

Demeter Krisztina – Szász Levente

**A válság hatása a termelési tevékenységre –
több nézőpontú közelítés**

TM 4. sz. műhelytanulmány



BCE VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

¹ A műhelytanulmány a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú projektje, *A nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége* címet viselő alprojektjének kutatási tevékenysége eredményeként készült.

Jelen műhelytanulmány az *Üzleti szféra és a versenyképesség műhely*
Az üzleti alapfolyamatok és funkciók versenyképesség befolyásoló szerepe c. kutatócsoportban készült.

Műhely és kutatócsoport-vezető: Városiné Demeter Krisztina

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

Tartalomjegyzék

TARTALOMJEGYZÉK	3
KIVONAT	4
BEVEZETÉS.....	5
IRODALMI ÁTTEKINTÉS ÉS HIPOTÉZISEK	5
A KUTATÁS JELLEMZŐI	10
A KUTATÁS MÓDSZERTANA.....	11
A VÁLSÁGCSOPORTOK KIALAKÍTÁSA ÉS A HIPOTÉZISEK ELEMZÉSE	12
A TERMELÉSI STRATÉGIA ALAPÚ CSOPORTOK ELEMZÉSE	19
A TERMELÉSI GYAKORLAT ALAPÚ CSOPORTOK ELEMZÉSE	22
KÖVETKEZTETÉSEK.....	24
FELHASZNÁLT IRODALOM	26

Kivonat

A válság hatása a termelési tevékenységre

Kivonat*

Műhelytanulmányunk fő célja a gazdasági világválság termelésre gyakorolt hatásainak bemutatása a versenyképesség kutatás adatainak elemzésével. Mivel a vállalatokra a válság különbözőképpen hat, ezért érintettségük alapján három csoportba soroltuk őket. Az irodalom felhasználásával megfogalmaztuk a termelési stratégiára és a termelés működési következményeire vonatkozó hipotéziseinket. Eredményeink alapján a válsággal leginkább érintett vállalatok rendelkeznek a legstabilabb termelési stratégiával és gyakorlattal. Ugyanakkor a válság következtében az ár és a szolgáltatások stratégiai szerepe minden vállalatnál erősödött, az innovációé viszont visszaesett. A gyakorlatok szintjén a válság egyik vállalatcsoportnál sem eredményezte a megmaradó munkaerő fejlesztésének ugrásszerű növekedését. A folyamatfejlesztés erősödése, illetve a globális irányba mozdulás csak a legkevésbé érintett csoportnál volt jellemző. Eredményeink alapján a válság általi érintettség és a termelési stratégia, illetve gyakorlat területén bekövetkezett hangsúlyeltolódások között nem nagyon van összefüggés.

Kulcsszavak: termelés, válság, versenyképesség

The impact of crisis on operations strategy and practices

Abstract

The objective of this study is to describe the impact of the world economic crisis on operations using the data of the competitiveness survey. Since the crisis affects companies differently, we classified them into three groups: the most affected, the moderately affected and the least affected group, accordingly. Relying on the literature we formed hypotheses about the impact of crisis on operations strategy and its everyday operational consequences. Based on our results the most affected companies have the most stable operations strategy and practices. Nevertheless, due to the crisis the importance of prices and services increased, while the importance of innovation decreased in each group. At the level of everyday practice the crisis has not led to extraordinary increase in work force development. Process improvement and turning to globalization became stronger only in the least affected group. According to our results, there is no direct link between the perceived impact of crisis and the changes in operations strategies and practices.

Keywords: manufacturing, crisis, competitiveness

* A tanulmány a TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 projekt támogatásával jött létre.

Bevezetés

Vizsgálatunk során arra a kérdésre keressük a választ, hogy miként változtatják meg a vállalatok termelési/működési stratégiájukat a válság hatására, és ez hogyan befolyásolja a termelési gyakorlatot. Kutatásunkban abból a feltevésből indulunk ki, hogy a vállalatoknak a külső környezetben végbement drasztikus változások hatására újra kellett gondolniuk üzleti stratégiájukat. Az üzleti stratégiával összhangban a vállalatok funkcionális stratégiái is változ(hat)nak, így várakozásaink szerint a termelési stratégia és termelési tevékenység szintjén is tetten érhetők bizonyos hangsúlyeltolódások.

Feltevéseink alapján a vállalatoknak a termelési funkció stratégiai és operatív szintjein is változtatniuk kell annak érdekében, hogy a válság közepette is megőrizzék versenyképességüket. Bár a válság egyértelműen negatívan érinti a piaci szereplők működését, néhány vállalat számára egyúttal egy olyan kiugrási lehetőséget is jelenthet, amellyel – a versenytársak nehéz helyzetét „kihasználva” – jelentősen növelhetik versenyképességüket, átrendezve ily módon a piaci erőviszonyokat. Az, hogy milyen változtatásokat hajtanak végre, azaz milyen stratégiai irányvonalat választanak, és ezzel összhangban hogyan változtatják termelési tevékenységüket, nagyban meghatározza ezen lépések versenyképességre gyakorolt hatását.

Irodalmi áttekintés és hipotézisek

A kutatás elsősorban a nemzetközi szakirodalom termelési stratégiára vonatkozó tanulmányaira épít. A termelési stratégia fogalmának megjelenése óta a kutatók jórészt egyetértenek abban, hogy a termelési stratégia feladata a vállalat üzleti stratégiai céljainak támogatása, így a vállalat termelési funkciója a piaci versenyelőny forrásává válhat (Skinner, 1969, Hayes – Wheelwright, 1984). A termelés akkor járulhat tehát hozzá a piaci versenyelőny kialakításához, ha a rendelkezésre álló termelési erőforrások és képességek megfelelően támogatják az üzleti stratégia által kijelölt célokat (Voss, 1995). A gazdasági válság ugyanakkor jelentős változásokat okoz a vállalatok gazdasági környezetében, amely az üzleti stratégia újragondolását eredményezi. Ezzel összhangban a vállalatoknak a termelési stratégia szintjén is választ kell adniuk a környezetben bekövetkezett változásokra (Ward és társai, 1996, Brown – Blackmon, 2005). Ward és szerzőtársai (1996) ugyan a környezeti tényezők dinamikus változására nem térnek ki, de tanulmányukban arra a következtetésre jutnak, hogy különböző környezeti adottságokra a vállalatok különböző üzleti stratégiát alkalmaznak és ezzel összhangban különböző

termelési döntéseket hoznak. Brown és Blackmon (2005) ugyanakkor amellet érvelnek, hogy a vállalatok mai versenykörnyezete dinamikus és rugalmas üzleti stratégiák kialakítását követeli meg, amelyekkel a termelést is össze kell hangolni, megfelelő változtatásokat eszközölve a termelési stratégia szintjén. A fenti megállapításokra alapozva több szerző is vizsgálta a termelési stratégiák változását (pl. Cagliano és társai, 2005, Grössler, 2007), ahogyan számos tanulmány született a vállalat környezete és termelési stratégia közötti dinamikus kapcsolat feltárására is (pl. Swamidass – Newell, 1987, Beach és társai, 2000). Swamidass és Newell (1987) empirikus vizsgálatukban például azt találták, hogy a bizonytalan környezeti tényezőkre (mint például a gazdasági válság) a vállalatok akkor válaszolnak a legeredményesebben, ha növelik a termelési stratégiai szerepét és a termelési funkció rugalmasságát. Ez a termelési alkalmazkodás ugyanakkor nem csak egy lehetőség a vállalatok számára, hanem egyben kötelező lépés is a piaci versenyben való fennmaradáshoz, hiszen a megfelelő összhang hiánya a termelési stratégia és a külső környezet között jelentősen ronthatja a vállalat üzleti eredményességét (Ward – Duray, 2000, Badri és társai, 2000, da Silveira, 2005).

Az említett tanulmányok eredményeiből kiindulva kutatásunkban a külső környezet változásának egy speciális esetét, a gazdasági válság hatásait vizsgáljuk a vállalatok termelési stratégiájára. Cagliano és szerzőtársai amellet érvelnek, hogy a külső környezetben bekövetkezett változások első lépésben a termelési stratégia céljait és prioritásait változtatják meg, amelyeket második lépésben a termelési rendszer gyakorlati megváltoztatása követ (Cagliano és társai, 2005). Ennek megfelelően a válság hatásainak vizsgálatát a termelési stratégia céljaira és a termelési gyakorlatra is kiterjesztjük. Várakozásaink szerint a válság befolyásolja a vállalatok versenyprioritásokra helyezett hangsúlyait és az aktuális termelési programokat sem hagyják változatlanul. Az alábbiakban a gazdasági-pénzügyi válság jelenségeiből kiindulva a válság és termelési tevékenység kapcsolatára hét kutatási hipotézist fogalmazunk meg (összefoglalóan ld. 1. ábra).

A 2008-as gazdasági világválság hitelválsággal indult (Losoncz, 2008). Bár az Egyesült Államok legnagyobb bankjai kerültek bajba 2007 nyarán, hamar kiderült, hogy a pénzügyi világ globális volta miatt ez nem marad lokális jelenség. A bankok világszerte szigorú feltételekhez kezdték kötni hiteleiket, és a rendelkezésükre álló – a korábbi évekhez viszonyítva – csekély tőkét igyekeztek bombabiztos üzletekbe fektetni (a pénzügyi válság lefolyásáról és annak hazai pénzügyi következményeiről részletes áttekintést adnak Király és társai, 2008). Sok egyéni és vállalati vásárló, aki addig nehézség nélkül jutott hitelhez, nem kapott többet, és kénytelen volt vásárlásait visszafogni. A hazai vállalatok a válság első jeleit 2008. szeptember-októberében a rendelések csökkenéséből és a vevői kifizetések akadozásából érzékelték. A válság lokális pénzügyi válságból gazdasági világválsággá terebélyesedett (Szabó – Farkas, 2011).

Felborult a piac egyensúlya, és a túlkínálat vált uralkodóvá, ami a gazdasági válságok egyik fő jellemzője (Grewal – Tansuhaj, 2001). A válság eddigi lefolyása alapján a legtöbb vállalat az árak mérséklésére, akciózásra, kedvezményekre kényszerült. Az árcsökkentés közvetlen oka sokrétű, és természetesen vállalatonként különböző:

- A megcsappant kereslet és a vele párosuló hitelmegszorítások likviditási gondokat okoznak a vállalatoknál, amit a pénzkonverziós ciklus (Wimmer, 2010) rövidítésével, azaz a termelési és értékesítési folyamat felgyorsításával, valamint a kifizetések késleltetésével és a kintlévőségek behajtásával próbálnak orvosolni.
- A válság váratlan kirobbanásakor beragadt készletektől igyekeztek a vállalatok megszabadulni. Ez a leglátványosabban az autóiparban jelentkezett, ahol autók százai sorakoztak eladatlanul.
- A válság hatására óvatosabbá váló vevőket próbálják alacsonyabb és főleg akciós árakkal mégis vásárlásra ösztönözni.

Az árcsökkentés elvileg mindhárom problémán képes enyhíteni, ezért valószínűleg sok vállalat vállalta fel ezt a stratégiai választ. Ennek értelemszerűen a termelési stratégia céljaiban is tükröződnie kell, hiszen az eladási árak csökkentése a költséghatékonyság növelését követeli meg, ha a vállalat továbbra is profitábilis akar maradni. Szeretnénk hangsúlyozni, hogy bár az ár meghatározása nem a termelési stratégia hatásköre – a marketing eszköztárát erősíti – hosszú távon az ár nem lehet a termék önköltsége alatt. Az önköltség alakulásában viszont a termelésnek már döntő szerepe van. Azért beszélünk mégis árról, mert a versenyprioritásokat jellemzően a vevő szemüvegén keresztül, az ő szempontjából szokták megfogalmazni. Márpedig a vevőt a költség nem érdekli, a termékár viszont annál inkább. Ennek megfelelően első kutatási hipotézisünket a következőképpen fogalmazhatjuk meg.

1. *A versenyprioritások között a válság hatására megnőtt az ár (költség) a) abszolút és b) relatív, más versenyprioritásokhoz viszonyított szerepe.*

Különösen negatívan érinthette a válság a kisebb vállalatokat (Szabó – Farkas, 2011), ahol a likviditási gondok normál körülmények között is fokozottabb mértékben vannak jelen. Ebben a vállalati körben valószínűleg sokszor hiányoznak a megfelelő, kellő mértékben differenciált menedzsment- és szakismeretek. Ez egyben azt is jelenti, hogy a likviditási gondokon viszonylag nehéz munkaerő elbocsátással úrrá lenni, hiszen egy ember több feladatkört lát el. Ráadásul vevőtől való függőségük is nagyobb lehet, különösen, ha vevőik száma korlátozott. A kisvállalatokhoz hasonlóan a hazai tulajdonú vállalatoknál is jellemző a tőkehiány, amit a hitelmegszorítások tovább tetéznek. A kizárólag hazai

piacra termelő vállalatok piaci lehetőségei korlátozottabbak, mint a nemzetközi porondon megjelenő cégeké. Bár a válság a világ minden tájékán jelentkezik, mértéke és időbeli alakulása azonban országonként eltérő. Ezért hatásainak kivédésére, de legalábbis mérséklésére nagyobb lehetőségei vannak egy több piacon jelenlévő, erőforrásait több ország között átcsoportosítani képes, és ráadásul több piacon banki kapcsolatokkal rendelkező vállalatnak (Grewal – Tansuhaj, 2001). A fentiek alapján a következő kutatási hipotézist állítjuk fel.

- 2. Az ár szerepe elsősorban a) a kisméretű, b) a hazai tulajdonú és c) a döntően hazai piacra termelő vállalatoknál erősödött a válság miatt.*

Természetesen nem az árcsökkentés az egyetlen lehetséges stratégiai válasz a beszűkült vevői kereslet megnyerésére. A nyújtott szolgáltatások kiterjesztése, tehát az „ugyanaz a termék olcsóbban” koncepció helyett a „kiterjesztett termék ugyanolyan áron” megközelítés is működőképes lehet. Bár Magyarországon alapvetően nem jellemző a szolgáltatásokra összpontosító stratégia (Demeter, 2009), létezhet a vásárlóknak olyan köre, akik értékelik és megfizetik a magasabb szolgáltatási színvonalat. Harmadik hipotézisünk tehát:

- 3. A válság hatására sok vállalat igyekszik meglévő termékeihez kedvezőbb szolgáltatást nyújtani.*

Az innováció szintje eddig nem volt jelentős Magyarországon, illetve leginkább néhány iparágra (pl. gyógyszeripar) korlátozódott (Kiss, 2008). A válság miatt sok vállalat végiggondolja és szűkíti termékválasztékát, hogy ezzel tudja növelni hatékonyságát (kevesebb termék gyártásához kevesebb átállításra van szükség, a gépek kihasználtsága és termelékenysége tehát nőhet), és csökkenteni készlettartási költségeit (kevesebb alkatrész és késztermék biztonsági készlet kell). Ez egyben azt is jelenti, hogy az új termékek megjelenése is lelassul. Nem jellemző tehát, hogy a vállalatok agresszív stratégiával, az innovativitás növelésével javítsák piaci pozícióikat. Ehhez nagy tőkeerőre és erős likviditási helyzetre lenne szükség, amivel nagyon kevés vállalat rendelkezik. Az innovativitás háttérbe szorulására vonatkozóan az alábbi hipotézist fogalmazzuk meg.

- 4. A vállalatok innovativitását a válság miatt kialakult pénzhiány gátolja, ezért szerepe visszaesett.*

A vállalatok állandó bizonytalanság közepette működnek. Miller (1992) a bizonytalanság forrásait vizsgálva három szintet különböztetett meg: az általános környezeti, az iparági és a vállalati szintet. Ennek megfelelően a bizonytalanságból fakadó kockázatok kezelésének is többszintűnek kell lennie (Miller, 1992). A jelen tanulmány szempontjából a válság az általános környezeti bizonytalanság szintjét képezi. Célunk annak meghatározása, vajon a termelés hogyan, milyen eszközökkel kezeli ezt a fajta bizonytalanságot. Természetesen a három szint hat egymásra. A válság például befolyásolja az iparági inputokat, a termékek piacait, vagy a versenyhelyzetet, azaz az iparági bizonytalanságot, és nem hagyja érintetlenül a vállalat működését, hitelhelyzetét, K+F tevékenységét jellemző bizonytalanságot sem. Ez egyben azt is jelenti, hogy hiába érik ugyanazok a környezeti ingerek az egyes vállalatokat, egyedi és iparági jellemzőik befolyásolják ezen ingerek hatását.

Ahogy a bizonytalanság maga, úgy az arra adott stratégiai válaszok is sokfélék lehetnek. Miller (1992) az elkerülés (kivonulás), az ellenőrzés alá vonás, a kooperáció, az imitáció és a rugalmasság (diverzifikáció és/vagy működési rugalmasság) válaszait azonosítja. Ezek mindegyikének van termeléssel kapcsolatos következménye, de különösen fontos témánk szempontjából a kooperáció (vevő-beszállító kapcsolatok alakítása) és a rugalmasság. Az előbbivel a bizonytalanság csökkenthető, míg az utóbbi a meglévő bizonytalanságot kezeli.

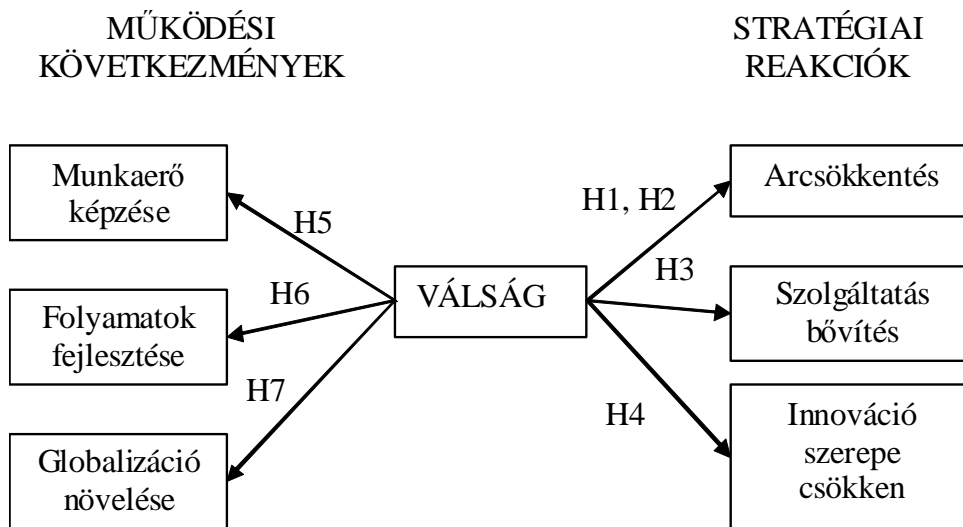
A válság legjelentősebb hatása, hogy a bizonytalanság foka, a vevői rendelések kilengésének mértéke annyira megnő, amit a termelés nem tud korábban megszokott eszközeivel lekezelni. A partnerekkel kialakított kooperáció és a rugalmasság szerepe tehát ebben a helyzetben döntő. A vállalatok erőforrásait (munkaerő, gépek, partnerkapcsolatok) és folyamatait rugalmasabbá kell tenni, hogy a kilengéseket kezelni tudja. A pénzügyi nehézségek, a beragadt készletek és a drasztikusan visszaesett kereslet hatására lényegesen csökkent a gyártott termékek volumene, ami a munkaerő-állomány jelentős részének feleslegessé válását eredményezte, többek között a termelési folyamatokban. Ezért a munkavállalók egy részétől kénytelenek voltak a cégek megválni. Másokat rövidített munkaidővel, időszakos kényszerpihenőkkel tartottak meg, illetve ahol a pályázatok és a vállalat saját erőforrásai megengedték, továbbképzésekre és a folyamatok fejlesztésére fordították a fennmaradó időt. A fizetési nehézségek és a keresletingadozás a beszállítói hálózatban, a kooperációs kapcsolatokban is komoly változásokat indított el. A globalizációs irányzatok felerősödése az üzemek és országok közötti kockázatok megosztását, a potenciális lehetőségek kihasználását szolgálja. E változásokra a következő hipotéziseket fogalmazzuk meg.

- 5. A válság miatt felszabaduló idő révén megnőtt a munkaerő-fejlesztési, képzési programok intenzitása.*

6. A válság miatt felszabaduló idő révén megnőtt a folyamatok fejlesztésére szolgáló programok intenzitása.
7. A válság miatt erősödtek a vállalatok globalizáció irányába (beszerzés, outsourcing, termelés, termékfejlesztés terén) tett lépései.

A megfogalmazott hipotéziseket mutatja be összefoglalóan az 1. ábra.

1. ábra: A válság hatása a termelés stratégiai reakcióira és a működési következményekre



A kutatás jellemzői

Kutatásunkat a Versenyképesség kutatás 2009-ben lezajlott fordulójának adatbázisa alapján végezzük. A Versenyképesség kutatás 1996-ban indult az akkori Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vállalatgazdaságtan Tanszékének szervezésében, Chikán Attila irányításával. A kutatás elsődleges célja akkor az volt, hogy megvizsgálja, a kedvezőtlen makrogazdasági mutatók mögött milyen mikrogazdasági teljesítmény áll. A kutatásnak a mai napig négy fordulója zajlott le. A résztvevő kutatók nyomon követhették a gazdasági átalakulás jellemzőit, feltárhatták annak buktatóit, vizsgálhatták a sikerek okait. A teljes versenyképesség kutatás korábbi fordulóinak eredményeiről részletesebben ld. Chikán és társai 1996, 2002; Czakó és társai, 1999; Chikán – Czakó, 2009. A legutolsó, 4. forduló kérdőíves lekérdezésére közvetlenül a gazdasági világválság kirobbanását követő hónapokban került sor, ami lehetőséget adott arra, hogy a kérdőívben a válsággal kapcsolatos problémákra is rákérdezzünk. A kutatási program fejlődésének köszönhetően a Versenyképesség kutatás önálló kutató

központtal rendelkezik, amely honlapján széles körben hozzáférhetővé tette a kutatás eredményeit (www.vallgazd.hu).

A jelen kutatásban 313 vállalat vett részt. A minta nagyrészt KKV-ből áll, de találhatók benne közepes és nagyvállalatok is. A legnagyobb arányban a termelővállalatok vettek részt benne (42%), de a szolgáltatások (23%) és a kereskedelem (19%) is viszonylag magas arányban képviselteti magát (Chikán és társai, 2011). Bár cikkünkben legtöbbször a termelési stratégia és termelési gyakorlat fogalmakat használjuk, ezalatt valójában nem kizárólag a szűken értelmezett termelésre gondolunk, hanem minden olyan vállalati belső folyamatra, amelynek közvetett vagy közvetlen célja valamilyen termék és/vagy szolgáltatás előállítása.

A kutatás módszertana

Mivel a válság a vállalatokat eltérő mértékben érinti, ezért először az érintettség mértéke alapján igyekeztünk csoportokat kialakítani. Általában természetes nyertesei a válságnak például a diszkontáruházak, outletek, alacsony árakkal versenyző vállalatok, hiszen a korábban magasabb termékárakat is elfogadó középosztály – életszínvonala viszonylagos fenntartása érdekében – ebbe az irányba mozdult el, a beszerzési költségeket csökkentendő. Első lépésben tehát külön vállalati csoportokat alakítunk ki aszerint, hogy hogyan hatott a válság cégekre: mely vállalatok szorultak vissza, romló piaci viszonyokkal, gyengülő exporttal, bizonytalanra vált beszállítói bázissal rendelkezve, ami egyes egységek bezárását, illetve a munkaerő állomány csökkentését eredményezte. Vagy éppen ellenkezőleg, képesek voltak eredményeik növelésére, helyzetük stabilizálására. Ezen csoportok mentén továbbhaladva megvizsgáljuk, hogy a termelés szintjén milyen különbségek azonosíthatóak az egyes vállalatcsoportok között. Ezen vizsgálattal gyakorlatilag arra keressük a választ, hogy a termelési stratégia és termelési gyakorlat hogyan tudja támogatni az egyes válsághelyzeteket.

Az elemzés következő szakaszában a termelésből kiindulva képezünk csoportokat. Célunk annak vizsgálata, hogy a válság termelési stratégiára gyakorolt hatása vajon milyen mértékben képeződik le a termelési gyakorlatra, és fordítva, a termelési gyakorlat válságra adott reakciói milyen mértékben vezethetők le a termelési stratégia hangsúlyainak változásából.

E vizsgálatokat követően a három csoportosítás egymáshoz való viszonyát elemezzük. Arra keressük választ, vajon a válság tényleges hatásai kialakítottak-e tipikus termelési stratégia és gyakorlat válaszokat. Azaz a kérdés az, van-e a csoportok között szignifikáns kapcsolat.

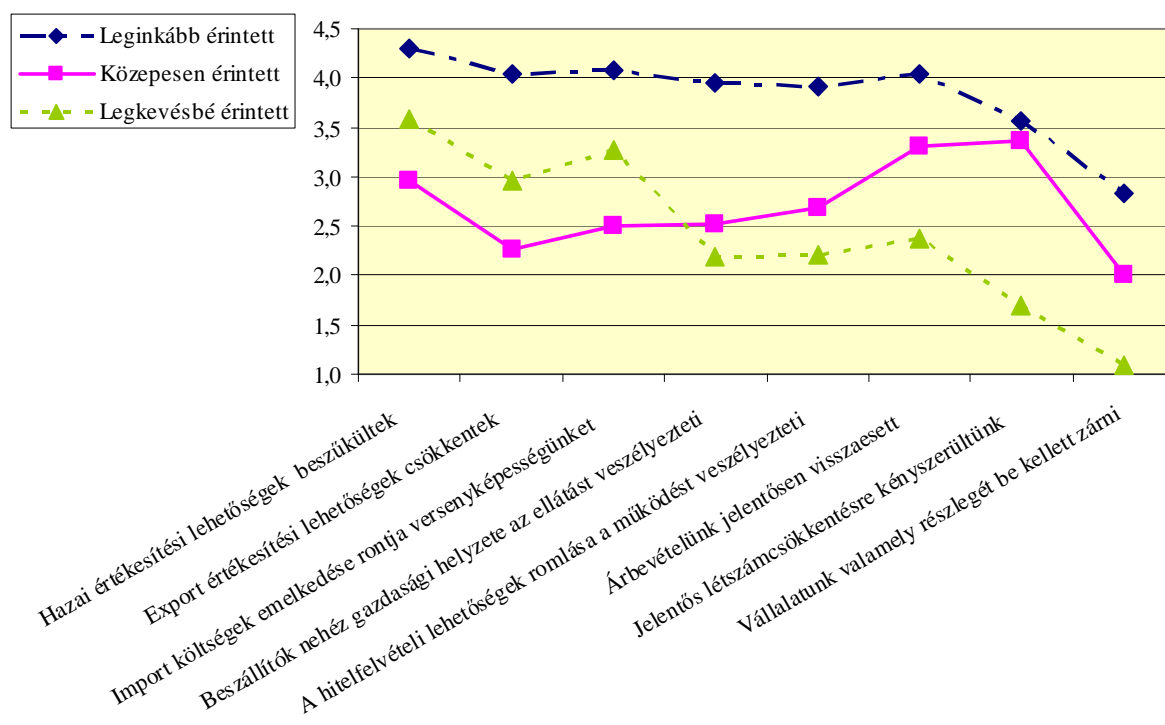
A válságcsoporthoz kialakítása és a hipotézisek elemzése

A válsággal való érintettség alapján k-means klasztereljárással három klasztert készítettünk – miután hierarchikus klaszterelemzés alapján a három csoport tűnt megfelelőnek – az alábbi válsághatásokat jellemző változók segítségével:

- Hazai értékesítési lehetőségek beszűkültek
- Exportértékesítési lehetőségek csökkentek
- Import költsége emelkedése rontja versenyképességünket
- Beszállítók nehéz gazdasági helyzete veszélyezteti az ellátást
- A hitelfelvételi lehetőségek romlása veszélyezteti a működőképességet
- Árbevételünk jelentősen visszaesett
- Jelentős létszámcsökkentésre kényszerültünk
- Vállalatunk valamely részlegét be kellett zárni

A változók jól lefedik a vállalat input és output oldali nehézségeit csakúgy, mint a vállalat belüli kényszerlépéseket. Az elemzés alapján a leginkább érintett (105 vállalat), a közepesen érintett (61) és a legkevésbé érintett vállalatok (82) csoportja alakult ki (2. ábra). Fontos hangsúlyozni, hogy észlelt változókról van szó, amelyek azt mutatják, ahogyan a válaszadó vezetők érzékelik a helyzetet.

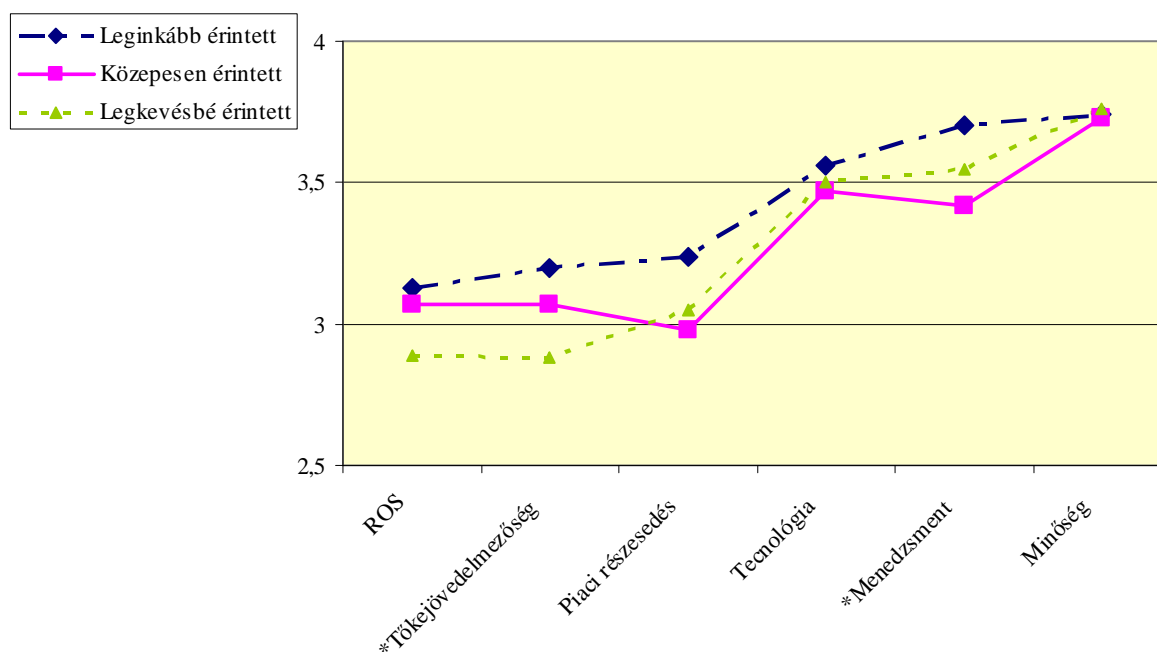
2. ábra: A vállalatok észlelt érintettsége válság szempontjából (1-5 skála)



A leginkább érintett vállalati kör minden területen intenzívebben éli meg a válságot – elsősorban annak input és output oldalát, de a többi csoporthoz képest a belső működésben is –, mint a másik két csoport tagjai. A közepesen érintett csoport viszonylag erős válaszreakciókra kényszerült (munkaerő elbocsátása), bár a válság hatásait – különösen annak értékesítési vonatkozásait – kevésbé értékelte súlyosnak, mint a másik két csoport. A legkevésbé érintett vállalatok a viszonylag erős értékesítési nehézségek mellett nem szembesültek komolyabb beszerzési problémákkal és a kérdőíves adatfelvétel idején még a belső (kényszer)reakciók is gyengének mondhatóak.

A három csoport további elemzése érdekes összefüggéseket tár fel. Az egyes csoportok iparági átlaghoz és a legerősebb versenytárshoz viszonyított teljesítménye azt sugallja, hogy a leginkább érintett csoport rendelkezik a legjobb vállalati és operatív teljesítménnyel[†]. Bár nem minden mutatóban szignifikáns a csoportok közötti különbség, minden egyes mutatóban a leginkább érintett csoport értéke a legmagasabb (3. ábra). Szignifikáns a leginkább érintett csoport előnye a termelés fő versenyképességi mutatóiban (pl. minőség, választék, technológia színvonala, anyagellátás minősége és biztonsága, ld. 4. ábra).

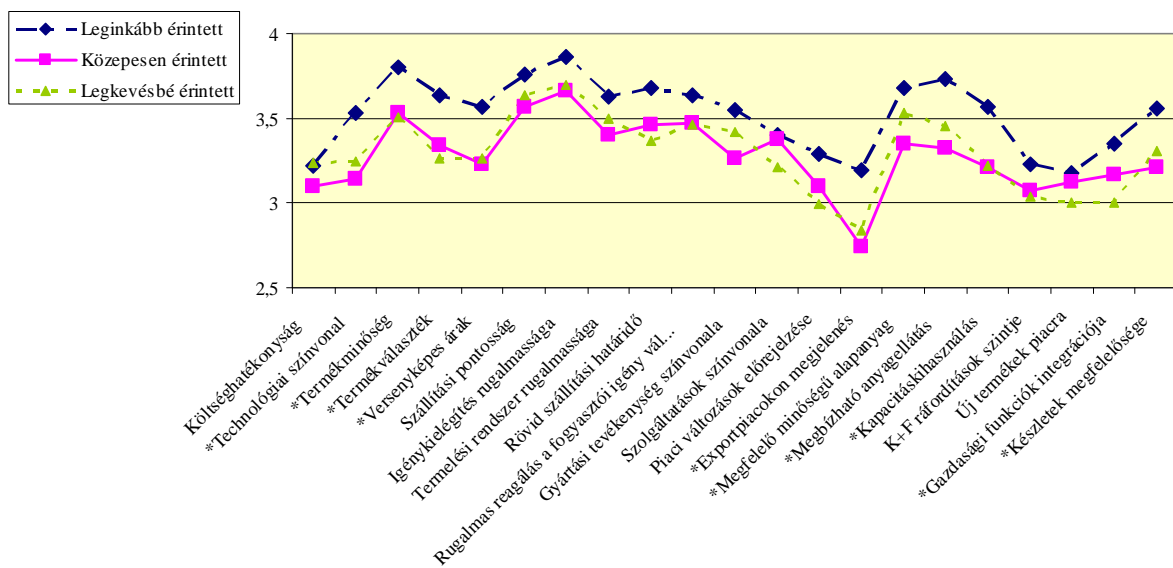
3. ábra: A válságcsoporthoz iparági átlaghoz viszonyított teljesítménye (1-5 skála)*



* A vízszintes tengelyen a változók megnevezése előtti csillag legalább $p = 0,05$ -ös szignifikanciaszintre utal.

[†] A 2007-es egy főre jutó üzemi eredmények alapján is összevetettük a három csoportot, hogy objektív adatok mentén is látni lehessen a különbségeket. Bár az F próbával végzett összehasonlítás eredménye nem szignifikáns, az abszolút számok alátámasztják a válságérintettség és a vállalati teljesítmény közötti kapcsolatot. A leginkább érintett csoport egy főre jutó üzemi eredménye 3386 ezer Ft, a közepesen érintetté 1881 ezer Ft, a legkevésbé érintetté 993 ezer Ft.

4. ábra: A válságcsoportok legerősebb versenytárhoz viszonyított teljesítménye (1-5 skála)



* A vízszintes tengelyen a változók megnevezése előtti csillag legalább $p = 0,05$ -ös szignifikanciaszintre utal.

Mindezek tükrében tehát egy kicsit át kell értékelnünk az eddigi eredményeket! A *leginkább érintett csoport valószínűleg nem objektív, hanem szubjektív módon, az észlelés szintjén érintett a leginkább. E vállalatok vezetői a leggyorsabban voltak képesek felfogni a válság jelentőségét, és nem késlekedtek erőforrásaikat a problémák kezelésére felhasználni.* A másik két csoport versenyhelyzetében nem mutatható ki szignifikáns különbség sem iparági, sem a versenytársakhoz hasonlított teljesítményben.

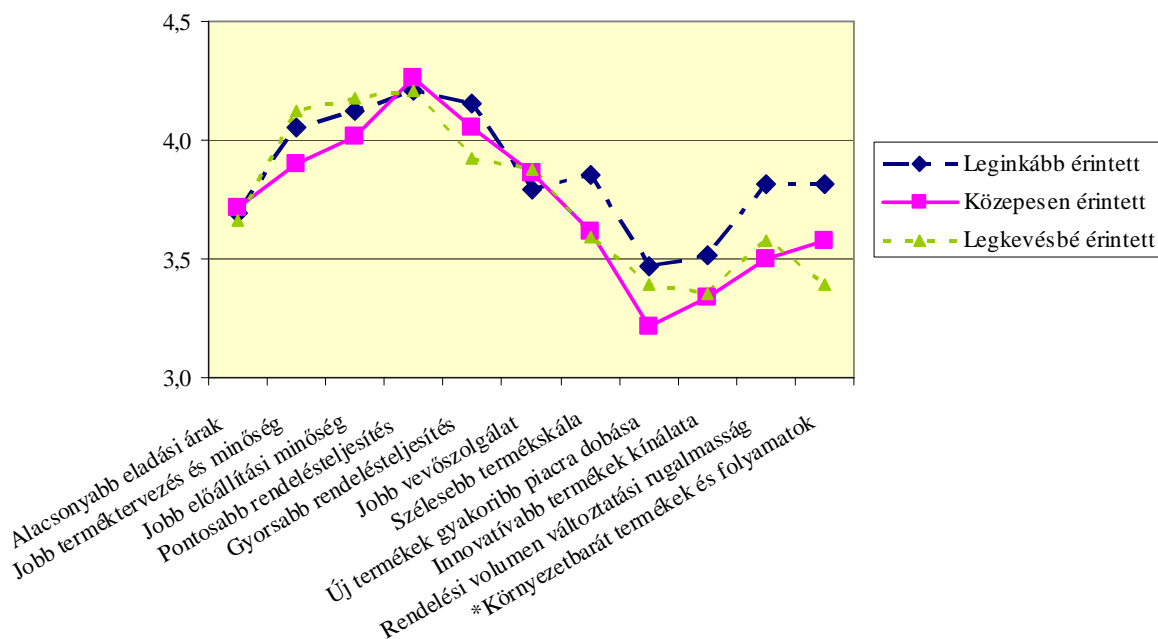
A válság észlelése tehát szorosan összefügg a vállalatok teljesítményével: a jobb teljesítménnyel rendelkező vállalatok hamarabb érzékelik a piac jeleit és gyorsabban képesek azokra reagálni. A gyorsabb érzékelést elősegítheti az exportpiacokon való nagyobb jelenlét is, különösen a 2008-as világválságban. A 2008-ban az Egyesült Államokban kezdődött válság ugyanis mintegy fél éves késéssel érkezett hazánkba (Szabó – Farkas, 2011), ezért a külföldön is értékesítő vállalatok hamarabb szembesültek a problémákkal. E késés egyik fontos oka lehet, hogy a magyar vállalatok jellemzően feljebb helyezkednek el az ellátási láncban (Szász – Demeter, 2011). Így a piacon megjelenő anomáliák az ellátási láncon keresztül csak később csapódnak le náluk, ugyanakkor az ingadozás mértéke is jelentősebb, ahogyan azt az ellátási lánc-menedzsmentben jól ismert ostorcsapás hatás alátámasztja (Lee és társai, 1997).

Tulajdonképpen hasonló jelenséget találtak Magyarországon Fodor és társai (2010). Négy országra kiterjedő vizsgálatukban arra a megállapításra jutottak, hogy „a 'proaktív' vállalatok

pesszimistábban ítélték meg a válság növekedésre gyakorolt hatását, mint a reaktívak.” (15. old.) Ők proaktívnak nevezték a gyorsan reagáló, sőt az eseményeket megelőzni igyekvő vállalatokat, akik veszélyesebbnek érzékelték a helyzetet, mint kiváráó versenytársaik. Ez a proaktív csoport valószínűleg megfeleltethető a mi leginkább érintett csoportunknak, akik idejekorán próbáltak a nehézségeken úrrá lenni.

Vajon milyen mértékben jelennek meg a csoportok közötti különbségek a termelési stratégia szintjén? Erre ad választ az 5. ábra. Szignifikánsan egyedül a környezetbarát termékek és technológiák terén kerekednek felül a legjobb vállalatok a másik két csoporton. Ugyanakkor az ábrán jól látszik, hogy teljesítményük éppen a rugalmassággal kapcsolatos kategóriákban – a termékválaszték és a volumenrugalmasság terén – múlja felül jelentősebben a többiek célkitűzéseit. Mindez alátámasztja, hogy a rugalmasság nem csak a stratégia szintjén (Grewal – Tansuhaj, 2001), hanem a termelésben is viszonylag fontos versenyképességi tényező ebben a vállalati csoportban, mindamellett, hogy a klasszikus versenyprioritások saját rangsorukat tekintve előrébb állnak a rangsorban.

5. ábra: A három válságcsoporthoz tartozó termelési stratégiái (1-5 skála)



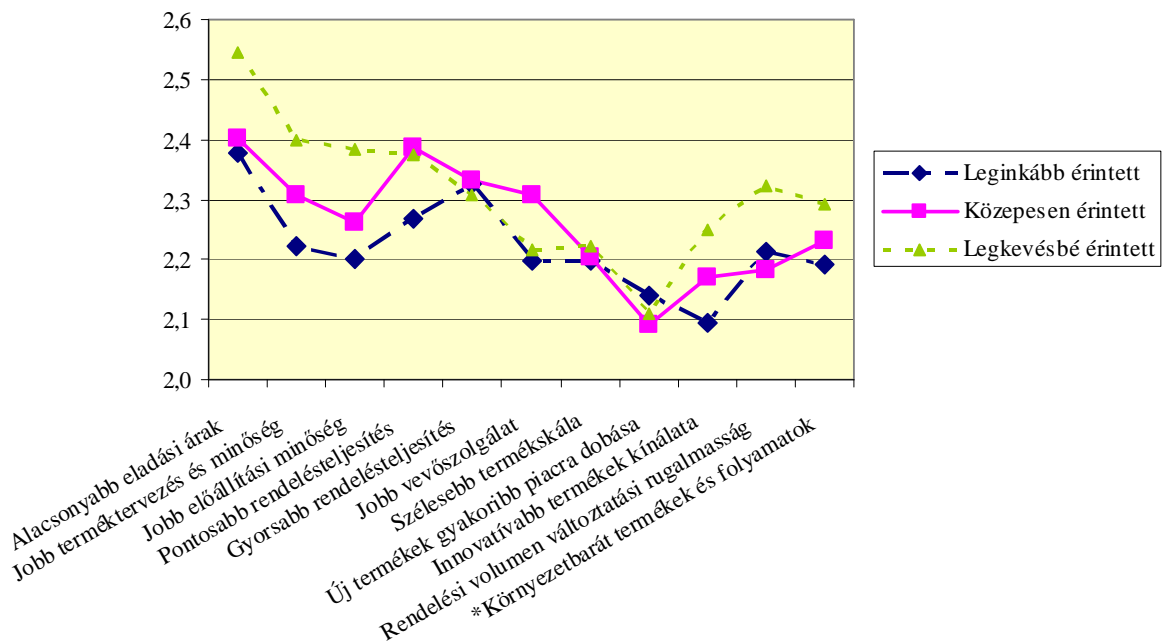
* A vízszintes tengelyen a változók megnevezése előtti csillag legalább $p = 0,05$ -ös szignifikanciaszintre utal.

Közvetlenebb választ kapunk a válságreakciókra, ha azt nézzük meg, hogy a kitűzött célok fontosságát milyen mértékben írta felül a válság megjelenése. Erről ad számot a 6. ábra, melyen jól látható, hogy a legkevésbé érintett a leginkább érintett csoport változtatott stratégiáján (a 2-es szint jelent változatlanúságot), a legtöbbet a legkevésbé érintett vállalat változtatott, ami némileg paradox helyzet, de

megfelel a korábbi megállapításoknak: a leginkább érintett és egyben legjobb teljesítménnyel rendelkező csoport tudatos stratégia mentén dolgozik, amelyen csak nagyon indokolt esetben, végiggondolt következmények mellett változtat. A válságra reagálva kapacitásainak szintjét gyorsan csökkentette, a stratégiai irányvonalon azonban nem változtatott.

A 6. ábra egyértelmű alátámasztása az első hipotézisnek. *Függetlenül az érintettség mértékétől mindhárom vállalatcsoportban az árak fontossága nőtt meg a legnagyobb mértékben[‡]. Bár szignifikáns különbség egyik stratégiai célban sincs, talán fogalmazhatunk úgy, hogy minél versenyképesebb a vállalat, annál kevésbé állítja az árakat versenysztratégiájának középpontjába. Az ábra alátámasztja azt a feltételezést is (H4), miszerint az innováció megerősítése – bár potenciális válasz lehetne a piacszerzésre – nem alkalmazott stratégiai cél a Magyarországon működő vállalatok körében. Eredetileg is a legkevésbé fontos célok közé tartozott, de fontossága is a legkevésbé nőtt[§].*

6. ábra: A válságcsoporthoz tartozók termelési stratégiájának változása a válság hatására (1-3 skála, 2-nincs változás)



* A vízszintes tengelyen a változók megnevezése előtti csillag legalább $p = 0,05$ -ös szignifikanciaszintre utal.

Kevésbé egyértelmű a szolgáltatások helyzete (H3). A legkevésbé és a közepesen érintett csoport növelte a szállítások pontosságára helyezett hangsúlyt és mindhárom csoportban nőtt a szállítások gyorsaságának fontossága. Ha e tényezőket a szolgáltatások részének tekintjük – és miért ne tekinthetnénk annak, hiszen nem a termékekben, hanem a kiszolgálás minőségében okoznak

[‡] Az ár szerepe a vállalatok többségénél növekedett (átlag = 2,43), ugyanakkor ez a növekedés a többi versenycélhoz képest is magasabb (páronkénti t-teszt, $p = 0,000$).

[§] Az innovációhoz kapcsolható versenycélok (új termékek gyakoribb piacra dobása, innovatívabb termékek kínálata) összességében minden más versenycél-kategóriánál kisebb mértékben növekedtek (páronkénti t-teszt, $p = 0,014$).

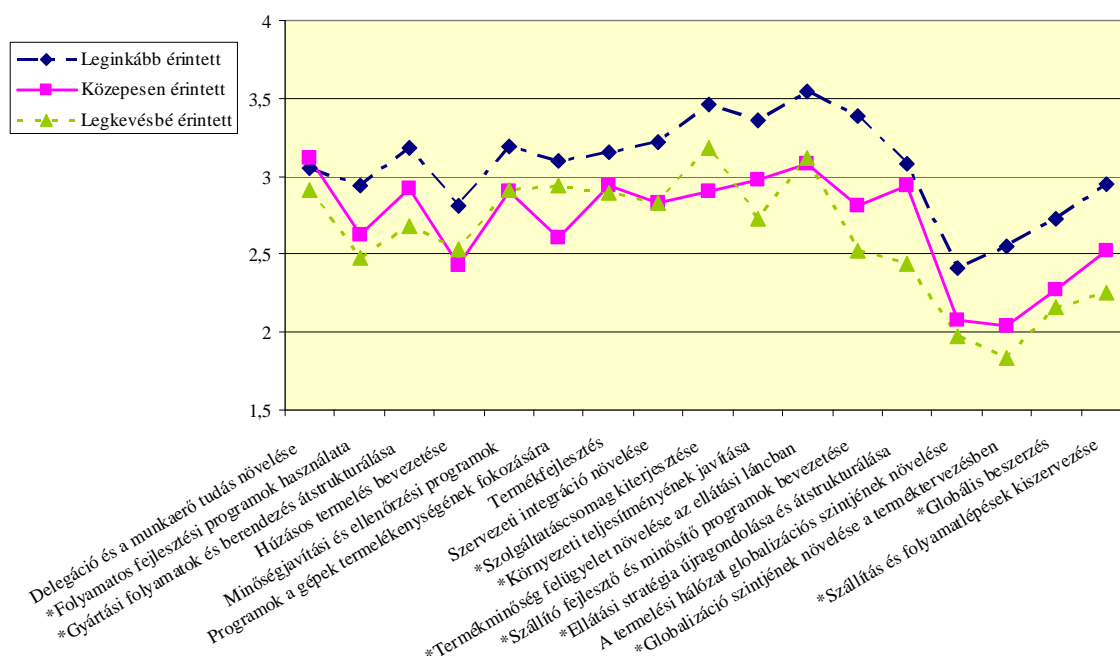
változást – akkor a harmadik hipotézist is elfogadottnak tekinthetjük. A vevőszolgálat szerepe azonban csak a közepesen érintett vállalatoknál erősödött valamelyest.

A vállalati méret, a tulajdonos és az export részaránya nem befolyásolja az árakra helyezett hangsúlyt (az összes többi csoportosító ismérv sem). Ezt foglalja össze az 1. táblázat. A vállalatméretre és az exportarányra végzett korrelációs elemzés sem hozott szignifikáns eredményt. Összességében tehát a vállalatméret, a tulajdonos kiléte és az export aránya nem gyakorolnak szignifikáns hatást az árra helyezett hangsúly válság miatti változására, a 2. hipotézist tehát el kell vetnünk.

1. táblázat: A vállalatméret, a tulajdonos és az export hatása az árakra helyezett hangsúly válság miatti változására (1-3 skála, 2 = nincs változás)

Vállalatméret	Kisvállalat	Közepes vállalat	Nagyvállalat	F (szign.)
	2,43	2,47	2,42	0,091 (0,913)
Tulajdonos	Többségi állami tulajdon	Többségi belföldi tulajdon	Többségi külföldi tulajdon	
	2,54	2,44	2,41	0,423 (0,655)
Export aránya	Nincs/Alacsony export	Közepes export	Jelentős export	
	2,48	2,60	2,33	1,072 (0,375)

7. ábra: A termelésben és ellátási láncban tett erőfeszítések a válság általi érintettség szerint (1-5 skála)

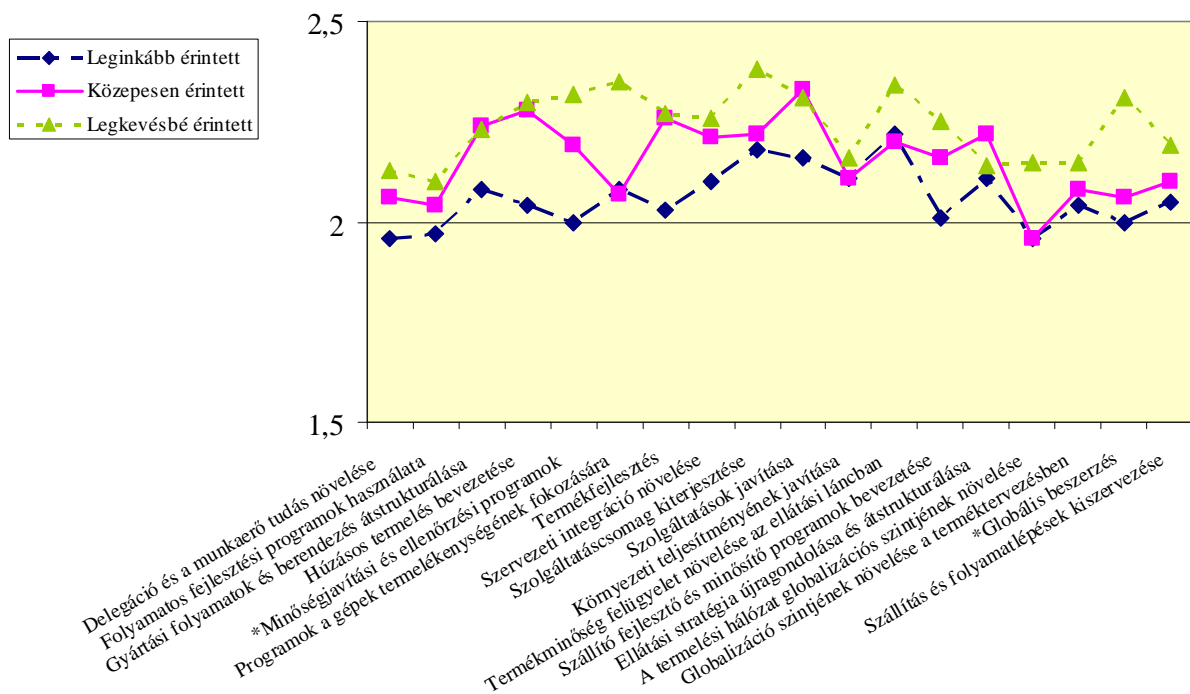


* A vízszintes tengelyen a változók megnevezése előtti csillag legalább p = 0,05-ös szignifikancia szintre utal.

Gyakorlatilag tehát sem a termelés stratégiájában, sem annak változásában nincs különbség a válságcsoportok között. A továbbiakban azt vizsgáljuk meg, hogy ha a stratégiában nincs különbség, akkor ez vajon a termelési programokban is tükröződik-e? Az eredményeket a 7. ábra mutatja.

A termelési programok szintjén minden a termelési stratégiához hasonlóan alakult: a válság előtti hangsúlyokat tekintve a legelőrébb a leginkább érintett csoport járt a termelési programok alkalmazásában (7. ábra), ugyanakkor a legnagyobb hangsúlyeltolódás a legkevésbé érintett csoportban látható (8. ábra). Az emberi erőforrások fejlesztése viszonylag előkelő helyen szerepelt a válság előtt a közepesen és a legkevésbé érintett vállalatoknál, bár intenzitása így is éppen csak elérte a leginkább érintett csoport erőfeszítéseinek szintjét. *A munkaerő fejlesztésére komolyabb erőfeszítést egyik vállalatcsoport sem tett a válság hatására, tehát az 5. hipotézist el kell vetnünk.* A legtöbb extra erőfeszítést mindhárom csoport az ellátási lánc-szintű minőségfelügyelet és a *szolgáltatásokkal kapcsolatos fejlesztések terén* tette, mely területeken a leginkább érintett vállalatcsoport már hamarabb is megkezdte pozícióinak kiépítését. Ez az eredmény *egyértelműen támogatja a szolgáltatások fejlesztésére tett 3. hipotézist.*

8. ábra: A termelésben és ellátási láncban tett erőfeszítések változása a válság általi érintettség szerint (1-3 skála, 2 – nincs változás)



* A vízszintes tengelyen a változók megnevezése előtti csillag legalább $p = 0,05$ -ös szignifikancia szintre utal.

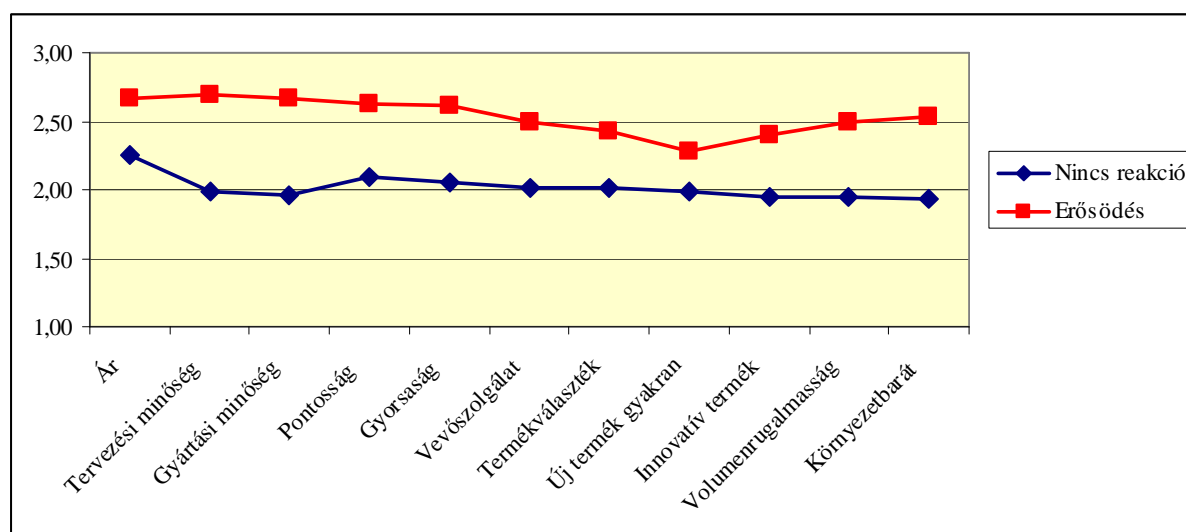
A legkevésbé érintett csoport hasonló figyelmet szentel a válság hatására a hatékonyság növelésére a *folyamatfókusz kialakítása, a gépek termelékenységének fokozása, a globális beszerzés*

erősítése terén, ami – legalábbis ebben a csoportban – támogatja a 6. és a 7. hipotézisben megfogalmazott állításokat.

A termelési stratégia alapú csoportok elemzése

Kutatási kérdésünk ebben a vizsgálatban az, hogy vajon a versenyprioritások terén megfogalmazott fókuszok milyen termelési programok használatára sarkalják a vállalatokat? Hierarchikus klaszterezés eredményei alapján két csoportot képeztünk k-közép eljárással: a két csoport: a) nincs reakció (126 vállalat), b) általános erősödés minden téren (106 vállalat). Az eredményeket a 9. ábra mutatja.

9. ábra: A termelési stratégia alapú csoportok



A két csoport versenyprioritási mintázatát nézve, a szinte egyáltalán nem reagáló csoportban is megerősödött az ár szerepe, az összes többi tényező változatlansága mellett. Az általános erősödésre utaló csoportban legkevésbé az új termékek gyakoribb megjelenítésére irányuló törekvések erősödtek, és összességében a rugalmasság relatív fajsúlya is csökkent. A többi tényező között nem igazán állítható fel rangsor. A kialakult két csoport alapján nem igazán lehet stratégiai hangsúlyokat megállapítani

A két csoport keresztábra elemzés alapján talált szignifikáns kapcsolatokat a termelési programok válság miatti változásaival a 2. táblázat mutatja.

Kivétel nélkül minden termelési programra azok a vállalatok helyeznek a válság miatt nagyobb hangsúlyt, amelyek a termelési stratégiában is új hangsúlyokat – pontosabban szólva általános hangsúlyerősödést – jeleztek. Ebben a csoportban tehát a táblázatban felsorolt programok erőteljesebb

szerepet kapnak, illetve kaptak. A megkülönböztetett programok nagy része a termelés belső működésére fókuszál, de az ellátási lánc és a szolgáltatások is erősödtek. A legszorosabb kapcsolatban a delegáció és képzés erősödése áll a termelési stratégia csoportjaival. Ez arra utal, hogy a termelés szintjén megjelenik a képzés erősödése (amit eredetileg hipotézisként megfogalmaztunk) azoknál a vállalatoknál, akik általában nagyobb hangsúlyt helyeznek a termelésre, mint korábban.

2. táblázat: A termelési stratégia csoportok kapcsolata a termelési gyakorlatok változásaival

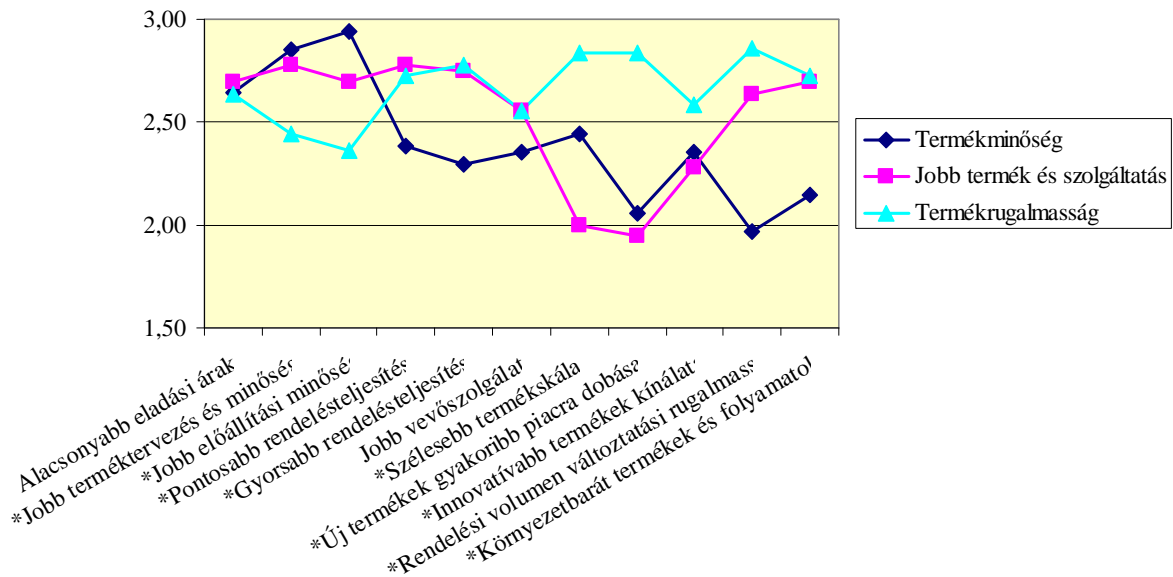
	Chi ² -próba értéke	Szignifikancia
Delegáció szintje, képzés	14,3	0,001
Folyamatos fejlesztés	6,6	0,036
Folyamatfókusz	8,0	0,018
Húzásos termelés	7,3	0,026
Minőségjavítás	8,8	0,012
Szolgáltatási színvonal javítása	12,9	0,002
Termékminőség felügyelet az ellátási láncban	6,5	0,040
Szállítás környezeti hatásának csökkentése	7,9	0,020

Mivel az általános erősödés nem mutat semmiféle markáns termelési stratégiát, ezért kiemeltük ezt az erősen reagáló 106 vállalatot, és újabb klaszterelemzéssel igyekeztünk jobban körvonalazott stratégiai változások nyomaira bukkanni. A hierarchikus klaszterelemzés alapján három klasztert kerestünk a termelési stratégia változásai alapján k-means eljárással. A feltárt három csoport nagyon egyenletesen oszlik el méretüket tekintve. A 10. ábra alapján a három csoportot Termékminőség (34 vállalat), Jobb termék és szolgáltatás (36 vállalat) és Termék rugalmasság (36 vállalat) alapú stratégiai csoportoknak kereszteltük el.

A 10. ábra jól mutatja, hogy a Termékminőség csoport egyértelműen a termékminőség növelését helyezte a középpontba, a Jobb termék és szolgáltatáscsoport a termékminőség mellett a szolgáltatások minőségi színvonalának (gyorsaság, volumenrugalmasság, vevőszolgálat) javítására törekszik, a Termék rugalmasság csoport pedig egyértelműen a termék választék, termékinnováció segítségével keres magának helyet a piacon. Ugyanakkor itt is megfigyelhető, hogy az ár szerepe mindhárom csoportban egyformán erősödött. Bár adatainkból az nem állapítható meg, hogy milyen hatást gyakorolnak a hangsúlyváltozások az eredményekre, a jelenlegi teljesítmények alapján a szolgáltatásokra összpontosító csoportnak a leggyengébb a teljesítménye (árbevétel-arányos nyereség terén szignifikánsan, piaci részesedés terén is csaknem szignifikánsan, $p=0,051$). A másik két csoport között nincs szignifikáns eltérés, de a Termékminőség csoport tendenciózusan jobb teljesítményről számol be minden vállalati szintű teljesítménymutatóban. A versenytársakhoz viszonyított teljesítmények alapján az is megállapítható, hogy a három csoport termelési teljesítménye jelenleg nem

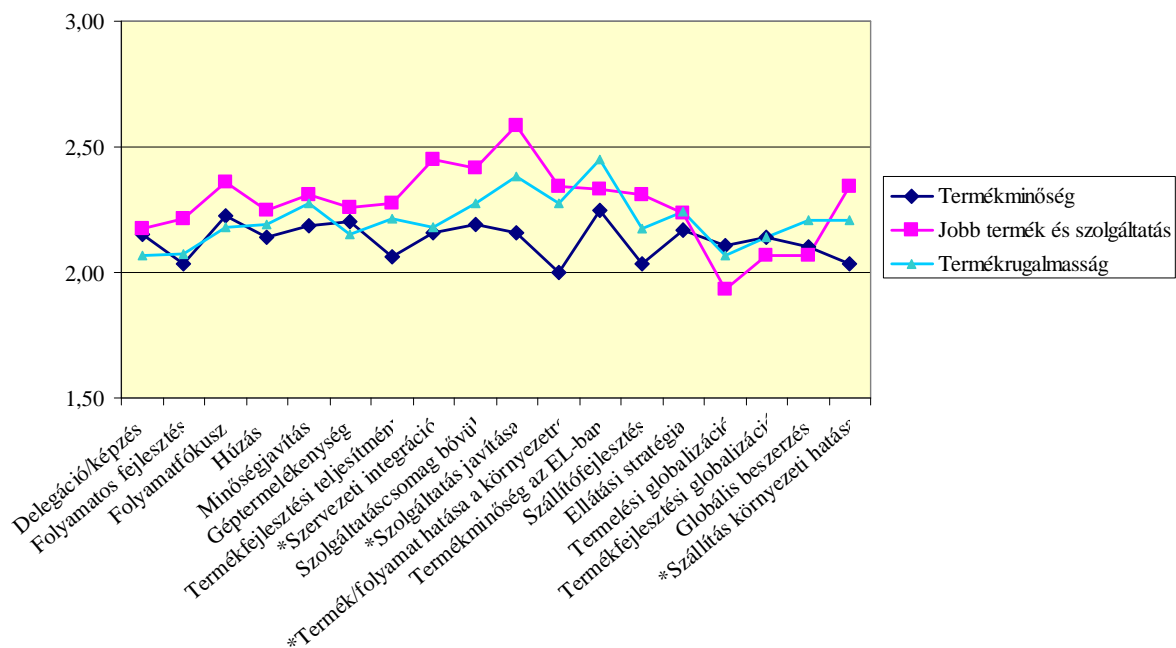
különbözik egymástól. A Jobb termék és szolgáltatás csoport marketing és informatikai rendszerek terén mutat elmaradást, illetve a másik két csoportnál kevésbé használja ki az állami megrendelések és a lobbizás lehetőségeit.

10. ábra: Az általános erősödés TS csoport három alcsoportjának stratégiai váltásai (1-3 skála)



* A vízszintes tengelyen a változók megnevezése előtti csillag legalább $p = 0,05$ -ös szignifikancia szintre utal.

11. ábra: Az általános erősödés TS csoport három alcsoportjának termelési gyakorlat hangsúlyváltásai (1-3 skála)



* A vízszintes tengelyen a változók megnevezése előtti csillag legalább $p = 0,05$ -ös szignifikancia szintre utal.

A három csoport termelési gyakorlatának elemzése alátámasztja a termelési teljesítmények hasonlóságát. A jelenleg használt termelési gyakorlatok egyikében sincs szignifikáns különbség a három csoport között. Ugyanakkor a gyakorlatok változásaiban már van: a legintenzívebb fejlesztésekbe a vállalati jelzések szerint a Jobb termék és szolgáltatás csoport kezdett. Az eredményeket a 11. ábra mutatja.

Ha a hangsúlyeltolódás mögött valódi cselekvési programok is állnak, akkor a Jobb termék és szolgáltatás csoport előtt nagy lehetőségek állnak.

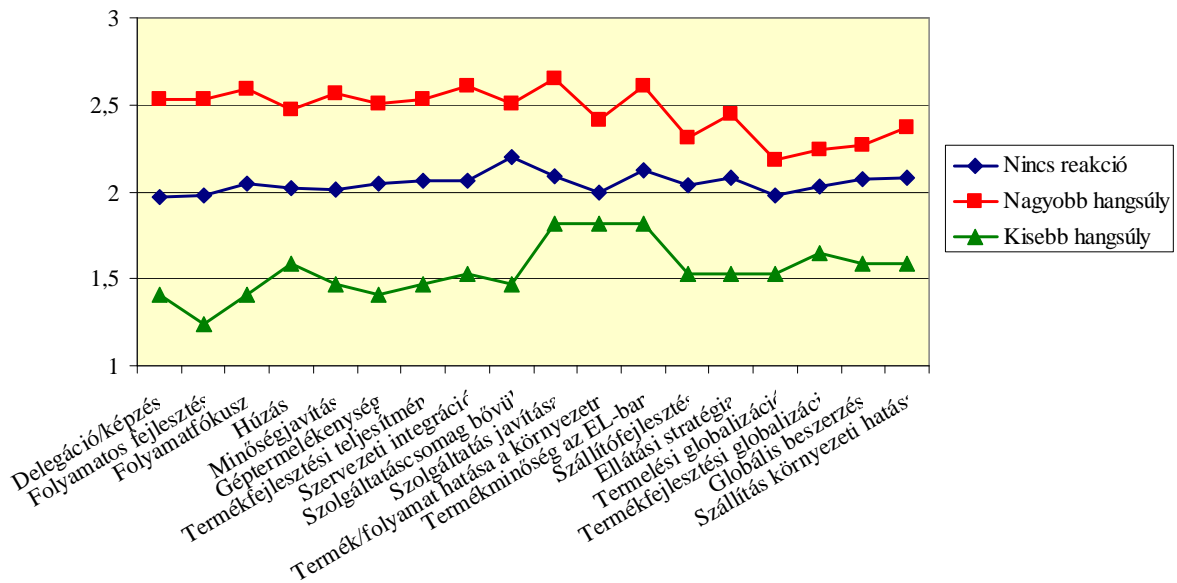
A termelés versenyprioritásai és a válsághatás alapján képzett válságcsoportok között nincs kapcsolat. A vállalatok fő jellemzői (méret, tulajdon, exportarány, iparág, stb.) nem függenek össze szignifikánsan a termelési versenyprioritásokkal. Ez igaz a termelési stratégia általános erősödése csoport alcsoportjaira is.

A termelési gyakorlat alapú csoportok elemzése

A kiindulópontot elemzéseinknek ebben a fázisában a termelési gyakorlatok képezték. Ezzel azt vizsgáltuk, hogy a konkrét gyakorlat mögött milyen hatások húzódnak meg. A termelési gyakorlatokban tapasztalható, válság miatti hangsúlyeltolódás alapján három klasztert alakítottunk ki k-közép eljárással, miután a hierarchikus klaszterelemzés szerint három jól elkülöníthető csoport képezhető. Ezek a következők: a) nincs változás (106 vállalat), b) általános hangsúly nő (51), c) általános hangsúly csökken (17). A klaszterezés tehát nem hozott ki olyan csoportokat, amelyek egymásik programcsoportot helyezték volna reakcióik középpontjába, azaz fókuszáltak volna. Inkább jellemző, hogy ha egy-egy program válság miatti jelentősége nőtt, az a többit is maga után vont. Jól mutatja ezt az egyes kérdésekre adott válaszok középértékének alakulása (12. ábra).

A 12. ábrából jól látszik, hogy mindhárom csoport kiemelt – de legalábbis a többinél nagyobb – figyelmet szentel a programok közül a szolgáltatási színvonal javításának és a termékminőség felügyeletének az ellátási láncban. A legerősebben reagáló csoportban a többi programhoz képest a globalizáció révén elérhető előnyök kiaknázási szándéka elmarad a belső fejlesztési törekvések intenzitásától. A hangsúlyok visszaeséséről beszámoló csoportban a többinél is jobban csökkentek a munkaerővel és a *folyamatokkal kapcsolatos erőfeszítések*.

12. ábra: A termelési gyakorlat alapú csoportok



A válságcsoportokkal való összevetés semmi érdelemes eredményt nem hozott. Azt vártuk volna, hogy a válság iránti érintettség mértéke hatást gyakorol a termelési programok használatának intenzitására: felgyorsítják, esetleg leállítják azokat. Az eredményen gondolkodva a következőkre jutottunk: a) elképzelhető, hogy a termelésvezetők másként érzékelik és értékelik a válságot, mint a vállalatok első emberei (merthogy a válságcsoportokat ez utóbbi csoport válaszai alapján képeztük), ami akár a belső kommunikáció hiányosságaira is utalhat; b) lehetséges, hogy időbeli eltolódás okoz inkonzisztenciát: a felső vezetés már érzékelte a problémát, de az még nem jutott el a programok szintjére. Igaz, ennek ellentmond, hogy hangsúlyeltolódásról beszámolnak egyes termelésvezetők. Lehetséges azonban, hogy ezek csak ad hoc, még nem tudatos, megalapozott jelzések.

A programok válság miatti hangsúlyeltolódása alapján képzett csoportok a vállalatok egyetlen fő jellemzőjével (méret, eredményesség, piaci koncentráció, exportarány, tulajdonos, ágazat, reagáló képesség) sem állnak szignifikáns kapcsolatban.

Vannak kapcsolatok azonban azzal, hogy miként változnak a válság miatt a vállalatok elképzelt versenyprioritásai, abban, hogy melyek azok a szempontok, amelyek felerősödnek a válság hatására. A keresztábra elemzés alapján Chi²-próbbával szignifikánsnak bizonyult eredményeket a 3. táblázat foglalja össze.

A keresztábrák eredményei alapján azok, akik a programok szintjén a válságra erőteljesebb hangsúllyal reagáltak, a vevőkkel kapcsolatban is hasonlóképpen tettek: csökkentették árait, igyekeztek időben és volument tekintve jobb szolgáltatásokkal párosítani megújított termékeiket.

3. táblázat: A termelési gyakorlat alapú csoportok kapcsolata a versenyprioritásokkal

	Chi ² -próba értéke	Szignifikancia
Alacsonyabb eladási árak	19,4	0,001
Jobb terméktervezési minőség	37,9	0,000
Pontosabb rendelésteljesítés	22,9	0,000
Gyorsabb rendelésteljesítés	22,1	0,000
Nagyobb rendelési volumenváltoztatási képesség	17,6	0,001

Viszonylag szoros a kapcsolat a termelési stratégia (TS) és termelési gyakorlat (TGY) válságcsoporthoz között. A két csoport közötti keresztábra elemzés (ld. 4. táblázat) is alátámasztja ezt (Chi²-próba értéke: 9,8, p=0,008).

4. táblázat: A TS és TGY válságcsoporthoz közötti kapcsolat

		TGY csoportok			Összesen	
		Nincs reakció	Nagyobb hangsúly	Kisebb hangsúly		
TS csoportok	Nincs reakció	Vállalatok száma	25	5	5	35
		Várt érték	19,9	11,2	3,9	35,0
	Erősödő hangsúly	Vállalatok száma	16	18	3	37
		Várt érték	21,1	11,8	4,1	37,0
Összesen		Vállalatok száma	41	23	8	72
		Várt érték	41,0	23,0	8,0	72,0

Következtetések

Cikkünk fő célja a gazdasági világválság termelésre gyakorolt hatásainak bemutatása volt a versenyképesség kutatás adatainak elemzésével. Mivel a vállalatokra a válság különbözőképpen hat, ezért érintettségük alapján három – a leginkább, a közepesen és a legkevésbé érintett – csoportba soroltuk őket. Paradox módon azt találtuk, hogy a leginkább érintett csoport rendelkezik a legstabilabb működési stratégiával, gyakorlattal és eredményekkel, azaz ők kívánják a legkevésbé változtatni eddigi eredményes működésükön. Mintha az érintettség kapcsán a kapacitások leépítésével kapcsolatos szükséges intézkedéseket már idejekorán megtették volna (ezért a leginkább érintettek), de további jelentős változtatásokat, stratégiai irányváltást már nem terveznek. A legkevésbé érintett csoportról ennek pontosan az ellenkezője mondható el: termelési stratégiájukat és gyakorlatukat a leghangsúlyosabban próbálják megváltoztatni a válság következtében, mely törekvés inkább tekinthető tűzoltás jellegűnek, mintsem előzetesen megfontolt és előkészített stratégiai válaszlépésnek.

Az azonosított különbségek mellett eredményeink azt is mutatják, hogy bizonyos lépések – egy globális méretű válság esetén – minden vállalatnál kikerülhetetlenek: az érintettség szintjétől függetlenül az ár szerepe mindhárom csoportban megerősödött (H1 elfogadva), és ezt a vállalatméret, a tulajdonos kiléte és az export aránya sem befolyásolja szignifikánsan (H2 elutasítva). Ugyanakkor lényeges eredmény, hogy az ár szerepének erősödése összefüggést mutat a vállalatok eredményességével: minél jobban teljesít a vállalat, annál kevésbé jellemző rá áralapú versenystratégia. Ez összhangban van a nemzetközi kutatások eredményeivel is (Badri és társai, 2000, Ward – Duray, 2000). A szolgáltatások fejlesztésére – elsősorban a szállítások minőségének javításával, illetve a szolgáltatási képességek javításával – tett erőfeszítések megerősödtek (H3 elfogadva), ugyanakkor az innováció szerepe az egyébként is alacsony szintről még tovább esett vissza (H4 elfogadva). A munkaerő fejlesztésében nem érzékelhető lényeges elmozdulás (H5 elutasítva). A folyamatok fejlesztésére és a globális beszerzésre viszont a legkevésbé érintett csoport a másik két csoportnál erőteljesebb választ adott (H6, H7 részben elfogadva).

A termelési stratégia válság miatti erősödése – ami a vizsgált vállalatok mintegy 46%-ára jellemző – három jól körvonalazható fókusz mentén zajlott: kb. egyharmaduk a termékminőséget, egy másik harmaduk a termék és szolgáltatás együttesét, a többi vállalat pedig a termék rugalmasságot helyezte a változtatások középpontjába. Mivel adataink a válság elejéről származnak, ezért egyelőre nem lehet eldönteni, melyik stratégia bizonyul majd a legéletképesebbnek. Az viszont mindenképpen elmondható, hogy a stratégiához kapcsolatosan a legnagyobb lépéseket a termelési gyakorlatok fejlesztésére a termék és szolgáltatás együttes javítására törekvő csoport tette meg. Kérdés, hogy ez a legkövetkezetesebben reagáló csoport a jövőben képes lesz-e a működési és üzleti eredményesség szintjén igazolni a megtett lépéseket.

A válságra való reagálás – akármilyen szempontból nézzük is a vállalatokat – nem köthető össze semmilyen általános vállalati jellemzővel. Ráadásul a válságcsoportok és a termelés alapú csoportok között sincs szignifikáns kapcsolat. Szerencsére erős azonban a kapcsolat a termelési stratégiák és gyakorlatok válságra adott válaszai között.

Az eredmények egyértelműen rámutatnak a rugalmasság – és ezen belül is az információszerzés és gyors felhasználás – jelentőségére. Válsághelyzetben első körben nincs idő a bizonytalanság csökkentésére, ilyenkor a vállalatok csak azzal a rugalmassággal tudnak reagálni, amivel pillanatnyilag rendelkeznek. Nem elég azonban rugalmasnak lenni, a szükséges lépéseket minél hamarabb és minél határozottabban meg is kell tenni a nagyobb problémák elkerülése érdekében. A kooperációs kapcsolatok át- és kialakításához – azaz a bizonytalanság és a válság miatt növekvő kockázatok csökkentéséhez – hosszabb időre van szükség. A tanulmánynak ugyancsak fontos

tanulsága, hogy a jól felkészült vállalatok kevésbé mennek bele tűzoltás jellegű tevékenységekbe. Talán azért sem jellemző ez rájuk, mert igyekeznek előre felkészülni a bizonytalan helyzetekre, ezért nem kell kapkodniuk, amikor azok bekövetkeznek. Ez a termelés területén egyértelműen lekövethető az adatokból.

Felhasznált irodalom

- Badri, M.A., Davis, D., Davis, D. (2000): Operations strategy, environmental uncertainty and performance: a path analytic model of industries in developing countries, *Omega*, vol. 28, pp. 155-173.
- Beach, R., Muhlemann, A.P., Price, D.H.R., Paterson, A., Sharp, J.A. (2000): *Manufacturing operations and strategic flexibility: survey and cases*, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 20, no. 1, pp. 7-30.
- Brown, S. & Blackmon, K. (2005): Aligning manufacturing strategy and business-level competitive strategy in new competitive environments: the case for strategic resonance, *Journal of Management Studies*, vol. 42, no. 4, pp. 793-815.
- Chikán Attila (2008): *Vállalatgazdaságtan*, Aula Kiadó, Budapest.
- Chikán Attila, Czakó Erzsébet (szerk.) (2009): *Versenyben a világgal. Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Chikán A., Czakó E. és Demeter K. (1996): Vállalataink erőltetett (át)menetben, Gyorsjelentés a „Versenyben a világgal” kutatási program kérdőíves felméréséről, 1996. október.
- Chikán A., Czakó E. és Zoltayné Paprika Z. (szerk.) (2011): Vállalati versenyképesség válsághelyzetben, Gyorsjelentés a 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeiről, Vállalatgazdaságtan műhelytanulmány.
- Chikán A., Czakó E. és Zoltayné Paprika Z. (szerk.) (2002): *A vállalati versenyképesség alakulása a globalizálódó magyar gazdaságban*, Akadémiai Kiadó.
- Cagliano, R., Acur, N., Boer, H. (2005): Patterns of change in manufacturing strategy configurations, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 25, no. 7, pp. 701-718.
- Demeter Krisztina (2009): Szolgáltatásmenedzsment Magyarországon a termelő- és a szolgáltatóvállalatoknál. *Vezetéstudomány*, 40. évf., 2. szám, 9-22. old..
- Fodor Péter, Kiss Tibor és Poór József (2010): A válság hatása a HR-re és a tudásmenedzsmentre – négy kelet-európai ország szervezeteinek empirikus vizsgálata alapján, *Vezetéstudomány*, XLI. évf., 10. sz., 2-18. old.
- Grewal, R. and Tansuhaj, P. (2001): Building organizational capabilities for managing economic crisis: the role of market orientation and strategic flexibility, *Journal of Marketing*, no. 65, pp. 67-80.
- Grössler, A. (2007): A dynamic view on strategic resources and capabilities applied to an example from the manufacturing strategy literature, *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 18, no. 3, pp. 250-266.
- Hayes, R.H. & Wheelwright, S.C. (1984): *Restoring our competitive edge: competing through manufacturing*, Editura Wiley, New York.

- Király Júlia, Nagy Márton és Szabó E. Viktor (2008): Egy különleges eseménysorozat elemzése – a másodrendű jelzálogpiaci válság és (hazai) következményei, *Közgazdasági Szemle*, LV. évf., július-augusztus, 573-621. old.
- Kiss János (2008): [Termékfejlesztés és üzleti teljesítmény](#), *Vezetéstudomány* 39. évf., 6. szám, 27-31. old.
- Lee, H. L., Padmanabhan, V. and Whang, S. (1997): The bullwhip effect in supply chains, *Sloan Management Review*, Spring, pp. 93-102
- Losoncz Miklós (2008): Az amerikai hitelválság és világgazdasági következményei, *Pénzügyi Szemle*, LIII. évf. 2. szám, 248-264. old.
- Miller, K. D. (1992): A framework for integrated risk management in international business, *Journal of International Business Studies*, vol. 23, no. 2, pp. 311-331.
- Miller, K. D. (1993): Industry and country effects on managers' perceptions of environmental uncertainties, *Journal of International Business Studies*, vol. 24, no. 4, pp. 693-714.
- da Silveira, G.J.C. (2005): Market priorities, manufacturing configuration and business performance: an empirical analysis of the order-winners framework, *Journal of Operations Management*, vol. 23, no. 3, pp. 662-675.
- Skinner, W. (1969): Manufacturing – the missing link in corporate strategy. *Harvard Business Review*, vol. 47, no. 3, pp. 136-145.
- Swamidass, P. & Newell, W. (1987): Manufacturing strategy, environmental uncertainty and performance: a path analytic model, *Management Science*, vol. 33, no. 4, pp. 509-524.
- Szabó József és Farkas Szilveszter (2011): A válság hatásai a magyar kis- és középvállalati szektorban, *Vezetéstudomány*, XLII. évf. 9. sz. 29-39. old.
- Szász Levente és Demeter Krisztina (2011): Supply chain position and servitization effort of companies in Eastern and Western Europe, *Journal of International Business and Economics*, vol. 11, no. 1, pp. 104-112.
- Voss, C.A. (1995): *Alternative paradigms for manufacturing strategy*, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 15, no. 4, pp. 5-16.
- Ward, P., Bickford, D., Keong Leong, G. (1996): Configurations of manufacturing strategy, business strategy, environment and structure, *Journal of Management*, vol. 22, no. 4, pp. 597-626.
- Ward, P. & Duray, R. (2000): Manufacturing strategy in context: environment, competitive strategy and manufacturing strategy, *Journal of Operations Management*, vol. 18, pp. 123-138
- Wimmer Ágnes (2010): Teljesítménymenedzsment, in: Demeter Krisztina (szerk.): Az értékteremtés folyamatai, jegyzet

Jelen tanulmány a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁS MŰHELYTANULMÁNYSOROZAT kötetét képezi.
BCE Versenyképesség Kutató Központ
Kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató
ISSN 1787-6915