (+)
Termelés tervezés	3,62	4,49	V (+)
Álvállalkozói szerződéskötés	3,34	2,85	V (-)
Anyag/készlet tervezés	3,14	3,97	V (+)
Értékesítés tervezése	3,83	4,49	V (+)
Munkaerő tervezése	3,62	3,41	V (-)
Új termék tervezése	2,73	3,52	V (+)
Létesítmény tervezés	2,82	2,49	V (-)
Gépbeszerzés tervezése	3,32	3,05	V (-)

A táblázatból többoldalú következtetéseket lehet levonni. Az átlagos felhasználási intenzitás a hazai vállalatoknál nagyobb (ez kellemes meglepetés). Valamennyi változónál szignifikáns eltérést tapasztalunk (a (+) jel az M94, a (-) a GMRG javára mutató eltérést jelez), öt esetben a hazai, négy esetben a külföldi vállalatok felhasználási intenzitása nagyobb. ***A hazai vállalatok jobban használják az értékesítés előrejelzést a hagyományos tervezési folyamatban (a pénzügy, a termelés, az anyagellátás és készletezés, az értékesítés tervezésében) valamint az új termék bevezetésére vonatkozó döntéseknél.*** A külföldiek a munkaerő tervezés mellett inkább használják a nem-rutin tevékenységek tervezésére is (alvállalkozói szerződések, létesítmény és gépbeszerzés tervezése).

Mindkét csoportban nagyobb a rutinszerű tervezésben való felhasználás intenzitása, a pénzügy-termelés-értékesítés trió vezet, ehhez jön a nemzetközi felmérésben még a munkaerő-tervezés.

A felhasználás intenzitásának szóródása az egyes felhasználási irányok között lényesen nagyobb a hazai, mint a külföldi felmérésnél, ami az utóbbi vállalati kör kiegyensúlyozottabb, integráltabb voltát támaszthatja alá.

Ha az országokénti adatokat tekintjük, (Táblázat 4-9.) azt látjuk, hogy az összegzés kiegyenlítőleg hatott, mivel az ***országokon belüli intenzitás-eltérések meglehetősen nagyok.*** A magyar adatok még mindig a legnagyobb ingadozást mutatják, s a legnagyobb az eltérésük is az átlagos helyezésektől (amelyhez egyébként Németország áll a legközelebb, nagy előnnyel, s hazánk után Svédország tér el leginkább az általános trendtől. A táblázat még egy sor további, kisebb jelentőségű csemegét tartalmaz (például, hogy USA az első, Japán az utolsó az értékesítési előrejelzés munkaerőtervezési felhasználásában. Érdekes lehet, hogy milyen más inputot használnak fel az értékesítési előrejelzés mellett az egyes további tervekhez?).

Táblázat 4-I:

Felhasználási terület	D	J	E	S	USA	UK	H	H helyezése
Pénzügyi tervezés	3,70	3,34	4,50	4,20	3,38	4,57	4,31	3
Termelés tervezés	3,58	3,88	3,90	2,89	3,58	3,21	4,49	1
Alvállalkozói szerződéskötés	3,41	3,29	3,24	3,63	3,17	3,71	2,85	7
Anyag/készlet tervezés	2,89	3,15	3,56	2,42	3,02	3,37	3,97	1
Értékesítés tervezése	4,05	3,83	3,88	3,58	3,73	4,00	4,49	1
Munkaerő tervezés	3,94	3,11	3,98	3,31	3,75	4,00	3,41	7
Új termék tervezése	2,59	2,73	2,85	2,15	2,70	3,11	3,52	5
Létesítmény tervezés	3,00	3,43	2,85	2,47	2,58	2,25	2,49	7
Gépbeszerzés tervezése	3,35	3,21	3,32	3,47	2,58	3,34	3,05	7
Átlag	3,39	3,01	3,35	3,12	3,28	3,51	3,62	

b, A termelési terv felhasználása

A termelési tervnek a vállalat különböző egyéb funkcionális részterületeinek tervezésére vonatkozó felhasználását annak érdekében vizsgáljuk, hogy képet kapjunk a termelés szervezeti integráltságának irányától és mértékéről. A kérdés a GMRG felmérés része, mind a nemzetközi, mind a hazai felmérésekben szerepelt. A Táblázat 4-10-ben összefoglalt alapinformációkat kaptuk a kérdőívek feldolgozásával:

Táblázat 4-J: A termelési terv felhasználása

Felhasználási terület	A használat mértéke 1: egyáltalán nem 5: nagy súllyal		Szignifikáns eltérés van (V) nincs (N) GMRG/ M94
	GMRG	M94	
Pénzügyi tervezés	3,04	3,92	V(+)
Termelési ütemezés	3,14	4,56	V(+)
Alvállalkozói szerződéskötés	3,48	2,88	V(-)
Anyag/készlet tervezés	3,09	4,13	V(+)
Értékesítés tervezése	3,73	3,87	N
Munkaerő tervezés	3,47	3,52	N
Új termék tervezés	*	2,53	*
Létesítmény tervezés	3,32	1,89	V(-)
Gépbeszerzés tervezése	2,93	2,71	N

A termelési terv felhasználását tekintve a hazai vállalatok intenzitása nagyobb az alaptervekenyiségek területén, a külföldieké a nem a rutin döntéseknél. Az értékesítés és a munkaerő tervezésnél nincs szignifikáns eltérés a két minta között. Az új termék tervezése nem szerepelt a GMRG felmérésben. A termelési terv felhasználásának átlagos intenzitása a magyar vállalatoknál nagyobb, feltűnően nagyobb ugyanakkor az egyes területeken való felhasználás szórása is. (Amíg az átlagos válaszok terjedelme 0,81 a külföldi mintán, addig a hazaiakénak több, mint duplája: 1,85). Ez értékelésünk szerint az integráltabb működés következménye.

A termelési terv felhasználásának intenzitása országonként (Táblázat 4-11.) nem mutat nagy eltérést, vannak azonban jelentős különbségek az egyes területeken való alkalmazás súlya szerint (Így

például Japán leginkább a termelés ütemezésében használja, - egyébként Magyarország is -, míg ez a terület több országban legkevésbé fontos felhasználási irányt jelent). A magyar adatok átlagos eltérése saját átlaguktól a legnagyobb a vizsgált országok között, s messze a legnagyobb az eltérésük az országok közötti átlagtól is - azaz, **a magyar vállalatoknál a termelési terv felhasználásának szerkezete lényegesen eltér a fejlett országoktól** (amelyek átlagos viselkedéséhez most az UK adatok állnak legközelebb).

Táblázat 4-K: A termelési terv felhasználása országonként

Felhasználási terület	D	J	E	S	USA	UK	H	H helyezése
Pénzügyi tervezés	3,06	2,99	3,31	3,30	2,95	2,89	3,92	1
Termelés ütemezés	3,41	3,77	3,20	2,53	2,78	2,63	4,56	1
Alvállalkozói szerződés-kötés	3,24	3,66	3,41	3,47	3,30	3,66	2,88	7
Anyag/készlet tervezés	2,47	3,17	3,41	2,68	2,96	3,29	4,13	1
Értékesítés tervezése	3,29	3,45	3,76	3,47	4,02	3,97	3,87	3
Munkaerő tervezés	3,64	3,20	3,73	3,00	3,63	3,61	3,52	5
Létesítmény tervezés	3,52	3,28	3,31	3,20	3,23	3,55	1,89	7
Gépbeszerzés tervezése	3,00	3,21	2,63	2,16	3,01	2,84	2,71	5
Helyezés Átlag	3,20	3,34	3,35	2,98	3,24	3,31	3,44	
Pénzügyi tervezés	6	8	5	3	7	6	3	38
Termelés ütemezés	3	1	7	7	8	8	1	35
Alvállalkozói szerződés-kötés	4	2	3	1	3	2	6	21
Anyag/készlet tervezés	8	7	3	6	6	5	2	37
Értékesítés tervezése	5	3	1	1	1	1	4	16
Munkaerő tervezés	1	6	2	5	2	3	5	24
Létesítmény tervezés	2	4	5	4	4	4	8	31
Gépbeszerzés tervezése	7	5	8	8	5	7	7	47
	16	14	10	9	8	6	26	

4.4. Vertikális kapcsolatok

A vertikális kapcsolatrendszerre vonatkozólag a főleg termelésre koncentrált külföldi felmérések igen kevés információt tartalmaznak, így e téren soványak az összehasonlítási lehetőségek.

Nemzetközi összehasonlításra alkalmas adatokat e kérdőíveken a szállítási határidő meghatározására illetve a beszállításhoz való viszony értékelésére találtunk. Ezekre építve helyezzük el a magyar adatokat az egészben.

Az **értékesítési oldalon** egy olyan kérdés feldolgozására volt módunk, amelyik azt vizsgálta: hogyan határozódik meg a szállítási határidő? Négy alternatívát soroltunk fel, s a válaszadóknak 1-5 közötti mértéket kellett megadniuk. A következő eredményeket kaptuk:

Táblázat 4-L: A szállítási idő meghatározása

A szállítási határidő meghatározója	GMRG	M94	Szignifikáns eltérés Van(V), Nincs(N)
A vevő	4,04	4,14	N
A vállalat	2,65	3,35	V
Megegyezés	3,80	3,40	V
Állami előírás	1,08	1,31	V

A táblázat szépen mutatja, hogy **hazánk vállalatai már 1994-ben lényegében piacgazdasági alapokon működtek**. Az a korábbi állapot, amikor a vállalat maga állapította meg a szállítási feltételeket, továtunt. (Megjegyezzük, hogy a korábbi GMRG felmérések során hasonló, de másként feltett kérdés szerepelt: akkor az egyes esetek gyakoriságát kellett %-ban megadni, belföldi-szocialista-tőkés relációban megbontva. A részletes adatok közlése helyett csak megemlíjtük, hogy ez a felmérés még a szívásos gazdaság túlkeresleti piacának viszonyait tükrözte: belföldön és szocialista relációban az eladó volt az úr, a tőkés viszonylatban viszont a vevő.) A táblázat persze azt is tükrözi, hogy sok még az állami előírás.

A **beszerzési oldalon** az ad alkalmat nemzetközi összehasonlításra, hogy volt egy olyan kérdés az IMSS kérdőívben, amely a beszállításhoz való viszony általános minősítését kérte, az alábbi jelentéstartalommal:

- 1: Tisztes távolság, nincs fejlesztési együttműködés
- 5: Közeli kapcsolat, együtt dolgozunk a fejlesztéseken.

A hazai és külföldi adatokat együtt tartalmazza a következő táblázat:

Táblázat 4-M: Fejlesztési együttműködés a szállítókkal

Ország	Átlag	Ország	Átlag
Ausztria	3,08	Norvégia	3,28
Dánia	3,44	Portugália	3,24
Finnország	3,06	Spanyolország	3,37
Egyesült Királyság	3,47	Svédország	3,30
Németország	2,63	USA	3,61
Hollandia	3,31	IMSS átlag	3,31
Olaszország	3,59	Magyarország	3,44
Japán	3,11		

Mint látjuk, a beszerzési oldalon történő kapcsolattartásban a magyar vállalatok az átlagnál erősebbek. Ennek oka lehet egyrészt a gazdaságban még mindig meglevő súrlódás, illetve az, hogy vállalataink megszokták, hogy megbecsülik az eladót. Ebből a kérdésből további információk hiányában távolabbi következtetést nem lehet levonni.

5. A szervezeti integráció általános értékelése

Összességében el kell mondani, hogy a kapott eredmények megegyeznek a hazai vállalatokkal fenntartott kapcsolataink során szerzett személyes tapasztalatokkal. A kép nem valami kedvező.

a, Horizontális integráció

A vállalatok szervezeti integrációja általában igen alacsony szinten van, s az egyes funkciók fontosságát és szervezeti elhelyezkedését illetően sokkal inkább a hagyományok, mint a nemzetközi trendek követése a jellemző. Az úgynevezett integráló funkciók (marketing, kontrolling, logisztika, informatika) a marketing kivételével nem kapnak nagy súlyt sem a szervezeti hierarchiában, sem a teljesítmény befolyásoló szerep megítélésében. Ugyanez vonatkozik a fejlesztési funkciókra is. A dominánsak az operatív ügymenettel kapcsolatos tevékenységek (értékesítés, termelés, pénzügy).

Azt természetesen előnyösnek tartjuk, hogy a különböző vállalatcsoportok szervezeti struktúrájában elég nagy mértékű változatosság van, ez a korábbi évtizedek uniformizáltságával szemben kedvező fejlemény, hiszen kedvezőbb adaptációs képességeket jelez.

A számítógépes rendszerek alacsony fejlettségi szintje köztudott - ez azért is szomorú, mert a technikai eszközök többnyire rendelkezésre állnak vállalatainknál, ha nem is a világ élvonalának megfelelő, de legalább jó követő színvonalú rendszerek kialakítására - úgy tűnik, egyelőre erre se igen akar sor kerülni.

b, A vertikális integráció értékelése

A vertikális integráció tekintetében a legérdekesebb megállapítás az, hogy (mint a keresztábrák elemzése megmutatta) *a vállalatok nagyjából azonos arányban kötnek hosszú távú szerződést az input és az output oldalon* (mind a kettő magas, közepes vagy alacsony) Ez arra utal, hogy a *magyar gazdaság szegmenseként integrált, vagy még pozitívabban fogalmazva, jól látható ellátási láncok működnek benne*. A hosszú távú szerződéskötés okait tekintve sem a beszerzésnél, sem az értékelésnél nincs domináns tényező - de arra sem találtunk meghatározó okot, hogy miért *nem* köt a cég hosszú távú szerződést. Az ezen kérdésekre adott válaszok, valamint a szokásos négy csoport elemzése azt mutatja, hogy a *háttérben okok és összefüggések igen színes tömege áll, ad hoc hatótényezők eseti hatására döntenek az integráció mellett vagy ellen*. Ezt a tarkaságot támasztja alá a szerződéskötéskor konkretizált tényezők sokszínűsége is. Fontos tény, hogy a piaci helyzet még mindig igen kevésbé kedvez a versenynek abból a szempontból, hogy jóval nehezebb szállítót találni, mint vevőt.

6. Hivatkozott irodalom

- Abdulwahab, Á - Pandurics, A - Ugrai, P.* (1997): Vállalati és vállalatközi integráció. Versenben a világgal kutatási program, Budapest
- Armistead, C. G. - Mapes, J.* (1991): Supply Networks and the Changing Role of Operations Managers. In: Bernett, D. - Lewis, C. (editors, 1991.): Proceedings of the OMA VK Conference
- Axelsson, B.* (1995): The Development of Network Research - A Question of Mobilization and Perseverance. In: Möller, K. - Wilson, D. (editors, 1995): Business Marketing: An Interaction and Network Perspective. Kluwer, Boston et al
- Axelsson, B. - Easton, G.* (1992): Industrial Networks a New View of Reality. London, Routledge
- Bowersox, D. J.* (1990): The Strategic Benefits of Logistics Alliances. Harvard Business Review, July-August, 36-45.
- Bowersox, D. J. - Closs, D. J. - Helferich, O. K.* (1986): Logistical Management. Macmillan Publishing Company, New York
- Bunn, M. D.* (1993): Taxonomy of Buying Decision Approaches. Journal of Marketing, Vol. 57., 38-56.
- Bregman, R. L.* (1995): Integrated Marketing, Operations, and Purchasing to Create Value. Omega International Journal of Management Sciences, Vol. 23., N. 2., 159-172.
- Carlin, B. A. - Dowling, M. J. - Roering, W. D. - Wyman, J. - Kalinoglou, J. - Clyburn, G.* (1994): Sleeping with the Enemy: Doing Business with a Competitor. Business Horizons, September-October, 9-15.
- Cellini, Greg L.* (1993): Strategic Alliances in the '90s. Management accountants' role in business alliances. Management Accounting, Vol. 74., N. 12., 56-59.
- Chikán Attila* (1992): Vállalatgazdaságtan. KJK-Aula, Budapest
- Chikán, Attila* (1995): A vállalatközi kapcsolatok szervezésének új formái és néhány elméleti megfontolás. In: Bakacsi-Tari (szerk, 1995): Máriáskönyv. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Budapest. 108-121. old.
- Chikán-Czakó-Demeter* (1996): Vállalataink erőtetett (át)menetben. Gyorsjelentés a "Versenben a világgal" kutatási program kérdőíves felméréséről, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem,
- Chikán, Attila* (1996): Logistics and the Integrated Company: How It is Reflected in Education. In: Pfohl, H-Christian (ed. 1996): New Fields of Education and Research in Logistics. European Logistics Association Educators Conference, Milano, pp 35-46
- Chikán, Attila* (1997): Az anyagi folyamatok menedzsmentje a magyar gazdaságban a nemzetközi tendenciák tükrében. Akadémiai doktori értekezés, Budapest, 182. old.
- De Toni, A. - Filippini, R. - Forza, C.* (1992): Manufacturing Strategy in Global Markets: An Operations Management Model. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 12., N. 4., 7-18.
- De Toni, A. - Filippini, R. - Forza, C.* (1992): Manufacturing Strategy in Global Markets: An Operations Management Model. International Journal of Operations, Vol. 12., N. 4., 7-18.
- Demeter Krisztina - Gelei Andrea:* Termelésmenedzsment tegnap és ma. Vezetéstudomány, 1994/3., 27-32.
- Dyer, J. H. - Ouchi, W. G.* (1993): Japanese-Style Partnerships: Giving Companies a Competitive Edge. Sloan Management Review, Fall, 51-63.
- Evans, J. R. - Laskin, R. L.* (1994): The Relationship Marketing Process: A Conceptualization and Application. Industrial Marketing Management, Vol. 23., 439-452.

- Fawcett, S. E. - Fawcett, S. A. (1995): The Firm as a Value-Added System. Integrating Logistics, Operations and Purchasing. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 25., N. 5., 24-42.*
- Ferdows, K. - De Meyer, A. (1990): Lasting Improvements in Manufacturing Performance. In: Search of a New Theory, Journal of Operations Management, Vol. 9., N. 2., 168-184.*
- Goyal, S. K. - Deshmukh, S. G. (1992): Integrated Procurement - Production Systems: A Review. European Journal of Operational Research, Vol. 62., 1-10.*
- Ganesan, S. (1994): Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. Journal of Marketing, Vol. 58., April, 1-19.*
- Glaser, D. A. (1995): Effect of Collectivism/Individualism on Supplier Partnerships in a Newly Industrialized Country: An Exploratory Study of Mexico. Paper presented at the First IFPMM Summer School on Advanced Purchasing Research, Salzburg*
- Gupta, Y. P. - Lonial, S. C. - Mangold, W. G. (1991): An Examination of the Relationship between Manufacturing Strategy and Marketing Objectives. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 11., N. 10., 33-43.*
- Hines, P. (1996): Creating A Lean Supply Chain: The Role of Purchasing & Materials Management. Proceedings of IPSERA '96, Eindhoven*
- Hines, P. (1996): Value Stream Mapping - A New Diagnostic Approach to Understand Your Supply Chain & Focus Improvement Activities. Paper presented at the 9th IFPMM Asia-Pacific Meeting, Hong Kong, Paper presented at IPSERA Conference Eindhoven*
- Håkanson, H. (ed, 1982): International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach. Wiley, Chichester, U.K.*
- Hallén, L. - Johanson, J. - Seyed-Mohamed N. (1991): Interfirm Adaptation in Business Relationships. Journal of Marketing, Vol. 55., April, 29-37.*
- Hines, P. (1996): Creating A Lean Supply Chain: The Role of Purchasing & Materials Management. Proceedings of IPSERA '96, Eindhoven*
- Hines, P. (1996): Value Stream Mapping - A New Diagnostic Approach to Understand Your Supply Chain & Focus Improvement Activities. Paper presented at the 9th IFPMM Asia-Pacific Meeting, Hong Kong, Paper presented at IPSERA Conference Eindhoven*
- Hill, T. (1992): Incorporating manufacturing perspectives in corporate strategy. In: Voss*
- Harland, C. - Williams, D. - Fitzgerald L. (1993): Supply Chain Methodology. Human Systems Management, Vol. 12., 17-23.*
- Imrie, R. - Morris, J. (1992): A Review of Recent Changes in Buyer-Supplier Relations. Omega International Journal of Management Sciences, Vol. 20., N. 5/6., 641-652.*
- Joseph, W. B. - Gardner, J. T. - Thach, S. - Vernon, F. (1995): How Industrial Distributors View Distributor-Supplier Partnership Arrangements. Industrial Marketing Management, Vol. 24., 27-36.*
- Karlsson, C. (1992): Knowledge and Material Flow in Future Industrial Networks. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 12., N. 7/8., 10-23.*
- Kalwani, M. U. - Narayandas, N. (1995): Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms. Journal of Marketing, Vol. 59., January, 1-16.*
- Lee, S. M. - Kim, B. O. (1996): Developing the Information Systems Architecture for World-Class Organizations. Management Decision, Vol. 34., No. 2., 46-52.*
- Leenders, M. R. - Nollet, J. - Ellram, L. M. (1994): Adapting Purchasing to Supply Chain Management. International Journal of Physical & Logistics Management, Vol. 24., N. 1., 40-42.*
- Systems, Vol. 6., N. 3., 4-12.*
- Lincoln, J. R. - Gerlach, M. L. - Ahmadjian C. L. (1995): Keiretsu Networks and Corporate Performance in Japan. VC Berkeley, házi soksz.*
- Lovejoy, W. - Whang, S. (1995): Response Time Design in Integrated Order Processing/Production Systems. Operations Research, Vol. 43., N. 5., 851-861.*
- Lyons. T. F. - Krachenberg, A. R. - Henke, J. W. (1990): Mixed Motive Marriages: What's Next for Buyer-Supplier Relations? Sloan Management Review, Spring, 29-36.*
- Landeros, R. - Monczka, R. M. (1989): Cooperative Buyer/Seller Relationships and a Firm's Competitive Posture. Journal of Purchasing and Materials Management 25 (Fall), 9-18.*

- Lee, H. L. - Billington, C. (1992):* Managing Supply Chain Inventory: Pitfalls and Opportunities. Sloan Management Review, Vol. 33., N. 3., 65-73.
- Leenders, M. R. - Nollet, J. - Ellram, L. M. (1994):* Adapting Purchasing to Supply Chain Management. International Journal of Physical & Logistics Management, Vol. 24., N. 1., 40-42.
- Magee, J. F. (1992):* Strategic Alliances: Overcoming Barriers to Success. Chief Executive, N. 81., 56-60.
- Mitchell, W. - Singh, K. (1996):* Survival of Businesses Using Collaborative Relationships to Commercialize Complex Goods. Strategic Management Journal, Vol. 17., 169-195.
- New, S. J. (1996):* A Framework for Analysing Supply Chain Improvement. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 16., N. 4., 19-34.
- Pegels, C. C. (1991):* Integrating Functional Areas for Improved Productivity and Quality. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 11., N. 2., 24-40.
- Picot, A. - Ripperger, T. - Wolff, B. (1996):* The Fading Boundaries of the Firm: The Role of Information and Communication Technology. Journal of Institutional and Theoretical Economics, Vol. 152., 65-79.
- Preece, S. - Fleisher, C. - Toccacelli, J. (1995):* Building a Reputation Along the Value Chain at Levi Strauss. Long Range Planning, Vol. 28., N. 6., 88-98.
- Porter, M. (1980):* Competitive Strategy. The Free Press, New York
- Prabhu, V. - Miskell, T. (1991):* Establishing and Managing Buyer-Supplier Relationship. Logistics Today, January-February, 14-17.
- Price, H. (1996):* The Anthropology of the Supply Chain. Fiefs, Clans, Witch-Doctors and Professors. European Journal of Purchasing & Supply Management, Vol. 2., N. 2/3., 87-105.
- Richter, F. J. (1994):* The Emergence of Corporate Alliance Networks - Conversion to Self-Organization. Human Systems Management, Vol. 13., 19-26.
- Rosen, S. (1996):* Institutional Transformation: Supply or Demand? Journal of Institutional and Theoretical Economics, Vol. 152., 275-280.
- Sharifi, S. - Pawar, K. S. (1996):* Product Design as a Means of Integrating Differentiation. Technovation, Vol. 16., N. 5., 255-264.
- Scott, C. - Westbrook R. (é.n.):* New Strategic Tools for Supply Chain Management. London Business School, házi soksz.
- Sperber, B. (1993):* Integrated Logistics: Turning Demand into Dollars: Processors Follow the Pull of Consumer Demand with Information Technology and Increasingly, Supply Chain Alliances. Food Processing, Vol. 54., N. 4., 21-24.
- Szymankiewicz, J. (1994):* Supply-Chain Partnerships. Who Wins? Logistics Focus, Vol. 2., N. 10., 8-11.
- von Weele, A. - Rozemeijer, F. A. (1969): Revolution in Purchasing. Building competitive power through proactive purchasing. European Journal of Purchasing and Supply Management, Vol. 2., No. 4., 153-160.
- Wild, T. (1995):* New Opportunities for Supply Chain Managers in the UK. BPICS Control, November, 17-20.
- Williamson, O. (1985):* The Economic Institutions of Capitalism. The Free Press, New York
- Zeleny, M. - Cornet, R. - Stoner, J. A. F. (1990):* Moving from the Age of Specialization to the Era of Integration. Human Systems Management, Vol. 9., 153-171.
- Lamming, R. (1996):* Questioning Some Basic Assumptions in Managing Supply, 6-9.
- Lamming, R. (1996):* Questioning Some Basic Assumptions in Managing Supply. A presentation to the Second IFPMM Summer School on Advanced Purchasing and Supply Research, Salzburg, Austria
- Lamming, R. et al (1996):* Beyond vendor assessment. Relationship assessment programmes. European Journal of Purchasing and Supply Management, Vol. 2., No. 4., 173-182.
- Lange - Hellman, J. - Gaddle, L. E. (1996):* Information technology and the efficiency of material supply. The implementation of EDI in the Swedish construction industry, European Journal of Purchasing and Supply Management, Vol. 2., No. 4., 221-228.

- Nedergaard, K. D.* (1996): Supply Chain Dynamics and Their Impact on Goods Transport Demand. ELA Doctorate Workshop
- Venkatesan, R.* (1992): To Make or Not to Make. Harvard Business Review, November-December
- Bleeke, J. - Ernst, D.* (1995): Is Your Strategic Alliance Really a Sale? Harvard Business Review, January-February, 97-105.
- Banks, P. F. - Baranson, J.* (1993): New Concepts Drive Transnational Strategic Alliances. Planning Review, Vol. 21., N. 6., 28-54.
- Parkhe, A.* (1993): Strategic Alliance Structuring: a Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation. Academy of Management Journal, Vol. 36., N. 4., 794-828.
- Vissi Ferenc* (1995): Stratégiai szövetségek és globális oligopóliumok. Közgazdasági Szemle, XLII.évf. 11.sz. 1052-1065

7. Függelék

Az alprojekt beillesztése a program egészébe, menetének és eredményeinek leírása

A függelék célja, hogy megadja az alprojekt kapcsolatát a program egészével illetve egyes részeivel, s tájékoztasson arról, hogy hogyan is jutottunk el a tanulmány fő részében leírt eredményekhez.

7.1. Az alprojekt kutatási célkitűzései

Az alprojekt alapvető célja annak feltárása volt, mennyiben érvényesülnek az integráció jelenségei és tényezői a magyar vállalatok gyakorlatában.

A nemzetközi gyakorlatban terjedő olyan koncepciók, mint az értéklánc és az ellátási lánc vagy a hálózatok elmélete, amelyek a gazdasági folyamatok összekapcsolódásáról szólnak, lényegében egy töről fakadnak. A dolog lényege az, hogy a fogyasztó igényeinek kielégítéséért folyó gazdasági tevékenységet a munkamegosztás részekre bontja, megteremtve ezzel a koordináció igényét. A koordináció két alaptípusa a modern piacgazdaságban a piaci és a szervezeti koordináció, s a gazdaság szereplői a tranzakciós költségek mérlegelése alapján döntenek arról, milyen tevékenységeket vonjanak be a szervezeti koordinációba, s melyeket koordináljanak piaci alapon.

Ebben a felfogásban a külső és a belső integráció nem választható el egymástól. A gazdaság szereplőinek azon érdeke, hogy a befektetett tőke minél gyorsabban megtérüljön, egyenes úton vezet el ahhoz, hogy azt kívánják: a gazdasági folyamatok minél zavartalanabbul, a folyamatok minél kevesebb és rövidebb megszakításával (tehát integráltabban) menjenek végbe. Ennek éppúgy ne állja útját a szervezetek határa (ahol a gazdasági egységek, vállalatok közötti csere), a piaci koordináció tárgya, végbemegy) mint a vállalatokon belüli, különböző funkciókat betöltő személyek közötti kapcsolatok (amelyek a szervezeti koordináció tárgyát képezik). Ahol a két koordináció bármelyike nem működik hatékonyan, ott célszerű megvizsgálni, nem lehet-e a másik koordinációs mechanizmus segítségével a tranzakciós költségeket csökkenteni. (A gyakorlat nyelvén megfogalmazva: nem érdemes-e az adott tevékenységet alvállalkozásba adni, avagy éppen ellenkezőleg, közös vállalkozásban vagy felvásárlással, esetleg új vállalatok (vagy más gazdasági egység) létrehozásával a vállalati tevékenységi körbe bevonni. Ezek mérlegelése alapján alakulnak ki egyrészt a vállalaton belüli integráció terepei, másrészt a vállalatok közötti koordináció olyan szorosabb formái, mint például a hosszú távú szerződések vagy a stratégiai szövetségek.

A kutatási program célja az volt, hogy a fentiekben leírt kapcsolatrendszer (a külső és belső integráció) megjelenési formáit vizsgálja a hazai vállalatoknál.

7.2. A kutatás módszertana

A kutatás alapvetően empirikus orientációjú volt, s két fő módszerre támaszkodott:

- A "Versenyben a világgal" kutatás keretében készült kérdőíves felmérésre, amelyet a nemzetközi összehasonlítások kedvéért kiegészítettünk a Global Manufacturing Research Group és az International Manufacturing Strategy Survey felmérési eredményeivel.

- Vállalati esettanulmányokra.

A kérdőíves felmérések feldolgozását és az esettanulmányokat ugyanazok a kutatók készítették, így ezen alprojekt lényegében egyetlen teamből állt.

A kérdőíves felmérésben sor került mindazon kérdések feldolgozására, amelyeket kiválasztottunk, mint az adott téma szempontjából relevánsakat, így a kutatásnak ez a része lezártnak tekinthető (Ez nem azt jelenti, hogy nem lehet további kérdéseket feltenni: nem volt benne például a programokban az integráció eredményességjavító hatásának a kérdőív alapján történő tárgyszerű elemzése, így (ha erre lesz kapacitás) ezeket a vizsgálatokat később kell elvégezni.

Az esettanulmányokat illetően a teljesítés alatta maradt a tervezettnek, a hat esettanulmányból csak három készült el, jórészt a kiszemelt vállalatok húzódozása miatt. A három vállalat: a Pick, a móri Ikarusz és a Mechanikai Művek azonban érdekes tapasztalatokat hoztak, s (lévén három nagyon különböző cég) jó támogatást jelentettek a következtetések levonásában.

7.3. Kutatási eredmények (hazai helyzetkép nemzetközi tendenciák)

Az e témakörbe tartozó kifejtés a tanulmány fő részében található.

7.3.1. Az alprojekt legfontosabb megállapításai

Ezek a megállapítások képezik a tanulmány zárófejezetét (55-56. oldal)

7.3.2. Az alprojekt kutatási eredményeinek javasolt hasznosítása

A kutatási eredményeket - azon túl, hogy a kutatásban magában fel lehet és kell használni őket a IV. és a VI. projekt összefoglalójának elkészítéséhez - a vállalatok elé állítandó "feladatok" megfogalmazásához lehet felhasználni. A kutatási program lezárásakor vélhetően készül majd olyan anyag, amelyben a vállalatok illetve különböző csoportjaik számára mintegy ajánlásokat fogalmazunk meg a fejlődés lehetséges irányaira nézve - az itteni megállapítások ebbe a gondolatmenetbe illeszthetők, illesztendők. Értelemszerű, hogy az említett két projekt egyéb alprojektjeinek eredményeit ezen ajánlások megfogalmazásakor igencsak figyelembe kell venni.

7.3.3. Nyitva maradt kérdések

Mint már említettük, a kutatás keretében nem vizsgáltuk explicite az integráció és a versenyképesség kapcsolatát. Ez nem véletlen és nem is elsősorban a kutatásvezető más irányú leterheltségének következménye. Ez az alprojekt egyfajta integráló jelleggel is bír (s ez nem csak szójáték), így célszerűnek, de legalábbis az eredményességet növelő tényezőnek tartottuk, ha ezek a közvetlen következtetések a IV. és VI. projekt egyéb tanulmányainak elkészülte után kerülnek levonásra. Ennek a munkának az elvégzése a következő hetek feladata lesz - meg vagyunk győződve arról, hogy a kutatási program zárótanulmánya számára is tudunk muníciót adni.

A nyitva maradt kérdések egy másik köre az integráció visszahatása az egyes vállalati funkciókra. Ez egy olyan kutatási terület, amely már kifelé mutat a jelenlegi kutatási programból, s további vizsgálatokat igényel.

7.3.4. Az alprojekt értékelése

A kutatási téma jellege és az alprojektvezető személye egyaránt oda vezetnek, hogy ez az alprojekt nem igazán a munka alapszakaszában villoghat. Lehetett volna másként is csinálni, főleg jóval több és részletesebb esettanulmányra támaszkodni, itt azonban már kapacitáskorlátokba ütköztünk (ez részben a kutatásvezető helyzetéből következett, de nem kis részben abból, hogy nem akarunk egy újabb nagy empirikus felvételt csinálni, abban bízva, hogy ezt a többször említett két projekt (a IV. és a VI.) más alprojektjeire támaszkodva pótolhatjuk. Az érdeklődési körünkben lévő vállalatok maguk is igen nehezen, vagy egyáltalán nem álltak rendelkezésre egy újabb megkeresésnél.

A kutatást az alprojektvezető mellett egyetemi hallgatók végezték, akikkel rendszeresen összejöttünk és megbeszéltük a kutatás menetét.

7.3.5. A kutatásban közreműködők

Alprojektvezető: Chikán Attila

Kutatók: Abdulwahab Ádám

Horváth Imre

Pandurics Anett

Ugrai Péter

valamennyien egyetemi hallgatók, a Rajk László Szakkollégium tagjai.

7.3.6. Az alprojekt keretében készült tanulmányok

Az alprojekt keretében három tanulmány készült:

Chikán Attila: Az anyagi folyamatok menedzsmentje a magyar vállalatoknál a nemzetközi tendenciák tükrében.

Ez a szerző akadémiai doktori értekezése, amelynek tartalma más alprojekteket is érint. Hivatalosan nem került leadásra, mint a programban készült tanulmány, de sok részletét felhasználtuk az összefoglaló elkészítésekor. 180 oldal

Abdulwahab Ádám - Pandurics Anett - Ugrai Péter: Vállalati és vállalatközi integráció 66. oldal

Alprojekt zárótanulmány, elkészült 1997 márciusban

7.3.7. Rendezvények

Az alprojekt keretében rendezvényt nem tartottunk.

A program kiemelt támogatói:

Center for International Private Enterprise,
Washington, US

Állami Privatizációs és Vagyonkezelő Rt.
Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság
Országos Tudományos Kutatási Alap

További támogatók:

Magyar Menedzsment Intézet
és tagvállalatai:

MOL Rt., Dunaferr Rt., Antenna Hungária Rt.,
MATÁV Rt., MALÉV Rt.

Ipari, Kereskedelmi és Idegenforgalmi Minisztérium
Földművelésügyi Minisztérium