



BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

Hortoványi Lilla – Laczkó Márk – Szabó Zsolt Roland:
STRATÉGIATÍPUSOK NAPJAINKBAN
MAGYARORSZÁGON

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

25. sz.
műhelytanulmány

VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT
http://www.uni-corvinus.hu/vallgazd/kutatas/versenykepessseg_main.html

www.competitiveness.hu
versenykepessseg@uni-corvinus.hu
T: 482 5903 Fax: 482 5859

**Hortovanyi Lilla – Laczkó Márk – Szabó Zsolt Roland: Stratégiatípusok napjainkban
Magyarországon című tanulmány**

a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁS MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT

25. sz. kötete

2006. január

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

Tartalomjegyzék

| | |
|---|-----------|
| TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE..... | 4 |
| ÁBRÁK JEGYZÉK..... | 4 |
| BEVEZETÉS..... | 6 |
| 1. A KUTATÁS CÉLKITŰZÉSE ÉS REPRESENTATIVITÁSA..... | 8 |
| 2. A KUTATÁS MÓDSZERTANA..... | 9 |
| 3. A VIZSGÁLATBA BEVONT VÁLTOZÓK ALAPSTATISZTIKÁI..... | 12 |
| 4. FAKTORELEMZÉS..... | 14 |
| 4.1. FAKTOROK KÉPZÉSE..... | 14 |
| 4.2. A FAKTOROK ÉRTELMEZÉSE..... | 18 |
| 5. STRATÉGIATÍPUSOK..... | 22 |
| 5.1. STRATÉGIATÍPUSOK MEGHATÁROZÁSA..... | 23 |
| 5.2. STRATÉGIATÍPUSOK ERŐSSÉGEI ÉS GYENGESÉGEI..... | 24 |
| 6. STRATÉGIATÍPUSOK ÉS VÁLLALATI JELLEMZŐK..... | 28 |
| 6.1. STRATÉGIATÍPUSOK ÉS VÁLLALATMÉRET..... | 29 |
| 6.2. STRATÉGIATÍPUSOK ÉS EXPORTORIENTÁCIÓ..... | 30 |
| 6.3. STRATÉGIATÍPUSOK ÉS TOVÁBBI VÁLLALATI JELLEMZŐK..... | 32 |
| 7. STRATÉGIATÍPUSOK VÁLTOZÁSA..... | 34 |
| AZ EREDMÉNYEK FELHASZNÁLHATÓSÁGA ÉS ÁLTALÁNOS TANULSÁGOK..... | 36 |
| IRODALOMJEGYZÉK..... | 37 |
| MELLÉKLETEK..... | 39 |
| 1. SZÁMÚ MELLÉKLET: VÁLTOZÓK LEÍRÓ STATISZTIKÁJA..... | 39 |
| 2. SZÁMÚ MELLÉKLET: AZ ÖSSZVARIANCIA MAGYARÁZATA..... | 41 |
| 3. SZÁMÚ MELLÉKLET: KOMPONENS TRANSZFORMÁCIÓS MÁTRIX..... | 42 |
| 4. SZÁMÚ MELLÉKLET: KERESZTTÁBLA STRATÉGIATÍPUSOK ÉS VÁLLALATMÉRET..... | 43 |
| 5. SZÁMÚ MELLÉKLET: KERESZTTÁBLA STRATÉGIATÍPUSOK ÉS EXPORTORIENTÁCIÓ..... | 44 |
| 6. SZÁMÚ MELLÉKLET: VÁLLALATI JELLEMZŐK ALAPJÁN KÉSZÍTETT KATEGÓRIÁK..... | 45 |
| 7. SZÁMÚ MELLÉKLET: STRATÉGIAI KLASZTERKÖZÉPPONTOK..... | 46 |

Táblázatok jegyzéke

| | | |
|---------------|--|----|
| 1. TÁBLÁZAT: | A STRATÉGIATARTALOM KUTATÁSI IRÁNYZATOK..... | 6 |
| 2. TÁBLÁZAT: | ROTÁLT FAKTOR-MÁTRIX | 17 |
| 3. TÁBLÁZAT: | ANOVA TÁBLA | 22 |
| 4. TÁBLÁZAT: | FAKTORSÚLYOK..... | 23 |
| 5. TÁBLÁZAT: | STRATÉGIATÍPUSOK ELOSZLÁSA | 24 |
| 6. TÁBLÁZAT: | STRATÉGIATÍPUS: VEZETŐ | 24 |
| 7. TÁBLÁZAT: | STRATÉGIATÍPUS: ALKALMAZKODÓ | 25 |
| 8. TÁBLÁZAT: | STRATÉGIATÍPUS: DIFFERENCIÁLÓ..... | 26 |
| 9. TÁBLÁZAT: | STRATÉGIATÍPUS: TECHNOLÓGIA VEZÉRELTE | 26 |
| 10. TÁBLÁZAT: | STRATÉGIATÍPUS: BESZÁLLÍTÓ | 27 |
| 11. TÁBLÁZAT: | STRATÉGIATÍPUS: FÓKUSZÁLÓ..... | 28 |
| 12. TÁBLÁZAT: | SZIMMETRIA MÉRŐSZÁMOK I. | 29 |
| 13. TÁBLÁZAT: | SZIMMETRIA MÉRŐSZÁMOK II..... | 31 |

Ábrák jegyzék

| | | |
|----------|---|----|
| 1. ÁBRA: | FAKTORKÉPZÉS KONCEPCIÓJA | 10 |
| 2. ÁBRA: | KLASZTERKÉPZÉS KONCEPCIÓJA | 11 |
| 3. ÁBRA: | SCREE-PLOT | 16 |
| 4. ÁBRA: | VÁLLALATMÉRET HISZTOGRAMJAI STRATÉGIATÍPUSOKKÉNT..... | 30 |
| 5. ÁBRA: | EXPORTORIENTÁCIÓ HISZTOGRAMJAI STRATÉGIATÍPUSOKKÉNT..... | 32 |
| 6. ÁBRA: | STRATÉGIAI FAKTORSÚLYOK KLASZTEREK SZERINTI BONTÁSBAN | 34 |
| 7. ÁBRA: | STRATÉGIAI FAKTORSÚLYOK KLASZTEREK SZERINTI BONTÁSBAN | 35 |

Összefoglaló

Empirikus tanulmányuk arra a kérdésre keresi a választ, hogy az Európai Unió csatlakozás küszöbén a hazai vállalatok jellemzően hogyan szállnak szembe versenytársaikkal adott piaci környezetükben; hogyan kívánnak előnyre szert tenni illetve hosszabb távon is védhető pozíciót kialakítani. Az egyes stratégiatípusokra tehát, mint magatartásmintákra tekintünk.

Álláspontunk szerint a magyarországi vállalatok által követett stratégiák alapvető jellemzőik szerint hat típusba sorolhatók: vezető, alkalmazkodó, differenciáló, technológia vezérelte, beszállító és végül fókuszáló. Az alternatív stratégiák tartalma abban különbözik, hogy az adott csoportba sorolható vállalatok mit tekintettek stratégiai célpontnak, milyen dimenziók mentén kívánnak küzdeni az iparági versenyben. A stratégia tipológiák vizsgálatát és kialakítását a „Versenyben a világgal 2004-2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás keretében végeztük el, a magyarországi vállalatok versenyképességét vizsgáló átfogó kutatási program fennállása óta immáron harmadszor.

Tárgyszavak: versenyképesség, versenystratégia, stratégiai magatartás

Taxonomy of Corporate Strategies in Today's Hungary

Abstract

Our empirical study investigates the question of how local corporations typically confront their competitors within their market in the moment of Hungary's accession to the European Union; what are the general behavior patterns exhibited in the battle for a stable, defensible market position. According to our standpoint, the strategy is manifested in the chain of actions corporations engage.

We have found that the strategies of Hungarian corporations fall into six categories: leader, accommodator, differentiator, technology led, supplier, and finally focus driven. The alternative strategies differ from one another in regards of their content; the corporations comprising the same group follow very similar goals and they compete along similar dimensions. The identification and the study of strategy taxonomies was part of the grandiose Research Program called “In Global Competition 2004-2006” that was undertaken third time in Hungary.

Keywords: competitiveness, corporate strategy, strategic behavior

Bevezetés

A stratégiai menedzsmentnek hatalmas irodalma van, az egyik legrégebbi iskola a pozicionáló iskola. Kutatási kereteinek kialakítása során a pozicionáló iskola elméletére támaszkodtunk, amely a stratégiaalkotási folyamattal szemben inkább a stratégiák tényleges tartalmát helyezte vizsgálódásának a középpontjába. A pozicionáló iskola másik sajátossága a „preszkriptív”, azaz előíró gyökereire vezethető vissza: az empirikus kutatásokat továbbra is annak a kérdésnek a megválaszolása motiválta, hogy miként kell kialakítani a stratégiákat ahelyett, hogy szükségszerűen miképpen alakulnak ki (Mintzberg et al. [2005]). A pozicionáló iskolán belüli négy fő kutatási irányzatot a következő táblázat rendszerezi:

1. táblázat: A stratégiatartalom kutatási irányzatok

| | Egyes tényezők | Tényezőklaszterek |
|-----------------------------|--|---|
| Statikus feltételek | Egy konkrét stratégia összekapcsolása konkrét feltételekkel (pl. diverzifikáció az iparág érettségével). | Stratégiai csoportok és feltételklaszterek, valamint a köztük lévő kapcsolatok felvázolása (pl. általános környezeti tényezők, iparágak). |
| Dinamikus feltételek | A külső változásokra (pl. technológiai veszélyekre, konkurens támadásokra) adott konkrét stratégiai válaszok (pl. fordulatok). | A stratégia- és feltételklaszterek sorozatának (pl. iparági életciklusoknak) az időbeli nyomonkövetése. |

Forrás: Mintzberg et al. [2005] p. 123

Jelen kutatásunk nagymértékben támaszkodik a második, azaz a „klaszteres statikus kutatás” koncepciójára, s mint ilyen törekszik a stratégiai csoportok és a különböző környezeti feltételek összepárosítására. Álláspontunk szerint a hazai vállalatok magatartásmintáiban megtestesülő stratégiák szintén stratégiai csoportokba osztályozhatók, az azonos csoportba – klaszterbe – tartozó vállalatok környezetükhöz való alkalmazkodásuk során hasonló tényezőkombinációkba fektetnek be, így elkülönülnek a többi stratégiai csoportoktól. A kutatási irányzaton belül az empirikus vizsgálatok két nagy vonulata különböztethető meg, különbözőségük eltérő tipológiai alapjaikra vezethető vissza.

Miles és Snow [1978] empirikus kutatásai négy iparágban (könyvnyomtatás, élelmiszer feldolgozás, egészségügy, elektronika), eredményezték napjaink egyik legismertebb stratégiai osztályozását. A stratégia típusok lefedik a lehetséges szervezeti válaszokat az új környezeti

kihívásokra. Innováció (kutató), konszolidáció (védő), kiválás (elemző), és végezetül a sodródás (reagáló). A Miles és Snow féle stratégiai pozíció tipológia még ma is intenzíven jelen van a szakirodalomban, és jelentős számú kutatás épít erre a klasszifikációra. (Hambrick [1983 és 1984]; McDaniel és Kolari [1987]; McKee et al.[1989], Shortell és Zajac [1990]; Webster [1992]).

Napjainkban az empirikus kutatások a versenysztratégiák kapcsán, a stratégia típusok és a teljesítmény kapcsolatára fókuszálnak. Néhány kutató az üzleti stratégiák kapcsán a piacszerkezeti (IO) megközelítést alkalmazza a verseny elemzésére (Hatten és Schendel [1977]; Cool és Schendel [1987]). Más kutatások a stratégia csoportok elméletét továbbfejlesztve vizsgálják egyes iparágakban szereplő vállalati tömörüléseket, amelyek hasonló kapcsolatot mutatnak a stratégiai kulcsváltozók tekintetében. Egyéb próbálkozások (lásd például Dess és Davis [1984] vagy Miller és Freisen [1986]) stratégiai fogalomkészlet alkotására irányulnak, mint amilyen Porter féle általános stratégiák kategória rendszere.

A stratégiai változók a szakirodalomban az egyes kutatóknál ugyan részben különbözőek, mára azonban már kialakult azon változók köre, amelyek a leggyakrabban és meglehetősen standard módon szerepelnek a stratégia empirikus taxonómiai vizsgálataiban (Doty és Glick [1994], a stratégia területén különösen Galbraith és Schendel [1983]; Miller és Roth [1994]; Morrison és Roth [1995]). A változók száma 30 és 50 között mozog, a kutatás specifikációjának függvényében. Az 1990-es évektől kezdve ez a szám 40 változónál stabilizálódott, és vált kutatási standarddá (Morrison [1993]; Desarbo et al. [2004]).

Mielőtt azonban részletesen ismertetnénk empirikus vizsgálatunk fogalmi és módszertani keretét fontos leszögeznünk, hogy kutatásunk csak részben feleltethető meg a klasszikus értelemben vett pozicionáló paradigmának. Míg a pozicionáló iskola deduktív és tudatos-szándékolt jellegűnek tekinti a stratégiát, taxonómia képzésünk során mi engedékenyebb feltételt szabtuk: a vállalati stratégia nem kizárólag tudatos elgondolás eredménye lehet; valamint pontos tartalma megvalósítása közben is körvonalazódhat.

Úgy véljük, hogy a vállalatok múltbeli magatartásmintáinak szisztematikus elemzésével megtalálhatjuk a hazai feltételrendszerben napjainkban érvényes alapstratégiákat, azonban ezek az alapstratégiák nem szükségszerűen rangsorolhatók. A stratégia tartalma nem izolálható teljes mértékben kialakításának és megvalósításának folyamatától: különböző környezeti tényezők közötti választások eredményeként születik meg, a választás, pedig mindig maga után vonja egy másik alternatíváról való lemondást, annak elvesztését. Így nem tudjuk „előírni” az ideális stratégiák tartalmát, csupán az adott választások következményeire hívhatjuk fel a figyelmet.

De túlságosan előreszaladtunk, az alapstratégiák definiálása előtt még értelmeznünk kell magát a stratégiát. A pozicionáló iskola szilárd alapjait kibővítve előfeltevésünk szerint a vállalati stratégiák többnyire szándékoltak, de megvalósításuk legtöbbször nem következik be maradéktalanul.

Ez önmagában nem is meglepő, hiszen a tökéletes megvalósításához a vállalat környezetének állandónak, változatlanoknak kellene lennie kivéve akkor, ha a vezetésnek sikerül rátapintania a környezet jövőbeli változásának tényleges irányára. Még ebben az esetben is a vállalatok számára elkerülhetetlen a stratégiájuk menet közbeni felülvizsgálata az újonnan megszerzett tapasztalataik tükrében. A vezetésnek valamilyen formában muszáj ellenőriznie, hogy a vállalaton belüli erőfeszítések eredője valóban megegyezik a stratégiában kitűzött cél irányával. Ráadásul a valós életben a világ állandó mozgásban van, így a célok jellemzően lépésről-lépésre, folyamatos tanulás – stratégiai tanulás – közben valósulnak meg. A realizált stratégia ennek következtében a vállalat cselekvéseinek eredményeként kialakuló piaci pozícióban testesül meg, ami azonban utólag elemezhető, s amely alapján a jövőre nézve újabb célkitűzések fogalmazhatók meg.

A kutatásunk másik fontos tényezője, a versenyképesség szintén a pozicionáló iskolára egyik kiindulópontjára vezethető vissza arra, hogy a vállalatok környezete kompetitív jellegű (Porter [1993]). Ezen gondolatmenet alapján álláspontunk szerint a vállalatok versenyeznek környezetükben és versenyzésük során meghatározott magatartásmintákat követnek, amelyek leírhatók a versenyjellemzők különböző struktúrájú együtteseivel. Az így kirajzolódó tényezőkonfigurációk fontosabbak a versenyképesség hosszú távú magyarázatában, mint bármely egyedi jellemző önálló hatása.

A tanulmány készítése során a mai hazai vállalatok által követett stratégiákra tehát, mint „múltbeli” magatartásmintában megfigyelhető szabályszerűségekre tekintünk. Annak ellenére, hogy vállalatok magatartásmintái igen változatosak, mégis – mint azt már korábbi kutatások is igazolták (lásd Antal-Mokos és Kovács [1998]) – cselekvéseik konzisztens láncolata alapján jellemzően csak néhány alapstratégia, azaz általános pozíció azonosítható be.

Empirikus vizsgálatainkat a magyarországi vállalatok versenyképességét vizsgáló „Versenyben a világgal 2004-2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás keretében végeztük el. A kvantitatív elemzések alapját 299 elsősorban közép- és nagyvállalat vezér-, kereskedelmi, pénzügyi és termelési igazgatójának, vagyis 1196 felsővezetőnek a kérdőíves válaszai jelentették. A kutatás ismét újszerű eredményeket produkált, és arra készítetnek bennünket, hogy alapvetően átformáljuk a hazai vállalatok követett stratégiájáról eddig alkotott elképzeléseinket. Mindemellet kitérünk arra is, hogy az egyes stratégiák hogyan függnek össze a vállalatok olyan fontosabb jellemzőivel, mint a vállalati méret vagy exportorientáció.

1. A kutatás célkitűzése és reprezentativitása

Jelen dolgozat célkitűzése a „Versenyben a világgal 2004-2006” kutatási program keretében Magyarország Európai Unió csatlakozásának évében a hazai közép- és nagyvállalatok követett

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

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

A vizsgálat során a stratégiára, mint a vállalat múltbeli cselekvéseiben és azok eredményeként kialakult pozíciókban megragadható, utólagosan felismerhető és elemezhető magatartás mintára tekintünk. Annak ellenére, hogy minden szervezet működésében kimutatható valamilyen realizált stratégia, korántsem rendelkezik mindegyik szervezet formális stratégiai tervvel vagy előzetesen kialakított és legalább a felsővezetés számára megfogalmazott, kommunikált stratégiai célrendszerrel, „szándékolt stratégiával” (Szabó [2005]).

A vizsgálatok alapjául a „Versenyben a világgal 2004-2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás keretében megvalósult magyarországi vállalatokat tartalmazó adatbázis szolgált. A 23 százalékos válaszadási ráta mellett 299 esetet tartalmazó adatbázis jött létre. A cégek kiválasztásánál a létszám és a területi reprezentativitás játszott szerepet.

A minta gazdasági ágak szerinti összetétele a magyarországi 50 fő feletti vállalkozások összetételéhez hasonló, bár a sokasághoz képest nagyobb arányban tartalmaz feldolgozóipari, energia- és közösségi szolgáltatásokat nyújtó cégeket, míg a kereskedelem, az építőipar és a nem közösségi szolgáltatás szektoraiba tartozó szervezetek valamelyest alulreprezentáltak. A felmért vállalati kör méretkategóriák szerint közép- és nagyvállalatokra tekinthető reprezentatívnak. A vállalatok tulajdonosi szerkezetét tekintve, a közösségi és a külföldi tulajdonú cégek felül-, míg a hazai magántulajdonúak alulreprezentáltak. Területi elhelyezkedés alapján kisebb részben kerültek budapesti és Pest megyei vállalatok az adatbázisba, a többi régió cégei viszont magasabb arányban szerepelnek a mintában, mint a populációban (Lesi [2005]).

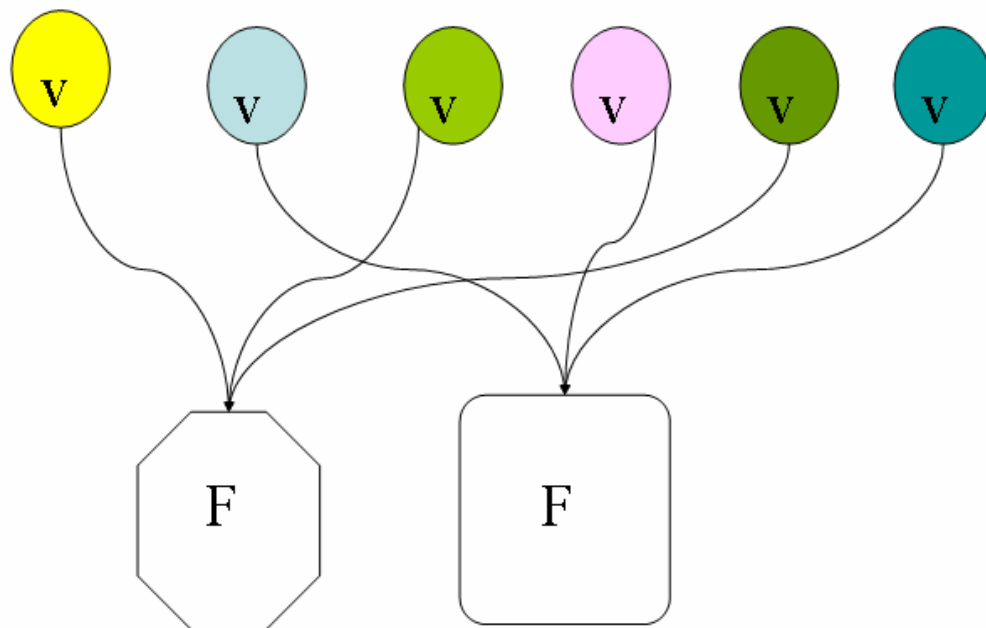
2. A kutatás módszertana

A stratégiatípezálás során kiindulópontunk tehát egy olyan N-szer M-es adatmátrix, melynek sorai (N=299) a megfigyelt vállalatok, illetve azok domináns üzletágai; oszlopai, pedig a stratégiai

változók (M=42). Ez utóbbiak önmagukban is értelmezhetőek (melyet a tanulmány 3. fejezete részletesen bemutat), azonban a közöttük lévő összefüggéseket is kezelni kell (melyek a 4. és az 5. fejezetben kerülnek kifejtésre).

A változók között feltételezhető, hogy rejtett összefüggések állnak, azaz néhány változó nem megfigyelhető változók – faktorok – lineáris függvényeként is kifejezhető. A faktoranalízis pedig, jó megoldás lehet az alaptényezők, vagyis a kategóriák közötti mélyebb összefüggések feltárására, még akkor is, ha az egyes változók a megkérdezett vezérigazgatók szubjektív megítélése alapján születtek meg, így csupán az észlelet hatás feltárásáról beszélhetünk.

Az alkalmazott vizsgálati módszer nagyban támaszkodik az Antal-Mokos Zoltán és Kovács Péter [1998]: „Vállalati stratégiák Magyarországon az 1990-es években” című tanulmányában kialakított kutatási modellre, amelyben a kutatók nem kész szakirodalmi stratégiatípusok előfordulását keresték a valóságban, hanem a stratégiát befolyásoló elemi változókat először „faktorokba” tömörítették. Az így kialakult faktortérben majd megfigyelték milyen tulajdonság szerint hasonlítanak leginkább az azonos csoportba tartozó vállalatok; illetve mely tulajdonságuk szerint különböznek legjobban egymástól a nem azonos csoportba tartozó vállalatok. A taxonómia-képzés módszertanát ábrák segítségével illusztráljuk.

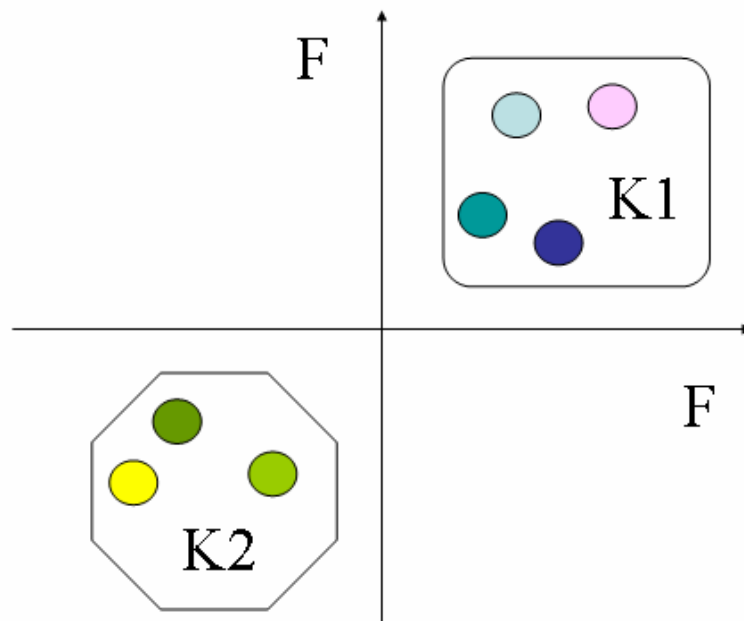


1. ábra: Faktorképzés koncepciója

Az elemzés főbb lépései:

- 1) A stratégia fogalmának egyedi változókkal (v) való kifejezése
- 2) Stratégiai faktorok (F) képzése az egyedi változókból
- 3) Klaszterek (vállalatcsoportok, K) azonosítása (az azonos csoportba tartozó vállalatok hasonlóbbak, mint különböző csoportokba tartozó vállalatok).
- 4) A klaszterek stratégiatípusként való értelmezése
- 5) Az egyes típusok jellemzése a faktorok és egyedi változók adott klaszterre jellemző értékeivel.

A korábbi kutatás hagyományát folytatva tehát az elemi változók szintjén megfigyelve próbáljuk meg körvonalazni a hazai vállalatok által – az ország Európai Uniós csatlakozásának pillanatában – követett „valós” stratégiatípusokat. A stratégiatípusok, azaz klaszterek kialakítását a 2. ábra szemlélteti.



2. ábra: Klaszterképzés koncepciója

A kutatás struktúrájából egyértelműen kiderül, hogy a faktoranalízis célja kettős, egyrészt lehetővé teszi, hogy egyszerűsítsük és tömörítsük a változók számát, másrészt a könnyebb kezelhetőség mellett a változók közgazdaságtani elemzéséhez is segítséget nyújt. A kapott faktorok klaszter képzés alapjául is szolgálnak majd; a mintánkban szereplő 299 vállalat olyan,

stratégiatípusként értelmezett csoportokba sorolható, amelyek a stratégiai faktorok szempontjából egymástól alapvetően eltérőek.

3. A vizsgálatba bevont változók alapstatisztikái

A stratégiatípusok azonosításához a vezérigazgatói kérdőív 16-os kérdését használtuk fel. Ez a kérdés 42 változó mentén 5-ös Likert skálát használva értékeli az egyes változók fontosságát a vállalatok életében. A változók, illetve azok alapstatisztikái részletesen megtalálhatóak az 1. számú mellékletben, a következőkben a fontosabb jelenségekre kívánjuk felhívni az Olvasó figyelmét.

A változók alapstatisztikáinak (gyakoriság, középérték, szóródás) elemzése azt mutatja, hogy a változók többségében a válaszadók önmagukat az átlagos színvonalnál rendszerint jobbra értékelik. Fontos még megemlíteni, hogy a vállalatok lényegesen jobbnak tartják magukat a termékminőség (142), a szállítás pontossága (125), és a rugalmas vevői igény kielégítés (154) tekintetében a versenytársaiknál. Lényegében azonosra értékelik magukat a rövid szállítási idő (147), a jól szervezett elosztási csatornák (162), és a megbízható alapanyagellátás (164) terén. Feltűnő, hogy csak két olyan dimenzió van, amely mentén a vállalatok lényegesen gyengébbnek ítélik meg a saját pozíciójukat, mint a legfontosabb versenytársak helyzetét. Ez a két tényező az állami intézményeknél történő lobbizás (111) és az állami és költségvetési intézményeknek történő értékesítés (113).

Ugyanakkor az előző években végrehajtott kutatásokhoz képest egyértelművé válik, hogy a K+F ráfordítások már nem tartoznak az alulértékelt változók közé. E mögött állhat egyrészt a paternalista szemlélet, miszerint az állami K+F támogatás iránt továbbra sem csökken az igény. Másrészt a terület kiemelt fontosságát a szabályozó is felismerte, 2003-ban megszületett az Innovációs Alap, melynek egyik fő bevételi forrása az üzleti szféra által fizetett innovációs járulék. Ezen kérdés részletes vizsgálatához a jelen kutatás keretei között azonban nem áll elegendő információ a rendelkezésünkre.

Fejlesztendő területnek a vállalatok elsődlegesen, 66%-ban a költséghatékonyságot jelölték meg, ezt követi 30%-os aránnyal a versenyképes árak, technológiai színvonal, termékminőség, piaci részesedés. Érdekes megemlíteni, hogy ezeket a területeket csak egy kicsit gyengébbnek, vagy többségében azonosnak jelölték a versenytársakhoz képest. Fontos megjegyezni azt is, hogy azok a területek, ahol egyértelműen gyengébbnek jelölik magukat a versenytársakhoz képest, nem szerepelnek a kiemelten fejlesztendő területek között. Ennek oka lehet, hogy a vállalatvezetők a sikertényezőkre koncentrálnak, és lényegében e néhány tényező mentén értékelik a vállalat eredményességét.

Az 1. számú mellékletet jelentő táblázat a vizsgálatban szereplő 42 versenyjellemző átlagát, szórását, ferdeségét és csúcosságát tartalmazza. A táblázatból látható, hogy 183 azon vállalatok

száma melyek mind a 42 stratégiai változót értékelték, a maradék (116) vállalatnál legalább egy hiányzó válaszelem előfordult. A hiányzó értékek kezeléséről bővebben a faktorelemzés tárgyalása során esik szó.

A táblázatban külön nem szerepel a terjedelem, hiszen minden egyes válaszelemre a választható legalacsonyabb érték 1, míg a legmagasabb érték 5 volt. Az így kialakított skála adta lehetőségek miatt valamennyi válaszelem esetén a terjedelem értéke 4. A táblázatban szereplő 1-től 5-ig terjedő skála jelentése a vállalat legfőbb versenytársához viszonyított teljesítményének értékelése: azaz sokkal gyengébb, gyengébb, lényegében azonos, jobb, végül sokkal jobb.

Skálánk tehát úgy lett kialakítva, hogy minden egyes tényezőre a nagyobb értékek pozitív, azaz jobb teljesítményt jelölnek. Az 1-től 5-ig terjedelmű Likert skála további előnye, hogy lehetővé teszi változóink ferdeségének és csúcosságának vizsgálatát is az SPSS programcsomag „Descriptive” funkciójával; míg a ferdeség csak az egyik oldalon, addig a csúcosság a mindkét oldalon előforduló extrémeket jelzi.

A táblázatból betekintést nyerhetünk abba, hogy a vállalatok többsége a következő kategóriákban tekintik alapvetően jobbnak magukat legfőbb versenytársaiknál; etikus magatartás ($3,73 \pm 0,049^1$), vevői igénykielégítés rugalmassága ($3,639 \pm 0,053$), termékminőség ($3,602 \pm 0,046$), szállítás pontossága ($3,508 \pm 0,048$), valamint rugalmas reagálás fogyasztói igények változására ($3,502 \pm 0,051$).

A vezetők többsége alapvetően gyengébbnek ítéli meg vállalatának teljesítményét legfőbb versenytársukkal szemben a következő kategóriákban: jövedelmezőség színvonala ($2,879 \pm 0,060$), innovatív eladás-ösztönzési módszerek alkalmazása ($2,833 \pm 0,053$), exportpiacokon való megjelenés ($2,763 \pm 0,077$), lobbizás államigazgatási szerveknél ($2,707 \pm 0,063$), K+F ráfordítások szintje ($2,668 \pm 0,061$), államnak illetve költségvetési szerveknek történő értékesítés ($2,492 \pm 0,062$).

A standard hiba jellemzően alacsony, legalacsonyabb (0,043) értékét a megbízható alapanyagellátás esetén veszi fel, ami a legmegbízhatóbb átlagot jelzi. Populációnkból egy újabb, azonos elemszámú minta vétele esetén a „megbízható alapanyagellátás” átlaga 95%-os biztonsággal $3,225 \pm 0,043$ közötti értéket venne fel. A standard hiba legmagasabb értéke 0,077; az „exportpiacokon való megjelenés” szórása szintén a legmagasabb értékű (1,208) ezért ez az átlag kevésbé jól jellemzi a mintát.

Általánosságban kijelenthető, hogy a mintában szereplő kategóriák szórása alacsony, 1-nél magasabb értéket – a már említett „exportpiacokon való megjelenésen” kívül – a következő kategóriáknál vesz fel: lobbizás államigazgatási szerveknél (1,015), piaci részesedés (1,127), integrált

¹ A zárójelben az adott kérdésre kapott válaszok átlaga 95%-os konfidencia intervallumukkal együtt szerepel.

vállalati információs rendszer (1,024), technológiai színvonal (1,024), és végezetül a hitelképesség (1,085).

Az eloszlások ferdeségét tekintve megállapíthatjuk, hogy balra elnyúló ferde eloszlást a gazdálkodási funkciók integrációja (-0,362±0,152), technológiai színvonal (-0,313±0,148), vevői igénykielégítés rugalmassága (-0,280±0,149), kapacitáskihasználás (-0,278±0,150), és a rugalmas reagálás fogyasztói igények változására (-0,238±0,149). Jobbra elnyúló ferdeséget megbízható alapanyag-ellátás (0,472±0,153), megfelelő minőségű alapanyagok bevezetése (0,461±0,153), valamint szállítási határidő rövidege (0,461±0,153).

Csúcsosságukat tekintve az előbbi két kategória szintén magas értéket vesz fel a többi kategóriához képest: megbízható alapanyag-ellátás (1,266±0,305), megfelelő minőségű alapanyagok bevezetése (1,158±0,305) a normális eloszlásnál magasabb, a központi érték körüli tömörülést jelzi. A haranggörbéhez viszonyítva inkább lapult, a központi érték körül kevésbé sűrűsödő eloszlása van a következő kategóriáknak: exportpiacokon való megjelenés (-0,837±0,310), elosztási csatornák szervezettsége (-0,680±0,295), és az etikus magatartás (-0,527±0,297). Érdekes, hogy a „rugalmas reagálás a fogyasztói igények változására” kategóriának a csúcsossága 0,000; azaz a normál görbével éppen megegyező értékű.

4. Faktorelemzés

4.1. Faktorok képzése

A változók körét a főkomponens elemzéssel csökkentettük; segítségével azokat a faktorokat választhattuk ki, amelyek az összvarianciából a legtöbbet magyaráznak. A főkomponens elemzés esetében a Kaiser-módszert, illetve a könyökpont módszert használtuk, a kívánatos faktorszám-intervallum meghatározásához, majd a végső döntésnél a 60%-os kritériumot alkalmaztuk.² A faktoranalízis használatát a viszonylag nagy számú egymással korreláló stratégiai változó indokolja, melyet egy korrelációs mátrixban vizsgáltunk meg.

A változók kapcsolatainak vizsgálatához, a mögöttük meghúzódó tényezők megvizsgálásához a faktoranalízis megfelelően használható. A stratégiai faktorok jól tömörítik az információkat, a változók számának csökkenése, pedig jelentősen megkönnyíti a további elemzést. A faktoranalízist a célból készítettük el, hogy a megfigyelt egységeket, a stratégiatipizáláshoz kapcsolódóan, értelmezhető csoportokba, klaszterekbe rendezhessük.

² A faktorok sajátértékét, valamint az összvarianciából magyarázó hányadát a 2. számú melléklet táblázata tartalmazza.

A kutatás struktúrája klaszterszám tekintetében alapvetően a nem-hierarchikus klaszterelemzésre épül, de a hierarchikus klaszterelemzést is felhasználtuk az adatok jobb megismerése érdekében, az ideális klaszterszám meghatározásához.

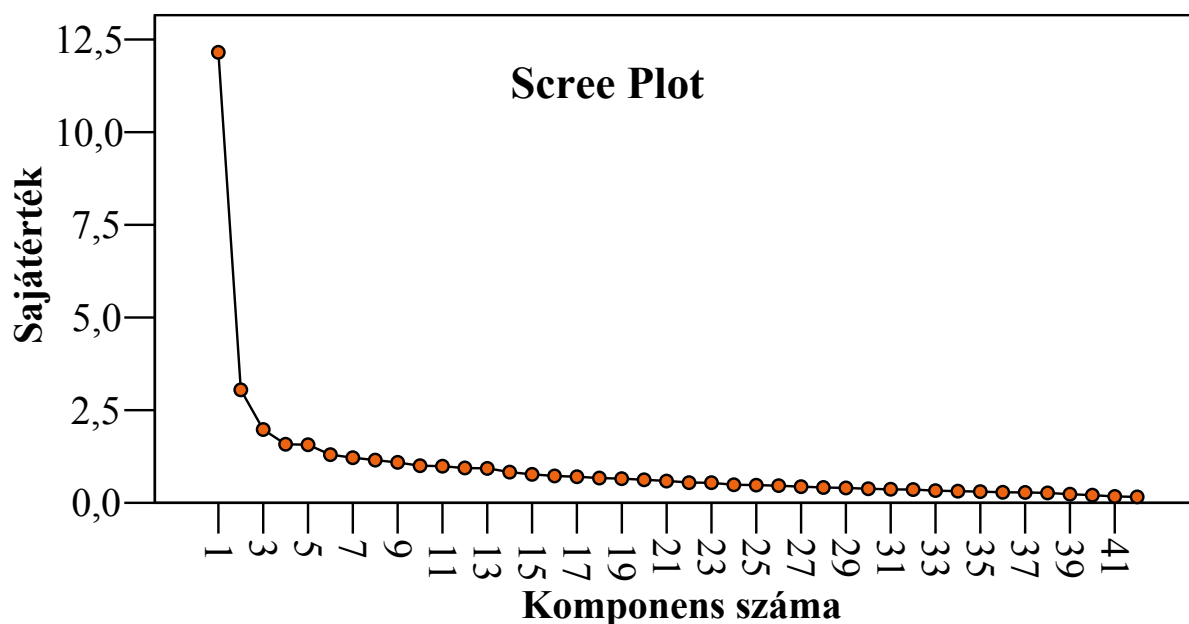
A faktoranalízist megelőzően kezelni kellett a hiányzó adatok problémáját. A kérdőív stratégiai fejlesztésekkel, és stratégiai pozíciókkal kapcsolatos kérdésekre értékelhető választ nem adó vállalatok kiszűrésével, egy 183 elemű mintához jutottunk. Ezen mintaszám úgy alakult ki, hogy az egyes kérdésre adott válaszok missing value-nak minősülnek abban az esetben, ha egyetlen válasz hiányzik. A hiányzó értékek az egyes változók mentén nem érték el a 28-51 db-os missing value értéket, így megállapításunk szerint a hiányzó értékek átlaggal való helyettesítése nem befolyásolja szignifikánsan a kérdésekre adott válaszokat. Ennek megfelelően a válaszadók átlagainak behelyettesítését alkalmaztuk, a mintára vonatkozó elemzések az átlaggal helyettesített 299 elemű mintára vonatkoznak.

A hiányzó adatok pótlása tehát a változó átlagával történt, azaz „sem nem jobb, sem nem gyengébb” válasznak megfelelő érték lett behelyettesítve. Feltételezhető ugyanis, hogy a felsővezetők, a kérdés kitöltése során leginkább azokról a kategóriákról nem adtak értékelhető választ, melyekről egyáltalán nem, vagy csak igen kevés információ állt a birtokukban. Feltételezhető továbbá az is, hogy a vállalatuk gyengeségeivel illetve erősségeivel felsővezetők tisztában vannak, ezeknek a tényezőknek a változásait folyamatosan nyomon követik, ezért a kimaradt válaszok mondhatni „közömbösek” és megfelelnek az iparági átlagnak.

A faktorelemzés előtt különböző tesztek elvégzése is indokolt volt, hogy egyértelműen megállapíthassuk az adatbázisban szereplő adatok alkalmasságát a faktoranalízisre. Az első, KMO-Bartlett teszt értéke 0,901; nagyobb az elvárt 0,6-nál. A Bartlett próba null-hipotézisét is elvethetjük, miszerint a változók közötti korreláció nulla.

A második teszt a változók közötti korrelációkat vette górcső alá. Megállapítható, hogy a korrelációk abszolút értelemben magas értékűek, illetve a szignifikanciák nullához közeli. Kijelenthetjük tehát, hogy az adatok alkalmasak a faktoranalízisre (vagyis a változók között összefüggések, egyes esetekben erős kapcsolatok találhatók).

Ezt követően a főkomponens módszerrel kiválasztásra kerültek az összvarianciából a legtöbbet magyarázó faktorok. Sajátérték alapján, elsőként, úgynevezett könyökpontokat kerestünk, hiszen azokon a pontokon romlik el hirtelen a magyarázott variancia növekedés, ahol törés van a görbén. Ilyen könyökpontok 5, 10 és 13 faktorszámoknál találhatók. A könyökpontokat az alábbi, 3. számú „Scree-plot” című ábra szemlélteti.



3. ábra: Scree-plot

Terjedelme miatt az összvarianciát magyarázó táblázat a 2. számú mellékletben szerepel. Megállapítható belőle, hogy 10 faktor van, amelynek 1-nél nagyobb a sajátértéke (ez az úgynevezett Kaiser-kritérium), a 11-dik faktor sajátértéke 0,990. Míg az első 9 faktor a teljes szórásnégyzet 59,76%-át, addig 10 faktor már a teljes szórásnégyzet 62,15%-át magyarázza. A faktorok kiválasztásánál a sajátértéken túl fontos szempont még, hogy legalább a teljes szórásnégyzet 60%-át meg tudja magyarázni, amely jelen esetben 10 faktor esetén történik meg először. Ebből következőleg a 9 faktor számot elvetettük, a 11 faktort a kutatás szempontjából, pedig már túl soknak találtuk.

A faktormodell 10 faktornál viszonylag jól reprezentálja a változókat, hiszen még a legkevésbé reprezentált változókhoz (piaci változások előrejelzése, megfelelő készletek, teljes kapacitáskihasználás) tartozó kommunalitás értéke is magasabb 0,434-nél.

A 10 faktoros elemzés egyértelműbb interpretációjának céljából végzett varimax rotáció eredményeként kapott rotált faktor-mátrix látható a 2. számú táblázatban. A rotált komponens mátrixból, a 0,5-nél nagyobb értékű változók alapján vizsgáltuk meg a faktorokat. Ennek megfelelően az egyes faktorokat a későbbi könnyebb azonosítás és értelmezhetőség érdekében egy-egy névvel láttuk el.

A faktorok elnevezése során az egyedi változókat legegyszerűbben kifejező elnevezésre törekedtünk. Az alábbi, 2. számú táblázat a faktorokat mutatja be a tartalmukat érzékeltető változók megadásával. A faktorok összefüggéseivel lásd bővebben a 3. számú mellékletben található komponens transzformációs mátrixot.

2. táblázat: Rotált faktor-mátrix

| Kicsomagolás: Főkomponens elemzés, Varimax rotálás Kaiser normailizációval, 19 iteráció | Irányítás hatékonysága | Termékminőség | Rugalmasság | Pénzügyi helyzet | Magas cégérték | Ügyfélközpontúság | Innovációs képesség | Állami kapcsolatok | Növekedés | Költségdiktálás |
|---|------------------------|---------------|-------------|------------------|----------------|-------------------|---------------------|--------------------|-----------|-----------------|
| Faktoranalízisbe bevont változók | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Vezetői információs rendszer színvonala | 0.78 | | | | | | | | | |
| Integrált vállalati információs rendszer | 0.77 | | | | | | | | | |
| Szervezeti struktúra hatékonysága | 0.69 | | | | | | | | | |
| Döntési/működési módszerek korszerűsége | 0.69 | | | | | | | | | |
| A gazdálkodási funkciók integrációja | 0.61 | | | | | | | | | |
| Színvonalas, jól felkészült vezetők | 0.44 | | | | 0.42 | | | | | |
| Megfelelő minőségű alapanyagok bevezetése | | 0.74 | | | | | | | | |
| Megbízható alapanyag-ellátás | | 0.67 | | | | | | | | |
| Termékminőség | | 0.63 | | | | | | | | |
| Gyártási tevékenység színvonala | | 0.59 | | | | | | | | |
| Termékválaszték szélessége | | 0.44 | | | | | | | | |
| Szállítási határidő rövidege | | | 0.79 | | | | | | | |
| Szállítás pontossága | | | 0.73 | | | | | | | |
| Logisztikai rendszer hatékonysága | | | 0.62 | | | | | | | |
| Termelési rendszer rugalmassága | | | 0.58 | | | | | | | |
| Vevői igénykielégítés rugalmassága | | | 0.56 | | | 0.47 | | | | |
| Rugalmas reagálás fogyasztói igények változására | | | 0.50 | | | 0.48 | | | | |
| Fizetőképesség | | | | 0.78 | | | | | | |
| Hitelképesség | | | | 0.73 | | | | | | |
| Kintlévőségek szintje | | | | 0.67 | | | | | | |
| Jövedelmezőség színvonala | | | | 0.47 | | | | | | |
| Stratégiai szövetségek a fő partnerekkel | | | | | 0.70 | | | | | |
| Vállalati image | | | | | 0.52 | | | | | |
| Innovatív eladás-ösztönzési módszerek | | | | | 0.50 | | | | | |
| Elosztási csatornák szervezettsége | 0.41 | | | | 0.49 | | | | | |
| Piaci változások előrejelzésének képessége | | | | | 0.46 | | | | | |
| Minél közvetlen kapcsolat a fogyasztókkal | | | | | | 0.70 | | | | |
| Étikus magatartás | | | | | | 0.51 | | | | |
| Megfelelő szintű és választékú készletek | | | | | | 0.51 | | | | |
| Fogyasztói szolgáltatások színvonala | | | | | | 0.36 | | | | |
| Alkalmazottak képzettsége | | | | | | | 0.66 | | | |
| K+F ráfordítások szintje | | | | | | | 0.47 | | | |
| Környezeti (ökológiai) tudatosság | | | | | | | 0.43 | | | |
| Technológiai színvonal | | | | | | | 0.41 | | | |
| Államnak, költségvetési szerveknek történő értékesítés | | | | | | | | 0.83 | | |
| Lobbizás államigazgatási szerveknél | | | | | | | | 0.76 | | |
| Exportpiacokon való megjelenés | | | | | | | | | 0.76 | |
| Új termékek piacra vitele | | | | | | | | | 0.47 | |
| Piaci részesedés | | | | | | | | | 0.40 | |
| Versenyképes árak | | | | | | | | | | 0.72 |
| Költséghatékonyság | | | | | | | | | | 0.57 |
| Kapacitáskihasználás | | | | | | | | | | 0.46 |

4.2. A faktorok értelmezése

Irányítás hatékonysága

- Vezetői információs rendszer színvonala
- Integrált vállalati információs rendszer
- Szervezeti struktúra hatékonysága
- Döntési és működési módszerek korszerűsége
- A gazdálkodási funkciók integrációja
- Színvonalas, jól felkészült vezetők

A vezetői, döntési, valamint működési információs rendszerek korszerűsége és színvonala meghatározzák a szervezeten belüli információáramlást. A külső és belső környezetből származó információk alapján születik meg a szándékolt stratégia, amelynek megvalósításához feltétlenül szükséges a szervezeti egységek, funkciók, és alkalmazottak tevékenységének hatékony irányítása és koordinálása. Az irányítás, a hatékony irányítás a vezetők számára jelent nagyfokú kihívást. A stratégia megvalósítását továbbá a szervezeti struktúrának is támogatnia kell.

Termékminőség

- Megfelelő minőségű alapanyagok bevezetése
- Megbízható alapanyag-ellátás
- Termékminőség
- Gyártási tevékenység színvonala
- Termékválaszték szélessége

Napjainkban a vállalatok többsége sokkal rugalmasabb piaci kereslettel konfrontálódik, mint néhány évvel ezelőtt. Ez részben az információ technológia elterjedésének, a globalizációnak, és a korábban erősen szabályozott piacok deregulációjának köszönhető; a fogyasztók nemcsak tájékozottabbak, de szállítóik váltásával járó tranzakciós költségeik is csökkentek.

Kiváló minőségű, megbízható alapanyagú termékekkel és jóval az átlag feletti színvonalú gyártási technológiával azonban a vállalat alkuereje jelentős mértékben növekszik; termékeinek helyettesíthetősége pedig csökken a következtében.

Rugalmasság

- Szállítási határidő rövide

Logisztika és gyártás terén

- Szállítás pontossága
- Logisztikai rendszer hatékonysága
- Termelési rendszer rugalmassága
- Vevői igény-kielégítés rugalmassága
- Rugalmas reagálás fogyasztói igények változására

A rugalmas valamint hatékony logisztikai és gyártási rendszerek megléte fontos versenytényezők lehetnek, leginkább akkor, amikor a nehezen kiszámítható, igen változékony környezetben a vállalat fennmaradása múlik a megfelelő alkalmazkodáson. Másrészt, a vertikális termelési rendszerekbe kapcsolódó vállalatok esetén rendkívül fontos a megrendelések rövid határidőn belüli és pontos teljesítése.

Pénzügyi helyzet

- Fizetőképesség
- Hitelképesség
- Kintlévőségek szintje
- Jövedelmezőség színvonala

A nem megfelelő pénzügyi helyzet vállalati diszfunkciókra vezethető vissza; túl magas fizetőképesség túlságosan óvatos magatartásra utal, rontva ezáltal a jövedelmezőség színvonalát. Továbbá, a tartós fizetéseképtelenség, a felhalmozott kintlévőségek és az alacsony jövedelmezőségi szint hosszú-távú fennállása magas veszélyforrás, akár a vállalat csődjéhez is vezethet. Így e tényezők „egészséges” szinten tartása a vállalati stratégia része.

Magas cégérték

- Stratégiai szövetségek a fő partnerekkel
- Vállalati image
- Innovatív eladás-ösztönzési módszerek alkalmazása
- Elosztási csatornák szervezettsége
- Piaci változások előrejelzésének képessége

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

Ügyfélközpontúság

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

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

Innovációs képességek

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

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

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

Állami kapcsolatok

- Államnak illetve költségvetési szerveknek történő értékesítés
- Lobbizás államigazgatási szerveknél

Állami és költségvetési szerveknek történő értékesítések jellemzői, hogy a beszállítókat rendszerint tendereken és közbeszerzési eljárásokon keresztül választják ki. Ezen túl intézményi – szabályozási és jogi – korlátok enyhítésével közvetve, állami támogatásokkal pedig közvetlenül is javulhat a vállalatok piaci pozíciója. A pályázati kiírásoknak való megfelelés know-how-jának birtoklásához az állami kapcsolatok kulcsfontosságú szerepet játszhatnak.

Növekedés

- Exportpiacokon való megjelenés
- Új termék piacra vitele
- Piaci részesedés

A vállalatok növekedési stratégiájuk kialakítása során választhatnak egyrésztől meglévő piacaikon való terjeszkedés (piaci részesedésük növelése) valamint új piacok fejlesztése, meghódítása között; másrésztől meglévő termékeinek fejlesztése vagy akár – a vállalat profilja szempontjából – egészen új termékek kínálatával. Az exportpiacok meghódítását a szakirodalom a vállalat nemzetköziesedésének kezdeti fázisának tekinti; azaz a vállalat miután exportpiacain némi tapasztalatot szerzett és sikerült termékeit megismertette, úgy sikeresebben terjeszkedhet.

Költségdiktálás

- Versenyképes árak
- Költséghatékonyság
- Kapacitáskihasználás

A versenyelőny egyik eleme lehet, ha a vállalat a termelés során méretgazdaságossági és kapacitáskihasználási előnyök kiaknázásával képes javítani termékeinek relatív költségpozícióját, így versenyképes árak mellett is képes profitot realizálni.

A 3. számú ANOVA táblából látszik, hogy a pénzügyi helyzet 0,077-es értékével nem szignifikáns. Levonható az a megállapítás, hogy a pénzügyi helyzet önmagában nem versenyelőny, sokkal inkább küszöbfeltétel. A pénzügyek „alakulására” minden vállalatnak oda kell figyelnie, követett stratégiájának típusától függetlenül. Fontos azonban hangsúlyozni, hogy jelen esetben a pénzügyek menedzselése nem a termelési költségek, hanem a hitel- és fizetőképességre, valamint a jövedelmezőség színvonalára vonatkozik.

3. táblázat: ANOVA tábla

| | Klaszter | | Hiba | | F | Szignifikancia |
|--------------------------------|--------------|----|--------------|-----|---------|----------------|
| | Átlagnégyzet | df | Átlagnégyzet | df | | |
| Irányítás hatékonysága | 21,992 | 5 | 0,642 | 293 | 34,2675 | 0,000 |
| Termékminőség | 13,246 | 5 | 0,791 | 293 | 16,745 | 0,000 |
| Rugalmas gyártás és logisztika | 16,094 | 5 | 0,742 | 293 | 21,6777 | 0,000 |
| Pénzügyi helyzet | 1,980 | 5 | 0,983 | 293 | 2,01407 | 0,077 |
| Magas cégérték | 7,994 | 5 | 0,881 | 293 | 9,07768 | 0,000 |
| Ügyfélközpontúság | 13,582 | 5 | 0,785 | 293 | 17,2952 | 0,000 |
| Innovációs képesség | 19,323 | 5 | 0,687 | 293 | 28,114 | 0,000 |
| Állami kapcsolatok | 10,253 | 5 | 0,842 | 293 | 12,1761 | 0,000 |
| Növekedés | 7,087 | 5 | 0,896 | 293 | 7,90903 | 0,000 |
| Költségdiktálás | 21,499 | 5 | 0,650 | 293 | 33,0667 | 0,000 |

5. Stratégiatípusok

A klaszterelemzés célja, hogy a megfigyelt eseteket homogén csoportokba rendezze a kiválasztott változók szerint. A klaszterelemzést elsődlegesen arra, használtuk fel, hogy olyan csoportokat képezzünk, amelyek egységes tulajdonságokkal bírnak a stratégiatípusok mentén. A klaszterszám meghatározásához elsőként egy hierarchikus klaszterelemzést végeztünk, hogy behatárolhassuk az ajánlott intervallumot a klaszterszámot illetően.

A hierarchikus klaszterelemzés esetén Ward módszert használtunk, az összevonási séma táblázatot vizsgáltuk azon belül is a koefficiens oszlopot, melyből egyértelművé vált, hogy nem tudjuk használni a könyök-kritériumot, mert nincs megfelelő homogenitás növekedés, illetve az 50%-os szabály irreálisan sok klasztert eredményezne. Lehman ajánlása mentén a célszerű klaszterszám valahová $N/30$ és $N/60$ között esik, mivel a mintában 299 megfigyelt egység szerepel, ezért ezen ajánlás szerint a klaszterszám 5 és 10 közé esik.

Mindezek után az úgynevezett Means eljárással leteszteltük, hogy különböző klaszterszám esetén az elemszámok milyen eloszlást követnek, mivel egyetértünk azzal, hogy nem érdemes olyan klaszterszámot elemezni, ahol nagyon alacsonyok a klaszter elemek. Fontos még az is, hogy az egyes csoportokon belül, ne legyen egynél nagyobb szórás, hiszen standardizált változókat vontunk be, amelyek átlagszórása egy. (Kutatói döntés alapján, a 4 illetve ennél kevesebb számú klasztert elvetettük, az intervallumot 5-8-ig határoztuk meg). A továbbiakban lehetővé vált a nem - hierarchikus (k-means) klaszterelemzés elvégzése, ezen klaszterszámok mentén, hogy megállapíthassuk a pontos klaszter-középpontokat, és további teszteknek vethessük alá a különböző klaszterszámokat.

Lépésenként növekvő klaszter képzése és klaszter-középpontok távolságai változásának elemzése azt mutatta, hogy a hat klaszter esetében meglehetősen kismértékű távolságcsökkenés következett be az előző szinthez képest, míg a következő szinten ez a távolság már nagyobb volt. Lépésenként növekvő számú klaszter képzése és a csoportok alakulásának logikai elemzése során (a csoportosítások keresztábrák vizsgálatával) a klaszterek elemszámainak vizsgálata azt mutatta, hogy a hatodik-hetedik lépcsőnél kezdődik meg egy viszonylagos stabilizáció ezért ezek valamelyikének további elemzése indokolt. Ezen eredmények alapján a hat klasztert tartalmazó csoportosítást vizsgáltuk tovább.

5.1. Stratégiatípusok meghatározása

4. táblázat: Faktorsúlyok

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

A 4. számú táblázatban a faktorsúlyok szerepelnek az egyes klaszterekben. Az erős szélsőértékeket (abszolút értékben 0,70 felett) színekkel lettek kiemelve: a fekete a pozitív, míg a lila a negatív szélsőségeket jelöli. A pozitív szélsőérték az egyes faktorok jellemzőségét mutatja az adott klaszterre, ezzel szemben a negatív érték arra mutat rá, hogy az adott faktorok nem jellemzik azt a bizonyos klasztert. A klasztereket az őket leginkább jellemző illetve leginkább nem jellemző tulajdonságok (faktorsúlyok) alapján azonosítottuk. Így jött létre például a Differenciáló klaszter, melyre a magas cégérték (0,76), az ügyfélközponúság (0,75), valamint innovációs képesség (1.15) erősen jellemző; míg az állami kapcsolatok nem jellemzőek (-0,58). A többi klaszter elnevezése a

közgazdasági tartalom fényében azonos szisztémával lett kialakítva. Tehát a hat klaszter elnevezései: Vezető, Alkalmazkodó, Differenciáló, Technológia vezérelte, Beszállító, és végül Fókuszáló.

5. táblázat: Stratégiatípusok eloszlása

| Klaszterek | Vállalatok száma | % |
|-----------------------|------------------|------------|
| Vezető | 48 | 16,1 |
| Alkalmazkodó | 30 | 10,0 |
| Differenciáló | 38 | 12,7 |
| Technológia vezérelte | 39 | 13,0 |
| Beszállító | 116 | 38,8 |
| Fókuszáló | 28 | 9,4 |
| Összesen | 299 | 100 |

A vállalatok eloszlása viszonylag kiegyensúlyozott, az egyes klaszterekben 28 és 48 közé esik a vállalatok száma, kivéve egyetlen egy, a beszállító stratégiatípust magába foglaló klasztert. A klaszterbe tartozó vállalatok kiugró száma (116) a mintában felülreprezentált feldolgozóiparban működő vállalatoknak tulajdonítható.

5.2. Stratégiatípusok erősségei és gyengeségei

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

6. táblázat: Stratégiatípus: Vezető

VEZETŐ

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

A vezető stratégiatípust alkotó vállalatok feltételezhetően iparági vezetők. Előnyös pozíciójukat leginkább értékesítési orientációjuknak köszönhetik. Ez az előny elsősorban volumen terén jelentkezik, forrása elsősorban az innovatív eladás-ösztönzési módszerek alkalmazása (0,75) és a

költséghatékonyság (0,54). A csoport jövedelmezőség színvonala (0,96) mellett fizetőképessége (0,56) is magas.

Környezeti tudatosság (-0,27), Döntési és működési módszerek (-0,34), gazdálkodási funkciók integrációja (-0,21), megfelelő minőségű alapanyagok bevezetése (-0,21) valamint fogyasztókkal való közvetlen kapcsolat (-0,21) terén egyaránt gyengék. Gyengeségük erős piaci pozíciójukból fakad, gyakorlatilag diktálják a piaci versenyfeltételeket. Mivel a piacot többé-kevésbé homogén keresletnek tekintik – kínálatukkal az „általános” azaz a vevők alapvető és egyben közös igényeinek kiszolgálására törekszenek – az így biztosított termelési volumenüknek köszönhetően egy-egy vevő elvesztését gyakorlatilag meg sem „érik”.

7. táblázat: Stratégiatípus: Alkalmazkodó

ALKALMAZKODÓ

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

Az alkalmazkodó stratégiatípus „szervezeti rugalmasság” terén erősebb versenytársainál. Ilyen tényező például a termelési rendszer rugalmassága (0,84) vagy a rugalmas reagálás fogyasztói igények változására (0,57). A színvonalas, jól felkészült vezetés (0,88) biztosítja a szervezet alkalmazkodóképességét a változó környezeti feltételekhez.

Alkalmazkodásuk azonban nem mindig sikeres; az is előfordul, hogy versenytársaikat követik, gyengébb minőségű termékekkel (-0,64) „utánozzák”. Ez meg is mutatkozik magatartásuk etika gyengeségében (-0,66). Gyengeségeik között szerepel még megfelelő szintű és választékú készletek (-0,63) és stratégiai szövetségek a fő partnerekkel (-0,62).

8. táblázat: Stratégiatípus: Differenciáló

DIFFERENCIÁLÓ

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

Differenciáló stratégiát követő vállalatok csoportjának erősségei a döntési és működési módszereik korszerűsége (0,71), vezetői információs rendszereik színvonala (0,71), és gyártási tevékenységeik színvonala (0,65). Államigazgatási szerveknél lobbizás terén szintén jobbak, mint az iparági átlag (0,68). A vállalatok ezen csoportja versenytársaiktól megkülönbözteti magát, megkülönböztetésük következtében termékeik helyettesíthetősége csökken, csakúgy, mint vevők alkupoziója.

Kedvező piaci pozíciójuk következtében kevésbé kényszerülnek fogyasztóik „szeszélyeinek” követésére, mint versenytársaik. Ezzel indokolható legtöbb gyengeségük, mint például az iparági átlagnál gyengébb reagálás a fogyasztói igények változására (-0,27) vagy készleteik szintjének és választékának elmaradása (-0,38). Mindemellett a piaci tendenciákra odafigyelnek, a változások előrejelzésének képessége (0,71) az iparági átlagnál jobb.

9. táblázat: Stratégiatípus: Technológia vezérelte

TECHNOLÓGIA VEZÉRELTE

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

A technológia vezérelte stratégiatípus vélelmezhetően kutató szervezeteket foglal magában. Gyengeségeik közé tartozik a szállítási határidő rövidege (-0,77), innovatív eladás-ösztönzési módszerek alkalmazása (-0,79), vagy akár a hatékony szervezeti struktúra (-0,77); mind ez azonban speciális tevékenységükből fakad. A K+F megbízások általában hosszú futamidejű, több éves projektek során valósulnak meg; ráadásul a kreativitás, az alkotó munka kevésbé strukturált-szabályozott munkakörnyezet követel meg.

Az iparági átlagtól az etikus magatartásuk is jelentősen eltér (-0,82). „Gyengeségüket” az innováció sajátossága magyarázza: megvalósul adaptív, inkrementális változás esetén is. Sőt, az igazi áttörést gyakran egy másolt, de tovább fejlesztett „utánzás” hozza meg, hiszen a piacot az „ötletgazda” legtöbbször nem képes sikeresen lefölözni, mivel a befogadó környezet elsöre vonakodik, vagy el is elutasítja az új terméket vagy eljárást.

10. táblázat: *Stratégiatípus: Beszállító*

BESZÁLLÍTÓ

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

A beszállító stratégiatípus minden változója iparági átlag körüli, a mintának több mint egyharmadát (118 vállalat) teszik ki. Amint arra már a névválasztás is utal, ezek a vállalatok feltételezhetően egy vertikális termelési rendszerbe vannak integrálva, amely alapvetően meghatározza függőségi viszonyukat, ezért stratégiaalkotásuk során a „nagyok” igényeinek kiszolgálása, hozzájuk való igazodás a cél. Ezért is a fogyasztókkal való közvetlen kapcsolat (0,34), valamint a megfelelő szintű és választékú készletek (0,32), vagy az etikus magatartás tartozik erősségei közé (0,19).

A látszólag ellentmondó gyengeség – a fogyasztói szolgáltatások színvonala (-0,22) – azzal magyarázható, hogy termékei feltehetően nem kívánnak utógondozást, végtermékeik többnyire egy újabb értéklánc inputjai. A fő partnerekkel stratégiai szövetség átlag alatti értéke (-0,22) a kiszolgáltató helyzetükből ered.

11. táblázat: Stratégiatípus: Fókuszáló

FÓKUSZÁLÓ

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

Végezetül a fókuszáló stratégiatípus jellemzése következik. Erőssége közé tartozik alkalmazottainak képzettsége (0,74), szállítás pontossága (0,69), valamint rugalmas reagálás fogyasztói igények változására (0,59). Ezt a stratégiatípust követő vállalatok (28) elsősorban szűkebb, speciális piaci szegmensre koncentrálnak. Egyedi igények kiszolgálásából következik, hogy készleteket jellemzően nem tartanak (-0,49).

Vevőik igényei gyorsan változnak, ezért különösen fontos számukra vevői igények rugalmas kezelése valamint a szállítási határidő pontos betartása. Szemben a tömegcikk piaci tranzakcióival, a speciális igények kiszolgálása szintén speciális fizetési kondíciók mellett zajlik, ezért kintlévőségeik szintje az iparági átlaghoz képest jóval alacsonyabb; gazdálkodási funkcióik integrálása pedig, szintén jobb (0,59), mint versenytársaiké. Ezeknek a vállalatoknak hitelfelvevő képessége rosszabb (-0,61), mint az iparági átlag tekintettel arra, hogy egyedi fókuszuk következtében megítélésükhöz különleges ismeretekre van szükség.

6. Stratégiatípusok és vállalati jellemzők

A stratégiatípusok azonosítását követően érdekes lehet további vizsgálatokat végezni az egyes stratégiák és más vállalati jellemzők szerint képzett kategóriák között. Két változó kapcsolatának vizsgálatára könnyen alkalmazható, viszont megbízható módszer a keresztábra vizsgálat és a korreláció-elemzés, így az elemzések módszerét ezzel a technikával folytattuk.

A stratégiatípusokat összevetettük 10 vállalati jellemző alapján készített kategóriával, név szerint: vállalati méret, tulajdonosok típusa, fő tevékenység, exportorientáció, az EU csatlakozással kapcsolatos várakozások, változásokhoz való viszonyulás, vállalati teljesítmény, piaci célok és piaci koncentráció. A változók részletes leírását és egymás közötti kapcsolatait Wimmer és Csesznák [2005]

tanulmánya fejt ki részletesen, de az egyes kategóriák változóirol mi is adunk egy rövid áttekintést a 6. számú mellékletben.

A feltárt összefüggések a következő három szakaszban kerülnek bemutatásra, melyből az első kettő két különösen erős kapcsolatot taglal részletesen, míg a harmadik további eredményeket tartalmaz. A részletes eredmények a stratégiatípusok és két vállalati jellemző alapján kialakított változó; a vállalatméret és az exportorientáció közötti szignifikáns kapcsolatra vonatkoznak. A kutatói kérdés ezekben az esetben az volt egyrészt, hogy a vállalati méret vajon befolyásolja-e a választott stratégiát, másrészt az, hogy a választott stratégia milyen export tevékenységgel párosul.

6.1. Stratégiatípusok és vállalatméret

A vállalatméret kategóriák a 2003/2004-ben érvényes szabályozás szerint lettek kialakítva a létszám, az eszközérték és az árbevétel figyelembe vételével, mivel a minta adatai arra az üzleti évekre vonatkozó adatokra épülnek. Az így kialakult kategóriák kódolása: 1: kisvállalat (73 db), 2: középvállalat (125 db), 3: nagyvállalat (101 db). A vállalatméret kategóriák az alkategóriák (létszám, eszközérték, árbevétel) szerinti vizsgálata is hasonló eredményekre vezet, mint az összesített kategória szerinti vizsgálat.

12. táblázat: Szimmetria mérőszámok I.

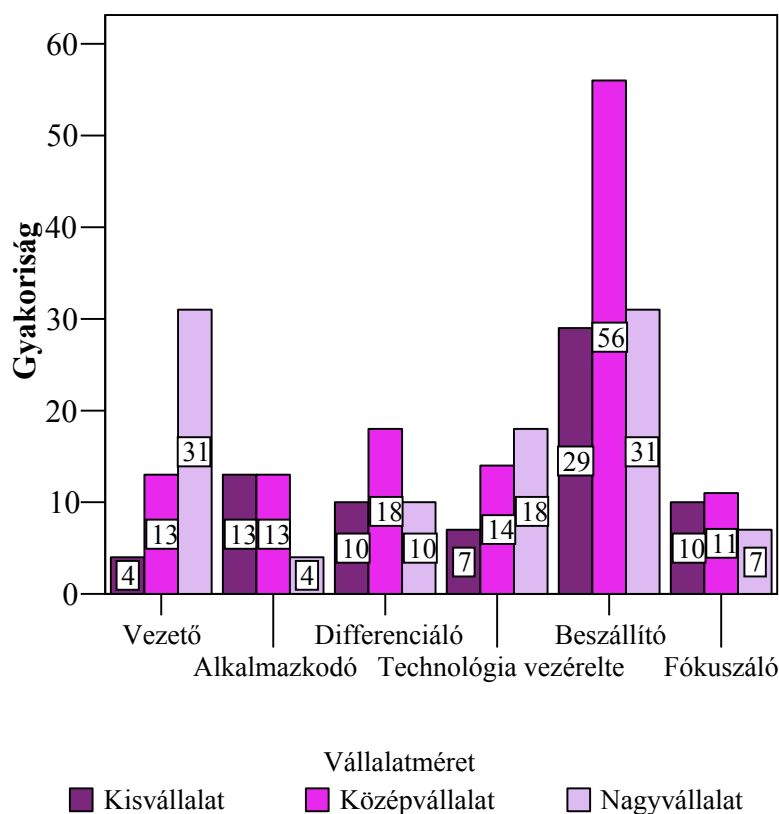
| | Érték | Aszimp. Std. Hiba (a) | Becsült T(b) | Szignifikancia (c) |
|---------------------|--------|-----------------------|--------------|--------------------|
| Pearson R | -0,163 | 0,057 | -2,849 | 0,005 |
| Spearman korreláció | -0,165 | 0,058 | -2,875 | 0,004 |
| N | 299 | | | |

a) Nem kerül elfogadásra a null-hipotézis.

b) Az aszimptotikus standard hibát felhasználva kerül elfogadásra a null hipotézis.

c) Normál becslés alapján.

Stratégiatípusok és vállalatméret kapcsolatát jól szemlélteti egyfelől a 4. számú ábra, másfelől az 4. számú mellékletben helyet kapott keresztábra. A 12. számú táblázatban lévő korreláció értékek (-0,163 és -0,165) is arról tanuskodnak, hogy a választott stratégia és a vállalatméret között (0,005 és 0,004 szinten) szignifikáns kapcsolat van, mivel ezek az értékek nem haladják meg a becsült hiba mértékét.



4. ábra: Vállalati méret hisztogramjai stratégiatípusokként

A közepesen gyenge de szignifikáns kapcsolat részleteinek megismerésében az 4. számú ábra és az 4. számú melléklet nyújt segítséget. Kiderül, hogy míg bizonyos stratégiatípusok esetén (például alkalmazkodó és fókuszáló) kevésbé jellemző a méret, addig másoknál tipikus kategóriák vannak.

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

6.2. Stratégiatípusok és exportorientáció

Az exportorientáció tekintetében a kategóriák kódolása úgy alakult 1-6-ig, hogy a nagyobb értékek egyre nagyobb exporthányadot feltételeznek az árbevételben. A különböző kategóriák növekvő sorrendben; nincs (101 db), nincs jelentős (42 db), alacsony (26 db), közepes (28 db), jelentős (24 db) és domináns (38 db). Megjegyzendő, hogy 40 vállalatot nem sikerült exportorientáció alapján kategóriába sorolni.

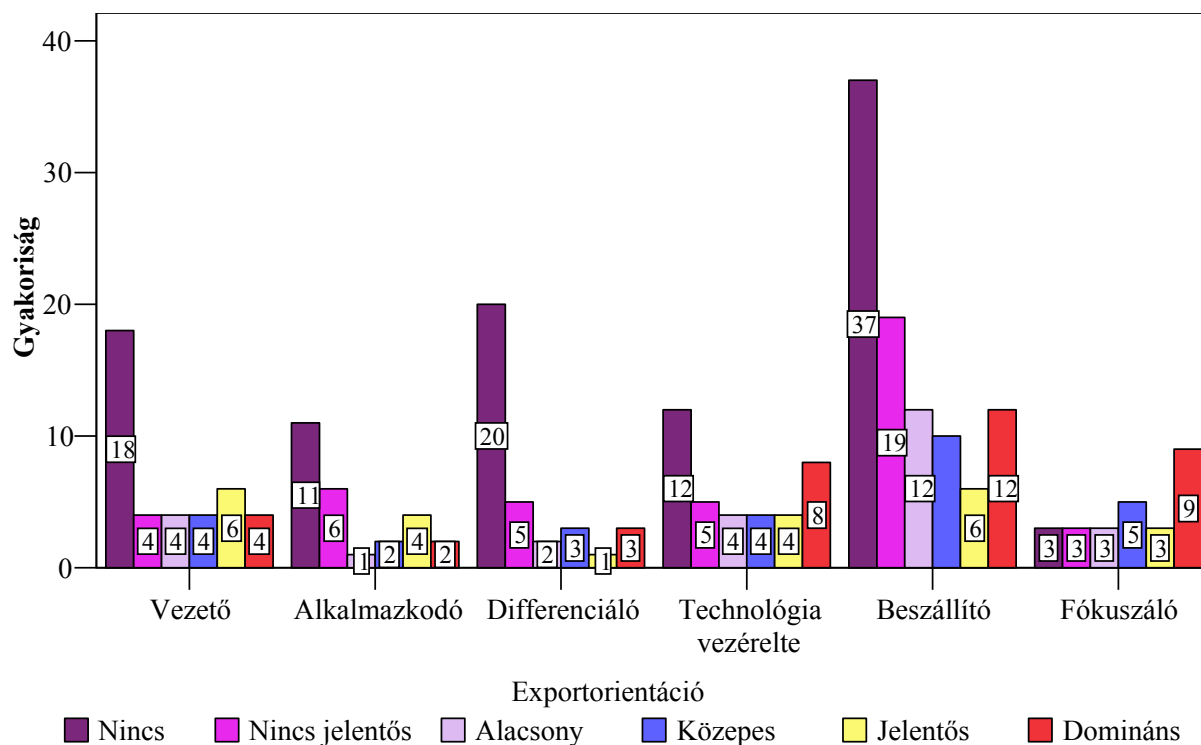
A vállalati méretkategória összefüggésének vizsgálatához hasonlóan, a stratégiatípusok és az exportorientáció között is szignifikáns kapcsolatot sikerült találni, bár ezt a kapcsolatot kevésbé megbízhatóan sikerült kimutatni (a 13. számú táblázatból leolvasható korrelációk értéke 95%-os megbízhatósági szint feletti értéket mutatnak).

13. táblázat: Szimmetria mérőszámok II.

| | Érték | Aszimp. Std. Hiba (a) | Becsült T(b) | Szignifikancia (c) |
|---------------------|-------|-----------------------|--------------|--------------------|
| Pearson R | 0,130 | 0,062 | 2,098 | 0,037 |
| Spearman korreláció | 0,158 | 0,062 | 2,559 | 0,011 |
| N | 259 | | | |

- a) Nem kerül elfogadásra a null-hipotézis.
- b) Az aszimptotikus standard hibát felhasználva kerül elfogadásra a null hipotézis.
- c) Normál becslés alapján.

A kapcsolat mélyebb összefüggéseinek feltárásában ismét a keresztábla módszer (5. számú melléklet), és az arra épülő oszlopdiagram (5. számú ábra) elemzése ad támpontot. Kiemelkedő a domináns exportarány – elvárásainkkal összhangban – a fókuszáló stratégiát folytató vállalatok körében (34,6%). Bár abszolút számát tekintve a beszállítók között találjuk a legtöbb legalább közepes exporttal rendelkező vállalatot (28 db), mégis ezek száma a kategória kevesebb, mint 30%-át tartalmazza (29,2%). Mindemellett a beszállítók esetén – a többi típushoz képest – gyakoribb az óvatos lépések taktikája, vagyis nem jelentős és az alacsony export (32,3%, miközben a többi értékek az azonosított stratégiák sorrendjében 20%, 26,9%, 20,6%, 24,3% és 23%).



5. ábra: Exportorientáció hisztogramjai stratégiatípusokként

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

6.3. Stratégiatípusok és további vállalati jellemzők

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

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

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

A követett stratégia nem, illetve a 2004-es felmérés alapján, nem szignifikáns mértékben befolyásolja a tevékenység diverzifikálását, legalább is abban a tekintetben, hogy hány iparágban tevékenykedjen a vállalat. A diverzifikáció esetleges további dimenziói nem kerültek átfogó vizsgálatra a felmérés kapcsán, így azok kapcsolata – jelen kutatás keretei között – nem elemezhető a stratégia függvényében.

Hasonló a helyzet az EU csatlakozással kapcsolatos várakozások tekintetében, itt sem találtunk szignifikáns kapcsolatot a stratégia és a várakozások között. Valamennyi stratégia esetén a vállalatok közel fele optimista, aki lehetőséget lát a csatlakozásban. Arányait tekintve a legtöbb pesszimista a változásokra kevésbé reagáló Fókuszáló stratégiát gyakorló vállalatok között akad, mely hozzáállás 34,6%-uk jellemzője.

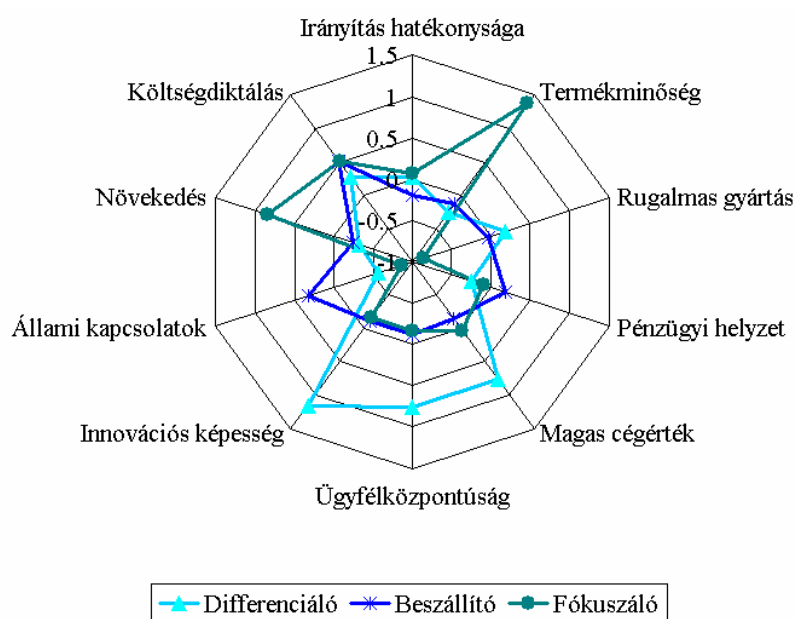
A változásokat a Vezető, a Differenciáló és a Beszállító stratégiát folytató vállalatok befolyásolják, vagy követik leggyorsabban. A Vezetők és a Differenciálók esetében ez a megállapítás nem hordoz jelentős újdonságtartalmat, azonban a Beszállítók esetén az eredmény a vertikális rendszerek erejére,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

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

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

7. Stratégiatípusok változása

A klaszterelemzés révén kapott, az egyes vállalatcsoportok által jellemzően követett hat stratégiatípus markánsan elkülönül egymástól. A 2004 évi vizsgálat a korábbi, 1996. és 1999. évi vizsgálatok (lásd részletesen 7. számú melléklet) során kapott stratégiatípusokhoz képest egy egészen új képet fest a hazai vállalatok piaci magatartásáról. Mint arra már a Gyorsjelentésben (Chikán et al. [2004]) utaltunk, a vállalati stratégiák az elmúlt négy évben (2000-2003 között) komoly változásokon mentek át. A változások oka a vállalatvezetők észlelése alapján a vállalatok közötti verseny élesedésére vezethető vissza.



6. ábra: *Stratégiai factorsúlyok klaszterek szerinti bontásban*

alapvető követelményei. Ezzel szemben a Fókuszáló vállalatok stratégiai faktora a termékminőség, költségdiktálás valamint a növekedés – vélhetően egy, a nagyobb versenytársak által figyelmen kívül hagyott piaci szegmensben. A klasztert alkotó vállalatok speciális és egyedi igényeket is kiszolgálnak – lehetőség szerint még gazdaságilag elfogadható költségen – és vélhetően a kiemelkedő minőség a legfontosabb fegyverük versenytársaikkal szemben.

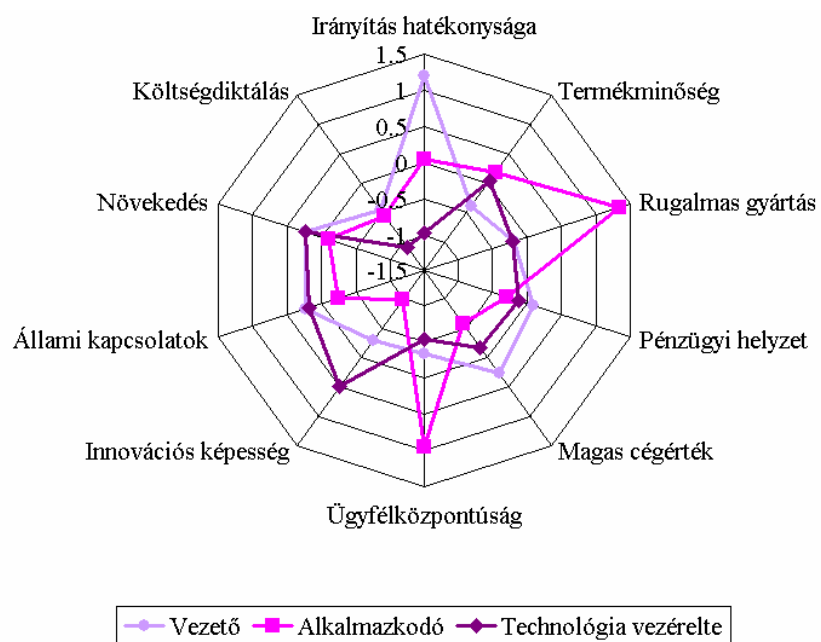
Végül a Beszállító vállalatok a költség centrikus magatartás és az állami kapcsolatok kiemelt szerepe a jellemző. Mint arra a klaszter elnevezés is utal, a Beszállító vállalatok többnyire alvállalkozóként működnek esetleg költségvetési szerveknek értékesítenek, kiválasztásuk pedig legtöbbször tenderezzéssel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

A 2004-es felmérésben 3 teljesen új stratégiatípus jelent meg: a Fókuszáló, a Differenciáló, és végül a Beszállító. Mint az a 6. számú ábráról leolvasható a Differenciáló stratégia faktorai az innovációs képesség, továbbá az ügyfélközpontúság és a magas cégérték; melyek a termék megkülönböztetés

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

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

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



7. ábra: *Stratégiai faktorsúlyok klaszterek szerinti bontásban*

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

Az eredmények felhasználhatósága és általános tanulságok

A kapott eredmények széles körben felhasználhatóak; egyrésztől akadémiai területen, másrésztől a vállalati szféra gyakorló (és leendő) menedzserei számára nyújtanak tartalmas mondanivalót. A teljesség igénye nélkül néhányat érdemes kiemelni, melyek hasznosak lehetnek valamennyi olvasó számára:

- Sikerült újszerű, a mai magyar valósághoz hű stratégiatípusokat beazonosítani, valamint ezek erősségeit és gyengeségeit számba venni.
- Kimutattuk, hogy a pénzügyi helyzet önmagában nem versenyelőny, iparágtól és követett stratégiától függetlenül a vállalatok odafigyelnek rá
- Igazoltuk, hogy a stratégiatípusok és a vállalat mérete; valamint a stratégiatípusok és exportorientáció között szignifikáns kapcsolat áll fenn
- Felhívtuk a figyelmet arra, hogy a vállalatvezetők már nem „rekednek meg közepen”, hanem egyre nagyobb figyelmet szentelnek a stratégiának, illetve a különböző stratégiai irányvonalak képviselőinek
- Feltártuk, hogy a hazai vállalatok egy domináns csoportja egy újonnan azonosított magatartást követ; „Beszállító” stratégiát folytat, mely a függőségi viszony ellenére számos versenyelőnyt hordoz magában
- Rámutattunk arra, hogy körültekintően megválasztott „Alkalmazkodó” magatartás is versenyelőnyhöz vezethet

A felhasználhatóság mellett, fontos felhívni a figyelmet a kutatás következtetései korlátaira is. Mint az korábban már kifejtésre került a kérdőív sajátossága, hogy azon vállalatok tudják kitölteni, amelyek elérték azt a méretbeli szintet, ahol a négy tevékenységi terület (felső vezetés, marketing, termelés-szolgáltatás, pénzügy) vállalaton belüli szervezeti egységként is megjelenik, azaz tagolt szervezeti struktúrával rendelkeznek, és általában minimum négy felelős vezetőnek kell részt venni kitöltésükben. Ebből következik, hogy megállapításaink létszám szerint elsősorban a közép- és nagyvállalatokra vonatkoznak. Egy másik szempontból jelent limitációt, amint az a kérdőívbe épített ellenőrző kérdésekből kiderült, hogy a kapott a válaszok 15-20%-ánál apróbb fenntartással kell lennünk az adatokat illetően, azonban ez az elfogadhatóság határán belül marad.

A tanulmány jövőbeni vizsgálatokra is felhívja a figyelmet. Érdekesnek ígérkezik az egyes hazai stratégiatípusok elhelyezése a nemzetközi gyakorlatban. A tanulmányban szereplő megállapítások a kérdőíves felmérés eredményeire támaszkodnak. Megállapításaink háttérét a létező ok-okozati kapcsolatokat a kutatás következő fázisaiban, az interjúk, kerekasztal beszélgetések és esettanulmányok készítése során vizsgáljuk meg.

Irodalomjegyzék

- Antal-Mokos Z. - Kovács P. (1998): Magyar vállalati stratégiák az 1990-es évek első felében – taxonómia, *Vezetéstudomány*, 2. szám
- Chikán A. – Czakó E. (eds) (2005): Kutatási tervtanulmány, „Versenyben a világgal 2004-2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás 1. sz. műhelytanulmány, BCE, Budapest
- Chikán A. – Czakó E. – Zoltayné Paprika Z. (eds) (2004): Fókuszban a verseny – Gyorsjelentés a 2004. évi kérdőíves felmérés eredményeiről, BCE, Budapest
- Cool, K.O. – Schendel, D. (1987): Strategic group formation and performance: the case of the U.S. pharmaceutical industry, *Management Science*
- Desarbo, W.S. – Di Benedetto, A. – Song, M. – Sinha, I. (2005): Revisiting the Miles and Snow framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance, *Strategic Management Journal*, pp. 47-74.
- Dess, G. – Davis, P.S. (1984): Porter's (1980) Generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance, *Academy of Management Journal*, pp. 467-488.
- Doty, D. H. – Glick, W. H. (1994): Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling, *Academy of Management Journal*, pp. 230-251.
- Galbraith, C. S. – Schendel, D. (1983): An empirical analysis of strategy types, *Strategic Management Journal*, pp. 153-173.
- Hambrick, D.C. (1983): Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types, *Academy of Management Journal*, pp. 5-25.
- Hambrick, D.C. (1984): Taxonomic approaches to studying strategy: some conceptual and methodological issues, *Journal of Management*, pp: 27-41.
- Hatten, K.J. – Schendel, D. (1977): Heterogeneity within an industry: firm conduct in the U.S. brewing industry 1952-71, *The Journal of Industrial Economics*, pp. 97-113.
- Lesi M. (2005): A 2004-es versenyképesség kutatás vállalati mintájának alapjellemezői és reprezentativitása. „Versenyben a világgal 2004-2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás 2. sz. műhelytanulmány, BCE, Budapest
- McDaniel, S.W. – Kolari, J.W. (1987): Marketing strategy implications of the Miles and Snow strategic typology, *Journal of Marketing*, pp: 21-35.

- Miles, R. – Snow, C. (1978): *Organizational Strategy, Structure, and Process*. McGraw-Hill, New York
- Miller, D. – Friesen, P.H. (1986): Porter's (1980) Generic strategies and performance: an empirical examination with American data. Part 1: Testing Porter, *Organization Studies*, pp. 37-55.
- Miller, J. G. – Roth, A. V. (1994): A taxonomy of manufacturing strategies, *Management Science*, pp. 285-304.
- Mintzberg, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J. (2005): *Stratégiai szafari*, HVG, Budapest
- McKee, D.L. – Varadarajan, P.R. – Pride, W.M. (1989): Strategic adaptability and firm performance: a market-contingent perspective, *Journal of Marketing*, pp. 21-35.
- Morrison, E.W. (1993): Newcomer information seeking exploring types, modes, sources, and outcomes, *Academy of Management Journal*, pp. 557-589.
- Morrison, A. J. – Roth, K. (1995): A taxonomy of business-level strategies in global industries, *Strategic Management Journal*, pp. 399-417.
- Porter, M. (1993): *Versenysztratégia, ipari ágak és versenytársak elemzési módszerei*, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Shortell, S.M. – Zajac, E.J. (1990): Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: a comprehensive assessment of reliability and validity, *Academy of Management Journal*, pp. 817-832.
- Szabó Zs. R. (2005): *A stratégiaalkotás folyamata, „Versenyben a világgal 2004-2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás 13. sz. műhelytanulmány*, BCE, Budapest
- Webster, F.E. (1992): The changing role of marketing in the corporation, *Journal of Marketing*, pp. 1-17.
- Wimmer Á. – Csesznák A. (2005): *Vállalati jellemzők és összefüggéseik az EU-csatlakozás idején – A „Versenyben a világgal 2004-2006” kutatási programban résztvevő vállalatok jellemzése, „Versenyben a világgal 2004-2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás 3. sz. műhelytanulmány*, BCE, Budapest

Mellékletek

1. számú melléklet: Változók leíró statisztikája

| Stratégiai változók | N | Átlag | Std. Hiba | Szórás | Variancia | Ferdesség | Csúcsosság |
|---|-----|-------|-----------|--------|-----------|-----------|------------|
| Költséghatékonyság | 273 | 3.007 | 0.060 | 0.989 | 0.978 | -0.107 | -0.381 |
| Piaci részesedés | 270 | 2.963 | 0.069 | 1.127 | 1.270 | -0.005 | -0.680 |
| Technológiai színvonal | 271 | 3.103 | 0.062 | 1.024 | 1.049 | -0.313 | -0.040 |
| Termékminőség | 269 | 3.602 | 0.046 | 0.749 | 0.561 | 0.102 | -0.107 |
| Termékválaszték szélessége | 266 | 3.293 | 0.059 | 0.962 | 0.925 | -0.027 | -0.260 |
| Versenyképes árak | 268 | 3.201 | 0.050 | 0.824 | 0.678 | 0.178 | 0.014 |
| Szállítás pontossága | 264 | 3.508 | 0.048 | 0.780 | 0.608 | 0.047 | 0.112 |
| Vevői igénykielégítés rugalmassága | 269 | 3.639 | 0.053 | 0.864 | 0.746 | -0.280 | -0.039 |
| Termelési rendszer rugalmassága | 256 | 3.348 | 0.053 | 0.854 | 0.730 | 0.027 | -0.136 |
| Logisztikai rendszer hatékonysága | 261 | 3.123 | 0.051 | 0.828 | 0.685 | 0.137 | -0.014 |
| Szállítási határidő rövideje | 259 | 3.313 | 0.047 | 0.762 | 0.580 | 0.306 | 0.423 |
| Rugalmas reagálás fogyasztói igények változására | 267 | 3.502 | 0.051 | 0.838 | 0.702 | -0.238 | 0.000 |
| Gyártási tevékenység színvonala | 245 | 3.286 | 0.055 | 0.868 | 0.754 | -0.059 | 0.353 |
| Stratégiai szövetségek a fő partnerekkel | 256 | 3.008 | 0.062 | 0.994 | 0.988 | 0.177 | -0.328 |
| Vállalati image | 259 | 3.239 | 0.060 | 0.963 | 0.927 | 0.029 | -0.392 |
| Elosztási csatornák szervezetsége | 254 | 2.992 | 0.046 | 0.728 | 0.530 | 0.136 | 1.328 |
| Hitelképesség | 264 | 3.129 | 0.067 | 1.085 | 1.177 | -0.133 | -0.458 |
| Kintlevőségek szintje | 264 | 3.121 | 0.051 | 0.832 | 0.692 | 0.088 | 0.238 |
| Fizetőképesség | 266 | 3.286 | 0.061 | 0.991 | 0.982 | -0.200 | -0.124 |
| Fogyasztói szolgáltatások színvonala | 263 | 3.354 | 0.048 | 0.777 | 0.603 | -0.216 | 0.671 |
| Lobbizás államigazgatási szerveknél | 259 | 2.707 | 0.063 | 1.015 | 1.030 | 0.211 | -0.435 |
| Allamnak illetve költségvetési szerveknek történő értékesítés | 252 | 2.492 | 0.062 | 0.984 | 0.968 | 0.149 | -0.168 |

| Stratégiai változók | N | Átlag | Std. Hiba | Szórás | Variancia | Ferdeség | Csúcsosság |
|---|----------|--------------|------------------|---------------|------------------|-----------------|-------------------|
| Piaci változások előrejelzésének képessége | 265 | 3.038 | 0.050 | 0.811 | 0.658 | 0.017 | 0.228 |
| Exportpiacokon való megjelenés | 245 | 2.763 | 0.077 | 1.208 | 1.460 | 0.127 | -0.837 |
| Etikus magatartás | 267 | 3.730 | 0.049 | 0.796 | 0.634 | 0.117 | -0.527 |
| Környezeti (ökológiai) tudatosság | 260 | 3.415 | 0.051 | 0.822 | 0.676 | 0.190 | -0.046 |
| Megfelelő minőségű alapanyagok bevezetése | 253 | 3.336 | 0.046 | 0.725 | 0.526 | 0.461 | 1.158 |
| Megbízható alapanyag-ellátás | 253 | 3.225 | 0.043 | 0.691 | 0.477 | 0.472 | 1.266 |
| Kapacitáskihasználás | 262 | 3.221 | 0.060 | 0.969 | 0.939 | -0.278 | -0.407 |
| Alkalmazottak képzettsége | 267 | 3.296 | 0.051 | 0.831 | 0.690 | 0.034 | 0.117 |
| Innovatív eladás-ösztönzési módszerek alkalmazása | 257 | 2.833 | 0.053 | 0.857 | 0.734 | 0.141 | -0.017 |
| Színvonalas, jól felkészült vezetők | 266 | 3.372 | 0.047 | 0.773 | 0.597 | 0.138 | 0.191 |
| Döntési/működési módszerek korszerűsége | 261 | 3.115 | 0.049 | 0.786 | 0.618 | -0.014 | 0.021 |
| K+F ráfordítások szintje | 250 | 2.668 | 0.061 | 0.972 | 0.946 | 0.153 | -0.081 |
| Új termékek piacra vitele | 261 | 3.042 | 0.057 | 0.925 | 0.856 | -0.025 | -0.040 |
| Szervezeti struktúra hatékonysága | 261 | 3.088 | 0.050 | 0.806 | 0.650 | -0.073 | 0.083 |
| Integrált vállalati információs rendszer | 256 | 3.055 | 0.064 | 1.024 | 1.048 | 0.023 | -0.587 |
| Vezetői információs rendszer színvonala | 261 | 3.119 | 0.056 | 0.902 | 0.813 | -0.078 | -0.175 |
| A gazdálkodási funkciók integrációja | 256 | 3.109 | 0.043 | 0.694 | 0.482 | -0.362 | 1.500 |
| Minél közvetlen kapcsolat a fogyasztókkal | 263 | 3.449 | 0.051 | 0.831 | 0.691 | -0.117 | 0.007 |
| Megfelelő szintű és választékú készletek | 257 | 3.128 | 0.046 | 0.736 | 0.542 | 0.266 | 0.494 |
| Jövedelmezőség színvonala | 265 | 2.879 | 0.060 | 0.973 | 0.947 | -0.128 | -0.388 |
| Minden változóra érvényes | 183 | | | | | | |

2. számú melléklet: Az összvariancia magyarázata

| Faktor | Sajátérték | A variancia %-a | Kummulált variancia |
|---------------------------------|------------|-----------------|---------------------|
| 1 | 12,152 | 28,93 | 28,93 |
| 2 | 3,048 | 7,26 | 36,19 |
| 3 | 1,980 | 4,71 | 40,90 |
| 4 | 1,582 | 3,77 | 44,67 |
| 5 | 1,571 | 3,74 | 48,41 |
| 6 | 1,303 | 3,10 | 51,51 |
| 7 | 1,220 | 2,90 | 54,41 |
| 8 | 1,155 | 2,75 | 57,16 |
| 9 | 1,092 | 2,60 | 59,76 |
| 10 | 1,003 | 2,39 | 62,15 |
| 11 | 0,990 | 2,36 | 64,51 |
| 12 | 0,940 | 2,24 | 66,75 |
| 13 | 0,932 | 2,22 | 68,97 |
| 14 | 0,829 | 1,97 | 70,94 |
| 15 | 0,770 | 1,83 | 72,77 |
| 16 | 0,728 | 1,73 | 74,51 |
| 17 | 0,706 | 1,68 | 76,19 |
| 18 | 0,672 | 1,60 | 77,79 |
| 19 | 0,654 | 1,56 | 79,35 |
| 20 | 0,622 | 1,48 | 80,83 |
| 21 | 0,591 | 1,41 | 82,23 |
| 22 | 0,547 | 1,30 | 83,54 |
| 23 | 0,544 | 1,29 | 84,83 |
| 24 | 0,490 | 1,17 | 86,00 |
| 25 | 0,479 | 1,14 | 87,14 |
| 26 | 0,466 | 1,11 | 88,25 |
| 27 | 0,438 | 1,04 | 89,29 |
| 28 | 0,415 | 0,99 | 90,28 |
| 29 | 0,404 | 0,96 | 91,24 |
| 30 | 0,383 | 0,91 | 92,15 |
| 31 | 0,367 | 0,87 | 93,03 |
| 32 | 0,360 | 0,86 | 93,89 |
| 33 | 0,331 | 0,79 | 94,67 |
| 34 | 0,316 | 0,75 | 95,43 |
| 35 | 0,304 | 0,72 | 96,15 |
| 36 | 0,286 | 0,68 | 96,83 |
| 37 | 0,282 | 0,67 | 97,50 |
| 38 | 0,270 | 0,64 | 98,14 |
| 39 | 0,236 | 0,56 | 98,71 |
| 40 | 0,208 | 0,50 | 99,20 |
| 41 | 0,173 | 0,41 | 99,62 |
| 42 | 0,162 | 0,38 | 100,00 |
| Extrakció: Főkomponens-elemzés. | | | |

3. számú melléklet: Komponens transzformációs mátrix

| Komponens | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1 | 0,51 | 0,37 | 0,30 | 0,33 | 0,35 | 0,26 | 0,28 | 0,18 | 0,24 | 0,21 |
| 2 | -0,31 | 0,28 | 0,58 | -0,06 | -0,17 | 0,45 | -0,07 | -0,46 | -0,20 | 0,00 |
| 3 | -0,42 | 0,59 | -0,36 | -0,38 | 0,08 | 0,19 | 0,17 | 0,27 | 0,25 | -0,02 |
| 4 | -0,03 | -0,12 | 0,58 | -0,47 | 0,09 | -0,24 | -0,33 | 0,38 | 0,31 | 0,08 |
| 5 | 0,14 | -0,43 | -0,06 | -0,41 | 0,32 | 0,59 | 0,17 | 0,18 | -0,31 | -0,14 |
| 6 | -0,19 | 0,14 | 0,24 | 0,28 | 0,18 | -0,19 | 0,11 | 0,33 | -0,29 | -0,73 |
| 7 | -0,59 | -0,39 | 0,16 | 0,29 | 0,15 | -0,02 | 0,47 | 0,10 | 0,15 | 0,34 |
| 8 | -0,24 | 0,04 | -0,16 | 0,31 | 0,51 | 0,16 | -0,68 | 0,07 | -0,13 | 0,20 |
| 9 | -0,03 | -0,24 | -0,06 | 0,26 | -0,25 | 0,43 | -0,20 | 0,03 | 0,64 | -0,41 |
| 10 | 0,01 | 0,05 | 0,02 | 0,18 | -0,59 | 0,22 | -0,10 | 0,62 | -0,32 | 0,27 |

Extrahció: Főkomponens-elemzés, Rotáció: Varimax rotálás Kaiser normalizációval

4. számú melléklet: Keresztábra Stratégiatípusok és Vállalati méret

| Stratégia típusok | | Vállalati méret | | | Σ |
|------------------------------|-----------------------------|-----------------|---------------|--------------|-------|
| | | Kisvállalat | Középvállalat | Nagyvállalat | |
| Vezető | Elemzés | 4 | 13 | 31 | 48 |
| | % Stratégia típusokon belül | 8,3 | 27,1 | 64,6 | 100,0 |
| | % Vállalati méreten belül | 5,5 | 10,4 | 30,7 | 16,1 |
| | % Összesen belül | 1,3 | 4,3 | 10,4 | 16,1 |
| Alkalmazkodó | Elemzés | 13 | 13 | 4 | 30 |
| | % Stratégia típusokon belül | 43,3 | 43,3 | 13,3 | 100,0 |
| | % Vállalati méreten belül | 17,8 | 10,4 | 4,0 | 10,0 |
| | % Összesen belül | 4,3 | 4,3 | 1,3 | 10,0 |
| Differenciáló | Elemzés | 10 | 18 | 10 | 38 |
| | % Stratégia típusokon belül | 26,3 | 47,4 | 26,3 | 100,0 |
| | % Vállalati méreten belül | 13,7 | 14,4 | 9,9 | 12,7 |
| | % Összesen belül | 3,3 | 6,0 | 3,3 | 12,7 |
| Technológia vezérelte | Elemzés | 7 | 14 | 18 | 39 |
| | % Stratégia típusokon belül | 17,9 | 35,9 | 46,2 | 100,0 |
| | % Vállalati méreten belül | 9,6 | 11,2 | 17,8 | 13,0 |
| | % Összesen belül | 2,3 | 4,7 | 6,0 | 13,0 |
| Beszállító | Elemzés | 29 | 56 | 31 | 116 |
| | % Stratégia típusokon belül | 25,0 | 48,3 | 26,7 | 100,0 |
| | % Vállalati méreten belül | 39,7 | 44,8 | 30,7 | 38,8 |
| | % Összesen belül | 9,7 | 18,7 | 10,4 | 38,8 |
| Fókuszáló | Elemzés | 10 | 11 | 7 | 28 |
| | % Stratégia típusokon belül | 35,7 | 39,3 | 25,0 | 100,0 |
| | % Vállalati méreten belül | 13,7 | 8,8 | 6,9 | 9,4 |
| | % Összesen belül | 3,3 | 3,7 | 2,3 | 9,4 |
| Összesen | Elemzés | 73 | 125 | 101 | 299 |
| | % Stratégia típusokon belül | 24,4 | 41,8 | 33,8 | 100,0 |
| | % Vállalati méreten belül | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| | % Összesen belül | 24,4 | 41,8 | 33,8 | 100,0 |

5. számú melléklet: Keresztábra Stratégiatípusok és Exportorientáció

| Stratégia típusok | | Nincs | Nincs jelentős | Alacsony | Közepes | Jelentős | Domináns | Σ |
|------------------------------|-----------------------------|-------|----------------|----------|---------|----------|----------|-------|
| Vezető | Elemszám | 18 | 4 | 4 | 4 | 6 | 4 | 40 |
| | % Stratégia típusokon belül | 45,0 | 10,0 | 10,0 | 10,0 | 15,0 | 10,0 | 100,0 |
| | % Exportorientáción belül | 17,8 | 9,5 | 15,4 | 14,3 | 25,0 | 10,5 | 15,4 |
| | % Összesen belül | 6,9 | 1,5 | 1,5 | 1,5 | 2,3 | 1,5 | 15,4 |
| Alkalmazkodó | Elemszám | 11 | 6 | 1 | 2 | 4 | 2 | 26 |
| | % Stratégia típusokon belül | 42,3 | 23,1 | 3,8 | 7,7 | 15,4 | 7,7 | 100,0 |
| | % Exportorientáción belül | 10,9 | 14,3 | 3,8 | 7,1 | 16,7 | 5,3 | 10,0 |
| | % Összesen belül | 4,2 | 2,3 | 0,4 | 0,8 | 1,5 | 0,8 | 10,0 |
| Differenciáló | Elemszám | 20 | 5 | 2 | 3 | 1 | 3 | 34 |
| | % Stratégia típusokon belül | 58,8 | 14,7 | 5,9 | 8,8 | 2,9 | 8,8 | 100,0 |
| | % Exportorientáción belül | 19,8 | 11,9 | 7,7 | 10,7 | 4,2 | 7,9 | 13,1 |
| | % Összesen belül | 7,7 | 1,9 | 0,8 | 1,2 | 0,4 | 1,2 | 13,1 |
| Technológia vezérelte | Elemszám | 12 | 5 | 4 | 4 | 4 | 8 | 37 |
| | % Stratégia típusokon belül | 32,4 | 13,5 | 10,8 | 10,8 | 10,8 | 21,6 | 100,0 |
| | % Exportorientáción belül | 11,9 | 11,9 | 15,4 | 14,3 | 16,7 | 21,1 | 14,3 |
| | % Összesen belül | 4,6 | 1,9 | 1,5 | 1,5 | 1,5 | 3,1 | 14,3 |
| Beszállító | Elemszám | 37 | 19 | 12 | 10 | 6 | 12 | 96 |
| | % Stratégia típusokon belül | 38,5 | 19,8 | 12,5 | 10,4 | 6,3 | 12,5 | 100,0 |
| | % Exportorientáción belül | 36,6 | 45,2 | 46,2 | 35,7 | 25,0 | 31,6 | 37,1 |
| | % Összesen belül | 14,3 | 7,3 | 4,6 | 3,9 | 2,3 | 4,6 | 37,1 |
| Fókuszáló | Elemszám | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 9 | 26 |
| | % Stratégia típusokon belül | 11,5 | 11,5 | 11,5 | 19,2 | 11,5 | 34,6 | 100,0 |
| | % Exportorientáción belül | 3,0 | 7,1 | 11,5 | 17,9 | 12,5 | 23,7 | 10,0 |
| | % Összesen belül | 1,2 | 1,2 | 1,2 | 1,9 | 1,2 | 3,5 | 10,0 |
| Összesen | Elemszám | 101 | 42 | 26 | 28 | 24 | 38 | 259 |
| | % Stratégia típusokon belül | 39,0 | 16,2 | 10,0 | 10,8 | 9,3 | 14,7 | 100,0 |
| | % Exportorientáción belül | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| | % Összesen belül | 39,0 | 16,2 | 10,0 | 10,8 | 9,3 | 14,7 | 100,0 |

6. számú melléklet: Vállalati jellemzők alapján készített kategóriák

| A változó neve | A változó kódja | A változó értékei |
|---|-----------------|--|
| 1. Vállalati méret | B1_méret | 1 – Kisvállalat, 2 – Középvállalat 3 – Nagyvállalat |
| 2. Tulajdonosok típusa | B2_tul | 1 – Többségi állami tulajdon 2 – Többségi belföldi (nem állami) tulajdon 3 – Többségi külföldi tulajdon |
| 3. Fő tevékenység | B3_ágazat | 1 – Mezőgazdaság 2 – Kitermelő ipar és energiaszolgáltatás 3 – Élelmiszeripar 4 – Könnyűipar 5 – Vegyipar 6 – Gépipar 7 – Egyéb feldolgozóipar 8 – Építőipar 9 – Kereskedelem 10 – Szolgáltatás és közösségi szolgáltatás |
| 4. Tevékenység diverzifikáltsága | B4_div | 1 – Egy üzletágban tevékenykedő vállalat 2 – Diverzifikált vállalat 3 – Erősen diverzifikált vállalat |
| 5. Exportorientáció | B5_exp | 1 – Nincs exporttevékenység 2 – Nincs jelentős exporttevékenység 3 – Alacsony exporttevékenység 4 – Közepes exporttevékenység 5 – Jelentős exporttevékenység 6 – Domináns exporttevékenység |
| 6. Az EU-csatlakozással kapcsolatos várakozások | B6_euvár | 1 – Optimisták 2 – Semlegesek 3 – Nehézségekre számítók |
| 7. Változásokhoz való viszony | B7_reak | 1 – A változásokat nehezen követők 2 – A változásokra késve reagálók 3 – A változásokra felkészülők 4 – A változásokat befolyásolók |
| 8. Vállalati teljesítmény | B8_telj | 1 – Lemaradók 2 – Átlagosan teljesítők 3 – Vezetők |
| 9. Piaci célok | B9_célok | 1 – Cél a piaci pozíciók megtartása 2 – Cél a mérsékelt növekedés 3 – Cél az agresszív növekedés |
| 10. Piaci koncentráció | B10_piac | 1 – Koncentrált piac 2 – Mérsékelt koncentrált piac 3 – Megosztott piac |

Forrás: Wimmer és Csesznák [2005] p. 7.

7. számú melléklet: Stratégiai klaszterközpontok

| 1999 | | <i>Stratégiai faktorok</i> | | | | | | | | |
|---|------------|----------------------------|-----------------------------|--------------------|------------------------|-------------------|------------------|-----------------|-----------------|--------------------|
| <i>Stratégiai klaszterek</i> | N (271) | Szervezeti hatékonyság | Rugalmasság a folyamatokban | Állami kapcsolatok | Technológiai színvonal | Alapanyag-ellátás | Pénzügyi helyzet | Termékválaszték | Etikusság | Versenyképes árak |
| Követő, alkalmazkodó | 33 | -0,075 | 0,165 | -0,869 | -1,342 | -0,405 | 0,323 | -0,556 | 0,432 | -0,041 |
| Termelési hatékonyság | 22 | 0,228 | 0,567 | -1,167 | 0,256 | 1,464 | -0,795 | 0,526 | -0,008 | 0,566 |
| Értékesítés orientált | 54 | -0,555 | -0,308 | 0,658 | -0,265 | -0,270 | 0,002 | 0,533 | 0,207 | 0,679 |
| Szervezeti hatékonyság | 46 | 0,842 | -0,070 | 0,470 | 0,200 | 0,420 | -0,379 | -0,340 | 0,766 | -0,325 |
| Termékminőség és technológia színvonal | 30 | 0,095 | 0,603 | -0,735 | 1,109 | -1,032 | 0,175 | 0,654 | 0,250 | -0,098 |
| Középen megrekedő - kevésbé etikus | 86 | -0,165 | -0,188 | 0,224 | 0,122 | 0,086 | 0,220 | -0,303 | -0,791 | -0,348 |
| 1996 | | <i>Stratégiai faktorok</i> | | | | | | | | |
| <i>Stratégiai klaszterek</i> | N (260) | Szervezeti erőforrások | Rugalmasság | Állami kapcsolatok | Technológiai színvonal | Alapanyag-ellátás | Pénzügyi helyzet | Termékválaszték | Igénykielégítés | Költséghatékonyság |
| Minőség és vevő | 47 | 0,119 | 0,182 | -0,829 | 0,784 | 0,400 | -0,125 | -0,122 | 0,786 | 0,025 |
| Diverzifikáló | 22 | -0,005 | 0,155 | -0,076 | 0,077 | -0,747 | -0,457 | 1,790 | -0,062 | -0,549 |
| Struktúra és pénzügy | 68 | 0,666 | -0,338 | 0,334 | -0,471 | 0,184 | 0,400 | 0,178 | 0,144 | 0,388 |
| Állami kapcsolatok | 68 | -0,546 | 0,021 | 0,858 | 0,347 | -0,124 | -0,273 | -0,347 | -0,154 | 0,024 |
| Termelés és pénzügy | 13 | -0,048 | 0,563 | -0,517 | 0,626 | 1,281 | 0,687 | 0,466 | -1,962 | 0,059 |
| Követő, alkalmazkodó | 42 | -0,311 | 0,055 | -0,803 | -0,910 | -0,550 | -0,038 | -0,673 | -0,225 | -0,426 |

A kutatási program támogatói

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

OTP Bank Rt.

Mol Rt.

Magyar Külkereskedelmi Bank Rt.

Nemzeti Fejlesztési Hivatal

Vállalatgazdasági Tudományos Egyesület

Vállalatgazdasági Tudományos Oktatási Alapítvány

A műhelytanulmány-sorozat megjelenik 100 példányban
A kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató
ISSN 1787-1891 (nyomtatott)
ISSN 1787-6915 (online)