



# MŰHELYTANULMÁNYOK

---

**Abdulwahab Ádám – Pandurics Anett –**

**Ugrai Péter**

## **VÁLLALATI ÉS VÁLLALATKÖZI INTEGRÁCIÓ**

*- műhelytanulmány -*

**A tanulmány sorozat**

**23.**

**kötete**

Ez a műhelytanulmány

**„Versenyben a világgal”**

A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezói -

**kutatási program**

igazgató: **Chikán Attila**

keretében készült.

A „Versenyben a világgal” - A magyar gazdaság versenyképességének mikrogazdasági tényezói c. kutatási program MUHELYTANULMÁNY sorozata.

Sorozatszerkeszto: Chikán Attila, programigazgató

Technikai szerkeszto: Koblász Mária

Készült 550 példányban. Budapest, 1997. február 18.

## *Tartalomjegyzék*

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Bevezetés .....</b>   | <b>7</b>  |
| <b>2. Integráció .....</b>  | <b>8</b>  |
| 2.1 <i>Vállalati (belső) integráció .....</i>                                       | <i>9</i>  |
| 2.1.1 Stratégiai szemlélet .....  | 9         |
| 2.1.2 Intenzív kommunikáció .....   | 10        |
| 2.1.3 Aktív reagálás .....  | 10        |
| 2.2 <i>Vállalközi kapcsolatok .....</i>   | <i>10</i> |
| 2.2.1 A kontinuum - piac .....  | 11        |
| 2.2.2 A kontinuum - hierarchia .....  | 12        |
| 2.2.3 A kontinuum - együttműködés .....   | 12        |
| 2.2.4 Értéklánc-ellátási lánc .....   | 12        |
| 2.2.5 Integráció az ellátási lánc mentén vertikális integráció .....                | 16        |
| <b>3. A kérdőíves felmérés adatainak elemzése .....</b>                             | <b>20</b> |
| 3.1 <i>Belső integráció .....</i>   | <i>20</i> |
| 3.1.1 Információs rendszer .....  | 20        |
| 3.1.2 Kommunikáció .....  | 24        |
| 3.1.3 Kommunikáció és információs rendszerek .....                                  | 25        |
| 3.1.4 Funkciók közötti kapcsolat .....  | 26        |
| 3.1.5 Vevőorientáció .....  | 28        |
| 3.2 <i>Külső integráció .....</i>   | <i>31</i> |
| 3.2.1 Hosszú távú szerződéses kapcsolatok .....                                     | 32        |
| 3.2.2 Partnerkapcsolat jellege .....  | 40        |
| 3.2.3 Beszerzés .....   | 41        |
| 3.2.4 Innováció és K+F a partnerkapcsolatokban .....                                | 43        |
| 3.2.5 Kommunikáció .....  | 44        |
| 3.3 <i>Kapcsolat a külső és belső kommunikáció között .....</i>                     | <i>47</i> |
| 3.4 <i>Fejlesztendő tevékenységek - a jövő .....</i>                                | <i>47</i> |
| <b>4. Stratégiai szövetségek .....</b>  | <b>48</b> |
| 4.1 <i>A stratégiai szövetségek .....</i>   | <i>48</i> |
| 4.1.1 Fogalom .....   | 48        |
| 4.1.2 Kategorizálási kísérletek .....   | 50        |
| 4.1.3 Vertikális stratégiai szövetségek .....                                       | 52        |
| 4.2 <i>Stratégiai szövetségek Magyarországon a kérdőíves felmérés alapján .....</i> | <i>57</i> |
| 4.2.1 Az időhorizont .....  | 57        |
| 4.2.2 A vállalati méret .....   | 59        |
| 4.2.3 A résztvevők száma és nemzeti hovatartozása .....                             | 60        |
| 4.2.4 Vevo, szállító, versenytárs, avagy kik is a partnerek .....                   | 62        |
| 4.2.5 A szövetség területei és formái .....   | 62        |
| 4.3 <i>A Vevoi oldal .....</i>  | <i>63</i> |
| 4.3.1 A vállalatok helyzete és stratégiája .....                                    | 63        |
| 4.3.2 A fogyasztó kiszolgálása .....  | 65        |
| 4.3.3 A hosszú távú szerződéses kapcsolatok .....                                   | 66        |
| 4.3.4 Az értékesítési csatornák .....   | 67        |
| 4.4 <i>A szállítói oldal .....</i>  | <i>68</i> |
| 4.4.1 A vállalatok helyzete és stratégiája .....                                    | 68        |

|   |           |
|---|-----------|
| 4.4.2 A beszerzések .....                       | 70        |
| 4.4.3 A hosszútávú szerződéses kapcsolatok..... | 72        |
| 4.4.4 Egy kis kitekintés.....                   | 72        |
| 4.5 A versenytársak.....                        | 73        |
| <b>5. Konklúzió.....</b>                        | <b>74</b> |

## Táblázatok jegyzéke

|  |  |
|--|--|
| 1. sz. táblázat: Retorika és gyakorlat (1990) - az összes válaszoló százalékában kifejezve.....  | 16                                     |
| 2. sz. táblázat: A számítógépes rendszerek integráltsága (T56).....  | 22                                     |
| 3. sz. táblázat :Információs rendszerek integrálása (T4) - (Válaszadók száma: 321).....  | 22                                     |
| 4. sz. táblázat :Integrált információs rendszerek használata és kifizetődő volta (T4).....   | 23                                     |
| 5. sz. táblázat :Integrált információs rendszerek használata és jövőbeli szerepének megítélése (T4).....   | 23                                     |
| 6. sz. táblázat: Integrált termelési/készletezési rendszer (T4) - (Válaszadók száma: 321).....   | 24                                     |
| 7. sz. táblázat : Termelési célok (T3) - (1 - nem fontos, 5- rendkívül fontos).....  | 24                                     |
| 8. sz. táblázat: Az egyes vállalati funkciók részvétele az éves tervekészítésben (V30).....  | 26                                     |
| 9. sz. táblázat: Stratégia kidolgozásában kik vesznek részt (V14D).....  | 27                                     |
| 10. sz. táblázat: Több szakma képviselőiből álló munkacsoportok (T4B).....   | 27                                     |
| 11. táblázat: Az alkalmazott módszerek és mutatók és ezek használtsága/fontossága (T2 és P1).....  | 30                                     |
| 12. sz. táblázat: Export értékesítés (az 1995-ös árbevétel %-ában).....  | <b>Hiba! A könyvjelző nem létezik.</b> |
| 13. sz. táblázat: A vevőkkel kötött hosszú távú szerződések indokai.....   | 35                                     |
| 14. sz. táblázat: A vevőkkel kötött hosszú távú szerződések a hosszú távú szerződések aránya szerinti bontásban.....   | 36                                     |
| 15. sz. táblázat: A szállítókkal kötött hosszú távú szerződések indokai.....   | 38                                     |
| 16. sz. táblázat: A szállítókkal kötött hosszú távú szerződések a hosszú távú szerződések szerinti bontásban.....  | 38                                     |
| 17. sz. táblázat: Igaz-e, hogy ...? - (1-nem igaz, 5-teljesen).....  | 40                                     |
| 18. sz. táblázat: Fontos tényezők a beszerzésben (1- lényegtelen, 5 - nagyon fontos).....  | 41                                     |
| 19. sz. táblázat: A beszállítók értékelésének szempontjai - (1- lényegtelen, 5 - nagyon fontos).....   | 42                                     |
| 20. sz. táblázat: Fontos-e az innovatív ötletek szempontjából? - (1- lényegtelen, 5 - nagyon fontos).....  | 44                                     |
| 21. sz. táblázat: Muködő és tervezett informatikai alrendszerek - (1-igen, 0-nem).....   | 45                                     |
| 22. sz. táblázat: Tervezett informatikai alrendszerek és hosszú távú szerződések - (1-igen, 0-nem).....  | 46                                     |
| 23. sz. táblázat: A szállító-vevő kapcsolatok fejlődése.....   | 55                                     |
| 24. sz. táblázat: A stratégiai szövetségek megalakulásának éve a résztvevő vállalatok bontásában.....  | 58                                     |
| 25. sz. táblázat: A vállalat éves árbevételének és a stratégiai szövetség tagjainak kapcsolata.....  | 59                                     |
| 26. sz. táblázat: A vállalatok indulópozíciója a stratégiai szövetségekben és a társaságok 1995. évi árbevétele.....   | 60                                     |
| 27. sz. táblázat: Korrelációs számítás a vállalatok indulópozíciója az A,B,C társaságokkal szemben.....  | 60                                     |
| 28. sz. táblázat: Keresztábra a stratégiai szövetségben szereplo partnervállalatok (A,B,C) nemzeti hovatartozása és a vállalat nemzeti hovatartozása között..... | 61                                     |
| 29. sz. táblázat: Keresztábra a stratégiai szövetségben résztvevő A és B vállalat nemzeti hovatartozása között.....  | 61                                     |
| 30. sz. táblázat: Keresztábra a nemzeti hovatartozás és az együttműködő vállalatok száma között.....   | 62                                     |
| 31. sz. táblázat: A vállalattal együttműködő partnerek típusa.....   | 62                                     |
| 32. sz. táblázat: Stratégiai szövetség és a bizonytalanság forrásai.....   | 64                                     |
| 33. sz. táblázat: Vevőorientáltság.....  | 65                                     |
| 34. sz. táblázat: A stratégiai szövetség megléte és a hosszú távú vevoi szerződések.....   | 67                                     |
| 35. sz. táblázat: A vállalat működése szempontjából az adott terület mekkora mértékben forrása bizonytalanságnak.....  | 69                                     |
| 36. sz. táblázat: A vállalati működésnek milyen mértékben forrása ma és volt 3-4 évvel ezelőtt a belföldi és külföldi szállítók.....                             | 69                                     |
| 37. sz. táblázat: A működésben a beszerzési oldal befolyásoló szerepe és a szállítói stratégiai szövetség.....   | 69                                     |
| 38. sz. táblázat: A beszerzés hatékonyságát befolyásoló tényezők.....  | 70                                     |
| 39. sz. táblázat: A szállítások jellemzői.....   | 72                                     |
| 40. sz. táblázat: Keresztábra a stratégiai szövetségek és a hosszútávú beszerzések között.....   | 72                                     |
| 41. sz. táblázat: Stratégiai együttműködések és a szerződésben rögzített feltételek konkrétsága.....   | 72                                     |
| 42. sz. táblázat: Verseny társakkal kötött stratégiai szövetségek háttere.....   | 73                                     |

## Ábrák jegyzéke

|   |    |
|---|----|
| 1. ábra: Programokba történő beruházás.....   | 21 |
| 2. ábra: Az alkalmazott módszerek és mutatók és ezek hasznossága/fontossága (T2 és P1) - Sorrend.....       | 31 |
| 3. ábra:Értékesítés hosszú távú szerződés alapján.....  | 32 |
| 4. ábra: Beszerzés hosszú távú szerződés alapján.....   | 33 |
| 5. ábra: A vevőkkel kötött hosszú távú szerződések indokai kategória szerint.....                           | 35 |
| 6. ábra: A vevőkkel kötött hosszú távú szerződések a hosszú távú szerződések aránya szerinti bontásban..... | 37 |
| 7. ábra: A vevőkkel kötött hosszú távú szerződések a hosszú távú szerződések aránya szerinti bontásban..... | 39 |
| 8. ábra:Tervezett és működő alrendszerek.....   | 46 |
| 9. ábra: A hierarchia-piac kontinuum.....   | 52 |
| 10. ábra:A kontinuum.....   | 53 |
| 11. ábra: Sikeres stratégiai szövetségek.....   | 54 |
| 12. ábra: A stratégiai szövetségek létrejöttének időpontja és darabszáma.....                               | 58 |
| 13. ábra: A stratégiai szövetségek jogi formái (vállalatok száma).....                                      | 63 |
| 14. ábra: Piaci pozíció és kezdeményzőképesség.....   | 64 |
| 15. ábra: Vevőorientáltság.....   | 66 |
| 16. ábra: Értékesítési utak.....  | 68 |
| 17. ábra: A válaszadók pontozták, hogy az egyes jellemzők mennyire fontosak számukra.....                   | 71 |

# 1. Bevezetés

Az utóbbi két évtizedben a piacok és a verseny globalizálódása, nemzetközivé válása, a fogyasztói igények növekedése, a kutatási-fejlesztési ráfordítások emelkedése, az információtechnológia rohamos fejlődése új kihívásokkal szembesítik a vállalatokat.

A XX. század végének vállalati gyakorlatában új kulcsszavak és divatszavak jelentek meg<sup>1</sup>: reorganizáció, outsourcing, Activity Based Costing (ABC), Business Process Reengineering (BPR), belső teljesítmény-elszámolási egységek kialakítása, lapos szervezetek, integrált számviteli rendszerek, interfunkcionális teamek, fogyasztóorientáltság, JIT-rendszerek elterjedése<sup>2</sup> és ezzel párhuzamosan a beszerzési források számának csökkenése vagy egyetlen beszállító alkalmazása (single-sourcing). A vállalatközi kapcsolatok kezelésében megjelent a szoros és hosszú távú szállító-vevő kapcsolatok kialakításának igénye. Csupán új divatról van szó akkor, amikor a stratégiai szövetségek előretöréséről beszélünk? Miért pont az 1990-es években kap hangsúlyt vállalatközi és vállalaton belüli integráció fontossága? Mennyiben támasztja alá az új fejleményeket a szervezetelméleti és a közgazdasági szakirodalom?

Dolgozatunkban a magyar gazdaságot vizsgáljuk, s ehhez felhasználjuk a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vállalatgazdaságtan Tanszéke által vezetett *„Versenyben a világgal”* című kutatás - 325 magyar vállalatot érintő - kérdőíves felmérésének adatait, valamint az általunk készített esettanulmányok tapasztalatait. Dolgozatunk középpontjában az integráció kérdésköre áll. Kiindulásként a következő hipotéziseket fogalmaztuk meg.

1. A vállalatközi, szervezetközi kapcsolatokban jelentős változások mennek végbe az 1990-es években, melynek lényege a vállalathatárok elmosódása és a különböző együttműködési, integrációs formák előretörése.
2. A vállalatközi kapcsolatok átalakulása a vállalat belső működésére is hatással van, ez pedig elsősorban a belső integráció erősödésében nyilvánul meg.
3. Amennyiben az előző két feltevés igaz, akkor megkérdőjeleződik a korábbi értéklánc és ellátási lánc koncepció megkülönböztetésének relevanciája. Az ellátási lánc egésze egy

---

<sup>1</sup>A mai tendenciákról empirikus adatokkal alátámasztot képet ad többek között a Logisztikai kapcsolatok a fejlett országokban (1995) című válogatás.

<sup>2</sup>A JIT-rendszerek alkalmazása és a szállító-vevő kapcsolat elemzése rendkívül érdekes téma, hiszen a JIT-rendszerekt gyakran éri az a vád, hogy készletezési szempontból csupán arról van szó, hogy a készletezés feladatát és a készleteket az erős alkupozícióban lévő vevő a szállítóhoz helyezi át.

nagy értékláncnak tekinthető, a vállalati értéklánc pedig maga is kisebb ellátási láncokból épül fel.<sup>3</sup>

4. Az alapvető kérdés tehát témánk szempontjából tehát egyrészt a külső és belső integráció fogalmának meghatározása, másrészt a magyar vállalati gyakorlat illetve a magyar vállalatok jövőbeli elképzeléseinek feltérképezése.

## 2. Integráció

Az üzleti folyamatok alatt azokat a folyamatokat értjük, amelyek egyrésztől növelik a termék hozzáadott-értékét, másrészt biztosítják ezen folyamatok megfelelő szintű elvégzését. Lényegében az előbbi a porteri értéklánc-modellben az elsődleges, az utóbbi pedig a támogató funkcióknak felel meg.

Rendkívül lényeges, hogy az üzleti folyamatokat nem csak az adott vállalaton belül, hanem a vállalatok között is értelmezzük. Az alapgondolat az, hogy ezek az üzleti folyamatok egymás után következnek egészen addig, amíg a termék el nem jut annak végső fogyasztójáig, s így tehát egyfajta láncot képezve növelik a termék értékét. Az egész folyamat célja tehát végeredményben a végső fogyasztó igényeinek kielégítése. Ennél is továbblépve az is kijelenthető, hogy a teljes folyamat eredményessége attól függ, hogy milyen mértékben képes a végső fogyasztó igényeinek megfelelni a teljes értéklánc outputja.

Dolgozatunkban azt a kérdést szeretnénk körbejárni, hogy az ezen folyamat mentén végighúzódo cselekvők rendszerei - az ellátási láncok - hazánkban mennyire kialakultak és integráltak, képezik-e (és ha igen, mennyiben) versenyelőny forrását, valamint hogy milyen sajátosságai vannak. Az ellátási láncok integrációja ugyanis jelentős versenyelőny-forrás lehet, s ezt a versenyelőnyt igazából a fejlett nagyvállalatok is csak a közelmúltban kezdték el tudatosan kiaknázni.

Mint már említettük először megpróbáljuk meghatározni az integráció fogalmát. Általánosságban egy szervezet egységeit akkor nevezzük integráltnak, ha azok működésükkel elsősorban az összvállalati célok teljesülését szolgálják. (A szervezet és vállalat szavakat a továbbiakban szinonimaként használjuk.) Ennek megfelelően egy szervezet akkor nem nevezhető integráltnak, ha különböző egységei nem a vállalati célok irányába mutató részcélokat követnek, illetve ezen részcélok teljesülése fontosabb számukra, mint az összvállalati célok teljesülése.

---

<sup>3</sup>Az értéklánc(value-chain) és az ellátási lánc (supply chain) pontos leírását lásd a későbbiekben.



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

Amennyiben megpróbálunk a fenti általános meghatározás mögé tekinteni, akkor meg kell határoznunk néhány kézzel fogható kritériumot, amelyek alapján értékelhetjük egy adott vállalat, illetve ebben a dolgozatban a magyar vállalatok integráltságának mértékét. Kiindulópontként segítségünkre lehet Dierdonck és Bruggeman (1983) osztályozása, mely szerint az integráció három dimenzióját különböztethetjük meg: a hierarchikus, a horizontális és a vertikális integrációt. A hierarchikus integráció a vállalati stratégia és a funkcionális részstratégiák kapcsolatát, a horizontális integráció pedig az egyenrangú szervezeti szintek, részstratégiák közötti kapcsolatot jellemzi. A vertikális integráció a termelési és értékesítési folyamatot kezeli a vállalaton belül és a vállalatok közötti kapcsolatokban egyaránt.

A továbbiakban a horizontális és a hierarchikus integráció kérdését a vállalaton belüli integráción belül érintjük. A vertikális integrációt pedig az ellátási lánc mentén elemezzük, s vállalközi kapcsolatokra koncentrálunk. (A vállalaton belüli vertikális integráció lényegében a folyamatorientáltsághoz kötődik, s amennyiben lehetséges, ezt a témát belső integráció alatt tárgyaljuk.)

## **2.1 Vállalati (belső) integráció**

A következőkben a fenti, meglehetősen általános definíciót próbáljuk meg kibontani. Ennek során meghatározzuk azokat a sajátosságokat, amiket vizsgálva megállapítható egy szervezet belső integráltságának mértéke.

### ***2.1.1 Stratégiai szemlélet***

A stratégiai szemlélet alatt azt értjük, hogy a vállalatnak van olyan stratégiája, amelyet a szervezeti egységek ismernek és követnek. Ennek elérésében segítenek a következők:

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

Vagyis várhatóan az a vállalat integráltabb, ahol stratégiát készítenek, és az egyes szervezeti egységek céljait abból vezetik le, illetve ahol mind a stratégia megalkotásába, mind annak részcélokká történő lebontásának folyamatába bevonják a szervezeti egységeket.

### **2.1.2 Intenzív kommunikáció**

A vállalaton belül az egyes szervezeti egységek között gyakori az információcsere. A “jó” információcsere minőségi, azt értve ezalatt, hogy az egységek egymástól számukra releváns (érhető, működésük szempontjából fontos) információkat kapnak. Az is igaz azonban, hogy az integráltság elmélyülésével a releváns információk köre megnövekszik. Várható tehát, hogy a szervezeti egységek kialakítottak/kialakítanak különféle intézményeket és technológiákat a beérkező információhalmaz kezelésére. A szervezeten belüli kommunikáció lehet formális és informális. Míg az informális kommunikáció a vállalaton belül jeletősebb, addig a formális kommunikáció az üzleti tevékenység szempontjából a vállalatközi kapcsolatokban hangsúlyosabb.

A szervezet integráltsága tehát akkor nagyobb, ha abban gyakori és lényegi információáramlás folyik. A kommunikáció intenzitásának szintje a fenti definíciók alapján természetesen nehezen mérhető, mivel pl. az információ relevanciáját csak adott kontextusban lehet vizsgálni.

### **2.1.3 Aktív reagálás**

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

Természetesen ez a jellemző is szorosan összekapcsolódik az előzőekkel. A többi szervezeti egység számára ugyanis érhetőnek kell lennie a folyamat végeredményének. Az is szükséges, hogy az egyes szervezeti egységek ösztönözve legyenek a reakcióra és hogy ez a reakció az összvállalati célok teljesülése irányába hasson.

## **2.2 Vállalatközi kapcsolatok**

A vállalatközi kapcsolatok elemzésére kiváló keretet nyújt a Williamson (1975) által leírt piac és hierarchia által behatárolt kontinuum és e két végpont között elhelyezhető vállalatközi kapcsolatok vizsgálata.

### 2.2.1 *A kontinuum - piac*

A vállalatok hagyományos esetben a piacon lépnek egymással kapcsolatba, alkalmi kapcsolatot létesítenek és minden alkalommal szerződést kötnek. Ebben az esetben a vállalatok versenyeznek egymással minden tranzakció alkalmával, és a döntő tényező az ár. A partnerek csak a minimálisan szükséges információt osztják meg egymással, a szerződés rövid távra szól, létrejöttét az aktuális piaci viszonyok befolyásolják, a felek célja gyakran rövid távú piaci előnyök megszerzése, a feladat nagyon specifikus, s a felelősség csak erre a feladatra vonatkozik (Glaser, 1994).

Hayek jól ismert tézise szerint a piac rendkívüli módon leegyszerűsíti a döntési folyamatot a gazdasági szereplők számára, mert lehetővé teszi, hogy az ármechanizmus segítségével tájékozódjanak. Ha körülnézünk, akkor mégis azt tapasztaljuk, hogy gazdaságunk inkább tekinthető *szervezetek gazdaságának*, mint piacgazdaságnak. Az ármechanizmus nem mindenható.<sup>4</sup> Coase (1937) szerint az “egyik fő érv arra, hogy miért éri meg vállalatot alapítani, úgy látszik az lehet, hogy az ármechanizmus használatának költségei vannak.” Fel kell deríteni a releváns árakat, meg kell fizetni az alku és szerződéskötés árát. S a szerződés ellenőrzése sem könnyű feladat. Williamson (1975) elemzésében három elemet tesz felelőssé a piaci tranzakció költségessé tételéért:

1. a bizonytalanság mint külső körülmény és a korlátozott racionalitás mint szubjektív feltétel,
2. a tranzakció-specifikus eszközök/beruházások léte,
3. opportunist magatartás<sup>5</sup>.

Ez a három tényező eredményezi azt, hogy a piaci szerződés magas tranzakciós költségekkel járhat. Így a vállalat lesz az optimális szervezeti forma abban az esetben, amikor a csere és a termelés vállalaton belüli lebonyolításának költsége alacsonyabb, mint ugyanazon

---

<sup>4</sup>Ez még akkor is igaz, ha eltekintünk az externáliáktól.

<sup>5</sup>Az opportunistmust Williamson csupán abban az értelemben használja, hogy a gazdasági szereplők racionálisan viselkednek, és önérdüküket követve kihasználják a kínáló lehetőséget.

jószág piacon történő beszerzésének teljes költsége (a tranzakciós költségeket is beleértve), vagy bármely más szervezeti formával elérhető legalacsonyabb költség.

### **2.2.2 A kontinuum - hierarchia**

A kontinuum másik végén az egyes feladatok vállalaton belüli lebonyolítása áll. Természetesen itt is felmerülnek költségek: a felhasznált erőforrások költségei, szervezési, adminisztrációs költségek stb.

A szervezetek képesek arra, hogy a játékszabályok meghatározásával, vállalati kultúra kialakításával úgy koordinálják a vállalaton belül folyó tevékenységeket, hogy a tranzakciós költségek alacsonyabbak legyenek a piaci tranzakcióénál. A szervezet csökkenteni tudja a szerződés-kötés előtti és utáni tranzakciós költségeket, és csökkenteni tudja az opportunist magatartás veszélyét is belső tranzakciókkal és belső koordinációval. A szervezet növekedésével azonban a további előnyök mellett (például szállítókkal és vevőkkel szembeni alkupozíció erősödése, méretgazdaságosság stb.) a növekedés negatív hatásai is egyre erőteljesebben jelentkeznek: a hierarchia szintjeinek száma nő, az irányítás, ellenőrzés, információ-feldolgozás egyre nehezebbé válik. Fellép az ún. “control loss” jelensége, amely szorosan összefügg a döntéshozók korlátozott racionalitásával.

### **2.2.3 A kontinuum - együttműködés**

A két szélsőséges eset között az egyes szervezetek együttműködhetnek. Az együttműködés szorossága szerint beszélhetünk kooperációról, fejlesztési megállapodásról, stratégiai szövetségről és közös vállalkozásról (Chikán, 1995). Ezeknél a köztes, hibrid formáknál az egyik szervezet reziduális jogokat gyakorolhat a másik vállalat eszközeire nézve anélkül, hogy a másik vállalat eszközeinek megvásárlása szükséges lenne. Mint már említettem, a vállalatközi kapcsolatokban egyre nagyobb szerepet kapnak a stratégiai szövetségek. Úgy tűnik, hogy a stratégiai szövetségeknek komoly előnyei vannak. Ezek között felsorolható a rugalmasság növelése, az erőforrások megosztása, belső szükségletek kielégítése, a stabilitás növelése, a kiszámíthatóság növelése stb. A kontinuum két végpontja közötti együttműködési formák mindenképpen életképesek - az üzleti élet igazolja ezt.

### **2.2.4 Értéklánc-ellátási lánc**

A stratégiai menedzsment területén már 1967-ben (Thompson) megszületett az a gondolat, hogy szervezetek közötti és a szervezeten belüli kapcsolatok között van összefüggés. Bemutatta azt, hogy az input-tevékenységek, a termelési folyamat és az output-tevékenységek között láncszerű a kapcsolat. Ezen kapcsolatok szorossága és a versenyképesség között pedig

pozitív korrelációs kapcsolat van. Felismerte azt, hogy ezek a láncok a szervezet határain túlnyúlnak, így végső soron egy lánc kapcsolja össze a végső fogyasztót az input-tevékenységekkel.<sup>6</sup> Ezzel Thompson lényegében az *ellátási lánc koncepciót* (supply chain) vázolta fel. Az ellátási láncban kiemelt szerepet kap a fogyasztó, a lánc minden tagja a végső fogyasztó igényeit kell, hogy kielégítse. A fogyasztóorientáltság kulcsfontosságú, s a lánc tagjai közötti kapcsolat lényege az, hogy az ellátási lánc végterméke a végső fogyasztó igényeit minél magasabb szinten elégítse ki. A szakirodalom szerint egyre inkább a vevő irányítja, vezeti az ellátási láncot. Zubrod (Richardson (1995)) szerint találóbba lenne az ellátási láncot *keresleti láncnak* (demand chain) nevezni. A szervezetek határai nehezítik a lánc áramvonalasítását, ezért az ellátási koncepció szerint a lánc tagjai közötti együttműködés kívánatos, mert kooperációval csökkenteni lehet a vállalathatárok okozta törést az anyag-, az információ- és a pénzáramlási folyamatban.

Porter (1985) nevéhez fűződik az *értéklánc* (value chain) definíciója.

Porter a vállalatot olyan rendszerként fogja fel, amelyben a vállalati tevékenységek mindegyike értéket ad hozzá az adott termékhez. Hogy mennyire értékeli a fogyasztó az adott tevékenység által hozzáadott értéket, az kiindulópontja lehet a vállalati tevékenységek elemzésének, és egy ilyen elemzés segítséget nyújthat a vállalati versenyelőny meghatározásában. Porter kiterjesztette az értéklánc koncepciót, s az egymással szállító-vevő kapcsolatban álló vállalatok értékláncának kapcsolatát *értékrendszernek* (value system) nevezte. Ez az értékrendszer az ellátási lánc egész hosszán értelmezhető, csupán a megközelítés más.

Porter az általános értékláncban megkülönbözteti a közvetlenül a termelési folyamathoz kapcsolódó ún. általános tevékenységeket és a termelési folyamathoz közvetetten kötődő ún. támogató tevékenységeket. Rayport és Sviokla (1995) szerint ma már minden vállalat két világban versenyez: az erőforrások fizikai, kézzelfogható világában, és az információ virtuális világában. A két szerző kiemeli az információ szerepét, és értéklánc helyett értékhálózatról beszél. Ebben a hálózatban az információ *virtuális értéklánca* ad egy újabb dimenziót a porteri rendszerhez. Szerintük erre azért van szükség, mert az információnak ma már önálló értékteremtő szerepe van (példa erre a Federal Express és a World Wide Web kapcsolata<sup>7</sup>, Rayport és Sviokla, (1995)). Az információ növeli az átláthatóságot, alkalmas új típusú vevőkapcsolat kialakítására és bizonyos fizikai tevékenységek helyettesítésére. Ez az értékhálózat koncepció mindenesetre rámutat arra, hogy mennyire megnőtt az információ szerepe az elmúlt évtizedben.

---

<sup>6</sup> Glaser, A. Daniel: Effect of Collectivism/Individualism on Supplier Partnership in a Newly Industrialized Country: An Exploratory Study of Mexico, Culture and Supplier Partnership, University of North Texas, 1994. pp. 4.

Amennyiben a vállalkozói kapcsolatokat vállalatok által alkotott hálózatként fogjuk fel, akkor az ellátási láncot a hálózat egy szálaként, keresztmetszeteként értelmezhetjük. Ebben az esetben a hálózat minden egyes pontja bizonyos valószínűséggel tartozik egy-egy ellátási láncba. Az ellátási lánc koncepció szerint a végterméktől, a végső fogyasztótól kell felgöngyöltetni a láncot. Ekkor azonban - ha azzal a reális feltételezéssel élünk, hogy a vállalatoknak több beszállítójuk van - általában nem tudhatjuk biztosan, hogy a végtermékhez a vállalat melyik szállítója járult hozzá. Ekkor a hálózat minden pontja bizonyos - a beszállított anyagok arányán alapuló - valószínűséggel eleme az adott végterméktől visszafejtett ellátási láncnak. Ezt a megközelítést a valószínűség-számítás eszköztárával lehet kezelni.

A korábbi értéklánc (value chain) koncepció az elsődleges és a támogató tevékenységek megkülönböztetésével még alapvetően tevékenység-alapú megközelítést tükrözött. Ugyanakkor a hozzáadott érték koncepciója már előre vetített egy lehetséges folyamat-központú megközelítést, melyben a folyamatok mentén szerveződnek az egyes vállalati funkcionális területek, és a folyamathoz való hozzájárulás válik alapvető kérdéssé.

Az ellátási lánc koncepció és az értéklánc koncepció összekapcsolása a folyamatorientált keretben egy rendkívül fontos szempontra világít rá. A folyamatok nem érnek véget a vállalati értéklánc határán, vagyis a vállalathatáron, hanem túlnyúlnak azon. A vevők és a szállítók is a folyamat szerves részei, ezért a velük való kapcsolat milyensége és minősége alapvetően meghatározza az adott vállalat versenyképességét. A folyamat azonban a vevők és a szállítók vállalathatárainál sem áll meg, tovább kell lépni a szállítók szállítóihoz, és a vevők vevőihöz. Az egész ellátási lánc képezi azt a totális értékláncot, amely a végső fogyasztó számára nyújt értéket. Ez az, amire már Porter (1985) is utalt, amikor értékrendszeréről (value system) beszélt a vállalati értéklánc kiterjesztéseként. Annak érdekében, hogy az ellátási lánc szereplői közötti anyagáramlást, információáramlást és pénzáramlást minél simábbá tegyünk, vagyis áramvonalasítsuk az elosztási láncot, valóban logikus a vállalathatárok “elmosása”. Tehát a vállalkozói kapcsolatoknak minőségi változáson kell átmenni, s éppen ez az a változás, amiről a stratégiai szövetségek kapcsán esett szó. Az ellátási lánc szereplőinek fel kell ismernie, hogy a nyitottabb, szorosabb kapcsolat a lánc teljes hosszában közös érdekük. A vevő-szállító kapcsolatok vizsgálata során a továbbiakban többször előkerül az ellátási lánc és az értéklánc koncepció.

#### **2.2.4.1 A vállalathatárok elmosódása**

---

<sup>7</sup> A Federal Express Corporation lehetővé tette, hogy fogyasztói az Interneten kövessék a feladott csomagok útvonalát, pillanatnyi tartózkodási helyét, vagy éppen az átvevő nevét.

A klasszikus szervezetelmélet (Taylor, Fayol, Weber) és az emberi viszonyok tanának képviselői a szervezeteket zárt rendszernek tekintették, s ennek megfelelően a szervezet határa egyfajta doboz szerepet töltött be: összetartotta a szervezet elemeit. A viszonylag autonóm szervezet belső működése áll a figyelem középpontjában.

Az 1960-as évektől (a kontingencia elmélet terjedésével) a környezet egyre nagyobb figyelmet kapott. A szervezethatárok jelentősége megnőtt, hiszen elfogadottá vált, hogy a szervezet teljesítménye függ attól, hogy mennyire képes megfelelni környezetének, az onnan érkező kihívásoknak. A környezet és a szervezet között tehát állandó a kölcsönhatás, ezért a szervezet határának átjárhatónak kell lennie mindkét irányból.

Llewellyn (1994) az aktív határ-fenntartásban jelölte meg a ma menedzsmentjének feladatát. Szerinte a szervezethatárok változékonnyá és instabillá váltak. A megnövekedett felület kezelése szervezeti feladattá vált. A szervezet úgy határozza meg határvonalát, hogy megszűri és feldolgozza az információkat, és ezzel megteremti a szervezet egységét fizikai és fogalmi síkon egyaránt. A határok elmosódása nem csupán a vállalatközi kapcsolatokat jellemzi, hanem a vállalaton belül, és az élet egyéb területein is jelentkezik. A falak leépülésével kapcsolatban ugyanakkor többen hangsúlyozzák, hogy lényegében csak a határok természete változik, a fizikai határvonalak szerepét a pszichológiai falak veszik át az élet minden területén (részletesebben lásd Hirschhorn és Gilmore(1992)).

#### 2.2.4.2 Határok nélküli szervezet- retorika és gyakorlat

A határok elmosódása lényegében elvezet a szervezetek közötti kapcsolatok kérdéséhez, hiszen a falak leomlása a gyakorlatban a vállalatok közötti kapcsolatok megváltozásában kell, hogy tetten öltson. Mára számos olyan empirikus adat jelent meg a nemzetközi és magyar szakirodalomban, amelyek alátámasztják a határok nélküli szervezet fokozatos előretörését. A Harvard Business Review által 1990 novemberében végzett nemzetközi felmérés<sup>8</sup> eredménye szerint a szervezetek más szervezetekhez való viszonya alapvető változáson ment keresztül. A közel 12.000 lekérdezett vállalat *elméletben* már egyértelműen magáévá tette a vállalathatárok elhomályosodásához vezető gyakorlatot, vagyis a vállalatok azt állítják, hogy közelebb kerülnek fogyasztóikhoz és szállítóikhoz. Ugyanakkor a retorika és a gyakorlat, a vallott és követett értékek között még szakadék tátongott. A gyakorlatban még nem követték olyan arányban a falak leomlásához szükséges magatartásformákat, mint amennyire azt várhattuk volna a hangoztatott értékek alapján. A hosszú távú szállító-vevő kapcsolat nem szükségszerűen szoros

---

<sup>8</sup>Moss Kanter, Rosabeth: Transcending Business Boundaries: 12,000 World Managers View Change, Harvard Business Review, Vol.69. No.3. May-June 1991. p.151-164.

kapcsolatot jelent. A következő táblázat tartalmazza a releváns kérdéseket és a kérdésekre adott válaszokat az összes válaszoló százalékában (lásd 1. táblázat).

1. sz. táblázat: Retorika és gyakorlat (1990) - az összes válaszoló százalékában kifejezve

| Kérdés   | Mindig | Gyakran | Néha | Soha |
|--|--------|---------|------|------|
| Van-e vállalatának hosszú távú kapcsolata beszállítóival?      | 24     | 52      | 20   | 4    |
| Megoszt-e vállalata stratégiai információt vevőivel?           | 7      | 26      | 44   | 23   |
| Együttműködik-e vállalata szállítóival a terméktervezés terén? | 8      | 29      | 46   | 17   |
| Ajánl-e vállalata képzést szállítóinak?                        | 4      | 14      | 33   | 49   |
| Együttműködik-e vállalata vevőivel a terméktervezés terén?     | 9      | 23      | 41   | 27   |
| Ajánl-e vállalata képzést vevőinek?                            | 13     | 27      | 35   | 25   |

Forrás: Moss Kanter, Rosabeth: Transcending Business Boundaries: 12,000 World Managers View Change, Harvard Business Review, Vol.69. No.3. May-June 1991.m

1

Ezek az adatok arra világítanak rá, hogy a határok nélküli szervezet 1990-ben még csak útnak indult. A gondolkodásmódban, a modern szervezet-felfogásban azonban paradigmaváltásnak lehattunk tanúi. Mielőtt rátérnék arra, hogy mit is jelent a vállalathatárok elhomályosulása, s mindez milyen változásokkal jár együtt a vállalatközi kapcsolatokban, megpróbálom összefoglalni, hogy milyen felfogások vannak jelen a szakirodalomban ezzel a témával kapcsolatban.

### 2.2.5 Integráció az ellátási lánc mentén vertikális integráció

Az integráció fenti, szervezeteken belül értelmezett jellemzőit megpróbálhatjuk a vállalatok közötti kapcsolatokra is vonatkoztatni. Dolgozatunk témájának megfelelően ezt elsősorban az ellátási lánc tagjaira fogjuk megtenni. Mindezek alapján a következőket emelhetjük ki:

#### 2.2.5.1 Végső fogyasztóra koncentráció

A lánc tagjai - ez alatt jelen esetben az egyes vállalatokat kell érteni - a végső fogyasztóra koncentrálnak, bármilyen távol is álljon az tőlük a lánc mentén. Ez a szemlélet a vállalatokban három lépcsőben bontakozott ki (Fawcett and Fawcett, 1995), és amelyeket akár e jellemző fokozatainak is tekinthetünk:

##### 1. A vevő kiszolgálása

A vállalkozások egy saját belső mércével rendelkeznek, ehhez mérik az előállított jószágok minőségét. A saját belső mércét különféle becslésekkel, előrejelzésekkel állapítják meg,



annak megfelelően, hogy mit gondolnak, mi felel meg leginkább vásárlói igényeinek. Arra koncentrálnak, hogy a standardokat elérjék, s ezt a vállalaton belül ellenőrzik. Ennek legnagyobb hátránya az volt, hogy hiányzott a vásárló megfelelő visszajelzése. Az is gyakran eltért, amit a vásárló elvárt a termékektől, és amit a gyártó gondolt a vásárló elvárásairól.

## 2. A vevői igények kielégítése

A fenti problémák logikus megoldása az, hogy a belső mércét összehangoljuk a vevő igényeivel. Ez folyamatos kommunikációt és a vevőtől kapott illetve a róla származó információk állandó feldolgozását jelenti, mert a visszajelzések elmaradása miatt a vásárlói szükségletek változása esetén a vállalat könnyen visszatérhet a befelé tekintő értékelési rendszerhez. A vevőorientáltság és az információtechnológia alkalmazása ma már azonban könnyen képes a folyamatos visszacsatolást és az arra történő reagálást biztosítani.

## 3. A vevő sikere

Az elégedett vásárló azonban nem feltétlenül sikeres is. Márpedig hosszú távon elégedett és sikeres vásárlókra van szüksége minden vállalkozásnak. Mint feljebb kifejtettük, a lánc hatékonyságát az méri, hogy a végső fogyasztó igényeit mennyire volt képes kielégíteni. Tehát egy vállalatnak a vevője outputjára, azaz a vásárló vásárlójának igényeire kell koncentrálnia, s így továbbtekintve a lánc mentén egészen a végső fogyasztóig.

Ez utóbbi ponthoz még egy megjegyzést fűznénk. A végső fogyasztóra koncentrálás csak akkor valósítható meg, ha a lánc mentén utánam következő vállalkozások szintén ezen szempont szerint működnek. Az igaz ugyanis, hogy a lánc sikeressége a végső fogyasztó igényeinek való megfelelés, de az egyes vállalat vásárlója mégis csak a láncban utána következő vállalkozás, következésképp a vállalat neki kell, hogy eladja termékét.

Konkrétan megfogalmazva arról van szó, hogy az adott terméket tekintve a lánc azon tagja határozza meg a termék tulajdonságait, aki azt a terméket gyártja. Az ellátási láncban szereplő vállalatok közötti erőviszonyokat pedig elsősorban az határozza meg, hogy melyik szereplő “birtokolja” a lánc szempontjából alapvető képességet (core competency).

### 2.2.5.2 A lánc hatékonyságának optimalizálása

Az ellátási lánc koncepciót elfogadó vállalatok felismerték azt, hogy érdekükben áll a teljes lánc hatékonyságának optimalizálása. Ebben az esetben ugyanis nagyobb a lánc teljes nyeresége, mint az egyes tagok egyenkénti optimalizációja esetén képződő nyereségek összege. Az, hogy a láncon belül ezt a nyereséget hogyan osztják el, már az egymáshoz viszonyított alkupozíció következménye. Egy azonban biztos: a lánc minden tagja jobban jár bent, mint ha kívül rekedne a láncon.

Erre egy példa a Procter and Gamble, mint fogyasztási cikk gyártó és a Wal Mart Stores, mint kiskereskedelmi vállalat együttműködése. Itt bizonyos értelemben a gyártó határozza meg, hogy a kereskedő milyen árucikket és mikor rendeljen tőle, mivel a Procter and Gamble lényegesen jobban ismeri a cikkei iránti keresletet, mint a Wal Mart (Hammer and Champy, 1996). Az ennek köszönhető költségcsökkenésből aztán mindkét cég profitál. Ezzel a Procter and Gamble hosszú távon jobban jár, mintha igyekezne minél többet eladni a Wal Martnak.

Nagyon fontos ehhez kapcsolódóan a következőt megállapítani: egy adott vállalat szempontjából nem biztos az, hogy jobban jár az ellátási láncba történő belépéssel, mintha mindenki a lánc mentén egyenként optimalizálni működését. A kifizetések növekedése csak a teljes láncra igaz, a lánc egyes tagjaira nem, mivel a profit elosztása immár a láncon belüli erőviszonyok függvénye. Elképzelhető tehát, hogy egy vállalat számára az a legkedvezőbb megoldás, ha ilyen jellegű integrált láncok egyáltalán nem léteznének, és ennek ellenére mégis csatlakozik, mivel az kedvezőbb számára, mint kimaradni.

### **2.2.5.3 Intenzív kommunikáció**

Az ellátási lánc vállalatai közt gyakori és nagy mennyiségű a kommunikáció. A végső fogyasztóra koncentrálás, a hatékonyságot növelő koordináció, a közös célok teljesítése megnövelik az információáramlást a vállalatok között. Ezek nagy része működéssel kapcsolatos információ, amelyek - mivel két nem szomszédos tag mindig egy (vagy több) másikon keresztül érintkezik egymással (Chikán, 1995) - általában a szomszédos tagokon keresztül futnak át.

A megnövekedett információáramlásnak előfeltétele a bizalom. Az általunk elkészített esettanulmányok alapján annak egyik legfőbb oka, hogy Magyarországon az ilyen integrált láncok csak elvétve léteznek, éppen a bizalom hiánya.

### **2.2.5.4 A lánc tagjainak figyelése**

A láncon belül az egyes vállalatok a többiek cselekvését figyelemmel kísérve tevékenykednek. Vezetői szempontból ez azt jelenti, hogy egy adott vállalat menedzsmentje az ellátási láncot három nézőpontból szemléli:

Fókuszál egyrészt - magától értetődően - a saját vállalatára, mint a lánc egyik tagjára.

Figyeli közvetlen vevőit és szállítóit. Ezek kitüntetett szerepe abból ered, hogy a vállalat működésére ezek vannak közvetlen befolyással, tehát eredményességét igen nagy mértékben azok eredményessége határozza meg.

Figyelemmel kíséri a teljes láncot, hiszen annak hatékony működése rendkívül fontos számára<sup>9</sup>. A teljes lánc hatékonytalan működése esetén ugyanis kérdéses, hogy be tud-e a vállalat egy másikba illeszkedni, pontosabban hogy mekkora költséggel képes erre.

A vállalkozás az ezekről a szintekről begyűjtött információknak megfelelően viselkedik, s a többiek viselkedését mind a stratégiai, mind az operatív döntések során erőteljesen befolyásolja a szóban forgó vállalatot. Természetesen, mivel ez a megállapítás az integrált lánc többi résztvevőjére is igaz, az ellátási láncban az egyes cselekvőket a különféle információk és tevékenységek bonyolult hálózata jön létre, amely akár a közös stratégiaalkotási folyamathoz is elvezethet.

---

<sup>9</sup> Meg kell jegyeznünk, hogy ez utóbbi eset a gyakorlatban egyáltalán nem vagy csak alig létezik. Ennek legfőbb oka az, hogy a valóságban nem láncokról, hanem inkább hálózatokról van szó, amelyek ilyen jellegű teljes figyelése a menedymmentnek túlságosan sok energiáját kötné le.

### 3. A kérdőíves felmérés adatainak elemzése

#### 3.1 Belső integráció

A vállalati határok nem jelentenek akkora “törést” az ellátási láncban, mint korábban. A vállalat ellátási láncba való integrálása szükségessé teszi, hogy a belső szervezet is átalakuljon:

“A szervezet-környezet határon lebonyolódó hatékony csere kulcsfontosságú a szervezetek túléléséhez; a belső struktúra, a belső folyamatok és a környezet jellemzői közötti *megfelelés* pedig alapvetően befolyásolja az említett cserék hatékonyságát. (Ghoshal-Westney (1993), p.11.)”

A vállalatban belüli hierarchizált, sokszor centralizált szervezeti struktúra átalakul. Mégpedig úgy, hogy a szervezeten belüli viszonyok a piaci kapcsolatok felé mozdulnak el a koordinációs mechanizmus szempontjából. A vállalatok profit centereket, belső elszámolási egységeket, belső szolgáltató központokat, integrált vezetői számviteli rendszereket, folyamatcsoportokat alakítanak ki, átértékelik ‘make-or-buy’ döntéseiket. Úgy tűnik, hogy a szervezeten belül is nagy változásoknak lehetünk tanúi, és ezen változások egy része feltétele, más része következménye az eddig vizsgált vállalatközi kapcsolatokban bekövetkezett változásoknak.

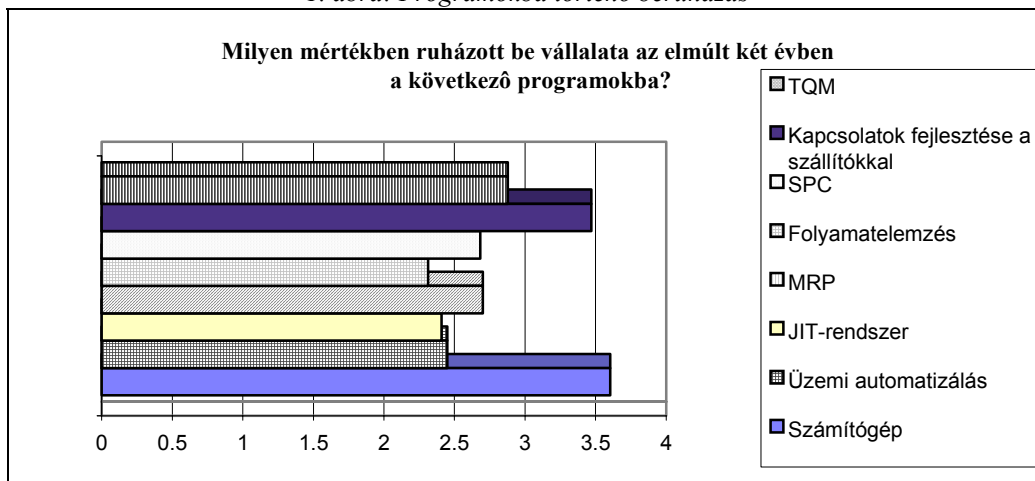
##### 3.1.1 Információs rendszer

Már utaltunk rá, hogy nagy részben az információtechnológia fejlődésének köszönhető, hogy csak az elmúlt évtizedben vált lehetségessé a vállalathatárok elmosódása.

Az információtechnika rohamos fejlődésével kialakult rendszerek ma már lehetővé teszik, hogy a vállalatok egyidejűleg élvezhessék a decentralizáció és a centralizáció előnyeit. Például a decentralizált szervezeti egységek közötti integrált információs rendszerek lehetővé teszik, hogy a vállalat továbbra is élvezhesse a centralizált beszerzés előnyeit (pl. mennyiségi kedvezmények terén). A vállalatok tehát ma már nem állnak kényszerű választási helyzetben a centralizáció és decentralizáció között. Az információ-technológia kreatív alkalmazásával lehetőség nyílik a decentralizáció és az integráció együttes érvényesülésére. A külső és belső integrációnak egyaránt alapfeltétele a jó információ megléte. A korszerű adat-feldolgozási rendszerek (EDI, CAM, CAD, MRP) és az integrált vezetői információs rendszerek elterjedése azt bizonyítja, hogy a vállalatok felismerték ezt. Mindezt alátámasztja GMRG 1994-es magyarországi felmérésének eredménye, miszerint a források elosztásánál számítógépes fejlesztés (és a

szállítókkal való kapcsolat fejlesztése!) kap prioritást (Termelési stratégia és termelési gyakorlat a magyar vállalatoknál, 1995).

1. ábra: Programokba történő beruházás



Forrás: GMRG-felmérés Magyarország -1994 (Valid N=67)

Az új információs technológia közvetlen, alacsony költségű és gyors eszközt nyújt a fogyasztók reakcióit kifejező információk megosztására (Fawcett-Fawcett, 1995). A folyamatorientált vállalatok szervezeti egységeinek kiváló információ-ellátottságra van szükségük. A szorosabb vállalatközi kapcsolatok fenntartásához szintén megfelelő minőségű, s a korábbinál nagyobb tömegű információnak kell rendelkezésre állnia a lehető leggyorsabban. Az információ szerepe felértékelődik; sőt, önálló értékteremtő szerepe is van.

### 3.1.1.1 Számítógépes rendszerek integráltsága

A kutatás kérdőíves felmérésében egy kérdéscsoport arra vonatkozott, hogy milyen mértékű az egyes vállalati tevékenységeket támogató számítógépes rendszerek integráltsága a kitöltő vezető véleménye szerint. A kérdőívben szerepelt az integráltság magyarázata: közvetlen elektronikus, vagyis az adatok újbóli manuális bevitelét nem igénylő kapcsolat, amely megvalósulhat hálózaton vagy számítógépes adathordozók segítségével egyaránt. Az integráltság foka: 1 - egyáltalán nem használnak számítógépet, 2 - a számítógépet résztevékenységekhez használják, 3 - az adott területnek átfogó számítógépes rendszere van, de nincs összekötve a többiekkel, 4 - az adott terület gépi rendszere esetleg illetve részlegesen összekapcsolható más rendszerekkel, 5 - az adott terület teljesen integrálódott a vállalat számítógépes rendszerébe.

2. sz. táblázat: A számítógépes rendszerek integráltsága (T56)

| Funkció               | Átlag <sup>10</sup> | Szórás | Elemsszám |
|-----------------------|---------------------|--------|-----------|
| Számvitel             | 3.76                | 1.06   | 302       |
| Pénzügy               | 3.72                | 1.08   | 303       |
| Bérgazdálkodás        | 3.45                | 1.06   | 300       |
| Készletgazdálkodás    | 3.35                | 1.26   | 287       |
| Költséggazdálkodás    | 3.3                 | 1.25   | 276       |
| Értékesítés           | 3.13                | 1.37   | 279       |
| Termelés              | 2.91                | 1.31   | 263       |
| Controlling           | 2.87                | 1.49   | 239       |
| Beszerezés            | 2.83                | 1.41   | 271       |
| Információmenedzsment | 2.52                | 1.43   | 228       |
| Felsovezetés          | 2.5                 | 1.29   | 302       |
| Marketing             | 2.46                | 1.27   | 257       |
| Logisztika            | 2.43                | 1.46   | 217       |
| Emberi erőforrás      | 2.37                | 1.24   | 250       |
| Muszaki fejlesztés    | 2.19                | 1.19   | 239       |
| Minőségbiztosítás     | 2.11                | 1.2    | 233       |
| Szervezetfejlesztés   | 1.81                | 1.13   | 218       |

A kérdőíves felmérés adatai szerint tehát a magyar vállalatok elsősorban az adminisztratív funkciók (számvitel, pénzügy, készletgazdálkodás, bérgazdálkodás, költséggazdálkodás) terén alkalmaznak magasabb fokon integrált rendszereket.

### 3.1.1.2 Integrált információs rendszerek - jelen és jövő

A vállalati információs rendszerek jelenbeli helyzetéről, illetve a magyar vállalatvezetők jövőbeli terveiről sokat elárulnak a következő szám adatok. A 3. táblázat mutatja, hogy a vállalatok 47%-a használ ma integrált információs rendszereket, s szintén 47%-uk gondolja úgy, hogy erre a területre a következő két-három évben is súlyt kíván helyezni. Fontos és kedvező az, hogy a vállalatok kifejezetten eredményesnek, kifizetődőnek tartják az információs rendszerek integrálását.

3. sz. táblázat :Információs rendszerek integrálása (T4) -

(Válaszadók száma: 321)

| KÉRDÉS  | ÁTLAG <sup>11</sup> | SZÓRÁS |
|---|---------------------|--------|
| Használják-e: információs rendszerek integrálása (1-használ, 0-nem használ) | 0.47                | 0.5    |

<sup>10</sup> Az ismerv mérési szintje ordinális, ezért az átlagok a statistka mérési szintekre vonatkozó szabályai alapján nem értelmezhetők, s csak tájékoztató jellegűek. (A továbbiakban ettől a megjegyzéstől eltekintek.)

<sup>11</sup> Ebben a táblázatban (s a továbbiakban is) az átlag szerepel az egyszerűség kedvéért. Annak ellenére használom az átlagot, hogy a nominális (és ordinális) mérési szintu változókkal végzett számtani muveleteknek (így az átlagolásnak) nincs értelme. Az adatok értelmezésekor korrigálok ezt a hibát. Tehát itt például a 0.47-es érték lényegében a gyakorisági megoszlást jelöli, s csupán annyit takar, hogy a válaszadók 47%-a válaszolt igennel erre a kérdésre.

|   |      |     |
|---|------|-----|
| <b>Fontos lesz :információs rendszerek integrálása<br/>(1-igen, 0-nem)</b>  | 0.47 | 0.5 |
| <b>Kifizetodo-e: információs rendszerek integrálása<br/>(1-egyáltalán nem, 5-kitüntetett szerep az eredményesség szempontjából)</b> | 4.22 | 0.8 |

Az integrált információs rendszerekkel rendelkező vállalatok tapasztalatai valószínűleg kedvezőek, hiszen a használatra igennel válaszoló vállalatok túlnyomó többsége kedvezőnek ítélte meg a rendszer eredményességét.

4. sz. táblázat :Integrált információs rendszerek használata és kifizető volt (T4)

| Használják-e    | KIFIZETŐDŐ-E: INFORMÁCIÓRENDSZEREK INTEGRÁLÁSA |          |                |         |               |
|-----------------|--|----------|----------------|---------|---------------|
|                 | egyáltalán nem                                 | kétséges | inkább kedvező | kedvező | nagyon fontos |
| nem említi      | 2  |          | 1              | 10      | 11            |
| említi          |  | 2        | 18             | 64      | 54            |
| <b>összesen</b> | 2  | 2        | 19             | 74      | 65            |

A fenti megállapítást megerősíti az a tény, hogy az integrált információrendszerek használata és ennek jövőbeli jelentőségének megítélése közötti függetlenségvizsgálat szerint, a két változó között szignifikáns kapcsolat van (lásd 1. melléklet). Vagyis a használók szignifikánsan nagyobb arányban gondolják úgy, hogy az integrált rendszerek szerepe a jövőben fontos lesz, mint az azt nem használók.

Ugyanakkor az integrált információrendszereket nem használó vállalatok körének egy része (191 vállalatból 48, vagyis 25%) is úgy gondolja, hogy a jövőben fontos szerepe lesz ezeknek a rendszereknek vállalatuk működésében.

5. sz. táblázat :Integrált információs rendszerek használata és jövőbeli szerepének megítélése (T4)

| FONTOS LESZ: INFORMÁCIÓS RENDSZEREK INTEGRÁLÁSA |            |        |
|---|------------|--------|
| Használják-e: inforendszerek                    | nem említi | említi |
| nem említi                                      | 123        | 48     |
| említi  | 48         | 102    |
| <b>összesen</b>                                 | 171        | 150    |

Az integrált rendszerek alkalmazásának egyik speciális területe a termelési és készletezési funkció gépesítése. Mint láttuk, a készletezés a viszonylag magas szinten gépesített vállalati tevékenységek körébe tartozik, a termelés pedig még nem integrált a vállalat számítógépes rendszerébe (lásd 2. táblázat). Így nem meglepő, hogy mindössze a válaszadók 17%-a használ integrált termelési-készletezési rendszert, s 21 %-uk érzi úgy, hogy a jövőben fontos szerepe lesz.

6. sz. táblázat: Integrált termelési/készletezési rendszer (T4)

(Válaszadók száma:321)

| KÉRDÉS  | ÁTLAG | SZÓRÁS |
|---|-------|--------|
| Használják-e<br>(1-használ, 0-nem használ)  | 0.17  | 0.38   |
| Kifizetődő-e<br>(1-egyáltalán nem, 5-kitüntetett szerep az eredményesség szempontjából) | 3.68  | 1.1    |
| Fontos lesz-e<br>(1-igen, 0-nem)  | 0.21  | 0.41   |

Összefoglalásképpen megállapítható, hogy a vállalati információs rendszerek integráltsági foka viszonylag alacsony, s elsősorban az adminisztratív (s nem a stratégiai) funkciók integráltsági szintje magas. Ugyanakkor úgy tűnik, hogy az integrált információs rendszereket alkalmazók ezen rendszerek használatát kifizetődőnek tartják, s a magyar vállalatok felismerték az integrált információs rendszerek jelentőségét.

### 3.1.2 Kommunikáció

Egy adott vállalat belső integráltságának jól jellemezheti az, hogy milyen a kommunikáció az egyes funkcionális szervezeti egységek között (ez a horizontális integrációhoz kapcsolódik) illetve az, hogy a kommunikáció adott szintje akadályozza-e a hatékony vállalati működést.

A kommunikáció kérdése meglehetősen nehezen vizsgálható<sup>12</sup> egy kérdőíves felmérés keretein belül, de jelzés értékkel mindenképpen bír az, hogy a kérdőívet kitöltő vezetők milyen válaszokat adtak a kommunikációra vonatkozó explicit kérdésekre.

#### 3.1.2.1 Kommunikáció és termelési célok

A kérdőíves felmérésben explicit módon is szerepelt a kommunikáció javítására mint célra vonatkozó kérdés. A 7. táblázatban szereplő célokat 1-5 skálán kellett értékelniük a kérdőív kitöltőinek. A kommunikációra vonatkozó célok (mind a belső, mind a külső) viszonylag magas értékeket kaptak.

7. sz. táblázat : Termelési célok (T3)

(1 - nem fontos, 5- rendkívül fontos)

<sup>12</sup> Nyugati felmérések a különböző szintű menedzserek találkozójának gyakoriságára és a legfontosabb megosztott információkra szoktak rákérdezni. De a felmérésben ilyen jellegű kérdések nem szerepeltek.



| KÉRDÉS                                      | ÁTLAG       | SZÓRÁS      | ELEMSZÁM   |
|---|-------------|-------------|------------|
| Gyártási minőségjavítása                    | 4.48        | 0.89        | 284        |
| Egységköltség csökkentése                   | 4.47        | 0.76        | 288        |
| Általános költségek csökkentése             | 4.4         | 0.81        | 297        |
| Rendelésteljesítés pontosságának növelése   | 4.24        | 1.01        | 284        |
| Munkatermelékenység növelése                | 4.21        | 0.9         | 292        |
| <u>Kommunikáció javítása, külső partner</u> | <u>4.16</u> | <u>0.8</u>  | <u>304</u> |
| Közvetett munkatermelékenység javítása      | 3.92        | 1           | 269        |
| <u>Kommunikáció javítása, funkciók</u>      | <u>3.92</u> | <u>1.02</u> | <u>286</u> |
| Készletek csökkentése                       | 3.83        | 1.08        | 296        |
| Rendelésteljesítési idő csökkentése         | 3.75        | 1.14        | 274        |
| Munkahelyi légkör javítása                  | 3.7         | 0.95        | 300        |
| Termékváltoztatási képesség javítása        | 3.69        | 1.12        | 258        |
| Gyártási átfutási költség csökkentése       | 3.62        | 1.24        | 251        |
| Mennyiségváltoztatási képesség javítása     | 3.41        | 1.108       | 264        |
| Átállási idő csökkentése                    | 3.25        | 1.24        | 234        |
| Kapacitás növelése                          | 3.22        | 1.28        | 285        |
| Termékválaszték bővítése                    | 3.19        | 1.36        | 229        |
| Termékfejlesztési ciklus rövidítése         | 3.17        | 1.3         | 232        |
| Kapacitás csökkentése                       | 1.9         | 1.23        | 262        |

Ebből le lehet vonni azt a következtetést is, hogy a vállalatok felismerték a kommunikáció jelentőségét mind partnereik felé, mind a vállalatok belül. Ugyanakkor ezek a magas értékek azt is jelenthetik, hogy a magyar vállalatvezetők jelenlegi negatív gyakorlati tapasztalataik alapján úgy érzik, hogy a kommunikáció javításával kapcsolatban még van tennivaló. Ez utóbbi azt jelentené, hogy a kommunikációt a vállalat hatékony működését gátló tényezőnek értékelik a magyar vállalatok. Ezt azonban nem támasztja alá a kérdőívben szereplő T33-as kérdés értékelése, mely szerint például a logisztikai funkció hatékonysága szempontjából a belső kommunikáció nem gátló tényező (lásd 2. melléklet). Mindezt úgy lehetne interpretálni, hogy a kommunikáció elégtelen volta nem tartozik a legjelentősebb akadályok közé, s ezért a vállalatvezetők nem érzékelik (pontosabban: nem ezt érzékelik) gátló tényezőnek.

Ez még nem bizonyítja azt, hogy első feltevésünk helyes, az mindenesetre fontos, hogy a vállalatok céljai között a kommunikáció fontos szerepet kap.

### 3.1.3 *Kommunikáció és információs rendszerek*

Az, hogy az információrendszerek (különösen az integrált információrendszerek) kedvezően befolyásolhatják a vállalaton belüli kommunikációt, nem kérdéses. Az integrált rendszerek ugyanis helyes használat esetén megkönnyítik és meggyorsítják a vállalaton belül az adatok és információk áramlását. A XX. század végén a vállalatok elkerülhetetlenül szembesülnek az “idő pénz” szólás gyakorlati jelentőségével. A gyorsaság szerepe minden területen felértékelődött.

Azt, hogy ezt a kapcsolatot, összefüggést a magyar vállalatok is felismerték, bizonyítja a kommunikáció javítására irányuló törekvés és az információrendszerek célként való megjelenése közötti szignifikáns kapcsolat (lásd 3. melléklet).

### 3.1.4 *Funkciók közötti kapcsolat*

Az egyes vállalati funkciók közötti kapcsolat, azon belül például az egyes funkcionális területek súlya a döntéshozatalban illetve az, hogy hány funkciót vonnak be bizonyos döntések meghozatalába, szintén jól jellemzi a vállalatban kialakult kapcsolatrendszert.

A kérdőíves felmérésben több kérdés is vonatkozott az egyes funkciók bizonyos döntési szituációkban betöltött szerepére (pl. éves tervekészítés, termelésütemezés, új termékek bevezetése, hosszúlejáratú hitel felvétele, szállítók kiválasztása). Mivel az elénk táruló kép nagyon hasonló volt a fenti esetekben, ezért a példa kedvéért csak az éves tervezéssel kapcsolatos kérdéscsoportot emeljük ki. Az alábbi táblázat tükrözi a felsővezetés kiemelt szerepét, s azt, hogy vállalataink nem működnek igazán integráltan, hiszen egy olyan kulcsfontosságú területen, mint az éves tervekészítés, az integráló vállalati funkciók (logisztika, információmenedzsment, emberi erőforrás) nem kapnak fontos szerepet.

8. sz. táblázat: Az egyes vállalati funkciók részvétele az éves tervekészítésben (V30)

(1- egyáltalán nincs bevonva, 5- meghatározó szerepet játszik)

| Kérdés                               | Átlag | Szórás | Elemzés |
|--------------------------------------|-------|--------|---------|
| Logisztika                           | 3.04  | 1.13   | 260     |
| Információs menedzsment              | 3.24  | 1.26   | 259     |
| Muszaki fejlesztés                   | 3.41  | 1.19   | 287     |
| Emberi erőforrás menedzsment         | 3.42  | 1.16   | 285     |
| Termelés                             | 3.92  | 1.11   | 287     |
| Pénzügy                              | 4.15  | .92    | 314     |
| Kereskedelem                         | 4.20  | 1.01   | 300     |
| Éves tervekészítésben: felső vezetés | 4.85  | .42    | 319     |

A kérdőíves felmérés V13-as kérdése arra vonatkozott, hogy a vállalat folytat-e formalizált stratégiai tervezést. A válaszadók (322 vállalat) csupán 44%-a válaszolt igennel. Az interjúk során is talákoztunk olyan vállalattal, amely nem rendelkezett írott stratégiával, s kérdésünkre a “stratégia a fejekben van” választ adták. Kérdéses, hogy vajon minden érintettnek ugyanaz van-e a fejében.

A funkciók közötti kapcsolatáról, annak integráltságáról képet adhat az, hogy a formalizált stratégiát készítő vállalatoknál kik vesznek részt a stratégiai kidolgozásában.

9. sz. táblázat: Stratégia kidolgozásában kik vesznek részt (VI4D)

| KIK  | GYAKORISÁG | SZÁZALÉK   | KUMULÁLT% |
|--|------------|------------|-----------|
| Vállalat felső szintű vezetői  | 37         | 23.3       | 23.3      |
| Felsőszintű vezetők és a tervezési/stratégiai szakapparátus tagjai       | 47         | 29.6       | 52.8      |
| Felsőszintű, középszintű vezetők és a tervezési/stratégiai szakapparátus | 44         | 27.7       | 80.5      |
| Valamennyi vezetői szint   | 24         | 15.1       | 95.6      |
| Vállalat valamennyi vezetője, valamint beosztottak dolgozói is           | 7          | 4.4        | 100       |
| <b>Összesen</b>  | <b>159</b> | <b>100</b> | <b>-</b>  |

A formalizált stratégiai tervezést folytató vállalatok (159 vállalat) több mint fele (52.8%-a) csakis a felsővezetést és a szakapparátust vonja be a stratégiai tervezés folyamatába. Csupán a vállalatok 4.4%-a von be beosztottakat is ebbe a folyamatba. Ez is azt jelzi, hogy a horizontális és a hierarchikus integráltság mértéke nem magas vállalatainknál.

A szervezetek vezetésével foglalkozó szakirodalom egységes abban a tekintetben, hogy az interfunkcionális teamek, munkacsoportok alkalmazása elősegíti a funkcionális szervezeti egységek közötti kommunikációt, illetve erősítheti az együttműködési készséget. Az ilyen munkacsoportok alkalmazása hozzájárul az ún. “kommunikációs kémény” lebontásához, és a lapos szervezetek koncepciójának gyakorlati térhódításával egyre gyakrabban alkalmaznak a szervezetek több szakma képviselőiből álló munkacsoportokat. Hogy állnak ezzel a kérdéssel a magyar vállalatok?

10. sz. táblázat: Több szakma képviselőiből álló munkacsoportok (T4B)

| Kérdés  | Átlag | Szórás | Elemsszám |
|---|-------|--------|-----------|
| Használják-e<br>(1-használ, 0-nem használ)  | 0.44  | 0.5    | 321       |
| Fontos lesz-e<br>(1-igen, 0-nem)  | 0.26  | 0.44   | 321       |
| Kifizetődő-e<br>(1-egyáltalán nem, 5-kitüntetett szerep az eredményesség szempontjából) | 3.58  | 1.14   | 172       |

A válaszadók 44%-a használ több szakma képviselőiből álló munkacsoportokat, s ezek működését kifizetődőnek tartják. Ugyanakkor csak 26%-uk gondolja úgy, hogy a munkacsoportokra a következő két-három évben súlyt kíván helyezni. A mögöttes okok felderítésére a kérdőív nem ad lehetőséget. Talán a funkciók közötti kapcsolattartás új formái élnek a válaszadók fejében, vagy egyszerűen a többi felsorolt program/tevékenység fontosabbnak tűnt.

### 3.1.5 Vevőorientáció

A fogyasztóorientáltság már az ellátási lánc koncepcióban kiemelt szerepet kapott. Sőt, a fogyasztó a legfontosabb szerep. A XX. század vállalatának fogyasztója pedig egyre igényesebb. A vállalatnak erőfeszítéseket kell tennie, hogy megismerje a fogyasztó egyedi igényeit. Az egész ellátási lánc a fogyasztót kell, hogy szem előtt tartsa. A lánc-orientált szemléletmóddal a vállalatok többet képesek nyújtani kevesebbért. Ebből a szempontból mellékes, hogy a végső fogyasztó egy másik vállalat, intézmény vagy egyéni vásárló. Mindig az adott fogyasztó igényei irányítják az egész ellátási láncot. A piacon a végső fogyasztó ítél, s ebben az értékítéletben nem csupán a közvetlen eladó, hanem az egész ellátási lánc mérettetik meg<sup>13</sup>. Ezért rendkívül fontos a fogyasztóktól érkező visszacsatolás ösztönzése, szorosabb kapcsolat kialakítása.

A mintában szereplő vállalatok nagy része fontosnak tartja a vevőivel kialakított vagy kialakítandó jó viszonyt. 75,8%-uk gondolta jellemzőnek vállalatára azt, hogy a vevőkkel való mindennapos viszony fontosabb a vállalat marketingtevékenysége szempontjából, mint a hagyományos marketing eszközök. A vevői visszajelzéseket a vállalkozások 59,2%-a bátorítja, ami szintén arra utal, hogy a vállalatok legalábbis felismerték ennek fontosságát.

#### 3.1.5.1 Kimutatások

A vállalatok által alkalmazott mutatók illetve ezen mutatók / módszerek / technikák fontosságának, hasznosságának megítélése sokat elárul arról, hogy az adott vállalat milyen tényezőket tart fontosnak, milyen szempontokat vesz figyelembe a döntéshozatal során, és milyen információkat tart elengedhetetlenül fontosnak.

A mutatók, mutatószám-rendszerek történeti fejlődésében két szakaszt különíthetünk. Az 1880-as évektől egészen az 1980-as évek közepéig a hangsúly a vállalatoknál a pénzügyi jellegű kimutatásokon és mutatókon volt. Az első szakaszban a “hangsúly teljesen a pénzügyi mutatókon volt, s arra nem fordítottunk elég figyelmet, hogy milyen tevékenységek eredményképpen lesznek a számok olyanok amilyenek”<sup>14</sup> - fogalmazta meg a probléma lényegét egy gyakorlati szakember. Ezeknek a hagyományos rendszereknek a korlátait és hiányosságait a következő pontokban foglalom össze:

A hagyományos számviteli rendszerre épülnek (miközben a világ alapvetően megváltozott: pl. a költségstruktúra, a költségokozók sorrendje tekintetében)

<sup>13</sup>A differenciáltabb kép érdekében annyit meg kell jegyezni, hogy a vázolt tendencia nem egyformán erős a tömegtermékek és a speciális termékek esetében. Erről lásd: Peters (1991)

<sup>14</sup>Kaplan. R.: Cigna P & C: A Balanced Scorecard, CFO, October, 1996. p.33. Gerald Isomnak, a Cigna Property and Causality elnökének nyilatkozata.

Visszatekintő mutatók (lagging), melyek csupán a havi zárást követően adnak képet a múltbeli döntések eredményességéről.

Ezek a rendszerek nem a vállalati stratégiára épültek, szemléletük rövid távú.

A hagyományos rendszerek mindent pénzben próbáltak meg kifejezni, számszerűsíteni, pedig ez gyakran nem lehetséges és nem is szükséges.

A hagyományos mutatószám-rendszerek rendkívül rugalmatlan rendszert alkottak (a beszámolók kötött struktúrájából adódóan).

A rendszer középpontjában álló profit mint alapvető mérőszám nem ad választ a miért kérdésekre.

A második szakasz a mutatószám-rendszerek történeti fejlődésében az 1980-as években kezdődött, amikor a vállalatok felismerték a hagyományos teljesítmény-mérési rendszerek korlátait, s új rendszerek kialakításába kezdtek. Először különböző minőségi és időalapú mutatókkal kísérleteztek, majd megjelentek az első próbálkozások integrált mutatószám-rendszerek kialakítására (pl. SMART, PQM). Ezek az integrált mutatószám-rendszerek ( egy további példa a Balanced Scorecard) egy új perspektívát is figyelembe vettek. Ez pedig a vevők megítélésével, a vevői elégedettség mértékével kapcsolatos minden olyan dimenzió figyelembe vételét jelentette, amely a versenyben fontos lehet.

A kérdőíves felmérésben két kérdés csoportot is azzal foglalkozott, hogy milyen módszereket, mutatókat használnak a vállalatok, és ezeket mennyire tartják hasznosnak illetve fontosnak. A kérdőívben szereplő módszerek elemzése során három csoportot képeztünk. Az ún. belső mutatók/módszerek körébe azokat soroltuk, amelyek a vállalat operatív működéséhez, a termelési folyamatokhoz kapcsolódnak, illetve csak közvetett módon befolyásolják a fogyasztók elégedettségét. A külső mutatók/módszerek körébe a vevői elégedettséggel közvetlen kapcsolatban állókat soroltuk. A pénzügyi kategóriába pedig értelemszerűen a pénzügyi illetve költségvonzattal rendelkezőket soroltuk be (bár a pénzügyi mutatók tulajdonképpen belső mutatók, különválasztásukat a vállalati gyakorlatban betöltött kiemelt szerepük indokolja). Hipotézisünk az volt, hogy egy valóban fogyasztó-orientált vállalat a gyakorlatban is használja, és fontosnak tartja az ún. külső mutatókat/módszereket. A 11. táblázat összefoglalja az eredményeket. A táblázatban feltüntetettük a használat és hasznosság szerinti sorrendet is (1. a legtöbb vállalat által használt mutató, illetve a leghasznosabbnak tartott mutató). S hogy mi köze mindennek az integrációhoz? Ez a témakör már kapcsolatot teremt a vállalat és külső környezete (nevezetesen a fogyasztók) között a fogyasztó-orientáltság vizsgálatával.

11. táblázat: Az alkalmazott módszerek és mutatók és ezek hasznossága/fontossága (T2 és P1)

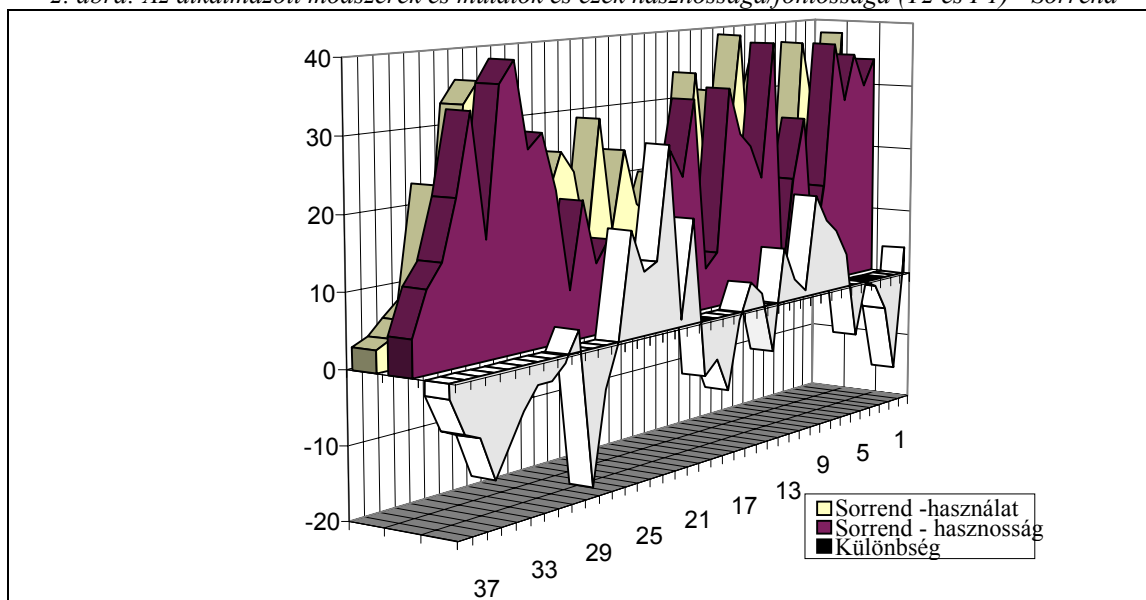
(használat: 0-nem, 1-igen; hasznosság: 1-egyáltalán nem, 5-elengedhetetlen)

|    | Típus    | Módszer/mutató  | Használat<br>(átlag) | Sorrend -<br>használat | Hasznosság<br>(átlag) | Sorrend -<br>hasznosság |
|----|----------|---|----------------------|------------------------|-----------------------|-------------------------|
| 1  | belső    | alkalmazotti javaslatok száma                                   | 0.17                 | 38                     | 3.33                  | 34                      |
| 2  | belső    | alkalmazottak hiányzása   | 0.47                 | 15                     | 3.51                  | 30                      |
| 3  | belső    | alkalmazottak cserélődésének foka                               | 0.31                 | 30                     | 3.24                  | 35                      |
| 4  | belső    | állásido  | 0.32                 | 27                     | 3.65                  | 28                      |
| 5  | belső    | átállítási idok   | 0.18                 | 37                     | 3.21                  | 37                      |
| 6  | belső    | készletszintek  | 0.59                 | 7                      | 4.01                  | 15                      |
| 7  | belső    | termelékenység  | 0.54                 | 9                      | 4.33                  | 4                       |
| 8  | belső    | minőségköltség  | 0.21                 | 35                     | 3.71                  | 26                      |
| 9  | belső    | befejezetlen termék minősége                                    | 0.32                 | 28                     | 3.99                  | 17                      |
| 10 | belső    | nyersanyag minősége   | 0.43                 | 17                     | 4.5                   | 2                       |
| 11 | belső    | terméktervezési ido   | 0.15                 | 39                     | 3.17                  | 38                      |
| 11 | belső    | termelési átfutási ido  | 0.38                 | 21                     | 3.93                  | 18                      |
| 13 | belső    | keresleti előrejelzés pontos                                    | 0.3                  | 31                     | 3.82                  | 23                      |
| 14 | belső    | idonormák pontossága  | 0.43                 | 18                     | 3.76                  | 25                      |
| 15 | belső    | gyártási útvonal pontossága                                     | 0.23                 | 34                     | 3.47                  | 32                      |
| 16 | belső    | anyagjegyzék pontossága   | 0.52                 | 12                     | 4.21                  | 8                       |
| 17 | belső    | készletnyilvántartás pontos                                     | 0.67                 | 5                      | 4.26                  | 6                       |
| 18 | belső    | költségalapú szállítóértékelés                                  | 0.39                 | 20                     | 3.49                  | 31                      |
| 19 | belső    | vevok ABC elemzése  | 0.49                 | 14                     | 3.91                  | 20                      |
| 20 | belső    | készletek ABC elemzése  | 0.46                 | 16                     | 3.78                  | 24                      |
| 21 | külső    | reklamáció kezelésének ideje                                    | <b>0.36</b>          | <b>24</b>              | <b>4.21</b>           | <b>9</b>                |
| 22 | külső    | vevoi reklamációk száma   | <b>0.52</b>          | <b>13</b>              | <b>4.11</b>           | <b>12</b>               |
| 23 | külső    | vásárlói elégedettség   | <b>0.32</b>          | <b>29</b>              | <b>4.49</b>           | <b>3</b>                |
| 24 | külső    | késztermék minősége   | <b>0.53</b>          | <b>11</b>              | <b>4.73</b>           | <b>1</b>                |
| 25 | külső    | rendelésteljesítés idotartama                                   | <b>0.38</b>          | <b>22</b>              | <b>4.1</b>            | <b>13</b>               |
| 26 | külső    | rendelésteljesítés késése                                       | <b>0.35</b>          | <b>25</b>              | <b>4.17</b>           | <b>10</b>               |
| 27 | pénzügyi | készpénz-konverziós ciklus                                      | 0.41                 | 19                     | 3.93                  | 19                      |
| 28 | pénzügyi | beszedési és fizetési idok                                      | 0.82                 | 1                      | 4.25                  | 7                       |
| 29 | pénzügyi | készletforgási mutatók elemzése                                 | 0.77                 | 2                      | 3.89                  | 21                      |
| 30 | pénzügyi | elosztási csatornák költségeinek és jövedelmezőségének elemzése | 0.29                 | 32                     | 3.57                  | 29                      |
| 31 | pénzügyi | célköltség-számítás   | 0.34                 | 26                     | 3.66                  | 27                      |
| 32 | pénzügyi | átmeno teljesítmény-számítás                                    | 0.2                  | 36                     | 3.06                  | 39                      |
| 33 | pénzügyi | logisztikai költségek tevékenység-alapú elemzése                | 0.29                 | 33                     | 3.23                  | 36                      |
| 34 | pénzügyi | tevékenység-alapú termékköltség kalkuláció                      | 0.54                 | 10                     | 4                     | 16                      |
| 35 | pénzügyi | a szuk keresztmetszet költségelemzése                           | 0.38                 | 23                     | 3.41                  | 33                      |
| 36 | pénzügyi | költségérzékenységi vizsgálat                                   | 0.58                 | 8                      | 3.83                  | 22                      |
| 37 | pénzügyi | fedezeti pontszámítás   | 0.63                 | 6                      | 4.02                  | 14                      |
| 38 | pénzügyi | fix-változó költségek elkülönítése                              | 0.73                 | 4                      | 4.15                  | 11                      |
| 39 | pénzügyi | cash-flow kimutatás   | 0.77                 | 3                      | 4.28                  | 5                       |

A 2. ábra szemlélteti (a sárga csúcs a háttérben, illetve a fehér púp az előtérben), hogy a külső - fogyasztókkal kapcsolatos - módszereket a vállalatok nagyon hasznosnak ítélik, ugyanakkor viszonylag kisebb arányban használják. (Mivel a grafikon az egyes módszerek sorrendjét ábrázolja, így minél alacsonyabb a grafikonon, annál kedvezőbb helyzetet illetve megítélést jelöl.) A használatban és a megítélésben is egyértelmű a pénzügyi módszerek/mutatók

dominanciája (lásd 11. táblázat), ugyanakkor a 2. ábra jól szemlélteti, hogy a vevőkkel kapcsolatos mutatók esetében a legnagyobb a diszkrepancia a követett gyakorlat és az elméleti megfontolások között. A vállalatok már felismerték a külső mutatók fontosságát, de a gyakorlati alkalmazás még várat magára.

2. ábra: Az alkalmazott módszerek és mutatók és ezek hasznossága/fontossága (T2 és P1) - Sorrend



A fenti grafikonon az 1-20. módszerek az ún. belső mutatók, ezek megítélése és használata viszonylag együtt mozog (néhány mutatótól eltekintve: pl. nyersanyag minősége). A 21-25-ös módszerek a külső mutatók, s ezen a szakaszon jól látszik a már említett ellentmondás. A 26-39. mutatók/módszerek a pénzügyi mutatók, amelyek közül különösen az utolsó csoport foglal előkelő helyet.

A belső integrációval kapcsolatban összefoglalásképpen megállapíthatjuk, hogy a jövőbeli kilátások az **elemzés tárgyát képező területek mindegyikén** (kommunikáció, fogyasztó-orientáltság megjelenése a vállalat által használt módszerek terén, belső kommunikáció és funkcionális területek közötti kapcsolat) **kedvezőbb képet mutatnak, mint a jelenlegi vállalati gyakorlat.** Ez a megállapítás egyben arra is utal, hogy vállalataink a vizsgált kritériumok alapján egyelőre nem tekinthetők integrátnak.

### 3.2 Külső integráció

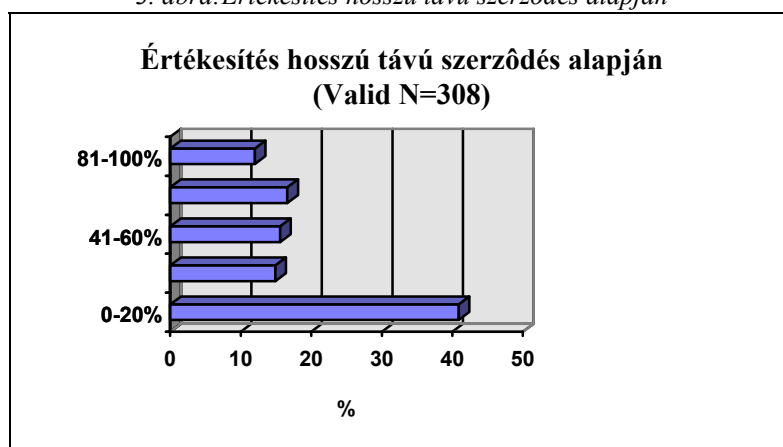
A vállalaton belüli integráció kérdésköre után vizsgáljuk meg a vertikális integrációt!

### 3.2.1 Hosszú távú szerződéses kapcsolatok

#### 3.2.1.1 Áttekintés

A vevőkkel és szállítókkal kialakított hosszú távra szóló kapcsolatok<sup>15</sup> gyakran összefüggésben állnak a szállító és vevő közötti kapcsolat szorosságával, az együttműködés gyakoriságával. A kutatás során végrehajtott kérdőíves felmérésben több kérdés is azt vizsgálta, hogy miért kötnek a vállalatok hosszú távú szerződést vevőikkel illetve szállítóikkal. A mintában szereplő vállalatok 44,2%-a értékesítésének több mint 40%-a hosszú távú szerződések alapján történik.

3. ábra:Értékesítés hosszú távú szerződés alapján

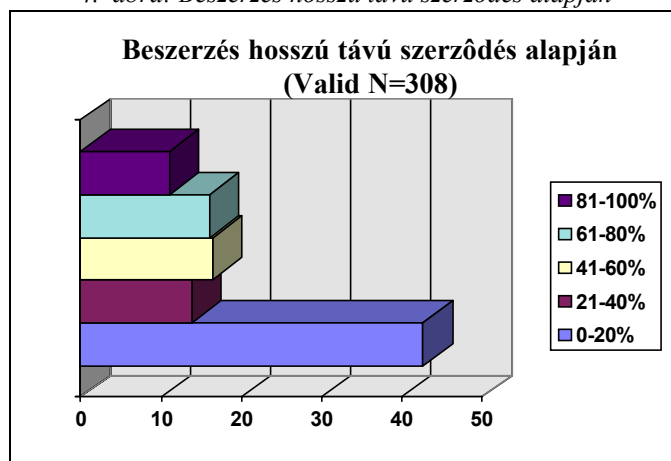


A beszerzéseknél hasonló a helyzet. A mintában szereplő vállalatok 43,6%-a beszerzésének több mint 40%-a hosszú távú szerződéskötéseken alapul, s a vállalatok közel 60%-a beszerzésének több mint 20 %-át hosszú távon biztosítja.

<sup>15</sup> Itt feltétlenül meg kell jelezni, hogy a kérdőívben nem került pontosan definiálásra az, hogy mi is tekinthető hosszú távú szerződésnek a kérdőív szerkesztői szerint. Ezért valószínű, hogy a kitöltők más és más időtávot értettek a hosszú táv alatt. Ez mindenképpen nehezíti a feldolgozás eredményeinek értelmezését.



4. ábra: Beszerzés hosszú távú szerződés alapján



Szoros a kapcsolat a hosszú távú értékesítési szerződések és a hosszú távra szóló beszerzési szerződések között (lásd 4. melléklet). Ez logikus, s erősíti az ellátási lánc koncepciót. Amennyiben a vállalatot hosszú távú kötelezettség köti értékesítési oldalon, ezzel harmonizálja kapcsolatait a beszerzési oldalon is.

### 3.2.1.2 Külföldi kapcsolatok

A vállalatközi kapcsolatokkal kapcsolatban felmerül az a kérdés, hogy különböznek-e a magyar vállalatok közötti kapcsolatok és a magyar és külföldi vállalatközi kapcsolatok, s ha igen, milyen szempontból.

Ehhez először azt mutatjuk be, hogy a mintában szereplő vállalatok milyen arányban folytatnak exporttevékenységet. Az első táblázat a mintában szereplő vállalatok exportértékesítésének gyakorisági megoszlását mutatja az 1995-ös árbevétel %-os arányában.

|         | Válaszadók száma | Válaszadók százaléka |
|---------|------------------|----------------------|
| 0-20%   | 134              | 57.3                 |
| 21-40%  | 32               | 13.7                 |
| 41-60%  | 24               | 10.3                 |
| 61-80%  | 22               | 9.4                  |
| 81-100% | 22               | 9.4                  |

A mintában szereplő vállalatok közül a magasabb export részaránnyal rendelkezők gyakrabban kötnek hosszú távú szerződést az értékesítésre vonatkozóan (lásd 5. melléklet). Ennek egyik magyarázata az lehet, hogy az exportszerződések nagyobb része köttetik hosszú távra, mint a belföldi szerződéseké.

Miért kötnek hosszú távú szerződést a mintában szereplő vállalatok? Amint ezt majd lejjebb részletesebben is bemutatjuk, első helyen a stabil kapacitás kihasználtságra törekvés áll, s ezt követi a stabil bruttó árbevétel. Vagyis a hosszú távú szerződések legfontosabb motivációja a külső környezet bizonytalanságának csökkentésére való igény és törekvés. Valószínűleg nem véletlen az sem, hogy exportértékesítés esetén fontosabb a hosszú távú szerződés az exportból származó nagyobb bizonytalanság csökkentése érdekében.

Ez a néhány vizsgálat csupán arra volt elegendő, hogy egy kis kitekintést nyújtson a mai magyar vállalati gyakorlatra. Láttuk, hogy a mintában szereplő vállalatok nagy része köt hosszú távú szerződést vevőivel illetve szállítóival, de a szerződéskötések elsősleges oka a bizonytalanság csökkentése, nem pedig a stratégiai szövetségből adódó potenciális előnyök kihasználása. Az bizonyos, hogy a magyar vállalatvezetők gondolkodásában már jelen van a stratégiai szövetségek tágran értelmezett definíciója, a széleskörű alkalmazás azonban még várat magára (Ez - mint láttuk - különösen a csekélyebb exporttevékenységet folytató vállalatokra igaz.) Ezzel azonban Magyarország nincs egyedül.

### 3.2.1.3 Az indokok

Ebben az alfejezetben részletesebben megvizsgáljuk, hogy a vállalatok miért kötnek hosszú távú szerződéseket egyes vevőikkel. Az indokok csoportosítása megegyezik a Vállalataink erőltetett (át)menetben (1997) című tanulmányával. Eszerint pénzügyi, működésbeli és stratégiai indokokat különböztetünk meg.

#### I. Vevői oldal

A kérdőívben szereplő indokokat - a vevői oldalon - a fent említett csoportosítási szempontok alapján a következőképpen osztályozhatjuk:

#### Pénzügyi indokok:

- stabil bruttó árbevétel
- kalkulálható szerződések reménye
- költségcsökkentési lehetőség

#### Működésbeli indokok:

- stabil kapacitás kihasználás
- ismert minőségi követelmények
- ismert mennyiségi követelmények
- rugalmasság a szerződésen belül
- kedvezőbb szállítási és tárolási feltételek

#### Stratégiai indokok:

- közös problémamegoldás
- fejlesztési együttműködés lehetősége
- jövőbeni további szerződések
- versenytársak kizárása
- vevo ragaszkodik hozzá

A 12. táblázat összefoglalja a hosszú távú szerződések kötése mögött álló indokokat. Ebből jól látszik, hogy a legmagasabb értéket a szerződések konkrét megvalósulásához kapcsolódó, a bizonytalanság csökkentésére irányuló indokok kapták.

13. sz. táblázat: A vevőkkel kötött hosszú távú szerződések indokai

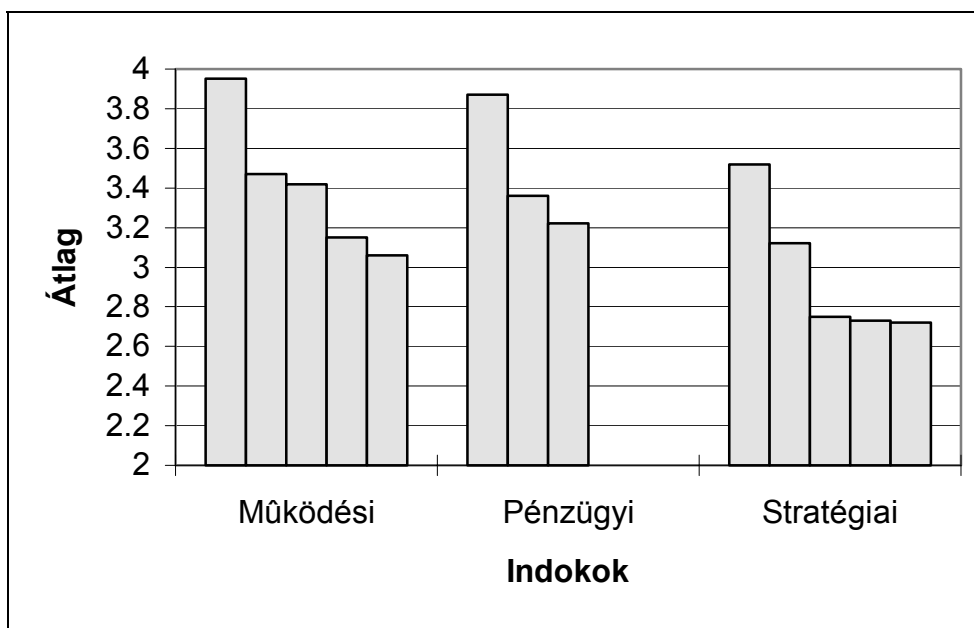
(1-a szempont jelentéktelen, 5- meghatározó jelentőségű)

| Indok                           | Csoportosítás | Átlag | Szórás | Elemszám |
|---------------------------------|---------------|-------|--------|----------|
| Stabil kapacitáskihasználás     | működésbeli   | 3.95  | 1.18   | 256      |
| Stabil bruttó árbevétel         | pénzügyi      | 3.87  | 1.16   | 256      |
| Jövobeni szerződések            | stratégiai    | 3.52  | 1.20   | 248      |
| Minőségi követelmények          | működésbeli   | 3.47  | 1.28   | 248      |
| Mennyiségi követelmények        | működésbeli   | 3.42  | 1.24   | 249      |
| Kalk. szerz. feltételek         | pénzügyi      | 3.36  | 1.19   | 246      |
| Költségsökkentés                | pénzügyi      | 3.22  | 1.24   | 245      |
| Rugalmasság                     | működésbeli   | 3.15  | 1.20   | 244      |
| Versenytársak kizárása          | stratégiai    | 3.12  | 1.40   | 251      |
| Szállítási, tárolási feltételek | működésbeli   | 3.06  | 1.32   | 245      |
| Vevő ragaszkodik hozzá          | stratégiai    | 2.75  | 1.24   | 244      |
| Közös probléma-elhárítás        | stratégiai    | 2.73  | 1.24   | 247      |
| Fejlesztési együttműködés       | stratégiai    | 2.72  | 1.34   | 249      |

Az alábbi grafikon jól mutatja, hogy a működési és pénzügyi indokok magasabb értékeket kaptak, mint a vevőkkel kötött hosszú távú szerződések háttérben álló stratégiai okok. Mindez alátámasztja fenti megállapításunkat, mely szerint a hosszú távú szerződések ma Magyarországon nem a stratégiai megfontolások indukálják. A működési jellegű indokok jóval magasabb értékeket kaptak.

5. ábra: A vevőkkel kötött hosszú távú szerződések indokai kategória szerint

(1-a szempont jelentéktelen, 5- meghatározó jelentőségű)



A vevőkkel való hosszú távú szerződéskötés általános indokainak vizsgálatát követően kíváncsiak voltunk arra, hogy vajon van-e lényeges különbség az indokok terén azok között a vállalkozások között, amelyek árbevételének jelentős illetve nem jelentős része származik hosszú távú szerződésekből. Ennek érdekében szétbontottuk a mintát két csoportra. Az egyikbe azok a cégek kerültek, amelyek árbevételének 20%-nál nagyobb része származik hosszú távú szerződésekből, míg a másik csoportba azok, amelyeknél ez az arány a 20%-ot nem éri el. A mintából ez utóbbi csoportba 126, az előbbibe kerekben 200 vállalat került.

14. sz. táblázat: A vevőkkel kötött hosszú távú szerződések a hosszú távú szerződések aránya szerinti bontásban

(1-a szempont jelentéktelen, 5- meghatározó jelentőségű)

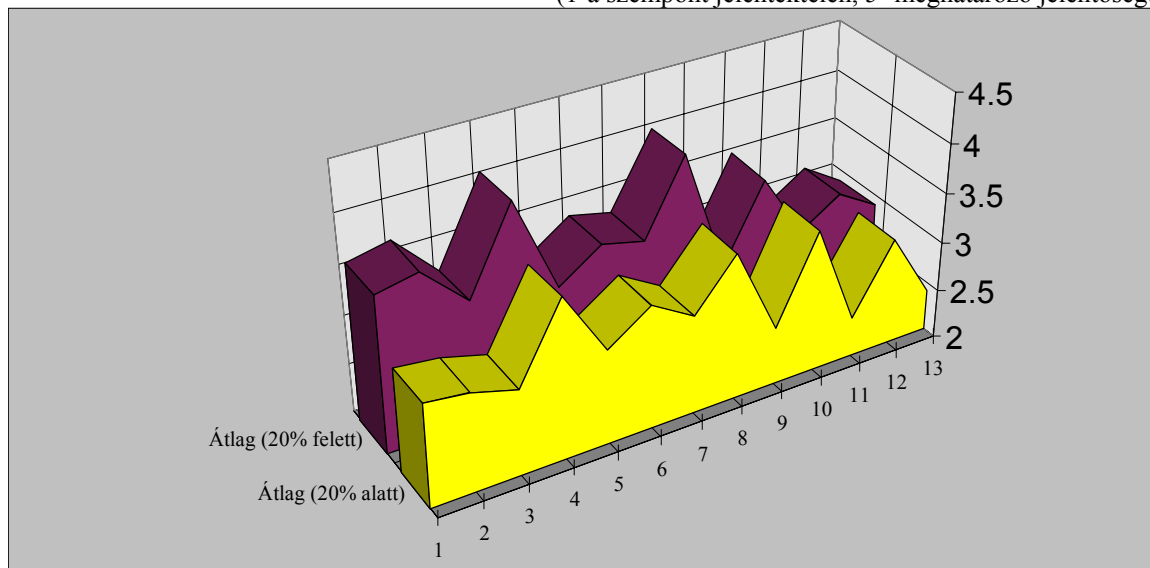
|    | Indok                      | Csoportosítás | Átlag (20% alatt) | Átlag (20% felett) |
|----|----------------------------|---------------|-------------------|--------------------|
| 1  | Ismert menny. köv.         | Működési      | 3.05              | 3.59               |
| 2  | Ismert min. köv.           | Működési      | 3                 | 3.68               |
| 3  | Rugalmasság                | Működési      | 2.88              | 3.25               |
| 4  | Stabil kapacitáskihasznál. | Működési      | 3.62              | 4.09               |
| 5  | Szállítás kedvezőbb        | Működési      | 2.96              | 3.11               |
| 6  | Kalk. szerz. reménye       | Pénzügyi      | 3.25              | 3.4                |
| 7  | Ktgcsoökkentés             | Pénzügyi      | 3                 | 3.3                |
| 8  | Stabil bruttó árbevétel    | Pénzügyi      | 3.49              | 4.03               |
| 9  | Fejlesztési együttm.       | Stratégiai    | 2.59              | 2.78               |
| 10 | Jövobeni szerz. reménye    | Stratégiai    | 3.45              | 3.54               |
| 11 | Közös problémaelhárítás    | Stratégiai    | 2.42              | 2.88               |
| 12 | Vers. társak kizárása      | Stratégiai    | 3.09              | 3.15               |
| 13 | Vevo ragaszkodik hozzá     | Stratégiai    | 2.42              | 2.9                |

A 6. ábra jól szemlélteti, hogy lényegében az összes felsorolt indok tendenciózusan magasabb értéket kapott azoktól a vállalatoktól, akik nagyobb arányban kötnek hosszú távú

szerződést vevőikkel. Ez tehát a stratégiai indokokra is igaz, de az eltérés nem magasabb ezen a területen. Ez tehát nem támasztja alá azt a hipotézist, hogy legalább a nagyobb arányban hosszú távú szerződést kötők esetében előtérbe kerülnek a stratégiai szempontok. Az egyes indokok közötti viszony változatlan marad.

Az egyetlen következtetés, amely nagy valószínűséggel igaz, az, hogy a vevői oldalon nagyobb arányban hosszú távú szerződést kötő vállalatoknál a felsorolt indokok fontosabbak, s a kettő között kapcsolat van. Az ok-okozati kapcsolat iránya azonban már kérdéses. Éppúgy lehetséges az, hogy a nagyobb arányban hosszú távú szerződést kötő vállalatok azért teszik ezt, mert a felsorolt indokokat fontosabbnak tartják, mint fordítva. Vagyis, hogy azért jelölték fontosabbnak ezeket az okokat, mert nagyobb arányban vesznek részt hosszú távú kapcsolatban vevőikkel.

6. ábra: A vevőkkel kötött hosszú távú szerződések a hosszú távú szerződések aránya szerinti bontásban (1-a szempont jelentéktelen, 5- meghatározó jelentőségű)



## II. Szállítói oldal

A szállítói oldalon a kérdőívben szerepeltek a vevői oldallal analóg kérdések a hosszú távú szerződésekre vonatkozóan. A *Miért köt hosszú távú szerződést szállítóival* kérdésnél szereplő okokat - a fentihez hasonlóan - a következőképpen csoportosíthatjuk:

### Pénzügyi indokok:

- kalkulálható beszerzési költségek
- kalkulálható szerződések feltételek
- költségcsökkentési lehetőség

### Működésbeli indokok:

- megbízható minőség
- megbízható ellátás

- ismert a szállító
- rugalmasság a szerződésen belül
- kedvezőbb szállítási és tárolási feltételek

*Stratégiai indokok:*

- ragaszkodás a szállítóhoz
- a szállító ragaszkodik hozzá
- közös stratégia lehetősége
- fejlesztési együttműködés lehetősége
- ellátásban elony a versenytársakkal szemben.

15. sz. táblázat: A szállítókkal kötött hosszú távú szerződések indokai

(1-a szempont jelentéktelen, 5- meghatározó jelentőségű)

| Indok                          | Csoportosítás | Átlag | Szórás | Elemzés |
|--------------------------------|---------------|-------|--------|---------|
| Megbízható ellátás             | működési      | 4.25  | .97    | 252     |
| Kalkulálható szerz. feltételek | pénzügyi      | 3.88  | 1.07   | 242     |
| Kalkulálható beszerzési ktg.   | pénzügyi      | 3.87  | 1.28   | 248     |
| Megbízható minőség             | működési      | 3.87  | 1.12   | 254     |
| Költségsökkentési lehetőség    | pénzügyi      | 3.57  | 1.16   | 238     |
| Rugalmas keret                 | működési      | 3.26  | 1.32   | 239     |
| Kedvező szállítási feltételek  | működési      | 3.22  | 1.26   | 241     |
| Ellátásban elony               | működési      | 3.14  | 1.33   | 242     |
| Ismert                         | stratégiai    | 2.79  | 1.21   | 230     |
| Szállítóhoz ragaszkodás        | stratégiai    | 2.77  | 1.18   | 234     |
| Közös stratégia                | stratégiai    | 2.68  | 1.25   | 237     |
| Fejlesztési együttműködés      | stratégiai    | 2.64  | 1.24   | 233     |
| Szállító ragaszkodik hozzá     | stratégiai    | 2.54  | 1.17   | 239     |

Hasonlóan ahhoz, ahogy a vevői oldalnál tettük, itt is kettébontottuk a mintát a szerint, hogy az összes beszerzés több vagy kevesebb mint 20%-a származik-e hosszú távú beszerzésből. A 20% alatti csoportba 130, míg a másikba 196 cég került.

A 14. táblázat és a 7. ábra igazolja, hogy a szállítói oldalon a vevői oldalhoz hasonló következtetéseket vonhatunk le. Vagyis a felsorolt tényezők között viszonyok változatlansága mellett, a szállítókkal nagyobb arányban hosszú távú szerződést kötő vállalatok minden indokot fontosabbnak, jelentősebbnek ítélték.

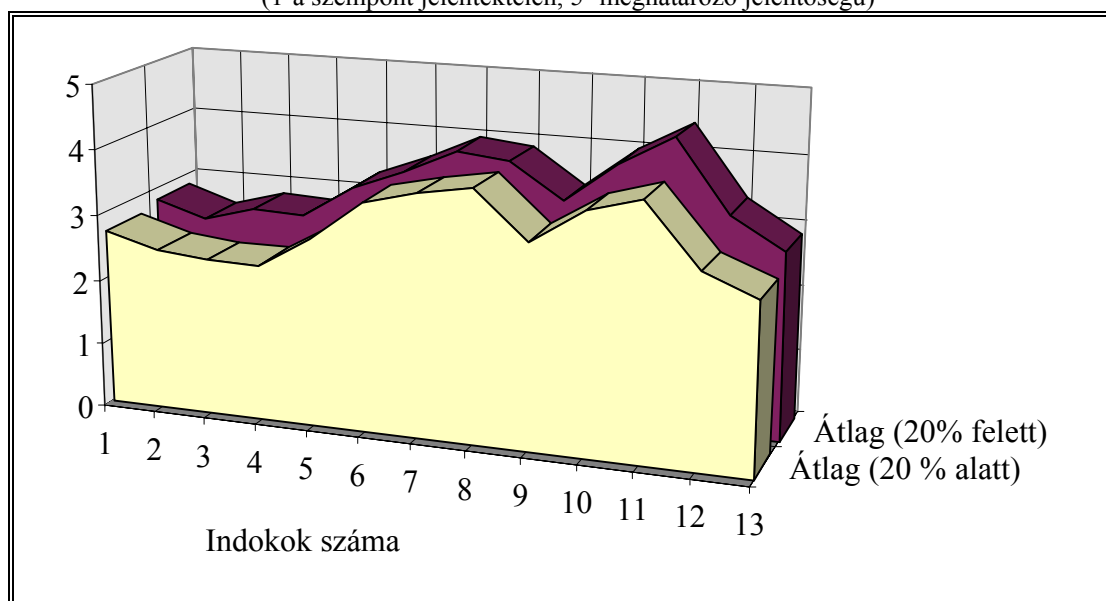
16. sz. táblázat: A szállítókkal kötött hosszú távú szerződések a hosszú távú szerződések szerinti bontásban

(1-a szempont jelentéktelen, 5- meghatározó jelentőségű)

|    | Indok                          | Jelleg     | Átlag (20 % alatt) | Átlag (20% felett) |
|----|--------------------------------|------------|--------------------|--------------------|
| 1  | szállítóhoz ragaszkodás        | stratégiai | 2.7                | 2.81               |
| 2  | szállító ragaszkodik           | stratégiai | 2.46               | 2.57               |
| 3  | közös stratégia                | stratégiai | 2.39               | 2.79               |
| 4  | fejlesztési együttműködés      | stratégiai | 2.38               | 2.75               |
| 5  | ellátásban elony               | stratégiai | 2.86               | 3.26               |
| 6  | költségsökkentési lehetőség    | pénzügyi   | 3.49               | 3.58               |
| 7  | kalkulálható szerz. feltételek | pénzügyi   | 3.69               | 3.95               |
| 8  | kalkulálható beszerzési ktg.   | pénzügyi   | 3.83               | 3.87               |
| 9  | rugalmas keret                 | működési   | 3.13               | 3.34               |
| 10 | megbízható minőség             | működési   | 3.65               | 3.96               |
| 11 | megbízható ellátás             | működési   | 3.89               | 4.42               |
| 12 | kedvező szállítási feltételek  | működési   | 2.93               | 3.34               |
| 13 | ismert                         | működési   | 2.61               | 2.86               |

A fenti táblázat eredményeit szemlélteti az alábbi grafikon.

7. ábra: A vevőkkel kötött hosszú távú szerződések a hosszú távú szerződések aránya szerinti bontásban (1-a szempont jelentéktelen, 5- meghatározó jelentőségű)



A fentiekben tehát láttuk, hogy a vevőkkel és szállítókkal kötött hosszú távú szerződések indokai kötött a bizonytalanságot csökkentő illetve a szállítás konkrét megvalósulásával kapcsolatos tényezők játszanak elsődleges szerepet. Ezért nagy valószínűséggel igaz az, hogy a vállalatközi integrációs kapcsolatok helyzetét a hosszú távú szerződéses kapcsolatok aránya nem jellemzi megfelelően. Más kritériumok után kell néznünk! Olyanok után, amelyek jobban jellemezhetik a stratégiai együttműködéseket.

### 3.2.2 Partnerkapcsolat jellege

A vállalatközi kapcsolatokat érintő konkrét számokon kívül mindenképpen érdemes az elemzésbe minőségi jellegű kérdéseket is bevonni, hiszen ezekből sokat megtudhatunk arról, hogy vajon a hosszú távú együttműködések bírnak-e stratégiai jelleggel, illetve a stratégiai szempontok valóban stratégiai lépéseket tükröznek-e.

#### 3.2.2.1 A partnerkapcsolat jellege

A vállalatok, vállalatvezetők gondolkodásmódjáról nyújt képet a következő táblázat. Ez a táblázat is azt igazolja, hogy a magyar vállalatvezetők már felismerték a vevőkkel és szállítókkal a jó viszony fontosságát, hiszen az ezekre a kérdésre adott válaszok átlaga előkelő helyen szerepel. Az már más kérdés - amint azt már többször említettük -, hogy ezt a felismerést tudják-e operacionalizálni, a tettek nyelvére lefordítani.

A vállalati belső integráció témaköréhez szorosan kapcsoló információs rendszerek terén a következőt mondhatjuk. Az információrendszerek hatékonyságára vonatkozó kérdés 3.27-es átlaga jól mutatja, hogy ezen a téren a vállalatok önmaguk elvárásaitól is elmaradnak.

17. sz. táblázat: Igaz-e, hogy ...?

(1-nem igaz, 5-teljesen)

| Változó | Átlag | Elemszám | Kérdés   |
|---------|-------|----------|--|
| V1A     | 4.46  | 320      | cél, fogyasztók jó kiszolgálása                    |
| V1K     | 4.2   | 317      | fogyasztókkal jó viszony fontos erőforrás          |
| V1D     | 4.11  | 323      | vezetők rendelkeznek a szükséges szakismerettel    |
| V1B     | 3.96  | 322      | cél, minél nagyobb profit                          |
| V1E     | 3.87  | 319      | beosztottak rendelkeznek a szükséges ismeretekkel  |
| V1J     | 3.76  | 318      | szállítókkal jó viszony fontos erőforrás           |
| V1N3    | 3.7   | 315      | pénzügyi helyzetben többlet-anyagi ösztönzésre     |
| V1C     | 3.59  | 323      | célnak megfelelő szervezeti felépítés              |
| V1N1    | 3.55  | 320      | pénzügyi helyzetben többlet-muszaki fejlesztésre   |
| V1G     | 3.55  | 316      | működést belső piac határozza meg                  |
| V1O     | 3.46  | 321      | pénzügyi helyzet összhangban piaci teljesítménnyel |
| V1I     | 3.45  | 318      | működést pénzügyi források határozzák meg          |
| V1L     | 3.27  | 324      | információs rendszer hatékony                      |
| V1P     | 3.23  | 303      | logisztikai rendszer megfelelő                     |
| V1N2    | 3.22  | 316      | pénzügyi helyzetben többlet-oktatásra              |
| V1M     | 3.21  | 310      | működést gazdaságpolitika határozza meg            |
| V1F     | 3.04  | 311      | működést külső piac határozza meg                  |
| V1H     | 2.36  | 319      | működést beszerzési lehetőségek határozzák meg     |

#### 3.2.2.2 A bizonytalanság forrásai a stratégiai döntéshozatalban



A partnerkapcsolatok mögött álló indokok illetve a kialakított kapcsolatok milyenségét jellemezheti az, hogy mennyiben jelentettek a múltban illetve jelentenek ma bizonytalansági tényezőt a szállítók a stratégiai döntéshozatalban. Úgy tűnik (lásd 6. melléklet), hogy a szállítók mint bizonytalansági tényező jelentősége az elmúlt időben kissé nőtt, de semmiképpen nem csökkent. Ez jelenheti azt, hogy a partnerkapcsolatok, a hosszú távú kapcsolatok minősége és elterjedtsége ma Magyarországon még nem olyan szintű, hogy az képes legyen csökkenteni a szállítókból magatartásából fakadó bizonytalansági tényezőt. Ugyanakkor az értékek abszolút nagyságát szem előtt tartva a szállítók szerepe nem kiemelten nagy (s nem is volt az) ezen a területen.

Az értékesítési piac jóval nagyobb bizonytalansági forrás, s ez felveti azt a kérdést, amit már korábban érintettünk. Miszerint a vevőkkel kötött hosszú távú kapcsolatok elsődleges motivációját éppen a bizonytalanság csökkentése, s nem stratégiai indokok jelentik.

### 3.2.3 Beszerzés

#### 3.2.3.1 Beszerzésben fontos tényezők

A beszerzésben fontos tényezők értékelésére vonatkozó kérdés alapján azt mondhatjuk, hogy a beszerzés egyelőre nem tölt be stratégiai szerepet a magyar vállalatok életében. A legfontosabb tényezőként a költségcsökkentő és a minőséggel kapcsolatos szempontok jelentkeztek.

18. sz. táblázat: Fontos tényezők a beszerzésben

(1- lényegtelen, 5 - nagyon fontos)

| Kérdés                           | Átlag | Szórás | Elemzés |
|----------------------------------|-------|--------|---------|
| költségcsökkentés                | 4.13  | .89    | 298     |
| minőség-növelés                  | 4.04  | .87    | 291     |
| beszállítók megtalálása          | 4.01  | .95    | 292     |
| beszállítókkal partnerkapcsolat  | 3.85  | .97    | 293     |
| szállítók minősítése             | 3.58  | 1.15   | 284     |
| szállítók menedzsmentje          | 3.33  | 1.01   | 281     |
| koordináció fejlesztése          | 3.28  | 1.14   | 280     |
| inf. háttér fejlesztése          | 3.22  | 1.16   | 280     |
| módszertan fejlesztése           | 2.89  | 1.18   | 274     |
| beszállítók számának csökkentése | 2.80  | 1.15   | 280     |
| környezetvédelem                 | 2.79  | 1.26   | 277     |
| szakemberek képzése              | 2.65  | 1.20   | 275     |

### 3.2.3.2 Beszállítók értékelési kritériumai

Annak, hogy egy vállalat szállítóival hosszú távú, stratégiai kapcsolatok kialakítására törekszik-e, fontos mérőszáma lehet, hogy milyen kritériumok alapján értékelik és választják ki szállítóikat. Az értékelési kritériumokat két csoportba osztottuk annak megfelelően, hogy a vállalat szállítójától milyen mértékben vár el vevőorientációt. Így tehát az egyik csoportba kerültek azok a tényezők, amelyek megléte arra utal, hogy a vevő elvárja a szállítótól a nagyfokú együttműködést illetve alkalmazkodást, míg a másik csoportba azok a tényezők kerültek, amelyek inkább a standardabb feltételek teljesítését kívánják meg viszonylag kis mértékű alkalmazkodás mellett.

19. sz. táblázat: A beszállítók értékelésének szempontjai

(1- lényegtelen, 5 - nagyon fontos)

| Kérdés                    | Elvárt vevőorientáció | Átlag | Szórás | Elemzés |
|---------------------------|-----------------------|-------|--------|---------|
| termékfejl-ben részt vesz | nagy                  | 2.31  | 1.20   | 267     |
| kapcs.szolg.kedvezo       | nagy                  | 2.93  | 1.17   | 276     |
| ISO minosítés             | kicsi                 | 3.05  | 1.41   | 265     |
| spec.termékjellemezok     | nagy                  | 3.21  | 1.19   | 273     |
| földrajzi közelség        | kicsi                 | 3.44  | 1.10   | 281     |
| magas technológia         | kicsi                 | 3.80  | 1.09   | 286     |
| alacsony száll-i ktg      | kicsi                 | 3.94  | 1.07   | 289     |
| ütemezés rugalmassága     | nagy                  | 4.02  | .92    | 283     |
| rövid száll.hat.ido       | nagy                  | 4.03  | .93    | 288     |
| ellátás stabil            | kicsi                 | 4.15  | .95    | 284     |
| magas termékminőség       | kicsi                 | 4.39  | .77    | 290     |
| kedvezo ár                | kicsi                 | 4.60  | .70    | 293     |

Amint ez a táblázatból is látható, a mintában szereplő vállalatok egyelőre nem igénylik, hogy szállítóik erős vevőorientáltságot mutassanak. Az is elképzelhető, hogy bár a vállalatok igényelnének a jelenleg elvártnál jóval erőteljesebb együttműködési hajlandóságot szállítóiktól, ennek érvényesítéséhez gyenge az alkupozíciójuk. Ennek azonban ellentmondanak azok az elemzések, amelyek kimutatták, hogy mára már a legtöbb piacon a „vevők piaca” alakult ki. Az általunk készített esettanulmányok is azt igazolják, hogy bár a legtöbb vállalat ki tudna ilyesmit kényszeríteni szállítóitól, ez egyelőre nem tartja fontosnak.

Ennek egy lehetséges magyarázata az, hogy a magyar vállalatok figyelmét egyelőre a standardizáltnak tűnő minőségi és egyéb feltételeknek való megfelelés köti le, és ezért ezekre a magasabb igényszintet kielégíteni bíró képességekre egyfelől nem tart igényt, másfelől saját maga is alig tudna megfelelni ilyen kritériumoknak.

A vallott értékek és a követett célok ellentétére utal ugyanakkor, hogy a vállalatok 42.6%-a nyilatkozott úgy, hogy nem vagy nem kifejezetten jellemző vállalatára az, hogy igyekszik vevői elvárásainál többet nyújtani, míg 52.7% ezt jellemzőnek érezte. Az ellentmondás nem

nagyon jelentős, hiszen elképzelhető, hogy a vállalatok töreksenek a vevői igényeken túlmutató szolgáltatások nyújtására, de az nem jelenik meg explicit szempontként a beszállítók kiválasztásakor. Az ellentmondás ugyanakkor létező, hiszen a vállalatok nem igyekeznének pluszt nyújtani, ha ez nem járna számukra kézzelfogható haszonnal.

Összefoglalásképpen azt mondhatjuk, hogy a stratégiai együttműködéssel kapcsolatos szempontok nem játszanak jelentős szerepet a beszállítók kiválasztásában.

### **3.2.4 Innováció és K+F a partnerkapcsolatokban**

A vállalkozói kapcsolatok fontos jellemzője, hogy a stratégiai területeken milyen jellegű és mértékű az együttműködés. Az innováció és a K+F területén folyó közös projektek illetve az együttműködés egyéb formái arra utalhatnak, hogy két adott vállalat között a partneri viszony valóban a stratégiai együttműködés felé mozdul el. Ezekben a területeken ugyanis az információ nagyobb mértékű megosztása szükséges, illetve valószínű az, hogy az innováció és K+F terén folyó együttműködések hosszabb távra szólnak, esetleg ismétlődő jellegűek.

A kérdőíves felmérésben válaszadó vállalatok (193 vállalat) 43,5%-a válaszolt *igen* arra a kérdésre, hogy volt-e K+F megállapodása más vállalattal (T13-as változó). Sajnos a kérdőív arra vonatkozóan nem tartalmazott kérdést, hogy ezen megállapodások milyen időtávot érintettek, és mennyiben voltak, sikeresnek tekinthetők. Annyit megállapíthatunk, hogy az együttműködési arány nem tekinthető magasnak ezen a stratégiai területen. Ugyanakkor az biztató, hogy a harmadik legfontosabb innovációs forrásként a vevőkkel való együttműködést jelölték meg a mintában szereplő vállalatok (lásd 18. táblázat). Ez is jelzi a vevőorientáció megjelenését, és a dolgozat elején vázolt hipotézisünk ellátási lánc koncepcióját, miszerint a vállalatok egyre fontosabbnak érzik, hogy az ellátási láncban előtte állók sikeresek legyenek. Az a tény, hogy a vállalatok a vevőikkel való együttműködést fontosabbnak érzik, mint a beszállítóikkal való együttműködést az innovációs forrás tekintetében, megerősíti a korábban vázolt keresleti lánc gyakorlati alkalmazhatóságát. Mindez nem mond ellent a gyenge együttműködésre vonatkozó korábbi kijelentéseinknek, hiszen a 18. táblázatban szereplő különböző típusú együttműködések mindegyike viszonylag alacsony értékeket kapott.

20. sz. táblázat: Fontos-e az innovatív ötletek szempontjából?

(1- lényegtelen, 5 - nagyon fontos)

| Kérdés                                 | Átlag | Szórás | Elemzés |
|--|-------|--------|---------|
| felsovezetés támogatása                | 3.97  | 1.07   | 229     |
| magasan képzett alkalmazottak          | 3.58  | 1.1    | 220     |
| együttműködés vevőkkel                 | 3.24  | 1.28   | 213     |
| jól működő csapatok                    | 3.04  | 1.41   | 207     |
| együttműködés szállítókkal             | 2.79  | 1.23   | 203     |
| jó ösztönzőrendszer                    | 2.63  | 1.14   | 216     |
| informatika alkalmazása                | 2.62  | 1.24   | 207     |
| K+F és termelő egységek együttműködése | 2.52  | 1.38   | 183     |
| szervezeti struktúra átalakulása       | 2.48  | 1.31   | 209     |
| tulajdonosváltás                       | 2.24  | 1.52   | 193     |
| együttműködés más vállalatokkal        | 2.23  | 1.22   | 199     |
| tanácsadók igénybevétele               | 1.94  | 1.14   | 204     |
| együttműködés egyetemekkel             | 1.83  | 1.08   | 201     |
| együttműködés kutató intézettel        | 1.82  | 1.15   | 195     |
| inf.hálózatokhoz csatlakozás           | 1.76  | 1.05   | 191     |
| állami támogatás                       | 1.56  | 1.05   | 197     |

Az új technológia átadása (lásd 10. melléklet) a sem a hazai, sem az európai kapcsolatokban nem tekinthető jellemzőnek. Ez azonban egy meglehetősen speciális együttműködési forma, illetve nem is minden esetben párosul együttműködési szándékkal, ezért a stratégiai kapcsolatokról nem tudunk fontos következtetéseket levonni. Ezt a kérdést talán érdemes lenne nemzetközi összehasonlításban vizsgálni.

Ezen alfejezet zárszavaként annyit mondhatunk, hogy **a kutatás-fejlesztés, innováció és új technológia átadása területén nem jellemző a vállalkozói együttműködés a mintában szereplő vállalatoknál.** Ennek okait nem volt célunk vizsgálni, így ettől eltekintünk.

### 3.2.5 Kommunikáció

A vállalaton belüli kommunikációt (elsősorban a funkciók közötti kommunikációra és a vállalati információs rendszerekre koncentrálnak) már vizsgáltuk. Ebben az alfejezetben célunk az, hogy a vállalkozói kommunikációról kapjunk pontosabb képet.

Már többször megjegyeztük, hogy a vállalaton belüli és a vállalatok között kiépített információs rendszerek milyensége befolyásolja a kommunikáció minőségét. A működő vállalati és vállalkozói informatikai rendszerek képet adhatnak a magyar gyakorlatról, a tervezett alrendszerek pedig vállalatunk jövőbeli elképzeléseiről. A 19. táblázat tartalmazza azt, hogy a válaszadók (itt: 321) hány százaléka válaszolt pozitívan arra a működő és tervezett alrendszerekkel kapcsolatos kérdésekre. Az adatok jól érzékeltetik, hogy a vállalkozói alrendszerek (pl. közös adatbázis, értékesítési információs hálózat) gyakorlati alkalmazása még nem elterjedt, ugyanakkor

a tervek között nagy arányban szerepel ilyen rendszerek kialakítása. A válaszadók 29%-a kíván a közeljövőben közös értékesítési információs hálózatot, míg 21%-a a beszállítókkal közös adatbázist kialakítani. Érdekes, hogy a belső integráció témaköréhez szorosan kapcsolódó számítógéppel integrált erőforrástervezésnek vállalatunk a jövőben szintén fontos szerepet szánunk (tervezett - 26%)

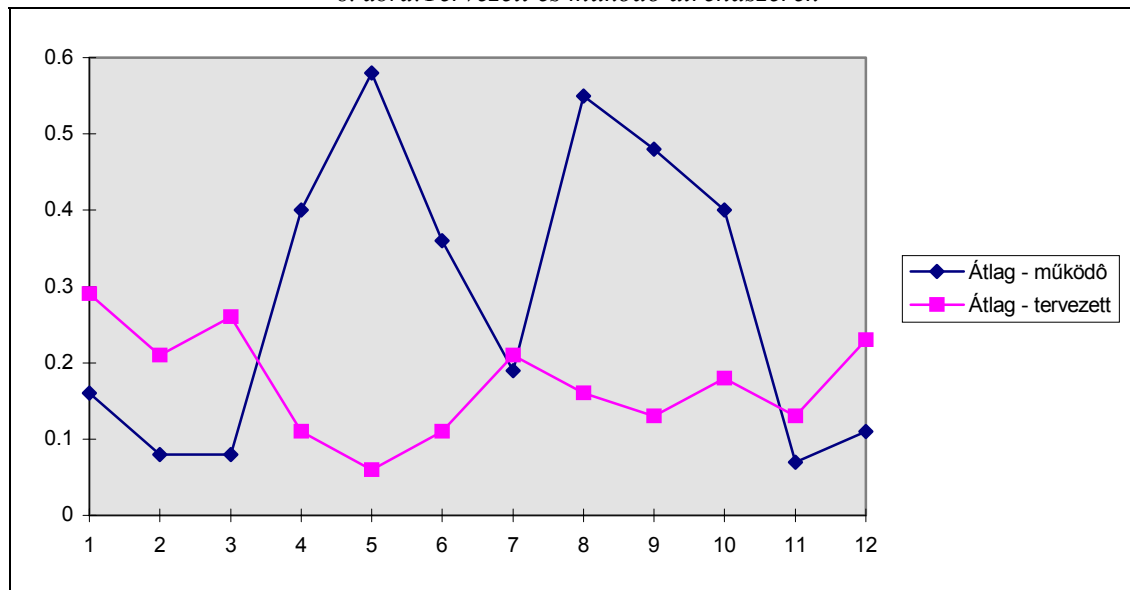
21. sz. táblázat: Működő és tervezett informatikai alrendszerek

(1-igen, 0-nem)

|    | Kérdés   | Átlag -<br>működő<br>alrendszer | Átlag -<br>tervezett alrendszer |
|----|--|---------------------------------|---------------------------------|
| 1  | értékesítési információk hálózati összeköttetése | 0.16                            | 0.29                            |
| 2  | közös adatbázis, beszállító                      | 0.08                            | 0.21                            |
| 3  | számítógéppel integrált erőforrástervezés        | 0.08                            | 0.26                            |
| 4  | késztermék, értékesítési hálózat pontjain        | 0.4                             | 0.11                            |
| 5  | alapanyagkészlet nyilvántartás                   | 0.58                            | 0.06                            |
| 6  | félkésztermékek készletnyilvántartása            | 0.36                            | 0.11                            |
| 7  | logisztikai költségek nyilvántartása             | 0.19                            | 0.21                            |
| 8  | szerződések nyilvántartása                       | 0.55                            | 0.16                            |
| 9  | rendelésfelvétel                                 | 0.48                            | 0.13                            |
| 10 | rendelésütemezés                                 | 0.4                             | 0.18                            |
| 11 | speciális döntéstámogató rendszer                | 0.07                            | 0.13                            |
| 12 | automatikus adatfelvitel                         | 0.11                            | 0.23                            |

A 8. ábra érzékelteti az integrációval kapcsolatos első három alrendszer esetében a fent leírtakat, és jól érzékelteti a használt és tervezett alrendszerek közötti természetes szakadékot. Természetes, hiszen a jelenleg még nem alkalmazott rendszerek bevezetésével kapcsolatban magasabb tervezett értékeket várhatunk. A két gyakoriság maximális értéke 100%.

8. ábra: Tervezett és működő alrendszerek



A 20%-nál nagyobb arányú hosszú távú szerződéseket kötő vállalatok és a teljes mintára jellemző gyakoriságok között nincs szignifikáns eltérés (lásd 20. táblázat). Ez is megerősíti azt a korábbi megállapításunkat, amely arra vonatkozott, hogy a hosszú távú szerződések jellemzően és elsősorban a bizonytalanság csökkentés miatt, és nem stratégiai megfontolások alapján köttetnek a mintában szereplő vállalatoknál.

22. sz. táblázat: Tervezett informatikai alrendszerek és hosszú távú szerződések

(1-igen, 0-nem)

| Kérdés   | Átlag - teljes minta | Átlag - 20% -nál nagyobb hosszú távú szerződéssel |
|--|----------------------|---|
| értékesítési inf. hálózati összeköttetés         | 0.29                 | 0.31  |
| közös adatbázis, beszállítók                     | 0.21                 | 0.22  |
| számítógéppel géppel integrált erőforrástervezés | 0.26                 | 0.23  |
| automatikus adatfelvitel                         | 0.23                 | 0.23  |
| logisztikai költségek nyilvántartása             | 0.21                 | 0.22  |
| rendelésütemezés                                 | 0.18                 | 0.20  |
| szerződések nyilvántartása                       | 0.16                 | 0.17  |

Érdekes módon úgy tűnik, hogy a vállalatméret sem befolyásolja szignifikánsan a vállalaton belüli és a vállalatközi kommunikációval kapcsolatos gyakorlatot és a terveket. A fentiek alapján azt mondhatjuk, hogy a magyar vállalatokra jelenleg még nem jellemző a vállalatközi kapcsolatokat segítő informatikai alrendszerek alkalmazása, ugyanakkor a vállalatok negyedénél szerepelnek ilyen alrendszerek a tervek között.

### 3.3 Kapcsolat a külső és belső kommunikáció között

Vajon milyen a kapcsolat a külső és belső kommunikáció között? A kérdőíves felmérésben szerepelt az a kérdés, hogy megjeleni-e célként a külső és a belső kommunikáció javítása, fejlesztése. A függetlenség-vizsgálat eredménye (lásd 8. melléklet) szerint a külső és belső kommunikáció javításának célként való kitűzése között van kapcsolat. Vagyis azt mondhatjuk, hogy **amelyik vállalat felismerte a belső kommunikáció javításának fontosságát, az a külső kommunikáció fejlesztését is fontosnak tartja és fordítva**. Amennyiben a kommunikáció minőségét elfogadjuk egyfajta integrációs mérőszámként, akkor ez egyben azt is jelenheti, hogy a külső és belső integráltság között van kapcsolat. Arra a kérdésre, hogy milyen vállalatok ismerték fel a kommunikáció jelentőségét, nem tudtunk választ adni. Sem méret, sem ágazat szerint nem volt szignifikáns különbség a kommunikáció javítását célként kitűző vállalatok között.

### 3.4 Fejlesztendő tevékenységek - a jövő

A jelen helyzet mellett érdemes kitekinteni a jövőbe. A vállalatok fejlesztési prioritásaira vonatkozó kérdéscsoport elemzése abban segíthet bennünket, hogy képet kapjunk arról, hogy vállalataink a jövő szempontjából mit tartanak fontosnak. A 7. mellékletben található adatok szerint a mintában szereplő vállalatok fogyasztóorientáltságuk fejlesztésére nagy súlyt kívánnak fektetni (pl. rugalmas reagálás a fogyasztói igényekre). Érdekes az is, hogy a válaszadók 12 %-a a fejlesztendő területek közé sorolja a stratégiai szövetségek kialakítását. A kérdés csupán az, hogy a válaszadók mit értettek stratégiai szövetség alatt. A vállalatok 11%-a tartja fontosnak a vállalati integrált információs rendszerek kialakítását, 9%-uk pedig a vezetői információs rendszereket is a fejlesztendő területek közé sorolja. Tehát a magyar vállalatokról - a minta alapján - azt mondhatjuk, hogy a fejlesztendő tevékenységek között átlagos súllyal megjelennek a belső és a külső integráció erősödését várhatóan elősegítő tevékenységek.

Összefoglalásképpen megállapíthatjuk, hogy **vállalataink jelenleg nem tekinthetők integráltnak sem vertikálisan, sem horizontálisan. A vállalatvezetőkkel folytatott beszélgetések alapján úgy tűnik, hogy a vertikális integrációs tendenciák fokozottabb érvényesülését elsősorban a bizalom hiánya gátolja, a belső integrációt pedig részben a megfelelő informatikai háttér, részben pedig a szervezeti kultúra. Tehát ma Magyarországon még korai az ellátási és az értéklánc egybecsúszásáról beszélni, ugyanakkor vállalatvezetőink**

**már számos területen felismerték az integrált működés, és az együttműködés jelentőségét.** (Zárójelben jegyezzük meg, hogy a kérdőív csak korlátozottan tett lehetővé a feltett kérdések vizsgálatát.)

## **4. Stratégiai szövetségek**

A vállalatközi kapcsolatok vizsgálatának egy speciális és fontos területe a stratégiai szövetségek kérdésköre. A témakör elméleti háttérének rövid áttekintése után, kísérletet teszünk a hazai helyzet feltérképezésére a kérdőíves felmérés adatai alapján.

### **4.1 A stratégiai szövetségek**

Miközben számos forrás hivatkozik a stratégia szövetségek számának emelkedésére<sup>16</sup> az elmúlt évtizedben, a vállalatközi kapcsolatokkal foglalkozó szakirodalom egyértelműen definíciós problémákkal küzd a piac és hierarchia közötti vállalatközi kapcsolatok leírásában. Stratégiai szövetség (strategic alliances), üzleti szövetség (business alliances), partneri kapcsolat (partnership or channel partnership), vegyesvállalat, közös vállalat (joint venture), kooperáció, kutatási-fejlesztési megállapodás, konszern, holding, licenc szerződés, franchise szerződés, összeolvadás (merger), felvásárlás (acquisition), konzorcium, kereszttulajdonlás, korlátozott kereszttulajdonlás, ellátási lánc, vállalathálózat, értékrendszer kifejezések mindegyikére találunk példát a vállalatközi kapcsolatokat elemző munkákban. Ezért rendkívül fontos, hogy mielőtt a vállalatközi kapcsolatokat tovább elemezném, tisztázzam a használt fogalmak tartalmát, s valamilyen áttekinthető és konzisztens rendszerben helyezzem el a különböző együttműködési formákat.

#### **4.1.1 Fogalom**

Nem könnyű feladat a stratégiai szövetség fogalmának meghatározása. Számos definíció létezik, s köztük gyakran igen jelentős tartalmi különbséget fedezhetünk fel.

---

<sup>16</sup>Például Imre Tamás: Stratégiai szövetség, mint a versenyhelyzet javításának egyik eszköze, *Vezetéstudomány*, 1995. 9. szám p.27-35. A szerző csak az USA-ban 1987 és 1992 között 20.000 új stratégiai szövetség jött létre. Itt szinte bármelyik e tárával foglalkozó művet felhozhatnám példaként.



1. Hamilton, Morison és Ul-Haq (1995, p.15.) szerint a stratégiai szövetség “két vagy több szervezet által létesített *tartós* kapcsolat, amely magába foglalja a legalább a partnerek egyike számára stratégiai fontosságú területen az *erőforrások* megosztását és/vagy egyesítését. Mindezt úgy, hogy a stratégiai szövetség tagjai *előnyösebb* helyzetbe kerüljenek a szövetség létrehozásával, mint anélkül.”<sup>17</sup> Imre (1995) a fenti definícióhoz hasonlóan a stratégiai szövetség három jellemzőjét emeli ki:

- közös stratégia kialakítása az érintett területen ‘win-win’ típusú megállapodás (kölsönösen *előnyös*) keretében,
- kapcsolat *kölcsönös*, viszonzósági alapon,
- összeadják és közösen használják a szövetség által érintett *erőforrásokat*.

2. A stratégiai szövetségek versenyszempontú megközelítése - mely elsősorban a piaci konkurencia-viszonyok oldaláról értelmezi a stratégiai szövetségek jelentőségét - rendkívül szűkre szabja a stratégiai szövetségek körét, s csak a versenytársak vagy potenciális versenytársak együttműködését tartja stratégiai szövetségnek (Tari (1994)). Ez a megközelítés elsősorban a horizontális (magyarázatot lásd később) stratégiai szövetségek elemzésére nyújt megfelelő keretet.

3. Herbert és Morris a stratégiai szövetségeket olyan hosszú távú megállapodásként fogják fel, amelyek egy olyan kapcsolatot teremtenek a részt vevő vállalatok között, hogy azok képesek közös céljaik együttes megvalósítására. Herbert és Morris Lorange és Roos-szal ellentétben a felvásárlásokat és fúziókat a piac - hierarchia kontinuum egyik végpontjának tekintik, és nem sorolják a stratégiai szövetségek közé (Hamilton, Morison, Ul-Haq, 1995 p5.).

4. A továbbiakban a stratégiai szövetségek egy rendkívül tág definícióját fogadom el, melyet Tari(1994) így fogalmazott meg: "... a stratégiai szövetség többet jelent, mint egyszeri alkalomra szóló, rövid távú szerződéses viszonyt, másfelől azonban nem foglalja magában a vállalati fúziók és felvásárlások révén kialakuló, centralizált szervezeti hierarchiákat. A stratégiai szövetség fogalma involválja a hosszabb távú együttműködés szándékát, és az integrációra való törekvés bizonyos mértékét." Ezen definíció alapján lényegében majdnem minden, a kontinuumon közbeesőnek számító vállalkozói kapcsolatot stratégiai szövetségnek tekinthetünk.

---

<sup>17</sup> Hamilton-Morison-Ul-Haq: Strategic Alliances-An Alternative Schema  
Loughborough University; Business School Research Series, Paper , 1995:03, pp.15. /fordítása/

#### 4.1.2 Kategorizálási kísérletek

A stratégiai szövetségeket több dimenzióban vizsgálva számos eltérő kategorizálási lehetőség merül fel.

##### 1. Tulajdonosi szempontból (Imre (1995) alapján):

- nincs köztük tulajdonosi kapcsolat,
- bizonyos erőforrásokat, eszközöket közösen kezelnek, irányítanak,
- bizonyos erőforrásokat, eszközöket közösen birtokolnak,
- kereszttulajdonlás van a felek között,
- vegyes vállalati forma,
- felvásárlás, melynek során a felek jogilag is egyesülnek.

##### 2. Időhorizont szempontjából:

- rövid távú (eseti vagy éves keretszerződésben rögzített),
- hosszú távú (általában stratégiai forrásokra irányuló),
- állandó (tulajdonosi módon is összekötött) kapcsolat.

##### 3. Motiváció, avagy a létrehozás célja szerint:

- kockázatmegosztás,
- méretgazdaságosság (nagyságrendi megtakarítás - economies of scale),
- választék-gazdaságosság (economies of scope)<sup>18</sup>
- piachoz való hozzáférés (új piacok meghódítása),

---

<sup>18</sup> Méretgazdaságosságról akkor beszélünk, ha az egy termékre eső termelési költségek csökkennek a termelt mennyiség növelésével. Választék-gazdaságosságról van szó, amikor többféle termék termelésével csökkennek a termékre eső költségek.

- technológiához való hozzáférés,
- földrajzi hozzáférés,
- finanszírozási korlátok legyőzése,
- a menedzsment képességei, egyéb tudás megszerzése,
- fix költségek megosztása,
- erőforrások megosztása,
- politikai és jogi akadályok leküzdése.

Természetesen a stratégiai szövetség vállalatai egyidejűleg több célt is követhetnek.

4. A versenypolitikai szakirodalom a stratégiai szövetségeket három csoportba sorolja (Vissi, 1995):

- horizontális (a kooperáló vállalatok potenciális versenytársak, mert azonos piacon működnek - az együttműködés főleg a K+F és a marketing területen jellemző, speciális formája konzorcium, amely általában egymást kiegészítő szállítók közötti szövetség),
- vertikális stratégiai szövetségek ( az ellátási lánc más-más szakaszában tevékenykedő cégek - leggyakrabban vevő-szállító viszonyban álló szervezetek - közötti együttműködés),
- vegyes szövetségek vagy konglomerátum-megállapodások (egy-egy sajátos probléma megoldására jönnek létre).

Lorange és Roos (1992) és más források felhasználásával további csoportosítási szempontok lehetségesek:

- résztvevő felek nemzetisége szerint,
- a vállalatközi kooperáció ill. vertikális integráció foka szerint,
- az egyes vállalatok értéklánchoz való hozzájárulása szerint,
- földrajzi kiterjedés és küldetés szerint,
- relatív alkupozíció szerint,

- a vállalatok piaci helyzete szerint,
- az egyik vállalatnak a másik portfóliójában játszott szerepének fontossága szerint,
- kölcsönös függőség foka szerint.

A fenti szempontokat egymással kombinálva egyszerre több dimenzióban vizsgálhatjuk a stratégiai szövetségeket. (példa: Lorange és Roos (1992)) A továbbiakban a vertikális stratégiai szövetségekkel foglalkozom, mert ez a szövetségtípus tartozik szorosan a vertikális integráció témakörébe. A horizontális stratégiai szövetségek gyakran versenypolitikai következményekkel bírnak ill. elsősorban a közös K+F és a közös marketing területére korlátozódnak.

### 4.1.3 Vertikális stratégiai szövetségek

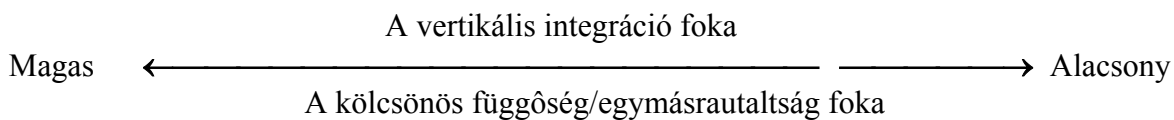
Az előző pontban említett osztályozási szempontok közül kiemelt jelentősége van a vállalatközi integrációs kapcsolatok foka szerinti osztályozásnak, mert ez az az osztályozási szempont, amely segítségével el tudjuk helyezni a különböző típusú vertikális jellegű vállalatközi kapcsolatokat a piac és a hierarchia közötti skálán. Itt jegyzem meg, hogy bár a szakirodalom a vállalaton belül lebonyolított tranzakciókra a hierarchia fogalmát használja, a valóságban azonban nem minden vállalaton belüli tranzakció köthető szorosan a hierarchiához, sem pedig az ezzel összekapcsolódó bürokratikus koordinációhoz. A divíziók, profit centerek, investment centerek, cost centerek, szolgáltató központok irányításában piaci koordináció is szerepet játszik, a bürokratikus koordináción kívül.<sup>19</sup> A lényeg az, hogy a kontinuum egyik végpontján az egységes irányítás alatt álló szervezeten belül internalizált tranzakciók állnak, a másikon pedig a tökéletes versenypiacon lejátszódó szervezetek közötti eseti, piaci tranzakciók helyezkednek el. (A két végpont tiszta formában a valóságban rendkívül ritkán valósul meg.)

9. ábra: A hierarchia-piac kontinuum

|                   |                      |                           |                             |                                 |                          |             |
|-------------------|----------------------|---------------------------|-----------------------------|---------------------------------|--------------------------|-------------|
| <b>HIERARCHIA</b> | Fúzió<br>Felvásárlás | <b>KÖZÖS<br/>VÁLLALAT</b> | <b>VEGYES<br/>-VÁLLALAT</b> | <b>FORMÁLIS<br/>KOOPEÁRÁCIÓ</b> | Informális<br>Koopéráció | <b>PIAC</b> |
|-------------------|----------------------|---------------------------|-----------------------------|---------------------------------|--------------------------|-------------|

Nagy ←—————→ Semmi

<sup>19</sup>Kornai János (1983) a koordinációs formák négy típusát különböztette meg: piaci etikai, bürokratikus és agresszív koordinációt. A stratégiai szövetségek koordináció szempontjából köztes formát jelentenek a bürokratikus és a piaci koordináció között, és csakran etikai koordinációs elemek is jelen vannak. Egy másik híres tipológia szerint csak három kontrollmechanizmus létezik: piaci, bürokratikus és klán kontroll (Ouchi, 1980).



Forrás: Lorange és Roos (1992)

#### Informális kooperáció

Elsősorban a hosszú távú orientáció hiánya miatt ezt az együttműködési formát nem tekinthetjük stratégiai szövetségnek. Általában az informális kooperáció nem érint stratégiai fontosságú területeket. A kooperációban résztvevők minden formális, szerződéses megkötés nélkül működnek együtt. Ez a kooperációs forma közelít leginkább az alkalmi kapcsolatokhoz. Elsősorban abban van eltérés, hogy a résztvevők pillanatnyi érdekeiket felismerve, s kihasználva egy meglévő, a piaci tranzakciókénál nagyobb bizalmi szintet, rövid távon együttműködnek. A bizalom gyakran a személyközi kapcsolatokból származik. Ahhoz, hogy egy informális kooperáció hosszabb távon életképes legyen, rendkívül nagyfokú bizalomra van szükség, hiszen az együttműködő szervezeteket semmilyen formális kötelezettség nem terheli. Az opportunista magatartás veszélye nagy. A csupán tartós piaci kapcsolatokkal együttjáró informális együttműködést általában nem tekintjük stratégiai szövetségnek.

#### Formális kooperáció

Az 1. ábrán feltüntetett skálán a formális kooperáció a legszínesebb együttműködési forma. Ebbe a kategóriába sorolhatjuk a kooperációs szerződéssel szabályozott típusát, a kutatási fejlesztési megállapodást, licenc szerződést, franchise szerződést, a hosszú távú szerződéses kapcsolatot az ellátási lánc tagjai között, a keretszerződéssel vagy nyitott szerződéssel szabályozott szövetségi viszonyt, vagy a japán típusú nyitott szerződéseken alapuló hosszú távú partneri kapcsolatokat. Nem véletlen, hogy a kontinuum egy másik felbontása éppen a formális kooperáció vertikális integrációs formából emeli ki a fejlesztési megállapodást (lásd 2. ábra).

#### 10. ábra: A kontinuum



Forrás: Chikán (1995)

A formális kooperációtól a hierarchiáig terjedő szakaszon feltétlenül "nagyító alá kell venni" a partnert. A szakirodalom a stratégia szövetségek *négy C-jének* nevezik azt a négy kritériumot, amelyeket egy sikeres stratégiai szövetségnek ki kell elégítenie (Brouthers, Brouthers, Wilkinson, 1995 p.18.):

- kiegészítő jellegű készségek, tudás, képességek megléte (*complementary skills*),
- az együttműködés kultúrájának megléte (*cooperative cultures*),
- a vállalatoknak összeegyeztethető (tehát nem azonos!) célokkal kell rendelkezni (*compatible goals*),
- összemérhető legyen a résztvevők kockázati szintje (*commensurate level of risks*).

11. ábra: Sikeres stratégiai szövetségek



Forrás: Brouthers-Brouthers-Wilkinson (1995), p. 19. -módosítva

A stratégiai szövetségek az együttműködés hosszabb időtartama miatt képesek arra, hogy ún. reláció-specifikus beruházásokat hajtsanak végre különböző területeken /közös K+F tevékenység, információáramlással kapcsolatos beruházások, stb./. A stratégiai szövetségek lehetővé teszik azt, hogy hosszabb távú szerződéseket kössenek a felek, s amennyiben ezeket a hosszabb távú szerződéseket megfelelően határozzák meg, akkor ma - különösen az információáramlás sebességének növekedésével - a rövid távra szóló alkuk gyorsan megköthetők.<sup>20</sup> Ez különösen azért fontos, mert a jelenlegi tendencia a tranzakciók számának növekedése irányába mutat (JIT-beszerezés terjedésével a rendelésnagyság csökkenése, gyakoriságának növekedése, az ellátási láncok terjedése stb.). Mint már említettem, stratégiai szövetségen keresztül reziduális jogokat lehet szerezni a partner vállalat eszközeire az eszközök megvásárlásának és értékelésének elkerülésével.

A szállító-vevő kapcsolatokat átalakulásának túlnyomó része a formális kooperáció vertikális integrációs fokon zajlik le. Az ellátási lánc egymással kapcsolatban álló tagjai a

<sup>20</sup>Chikán Attila: A vállalkozói kapcsolatok szervezésének új formái és néhány elméleti megfontolás, Budapest, BKE, 1995, in.: MáriásKönyv, Szerk.: Bakacsi Gyula és Tari Ernő

korábbinál szorosabban működnek együtt, s mindezt a nélkül teszik, hogy tényleges tulajdonosi jogokat szereznének a partner vállalatban.<sup>21</sup> (Hiszen a stratégiai szövetségek kialakításának egyik nagy előnye éppen az, hogy reziduális jogokat lehet szerezni a partner vállalatában valódi tulajdonjogok megszerzése nélkül.)

A szállító-vevő kapcsolatok egy sokat idézett fajtája a japán partneri rendszer. Dyer és Ouchi (1993) szerint a japán sikerek jelentős részben ennek a partneri rendszernek tulajdonítható. Mi is az alapvető különbség a hagyományos és a japán stratégiai szövetségek között?

23. sz. táblázat: A szállító-vevő kapcsolatok fejlődése

| Hagyományos  | Japán  |
|--|--|
| Rövid távú, alkalmi kapcsolat.                             | Hosszú távú kapcsolat.   |
| Cél a vállalat hatékonyságának optimalizálása.             | Cél az ellátási lánc hatékonyságának optimalizálása.                                       |
| Hangsúlyos: egységköltség/ár.                              | Hangsúlyos: egész ellátási lánc költségének csökkentése és a minőség.                      |
| A gyártó határozza meg a szükségletet, szakaszos tervezés. | Integrált tervezés és a vevővel közös problémamegoldás, szükséglet-tervezés.               |
| Elszórt, rendszertelen kommunikáció.                       | Rendszeres kommunikáció, információ-megosztás.   |
| Általános beruházások.                                     | Beruházások a fogyasztó egyedi igényeinek megfelelően (tranzakció-specifikus beruházások). |
| K+F vállalati szinten.                                     | Közös K+F projektek, erőforrások megosztása.   |
| Pontos szerződések.  | Rugalmas szerződések (obligational contract).  |
| Bizalom és kiegészítő kötelék hiánya.                      | Bizalom és kiegészítő kötelék.   |
| Vállalati szintu számviteli rendszer.                      | Szervezetközi integrált számviteli rendszer.   |
| Alkalmazottak cseréjére nem kerül sor.                     | Alkalmazott-csere.   |

Forrás: Cooper, Yoshikawa (1994) és Dyer és Ouchi (1993) alapján

A valós képhez hozzátartozik, hogy a szakirodalomban gyakran szembesített USA-beli és japán autógyártók gyakorlata a szállító-vevő kapcsolatok kezelése tekintetében az utóbbi években jelentősen közelít egymáshoz ( Az empirikus tényeket lásd: Helper, Sako (1995).).

### Vegyes vállalat

A vegyes vállalat egy speciális együttműködési forma kiegészítő jellegű, különálló vállalatok által birtokolt eszközök egyesítésére.(Balakrishnan és Koza, 1993) A legtöbb vegyes vállalat életre hívásakor az anyavállalatok megegyeznek, hogy eszközeik egy bizonyos részét külön, jogilag önálló vállalatban egyesítik, és osztoznak a profiton. A vegyes vállalat tehát a környezet felé egyértelműen önálló egységként funkcionál, de a vállalati politika meghatározása és a vállalati működés ellenőrzése szempontjából a vegyes vállalat inkább egy társuláshoz hasonlít, hiszen nincs meg a hierarchiára alapvetően jellemző irányítás egysége, és a tulajdonjogokon és az

<sup>21</sup>Természetesen a gyakorlatban előfordul, hogy a vevő részesedést szerez a beszállító vállalatában. Ez nagyobb elkötelezettséget és befolyást jelent, s a vertikális integráció magasabb szintjén foglal helyet.

ellenőrzési jogokon is osztoznak az anyavállalatok. Ezért áll a vegyes vállalat távolabb a hierarchia végponttól, s ezért tekinthetjük a vegyes vállalatokat a stratégiai szövetségek egy formájának a tág definíciót véve alapul. A stratégiai szövetségek ezen fajtája kiváló *tanulási lehetőséget* nyújt: a különböző specifikus tudás megszerzésén kívül fontos az, hogy információt lehet szerezni a partner vállalat eszközeinek értékéről (nem véletlen, hogy számos vegyes vállalat pályafutása felvásárlással ér véget).

#### Közös vállalat

A közös vállalat lényegét tekintve a vegyes vállalatokhoz hasonlító együttműködési forma, melynek lényege a tulajdonjogok közös gyakorlása a szervezet minden eszköze felett. Az alapvető különbség az, hogy a közös vállalat tulajdonosai egy országból származnak. Mint minden stratégiai szövetség, úgy ez is természeténél fogva feszültségeket hordoz. Az egyensúly megőrzése az együttműködő vállalatok számára nehéz és kényes feladat. A felek erőviszonyai nagyban meghatározzák a közös vállalat sikerét, s az erősebb alkupozícióval rendelkező fél gyakran előbb vagy utóbb a tulajdonjogok kizárólagos birtoklásának jogát is megszerzi (például a partner kivásárlásával).

#### Vállalat felvásárlása-fúzió

A felvásárlás során a felvásárló vállalat tulajdonjogot szerez a megvásárolt vállalat eszközeire. Itt vitába kell szállnom Lorange és Roos (1992) osztályozásával, mert a vállalatfelvásárlás és a fúzió *nem* vállalatközi kapcsolatot jelöl, hanem egy olyan tevékenységet, amelynek során alapvetően megváltozik a tulajdonviszony és a felek közötti kapcsolat. A felvásárlást követő lépések határozzák meg azt, hogy az új szervezet milyen mértékben közelíti meg a tiszta hierarchia végpontot a már sokat emlegetett piac-hierarchia kontinuumon. Gyakran irreális a másik vállalat felvásárlása. Ennek több oka lehet: a vállalat egészének megvásárlásával a felvásárló számára előnyös rész mellett olyan vállalatrészeket is meg kell vásárolni, amelyek nem jelentenek előnyt vagy hátrányosak. Ezen kívül jogi szabályozás ill. a vállalat korlátozott pénzügyi lehetőségei is korlátot képezhetnek.

Alapvetően három dimenzió mentén kell vizsgálnunk azt, hogy mikor beszélhetünk stratégiai szövetségről egy-egy vállalatközi kapcsolat esetén. Ez a három dimenzió egyfajta negatív definíciót ad, segítségükkel azt tudjuk megmondani, hogy mikor nem beszélhetünk stratégiai szövetségről. Az első az idődimenzió; amennyiben a vállalatok között csupán alkalmi vagy rövid távú kapcsolat létesül, nem beszélhetünk stratégiai szövetségről. A második dimenzió az elkötelezettség mértékét vizsgálja. Itt arról van szó, hogy milyen erőforrásokkal hajlandó a két illetve több fél hozzájárulni a stratégiai szövetség létrejöttéhez,



működéséhez. A harmadik dimenzió a szövetség létrehozásának célja. Ez természetesen nehezen operacionalizálható kérdés, hiszen a felek el tudják titkolni valódi szándékaikat. Azt már a játékelmélet eszköztárával lehetne elemezni, hogy ez a probléma miként modellezhető. Az azonban bizonyos, hogy amennyiben a felek szándéka spekulatív, magatartása opportunistá stb., akkor nem beszélhetünk stratégiai szövetségről.

## **4.2 Stratégiai szövetségek Magyarországon a kérdőíves felmérés alapján**

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

A 328 vállalat közül 102 társaság szerepel stratégiai szövetségben. A szövetségben résztvevő vállalatok számára jellemző, hogy általában háromnál több vállalat működik együtt. A társaságok közül egy adott vállalatnál egy több a stratégiai partnerek száma. A vállalatok 208 másik társaságot neveztek meg összesen a stratégiai szövetségek tagjainak. A további elemzés szempontjából jogosan merül fel itt az a kérdés, hogy nem kicsi-e ez a szám. Véleményünk szerint nem.

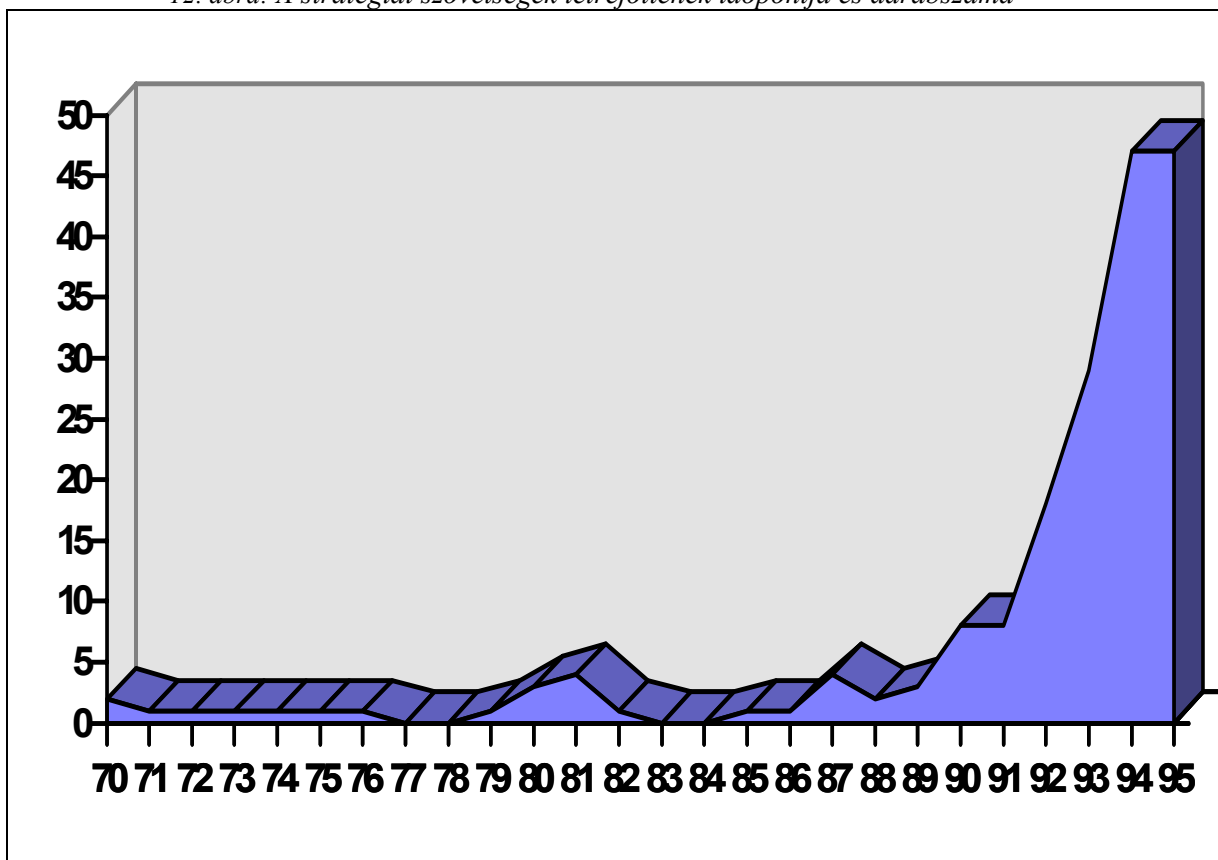
A stratégiai szövetségek fogalma csak az utóbbi években került bele a világ üzleti nyelvébe. Ha figyelembe vesszük azt a tényt, hogy Magyarország mindig kis idő elteltével követte a világtrendet, akkor komoly aránynak mondható, hogy a megkérdezett vállalatok 1/3-a stratégiai szövetség tagjának nevezte magát. Itt is jogos azonban az a kérdés, hogy mit értettek a kérdőív kitöltői stratégiai szövetség alatt.

A kérdőív stratégiai szövetségekkel foglalkozó része a több stratégiai célú megállapodás eshetősége miatt a három legfontosabbnak ítélt partnerre kérdezett rá. A nagyobb arányú válaszolás érdekében a szövetségeseiket nem név szerint kérdezték meg, hanem közös jellel - A, B, C-vel - látták el.

### **4.2.1 Az idohorizont**

A további elemzés első lépcsője ezen szövetségek megalakulásának átlagos ideje. Az adatok tanúsága szerint 1992-től a stratégiai szövetségekbe bekapcsolódó vállalatok számának folyamatos növekedésének lehetünk tanúi.

12. ábra: A stratégiai szövetségek létrejöttének időpontja és darabszáma



A stratégiai szövetségekben résztvevő vállalatok száma 1992 óta radikálisan emelkedik. Meg kell említenem, hogy 1996-ban - a felmérés idejéig - 19 új stratégiai szövetség alakult. Ha az elmúlt évi adatot arányosítjuk az egész évre, akkor a tavalyi évre nem 19, hanem  $(19 \cdot 3)$  57 db stratégiai szövetség létrehozásával számolhatunk (egyenletes leoszlás feltételezése mellett).

24. sz. táblázat: A stratégiai szövetségek megalakulásának éve a résztvevő vállalatok bontásában

| év                       | A vállalat | B vállalat | C vállalat | Összesen |
|--------------------------|------------|------------|------------|----------|
| 1992 előtt <sup>22</sup> | 26         | 12         | 7          | 45       |
| 1992.                    | 11         | 4          | 3          | 18       |
| 1993.                    | 17         | 6          | 6          | 29       |
| 1994.                    | 23         | 17         | 7          | 47       |
| 1995.                    | 16         | 21         | 10         | 47       |
| 1996.                    | 6          | 5          | 8          | 19       |
| Összesen                 | 97         | 65         | 41         | 205      |

<sup>22</sup> Az adatok 1970-től kezdődően szerepelnek, de évente 2-3 szerepel A, B és C vállalat összegeként. Ezért ezeket az egyszerűség kedvéért összevontuk és 1992-előtt szerepeltettük.

A táblázatból látható, hogy összesen 205 vállalat szerepel a szövetség tagjai között. A korábbiakban viszont 235 vállalatról írtunk. Az eltérés abból adódik, hogy néhány vállalat nem válaszolt a partneri kapcsolatok kialakulásának évére.

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

#### 4.2.2 A vállalati méret

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

25. sz. táblázat: A vállalat éves árbevételének és a stratégiai szövetség tagjainak kapcsolata

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

Fontos még felhívni a figyelmet a középvállalatokra is, melyeknek az éves árbevétele 100 és 500 millió Ft között van. Ők szintén nagy részt (20%) képviselnek a 102 stratégiai szövetségben szereplő vállalat között. A vállalat mérete és a stratégiai szövetségek közötti összefüggés létét támasztja alá a két változó közötti függetlenség-vizsgálat illetve a kapcsolat szorosságának elemzése (9. melléklet). A korrelációs számítás szerint szoros kapcsolat van a vállalatméret és a stratégiai szövetségben való részvétel között. Megállapítható, hogy minél nagyobb egy vállalat, annál inkább nagyobb a valószínűsége annak, hogy együttműködik más társaságokkal egy vagy több stratégiai szövetség formájában.

A 25. táblázatból ugyanakkor az is látszik, hogy minél nagyobb egy cég, annál inkább mozdul el afelé, hogy csak egy stratégiai partnere legyen. Míg a kisebb cégek 75%-a működik együtt több vállalattal, addig az 1000 millió Ft. feletti árbevétellel rendelkező társaságoknak már csak a 66%-ának van több partner-vállalata.

A kérdőív adataiból nem lehet megállapítani, hogy a partnercégek milyen vállalati méret és egyéb jellemzőkkel rendelkeznek, így nem lehet megállapítani, hogy az együttműködésben milyen jellemzőkkel bíró más vállalatok vesznek részt. Az együttműködés jellegéből azonban néhány következtetést le lehet vonni a partnerek viszonyára vonatkozóan (lásd 26. táblázat). A vállalatok általában egyenrangú felek a stratégiai szövetségekben. Ugyanakkor azt is észre kell vennünk, hogy minél nagyobb a vállalatok mérete, annál inkább van jelen domináns magatartás, és annál inkább alárendelt pozícióban van egy vállalat, minél kisebb a vállalat mérete.

26. sz. táblázat: A vállalatok indulópozíciója a stratégiai szövetségekben és a társaságok 1995. évi árbevétele<sup>23</sup>

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

A következő korrelációs számítás azt mutatja, hogy erős kapcsolat van az induló-pozíciók között.

27. sz. táblázat: Korrelációs számítás a vállalatok indulópozíciója az A, B, C társaságokkal szemben

|            |            |            |
|------------|------------|------------|
| B vállalat | ,6946**    |            |
| C vállalat | ,4644**    | ,4548**    |
|            | A vállalat | B vállalat |

\* - Signif. LE ,05

\*\* - Signif. LE ,01(2-tailed)

Ezek szerint ha a vállalat egy stratégiai szövetségben egy másik társasággal szembeni indulópozíciója domináns, akkor ha több vállalattal van együttműködésben, akkor nagy valószínűséggel ott is domináns pozíciót tölt be. Természetesen ugyanez igaz az egyenrangú és az alárendelt szereptípusok között.

#### 4.2.3 A résztvevők száma és nemzeti hovatartozása

A stratégiai megállapodásokban inkább magyar, mint külföldi vállalatok vesznek részt. A magyar vállalatok aránya 57%, míg a külföldi érdekeltségű társaságoké 43%. Az alapsokaságban a magyar társaságok részaránya 68%, a vegyesvállalatoké 18%, a külföldi érdekeltségű

vállalatoké 14%.<sup>24</sup> Mindezekből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a stratégiai szövetségekben a külföldi vállalatok jelentős szerephez jutnak.

28. sz. táblázat: Keresztábra a stratégiai szövetségben szereplő partnervállalatok (A,B,C) nemzeti hovatartozása és a vállalat nemzeti hovatartozása között

| A vállalat .             | A stratégiai szövetségben a partnervállalat . . . |                   |           |
|--------------------------|---|-------------------|-----------|
|                          | belföldi vállalat                                 | külföldi vállalat | mindketto |
| <b>belföldi vállalat</b> | 79  | 51                | 6         |
| <b>vegyes vállalat</b>   | 25  | 13                |           |
| <b>külföldi vállalat</b> | 9   | 18                | 2         |

A külföldi érdekeltségű vállalatok inkább külföldi partnerekkel kötnek stratégiai szerződéseket, a tisztán belföldi vállalatok 2/3-1/3 arányban osztják meg a belföldi és a külföldi partnereiket, míg a vegyesvállalatok 75%-a magyar és csak 25%-a külföldi társakkal köt szövetséget.

Ezek után azt kell megvizsgálni, hogy ez a szoros kapcsolat azt jelenti-e, hogy ha a vállalat a stratégiai szövetséget egy magyar társasággal kötötte meg, akkor a második külföldi, vagy azt, hogy ha az partner társaság hazai cég, akkor a másik vállalkozás is itthoni. Az alábbi keresztábra csak egy a lehetséges három keresztábra közül (A-B, A-C, B-C vállalatok között.). Mivel azonban mindegyik keresztábra ugyanazt az eredményt adja ezért csak egyet mutatunk be.

29. sz. táblázat: Keresztábra a stratégiai szövetségben résztvevő A és B vállalat nemzeti hovatartozása között

| A vállalat      | B vállalat |          |           |          |
|-----------------|------------|----------|-----------|----------|
|                 | belföldi   | külföldi | mindketto | összesen |
| <b>belföldi</b> | 30         | 7        | 1         | 38       |
| <b>külföldi</b> | 6          | 20       | 3         | 29       |
| <b>Összesen</b> | 36         | 27       | 4         | 67       |

A stratégiai szövetségben résztvevő vállalatok között a külföldi érdekeltségű vállalatok jelentős súlyban szerepelnek. Mindezt azonban árnyalja az a tény, hogy a külföldi tulajdonú vállalatok kötnek inkább külföldi társaságokkal partneri együttműködést. A vegyesvállalatok inkább hazai szövetségeseket keresnek. Azt is meg kell említenünk, hogy ha a stratégiai szövetségben résztvevő az egyik cég magyar, akkor nagy valószínűséggel a többi is, és ugyanez érvényes a külföldi vállalatokra is.

<sup>23</sup> E táblában a 102 stratégiai szövetség helyett jóval több vállalatot találunk. Ennek oka, hogy a stratégiai szövetségben résztvevő vállalatok (A, B, C) külön-külön szerepelnek. Ezt azért kellett így megtenni, mert elképzelhető, hogy A vállalatnál domináns, B társaságnál egyenrangú a kapcsolat.

<sup>24</sup> A következők szerint történt a nemzeti hovatartozás besorolása magyar vállalt, ahol a belföldi tulajdonosok részaránya 90% vagy a fölötti vegyesvállalat, ahol a külföldi és a belföldi tulajdonosok 11-89%-ig részesednek a vállalatból külföldi vállalat, ahol a külföldi tulajdon részaránya 90% vagy afölötti.

Még egy kérdést kell megvizsgálni. Ez pedig az, hogy egy partnervállalat nemzeti hovatartozása meghatározza-e azt, hogy mennyi cég van benne a stratégiai megállapodásban.

30. sz. táblázat: Keresztábra a nemzeti hovatartozás és az együttműködő vállalatok száma között

| nemzeti hovatartozás | A vállalatok száma |      |
|----------------------|--------------------|------|
|                      | két                | több |
| belföldi             | 57                 | 53   |
| külföldi             | 64                 | 18   |
| mindketto            | 5                  | 3    |

Mindezek alapján tehát megállapíthatjuk, hogy a magyarországi vállalatok a stratégiai együttműködésekben, ha külföldi vállalatokkal szövetkeznek, akkor más vállalattal nem kötnek partneri viszonyt, ha esetleg mégis, akkor viszont valószínűleg az is külföldi lesz. Az olyan megállapodásokra, ahol az egyik együttműködő vállalat magyar társaság, ott általában több, főleg magyar cég is megtalálható a szövetségben.

#### 4.2.4 *Vevo, szállító, versenytárs, avagy kik is a partnerek*

Vajon a válaszadó vállalatok az együttműködést a cég vevői vagy szállítói között szorgalmazzák-e? Ha a közvetlen és a potenciális versenytársak között nem teszünk különbséget, akkor azt a meglepő eredményt kapjuk, hogy a stratégiai megállapodások több mint harmada a különböző versenytársak között köttetik meg, míg a szállítói és vevői megállapodások csak 28-28%-ban részesülnek az összes stratégiai szerződésből.

31. sz. táblázat: A vállalattal együttműködő partnerek típusa

| megnevezés              | A Vállalat | B vállalat | C vállalat | összesen |     |
|-------------------------|------------|------------|------------|----------|-----|
| közvetlen versenytárs   | 21         | 10         | 6          | 37       | 18% |
| potenciális versenytárs | 15         | 12         | 7          | 34       | 17% |
| vevo                    | 37         | 23         | 13         | 63       | 31% |
| szállító                | 31         | 13         | 16         | 60       | 29% |
| egyéb                   | 5          | 5          | 1          | 11       | 5%  |

#### 4.2.5 *A szövetség területei és formái*

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

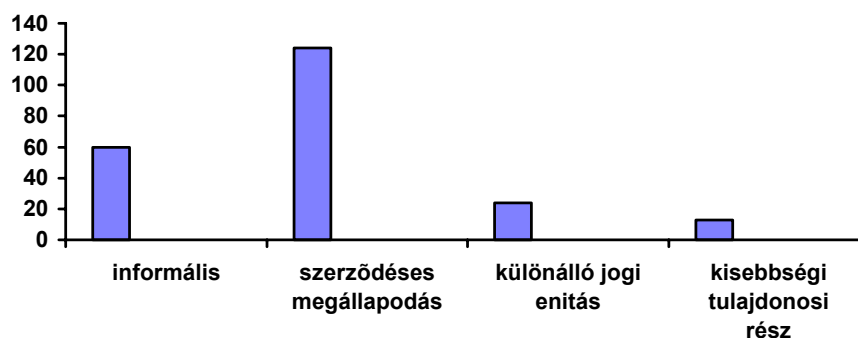
- kutatás-fejlesztés            18
- termelés                            69
- marketing-értékesítés        91

- beszerzés-logisztika 42
- több funkcióban 58

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

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

13. ábra: A stratégiai szövetségek jogi formái (vállalatok száma)



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

### 4.3 A Vevoi oldal

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

#### 4.3.1 A vállalatok helyzete és stratégiája

A vállalat működési feltételrendszerét képező környezet jelentősen elbizonytalanodott a hazai értékesítési piacon. A megkérdezettek csaknem fele nagy vagy rendkívül nagy mértékben

tartja a belföldi értékesítési lehetőségeket a bizonytalanság forrásának. A vállalatok a külföldi értékesítési piacokat sokkal stabilabbnak ítélték meg.

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

32.sz.táblázat: Stratégiai szövetség és a bizonytalanság forrásai

| Vevojjével stratégiai szövetségben van? | jelen: külföldi értékesítési piac | jelen: belföldi értékesítési piac | múlt: külföldi értékesítési piac | múlt: belföldi értékesítési piac |
|---|-----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Nem                                     | 2,69                              | 3,93                              | 2,46                             | 3,54                             |
| Igen                                    | 2,90                              | 3,64                              | 2,58                             | 3,46                             |

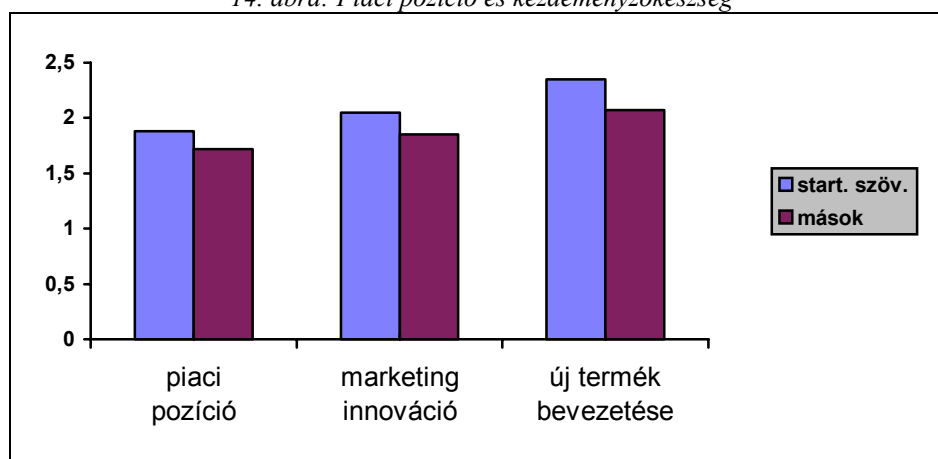
1- nem forrása bizonytalanságnak

5- rendkívül nagy mértékben forrása bizonytalanságnak

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

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

14. ábra: Piaci pozíció és kezdeményzőkészség



## Magyarázat

| Piaci pozíció                | Marketing innováció a versenytárshoz képest | Új termék piachevezetése a versenytárshoz képest |
|------------------------------|---|--|
| 1- piaci pozíciók megtartása | 1- alacsonyabb                              | 1- követok                                       |
| 2- mérsékelt növekedés       | 2- azonos                                   | 2- azonos időben jelennek meg                    |
| 3- agresszív növekedés       | 3- magasabb                                 | 3- kezdeményezok                                 |



Elemzéseink azt bizonyítják, hogy a stratégiai szövetségek és az együttműködő vállalatok között alapvetően nagy különbség nincs. A kis különbségek azonban mindig jelen vannak. A partneri viszonyban álló vállalatok gondolkodásának középpontjában a fogyasztó és ezzel együtt a termék magas minősége szerepel. Ha valakinek sikerül bekerülnie a körbe, akkor más lehetőségek nyílnak meg előtte. Biztosabb vevőkör, biztosabb háttér, lehetőség a még jobb elérésére.

### 4.3.2 A fogyasztó kiszolgálása

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

33.sz. táblázat: Vevőorientáltság

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

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

Hogyan lehet a fogyasztóközpontúságot elérni? Mi lehet a recept? A választ a kérdőív K65-ös kérdése alapján négy típusba sorolhatjuk:

#### *szolgáltatással kapcsolatos*

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

#### *vevőkkel kapcsolatos*

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

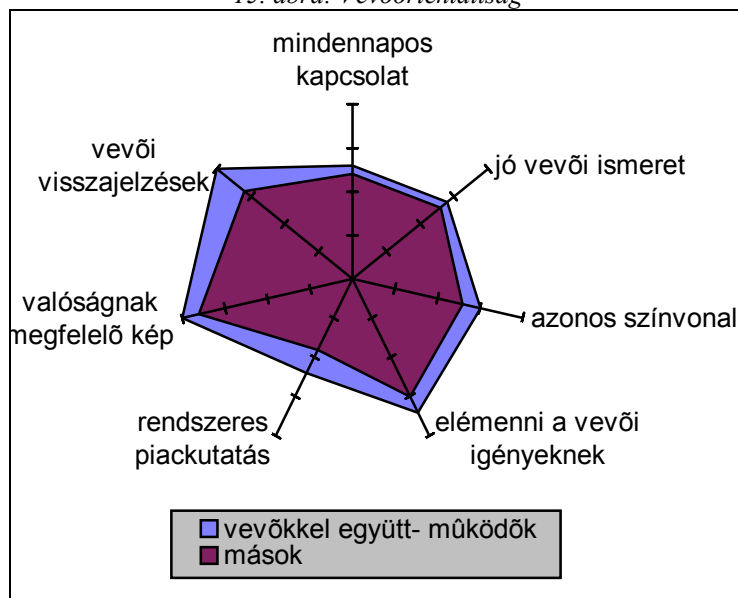
#### *információszerzéssel kapcsolatos*

- a vállalat rendszeresen végez piackutatást a evok elvárásainak megismerése céljából
- a vállalt bátorítja a vevok visszajelzését

*az állítások megalapozottságával kapcsolatos*

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

15. ábra: Vevőorientáltság



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

### 4.3.3 A hosszú távú szerződéses kapcsolatok

Mint azt a korábbi fejezetekben bemutattam, a stratégiai megállapodások jogi formája általában szerződéses megállapodás. A hosszú távú szerződéses kapcsolatokkal már foglalkoztunk. Most vizsgáljuk meg ezt a kérdést a stratégiai szerződésekkel összefüggésben!

34. sz. táblázat: A stratégiai szövetség megléte és a hosszú távú vevői szerződések

|  | A vállalt értékesítésének hány százaléka történik hosszú távú szerződések alapján? |        |        |        |         |
|--|--|--------|--------|--------|---------|
| Vevojével stratégiai szövetségben van? | 0-20%  | 21-40% | 41-60% | 61-80% | 81-100% |
| <b>Nem</b>                             | 113  | 40     | 44     | 41     | 29      |
| <b>Igen</b>                            | 13   | 6      | 4      | 10     | 8       |

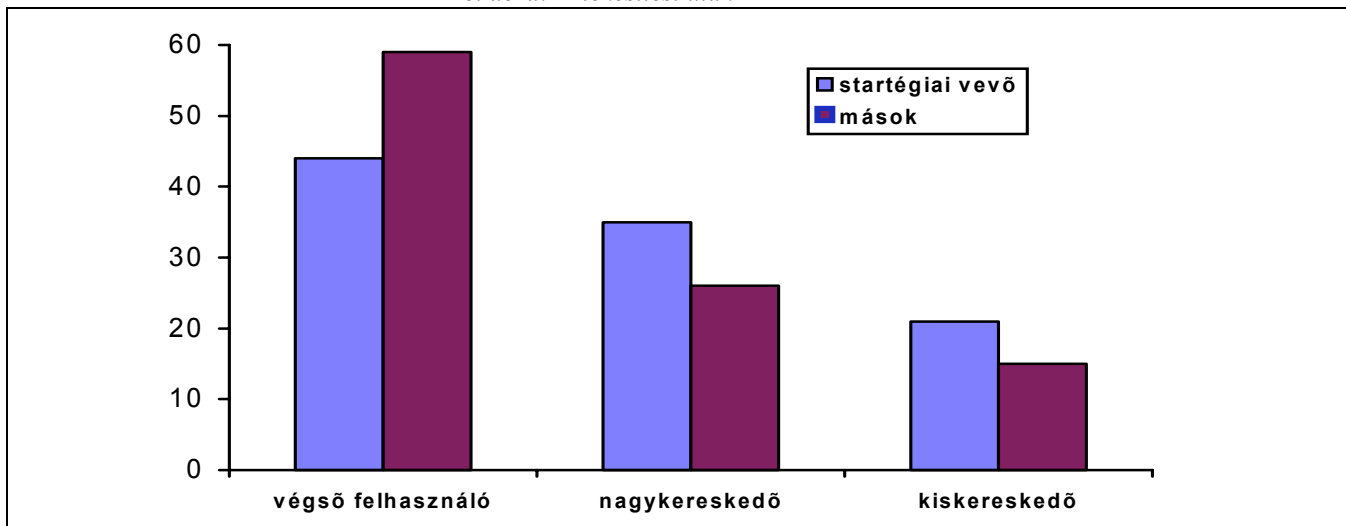
A hosszú távú szerződéses kapcsolatok és a stratégiai szövetségek között kapcsolat fedezhető fel. Míg a stratégiai szerződések aránya a 0-20%-ig hosszútávú szerződésekkel rendelkezők körében 10%, addig a 60-100%-ban leszerződött társaságok körében 25% a partneri vállalatok aránya.

#### 4.3.4 Az értékesítési csatornák

A vállalatok értékesítésének iránya 59%-ban a végső felhasználó. A nagykereskedők az értékesítésből 26%-kal a kiskereskedők 15%-kal részesülnek.

A stratégiai vevőkkel rendelkező vállalatoknál azt várhatjuk, hogy ennek az aránynak némiképp meg kell változnia. A stratégiai vevőkkel rendelkezők értékesítési útja teljesen más. Bár ők is a fő iránynak a végső felhasználót tekintik, de csak az értékesítésnek 44%-a irányul a végső vásárló felé. A nagykereskedők súlya sokkal nagyobb, mint a nem kooperáló vállalatoknál, feléjük az összes értékesítés 35%-a irányul. A kiskereskedők 21%-kal részesednek.

16. ábra: Értékesítési utak



*A jellemző árrés a legfőbb értékesítési utakon a következő:*

- termeloi 27%
- nagykereskedoi 16%
- kiskereskedelmi 24%

*A stratégiai vevőkkel rendelkező vállalatok más árrés-kosarat használnak.*

- termeloi 23 %
- nagykereskedelmi 14 %
- kiskereskedelmi 24 %

A stratégiai szövetségnek tehát kemény anyagi vonzata van. A vállaltok 2-3%-kal kisebb árrést használnak a biztos vásárlásért. Véleményünk szerint ez nem baj. Ha meggondoljuk, hogy sokkal kiszámíthatóbb és biztosabb üzletmenet lehetséges stratégiai vásárlókkal, ami lehetővé teszi a korábban leírt fókuszpontokra történő koncentrációt, akkor ennek a helyzetnek ez az ára.

## 4.4 A szállítói oldal

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

### 4.4.1 A vállalatok helyzete és stratégiája

A vállalati működési feltételrendszerét képező környezet különböző területein a bizonytalanság nagyságának megítélése szempontjából a szállítói oldal sokkal biztosabb, mint a vevői oldal. Ha megnézzük a következő felsorolást, a belföldi szállítók a 7., a külföldi szállítók az utolsó helyen szerepelnek a bizonytalanságot okozó tényezők között.

35.sz. táblázat: A vállalat működése szempontjából az adott terület mekkora mértékben forrása bizonytalanságnak

| megnevezés                        | átlagpontszám | átlagtól eltérés | válaszolók száma |
|-----------------------------------|---------------|------------------|------------------|
| belföldi értékesítési piac        | 3,89          | 1,13             | 313              |
| jogi szabályozás                  | 3,44          | 1,17             | 317              |
| pénzpiac                          | 3,43          | 1,10             | 307              |
| társadalmi változások             | 3,16          | 1,22             | 313              |
| hazai politikai változások        | 2,94          | 1,26             | 309              |
| muszaki                           | 2,93          | 1,21             | 308              |
| belföldi szállítók                | 2,87          | 1,18             | 312              |
| külföldi értékesítési piac        | 2,72          | 1,52             | 295              |
| külföldi és regionális változások | 2,29          | 1,18             | 303              |
| külföldi szállítók                | 2,20          | 1,23             | 290              |

1- nem forrása bizonytalanságnak 5- rendkívül nagy forrása bizonytalanságnak

Mindezek ellenére érdemes megvizsgálni a szállítói stratégiai szövetségbe tartozó vállalatok és a nem kooperáló vállalatok véleményét a szállítókról. Az adatok azt mutatják, hogy a múltban meglévő beszállítói bizonytalanság csökkentése nagy szerepet játszott a stratégiai szövetségek létrejöttében.

36. sz. táblázat: A vállalati működésnek milyen mértékben forrása ma és volt 3-4 évvel ezelőtt a belföldi és külföldi szállítók

| Szállítójával stratégiai szövetségben van? | jelen: külföldi szállítók | jelen: belföldi szállítók | múlt: külföldi szállítók | múlt: belföldi szállítók |
|--|---------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Nem  | 2,18                      | 2,83                      | 2,03                     | 2,77                     |
| Igen                                       | 2,33                      | 3,10                      | 2,14                     | 3,25                     |

Napjainkban a szállítók jóval biztonságosabb forrásai a vállalatok működésének, de a múlt bizonytalanságának csökkentése a szállítói stratégiai szövetségek létrejöttéhez vezetett.

37. sz. táblázat: A működésben a beszerzési oldal befolyásoló szerepe és a szállítói stratégiai szövetség

| Szállítójával stratégiai szövetségben van? | A működést elsősorban a beszerzési lehetőségek határozzák meg (1-nem igaz, 5- tökéletesen igaz) |        |    |        |    |        |    |        |    |        |
|--|---|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|
|  | 1   |        | 2  |        | 3  |        | 4  |        | 5  |        |
| Nem  | 85  | 92,4 % | 84 | 88,4 % | 59 | 85,5 % | 38 | 74,5 % | 11 | 91,7 % |
| Igen                                       | 7   | 7,6 %  | 11 | 11,6 % | 10 | 14,5 % | 13 | 25,5 % | 1  | 8,3%   |
| Összesen                                   | 92  | 28,8 % | 95 | 29,8 % | 69 | 21,6%  | 51 | 16,0 % | 12 | 3,8 %  |

Ha eltekintünk azoktól a vállalatoktól, akiknek a működése tökéletesen a beszerzési oldaltól függ<sup>25</sup>, akkor megállapítható, hogy azok akiknek a működését a beszerzési oldal jelentősen befolyásolja, azok a szállítókkal nagyobb arányban kötnek stratégiai szerződést, mint mások.

#### 4.4.2 A beszerzések

Az elmúlt 3-4 évre visszatekintve a vállalatok az egyes tényezők fontosságát a beszerzés hatékonysága szempontjából a következőképpen látták.

38 sz.. táblázat: A beszerzés hatékonyságát befolyásoló tényezők

| Nem kooperáló vállalatok |                           | Szállítói stratégiai szerződések tagjai |      |
|--------------------------|---------------------------|---|------|
| 4,15                     | költségcsökkentés         | minőségnyelvény                         | 4,14 |
| 4,03                     | minőségnyelvény           | beszállítók megtalálása                 | 3,98 |
| 4,02                     | beszállítók megtalálása   | költségcsökkentés                       | 3,97 |
| 3,85                     | beszállítókkal partnerkap | beszállítókkal partnerkap               | 3,86 |
| 3,58                     | szállítók minosítése      | szállítók minosítése                    | 3,58 |
| 3,35                     | szállítók menedzsmentje   | koordináció fejlesztése                 | 3,47 |
| 3,28                     | koordináció fejlesztése   | inf. háttér fejlesztése                 | 3,35 |
| 3,22                     | inf. háttér fejlesztése   | szállítók menedzsmentje                 | 3,26 |
| 2,86                     | módszertan fejlesztése    | módszertan fejlesztése                  | 3,09 |
| 2,81                     | beszállítók számának csök | környezetvédelem                        | 3,09 |
| 2,74                     | környezetvédelem          | beszállítók számának csök               | 2,75 |
| 2,67                     | szakemberek képzése       | szakemberek képzése                     | 2,53 |

A fenti adatokból látszik, hogy a nem kooperáló és a stratégiai szövetségben tevékenykedők nagyjából ugyanolyan fontossági sorrendet állítottak fel. Nincs jelentős - szignifikáns - különbség az egyes válaszok pontszáma között. Mindezek alapján azt lehet sejteni, hogy nincs olyan jelentős különbség a szállítók értékelése és az együttműködésre való hajlam között, mint ezt láttuk a vevői oldalon.

Mi az ami a vállalat számára beszállítókkal kapcsolatban fontos? A választ a kérdőív T37-es kérdése, a beszállítók értékelése alapján lehet megválaszolni.

#### *minoséggel kapcsolatos*

- magas technológiai színvonalat képvisel
- magas termékminőség
- speciális termékjellemzők
- ISO minosítés van

<sup>25</sup> Ezt megtehetjük, mivel az 5-ös pontszámot csupán 4% választotta.

*az ellátással kapcsolatos*

- rövid szállítási határidőt tud vállalni
- az ütemezés esetleges változásait rugalmasan követi
- az ellátás stabilitása
- a beszállító földrajzi közelsége

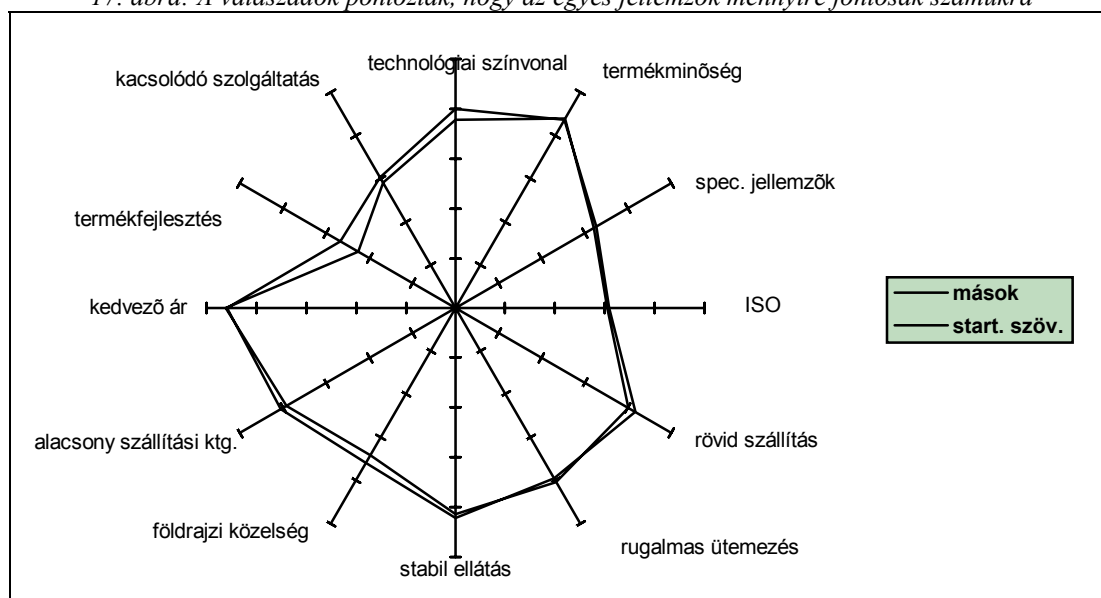
*az árral kapcsolatos*

- alacsony szállítási költségek
- kedvező ár

*egyéb*

- részt vesz a termékfejlesztésben
- a kapcsolódó szolgáltatások kedvezőek

17. ábra: A válaszadók pontozták, hogy az egyes jellemzők mennyire fontosak számukra



Az ábra jól mutatja, hogy amíg a vevők esetén valós különbségeket fedezhettünk fel, addig a szállítók esetén ilyen különbségek nincsenek. Egy tényre hívnám fel a figyelmet, mely ugyan elég alacsony pontszámot kapott, de 0,5 pontos eltérés tapasztalható. A szállító részvétele a termékfejlesztésben, a stratégiai együttműködő vállalatoknak sokkal fontosabb, mint a nem kooperálóknak. A szövetségesek 2,67-re, a nem kooperálók 2,26-ra értékelték.

Mindezek alapján a nem állapítható meg jelentős különbség a stratégiai szövetségesek és a nem kooperáló vállalatok között. Mindkét csoport számára a legfontosabb a magas technológiai színvonal, a magas termékminőség, a rövid szállítási idő, a stabil ellátás és az alacsony költségek.

Hogyan realizálódnak a gyakorlatban a szállítások? A választ a következő táblázat szemlélteti.

39.sz. táblázat: A szállítások jellemzői

| megnevezés  | mások | strat. szöv. |
|---|-------|--------------|
| idobeli pontosság (a megállapodás szerint időben érkezett szállítások %-os arányában mérve)       | 84%   | 81%          |
| ígért minőség betartása ( a beérkező hibátlan tételek %-ában)                                     | 87%   | 83%          |
| ígért mennyiség betartása (a beérkező mennyiség az esetek hány %-ában egyezett meg a rendeléssel) | 92%   | 89%          |
| szállítmány sértetlensége ( a szállítmány hány %-a érkezett sérülés nélkül)                       | 92%   | 90%          |

Természetesen a 2-3-4%-os eltérések nem szignifikánsak, de ha figyelembe vesszük, hogy mindegyik jellemzőnél a stratégiai szövetségben nem szereplők magasabb pontokat adtak, akkor tovább erősödik az a gyanú, melyet a szállítói fejezet elején fogalmaztunk meg, azaz, hogy a szállítói stratégiai szerződéseket azok a vállalatok kezdeményezték, melyek a beszállítói oldalán nagyobb bizonytalanság volt tapasztalható.

#### 4.4.3 A hosszútávú szerződéses kapcsolatok

A hosszútávú szerződésekkel talán megoldható e bizonytalansági probléma.

40. sz. táblázat: Keresztábra a stratégiai szövetségek és a hosszútávú beszerzések között

| Stratégiai szövetség tagja-e? | A beszerzés hosszútávú szerződések lapján |      |        |      |        |      |        |      |         |      |
|-------------------------------|---|------|--------|------|--------|------|--------|------|---------|------|
|                               | 0-20%                                     |      | 21-40% |      | 41-60% |      | 61-80% |      | 81-100% |      |
|                               | db  | %    | db     | %    | db     | %    | db     | %    | db      | %    |
| Nem                           | 124                                       | 95,4 | 34     | 81,0 | 41     | 82,0 | 41     | 83,7 | 27      | 79,4 |
| Igen                          | 6   | 4,6  | 8      | 19,0 | 9      | 18,0 | 8      | 16,3 | 7       | 20,6 |

A függetlenség-vizsgálat eredményi alapján azt mondhatjuk, hogy van kapcsolat a stratégiai szövetségek és a hosszú távú szerződéses kapcsolatok között. Úgy tűnik, hogy a stratégiai szövetségben szereplő vállalatok a hosszútávú szerződésekkel megoldást találhatnak a szállítói bizonytalanságból eredő problémáikra.

#### 4.4.4 Egy kis kitekintés

Vizsgáljuk meg, hogy a miként látják a vállalatok a hosszútávú szerződésben foglaltak konkrétságát akkor, ha vevői vagy szállítói stratégiai szerződés tagjai!

41. sz. táblázat: Stratégiai együttműködések és a szerződésben rögzített feltételek konkrétsága

| Vevői stratégiai együttműködés |                | Szállítói stratégiai együttműködés |      |
|--------------------------------|----------------|------------------------------------|------|
| 2,16                           | szállítási idő | szállítási idő                     | 2,05 |
| 2,30                           | költségviselés | költségviselés                     | 2,08 |



|      |                                      |                                      |      |
|------|--------------------------------------|--------------------------------------|------|
| 2,32 | minőség                              | minőség                              | 2,26 |
| 2,42 | eljárás késedelemkor                 | szállítási mennyiség                 | 2,27 |
| 2,54 | szállítási mennyiség                 | eljárás késedelemkor                 | 2,32 |
| 2,64 | termékkel járó szolg                 | kötbér                               | 2,70 |
| 2,66 | kötbér                               | termékkel járó szolg.                | 2,83 |
| 2,82 | szerezés módosítási lehetőség        | szerezés módosítási lehetosé         | 2,89 |
| 2,84 | közös problémamegoldás               | kommunikáció vevo és szállító között | 3,06 |
| 2,87 | kommunikáció vevo és szállító között | közös problémamegoldás               | 3,22 |
| 3,19 | együttműködés fejlesztésbe           | együttműködés fejlesztésbe           | 3,77 |

Mint látszik, a stratégiai szerződés tagjai számára függetlenül attól, hogy vevői vagy szállítói együttműködésben van benne, a legfontosabb a szállítási idő, a költségviselés, a minőség, a szállítási mennyiség és az késedelmes teljesítés következményei.

## 4.5 A versenytársak

Mint a stratégiai szövetségekről szóló általános részben bemutattam, a stratégiai szövetségek létrejöttének harmadik lehetséges típusa a konkurenciával való együttműködés.

Összesen negyvenhárom vállalt vallotta magáról azt, hogy a versenytársakkal szövetséget kötött. E vállalatok közül

25 vállalatnak van egy,  
11 társaságnak van ketto,  
6 cégnek van három,  
egyetlen cégnek van 6 versenytársával stratégiai szerződése.

Miért jönnek létre a versenytársak között a stratégiai szerződések? A V4-es kérdésre adott válaszok megmutatják, hogy a vállalati működés mely területén érznek nagyobb bizonytalanságot a stratégiai szövetségek tagjai.

42. sz. táblázat: Versenytársakkal kötött stratégiai szövetségek háttere

| Verseny-<br>társal<br>Strat.<br>szöv. | jelen:<br>külföldi<br>ért. piac | jelen:<br>belföldi<br>ért. piac | jelen:<br>pénzpiaci<br>vált. | jelen:<br>külföldi<br>szállítók | jelen:<br>belföldi<br>szállítók | jelen:<br>muszaki<br>fejlesztés | jelen: jogi<br>szabályozá-<br>s | jelen: társ-<br>i<br>változások | jelen: hazai pol-<br>i<br>változások | jelen:<br>külf.,<br>region.<br>pol.-i vált. |
|---------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|---|
| Nem                                   | 2,69                            | 3,88                            | 3,45                         | 2,20                            | 2,87                            | 2,93                            | 3,47                            | 3,19                            | 2,97                                 | 2,27  |
| Igen.                                 | 2,88                            | 4,02                            | 3,31                         | 2,18                            | 2,86                            | 2,93                            | 3,26                            | 2,95                            | 2,71                                 | 2,43  |

1- nem forrása bizonytalanságnak

5- rendkívül nagy mértékben forrása bizonytalanságnak

Látható, hogy a versenytársak között kötött stratégiai szövetségek tagjai tehát nagyobb bizonytalanságot érznek az értékesítési piacokon, mint a nem kooperáló vállalatok, míg a politikai befolyásoltságot kisebbnek érzik, mint a nem kooperálók.

A stratégia szövetségek elemzésének zárszavaként megállapíthatjuk, hogy **továbbra kérdéses, vajon a stratégiai szövetségek valóban stratégia együttműködéseknek jelölnek.** Úgy tunik, hogy a stratégiai szövetségek kialakításának hátterében is a bizonytalanság csökkentésének szándéka áll, a hosszú távú szerződések kötéséhez

hasonlóan. Az mindenesetre pozitív, hogy a magyar vállalatvezetők viszonylag magas számban jelöltek meg stratégiai együttműködéseket.

## 5. Konklúzió

Vizsgálatunk alapján azt állíthatjuk, hogy a fejlett világban kialakult ellátási láncokra épülő együttműködésekben meglevő lehetőségeket a magyar vállalatok nem vagy csak alig használják ki. Ennek fő oka a gazdaság szereplői közötti általános bizalmatlanság. Valószínűleg ezt erősítő tényező az is, hogy az átalakulást kísérő nagymértékű változások után csak mostanában kezdenek letisztulni az egyes vállalatok szerepei és pozíciói (pl. tulajdonviszonyok, piaci pozíció). Ilyen körülmények között a magyar vállalatok nem törekednek a külső integrációra, bár a vállalatvezetők többé-kevésbé tájékozottak ennek előnyeiről is.

A belső integrációt illetően is a fentihez hasonló megállapítás tehető. A magyar vállalatok többsége nem integrált, amelyben szintén a megváltozott környezethez történő alkalmazkodási kényszernek van döntő szerepe. Ez a vállalatokat nagymértékű változásokra kényszeríti, amelyhez azonban nem áll rendelkezésükre elegendő erőforrás és szakértelem. Mindennek eredménye egy lassan átalakuló, és az átalakulás okozta bizonytalanság szülte dezintegrált szervezet lesz.

A vállalati döntéshozók ugyanakkor a belső integrációt talán még fontosabbnak ítélik, mint a külsőt. Többségük tervezi is az ebből eredő előny kihasználását, azonban a jelenleg követett gyakorlat ezzel még nincs összhangban.

## Irodalomjegyzék

- ACKOFF, Russel L. : The Democratic Corporation - A Radical Prescription for Recreating Corporate America and Rediscovering Success New York-Oxford, Oxford University Press, 1994. p.117.
- BALAKRISHNAN, Srisivasan-KOZA, P. Mitchell: Information assymetry, adverse selection and joint-ventures *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 20. No 2. 1993. February, p.99-117.
- BERGQUIST, William: The Postmodern Organization - Mastering the Art of Irreversible Change Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1993.
- BORLAND, J.-GARVEY, G.: Recent Development in the Theory of the Firm *Australian Economic Review*, 1st Quarter 1994., pp.60-82.
- BROUTHERS, K.D.-BROUTHERS, L.E.-WILKINSON T.J.(1995): Strategis Aliences: Choose Your Partner, Long Range Planning Vol. 28. No. 3. pp.18-25., 1995.
- CHIKÁN Attila: A vállalatközi kapcsolatok szervezésének új formái és néhány elméleti megfontolás Budapest, BKE, 1995, in.: MáriásKönyv, Szerk.: Bakacsi Gyula és Tari Ernô
- COASE, Ronald H. :The nature of the firm *Economica*, Vol. IV. No. 13. pp.386-405.
- COOPER, R.- YOSHIKAWA, T.: Inter-organizational cost management systems: The case of the Tokyo- Yokohama-Kamakura supplier chain -Abstract *International Journal of Production Economics*, Vol. 37. Nov. 1994.
- DIERDONCK -BRUGGEMAN: Integration Problems in Materials Management: An Overview, 1993 Workshop on Structural Approaches in Production Planning
- DYER, J. H. - OUCHI, G. William: Japanese-Style Partnership: Giving Companies a Competitive Edge *Sloan Management Review*, Fall, 1993. p.51-63.
- FAWCETT, E. Stanley.-FAWCETT A. Stanley: The firm as a value-added system *Internatinal Journal of Physical Distribution & Managment*, Vol. 25. No. 5., 1995. pp.24-42., MCB University Press
- GLASER, A. Daniel: Effect of Collectivism/Individualism on Supplier Partnership in a Newly Industrialized Country: An Exploratory Study of Mexico, Culture and Supplier Partnership pp.1-26.
- GHOSHAL, Sumantra-WESTNEY, D.Elenor (editors): Organization Theory and the Multinational Corporation St. Martin's Press, 1993.
- HAMILTON-MORISON-UL-HAQ: Strategic Aliences-An Alternative Schema Loughborough University; Business School Research Series, Paper 1995:03
- HAMMER, M.-CHAMPY, J.: A vállalati folyamatok újraszervezése (Business Process Reengineering) Panem-McGraw-Hill, Budapest, 1996.

- HELPER, Susan-SAKO, Mari: Supplier Relationship in Japan and in the United States: Are They Converging?  
Sloan Management Review, Spring, 1995. p.77-95.
- HIRSCHHORN, Larry-GILMORE, Thomas: The New Boundaries of the “Boundaryless” Corporation  
Harvard Business Review, Vol. 70. No. 3. May-June 1992.
- IMRE Tamás: Stratégiai szövetség, mint a versenyhelyzet javításának egyik eszköze, *Vezetéstudomány*, 1995. 9. szám p.27-35.  
Industrial Networks, a New View of Reality, Edited by Björn Axelsson and Geoffrey Easton, London and New York, 1992.
- KAPLAN, R.: Cigna P & C: A Balanced Scorecard  
CFO, October, 1996.
- KIESER, Alfred: Szervezetelméletek,  
Aula 1995.
- KORNAI János (1986): Bürokratikus és piaci koordináció  
Közgazdasági Szemle, 1986/3. szám
- LLEWELLYN, Sue: Managing the Boundary - How Accounting is Implicated in Maintaining the Organization  
Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol.7.1994. No. 4. p.4-23.
- LORANGE, Peter - ROOS, Johan: Strategic Alliances - Formation, Implementation, and Evolution  
Blackwell Publisher, USA, 1992
- MATTSOM, Stig-Arne: A vevő-szállító kapcsolatok és az ellátási lánc integrációja  
In: Logisztikai kapcsolatok a fejlett országokban, Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaság, Válogatás 1995 nemzetközi konferenciáinak anyagaiból, 1995., Szerkesztette: Kőhegyi Anita pp. 33-44
- MOSS KANTER, Rosabeth: Transcending Business Boundaries: 12,000 World Managers View Change  
Harvard Business Review, Vol.69. No.3. May-June 1991.
- OUCHI, William G. (1980): Markets, Bureaucracies and Clans  
Administrative Science Quarterly, Vol. 25. March 1980.
- PERROW, Charles: Szervezetszociológia  
Osiris-Századvég \* Panem-McGraw-Hill, Budapest, 1994.
- PETERS, Tom (1991): The Boundaries of Business: Partners - The Rhetoric and Reality  
Harvard Business Review, Vol. 69. No. 5. Sept.-Oct. 1991.
- PORTER, M.E. (1985): Competitive Advantage  
The Free Press, New York, pp.33-61.
- RAYPORT, J.F.-SVIOKLA, J. J: Exploiting the Virtual Value Chain  
Harvard Business Review, November-December 1995.
- RICHARDSON, Helen L.: Make Time an Ally  
Transportation & Distribution, Vol.36. July 1995. p.46-50.
- SHARFITZ, Jay M.-STEVEN OTT, J.(editors): Classics of Organizational Theory  
Brooks/Cole Publishing Company, California, 1991

- TARI Ernô (1994): A versenyképesség megôrzésének és fokozásának korszeru fegyvere: a stratégiai szövetség  
Ipar-Gazdaság, 1994. január p.14-23.
- Termelési stratégia és termelési gyakorlat a magyar vállalatoknál  
Az 1994. évi felmérés eredményei, 1995. május, BKE, Vállalatgazdaságtan Tanszék
- Vállalataink erôltetett (át)menetben* - Gyorsjelentés a “Versenyben a világgal” kutatási program kérdôíves felmérésérôl  
BKE, Vállalatgazdaságtan Tanszék, 1996. október
- Versenyben a világgal* kutatás kérdôíves felmérése, 1996  
Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Vállalatgazdaságtan Tanszék  
Vezetés-Szervezés, BKE Vezetési és Szervezési Tanszék, AULA Kiadó, 1993.
- VISSI Ferenc (1995): Stratégiai szövetségek, globális oligipóliumok  
Közgazdasági Szemle, XLII. évf.,1995.11.sz. p.1052-1065.
- WANGERIN, Klaus: TQM- A fogyasztói megelégedettség és a hosszú távú versenyelônyök előfeltétele  
In: Logisztikai kapcsolatok a fejlett országokban, Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaság, Válogatás 1995 nemzetközi konferenciáinak anyagaiból,1995., Szerkesztette: Kôhegyi Anita pp.11-13.
- WILLIAMSON, Oliver: Markets and Hierarchies  
Free Press, New York, 1975.

## **Mellékletek**

## 1. melléklet

### Az információrendszerek használata és jövőbeli integrálásának fontossága közötti kapcsolat

#### T4KA Használják-e: inf.rendszerek integrálása by T4KC Fontos lesz: inf.rendszerek integrálása

|              | Count | T4KC       |        | Row Total |
|--------------|-------|------------|--------|-----------|
|              |       | nem említi | említi |           |
| T4KA         | 0     | 123        | 48     | 171       |
| nem említi   | 71.9% | 71.9%      | 28.1%  | 53.3%     |
| említi       | 1     | 48         | 102    | 150       |
| említi       | 32.0% | 28.1%      | 68.0%  | 46.7%     |
| Column Total |       | 171        | 150    | 321       |
|              |       | 53.3%      | 46.7%  | 100.0%    |

| Chi-Square                                  | Value    | DF | Significance |
|---|----------|----|--------------|
| Pearson                                     | 51.17995 | 1  | .00000       |
| Continuity Correction                       | 49.58846 | 1  | .00000       |
| Likelihood Ratio                            | 52.54855 | 1  | .00000       |
| Mantel-Haenszel test for linear association | 51.02051 | 1  | .00000       |

Minimum Expected Frequency - 70.093

| Statistic            | Value  | ASE1   | Val/ASE0 | Approximate Significance |
|----------------------|--------|--------|----------|--------------------------|
| Pearson's R          | .39930 | .05127 | 7.77872  | .00000 *4                |
| Spearman Correlation | .39930 | .05127 | 7.77872  | .00000 *4                |

\*4 VAL/ASE0 is a t-value based on a normal approximation, as is the significance  
Number of Missing Observations: 5

## 2. melléklet

### A logisztika gátló tényezői

| Változó     | Átlag       | Szórás     | N          | Kérdés  |
|-------------|-------------|------------|------------|---|
| T33K        | 2.11        | 1.13       | 212        | Log.gátol:funkc.és felsovez.közötti kapcsolat |
| <u>T33I</u> | <u>2.23</u> | <u>1.1</u> | <u>216</u> | <u>Log.gátol:kommunikáció nem megfelelo</u>   |
| T33N        | 2.29        | 1.13       | 217        | Log.gátol:beszállítók hiánya                  |
| T33A        | 2.33        | 1.18       | 228        | Log.gátol:fogyasztók igényei nem ismerte      |
| T33D        | 2.37        | 1.16       | 222        | Log.gátol:vezetoi elkötelezettség hiánya      |
| T33J        | 2.41        | 1.13       | 217        | Log.gátol:termelésstervezés nem megfelelo     |
| T33P        | 2.46        | 1.17       | 213        | Log.gátol:szolgáltató cégek hiánya            |
| T33Q        | 2.47        | 1.27       | 217        | Log.gátol:megfelelo hatáskörök hiánya         |
| T33C        | 2.48        | 1.1        | 217        | Log.gátol:ker-iszolg.alacsony színvonal       |
| T33G        | 2.75        | 1.15       | 215        | Log.gátol:dolgozószakképzetsége nem           |
| T33E        | 2.76        | 1.19       | 221        | Log.gátol:logisztikaiinfrastruktúranem        |
| <u>T33O</u> | <u>2.8</u>  | <u>1.3</u> | <u>218</u> | <u>Log.gátol:számítógépes háttér hiánya</u>   |
| T33H        | 2.81        | 1.25       | 219        | Log.gátol:törvényi előírások                  |
| T33L        | 2.84        | 1.31       | 210        | Log.gátol:pü-iellátottságnemmegf.             |
| T33M        | 3.21        | 1.23       | 221        | Log.gátol:szállítási ktg-ek növekedtek        |
| T33R        | 3.24        | 1.8        | 33         | Log.gátol:egyéb                               |
| T33F        | 3.38        | 1.28       | 220        | Log.gátol:magas alapanyagárak                 |
| T33B        | 3.48        | 1.41       | 239        | Log.gátol:tokehiány                           |



### 3. melléklet

## A kommunikáció javításának fontossága és az információrendszerek integráltságának fontossága közötti kapcsolat

### T3Q Célok:kommunikáció javítása, funkciók by T4KC Fontos lesz:inf.rendszerek integrálása

| T3Q                | Count<br>Exp Val<br>Row Pct | T4KC           |        | Row<br>Total |
|--------------------|-----------------------------|----------------|--------|--------------|
|                    |                             | nem emlí<br>ti | említi |              |
| nem lényeges       | 1                           | 11             | 0      | 11           |
|                    |                             | 5.7            | 5.3    | 3.8%         |
|                    |                             | 100.0%         | .0%    |              |
| 2                  |                             | 11             | 1      | 12           |
|                    |                             | 6.2            | 5.8    | 4.2%         |
|                    |                             | 91.7%          | 8.3%   |              |
| 3                  |                             | 38             | 20     | 58           |
|                    |                             | 29.8           | 28.2   | 20.3%        |
|                    |                             | 65.5%          | 34.5%  |              |
| 4                  |                             | 52             | 60     | 112          |
|                    |                             | 57.6           | 54.4   | 39.2%        |
|                    |                             | 46.4%          | 53.6%  |              |
| 5<br>nagyon fontos |                             | 35             | 58     | 93           |
|                    |                             | 47.8           | 45.2   | 32.5%        |
|                    |                             | 37.6%          | 62.4%  |              |
| Column<br>Total    |                             | 147            | 139    | 286          |
|                    |                             | 51.4%          | 48.6%  | 100.0%       |

| Chi-Square                                     | Value    | DF | Significance |
|--|----------|----|--------------|
| Pearson  | 30.97960 | 4  | .00000       |
| Likelihood Ratio                               | 36.77596 | 4  | .00000       |
| Mantel-Haenszel test for<br>linear association | 29.35124 | 1  | .00000       |

Minimum Expected Frequency - 5.346

| Statistic            | Value  | ASE1   | Val/ASE0 | Approximate<br>Significance |
|----------------------|--------|--------|----------|-----------------------------|
| Pearson's R          | .32092 | .04737 | 5.71019  | .00000 *4                   |
| Spearman Correlation | .29442 | .05435 | 5.19179  | .00000 *4                   |

\*4 VAL/ASE0 is a t-value based on a normal approximation, as is the significance  
Number of Missing Observations: 40

## 4. melléklet

## A hosszú távú értékesítés és a hosszú távú beszerzés közötti kapcsolat

**K16 ÉRTÉKESÍTÉS - HOSSZÚ TÁVÚ SZERZŐDÉS ALAPJÁN**  
**BY K17 BESZERZÉS - HOSSZÚ TÁVÚ SZERZŐDÉS ALAPJÁN**

| K16          | Count | K17     |       |        |        |        | Row Total |         |
|--------------|-------|---------|-------|--------|--------|--------|-----------|---------|
|              |       | Exp Val | 0-20% | 21-40% | 41-60% | 61-80% |           | 81-100% |
|              |       | Row Pct | 1     | 2      | 3      | 4      |           | 5       |
| 0-20%        | 1     | 76      | 21    | 12     | 9      | 4      | 122       |         |
|              |       | 52.1    | 16.7  | 19.9   | 19.5   | 13.8   | 40.7%     |         |
|              |       | 62.3%   | 17.2% | 9.8%   | 7.4%   | 3.3%   |           |         |
| 21-40%       | 2     | 21      | 8     | 7      | 4      | 5      | 45        |         |
|              |       | 19.2    | 6.2   | 7.4    | 7.2    | 5.1    | 15.0%     |         |
|              |       | 46.7%   | 17.8% | 15.6%  | 8.9%   | 11.1%  |           |         |
| 41-60%       | 3     | 15      | 4     | 18     | 7      | 4      | 48        |         |
|              |       | 20.5    | 6.6   | 7.8    | 7.7    | 5.4    | 16.0%     |         |
|              |       | 31.3%   | 8.3%  | 37.5%  | 14.6%  | 8.3%   |           |         |
| 61-80%       | 4     | 5       | 5     | 9      | 22     | 7      | 48        |         |
|              |       | 20.5    | 6.6   | 7.8    | 7.7    | 5.4    | 16.0%     |         |
|              |       | 10.4%   | 10.4% | 18.8%  | 45.8%  | 14.6%  |           |         |
| 81-100%      | 5     | 11      | 3     | 3      | 6      | 14     | 37        |         |
|              |       | 15.8    | 5.1   | 6.0    | 5.9    | 4.2    | 12.3%     |         |
|              |       | 29.7%   | 8.1%  | 8.1%   | 16.2%  | 37.8%  |           |         |
| Column Total |       | 128     | 41    | 49     | 48     | 34     | 300       |         |
|              |       | 42.7%   | 13.7% | 16.3%  | 16.0%  | 11.3%  | 100.0%    |         |

| Chi-Square                                  | Value     | DF | Significance |
|---|-----------|----|--------------|
| Pearson                                     | 112.33238 | 16 | .00000       |
| Likelihood Ratio                            | 100.57691 | 16 | .00000       |
| Mantel-Haenszel test for linear association | 61.35370  | 1  | .00000       |

Minimum Expected Frequency = 4.193  
 Cells with Expected Frequency < 5 = 1 OF 25 ( 4.0%)

| Statistic            | Value  | ASE1   | Val/ASE0 | Approximate Significance |
|----------------------|--------|--------|----------|--------------------------|
| Pearson's R          | .45299 | .05277 | 8.77128  | .00000 *4                |
| Spearman Correlation | .44482 | .05129 | 8.57373  | .00000 *4                |

\*4 VAL/ASE0 is a t-value based on a normal approximation, as is the significance  
 Number of Missing Observations: 26

## 5. melléklet

## Az export részarány és a hosszú távú szerződések aránya közötti összefüggés

## A4R EXPORT RÉSZARÁNY BY K16 ÉRTÉKESÍTÉS - HOSSZÚ TÁVÚ SZERZŐDÉS ALAPJÁN

|              | Count | K16     |       |        |        |        | Row Total |         |
|--------------|-------|---------|-------|--------|--------|--------|-----------|---------|
|              |       | Exp Val | 0-20% | 21-40% | 41-60% | 61-80% |           | 81-100% |
|              |       | Row Pct | 1     | 2      | 3      | 4      |           | 5       |
| A4R          |       |         |       |        |        |        |           |         |
| 0-20 %       | 1     | 64      | 21    | 12     | 15     | 13     | 125       |         |
|              |       | 52.3    | 20.5  | 17.6   | 21.6   | 13.1   | 56.8%     |         |
|              |       | 51.2%   | 16.8% | 9.6%   | 12.0%  | 10.4%  |           |         |
| 21-40 %      | 2     | 11      | 6     | 10     | 3      | 0      | 30        |         |
|              |       | 12.5    | 4.9   | 4.2    | 5.2    | 3.1    | 13.6%     |         |
|              |       | 36.7%   | 20.0% | 33.3%  | 10.0%  | .0%    |           |         |
| 41-60 %      | 3     | 6       | 4     | 5      | 5      | 2      | 22        |         |
|              |       | 9.2     | 3.6   | 3.1    | 3.8    | 2.3    | 10.0%     |         |
|              |       | 27.3%   | 18.2% | 22.7%  | 22.7%  | 9.1%   |           |         |
| 61-80 %      | 4     | 5       | 1     | 3      | 12     | 1      | 22        |         |
|              |       | 9.2     | 3.6   | 3.1    | 3.8    | 2.3    | 10.0%     |         |
|              |       | 22.7%   | 4.5%  | 13.6%  | 54.5%  | 4.5%   |           |         |
| 81-100%      | 5     | 6       | 4     | 1      | 3      | 7      | 21        |         |
|              |       | 8.8     | 3.4   | 3.0    | 3.6    | 2.2    | 9.5%      |         |
|              |       | 28.6%   | 19.0% | 4.8%   | 14.3%  | 33.3%  |           |         |
| Column Total |       | 92      | 36    | 31     | 38     | 23     | 220       |         |
|              |       | 41.8%   | 16.4% | 14.1%  | 17.3%  | 10.5%  | 100.0%    |         |

| Chi-Square                                  | Value    | DF | Significance |
|---|----------|----|--------------|
| Pearson                                     | 56.67943 | 16 | .00000       |
| Likelihood Ratio                            | 49.52084 | 16 | .00003       |
| Mantel-Haenszel test for linear association | 14.52462 | 1  | .00014       |

Minimum Expected Frequency - 2.195  
 Cells with Expected Frequency < 5 - 15 OF 25 ( 60.0%)

| Statistic            | Value  | ASE1   | Val/ASE0 | Approximate Significance |
|----------------------|--------|--------|----------|--------------------------|
| Pearson's R          | .25753 | .07125 | 3.93514  | .00011 *4                |
| Spearman Correlation | .24539 | .06795 | 3.73746  | .00024 *4                |

\*4 VAL/ASE0 is a t-value based on a normal approximation, as is the significance  
 Number of Missing Observations: 106

## 6. melléklet

### Bizonytalanság forrásai a stratégiai döntéshozatalban

| Variable    | Mean        | Std         | Dev      | Minimum  | Maximum    | N | Label                                  |
|-------------|-------------|-------------|----------|----------|------------|---|--|
| V4JA        | 2.72        | 1.52        | 1        | 5        | 295        |   | Döntés,jelen:külföldi ért.piac         |
| V4JB        | 3.89        | 1.13        | 1        | 5        | 313        |   | Döntés,jelen:belföldi ért.piac         |
| <b>V4JD</b> | <b>2.20</b> | <b>1.23</b> | <b>1</b> | <b>5</b> | <b>290</b> |   | <b>Döntés,jelen:külföldi szállítók</b> |
| <b>V4JE</b> | <b>2.87</b> | <b>1.18</b> | <b>1</b> | <b>5</b> | <b>312</b> |   | <b>Döntés,jelen:belföldi szállítók</b> |
| V4MA        | 2.47        | 1.45        | 1        | 5        | 290        |   | Döntés,múlt:külföldi ért.piac          |
| V4MB        | 3.53        | 1.21        | 1        | 5        | 307        |   | Döntés,múlt:belföldi ért.piac          |
| <b>V4MD</b> | <b>2.04</b> | <b>1.16</b> | <b>1</b> | <b>5</b> | <b>286</b> |   | <b>Döntés,múlt:külföldi szállítók</b>  |
| <b>V4ME</b> | <b>2.84</b> | <b>1.17</b> | <b>1</b> | <b>5</b> | <b>304</b> |   | <b>Döntés,múlt:belföldi szállítók</b>  |

## 7. melléklet

### A fejlesztendő tevékenységek ...

| Változó      | Átlag       | Szórás      | N          | Kérdés                                       |
|--------------|-------------|-------------|------------|--|
| V8F1         | 0.38        | 0.49        | 326        | alacsony ktg ráfordítás                      |
| V8F4         | 0.29        | 0.46        | 326        | magas termék minőség                         |
| V8F3         | 0.25        | 0.43        | 326        | fejlett technológia                          |
| V8F6         | 0.25        | 0.44        | 326        | versenyképes árak                            |
| V8F2         | 0.21        | 0.41        | 326        | magas piaci részesedés                       |
| <u>V8F8</u>  | <u>0.19</u> | <u>0.39</u> | <u>326</u> | <u>rugalmas vevoi igénykielégítés</u>        |
| <u>V8F11</u> | <u>0.17</u> | <u>0.38</u> | <u>326</u> | <u>rugalmas reagálás.fogy-i igények</u>      |
| V8F14        | 0.17        | 0.38        | 326        | jó váll-i image                              |
| V8F29        | 0.15        | 0.35        | 326        | jól képzett alkalmazott                      |
| V8F18        | 0.15        | 0.35        | 326        | jó fizetőképesség                            |
| V8F17        | 0.14        | 0.35        | 326        | alacsony kintlevoségek                       |
| V8F19        | 0.13        | 0.34        | 326        | magas színvonalú fogy-i                      |
| V8F41        | 0.13        | 0.34        | 326        | magas jövedelmezőség                         |
| <u>V8F13</u> | <u>0.12</u> | <u>0.32</u> | <u>326</u> | <u>stratégiai szövetségek</u>                |
| <u>V8F7</u>  | <u>0.12</u> | <u>0.33</u> | <u>326</u> | <u>pontos szállítás</u>                      |
| V8F28        | 0.12        | 0.33        | 326        | magas kapacitás kihasználás                  |
| <u>V8F36</u> | <u>0.11</u> | <u>0.31</u> | <u>326</u> | <u>integrált váll-i információs rendszer</u> |
| V8F16        | 0.11        | 0.31        | 326        | jó hitelképesség                             |
| V8F23        | 0.09        | 0.29        | 326        | exportpiacokon való megfelelés               |
| <u>V8F37</u> | <u>0.09</u> | <u>0.29</u> | <u>326</u> | <u>színvonalas vezetői info. rendszerek</u>  |
| V8F22        | 0.08        | 0.27        | 326        | piaci változások jó előrejelzése             |
| V8F35        | 0.08        | 0.27        | 326        | hatékony szervezeti stuktúra                 |
| <u>V8F39</u> | <u>0.07</u> | <u>0.25</u> | <u>326</u> | <u>közvetlen kapcsolat a fogyasztókkal</u>   |
| V8F30        | 0.07        | 0.26        | 326        | innovatív eladásösztönzés                    |
| V8F32        | 0.07        | 0.26        | 326        | korszeru döntési módszerek                   |
| V8F9         | 0.06        | 0.23        | 326        | rugalmas termelési rendszerek                |
| V8F34        | 0.06        | 0.23        | 326        | új termékek piacra vitele                    |
| V8F15        | 0.06        | 0.23        | 326        | jól szervezett elosztás                      |
| V8F31        | 0.06        | 0.23        | 326        | jól felkészült vezetok                       |
| V8F12        | 0.06        | 0.24        | 326        | magas színvonalú gyártás                     |
| V8F5         | 0.06        | 0.25        | 326        | széles termékválaszték                       |
| V8F24        | 0.05        | 0.22        | 326        | etikus magatartás                            |
| V8F25        | 0.05        | 0.22        | 326        | környezeti tudatosság                        |
| <u>V8F10</u> | <u>0.05</u> | <u>0.22</u> | <u>326</u> | <u>rövid szállítási határidő</u>             |
| V8F20        | 0.04        | 0.19        | 326        | lobbizás államig-i szerveknél                |
| V8F27        | 0.04        | 0.19        | 326        | megbízható alapanyag-ellátás                 |
| V8F40        | 0.04        | 0.2         | 326        | megfelelo készletek                          |
| V8F33        | 0.03        | 0.18        | 326        | magas K+Fráfordítások                        |
| V8F21        | 0.02        | 0.13        | 326        | államnak történó értékesítés                 |
| <u>V8F38</u> | <u>0.02</u> | <u>0.15</u> | <u>326</u> | <u>gazdálkodási funkciók integrációja</u>    |
| V8F26        | 0.02        | 0.15        | 326        | megfelelo minoségu alapanyag                 |

## 8. melléklet

## A belső és a külső kommunikáció célként való megjelenése közötti kapcsolat

## T3Q Célok:kommunikáció javítása, funkciók között - T3R Célok:kommunikáció javítása, külső partnerrel

| T3R           |   | Count   | nem lényeges |       |       |       | nagyon fontos | Row Total |
|---------------|---|---------|--------------|-------|-------|-------|---------------|-----------|
| T3Q           |   | Exp Val | 1            | 3     | 4     | 5     |               |           |
|               |   | Row Pct |              |       |       |       |               |           |
| nem lényeges  | 1 | 1       | 4            | 2     | 4     | 11    |               |           |
|               |   | .1      | 2.0          | 4.7   | 4.1   | 3.9%  |               |           |
|               |   | 9.1%    | 36.4%        | 18.2% | 36.4% |       |               |           |
|               | 2 | 0       | 9            | 2     | 1     | 12    |               |           |
|               |   | .1      | 2.2          | 5.2   | 4.5   | 4.2%  |               |           |
|               |   | .0%     | 75.0%        | 16.7% | 8.3%  |       |               |           |
|               | 3 | 0       | 20           | 32    | 6     | 58    |               |           |
|               |   | .4      | 10.8         | 25.0  | 21.8  | 20.4% |               |           |
|               |   | .0%     | 34.5%        | 55.2% | 10.3% |       |               |           |
|               | 4 | 1       | 14           | 58    | 38    | 111   |               |           |
|               |   | .8      | 20.6         | 47.9  | 41.7  | 38.9% |               |           |
|               |   | .9%     | 12.6%        | 52.3% | 34.2% |       |               |           |
| nagyon fontos | 5 | 0       | 6            | 29    | 58    | 93    |               |           |
|               |   | .7      | 17.3         | 40.1  | 34.9  | 32.6% |               |           |
|               |   | .0%     | 6.5%         | 31.2% | 62.4% |       |               |           |
| Column Total  |   | 2       | 53           | 123   | 107   | 285   |               |           |
|               |   |         | .7%          | 18.6% | 43.2% | 37.5% | 100.0%        |           |

| Chi-Square                                  | Value    | DF | Significance |
|---|----------|----|--------------|
| Pearson                                     | 92.46328 | 12 | .00000       |
| Likelihood Ratio                            | 82.12116 | 12 | .00000       |
| Mantel-Haenszel test for linear association | 50.59395 | 1  | .00000       |

Minimum Expected Frequency - .077  
 Cells with Expected Frequency < 5 - 10 OF 20 ( 50.0%)

| Statistic            | Value  | ASE1   | Val/ASE0 | Approximate Significance |
|----------------------|--------|--------|----------|--------------------------|
| Pearson's R          | .42208 | .06126 | 7.83225  | .00000 *4                |
| Spearman Correlation | .44498 | .05189 | 8.35897  | .00000 *4                |

\*4 VAL/ASE0 is a t-value based on a normal approximation, as is the significance

Number of Missing Observations: 41

## 9. melléklet

## Vállalati méret és stratégiai szövetségek létesítése közötti kapcsolat

## A3 A váll. mérete értékesítési árbevétel szerint by V16R stratégiai szövetség

|                 | Count | V16R  |       |       | Row Total |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|-----------|
|                 |       | .00   | 1.00  | 2.00  |           |
| A3              |       |       |       |       |           |
| 100 mFt alatt   | 1     | 18    | 1     | 1     | 20        |
|                 |       | 13.6  | 1.9   | 4.4   | 6.2%      |
|                 |       | 90.0% | 5.0%  | 5.0%  |           |
| 100-500 mFt     | 2     | 60    | 4     | 16    | 80        |
|                 |       | 54.6  | 7.7   | 17.7  | 24.9%     |
|                 |       | 75.0% | 5.0%  | 20.0% |           |
| 500-1000 mFt    | 3     | 29    | 3     | 9     | 41        |
|                 |       | 28.0  | 4.0   | 9.1   | 12.8%     |
|                 |       | 70.7% | 7.3%  | 22.0% |           |
| 1000 mFt felett | 4     | 112   | 23    | 45    | 180       |
|                 |       | 122.8 | 17.4  | 39.8  | 56.1%     |
|                 |       | 62.2% | 12.8% | 25.0% |           |
| Column Total    |       | 219   | 31    | 71    | 321       |
|                 |       | 68.2% | 9.7%  | 22.1% | 100.0%    |

| Chi-Square                                  | Value    | DF | Significance |
|---|----------|----|--------------|
| Pearson                                     | 10.69842 | 6  | .09816       |
| Likelihood Ratio                            | 12.12201 | 6  | .05930       |
| Mantel-Haenszel test for linear association | 6.56073  | 1  | .01043       |

Minimum Expected Frequency = 1.931  
 Cells with Expected Frequency < 5 = 3 OF 12 ( 25.0%)

| Statistic            | Value  | ASE1   | Val/ASE0 | Approximate Significance |
|----------------------|--------|--------|----------|--------------------------|
| Pearson's R          | .14319 | .05052 | 2.58401  | .01021 *4                |
| Spearman Correlation | .15008 | .05227 | 2.71119  | .00707 *4                |

\*4 VAL/ASE0 is a t-value based on a normal approximation, as is the significance

## 10. melléklet Új technika átadása

### Hazai

| Valid Variable | Mean       | Std Dev    | N          | Label   |
|----------------|------------|------------|------------|---|
| T13HH          | .17        | .37        | 321        | Új tech.átad., hazai:egyetem, felsőokt. int.        |
| T13FH          | .10        | .30        | 321        | Új tech.átad., hazai:tanácsadó                      |
| T13GH          | .08        | .28        | 321        | Új tech.átad., hazai:állami kutatóintézet           |
| <b>T13BH</b>   | <b>.08</b> | <b>.27</b> | <b>321</b> | <b>Új tech.átad., hazai:szállító</b>                |
| T13IH          | .06        | .24        | 321        | Új tech.átad., hazai:más váll.K+F labor             |
| <b>T13AH</b>   | <b>.06</b> | <b>.23</b> | <b>321</b> | <b>Új tech.átad., hazai:vevő</b>                    |
| <b>T13CH</b>   | <b>.05</b> | <b>.22</b> | <b>321</b> | <b>Új tech.átad., hazai:anya/leány/testvér váll</b> |
| T13EH          | .03        | .17        | 321        | Új tech.átad., hazai:közös vállalat                 |
| T13JH          | .02        | .12        | 321        | Új tech.átad., hazai:egyéb                          |
| T13DH          | .01        | .10        | 321        | Új tech.átad., hazai:versenytárs                    |

### Európai

| Valid Variable | Mean       | Std Dev    | N          | Label   |
|----------------|------------|------------|------------|---|
| <b>T13BE</b>   | <b>.05</b> | <b>.22</b> | <b>321</b> | <b>Új tech.átad., eu-i:szállító</b>                 |
| <b>T13AE</b>   | <b>.03</b> | <b>.17</b> | <b>321</b> | <b>Új tech.átad., eu-i:vevő</b>                     |
| <b>T13CE</b>   | <b>.03</b> | <b>.17</b> | <b>321</b> | <b>Új tech.átad., eu-i:anya/leány/testvér váll.</b> |
| T13FE          | .02        | .14        | 321        | Új tech.átad., eu-i:tanácsadó                       |
| T13IE          | .02        | .12        | 321        | Új tech.átad., eu-i:más váll.K+F labor              |
| T13EE          | .02        | .12        | 321        | Új tech.átad., eu-i:közös vállalat                  |
| T13HE          | .01        | .10        | 321        | Új tech.átad., eu-i:egyetem, felsőokt. int.         |
| T13DE          | .01        | .08        | 321        | Új tech.átad., eu-i:versenytárs                     |
| T13JE          | .00        | .06        | 321        | Új tech.átad., eu-i:egyéb                           |
| T13GE          | .00        | .06        | 321        | Új tech.átad., eu-i:állami kutatóintézet            |



## 11. melléklet

### Muködô és tervezett informatikai alrendszerek

| Variable     | Mean       | Std Dev    | N          | Label   |
|--------------|------------|------------|------------|---|
| T34JA        | .58        | .49        | 321        | Muk.alrend.:alapanyagkészlet nyilvántartása     |
| T34FA        | .55        | .50        | 321        | Muk.alrend.:szerzodések nyilvántartása          |
| T34EA        | .48        | .50        | 321        | Muk.alrend.:rendelésfelvétel                    |
| T34DA        | .40        | .49        | 321        | Muk.alrend.:rendelésütemezés                    |
| T34KA        | .40        | .49        | 321        | Muk.alrend.:készterm.,ért-i hálózat pontjain    |
| T34IA        | .36        | .48        | 321        | Muk.alrend.:félkészterm. készletnyilvántás      |
| T34GA        | .19        | .39        | 321        | Muk.alrend.:log-i ktg-ek nyilvántart.           |
| <b>T34LA</b> | <b>.16</b> | <b>.37</b> | <b>321</b> | <b>Muk.alrend.:ért-i inf. hálózati összeköt</b> |
| T34BA        | .11        | .31        | 321        | Muk.alrend.:automatikus adatfelvitel            |
| <b>T34AA</b> | <b>.08</b> | <b>.28</b> | <b>321</b> | <b>Muk.alrend.: közös adatbázis,beszállítók</b> |
| T34HA        | .08        | .27        | 321        | Muk.alrend.:szám.géppel integr.eroforr.tervezés |
| T34CA        | .07        | .25        | 321        | Muk.alrend.:spec.döntéstám.rendszer             |

| Variabl<br>e | Mean       | Std Dev    | N          | Label                              |
|--------------|------------|------------|------------|------------------------------------|
| <b>T34LB</b> | <b>.29</b> | <b>.45</b> | <b>321</b> | <b>ért-i inf. hálózatiösszekö</b>  |
| <b>T34HB</b> | <b>.26</b> | <b>.44</b> | <b>321</b> | <b>szám.géppel integr.eroforr.</b> |
| T34BB        | .23        | .42        | 321        | automatikus adatfelvitel           |
| T34GB        | .21        | .41        | 321        | log-i ktg-ek nyilvántart.          |
| <b>T34AB</b> | <b>.21</b> | <b>.41</b> | <b>321</b> | <b>közös adatbázis,beszállítók</b> |
| T34DB        | .18        | .39        | 321        | rendelésütemezés                   |
| T34FB        | .16        | .37        | 321        | szerzodések nyilvántartása         |
| T34EB        | .13        | .34        | 321        | rendelésfelvétel                   |
| T34CB        | .13        | .33        | 321        | spec.döntéstám.rendszer            |
| T34KB        | .11        | .32        | 321        | készterm.,ért-i hálózat pontjain   |
| T34IB        | .11        | .31        | 321        | félkészterm. készletnyilvántartás  |
| T34JB        | .06        | .24        | 321        | alapanyagkészlet nyilvántartás     |

*A program kiemelt támogatói:*

Center for International Private Enterprise,  
Washington, US  
Állami Privatizációs és Vagyonkezelő Rt.  
Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság  
Országos Tudományos Kutatási Alap

*További támogatók:*

Magyar Menedzsment Intézet és tagvállalatai:  
MOL Rt., DunaFERR Rt., Antenna Hungária Rt.  
Ipari és Kereskedelmi Minisztérium  
Földművelésügyi Minisztérium  
Pénzügyminisztérium  
Friedrich Naumann Alapítvány