

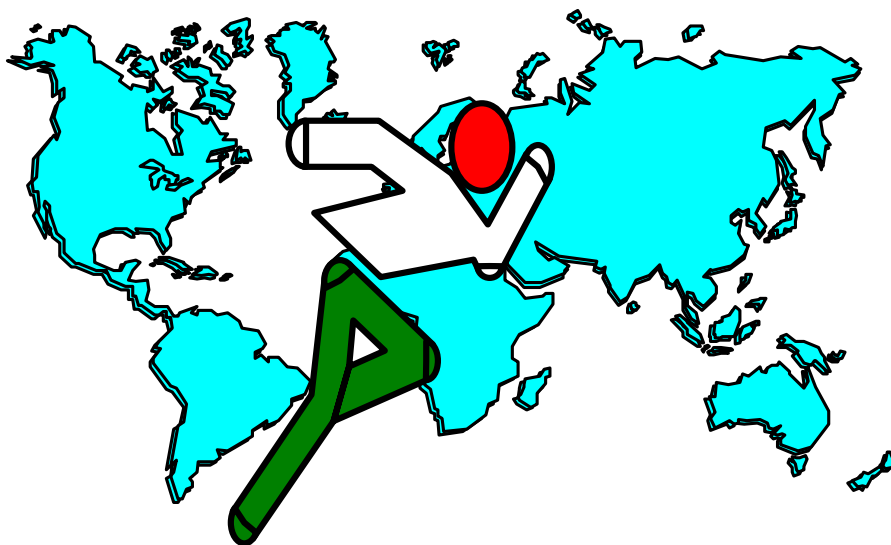
„Versenyben a világgal”

A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdsági tényezői –
kutatási program

JELENTÉS

a magyar vállalati szféra versenyképességéről

az 1999. évi kérdőíves felmérés eredményei alapján



Budapest, 2000. február

Szerkesztők:

Czakó Erzsébet
Zoltayné Paprika Zita
Wimmer Ágnes

Szerzők:

András Krisztina	8.6. fejezet
Antal-Mokos Zoltán	6.1., 6.2. és 6.4. fejezet
Antal Zsuzsa	7.2. fejezet
Balaton Károly	6.5. fejezet
Bartók István	7.1. fejezet
Bauer András	8.1. fejezet
Berács József	8.1. fejezet
Bokor Attila	7.4. fejezet
Buzády Zoltán	6.3. fejezet
Czakó Erzsébet	1-4. fejezet
Demeter Krisztina	8.3. fejezet
Dolgos Olga	8.4. fejezet
Drótos György	8.8. fejezet
Fehér Imre	7.3. fejezet
Gritsch Mátyás	8.4. fejezet
Incze Emma	6.5. fejezet
Juhász Péter	8.6. fejezet
Kenesei Zsófia	8.1. fejezet
Kiss János	8.2. fejezet
Kolos Krisztina	8.1. fejezet
Kovács Péter	6.2. fejezet
Lázár László	8.7.1. fejezet
Pataki György	8.5. fejezet
Szabó Zoltán	8.8. fejezet
Szántó Richárd	7.3. és 8.6. fejezet
Szanyi Miklós	6.3. fejezet
Székely Ákos	8.7.1. fejezet
Szendrői Gábor	6.4. fejezet
Tari Ernő	6.3. fejezet
Tóth Krisztina	6.1. és 6.4.
Turner Anna	8.6. fejezet
Wimmer Ágnes	5. és 8.7.2. fejezet
Zoltayné Paprika Zita	7.3. fejezet

Közreműködők:

András Krisztina	5. és 8.6. fejezet
Buzády zoltán	6. fejezet
Keszei Tamara	8.8. fejezet
Lesi Mária	3., 5. és 8.6. fejezet
Mogyorósi Péter	6. fejezet
Szendrői Gábor	6. fejezet
Tóth Krisztina	6. fejezet
Turner Anna	5. és 8.6. fejezet

Műszaki
szerkesztő.

Ruschel Rita

TARTALOM

1. BEVEZETÉS.....	7
2. AZ ELEMZÉSEKNÉL ALKALMAZOTT MEGKÖZELÍTÉS: A VIZSGÁLATI TÉRKÉP ÉS A JELENTÉS FELÉPÍTÉSE	9
2.1. A VIZSGÁLATI TÉRKÉP.....	9
2.2. A JELENTÉS FELÉPÍTÉSE	11
3. A FELMÉRÉSRŐL ÉS A MINTA ÖSSZETÉTELÉRŐL	13
4. AZ ELEMZÉSEK ALAPJÁN LEVONHATÓ LEGFONTOSABB KÖVETKEZTETÉSEK	17
5. A VÁLLALATI TELJESÍTMÉNY ALAPJÁN ELKÜLÖNÍTHETŐ KLASZTEREK	20
5.1. A KLASZTERKÉPZÉS KIINDULÓPONTJAI	20
5.2. A TELJESÍTMÉNY ALAPJÁN KIALAKULT KLASZTEREK	23
5.3. MELLÉKLET: A TELJESÍTMÉNYKLASZTEREK PÉNZÜGYI JELLEMZŐI	29
5.3.1. Az árbevételétel, a saját tőke és a teljes eszközérték alakulása	29
5.3.2. Üzemi/üzleti eredmény és növekedése (ÜZER9x9y), mérleg szerinti eredmény, adózott eredmény és növekedése (ADER9x9y)	31
5.3.3. Árbevételétel növekedési üteme (ÁRBE9x9y), árbevételétel-arányos eredmény (ertjöv9x), eszközarányos-nyereség (ROA).....	34
6. VÁLLALATI STRATÉGIÁK, STRATÉGIAI MAGATARTÁS	36
6.1. KÖRNYEZET	36
6.2. STRATÉGIAI TÍPUSOK.....	40
6.2.1. Módszertani keretek.....	40
6.2.2. A stratégiai faktorok	41
6.2.3. Stratégiatípusok.....	43
6.3. VÁLLALATI KAPCSOLATI HÁLÓK, STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK	47
6.3.1. Magyar vállalatok kapcsolati hálóinak fejlődése a rendszerváltást követő első hat évben	47
6.3.2. A kapcsolati hálók fejlődése az elmúlt 4 év folyamán	49
6.3.2.1. A minta jellemzőinek hatása	49
6.3.2.2. Az értékesítés és a beszerzés adatai	50
6.3.2.3. Tartós együttműködési kapcsolatok	51
6.3.2.4. Vállalati kapcsolatok, stratégia és eredmények.....	55
6.3.3. A stratégiai szövetségek további jellemzői a kérdőíves felmérések adatainak tükrében	57
6.3.3.1. Versenytársak és nem versenytársak által létrehozott szövetségek.....	57
6.3.3.2. A stratégiai együttműködések területei	58
6.3.3.3. A stratégiai szövetségek jogi formái	59
6.3.4. Kapcsolati hálók, stratégiai szövetségek: néhány összefoglaló megjegyzés	59
6.4. VÁLLALATFELVÁSÁRLÁSOK, ÖSSZEOLVADÁSOK	62
6.4.1. A vállalatok megalapítása és privatizációja.....	63
6.4.2. A felvásárolt vállalatok.....	63
6.4.3. A felvásárló vállalatok.....	67
6.5. STRATÉGIAALKOTÁSI FOLYAMATOK	70
6.5.1. A formalizált stratégiai tervezési rendszerek elterjedtsége.....	70
6.5.2. A stratégiaalkotási folyamat jellemzői a formalizált stratégiai tervezési rendszereket alkalmazó vállalatoknál.	71
6.5.2.1. A stratégiaalkotási folyamat szabályozása	71
6.5.2.2. A stratégiák időhorizontja	71
6.5.2.3. A stratégiák felülvizsgálatának gyakorisága	72
6.5.2.4. A stratégiák kidolgozásában résztvevők köre	73
6.5.2.5. Külső tanácsadók igénybevétele a stratégiaalkotásban	74
6.5.2.6. A stratégiai tervezés során alkalmazott módszerek.....	74

6.5.3.	<i>A formalizált stratégiai tervezési rendszereket nem alkalmazó vállalatok stratégiaalkotási jellemzői</i>	76
6.5.4.	<i>A stratégiaalkotási módszerekben bekövetkezett változások értékelése</i>	76
7.	VÁLLALATIRÁNYÍTÁS, VEZETÉSI FUNKCIÓK	78
7.1.	VÁLLALATKORMÁNYZÁS	79
7.1.1.	<i>Az igazgatóság létszáma és összetétele</i>	79
7.1.2.	<i>Igazgatósági ülések</i>	80
7.1.3.	<i>Az igazgatósági munka</i>	81
7.2.	A VÁLLALATOK SZERVEZETI FELÉPÍTÉSE	83
7.2.1.	<i>Célszerű szervezet</i>	83
7.2.2.	<i>Piaci verseny</i>	85
7.2.3.	<i>Diverzifikáltság</i>	86
7.2.4.	<i>Célszerű-e a célszerűnek ítélt szervezet?</i>	87
7.2.5.	<i>Alkalmazkodás jogi megoldásokkal</i>	87
7.2.6.	<i>Összegzés</i>	90
7.3.	MENEDZSMENT KÉPESSÉGEK	91
7.3.1.	<i>A menedzsment képességek alakulása és különböző megítélése</i>	92
7.3.2.	<i>Menedzsment képességek és döntéshozatali közelítésmódok az egyes stratégiai klaszterekben</i>	98
7.3.3.	<i>Menedzsment képességek és döntéshozatali közelítésmódok az egyes teljesítmény klaszterekben</i>	101
7.4.	EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT	103
7.4.1.	<i>A munkaerő-összetétel alakulása</i>	103
7.4.2.	<i>Teljesítményértékelési rendszerek</i>	104
7.4.3.	<i>Ösztönzés - Kompenzáció</i>	105
7.4.4.	<i>Képzés</i>	106
7.4.5.	<i>Vezetési stílus</i>	107
7.4.6.	<i>Karriertényezők változásának értékelése</i>	108
7.4.7.	<i>A stratégiai klaszterek jellemzői az emberi erőforrás menedzsment szempontjából</i>	108
7.4.7.1.	<i>Általános jellemzők</i>	108
7.4.7.2.	<i>Teljesítményértékelés</i>	109
7.4.7.3.	<i>Javadalmazási rendszer</i>	109
7.4.7.4.	<i>Ösztönzési rendszer</i>	110
7.4.7.5.	<i>Képzés, fejlesztés</i>	110
7.4.7.6.	<i>Összefoglalás</i>	111
8.	MŰKÖDÉSI TERÜLETEK	111
8.1.	A PIACI POZÍCIÓ TÉNYEZŐINEK HATÁSA A MARKETINGTEVÉKENYSÉGRE	113
8.1.1.	<i>A kereslet alakulása</i>	113
8.1.2.	<i>Piaci pozíció</i>	114
8.1.3.	<i>A vállalatok marketingtevékenysége</i>	117
8.1.4.	<i>Vertikális kapcsolatok szerepe és minősége a Magyarországon működő vállalatoknál</i>	125
8.1.5.	<i>Melléklet</i>	138
8.1.6.	<i>Felhasznált irodalom</i>	139
8.2.	AZ INNOVÁCIÓ SZEREPE A VERSENYKÉPESSÉGBEN	140
8.2.1.	<i>A kutatás-fejlesztést befolyásoló környezeti elemek</i>	140
8.2.2.	<i>Innovációs stratégia</i>	141
8.2.3.	<i>A K+F erőforrás ellátottsága</i>	142
8.2.4.	<i>Új termékek és technológiák bevezetése</i>	143
8.2.5.	<i>Innovációs tevékenység az egyes stratégiai klaszterekben</i>	144
8.2.6.	<i>A vállalati teljesítmény alapján képzett klaszterek jellemzői</i>	146
8.3.	A TERMELÉS HELYZETE MAGYARORSZÁGON	149
8.3.1.	<i>A termelés működését befolyásoló környezeti szegmensek és hatásaik</i>	149
8.3.2.	<i>A termelés stratégiája</i>	150
8.3.2.1.	<i>A termelés jellemző céljai</i>	150
8.3.2.2.	<i>Versenylőnyforrások és termelés</i>	152
8.3.2.3.	<i>Összhang a termelési célok és a használt termelési programok között</i>	152
8.3.2.4.	<i>Összhang a teljesítménymutatók használata és fontossága között</i>	153

8.3.3.	<i>A termelés erőforrásellátottsága</i>	155
8.3.4.	<i>Az alkalmazott gazdálkodástani módszerek</i>	157
8.3.5.	<i>A termelési tevékenység ellátásának színvonala</i>	158
8.3.6.	<i>Szervezeti jellemzők</i>	159
8.3.7.	<i>A termelési funkció és a stratégiai klaszterek kapcsolata</i>	161
8.3.8.	<i>A termelési funkció és a teljesítményklaszterek kapcsolata</i>	162
8.3.9.	<i>A vállalatok időbeli fejlődése</i>	163
8.3.10.	<i>Mellékletek</i>	164
8.4.	A LOGISZTIKA ÉS A VÁLLALATI VERSENYKÉPESSÉG KAPCSOLATÁNAK KÉRDŐÍVES VIZSGÁLATA	169
8.4.1.	<i>A logisztika általános elfogadottsága</i>	169
8.4.2.	<i>A logisztikai fókusz megjelenése, főbb működési és teljesítmény-jellemzők</i>	170
8.4.2.1.	<i>A vállalaton belüli logisztikai folyamatok jellemzői</i>	171
8.4.2.2.	<i>A kétoldalú szállító-vevő kapcsolatok főbb jellemzői</i>	173
8.4.3.	<i>A stratégiai klaszterek logisztikai jellemzői</i>	175
8.4.4.	<i>A teljesítményklaszterek logisztikai jellemzői</i>	176
8.4.5.	<i>Az 1996-os és 1999-es kérdőív összehasonlító elemzése</i>	179
8.4.6.	<i>Összegzés</i>	179
8.4.7.	<i>Felhasznált irodalom</i>	180
8.5.	VÁLLALATI KÖRNYEZETGAZDÁLKODÁS MAGYARORSZÁGON	181
8.5.1.	<i>Leíró statisztikai elemzés</i>	182
8.5.1.1.	<i>A környezetvédelmi teljesítmény beruházási dimenziója</i>	182
8.5.1.2.	<i>A környezetvédelmi teljesítmény menedzsment dimenziója</i>	183
8.5.1.3.	<i>A környezetvédelmi teljesítmény kommunikációja</i>	184
8.5.2.	<i>Többváltozós statisztikai elemzések</i>	184
8.5.3.	<i>Összegzés</i>	187
8.6.	PÉNZÜGYEK	188
8.6.1.	<i>Finanszírozási jellemzők</i>	188
8.6.1.1.	<i>Finanszírozási szerkezet</i>	188
8.6.1.2.	<i>Bankhitelek</i>	189
8.6.1.3.	<i>A szállítóállomány finanszírozó szerepe</i>	192
8.6.2.	<i>Az adók hatása</i>	192
8.6.3.	<i>Mellékletek</i>	196
8.6.3.1.	<i>Finanszírozásra vonatkozó táblázatok</i>	196
8.6.3.2.	<i>Adózás</i>	200
8.6.3.3.		202
8.7.	A CONTROLLING ÉS A TELJESÍTMÉNYMÉRÉS	203
8.7.1.	<i>A controlling szerepe</i>	203
8.7.1.1.	<i>A controlling szervezeti megjelenése</i>	205
8.7.1.2.	<i>Tervezés</i>	206
8.7.1.3.	<i>Mérés és elemzés</i>	209
8.7.1.4.	<i>Beszámolás</i>	211
8.7.2.	<i>Vállalati teljesítménymérés</i>	213
8.7.2.1.	<i>A felhasznált információk jellege</i>	214
8.7.2.2.	<i>Az alkalmazott teljesítménymérési módszerek</i>	216
8.7.2.3.	<i>Az alkalmazott módszerek konzisztenciája</i>	217
8.8.	INFORMÁCIÓMENEDZSMENT	220
8.8.1.	<i>Leíró statisztika a minta egészére</i>	220
8.8.2.	<i>Informatikai stratégia</i>	220
8.8.3.	<i>Az informatikai költségvetés</i>	221
8.8.4.	<i>Hardver és hálózati kapcsolatok</i>	222
8.8.5.	<i>Az informatikai alkalmazások integráltsága</i>	223
8.8.6.	<i>Élenjáró informatikai alkalmazáskategóriák</i>	223
8.8.7.	<i>Szervezetközi informatikai kapcsolatok</i>	225
8.8.8.	<i>Az Internet üzleti lehetőségeinek kihasználása</i>	225
8.8.9.	<i>Az informatikai vezető szervezeti besorolása</i>	226
8.8.10.	<i>Az informatikai tevékenységek kihelyezése</i>	226
8.8.11.	<i>Informatikai szempontból homogén vállalatcsoportok képzése és vizsgálata</i>	228
8.8.12.	<i>A számítógépes információrendszerek stratégiai erőforrásként való kezelése</i>	230
8.8.12.1.	<i>A metaváltozó operacionalizálása</i>	230
8.8.12.2.	<i>A vállalatok kategóriákba sorolása</i>	230

8.8.12.3.	A vállalati profil információigényességével való kapcsolat.....	231
8.8.12.4.	A teljesítményklaszterekkel való kapcsolat	232
8.8.12.5.	A stratégiai klaszterekkel való kapcsolat	232
8.8.13.	<i>Az információtechnológiai infrastruktúra (“üzemeltetési környezet”) fejlettsége...</i>	233
8.8.13.1.	A metaváltozó operacionálizálása.....	233
8.8.13.2.	A vállalatok kategóriákba való besorolása.....	234
8.8.13.3.	235
8.8.13.4.	Az “információrendszer mint stratégiai erőforrás” változóval való kapcsolat	235
8.8.13.5.	A vállalati profil információintenzitásával való kapcsolat	236
8.8.13.6.	A teljesítményklaszterekkel való kapcsolat	237
8.8.13.7.	A stratégiai klaszterekkel való kapcsolat	237
8.8.14.	<i>A számítástechnikai alkalmazások portfóliójának fejlettsége.....</i>	239
8.8.14.1.	A metaváltozó operacionálizálásának módja	239
8.8.14.2.	A vállalatok kategóriákba sorolása	239
8.8.14.3.	Az “információrendszer mint stratégiai erőforrás” változóval való kapcsolat	240
8.8.14.4.	A számítástechnikai infrastruktúra fejlettségével való kapcsolat.....	240
8.8.14.5.	A teljesítményklaszterekkel való kapcsolat	241
8.8.14.6.	A stratégiai klaszterekkel való kapcsolat	241

1. Bevezetés

A Versenyben a világgal 1999. évi kérdőíves felmérésének részletes elemzése közben láttak napvilágot az *Új Gazdaságot (New Economy)* elemző írások, arra keresve a választ, hogy az Egyesült Államokban a 90-es évek közepe óta megfigyelhető jelenség, a *gyors növekedés-alacsony infláció* hogyan adaptálható más nemzetgazdaságokra. A jelenség mostanra érett meg átfogó makroökonómiai elemzésekre, azonban *intellektuális háttérben* mindenképpen ott kell látnunk a 1980-as évek közepe óta az Egyesült Államok versenyképességének növelésére irányuló kormányzati és egyetemi szférában lefolytatott kutatásokat, valamint a kormányzati és oktatási, különösen vezetőképzési programokban testet öltő javaslatokat. A versenyképességi kutatások kapcsán ki kell emelnünk, hogy a *kutatások a gazdaság teljesítményének (elsősorban a termékenységnek) és alkalmazkodóképességének növelésére, és azok összetevőire irányultak.* A gazdaság versenyképessége pedig azt jelenti, hogy alapvetően az iparágak (vállalatok vállalkozások) teljesítőképessége és alkalmazkodó képessége növekszik. Ezt kell szolgálnia, erre kell ösztönöznie a kormányzati politikának. E gondolatmenet az alapja versenyképességi javaslatoknak. A reálszférára alapozott, annak teljesítményét és alkalmazkodóképességét növelni szándékozó kutatás tudományos szempontból is és a gazdaságpolitikai intézkedések és programok szempontjából is eklektikusnak tekinthető. Az eredmények egyelőre azonban ennek létjogosultságát tanúsítják. Ilyen kutatásoknak tekinthetők a Michael Porter nevével fémjelzett kutatások a 80-as évek végén és a 90-es évek elején az Egyesült Államokon kívül pl. Portugáliában és Új-Zélandon.

A reálszférára alapozott versenyképességi megközelítés szempontjából a világgazdaság élvonalát jelentő vállalati és nemzetgazdasági gyakorlat mintát jelent számunkra arra nézve, hogy milyen tendenciákhoz kell a hazai vállalatoknak és a nemzetgazdaság egészének is csatlakoznia. A *reálszféra meghatározó jelensége a globalizálódás.* Ez a jelenség a reálszféra szempontjából a *globális verseny* mozgatórugóinak és a *globális vállalatok* működésének és magatartásának vizsgálatát jelenti. Az élvonalat jelentő ún. globális vállalatok számára az univerzalizálódás irányába ható globális működés és működésük helyi gazdasági és kulturális elvárásokhoz való igazítása az egyik kihívás. A napvilágot látó legfrissebb elemzések a globális vállalatok működésének *legnagyobb korlátját a szakképzett munkaerő szűkösségében jelölik meg:* befektetéseik szempontjából a legvonzóbb telephelyet egyre inkább azok az országok jelentik, ahol rendelkezésre áll a szakképzett munkaerő. A belső működést tekintve a *legnagyobb kihívás az, hogy hogyan lehet az információs technológiát a mind hatékonyabb vállalati működés szolgálatába állítani, hogyan is fog működni az "e-business"?*

Nemzetgazdaságok, különösen kis nemzetgazdaságok számára a 2000-es évek legnagyobb kihívását a globalizáció jelenti. A *globalizáció* természetesen *mást jelent nemzetgazdasági szinten,* mint a vállalatok szintjén: nemzetgazdasági szinten a globális gazdasági vérkeringésbe való integrálódás intézményi kereteit és formáit, valamint a nemzetgazdasági preferenciák és a globalizáció adta mozgástér dinamikus összhangjának megteremtését jelenti. A gazdasági vérkeringésbe való integrálódás alapját pedig egyre inkább a tudás és a szakmai ismeretek jelentik mind kormányzati mind pedig vállalati szinten. A sikeres, gyors növekedési ütemet és kézben tartott inflációt felmutatni tudó kis nemzetgazdaságok (pl. a két legismertebb Irország és Portugália) példái azt mutatják, hogy látványos sikereik mögött több éve szisztematikus munkája húzódott meg, és hogy intellektuálisan a versenyképességi kutatások ezekben az országokban is komoly háttérrel jelentettek.

A hazai és nemzetközi versenyképességi kutatásokhoz kapcsolódik jelen tanulmányunk. A "Versenyben a világgal" c. 1995-97. között lezajlott kutatás a kétségkívül pragmatista, azonban intellektuális és tudományos szempontból is egyre érdekesebb versenyképességi kutatások paradigmáját vállalta fel. A *hazai vállalati körre vonatkozó felmérésünk*, és azt igyekszik górcső alá venni, hogy *a vállalatirányítás, vezetés és működés terén mi is jellemzi a hazai vállalati szférát a nemzetközi élvonalhoz viszonyítva*: mely területek azok, amelyek elmaradottnak tekinthetők, melyek azok, amelyek úgy tűnik, lépést tartanak a nemzetközi változásokkal.

A kutatás és tanulmányunk filozófiája, hogy a gazdaság mikroszférájának elemzése, az ott kirajzolódó tendenciákra felmutatása hozzájárul ahhoz, hogy a kormányzati politika programjai a megfelelő eszközökkel és módon tudják támogatni a vállalati szféra teljesítőképeségnek és alkalmazkodóképességének, azaz versenyképességének növelését. Ebből következően *a Jelentés a vállalati szférájában megfigyelhető magatartásminták leírásán és elemzésén túl kitér az egyes vállalatokon belüli területek, tényezők és a vállalati teljesítmény kapcsolatának vizsgálatára is*. Az elemzések alapját az 1996-os és 1999-es *kérdőíves felmérések adatbázisainak elemzései* jelentik. A Jelentésben külön fejezetében foglaljuk össze azokat a legfontosabb megállapításokat, amelyek kormányzati szempontból relevánsak lehetnek.

A kérdőíves felmérés több mint egy éve kezdődött el. Ez alatt az időszak alatt a Budapesti Közgazdasági és Államigazgatási Egyetemen működő *Versenyképességi Kutatóközpont* keretei között a *Vállalatgazdaságtan, Marketing, és a Vezetés-szervezési tanszék* közel száz oktatója, kutatója, Ph.D. hallgatója és egyetemi hallgatója vett részt a felmérés lebonyolításában és az elemzések elkészítésében. A Jelentés elkészítésében közreműködőket a tanulmány belső oldalán soroljuk fel. Az 1999 októberében megjelent Gyorsjelentésünkre érkezett visszajelzések szerint a felmérésben résztvevő vállalatok vezetői első eredményeinket szívesen fogadták és hasznosnak tartották. Reméljük, hogy a Gazdasági Minisztérium felkérésére elkészített részletesebb elemzéseket a kormányzati szakemberek szintén hasznosnak, és a reálszféra versenyképességének növelését célzó programjaik kidolgozásában alkalmazhatónak fogják tartani.

Budapest, 2000. február 29.

Czakó Erzsébet
a kutatóközpont igazgatója

2. Az elemzéseknél alkalmazott megközelítés: a vizsgálati térkép és a Jelentés felépítése

Tekintettel arra, hogy a több mint 300 vállalatnál lekérdezett, a vállalati működés minden fontos területét lefedő közel 100 oldalas kérdőív gazdag adatbázist jelentett a részletes elemzések számára, az elemzések megtervezésénél igyekeztünk a nemzetközi szakirodalom és az általunk legfontosabbnak tekintett területekre összpontosítani. Emellett az egyes területekre vonatkozó elemzéseket egy olyan vizsgálati modell kereteibe ágyazva végeztük el, amely a vállalati teljesítmény vonatkozásában is magyarázó erővel bír. Ehhez alkottuk meg az ún. vizsgálati térképet.

2.1. A vizsgálati térkép

A vizsgálati térkép kiinduló pontját egyrészt a vállalati siker modellezését tárgyaló elméleti modellek és azok általunk lefedni tudott vonatkozásai, másrészt az egyes részterületekre vonatkozó elemzési tervezetek adták. Szakmai vitáink során több modell merült fel. Végül a kontingencia modell, a “környezet - stratégia - működés - teljesítmény” megközelítés alap gondolatára építettünk. *Megközelítésünkben* a vállalati teljesítmény négy, egymással is kapcsolatban lévő tényező együttes eredőjeként alakul, ezek a vállalati környezet, a vállalati stratégia, a vállalatirányítás és vezetési funkciók, végül pedig az értéklánc elemeit jelentő működési területek. Ez a modell azt hivatott kifejezni, hogy a vállalati teljesítmény múltbeli döntések és működés eredményeként adódik, ahol a vállalat felső vezetésének meghatározó szerepet tulajdonítunk. Erre utal a vállalati stratégia, illetve a vállalatirányítás és a vezetési funkciók kiemelése modellünkben. A működési területek és a vállalati teljesítmény kapcsán azt tartjuk fontosnak kiemelni, hogy az egyes működési területek sajátos, meglévő erőforrásai és azok felhasználásának képessége milyen kapcsolatba hozható a vállalatok által kiaknázható versenyselőnyökkel. E modell alapján az alábbi ábrán szereplő vizsgálati térképet alkottuk meg és alkalmaztuk adatbázisunk részletes elemzésénél.

A vizsgálati térkép



A vizsgálati térkép egyes elemei a következőket jelentik:

Vállalati szintű teljesítmény

A vállalati szintű teljesítmény alatt nem a szigorúan értelmezett pénzügyi kimutatásokat értettük, noha ennél az elemzésnél a rendelkezésre álló pénzügyi kimutatások jelentős elemzési dimenziót jelentettek.

Ezen elemzési terület kapcsán meg kell jegyeznünk, hogy a vállalati teljesítményt a rendelkezésünkre álló, és a jelenlegi felmérés novumát jelentő pénzügyi kimutatások (mérleg és eredménykimutatás) és egyéb információk (a pénzügyi kérdőív P15 kérdése) alapján szűken kívántuk értelmezni. Az elvégzett elemzés célja az lett volna, hogy pusztán a pénzügyi teljesítmény mérése alapján (P15 kérdés és mérleg) tudjunk választ adni arra a kérdésre, hogy a mintánkban szereplő vállalati populáció hányféle és milyen módon elhatárolódó csoportra osztható, s ezek a csoportok további, nem pénzügyi szempontok (változók) alapján hogyan jellemezhetők. A mérlegek és eredménykimutatások elemzése alapján azonban nem álltak össze stabil csoportok, ezért a pusztán pénzügyi teljesítmény alapján történő csoportképzést el kellett vetnünk. Szakmai szempontokat is figyelembe véve (részletesen erről lásd az 5. fejezetet) került sor a vállalati teljesítmény tágabb értelmezésére, amely alapján mintánk elemzésre került. A területre vonatkozó elemzéseket Wimmer Ágnes koordinálta.

Vállalati környezet

A vállalati környezet alatt a vállalat mint egész környezetét értjük. Viszonylag kevés kérdés vonatkozott közvetlenül e területre. Az elemzések a kérdőív vonatkozó kérdéseinek felolgozására irányultak egyrészt, másrészt a működési területekre vonatkozó elemzések kapcsán az adott terület és környezeti szegmenseivel való viszonyának elemzését soroljuk ide. Ebből következően a vállalati környezetre vonatkozó elemzések két helyen kerülnek tárgyalásra, a 6. és a 8. fejezetben.

Vállalati szintű stratégia és üzleti szintű versenystratégiák

Elemzésünkben kizárólag a vállalati és a versenystratégiai kérdések tartoztak ide, míg a funkcionális stratégiákat/politikákat az egyes működési területekre vonatkozó elemzések tartalmazzák. E terület elemzésekor klaszterelemzés alapján stratégiacsoportokat képeztünk a vállalati és versenystratégia típusokra vonatkozó kérdőív kérdések elemzése alapján. Emellett e területhez soroltuk a stratégia két kiemelt területének, a stratégiai szövetségeknek és a felvásárlások, összeolvadásoknak az elemzését, valamint itt vizsgáltuk a stratégiaalkotás folyamatának jellemzőit. Az e területre vonatkozó elemzéseket Antal-Mokos Zoltán koordinálta. A tanulmány 6. fejezetének tanulmányai foglalkoznak e vizsgálati területtel.

Vállalatirányítás, vezetési funkciók

A vállalati szervezet és vezetés leíró elemzését és azok együttmozgásait kívántuk e terület elemzése kapcsán feltárni. E területhez soroltuk a vállalatkormányzás, a szervezeti struktúrák, a vezetői döntések és magatartás illetve az emberi erőforrásgazdálkodás elemzését. Az elemzések alapját a kérdőív vonatkozó kérdésein túl a bekért szervezeti ábrák jelentették.

Működési területek

A vállalati értéklánc legfontosabb területeit kívántuk elemezni a terület kapcsán. A vállalati értéklánc logikáját tekintve működési területek leírására és elemzésére törekedtünk. Az értéklánc egyes elemeinek logikai kapcsolódását tekintve a működési területek sorrendjét a következőképpen határoztuk meg: marketing, innováció, termelés, logisztika, környezetvédelem, teljesítményértékelés és kontrolling, pénzügyek és információmenedzsment.

Kettős célt fogalmaztunk meg a működési területek elemzésével szemben. Egyrészt térjenek ki egy leíró elemzésre, amely az adott működési terület sajátosságait és vállalaton belüli helyét és szerepét írja le. Másrészt azt kértük, hogy térjenek ki arra is, hogy az adott működési területnek milyen hatása van a vállalati működés egészére. Ez utóbbi esetben arra kértük a közreműködő kutatókat, hogy megállapításaikat a vállalati teljesítmény és a stratégiai magatartás alapján elkülönülő vállalatcsoportokra vonatkozóan is tegyék meg. A működési területekre vonatkozó elemzéseket a 8. fejezet tartalmazza.

2.2. A Jelentés felépítése

A fentiekben ismertetett vizsgálati térkép alapján az elkészült elemzéseket négy fejezetbe szerkesztettük. Az elemzések eredményeit tartalmazó fejezetek előtt azonban röviden összefoglaljuk, hogy az elemzések alapjául szolgáló adatbázis hogyan állt össze, és hogy mi jellemzi azt a vállalati kört, amelyre megállapításaink vonatkoznak. Az elemzések részletes ismertetése előtt pedig összefoglaljuk a legfontosabb következtetéseinket.

Az 5. fejezet *A vállalati teljesítmény alapján elkülöníthető csoportok* jellemzésével foglalkozik. Ez az elemzés a korábbi felméréshez képest újdonság. Ennek oka, hogy ebben a fejezetben a vállalati önértékelés mellett a pénzügyi teljesítmény elemzése alapján is ismertetjük az egymástól eltérő vállalatcsoportok legfontosabb jellemezőit.

Ezt követi a *Vállalati stratégiák, stratégiai magatartás* c. 6. fejezet. Az 1996 felmérésünk egyik legfontosabb üzenete az volt, hogy azok a vállalatok, amelyek határozott stratégiát fogalmaztak meg, meghatározott teljesítményváltozók mentén sokkal sikeresebbek voltak, mint versenytársaik. A vállalati stratégiákkal foglalkozó fejezet elemzései tehát közvetve a vállalatok alkalmazkodási sikeréről hordoznak üzenetet. Ebben a fejezetben elsőként azokat a stratégiai típusokat tárgyaljuk, amelyek a feldolgozóipari vállalatokat jellemzik. Ezt követően kerül sor a vállalati kapcsolati hálók és a stratégiai szövetségek elemzésére. E fejezetet arra keres választ, hogy a világszerte megfigyelhető vállalatok közötti kooperatív magatartás megjelenik-e és ha igen milyen területeken a hazai vállalatainknál. A vállalatfelvásárlásokkal és összeolvadásokkal foglalkozó alfejezet egy, a magyar gazdaságban még kevésbé jelenlévő, azonban az egyes iparágak további konszolidációjával növekvő tendenciát mutató jelenséggel foglalkozik. A fejezet végén arra keresünk választ, hogy mi jellemzi a vállalati stratégiaalkotási folyamatot, mennyire elterjedt és milyen formában van jelen a stratégiaalkotás a vállalatok körében.

A 7. fejezetben a *Vállalati irányítás, vezetési funkciók* kerülnek tárgyalásra. A nemzetközileg legsikeresebb vállalatok példáiból levonható az a következtetés, hogy a vállalati sikerben, a teljesítmény és az alkalmazkodóképesség növelésében a vállalati irányításának és vezetésének kulcsszerepe van. Ennek az állításnak egyes elemeit tesztelik a 7. fejezetben szereplő tanulmányok, leírva az aktuális helyzetet, és rámutatva arra, hogy a vállalati sikerben a vezetés egyes funkcióinak milyen szerepe van.

Tanulmányunk legterjedelmesebb fejezete a *Működési területek*. Mint említettük, a működési területek egymásutáni sorrendjének kialakításánál az értéklánc (value chain) egyes elemeinek logikai sorrendjét vettük alapul. Ennek modellje a 8. fejezet elején található. Ennek megfelelően a vállalati működés piacorientációját kifejezni hivatott marketing tevékenységi terület tárgyalásával nyitjuk az alfejezetet. Ezt követi az vállalati innovációs gyakorlat tárgyalása. A termelés - tágan értelmezve a termék előállítás - sajátosságaival foglalkozik. Ezt követi a nemzetközi élvonal által mind inkább a vállalati működést integráló funkciójának tekintett logisztika tárgyalása. Külön fejezetben foglalkozunk azzal, hogy mi jellemzi a hazai vállalati környezetgazdálkodását, hogyan állnak hozzá a környezetvédelem kérdéséhez vállalataink. Ezt követően két alfejezet a vállalati működés teljesítménymérésével és annak pénzügyi vonatkozásaival foglalkozik. Végül, de nem utolsósorban az információmenedzsment kérdéseit tárgyaljuk. Ezt a fejezetet azért tettük a működési területek végére, mert minden működési területtel kapcsolatban áll, és e mellett a vállalati versenyképesség jövőben alakulásában kiemelkedő jelentőségűnek kell tekintenünk.

3. A felmérésről és a minta összetételéről

Ez a Jelentés a Versenyben a világgal kutatási program 1996-ban lezajlott és 1999-ben megismételt kérdőíves felmérésének adatbázis elemzésén alapul. Az alábbiakban röviden összefoglaljuk, hogy hogyan zajlott le a felmérés, milyen vállalati körből kerestük meg a felméréshez a vállalatokat, és hogy mi jellemzi az 1999. évi felmérésben szereplő vállalati kört, valamint, hogy a mintában milyen eltérések figyelhetők meg az 1996. évi felméréshez képest.

A "Versenyben a világgal" kutatási program *első adatfelvételi fázisa 1996-ban*, márciustól június végéig zajlott le. A minta kiválasztása a Pénzügyminisztérium segítségével történt, egy 1994-es adatbázis alapján. Az alapsokaságot azokra az önálló jogi személyiséggel rendelkező cégekre korlátoztuk, amelyek már 1992 előtt is működtek, könyveiket a kettős könyvvitel szabályai szerint vezették, és 50 főnél több alkalmazottat foglalkoztattak. A feltételeknek megfelelő 5618 vállalatból a következő négy szempont szerint alakítottunk ki egy reprezentatív mintát: ágazati hovatartozás, területi elhelyezkedés, létszámkategória, tulajdonosi összetétel. A mintába került 593 vállalat mellett kiválasztásra kerültek még azok a cégek, melyek az 1995-ös Figyelő 200 listán szerepeltek. A kérdezők tehát összességében 665 vállalatot kerestek fel adatfelvétel céljából, és ebből a körből 325 vállalat szolgáltatott értékelhető adatokat, (a válaszadási ráta 49 %-os volt.) A végleges minta méret szerinti szerkezete a nagyobb vállalatok irányába tolódott el és főként feldolgozóipari vállalatokat tartalmazott, területi eloszlása szerint viszont reprezentatív maradt.

Az adatfelvétel újabb fázisa 1999 februárjában indult. Mivel a kutatás célja az 1998-ra jellemző kép felvázolása mellett az 1995-ös jellemzőkhöz viszonyított változások feltérképezése volt, célszerűnek látszott az első hullámban felmért vállalatok újbóli megkérdezése. Az első kör vállalatai közül 285 céget sikerült elérni, a többi vállalat megszűnt, illetve ismeretlen helyre költözött. A megkeresett vállalatok egy része sajnos nem vállalta az újabb felmérésben való együttműködést, ezért szükségessé vált a minta kiegészítése, amihez a Gazdasági Minisztérium nyújtott segítséget, először egy 252, majd egy 203 céget tartalmazó reprezentatív leválogatással. További 94 céget a kérdezők kértek fel, a kérdőívek kitöltésére.

A *kérdőív 4 részből* állt, melyek a vállalati működés azon funkcióit fedték le, amelyek önálló tevékenységi területként minden vállalatnál megtalálhatók. A közel 100 oldalas kérdőív így a *felső vezetés, a kereskedelem és marketing, a termelés, valamint a pénzügy* témakörökre vonatkozott. A kérdőív nagymértékben támaszkodott az előző felmérés kérdéseire, a szükséges átdolgozásokat, frissítéseket a témavezetők végezték el. A felső vezetői kérdőívet Antal-Mokos Zoltán, a kereskedelmi Kenesei Zsófia gondozta, a termelés kérdőívért Demeter Krisztina, a pénzügyiért Wimmer Ágnes volt felelős. A kutatás empirikus részét Zoltayné Paprika Zita vezette. A kutatás technikai koordinátora Csaba Eszter volt.

A továbbiakban az elemzések, illetve az ábrák egy részének tanulmányozásához tudni kell, hogy a kérdőív kérdéseinél a válaszadóknak *a legtöbb esetben egy ötfokozatú skálán* kellett értékelni tevékenységüket, illetve kifejezni véleményüket. Az "1" és "2" általában rosszabb értékelést jelent, a "3" a közömbös illetve változatlan kategóriának felel meg, míg a "4" és "5" kategóriák pozitív értékelést vagy jelentős előrelépést jeleznek (az ettől való eltéréseket külön jeleztük). A kérdőív feldolgozás során az egyes kérdőívekhez tartozó változókat a felső vezetésre vonatkozó kérdőív esetében "V", a kereskedelmi kérdőívénél "K", a termelési kérdőívénél "T", a pénzügyi kérdőív esetében pedig "P" betűvel jelöltük.

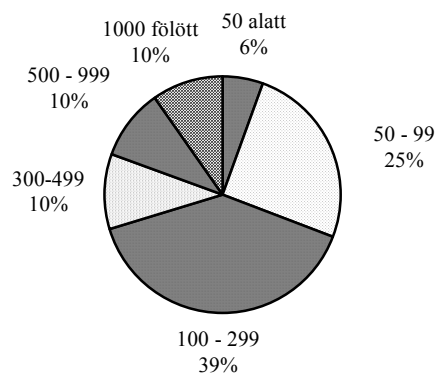
A megkeresett 834 vállalat közül összesen 319 vállalattól sikerült értékelhető kérdőíveket összegyűjteni, ami azt jelenti, hogy a válaszadási ráta 38 százalékos volt, azaz 10

%-kal romlott 1996-hoz képest. A 319-es vállalati körből 309-en töltötték ki a kereskedelem és marketing, 300-an a termelés és felső vezetés, és 302-en a pénzügyi kérdőíveket.

A minta jellemzői és az 1996 -os mintától való eltérések

A felmért vállalatok többsége - közel 40 százaléka - 100-300 fős létszámmal működött. Az 1996-os mintához viszonyítva eltolódás tapasztalható a kisebb cégek irányába: míg a korábbi adatfelvétel idején csupán a cégek 15 százaléka foglalkoztatott kevesebb, mint 100 főt, az új vállalati kör esetében ez az érték 31 százalék. A 300 fő fölötti cégek aránya 66 százalékról 30 százalékra csökkent.

A mintában szereplő vállalatok létszám szerinti megoszlása



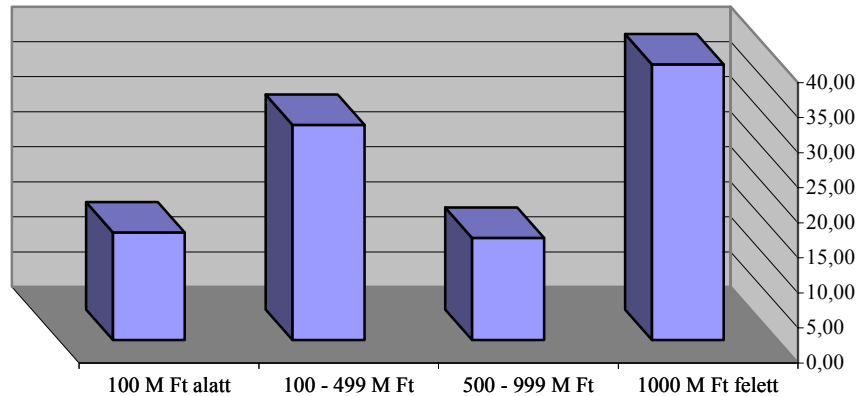
A vállalatok eszközérték szerinti méretében is érzékelhető az előző elmozduláshoz hasonló változás, ez az eltolódás azonban nem olyan nagy mértékű, mint a létszám esetében. Míg a korábbi adatfelvétel vállalatainak fele-fele tartozott az 500 milliós eszközérték feletti és az az alatti csoportba, az újonnan felmért cégek esetében ez az eloszlás 40 - 60 százalékos arányt mutat. Ugyanakkor az figyelhető meg, hogy a mintában a korábbiakhoz képest a 100-999 m Ft eszközértékű vállalatok aránya növekedett, míg a 100 m Ft eszközértékűeké csökkent, az 1000 m Ft feletti eszközértékkel rendelkezőké pedig változatlan maradt.

Az értékesítési árbevétel alapján szintén a kisebb cégek felé tolódott el a minta összetétele az 1000 m Ft feletti árbevételt realizáló vállalatok rovására. Az 1996-ban felmért vállalati kör 56 százaléka realizált 1000 m Ft feletti árbevételt, az új mintában ez az arány 42 százalékra csökkent. Jelentősen nőtt a 100 - 999 m Ft közötti árbevétellel rendelkező vállalatok aránya, míg a 100 m Ft alatti vállalatok aránya 6 %-ról 4 %-ra csökkent.

A mostani felmérés vállalatai létszám, eszközérték és árbevétel alapján tehát elsősorban közép méretű vállalatokként jellemezhetők.

A vizsgált vállalatok túlnyomó része - 72 százaléka - a feldolgozóiparban fejti ki tevékenységét, s ebben az 96-os és 99-es minta hasonlít egymásra. A fennmaradó kör kitermelőipari, építőipari, kereskedelmi, energiaszolgáltató és egyéb szolgáltató tevékenységet végez. Ez utóbbi kategóriában szállítási, posta és távközlési, valamint ingatlan és gazdasági szolgáltatást végző cégek is találhatók.

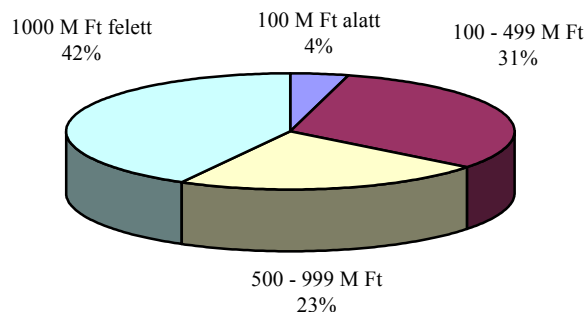
A vállalatok megoszlása eszközérték szerint, %



Míg a korábbi adatfelvétel során sikerült megőrizni a minta terület szerinti reprezentativitását, az új válaszadók főleg a vidéki cégek közül kerültek ki. A fejlettebb területek - Budapest és Pest megye, valamint a Nyugat-Dunántúl - jelentősen alulreprezentáltak, míg a többi régió közel egyenletesen felülreprezentált.

Jogi forma szerint a megkérdezett szervezetek többsége kft., 34 százalékuk rt. és 8 százalékuk szövetkezet. A magyar vállalati sokasághoz képest eltolódást tapasztalhatunk a részvénytársaságok felé, míg a korlátozott felelősségű vállalatok kisebb számban vannak jelen. Ezt az eltérést valószínűleg a minta és a populáció létszám szerinti megoszlásának különbözősége okozza

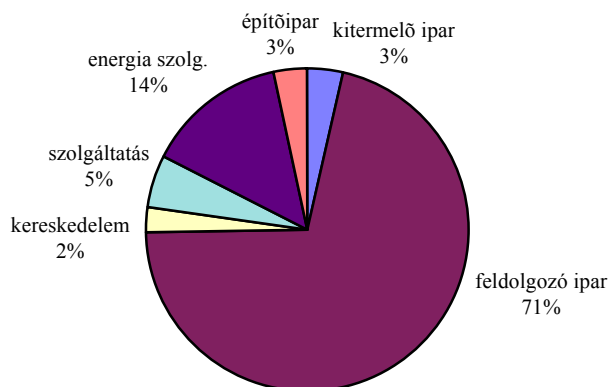
A minta megoszlása értékesítési árbevétel szerint



Jogi forma szerint a megkérdezett szervezetek többsége kft., 34 százalékuk rt. és 8 százalékuk szövetkezet. A magyar vállalati sokasághoz képest eltolódást tapasztalhatunk a részvénytársaságok felé, míg a korlátozott felelősségű vállalatok kisebb számban vannak jelen. Ezt az eltérést valószínűleg a minta és a populáció létszám szerinti megoszlásának különbözősége okozza

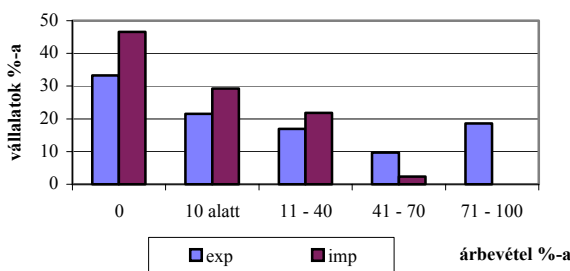
Az exportnak illetve az importnak a teljes árbevételhez viszonyított arányát tekintve elmondható, hogy azoknál a cégeknél, ahol az export és import tevékenység részaránya az árbevétel 40 százaléka alatt van, az import meghaladja az exportot, ahol viszont ennél nagyobb, ott az exportbevétel a jelentősebb. A vállalatok 33 százaléka egyáltalán nem exportál, 47 százalékuk pedig nem importál. A felmért cégek többsége tehát az előző mintával ellentétben főleg hazai piacra termel.

Fő tevékenységek besorolása gazdasági ágak szerint



A vállalatok tulajdonosi szerkezete a populációtól és az 1996-os mintától is különbözik. Az átlagos részesedéseket tekintve a minta meglepően nagy részére jellemző a dolgozói tulajdon. Belföldi magánszemélyek birtokolják átlagosan a cégek mintegy 50 százalékát, ez az érték a korábbi felmérésnél 43 százalék körül alakult, ami a vállalati populációhoz viszonyítva magas arányt jelent. A külföldi tulajdonban lévő vállalatok meglehetősen alulreprezentáltak, mind a populációhoz, mind a korábbi vállalati körhöz viszonyítva. Az állami részesedés az 1996-os mintában 35 százalékos volt, az új mintában 11 százalék, ez azonban valószínűleg nem csak az összetétel miatt, hanem a privatizációs folyamat előrehaladása miatt is változott. Országos szinten ez az érték 18 százalék körüli. Az önkormányzati tulajdont és MRP tulajdont tekintve nincs jelentős eltérés a minta és a populáció között. A domináns tulajdonrészre vonatkozó adatok alapján valósabb képet kaphatunk a vállalatok tulajdonosi struktúrájáról. A megkérdezettek 44 százalékára jellemző, hogy 75 százalék feletti részesedéssel, 20 százalékára pedig, hogy 50 százalék feletti részesedéssel rendelkező tulajdonosok kezében van a vállalat. A 75 százalék feletti tulajdont birtoklók főleg a dolgozók, és a külföldiek.

Az export és import részaránya az árbevételből



Az adatbázis javítása után a mintáról átfogóan a következők állíthatók:

1. A mintában szereplő vállalatok közel fele belföldi magánszemélyek tulajdona.
2. Az 1999-es mintában szereplő vállalatok inkább a hazai piacokra termelő, közepes méretű vidéki feldolgozó ipari cégek dominálnak.

4. Az elemzések alapján levonható legfontosabb következtetések

Úgy véljük, hogy a mintában szereplő vállalati kör gazdaságpolitikai szempontból fokozottan érdekes, mivel működésére és lehetőségeire a hazai gazdasági feltételek és gazdaságpolitika közvetlenebb befolyást gyakorol, mint a multinacionális cégekre. Az alábbiakban kiemeljük az elemzések alapján levonható a kormányzati munka szempontából is érdekesnek tekinthető következtetéseinket:

1. A részletes elemzések alapján megerősítjük azt a korábbi állításunkat, mely szerint a vizsgált vállalati kör versenyképessége - teljesítménye és alkalmazkodóképessége - 1996 és 1999 között javult. A versenyképesség javulásában a felső vezetésnek meghatározó szerepe volt. A különböző részterületekre vonatkozó elemzések arra engednek következtetni, hogy a versenyképesség a vállalati működés egészét áthatotta. Ebből rendszerszerű és tartós változásokra következtethetünk.
2. A *vállalati teljesítmény szerinti csoportok* képzésénél a vállalatok saját megítélésén alapuló teljesítményértékelést vettük alapul. Ez alapján a vállalatok közötti piaci és működésbeli teljesítménykülönbségek egyaránt megmutatkoztak, amit a pénzügyi mutatók tendenciájukban megerősítenek. Ez arra utal, hogy *a vállalatvezetők jól ismerik és reálisan értékelik vállalatuk helyzetét.*
3. A vállalati teljesítmény alapján *élenjáró vállalatokat* minden területen tudatosság jellemezi, és teljesítményük növelése érdekében igyekeznek a "vállalatra szabott" rendszereket alkalmazni. Ez az a vállalatcsoport, amely igen *közel van a nemzetközi vállalati gyakorlathoz* mind magatartásában mind pedig az alkalmazott gazdálkodásmódszertani eszközök tekintetében.
4. Az 1996-os elemzéshez hasonlóan megvizsgáltuk, hogy a mintában szereplő vállalatokat *stratégiatípusok* szerint milyen csoportokra bonthatjuk. Az 1996-os eredményekhez képest megjelent egy új, a többihez képest nagyszámú csoport, amelynek a vállalatai ún. követő stratégiával jellemezhetők és azzal, hogy náluk az etikusság kevésbé kiemelt érték, mint az összes többi csoportba tartozó vállalatnál.
5. A piaci verseny mellett napjaink meghatározó jelensége a vállalatok közötti együttműködés, melynek egyik megnyilvánulási formáját a *stratégiai szövetségek* jelentik. Az 1996 felméréshez képest két területen történt változás. Egyrészt a startégiai szövetségek a magántulajdonú vállalatok között is terjednek, különösen a *növekedés-orientált, proaktív stratégiával* jellemezhető közepes vállalatok között. Másrészt megfigyelhető, hogy a termelés területéről a *marketing területére* tolódtak el az együttműködések.
6. A *vállalatkormányzás* kapcsán arra kerestünk választ, hogy a vállalatokat irányító legmagasabb szintű testületek hogyan működnek és a bennük helyet foglaló vezetők milyen módon befolyásolják a vállalat tevékenységét. A vizsgált vállalati körben egyelőre a törvényi előírások szerinti minimális működés jellemző ezen a téren. A legnagyobb méretű vállalatok nagyobb létszámú testületei kivételek ez alól: testületeik a fejlett gazdaságok gyakorlatához hasonlóan működnek.

7. A vállalatok *szervezeti felépítése* azt mutatta, hogy a vállalatok szervezeti struktúrájukat a környezeti felételekhez és belső működésükhöz igazítják, s ennek során élnek a jogi alkalmazkodás feltételeivel is. A mintánkban szereplők többsége funkcionális típusú szervezatként működik, aminek oka a minta összetételében kereshető. A dinamikusabb feltételek között működő diverzifikált nagyvállalatok az alkalmazkodási kényszer miatt rugalmasságukat és átláthatóságukat jobbra biztosító jogi és szervezeti megoldásokat alkalmaznak.
8. A menedzsmentet minden elemzés a vállalati sikeresség meghatározó tényezőjének tartja. Ezt a széleskörben elfogadott állítást elemzéseink több szempontból is igazolták: *azok a vállalatok, amelyek menedzsmentjüket az egymástól különböző területeken rendre jobbnak ítélték, minden vonatkozásban sikeresebbek voltak azokhoz képest, amelyek nem.*
9. A *menedzsment képességek* alapján 1996-ban és 1999-ben is ugyanazt tartották fontosnak a válaszadók, s ez alapján egy fölkészült, pragmatikus, a megváltozott viszonyokhoz adaptálódott menedzsment körvonalai rajzolódtak ki, amelyből azonban hiányzik az offenzív vezetéshez szükséges kockázatvállalási hajlandóság és az ötletek képviselőjének képessége.
10. Az *emberi erőforrás* kapcsán az derült ki, hogy a mostani mintánkban nagyobb a szakképzett érettségizett és a felsőfokú végzettségű alkalmazottak aránya. Ösztönzésükben továbbra is a pénzügyi ösztönzők dominálnak, ott is az alapfizetések a meghatározóak. A vezetők ösztönzési rendszere ennél árnyaltabb képet mutat. A vállalatoknál továbbra is a technikai jellegű képzések (pl. informatikai) és továbbképzések dominálnak, s kevésbé a készségfejlesztő nyelvi és vezetőképzési programok. A válaszadók több mint háromnegyede támogatja alkalmazottai továbbképzését, és majdnem mindegyikük úgy véli, meg is térül a képzésre fordított kiadás.
11. A vállalatok *marketing gyakorlata* a fejlett országok mintegy 15-20 évvel ezelőtti marketing tevékenységének felel meg. A vállalatok az 1999-es felmérésnél a megelőző 3-4 év során növekvő piaci lehetőségről számoltak be. Ehhez növekedés-orientált marketing stratégiák társultak, amelyek egyik központi eleme a márkaépítés volt. A gyakorlatban a vevők igényeinek kiszolgálási színvonala egyelőre elmarad a válaszadók által is kívánatosnak tartott szinttől.
12. Az *innováció és a teljesítmény* alapon meghatározott vállalatcsoportok vizsgálata empirikusan is alátámasztotta azt az elméleti tételt, hogy a K+F-nek meghatározó szerepe van az élenjáró vállalati teljesítményben. Ebben pedig a felső vezetésnek és a marketingnek kiemelkedő szerepet tulajdonítanak a vállalatok. A stratégiatípusok szerint elkülönülő vállalatok között a sikeres innovációt elősegítő tényezők súlyát a saját stratégiájukhoz igazodóan ítélték meg: az értékesítés-orientált vállalatcsoport a leginkább piac- és külső kapcsolatorientált ezen a téren. Az innovációt akadályozó tényezők szempontjából ilyen különbség nem volt megfigyelhető.
13. A *termelés területén* egy közepes hatékonyságú, elavult gépparkkal és közepesen fejlett információtechnológiával rendelkező vállalati szféra tárult fel, amelyben azonban határozott törekvés mutatkozik a termelékenység javítására és a géppark modernizálására. Ezen a területen kormányzati szabályozóeszközökkel a vállalatok teljesítőképessége támogatható lenne.
14. A *logisztikában* jelentős elmaradás figyelhető meg a nemzetközi élvonalhoz képest, és nem is történt áttörés ezen a téren 1996 óta. A logisztikára kiemelt figyelmet fordító vállalatoknál a teljesítménymutatók szignifikánsan jobbak, és az üzleti partnerekkel való kapcsolattartásban a számítógépes technológiák

alkalmazása elterjedtebb. Ez különösen azért fontos, mert az információs technológiák alkalmazása leggyorsabban a szállítói-vevői kapcsolatokat alakítja át. Itt a vezető autógyártók (Ford és GM) beszerzési gyakorlatának internetes alapra helyezésére utalunk, amely jónéhány hazai vállalatot is érint.

15. A *környezetgazdálkodás* relevanciáját jelzi, hogy a mintánkban szereplő vállalatok háromnegyedének kötelező környezetvédelmi bevallást benyújtani az illetékes környezetvédelmi felügyelőséghez. A környezetgazdálkodási teljesítmény kapcsán megállapítottuk, hogy a vizsgált vállalatok a kommunikációs dimenzióban nyújtják a leggyengébb teljesítményt. A beruházásokat tekintve kedvezőbb az összkép, és a vállalaton belüli szervezeti inétezmények is jobban elterjedtek, mint ahogy azt a jogszabályok kikényszerítették.
16. A *kontrolling és a teljesítménymérés* gyakorlatára vonatkozó elemzések azt mutatták, hogy a pénzügyi eszközök mellett terjednek a nem pénzügyi tervezési és mérési eszközök is. A termékminőség kiemelt teljesítménydimenzióvá vált a vállalatok számára, ugyanakkor a vevőkiszolgálás elemeit - bár fontosnak tartják - még nem követi rendszeresen a többség.
17. A *pénzügyi elemzéseink* arra mutattak rá, hogy a vállalatok pénzügyi teljesítményében 1996-tól következett be folyamatos javulás. A finanszírozási forrásokat az élenjáró vállalatok kevésbé tartják korlátozó tényezőnek: úgy tűnik, a piacképes ötletek és projektek finanszírozhatók. Az adók versenyképességet rontó hatására főként a nem élenjáró vállalatok panaszkodtak. Ehhez hozzá kell tennünk, hogy közülük sokkal kevesebben részesültek adókedvezményben és támogatásban.
18. Az *információmenedzsment* kapcsán fel kell hívni a figyelmet arra, hogy a fejletlen számítógépes infrastruktúra és az üzleti alkalmazások portfóliójának fejlesztése jelentős teljesítményjavítási potenciállal bír. Emellett a válaszadóink többsége nem tekinti stratégiai tényezőnek az információs technológiát, ami tovább növeli sebezhetőségüket.

5. A vállalati teljesítmény alapján elkülöníthető klaszterek

A kutatás egyik központi kérdése a versenyképesség, a vállalati teljesítmény vizsgálata. A kérdéskör vizsgálatára többirányú elemzéseket végeztünk. Vizsgáltuk különböző tényezők vállalati teljesítményre gyakorolt hatásait, illetve a vállalati teljesítmény jellemzői alapján felállított csoportokat (klasztereket) elemeztük. A következőkben ez utóbbi irányvonal alapján készült elemzéseket, következtetéseket foglaljuk össze.

5.1. A klaszterképzés kiindulópontjai

A vállalati teljesítményt többféle szempont alapján értékelhetjük. A szakirodalomban (és a vállalati gyakorlatban) az utóbbi egy-két évtizedben egyre inkább elfogadott az a feltevés, hogy a pénzügyi eredményesség önmagában nem elegendő mércéje a vállalati teljesítménynek. A vállalati célok általában pénzügyi célokként fogalmazódnak meg (nyereség, jövedelmezőség, tulajdonosi érték növelése, stb.), a célok eléréséhez azonban a reálfolyamatok, a vállalati működés eredményessége szükséges. Az operatív/működési szint (vállalati folyamatok, termelés, logisztika, stb.) eredményes (a piac által is igazolt) és hatékony (gazdaságos) működése a jó pénzügyi teljesítmény előfeltétele.¹

A teljesítmény többszemponútú értékelését érdemes tehát kiindulópontnak tekintenünk, s kutatásunk egyik fő kérdéseként a különböző teljesítményelemek kapcsolatát vizsgálunk.

A rendelkezésre álló információk a kérdőíves felmérés adatai (kb. 300 vállalat), illetve a vállalatok egy részétől (az egyes évekre vonatkozóan 100-170 db) pénzügyi kimutatás. A kérdőívekből származó információk előnye, hogy átfogják a vállalati teljesítmény különböző elemeit (a működési, a piaci és a pénzügyi teljesítményre vonatkozóan egyaránt szerepeltek kérdések pl. a termékek/szolgáltatások minősége, piaci részesedés, jövedelmezőség), melyek alapján vizsgálható a különböző elemek kapcsolata is. Ugyanakkor ezen információk – a válaszok többségéhez hasonlóan – önértékelésen alapulnak, ami esetenként torzításokat okozhat, s nehezíti az összehasonlítást. Pénzügyi adatok rendelkezésre álltak a pénzügy kérdőív P15 kérdése alapján is, de a begyűjtött mérlegekkel és eredménykimutatásokkal való összevetés azt mutatta, hogy a pénzügyi vezetők által megadott adatok meglehetősen pontatlanok. Mindezek alapján a vállalati teljesítmény pénzügyi jellemzéséhez – a minta leszűkülése árán is – elsősorban a pénzügyi kimutatásokra támaszkodhattunk.

A vállalati teljesítmény kizárólag pénzügyi kimutatások alapján történő értékelését, s a pénzügyi mutatókra épülő klaszterképzést több szempontból sem tartottuk megfelelőnek. A pénzügyi adatok, mutatószámok utólagos jelzőszámok, utólagos leképeződései a vállalat működési, piaci teljesítményének, bizonyos hatások késleltetve jelentkezhetnek, emellett az elszámolási technikák, értékelési módszerek különbségei is torzíthatják az eredményeket. (A pénzügyi mutatószámok alapján egyébként készültek próbaszámítások, de nem hoztak

¹ A szakirodalom gyakran hivatkozik erre a tételre (az operatív, a piaci és a pénzügyi teljesítmény kapcsolatára, egymásra épülésére), de ritka az empirikus bizonyítás. Erre hívja fel a figyelmet például a cambridge-i Teljesítménymérési Kutatóközpont egyik tagja, Andy Neely is (The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next?, International Journal of Operations and Production Management, 1999/2).

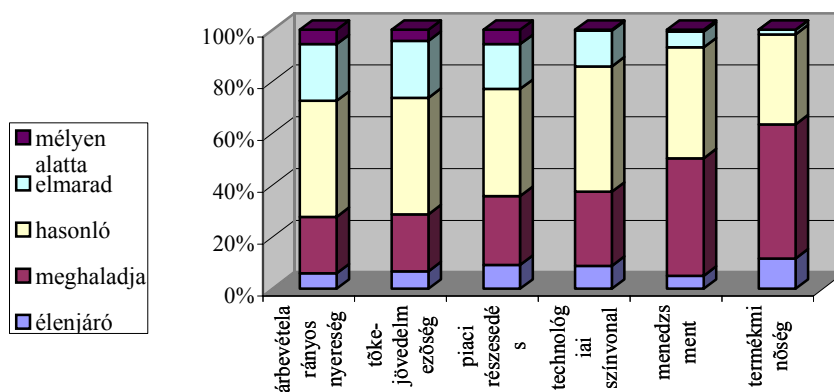
értelmezhető eredményt. A különböző pénzügyi jellemzők alapján készült elemzések széteső klasztereket eredményeztek. Hasonlóképpen eredménytelenek voltak a klaszterelemzést megelőzően faktorok kialakítására tett kísérletek is.) Összességében a csak pénzügyi kiindulópont ellentmond a teljesítmény többszempontú megközelítésének, emellett – a pénzügyi kimutatások korlátozott száma miatt – jelentősen leszűkítene a vizsgálható vállalati kört.

Mindezek alapján a vállalati teljesítmény szerinti klaszterképzéshez a teljesítmény többszempontú megközelítését (működési, piaci és pénzügyi elemek vizsgálata) alkalmaztuk, majd az így kialakított klaszterek jellemzésére felhasználtuk a pénzügyi kimutatásokból származó adatokat, számított mutatószámokat is. Az elemzéshez a felsővezetői kérdőív V8 kérdését használtuk, melyben a válaszadók az iparági átlaghoz viszonyítva értékelték vállalatuk, illetve (több üzletág esetén) kiemelt üzletáguk teljesítményét belföldi összehasonlításban pénzügyi (árbevétel-arányos nyereség és tőkejövödelmezőség), piaci (az árbevétel alapján mért piaci részesedés) és működési jellemzők (technológiai színvonal, menedzsment, a termék/szolgáltatás minősége) szerint. Az értékelés ötfokozatú skálán történt a következők szerint: 1 - mélyen az iparági átlagszínvonal alatti, 2 - az iparági átlagszínvonalnál némileg elmaradó, 3 - az iparági átlagszínvonalhoz hasonló, 4 - az iparági átlagszínvonalat némileg meghaladó, 5 - az iparágban élenjáró színvonal.

A minta egészét tekintve a vállalatok elsöprő többsége a termék, illetve szolgáltatások minőségében nem érez lemaradást az iparági átlaghoz képest. A válaszadók 63 százaléka szerint az ipari átlagot meghaladja (98 százaléka szerint legalább eléri azt) termékeinek/szolgáltatásainak minősége, az átlagos értékelés 3,73. Általában jónak ítélik a menedzsmentet (3,48), valamivel gyengébbnek a technológiai színvonalat (3,32), ugyanakkor úgy érzik, hogy a piac nem értékeli megfelelően erőfeszítéseiket, teljesítményüket. A piaci részesedés átlagos megítélése gyengébb (3,17), a pénzügyi eredményesség (tőkejövödelmezőség illetve árbevétel-arányos nyereség) esetén pedig még kedvezőtlenebb az önértékelés (3,05, illetve 3,01). A válaszadók több mint egynegyede az iparági átlagnál rosszabbnak tartja pénzügyi teljesítményét. (ld. 1. ábra)

1. ábra

A vállalatok teljesítménye az iparági átlaghoz viszonyítva



Valamennyi vizsgált teljesítménymutató esetében nagy a válaszok szórása, így érdemes tovább vizsgálnunk az eltéréseket. A két pénzügyi teljesítményjellemező kivételével az értékelések nem mutattak erős korrelációt. Megjegyezzük, hogy általánosan jellemző a vállalati megítélésre, hogy a termékminőséget jobbnak tartják a válaszadók, mint az egyéb jellemzőket (köztük az objektívebben mérhető piaci részesedést, illetve jövödelmezőségi mutatókat). Ezek az eredmények összecsengenek a versenyelőny források egymásra épülését

taglaló modellekkel (homokkúp-modell), ahol a minőség jelenti az alapot, mely nélkül nem képzelhető el jó piaci, pénzügyi teljesítmény. A válaszadók által jónak ítélt minőséget azonban vállalataink egy része esetében lehet, hogy (még) nem értékeli kellően a piac, vagy értékeli ugyan, de rövid távon a pénzügyi mutatókban ez nem jelentkezik. Az is elképzelhető, hogy működési, gazdaságossági problémák miatt a vállalat nem képes nyereségesen előállítani a piac által igényelt terméket/szolgáltatást, ezért gyengébb a pénzügyi teljesítmény.

5.2. A teljesítmény alapján kialakult klaszterek

A V8 változó alapján többféle módszerrel készített klaszterelemzések hasonló eredményre vezettek. A hiányzó adatok miatt összesen 259 vállalat volt besorolható. A növekvő klaszterszám melletti elemzésekben három jól értelmezhető csoport rajzolódott ki. A hierarchikus klaszterelemzés dendogramja is alátámasztja e csoportok elkülönítését.

A kialakult három csoport a következő:

1. Az átlagosan teljesítők

Az első csoportot (126 vállalat) átlag körüli teljesítmény jellemzi szinte minden tekintetben. A termékek minőségét az átlagosnál jobbnak tartják a válaszadók, de úgy tűnik, ezt nem támogatja megfelelően korszerű technológia (itt a minta átlagánál kicsit gyengébb a megítélés). A piaci és pénzügyi teljesítmény is átlagosnak tekinthető.

2. Az élenjárók

A második csoportba (69 vállalat) az élenjáró vállalatok kerültek, valamennyi jellemzőt tekintve az iparági átlag feletti teljesítménnyel.

3. A lemaradók

A harmadik csoport (64 vállalat) a lemaradóké: átlag körülinek ítélt minőség és működési jellemzők mellett gyenge piaci és pénzügyi teljesítmény jellemzi e vállalati kört. A termék/szolgáltatás minősége az egyetlen a vizsgált teljesítményjellemzők közül, melyet átlagosan az iparági átlagnál némileg jobbnak ítélték a válaszadók.

A klaszterek alapvető teljesítményjellemzőit az 1. táblázat foglalja össze.

1. táblázat A klaszterek jellemzői az iparági átlaghoz viszonyított értékelések alapján

Klaszter:	Árbevétel- arányos nyereség	Tőke- jövedel- mezőség	Piaci részesedés	Technológiai színvonal	Menedzs- ment	Minőség	Értékelések átlaga
Átlagosan teljesítők	3,00	3,07	3,22	3,19	3,48	3,70	3,28
Élenjárók	4,06	3,99	4,01	4,13	3,99	4,26	4,07
Lemaradók	1,98	2,13	2,14	2,78	2,98	3,27	2,55
Teljes minta	3,03	3,08	3,17	3,34	3,49	3,74	3,31

A vállalatméret és a tulajdonosi szerkezet szempontjából nem mutatható ki szignifikáns különbség az egyes klaszterekbe sorolt vállalatok között, de tendenciák megfigyelhetők. Az élenjárók általában nagyobb vállalatok mind a létszám, mind az eszközérték, illetve az árbevétel tekintetében, s inkább jellemző a külföldi tulajdonos jelenléte. Hasonlóképpen az élenjárók közé sorolt vállalatokat export-orientáltabbak, s saját megítélésük szerint az iparág hazai átlagszínvonala kevéssé marad el a fejlett országokétól, mint a másik két csoportban.

Az élenjáró vállalatok legnagyobb része valamennyi teljesítményjellemző esetében az iparági átlag fölé helyezte magát. A minőség, a technológiai színvonal és a piaci részesedés esetében közel egyharmad, míg a pénzügyi eredményesség esetében egyötöd részük kiemelkedőnek értékelte saját teljesítményét. A menedzsment esetében ez az arány csak 15 százalék, ugyanakkor minden válaszadó szerint eléri vagy meghaladják az iparági átlagot.

Az átlagosan teljesítő vállalati körben a termékminőséget és a menedzsmentet megfelelőnek (legalább az iparági átlagot elérőnek vagy azt meghaladónak) minősítették.

minden válaszadó, míg a többi jellemző esetében egytizedük átlag alattinak értékelte a teljesítményt. Az élenjáró színvonallal csak néhány vállalat jellemezte tevékenységét, leginkább a termék/szolgáltatás minőségére vonatkozóan.

Érdekes, hogy a lemaradók csoportjának döntő hányada is úgy érzi, hogy termékének minősége megfelel az iparági átlagnak (63%) vagy némileg meghaladja azt (30%). A menedzsment illetve a technológia színvonalában is mindössze a válaszadók egyötöde-egynegyede érez kisebb elmaradást. Ugyanakkor a piaci részesedés esetében 65, a jövedelmezőségi mutatóknál 75-85 százalék némileg, illetve (kisebb részük) jelentősen gyengébbnek ítéli teljesítményét az iparági átlagnál.

Megfigyelhető, hogy a különböző teljesítményjellemzők megítélése az élenjáró vállalati kör esetében mutatja a legkisebb eltérést, vagyis ezeknél a vállalatoknál a pénzügyi és a piaci eredményesség értékelése összhangban áll a működési jellemzők minősítésével. (Bár a minőség és további működési jellemzők megítélése itt is jobb, mint a piaci illetve pénzügyi teljesítményé). A lemaradó vállalati kör esetében a legnagyobb az eltérés a saját működés és annak piaci megítélése értékelése között, ezek a cégek érzik leginkább, hogy erőfeszítéseiket nem értékeli a piac. Összességében tehát a vállalatok többsége úgy érzi, hogy a piaci és pénzügyi eredmények nem tükrözik megfelelően működésük színvonalát. Ez a vélemény a gyengén teljesítő vállalatok esetében jóval erősebb, mint az iparágon belül jól teljesítőké.

A legerősebb versenytárshoz viszonyított teljesítmény értékelésekor az élenjáró és az átlagosan teljesítő csoportja csak az államnak történő értékesítésben, az államigazgatási szerveknél történő lobbizásban és a K+F ráfordításokban érez némi elmaradást. Ezzel szemben a lemaradók a felsorolt 42 tényező kétharmadában gyengébbnek érzik magukat. A 2. táblázat az egyes klaszterekbe sorolt vállalatok legerősebb és leggyengébb pontjait mutatja a legerősebb versenytárshoz viszonyított önértékelés alapján.

2. táblázat A klaszterekbe sorolt vállalatok erős és gyenge pontjai a legerősebb versenytárshoz képest

1. Átlagosan teljesítők					
Erősségek			Gyengeségek		
	Teljesítményjellemző	Átlag		Teljesítményjellemző	Átlag
1.	rugalmas vevői igénykielégítés	3,86	36.	logisztikai rendszer hatékonysága	3,03
2.	etikus magatartás	3,73	37.	magas jövedelmezőség	3,03
3.	rugalmas reagálás a fogyasztói igények változására	3,67	38.	exportpiacokon való megjelenés	3,01
4.	termékminőség	3,64	39.	piaci változások jó előrejelzése	2,92
5.	pontos szállítás	3,52	40.	innovatív eladásösztönzési módszerek	2,91
6.	jó fizetőképesség	3,50	41.	lobbizás államigazgatási szerveknél	2,77
7.	közvetlen kapcsolat a fogyasztókkal	3,48	42.	magas K+F ráfordítások	2,75
8.	rövid szállítási határidő	3,47	43.	államnak történő értékesítés	2,57
2. Élenjárók					
Erősségek			Gyengeségek		
	Teljesítményjellemző	Átlag		Teljesítményjellemző	Átlag
1.	termékminőség	3,82	36.	logisztikai rendszer hatékonysága	3,21
2.	etikus magatartás	3,82	37.	stratégiai szövetségek a fő partnerekkel	3,20
3.	jó fizetőképesség	3,69	38.	integrált váll.-i információs rendszer	3,18
4.	jól felkészült vezetők	3,68	39.	jól szervezett elosztási csatornák	3,13
5.	rugalmas vevői igénykielégítés	3,66	40.	innovatív eladásösztönzési módszerek	3,08
6.	hitelképesség	3,65	41.	magas K+F ráfordítások	2,94
7.	pontos szállítás	3,64	42.	lobbizás államigazgatási szerveknél	2,73
8.	jól képzett alkalmazottak	3,62	43.	államnak történő értékesítés	2,62
3. Lemaradók					
Erősségek			Gyengeségek		
	Teljesítményjellemző	Átlag		Teljesítményjellemző	Átlag
1.	pontos szállítás	3,51	36.	stratégiai szövetségek a fő partnerekkel	2,52
2.	rugalmas vevői igénykielégítés	3,48	37.	jól szervezett elosztási csatornák	2,39
3.	etikus magatartás	3,37	38.	innovatív eladásösztönzési módszerek	2,38
4.	rugalmas reagálás a fogyasztói igények változására	3,36	39.	magas jövedelmezőség	2,37
5.	rövid szállítási határidő	3,27	40.	államnak történő értékesítés	2,15
6.	közvetlen kapcsolat a fogyasztókkal	3,18	41.	piaci részesedés	2,14
7.	termékminőség	3,16	42.	magas K+F ráfordítások	2,13
8.	környezeti tudatosság	3,16	43.	lobbizás államigazgatási szerveknél	1,98
Összes (teljesítményklaszterekbe besorolt) vállalat					
Erősségek			Gyengeségek		
	Teljesítményjellemző	Átlag		Teljesítményjellemző	Átlag
1.	rugalmas vevői igénykielégítés	3,71	36.	exportpiacokon való megjelenés	2,96
2.	etikus magatartás	3,67	37.	piaci változások jó előrejelzése	2,96
3.	termékminőség	3,57	38.	piaci részesedés	2,94
4.	pontos szállítás	3,55	39.	jól szervezett elosztási csatornák	2,93
5.	rugalmas reagálás a fogyasztói igények változására	3,53	40.	innovatív eladásösztönzési módszerek	2,83
6.	közvetlen kapcsolat a fogyasztókkal	3,43	41.	magas K+F ráfordítások	2,66
7.	rövid szállítási határidő	3,42	42.	lobbizás államigazgatási szerveknél	2,57
8.	jól felkészült vezetők	3,39	43.	államnak történő értékesítés	2,49

Az etikus magatartás az egyetlen tényező, mely mindhárom csoportnál "dobogós". A rugalmas vevői igénykielégítés az átlagosan teljesítőknél az első, a lemaradók csoportjában a második legnagyobb átlagos értékeléssel szerepel, míg az élenjáró vállalatok esetében sorrendben "csak" az ötödik - jobb pontszámmal, mint a lemaradóknál, de az átlagnál gyengébb megítéléssel.

Az élenjárók csoportja a minőséget tartja legfőbb versenyelőnyének, ami összhangban áll azzal a szakirodalmi és gyakorlati tapasztalattal, hogy az előrelépéshez a minőség fejlesztése, megbízhatóvá tétele az egyik első fontos teendő. Érdekesség, hogy az élenjáró csoport három tényezőben mutat kisebb (nem szignifikáns) elmaradást az átlagosan

teljesítőkhöz képest: a szállítási határidők, a fogyasztói igények változásaira való rugalmas reagálás, valamint a rugalmas vevői igénykielégítés területén. E tényezőkben egyébként nem mutatkozik jelentős különbség a csoportok között (a lemaradók sem teljesítenek gyengébben önbevallásuk szerint), ami azt is jelzi, hogy ezek a tényezők nem jelentenek meghatározó megkülönböztető tényezőt a hazai piacokon a vállalatok szerint. Az élenjárók a következőkben teljesítenek kiemelkedően jobban a versenytárhoz képest, mint az átlagos, vagy lemaradó vállalatok: a termékminőség, a jól felkészült vezetők és alkalmazottak, jó hitelképesség és fizetőképesség, a piaci változások előrejelzése, új termékek piacra vitele, innovatív eladásösztönzési módszerek, korszerű döntési módszerek - s mindez magasabb piaci részesedéssel és jövedelmezőséggel párosul.

Érdeemes megvizsgálunk a fejlesztendőként megjelölt területek klaszterenkénti eltéréseit is. (Lásd 3. táblázat). Minden vállalat legfeljebb öt területet jelölhetett meg az előbbi, 42 elemet felsorakoztató listából. A listát mindhárom vállalati körben a költséghatékonyság vezeti. A klaszterekbe besorolt vállalatok összesen 54 százaléka említette ezt a célkitűzést, de a lemaradók esetében még nagyobb (62%) ez az arány. Ezt követi a termékminőség, a fejlett technológia és a piaci részesedés mindhárom csoportban (az élenjárók esetében a piaci részesedés a harmadik helyezett, kismértékben megelőzi a fejlett technológia alkalmazásának fejlesztését).

Néhány tényezőt az élenjárók hátrébb soroltak az átlagosnál (az élenjárók és a teljes vállalati körön belüli említési arány abszolút, illetve százalékos különbségét jelzi az 3. táblázat utolsó két oszlopa): az esetek többségében olyan tevékenységekről, illetve teljesítményelemekről van szó, melyekben a versenytársakhoz képest előnyt éreztek a válaszadók (például a hitelképesség, jó fizetőképesség, jól képzett alkalmazottak, rugalmas gyártási rendszer, megfelelő szervezeti struktúra). Ugyanakkor bizonyos területeket az átlagosnál fontosabbnak ítélte ez a vállalati kör: a széles termék választékot, a piaci részesedést, a főbb partnerekkel kötött stratégiai szövetségeket, az integrált vállalati információs rendszereket, a logisztikai rendszer hatékonyságát, vagy a jól szervezett elosztási csatornák fejlesztését az átlagosan teljesítő, illetve a lemaradó cégekhez képest nagyobb arányban említették.

Érdekes képet mutat azoknak a tevékenységeknek a listája is, melyet valamely körből egyetlen vállalat sem sorolt a legfontosabb fejlesztendő területek közé. A lemaradók csoportjában a piaci változások jó előrejelzése, a logisztikai rendszer hatékonysága, a gazdálkodási funkciók integrációja, a megfelelő készletek, az etikus magatartás és az állammal történő értékesítés egyetlen "jelölést" sem kapott. Az átlagosan teljesítő esetében csak a megfelelő minőségű alapanyagok maradtak ki a listáról.

Az összkép azt sugallja, hogy – bár bizonyos tényezők fontosságában egyetértenek a vállalatvezetők – a jobban teljesítő vállalatokat nagyobb tudatosság, s helyzetüknek megfelelő, "vállalatra szabott" rendszerek keresése jellemzi.

3. táblázat Fejlesztési fókuszok az egyes klaszterekben

Fejlesztendő:	Átlagosan teljesítők	Élenjárók	Lemaradók	Átlag	Élenjárók – Átlag	Élenjárók / Átlag
ktg.hatékonyság	51,3%	52,5%	62,2%	53,9%	-1,4%	97%
termékminőség	34,8%	39,7%	37,8%	36,7%	2,9%	108%
fejlett technológia	33,0%	37,9%	37,8%	35,3%	2,6%	107%
piaci részesedés	26,8%	39,7%	31,1%	31,2%	8,5%	127%
magas jövedelmezőség	26,8%	32,8%	29,5%	29,0%	3,8%	113%
versenyképes árak	25,0%	18,6%	40,0%	26,4%	-7,7%	71%
rugalmas vevői igénykielégítés	20,5%	18,6%	20,5%	20,0%	-1,4%	93%
magas kapacitáskihasználás	17,0%	13,8%	22,7%	17,3%	-3,5%	80%
jó fizetőképesség	15,2%	10,2%	22,7%	15,3%	-5,2%	66%
integrált váll.-i információs r.	13,4%	17,2%	6,8%	13,1%	4,2%	132%
pontos szállítás	12,5%	15,3%	11,4%	13,0%	2,2%	117%
széles termékválaszték	9,8%	20,7%	11,1%	13,0%	7,7%	159%
hatékony szervezeti struktúra	10,7%	8,6%	18,2%	11,7%	-3,1%	74%
magas színvonalú gyártási tev.	8,0%	13,6%	18,2%	11,6%	1,9%	117%
jól képzett alkalmazottak	12,5%	3,4%	13,6%	10,3%	-6,8%	34%
exportpiacokon való megjelenés	8,9%	13,8%	9,1%	10,3%	3,5%	134%
vállalati image	11,6%	8,5%	9,1%	10,2%	-1,8%	83%
stratégiai szövetségek a fő partnerekkel	6,3%	11,9%	18,2%	10,2%	1,6%	116%
rugalmas termelési rendszer	12,5%	5,1%	11,4%	10,2%	-5,1%	50%
új termékek piacra vitele	8,9%	8,6%	13,6%	9,8%	-1,2%	88%
színvonalas vezetői inf.rendszer	8,0%	12,1%	11,4%	9,8%	2,3%	123%
alacsony kintlevőségek	7,1%	10,2%	13,6%	9,3%	0,9%	109%
közvetlen kapcsolat a fogyasztóval	7,1%	13,8%	6,8%	8,9%	4,9%	155%
rugalmas reagálás,fogy-i igény	6,3%	10,2%	11,4%	8,4%	1,8%	121%
hitelképesség	10,7%	3,4%	9,1%	8,4%	-5,0%	40%
magas színvonalú fogy-i szolg.	8,9%	8,5%	6,8%	8,4%	0,1%	101%
rövid szállítási határidő	9,8%	5,1%	4,5%	7,4%	-2,4%	68%
magas K+F ráfordítások	6,3%	10,3%	4,5%	7,0%	3,3%	148%
logisztikai rendszer hatékonysága	8,0%	10,2%	0,0%	7,0%	3,2%	146%
jól felkészült vezetők	5,4%	8,6%	4,5%	6,1%	2,5%	142%
korszerű döntési módszerek	4,5%	8,6%	6,8%	6,1%	2,5%	142%
környezeti tudatosság	5,4%	6,9%	4,5%	5,6%	1,3%	123%
piaci változások jó előrejelzése	8,9%	1,7%	0,0%	5,1%	-3,4%	34%
innovatív eladásösztönzési mód	5,4%	3,4%	4,5%	4,7%	-1,2%	74%
lobbizás államig-i szerveknél	2,7%	5,2%	2,3%	3,3%	1,9%	158%
jól szervezett elosztási csatornák	0,9%	8,5%	2,3%	3,3%	5,2%	260%
etikus magatartás	1,8%	5,2%	0,0%	2,3%	2,8%	221%
megfelelő minőségű alapanyagok	0,0%	3,4%	6,8%	2,3%	1,1%	148%
gazdálkodási funkciók integrált.	2,7%	3,4%	0,0%	2,3%	1,1%	148%
megbízható alapanyag-ellátás	1,8%	1,7%	2,3%	1,9%	-0,1%	92%
megfelelő készletek	1,8%	3,4%	0,0%	1,9%	1,6%	184%
államnak történő értékesítés	0,9%	3,4%	0,0%	1,4%	2,0%	246%

Pénzügyi adatok (a P15 korábban kifejtett megkérdőjelezhetőségét figyelembe véve) mindhárom klaszterben a vállalatok kb. fele esetében álltak rendelkezésünkre a pénzügyi

kimutatások alapján. Az 1994-98-as időszakra, az egyes években eltérő számú kimutatás alapján készült statisztikákat a fejezet melléklete tartalmazza. A táblázatok a három klaszterre, illetve a teljes mintára vonatkozóan a következő pénzügyi adatokat, illetve mutatószámokat tartalmazzák:

- Árbevétel (nettó árbevétel)
- Saját tőke
- Eszközök
- Árbevétel növekedési üteme (évről évre, valamint 94-ről 98-ra)
- Árbevétele-arányos nyereség
- Eszközarányos-nyereség (ROA)
- Üzemi/üzleti eredmény
- Üzemi/üzleti eredmény növekedési üteme (évről évre, valamint 94-ről 98-ra)
- Mérleg szerinti eredmény
- Adózott eredmény
- Adózott eredmény növekedési üteme (évről évre, valamint 94-ről 98-ra)

A táblázatok valamennyi mutató esetében tartalmazzák a minta elemszámát (mint utaltunk rá az egyes években különböző számú pénzügyi kimutatás állt rendelkezésünkre), az átlagot, a szórás (abszolút nagyságát), a minimális és a maximális értéket, valamint a terciliseket (azt a két értéket, melyeknél a minta egyharmadára alacsonyabb, illetve egyharmadára magasabb érték jellemző).

A táblázatokból látható, hogy az egyes klasztereken belül elég nagy a szórás, ezért is tartottuk lényegesnek több, az eloszlást jellemző mutató közlését is. Elemzéseink szerint a klaszterek pénzügyi teljesítménye között kimutatható különbség az esetek többségében nem szignifikáns. Tendenciákat figyelhetünk csak meg, melyek szerint az élenjáró (saját értékelésük szerint többféle teljesítménydimenzióban is az iparági átlag felett teljesítő) vállalatok általában nagyobb cégek, mind az eszközérték, mind az árbevétel szerint. Sok esetben 1994 óta jelentős növekedést, teljesítményjavulást mutató vállalatokról van szó. A lemaradók teljesítménye ezzel szemben sokkal inkább ingadozó, az átlagosan teljesítőké viszonylag stabil.

Mindezen tendenciák mellett figyelemre méltó, hogy a teljesítmény többoldalú megközelítése alapján, a vállalati önértékelés szerint kialakított klaszterek pénzügyi szempontból nem mutatnak szignifikáns különbséget. Tegyük hozzá: torzító hatást jelenthet a minták ingadozása. Emellett a pénzügyi adatokra érvényesek a korábban megfogalmazott fenntartások, részben a fáziskésés miatt, hiszen utólagos jelzőszámokról van szó, illetve az elszámolásbeli különbségek, az adatok esetleges "kozmetikázása" következtében. Ugyanakkor a különböző működési területek elemzése során láthatjuk majd, hogy számos működési jellemzőben szignifikáns az eltérés a csoportok között. Az élenjárók innovatívabbak, sokszor korszerűbb gazdálkodási módszereket alkalmaznak, vagy például (pénzügyi szempontokra is kitérve) könnyebben jutnak hitelhez. (A klaszterek működési jellemzőit lásd a 4. fejezet vonatkozó alfejezeteiben.) Mindezek a az eredmények azt jelzik, hogy a vállalati teljesítmény különböző dimenziói kapcsolatának feltárásában érdemes további kutatásokat folytatnunk. Ez az irány egyébként egybevághat – a már idézett – nemzetközi kutatási törekvésekkel.

5.3. Melléklet: A teljesítményklasszterek pénzügyi jellemzői

5.3.1. Az árbevételétel, a saját tőke és a teljes eszközérték alakulása

Átlagosan teljesítők	N		Átlag	Szórás	Minimum	Maximum	Tercilisek	
	Valid	Missing					33,3	66,6
Árbevétel94	45	81	3 311 383	8 073 682	0	41 962 540	331 892	1 387 642
Árbevétel95	50	76	3 749 143	9 222 925	1 350	47 307 589	395 385	1 499 987
Árbevétel96	55	71	4 090 661	10 218 404	74 259	52 865 507	537 406	1 805 140
Árbevétel97	61	65	4 809 416	11 528 737	74 259	62 633 676	616 131	1 928 203
Árbevétel98	44	82	6 023 239	13 436 694	101 462	62 897 122	803 949	1 816 192
Saját tőke 94	45	81	4 465 700	19 547 967	-158 675	130 469 198	67 355	825 460
Saját tőke 95	51	75	4 113 193	18 438 151	-416 188	130 464 440	119 443	810 435
Saját tőke 96	55	71	3 997 739	17 849 789	-381 057	130 742 995	207 881	932 416
Saját tőke 97	61	65	3 773 668	17 075 397	7 075	131 404 246	191 408	867 950
Saját tőke 98	44	82	4 287 290	19 481 594	11 118	129 419 429	303 779	1 440 483
Eszközök 94	45	81	6 990 168	25 472 857	10 000	148 157 717	192 183	1 204 806
Eszközök 95	50	76	6 504 266	24 102 181	13 262	148 268 185	247 616	1 513 181
Eszközök 96	55	71	5 846 033	22 100 043	27 784	148 943 603	345 742	1 483 221
Eszközök 97	61	65	6 040 280	23 238 040	27 784	163 392 096	330 158	1 689 564
Eszközök 98	43	83	6 785 549	24 788 206	47 875	161 680 945	456 953	2 508 519

Élenjárók	N		Átlag	Szórás	Minimum	Maximum	Tercilisek	
	Valid	Missing					33,3	66,6
Árbevétel94	24	45	1 872 777	3 646 670	12 972	17 465 000	256 954	1 172 399
Árbevétel95	31	38	3 210 576	5 257 793	11 451	22 667 000	410 502	2 016 060
Árbevétel96	34	35	4 813 387	9 172 316	13 957	43 700 505	487 887	2 650 692
Árbevétel97	43	26	9 413 875	19 287 548	16 283	90 424 759	681 272	4 569 836
Árbevétel98	27	42	13 094 741	24 509 300	14 753	86 117 320	814 611	6 643 561
Saját tőke 94	24	45	791 426	1 746 291	5 105	8 472 000	139 940	469 838
Saját tőke 95	31	38	2 022 015	5 778 273	-102 293	31 557 661	230 939	929 365
Saját tőke 96	34	35	2 247 510	5 885 021	-276 005	32 107 068	277 902	848 368
Saját tőke 97	43	26	4 232 308	11 161 865	-277 762	62 759 980	382 549	1 819 466
Saját tőke 98	27	42	5 707 602	15 147 382	6 959	71 595 682	439 072	1 988 846
Eszközök 94	24	45	1 386 950	2 198 074	7 375	10 279 000	354 603	1 139 062
Eszközök 95	31	38	3 157 767	7 407 068	7 056	40 047 952	510 940	1 741 752
Eszközök 96	34	35	3 731 871	8 238 302	8 137	44 822 674	517 322	1 648 822
Eszközök 97	43	26	6 761 511	14 985 094	9 467	78 161 474	628 802	3 658 208
Eszközök 98	27	42	10 232 488	23 937 141	9 592	112 013 822	914 435	3 871 511

Lemaradók	N		Átlag	Szórás	Minimum	Maximum	Tercilisek	
	Valid	Missing					33,3	66,6
Árbevétel94	19	45	1 407 347	2 925 613	0	10 507 327	119 712	332 791
Árbevétel95	30	34	1 039 869	2 209 924	8 983	8 951 917	181 131	362 012
Árbevétel96	34	30	2 117 342	4 039 162	56 536	13 371 224	207 965	567 125
Árbevétel97	34	30	2 906 857	5 242 976	73 594	19 704 274	214 442	1 252 115
Árbevétel98	21	43	1 981 493	3 484 170	75 544	13 283 369	290 549	1 019 881
Saját tőke 94	19	45	1 021 014	2 586 660	5 957	11 048 588	46 157	359 001
Saját tőke 95	30	34	843 512	2 123 044	2 076	11 271 001	90 285	431 823
Saját tőke 96	34	30	1 610 881	3 881 804	0	18 706 645	92 322	376 905
Saját tőke 97	33	31	1 852 767	4 349 202	19 676	20 256 503	108 416	709 968
Saját tőke 98	21	43	1 305 908	3 587 597	26 714	16 362 706	97 315	382 235
Eszközök 94	19	45	1 599 900	3 701 160	28 300	15 220 686	85 198	432 961
Eszközök 95	30	34	1 285 724	3 056 783	17 359	15 827 717	132 635	511 308
Eszközök 96	34	30	2 638 108	6 020 441	23 332	27 964 392	123 324	643 767
Eszközök 97	34	30	3 204 502	6 600 316	31 307	27 737 982	147 620	1 155 616
Eszközök 98	21	43	3 494 789	7 939 613	40 642	27 931 656	158 160	1 104 991

Teljes minta	N		Átlag	Szórás	Minimum	Maximum	Tercilisek	
	Valid	Missing					33,3	66,6
Árbevétel94	103	217	2 782 650	6 411 016	0	41 962 540	225 951	1 038 513
Árbevétel95	134	186	3 178 680	7 029 701	1 350	47 307 589	320 556	1 245 037
Árbevétel96	150	170	4 156 760	9 076 958	13 957	52 865 507	404 536	1 688 376
Árbevétel97	169	151	5 614 226	12 883 029	16 283	90 424 759	513 364	2 081 770
Árbevétel98	116	204	7 255 674	16 322 012	14 753	86 117 320	676 536	2 479 772
Saját tőke 94	103	217	3 027 985	13 442 851	-158 675	130 469 198	112 538	682 714
Saját tőke 95	135	185	2 782 787	12 054 294	-416 188	130 464 440	162 291	847 222
Saját tőke 96	150	170	2 990 862	11 631 718	-381 057	130 742 995	170 271	895 814
Saját tőke 97	168	152	3 448 206	12 275 197	-277 762	131 404 246	200 806	1 158 135
Saját tőke 98	116	204	3 906 864	14 409 618	6 959	129 419 429	244 759	1 512 036
Eszközök 94	103	217	4 579 082	17 454 668	7 375	148 157 717	203 155	1 182 667
Eszközök 95	134	186	4 222 062	15 645 209	7 056	148 268 185	292 412	1 543 137
Eszközök 96	150	170	4 558 721	14 740 484	8 137	148 943 603	327 705	1 583 275
Eszközök 97	169	151	5 422 645	16 577 945	9 467	163 392 096	367 564	1 944 357
Eszközök 98	115	205	6 828 192	19 871 587	9 592	161 680 945	425 381	2 753 221

5.3.2. Üzemi/üzleti eredmény és növekedése (ÜZER9x9y), mérleg szerinti eredmény, adózott eredmény és növekedése (ADER9x9y)

Átlagosan teljesítők	N		Átlag	Szórás	Minimum	Maximum	Tercilisek	
	Valid	Missing					33,3	66,6
Üzemi er. 94	45	81	189 413	727 851	-504 005	4 188 596	2 200	38 709
Üzemi er. 95	50	76	211 720	700 411	-248 747	4 251 577	8 803	60 434
Üzemi er. 96	55	71	172 701	683 662	-537 822	4 890 226	12 919	71 741
Üzemi er. 97	62	64	289 762	1 022 811	-627 225	7 191 852	13 722	70 706
Üzemi er. 98	44	82	312 241	1 283 440	-231 611	8 501 389	17 822	90 653
UZER9594	41	85	12,37	49,28	-14,72	293,45	1,02	2,22
UZER9695	45	81	1,60	8,10	-12,39	51,95	0,43	1,16
UZER9796	52	74	-20,02	152,39	-1 097,68	6,37	0,60	1,47
UZER9894	24	102	19,43	74,38	-38,41	349,60	-0,73	2,86
UZER9897	41	85	1,00	4,06	-11,60	19,22	0,59	1,30
Mérleg sz. er. 94	45	81	48 966	304 800	-508 864	1 904 668	34	6 303
Mérleg sz. er. 95	51	75	88 104	393 269	-257 420	2 715 129	3 213	23 087
Mérleg sz. er. 96	55	71	74 531	239 105	-188 773	1 627 844	4 019	34 619
Mérleg sz. er. 97	61	65	80 599	365 016	-459 588	2 646 036	699	28 640
Mérleg sz. er. 98	43	83	52 588	198 238	-205 979	1 261 699	4 240	35 030
Adózott eredmény	45	81	59 778	307 076	-508 864	1 904 668	898	10 503
Adózott eredmény	51	75	96 937	395 697	-257 419	2 715 129	4 156	26 304
Adózott eredmény	54	72	78 329	240 653	-188 773	1 627 844	4 829	40 162
Adózott eredmény	62	64	150 497	463 589	-459 588	2 646 036	6 154	43 031
Adózott eredmény	44	82	137 016	384 549	-205 979	2 015 182	11 380	65 980
ADER9594	42	84	6,98	29,26	-22,75	182,21	0,91	2,84
ADER9695	45	81	1,82	6,22	-4,51	39,72	0,55	1,19
ADER9796	51	75	10,30	66,87	-32,32	476,49	0,54	1,92
ADER9894	24	102	22,16	139,32	-172,80	653,27	-0,48	5,22
ADER9897	41	85	2,00	8,48	-25,60	44,86	0,26	1,56

Élenjárók	N		Átlag	Szórás	Minimum	Maximum	Tercilisek	
	Valid	Missing					33,3	66,6
Üzemi er. 94	24	45	112 778	361 199	-242 009	1 670 000	1 828	42 410
Üzemi er. 95	31	38	224 291	529 658	-103 599	2 093 134	10 327	48 224
Üzemi er. 96	34	35	274 813	571 701	-448 237	2 363 061	24 584	82 971
Üzemi er. 97	43	26	736 338	2 415 807	-18 851	15 705 589	35 927	232 208
Üzemi er. 98	27	42	1 083 203	2 947 175	1 501	14 989 874	44 921	221 115
UZER9594	23	46	0,32	6,78	-28,21	13,10	0,64	1,46
UZER9695	29	40	-7,61	42,80	-229,53	2,65	0,93	1,35
UZER9796	31	38	2,54	5,99	-0,17	33,46	0,78	1,53
UZER9894	12	57	6,00	13,11	-4,36	46,18	1,01	4,73
UZER9897	27	42	4,79	9,60	-1,50	40,58	0,99	2,22
Mérleg sz. er. 94	24	45	17 868	251 093	-324 949	1 101 000	270	3 954
Mérleg sz. er. 95	31	38	165 840	408 102	-178 911	1 652 624	2 291	63 128
Mérleg sz. er. 96	34	35	118 773	356 433	-551 718	1 695 662	3 035	51 023
Mérleg sz. er. 97	43	26	656 182	2 321 841	-9 706	14 377 520	15 616	153 058
Mérleg sz. er. 98	27	42	517 499	1 746 364	-12 436	8 905 326	15 980	102 970
Adózott eredmény	24	45	57 763	319 131	-324 949	1 406 000	811	14 038
Adózott eredmény	31	38	189 092	450 460	-178 911	1 738 000	6 142	66 398
Adózott eredmény	34	35	229 586	518 322	-551 718	2 226 881	10 285	85 025
Adózott eredmény	43	26	774 512	2 575 189	-9 706	16 083 237	20 600	172 151
Adózott eredmény	27	42	940 339	2 791 617	-12 436	14 227 474	20 194	163 334
ADER9594	23	46	5,61	15,32	-8,36	70,35	0,93	1,91
ADER9695	29	40	2,07	3,88	-0,16	21,52	1,00	1,61
ADER9796	31	38	3,45	12,52	-4,10	69,90	0,44	1,39
ADER9894	12	57	25,32	72,41	-0,81	254,71	1,15	8,09
ADER9897	27	42	3,64	4,42	-0,01	16,09	0,98	2,94

Lemaradók	N		Átlag	Szórás	Minimum	Maximum	Tercilisek	
	Valid	Missing					33,3333	66,667
Üzemi er. 94	19	45	120 875	312 387	-6 447	1 243 382	1 820	14 540
Üzemi er. 95	30	34	42 433	187 168	-194 393	914 182	1 499	14 118
Üzemi er. 96	34	30	38 280	355 477	-1 229 724	1 426 634	2 565	19 120
Üzemi er. 97	34	30	60 682	329 700	-439 366	1 775 136	526	18 276
Üzemi er. 98	22	42	86 554	236 862	-66 641	1 007 077	2 640	28 847
UZER9594	18	46	0,80	3,99	-10,72	11,87	0,35	1,27
UZER9695	28	36	1,09	5,11	-19,28	13,65	0,76	1,46
UZER9796	32	32	-0,63	6,36	-34,16	2,22	0,44	0,95
UZER9894	10	54	2,04	4,74	-2,20	14,81	0,49	1,35
UZER9897	21	43	25,72	117,17	-8,32	537,00	0,28	1,17
Mérleg sz. er. 94	19	45	20 013	53 205	-16 219	195 171	-392	7 814
Mérleg sz. er. 95	30	34	17 764	92 932	-315 619	263 624	834	9 194
Mérleg sz. er. 96	34	30	-134 326	880 042	-5 062 463	488 546	724	11 583
Mérleg sz. er. 97	33	31	-22 619	365 748	-1 450 142	1 155 042	674	8 285
Mérleg sz. er. 98	21	43	36 354	210 117	-292 002	895 359	698	15 970
Adózott eredmény	19	45	36 004	93 436	-16 219	390 343	-392	8 413
Adózott eredmény	30	34	28 328	107 743	-315 619	291 364	1 230	10 604
Adózott eredmény	33	31	-133 100	894 620	-5 062 463	488 546	1 556	15 087
Adózott eredmény	34	30	-14 134	368 300	-1 450 142	1 155 042	682	12 922
Adózott eredmény	21	43	38 082	209 969	-292 002	895 359	1 761	20 064
ADER9594	18	46	1,29	1,98	-2,31	6,01	0,67	1,46
ADER9695	28	36	1,29	3,09	-5,45	13,85	0,26	1,31
ADER9796	31	33	-0,62	8,81	-47,04	6,00	0,50	1,12
ADER9894	10	54	0,70	4,02	-5,99	7,25	-1,24	2,00
ADER9897	20	44	32,91	99,43	-7,51	389,98	0,98	1,52

Teljes minta	N		Átlag	Szórás	Minimum	Maximum	Tercilisek	
	Valid	Missing					33,3	66,6
Üzemi er. 94	103	217	141 604	545 138	-1 047 813	4 188 596	1 970	40 807
Üzemi er. 95	134	186	156 083	512 167	-314 537	4 251 577	4 614	47 839
Üzemi er. 96	150	170	189 351	747 455	-1 229 724	6 518 059	9 844	66 466
Üzemi er. 97	170	150	381 352	1 559 695	-1 148 234	15 705 589	8 762	77 918
Üzemi er. 98	117	203	456 744	1 825 610	-2 056 877	14 989 874	13 510	106 177
Mérleg sz. er. 94	103	217	10 390	302 175	-1 450 841	1 904 668	85	7 328
Mérleg sz. er. 95	135	185	69 560	342 186	-1 075 522	2 715 129	1 782	24 721
Mérleg sz. er. 96	150	170	-5 681	645 488	-5 259 963	1 695 662	2 739	24 787
Mérleg sz. er. 97	168	152	256 562	1 405 934	-1 502 471	14 377 520	2 355	40 283
Mérleg sz. er. 98	115	205	188 127	1 090 702	-3 111 710	8 905 326	3 694	36 803

5.3.3. *Árbevételétel növekedési üteme (ÁRBE9x9y), árbevételétel-arányos eredmény (ertjöv9x), eszközarányos-nyereség (ROA)*

Átlagosan teljesítők	N		Átlag	Szórás	Minimum	Maximum	Tercilisek	
	Valid	Missing					33,3	66,6
ARBE9594	41	85	1,4196	0,6419	0,7421	4,7274	1,1685	1,3967
ARBE9695	45	81	1,2416	0	0,4856	3,0400	1,1165	1,3015
ARBE9796	51	75	1,2472	0,3619	0,5510	2,9263	1,1201	1,2825
ARBE9897	41	85	1,9488	4,5239	0,6390	30,1225	1,1085	1,2721
ARBE9894	24	102	4,2455	9,9216	1,3139	50,6943	1,8159	2,2048
Ért.jöv.94	43	83	0,0145	0,1972	-0,3341	1,1147	0,0023	0,0135
Ért.jöv.95	50	76	-0,1050	0,9190	-6,4578	0,1930	0,0050	0,0440
Ért.jöv.96	54	72	0,0139	0,0805	-0,4329	0,1174	0,0100	0,0347
Ért.jöv.97	61	65	0,0359	0,0906	-0,1877	0,5895	0,0123	0,0384
Ért.jöv.98	44	82	0,0440	0,1059	-0,0819	0,6332	0,0132	0,0294
Ért.jöv.99	45	81	0,0263	0,1819	-0,4552	0,7250	0,0016	0,0210
ROA95	50	76	0,0627	0,1309	-0,1463	0,6219	0,0084	0,0603
ROA96	54	72	0,0480	0,0887	-0,2495	0,3138	0,0199	0,0516
ROA97	61	65	0,0684	0,1147	-0,0696	0,6471	0,0119	0,0655
ROA98	43	83	0,0557	0,1175	-0,1469	0,5918	0,0149	0,0581

Éljenjárók	N		Átlag	Szórás	Minimum	Maximum	Tercilisek	
	Valid	Missing					33,3	66,6
ARBE9594	23	46	1,4134	0,3890	0,8827	2,3651	1,1304	1,5380
ARBE9695	29	40	1,2254	0,2336	0,7486	1,7333	1,1457	1,2659
ARBE9796	31	38	1,1990	0,2913	0,6591	2,0191	1,1329	1,2101
ARBE9897	12	57	2,6754	2,2190	0,7758	8,9520	1,6180	2,9060
ARBE9894	27	42	1,3477	0,5904	0,5196	3,9665	1,1303	1,3412
Ért.jöv.94	24	45	-0,1138	0,4034	-1,5683	0,1352	0,0024	0,0305
Ért.jöv.95	31	38	0,0319	0,1237	-0,5369	0,2272	0,0183	0,0712
Ért.jöv.96	34	35	0,0473	0,1097	-0,3475	0,2586	0,0179	0,0754
Ért.jöv.97	43	26	0,0733	0,1217	-0,0168	0,7725	0,0182	0,0666
Ért.jöv.98	27	42	0,0783	0,0703	-0,0001	0,3042	0,0318	0,0935
Ért.jöv.99	24	45	-0,0844	0,4696	-2,2159	0,1813	0,0032	0,0384
ROA95	31	38	0,0623	0,1012	-0,2075	0,3438	0,0189	0,1087
ROA96	34	35	0,0755	0,1286	-0,3460	0,3438	0,0207	0,1308
ROA97	43	26	0,0903	0,0936	-0,0106	0,4219	0,0296	0,1087
ROA98	27	42	0,1147	0,1073	-0,0004	0,3633	0,0382	0,1348

Lemaradók	N		Átlag	Szórás	Minimum	Maximum	Tercilisek	
	Valid	Missing					33,3	66,6
ARBE9594	18	46	1,3530	0,7975	0,6160	4,4120	1,0747	1,2972
ARBE9695	28	36	1,3257	0,4135	0,7621	2,6807	1,0900	1,3377
ARBE9796	32	32	1,4064	1,4783	0,6215	9,4161	1,0492	1,2723
ARBE9897	10	54	1,9617	0,8323	0,6149	3,8312	1,5999	2,1723
ARBE9894	20	44	1,1230	0,1425	0,8627	1,4135	1,0757	1,1947
Ért.jöv.94	18	46	-0,0155	0,1199	-0,4378	0,1011	-0,0060	0,0276
Ért.jöv.95	30	34	0,1550	0,6232	-0,1849	3,3658	0,0070	0,0384
Ért.jöv.96	33	31	0,0136	0,1053	-0,3786	0,2299	0,0031	0,0334
Ért.jöv.97	34	30	-0,0069	0,1263	-0,5890	0,2542	0,0026	0,0182
Ért.jöv.98	21	43	0,0238	0,0693	-0,0896	0,2459	0,0067	0,0310
Ért.jöv.99	19	45	0,0007	0,1140	-0,4201	0,1614	-0,0051	0,0383
ROA95	30	34	0,0461	0,1506	-0,1898	0,5838	0,0091	0,0461
ROA96	33	31	0,0455	0,1439	-0,1810	0,6654	0,0051	0,0371
ROA97	34	30	0,0233	0,1139	-0,1898	0,4921	0,0041	0,0268
ROA98	20	44	0,0390	0,0996	-0,0951	0,3258	0,0055	0,0380

Teljes minta	N		Átlag	Szórás	Minimum	Maximum	Tercilisek	
	Valid	Missing					33,3	66,6
ARBE9594	95	225	1,397	0,597	0,616	4,727	1,133	1,385
ARBE9695	124	196	1,252	0,394	0,194	3,312	1,110	1,289
ARBE9796	140	180	1,258	0,760	0,372	9,416	1,085	1,267
ARBE9894	54	266	3,210	6,717	0,615	50,694	1,787	2,205
ARBE9897	110	210	1,510	2,792	0,520	30,122	1,101	1,233
Ért.jöv.94	99	221	-0,019	0,253	-1,568	1,115	0,001	0,027
Ért.jöv.95	134	186	0,008	0,641	-6,458	3,366	0,006	0,047
Ért.jöv.96	148	172	0,025	0,103	-0,433	0,368	0,011	0,041
Ért.jöv.97	168	152	0,036	0,117	-0,589	0,772	0,012	0,045
Ért.jöv.98	115	205	0,044	0,124	-0,533	0,713	0,013	0,046
Ért.jöv.99	103	217	-0,003	0,263	-2,216	0,725	0,001	0,032
ROA95	134	186	0,054	0,122	-0,208	0,622	0,010	0,060
ROA96	148	172	0,055	0,114	-0,346	0,665	0,015	0,058
ROA97	168	152	0,060	0,108	-0,190	0,647	0,012	0,066
ROA98	113	207	0,060	0,120	-0,264	0,592	0,017	0,063

6. Vállalati stratégiák, stratégiai magatartás

Kutatási jelentésünk itt következő fejezetében a vállalati stratégiát helyezzük a figyelem középpontjába. Kiindulópontunk, hogy a vállalatok stratégiájukkal alkalmazkodnak környezetükhöz. Az alkalmazkodás módja, mikéntje persze sokféleképpen és számos nézőpontból vizsgálható. Az alábbiakban a gazdálkodási környezet rövid jellemzését követően a főbb alternatív stratégiák („stratégiatípusok”) azonosítására, ezek több szempont szerinti leíró jellemzésére helyezzük a hangsúlyt, majd külön is foglalkozunk a stratégia két, napjainkban különösen jelentős témakörrel: a stratégiai szövetségek és vállalati kapcsolati hálók kérdésével, valamint a vállalatfelvásárlásokkal és összeolvadásokkal. A fejezet végén szólunk a stratégiák kialakításáról, e helyenként formalizált, másutt kevésbé formalizált folyamat néhány jellemzőjéről.

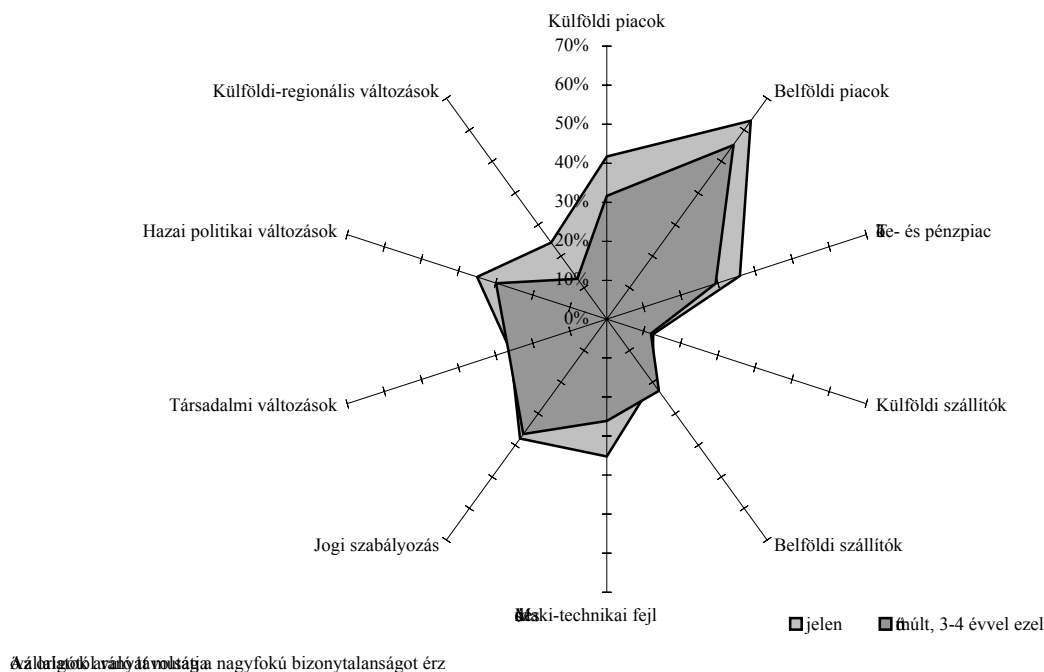
6.1. Környezet

A vállalatok működési környezetét néhány területet leszámítva növekvő bizonytalanság jellemzi a múltbeli (3-4 évvel ezelőtti) és a jelenbeli állapot összevetése alapján. A válaszadók a külföldi és a belföldi szállítók vonatkozásában ítélték kiszámíthatónak a környezetet, amiből arra lehet következtetni, hogy a szállítókkal való kapcsolatok stabilak. A vállalatok a társadalmi változásokat sem tartják kiszámíthatatlannak, míg a jogi szabályozás kapcsán csak kismértékben ítélik bizonytalannak a környezetet. A társadalmi változásokra és a jogi szabályozásra vonatkozó válaszok arra utalnak, hogy a hazai piaccgazdaságot érintő társadalmi és jogi intézményi változásokat lezajlottnak, befejezettek tekintik a válaszadók.

A bizonytalanság forrásai közül különösen a piacok (külföldi és belföldi piacok, tőke- és pénzpiac), a politikai változások (hazai és külföldi-regionális politikai változások) és a műszaki-technikai fejlődés hatnak leginkább a vállalati működésre. A vállalatok számára néhány évvel ezelőtt és napjainkban is a belföldi értékesítési piacok jelentik a bizonytalanság legfőbb forrását. A válaszadók több mint fele „nagy” vagy „rendkívül nagy” bizonytalansággal néz szembe a belföldi értékesítési piacokon, és egyharmaduk számára a pénzpiaci változások is nagymértékben érintik a stratégiai döntéshozatalt. A hazai politikai helyzet a vállalatok 56%-a számára közömbös, a gazdasági helyzetet 70% közömbösnek, illetve annál rosszabbnak ítéli meg. Megfigyelhető, hogy a 3-4 évvel ezelőtti helyzethez képest a műszaki fejlődés jelenleg nagyobb mértékben forrása a bizonytalanságnak, tükrözve a technológiai környezet felgyorsult változásait.

A bizonytalanságban észlelt változások azt is jelentik, hogy a piaci környezet a fejlett gazdaságokhoz válik hasonlatossá. Egyre jellemzőbb a kereslet ingadozása a belső értékesítési piacokon, és elengedhetetlen a gyorsan változó vevői igényekre való rugalmas reagálás. Ezzel párhuzamosan a kínálati oldalon a beszállítói láncok kiépülésével némileg enyhültek a vállalatokat körülvevő bizonytalan környezeti feltételek hatásai.

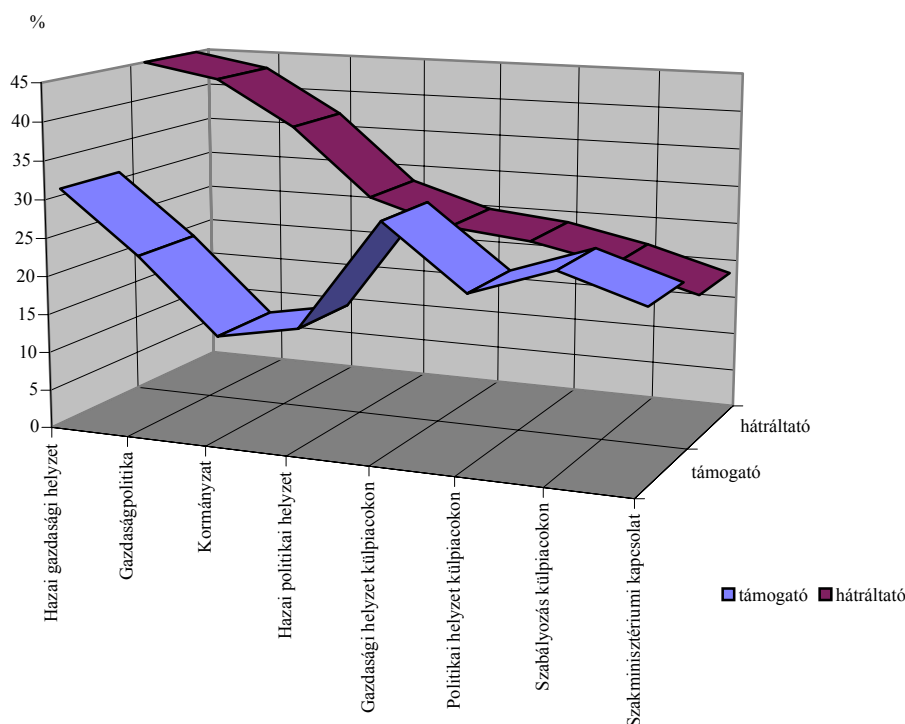
1. ábra A vállalati működés bizonytalanságának forrásai



Két szempont szerint kértük az **eredményes vállalati működést befolyásoló környezeti tényezők** minősítését, a hazai helyzetre vonatkozóan és a vállalatok számára fontos külpiacok tekintetében. A vállalatok meglepően nagy, 50% körüli arányban közömbösnek ítélték a megadott környezeti tényezők hatását, két tényező, a hazai általános gazdasági helyzet és a gazdaságpolitika kivételével. Mindkét tényező esetében a válaszok a hátráltató minősítés felé tolódtak el. Az eredményes működés hazai tényezőinek megítélésében a válaszadóknak szigorúbb és elmarasztalóbb a véleményük. A negatív megítélés különösen a kormányzat általános működésére, a gazdaságpolitikára és a hazai általános gazdasági helyzetre vonatkozik.

A külpiacok tekintetében a válaszok módusza szintén a közömbös kategóriába esett. A külföldi piaci változók közül a vállalatok negyede (25,3%) számára a külföldi piacokat befolyásoló gazdasági helyzet hátráltatja a külhoni sikereket, majd az ott uralkodó politikai helyzet (24,2%), illetve a helyi jogi szabályozás (22,1%) következik. Az adatok azt is tükrözik, hogy hazai vállalataink számára igen nehéz a külföldi piacokra való bejutás, valamint a külföldi piacokon történő működés. Ez húzódik meg a külföldi értékesítési piacok bizonytalanságának növekedése mögött is.

2. ábra Az eredményes vállalati működést támogató és hátráltató környezeti tényezők, a válaszadók százalékában



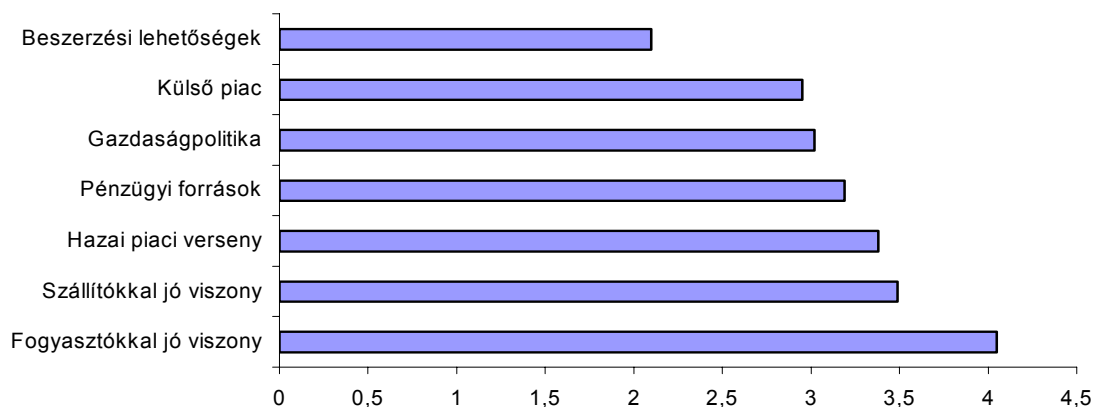
Csak a hazai környezet hatását vizsgálva látható, hogy a tényezők többsége általában közömbös a vállalatok megítélése szerint. Ezeket az összefüggéseket részletes bontásban az alábbi táblázat is szemlélteti.

1. táblázat: A hazai környezet hatása a belső működésre (a válaszadók százalékában)

	Jelentősen hátráltatja	Hátráltatja	Közömbös	Segíti	Jelentősen segíti
Kormányzat	9,2	28,1	49,3	10,3	3,1
Gazdaságpolitika	10,1	33,1	33,8	18,2	4,7
Szakminisztériumi kapcsolat	5,9	13,1	58,8	17,3	4,8
Hazai politikai helyzet	8,6	19,9	56,2	13	2,4
Hazai gazdasági helyzet	8,9	36,1	24,1	26,1	4,8

A vállalati működést elsősorban a fogyasztókkal és a szállítókkal kialakított jó viszony befolyásolja, ezek a kapcsolatok alapozzák meg a sikert a vállalat számára. A hazai piaci verseny – döntően mint fő bizonytalansági forrás – is hatással van a cégek működésére, a verseny éleződése a fejlesztések motorjává válhat. A pénzügyi források hiányában azonban nem lehet hatékonyan versenyezni, mivel a forráshiány többek között az innovációt is gátolja. A gazdaságpolitika szabja meg a vállalatok mozgásterét, de szerepe az előző felmérés óta csökkent, ami jelzi azt a tendenciát, hogy a vállalatok befelé fordulva, saját erőforrásaikra támaszkodva igyekeznek megteremteni versenyelőnyük alapjait. Ezzel összhangban az alábbi ábrán is láthatjuk, hogy a beszerzési lehetőségek egyáltalán nem jelentenek működést korlátozó tényezőt a cégek számára.

3. ábra: A működést leginkább befolyásoló környezeti tényezők



Jelmagyarázat: 1=nem befolyásol, 5=meghatározó

A környezeti változásokra eltérően reagáltak a vállalatok az 1996-1999-es időszakban. Csak töredékük ismerte fel késve a változásokat (1,3%), a többség állítása szerint képes volt előre jelezni a változásokat és azoknak elébe menő változásokkal idejében felkészült (41,7%). Proaktív, saját környezetét is befolyásoló magatartást a vállalatok 11%-a folytatott ebben az időszakban, míg mások (39%) utólagos alkalmazkodással reagáltak a környezeti változásokra. A tanácstalanok aránya, akik felismerték ugyan a változás szükségességét, de képtelenek voltak a változás véghezvitelére, a mintában elég alacsony (9,3%).

6.2. Stratégiai típusok

Már e fejezet bevezetőjében említettük azt az alapvető közelítésmódszert, amely szerint a stratégia képezi a „kapcsot” környezet és szervezet (vállalat) között. A fentiekben vázolt környezeti feltételrendszerben alakulnak ki, valósulnak meg azok a stratégiák, amelyek hosszú távon a versenyképességet, azaz versenyelőnyt biztosító pozíciókat.

A kutatás ezen irányában célul tűztük, hogy a vállalati minta többtényezős matematikai-statisztikai módszerekkel történő vizsgálatával feltárjuk a magyar gazdaságban jellemző vállalati stratégiákat. Az alábbiakban azt elemezzük, hogy a magyar vállalatok (illetve domináns üzletágaik) milyen stratégiai pozícióban vannak, melyek azok a tényezők, melyek leginkább megkülönböztetik az egyes követett stratégiákat, illetve a különböző stratégiajellemzők alapján milyen fő csoportokba rendezhetők a vállalatok. Alapfeltevésünk tehát, hogy a vállalatok versenyeznek környezetükben és versenyzésükben meghatározott magatartásmintákat, stratégiákat követnek, amely stratégiák leírhatók a versenyjellemzők különböző struktúrájú együttesével, s e stratégiák, mint tényezőkonfigurációk fontosabbak a versenyképesség hosszú távú magyarázatában, mint bármely egyedi jellemző önálló hatása. Mindemellett kitérünk arra is, hogy az egyes stratégiák hogyan függnek össze a vállalatok olyan fontosabb jellemzőivel, mint a tulajdonlás és teljesítmény.

Fentiekből már következik, hogy a stratégiát nem tervként, hanem cselekvésként, pontosabban a szervezetek cselekvésében megfigyelhető szabályszerűségként közelítjük meg, azt múltbeli magatartásmintaként, „realizált stratégiaként” értelmezzük és vizsgáljuk. Számunkra a stratégia a vállalat múltbeli cselekvéseiben és az azok eredményeként kialakult pozíciókban megragadható, utólagosan felismerhető és elemezhető mintát jelenti. Természetesen minden szervezet működésében kimutatható valamilyen realizált stratégia, bár korántsem mindegyikük rendelkezik stratégiai tervvel vagy előzetesen kialakított és legalább a felső vezetésben egyeztetett „szándékolt stratégiával”, vagy éppen formalizált stratégiai tervvel.

6.2.1. Módszertani keretek

Vizsgálatunk a felmérésben részt vett vállalatok közül azokra a cégekre terjedt ki, amelyek az elemzés szempontjából releváns kérdésekre értékelhető választ adtak. Az így kialakított részminta elemszáma 271, ami a módszertani követelmények szempontjából megfelelő számosságot jelent. A „Versenyben a világgal” kutatási programban azonos tartalommal 1996-ban elvégzett vizsgálatban is hasonló, 260 elemű vállalati mintára vonatkozó adatbázis jelentette a kiindulási alapot.

A stratégiai változók a szakirodalomban az egyes kutatóknál ugyan részben különbözőek, mára azonban már kialakult azon változók köre, amelyek leggyakrabban és meglehetősen standard módon szerepelnek a stratégia empirikus taxonómiai vizsgálataiban. Ennek figyelembevételével, s az 1996. évi vizsgálat tapasztalatai alapján ezúttal is az ún. „vezér”-kérdőív V7 jelű kérdéseit vettük figyelembe.

A stratégiák *tipológiai-taxonómiai* megközelítésű vizsgálatának megfelelően, s követve a hasonló célú külföldi empirikus kutatások metodológiáját, a faktoranalízis és a klaszteranalízis eljárásait alkalmaztuk. A faktoranalízis segítségével a stratégia elemeiként értelmezett nagy számú változót kisebb számosságú tényezőkkel (faktorokkal) fejeztük ki; a klaszterelemzés módszerével a 271 vállalatot olyan, stratégiatípusként értelmezett csoportokba soroltuk, amelyek a stratégiai faktorok szempontjából egymástól alapvetően eltérőek.

6.2.2. A stratégiai faktorok

A faktoranalízis eredményét számszerűen a melléklet „Stratégiai faktorok a 1999. évi és az 1996. évi versenyképesség-kutatásban” c. táblázata mutatja. A közel 40 változóból kilenc faktort képeztünk, amelyek mindegyikét az őket alkotó egyedi változók alapján a tartalmukat kifejező „címkével” láttunk el. A faktorok interpretálásához tehát az egyes faktorokkal leginkább és legegyszerűbben összefüggésbe hozható változókat hívjuk segítségül.

1. A „**Szervezeti hatékonyság**” faktor összetevői olyan tényezők, mint

- a döntési és működési módszerek;
- az integrált vállalati információs rendszer;
- a vezetői információs rendszer;
- a színvonalas, felkészült vezetők;
- a piaci változások előrejelzése;
- a szervezeti struktúra hatékonysága;
- az innovatív eladásösztönzési módszerek;
- az alkalmazottak képzettsége.

Mindezek a szervezetekben, mint emberek értékteremtő együttműködésének keretében adó intézményben megtestesülő képességek stratégiai jelentőségére utalnak.

2. A „**Rugalmasság a folyamatokban**” címszó alatt, egy faktor összetevőiként jelennek meg a következő egyedi változók:

- vevői igénykielégítés rugalmassága;
- rugalmas reagálás a fogyasztói igényekre;
- szállítási határidő rövideje;
- szállítás pontossága;
- termelési rendszer rugalmassága;
- fogyasztói szolgáltatások színvonala;
- közvetlen kapcsolat a fogyasztókkal;
- készletek színvonala és választéka.

Látható, hogy egyes változók közvetlenül a folyamatokban biztosított rugalmasságra utalnak, míg mások (pl. a sorban utolsó) olyan versenytényezők, amelyek a rugalmas alkalmazkodás feltételének tekinthetők.

3. „**Állami kapcsolatok**” címkével láttuk el a 3. faktort, amelynek összetevői között a következő változók szerepelnek:

- lobbizás államigazgatási szerveknél;
- állami és költségvetési értékesítés;

- stratégiai szövetségek fő partnerekkel;
- K+F ráfordítások szintje;
- vállalati image;
- elosztási csatornák szervezettsége.

Itt tehát egy faktorban „sűrűsödtek” egymással tartalmilag nehezen rokonítható jellemzők, amelyek közül a legsajátosabbak (és a változók súlyaránya) alapján választottunk a faktor tartalmát röviden kifejezni próbáló „címkét”.

4. A következő, „**Technológiai színvonal**”-nak elnevezett stratégiai faktor összetételében jóval homogénebb:

- exportpiacokon való megjelenés;
- termékminőség;
- technológiai színvonal;
- gyártási tevékenység színvonala.

5. Az „**Alapanyag-ellátás**” faktor összetevői között találjuk a következőket:

- megbízható alapanyag ellátás;
- megfelelő minőségű alapanyagok;
- kapacitáskihasználás.

6. „**Pénzügyi helyzet**” címszóval jelennek meg egy faktorban az alábbi változók:

- kintlevőségek szintje;
- hitelképesség;
- költséghatékonyság.

7. A „**Termékválaszték**” faktor elemei

- a termékválaszték szélessége;
- új termékek piacra vitele.

8. Az „**Etikusság**”, mint stratégiai faktor azonosítható a következő két változóból:

- etikus magatartás;
- környezeti (ökológiai) tudatosság.

9. Végül, a „**Versenyképes árak**” faktor egyedi változói

- a versenyképes árak;

- a piaci részesedés.

A következőkben azt vizsgáltuk, vajon a 271 vállalatot tartalmazó minta felbontható-e olyan csoportokra, amelyek a fenti faktorok szempontjából lényegesen különböznek egymástól. Ehhez a klaszteranalízis módszerét alkalmaztuk.

6.2.3. Stratégiatípusok

A klaszterelemzés révén a vállalatok olyan csoportosítását kívántuk elérni, amelyben az egyes vállalatcsoportok jellemzői markánsan elkülönülő stratégiatípusok megfogalmazását teszik lehetővé. Az elemzés kiinduló táblája olyan 271*9 méretű mátrix, amelynek elemeit a megfigyelési egységek adott faktorhoz tartozó értékei képezték. Itt nem részletezett (az 1996. évi vizsgálatban is alkalmazott és ott részletesen leírt) eljárás eredményeként a vállalatok hat klaszterét, mint hat különböző stratégiatípust különítettünk el. Ezek összefoglaló, számszerű jellemzését a stratégiai faktorok szerint az alábbi táblázat mutatja (az összevethetőség érdekében feltüntetve az 1996. évi vizsgálat megfelelő eredményeit is). Mint a stratégiai faktorok esetében, úgy itt is „címkéket” alkalmaztunk a stratégiatípusok jellemzésére, amelyek részletesebb tartalmát az érzékelteti, hogy a különböző faktorok szempontjából e típusok milyen értékkel jellemezhetők.

2. táblázat: Stratégiai klaszterek jellemzése faktorok szerint

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

Az egyes stratégiatípusok további jellemzéséhez segítségül hívhatjuk az eredeti, egyedi stratégiai változókat. Megfelelő csoportosítással látható, hogy ezek közül melyek egy adott stratégiatípus „erősségei”, illetve „gyengeségei”, az alábbi táblázat szerint:

3. táblázat: Stratégiatípusok erősségei és gyengeségei

Klaszterek	Erősségek		Gyengeségek	
1. Követők, alkalmazkodók	(etikus magatartás)	0,29	exportpiacokon való megjelenés	-1,05
			új termékek piacra vitele	-0,98
			piaci részesedés	-0,95
			technológiai színvonal	-0,95
			lobbizás államigazgatási szerveknél	-0,92
			állami és költségvetési értékesítés	-0,81
			vállalati image	-0,72
			K+F ráfordítások szintje	-0,68
			gyártási tevékenység színvonala	-0,65
			termékválaszték szélessége	-0,60
			színvonalas, felkészült vezetők	-0,60
			alkalmazottak képzettsége	-0,60
			készletek szintje és választéka	-0,60
			piaci változások előrejelzési képessége	-0,58
			termékminőség	-0,56
		innovatív eladásösztönzés	-0,55	
		elosztási csatornák szervezetsége	-0,50	
2. Termelési hatékonyságra törekvők	megbízható alapanyag ellátás	0,96	állami és költségvetési értékesítés	-0,87
	megfelelő minőségű alapanyagok	0,91	lobbizás államigazgatási szerveknél	-0,81
	versenyképes árak	0,68	kintlevőségek szintje	-0,43
	termelési rendszer rugalmassága	0,61	innovatív eladásösztönzés	-0,40
	gyártási tevékenység színvonala	0,59	(stratégiai szövetségek a fő partnerekkel)	-0,31
	kapacitáskihasználás	0,57		
	vevői igény-kielégítés rugalmassága	0,56		
	termékválaszték szélessége	0,53		
	közvetlen kapcsolat a fogyasztókkal	0,53		
színvonalas, felkészült vezetők	0,53			
3. Értékesítés orientáltak	piaci részesedés	0,72	kapacitáskihasználás	-0,42
	állami és költségvetési értékesítés	0,70	(színvonalas vezetői információs rendszer)	-0,37
	versenyképes árak	0,41	(exportpiacokon való megjelenés)	-0,26
	(széles termékválaszték)	0,38	(vevői igény-kielégítés rugalmassága)	-0,25
	(lobbizás állami szerveknél)	0,34	(K+F ráfordítások szintje)	-0,25
4. Szervezeti hatékonyságra törekvők	színvonalas, felkészült vezetők	0,68	(alacsony kintlevőségek)	-0,22
	döntési és működési módszerek	0,61	(versenyképes árak)	-0,21
	lobbizás államigazgatási szerveknél	0,60		
	etikus magatartás	0,59		
	alkalmazottak képzettsége	0,56		
	integrált vállalati információs rendszer	0,56		
	vállalati image	0,55		
	vezetői információs rendszer	0,55		
	K+F ráfordítások szintje	0,53		
	megfelelő minőségű alapanyagok	0,51		
	innovatív eladásösztönzés	0,49		
	stratégiai szövetségek a fő partnerekkel	0,48		
	megbízható alapanyag ellátás	0,48		
technológiai színvonal	0,47			
piaci változások előrejelzési képessége	0,44			
állami és költségvetési értékesítés	0,42			
5. Termékmin. és technológiai színvonal orientáltak	exportpiacokon való megjelenés	0,93	megbízható alapanyag ellátás	-0,54
	termékminőség	0,61	állami és költségvetési értékesítés	-0,46
	készletek szintje és választéka	0,56	lobbizás államigazgatási szerveknél	-0,40
	technológiai színvonal	0,56	(stratégiai szövetségek a fő partnerekkel)	-0,37
	szállítási határidő rövideje	0,55	(megfelelő minőségű alapanyagok)	-0,29
	vevői igény-kielégítés rugalmassága	0,54		
	szállítás pontossága	0,54		
	termékválaszték szélessége	0,50		
	új termékek piacra vitele	0,43		
	etikus magatartás	0,41		

6. Középen	(magas kapacitáskihasználás)	0,26	etikus magatartás	-0,57
megrekedők -	(lobbizás állami szerveknél)	0,20	(környezeti tudatosság)	-0,34
kevésbé etikus			(közvetlen kapcsolat a fogyasztókkal)	-0,31
vállalatok			(versenyképes árak)	-0,29
			(piaci változások előrejelzési képessége)	-0,26

A stratégiatípusok „portréját” tehát a hasonlóságaik alapján egy klaszterbe sorolt vállalatok közös jegyeinek kiemelésével rajzoljuk meg. Az alábbiakban röviden, szövegesen is összefoglaljuk e portrékat (zárójelben megadva az adott stratégiatípusba – klaszterbe – tartozó vállalatok számát).

1. klaszter (n=33): Követő, alkalmazkodó

Ez a klasszikus stratégia tipológiákban is előforduló, ún. követő vállalatok csoportja, amely egyúttal megegyezik az előző versenyképesség kutatás során azonosított „Követő, alkalmazkodó” típussal. Az idetartozó vállalatok gyakorlatilag egyetlen tényezőben sem rendelkeznek versenyelőnnyel, ugyanakkor több tényező esetében is jelentősen elmarad pozíciójuk a versenytársakhoz képest. Ilyen például az export, a piaci részesedés, a technológiai színvonal.

2. klaszter (n=22): Termelési hatékonyságra törekvők

Ezen vállalatcsoportra az jellemző, hogy alapvetően a termelési folyamathoz kapcsolódó tényezőkben kedvezőbb a pozíciója, mint versenytársainak. Kezdvé az alapanyagok minőségétől, egészen a termelési rendszer rugalmasságáig több tényező tekintetében is megállapítható, hogy a termelési folyamathoz kapcsolódnak azok a tényezők, melyek tekintetében ezen csoport előnnyel rendelkezik.

E típus megfeleltethető az előző versenyképesség kutatás „Termelés és pénzügy” klaszterének. Nem csak az erősségekben, de a (pl. az állami értékesítés és az innovatív eladásösztönzés dimenzióiban megállapítható) gyengeségek tekintetében is nagyon hasonló módon jellemzik a változók az akkori és a mostani típust.

3. klaszter (n=54): Értékesítés orientáltak

Ezen vállalatcsoportnál az figyelhető meg, hogy előnyösebb a pozíciója az értékesítési területen, mint versenytársainak. Fontos azonban megjegyezni, hogy ez az előny elsősorban a volumen terén jelentkezik. Magas a csoport piaci részesedése, de az állami értékesítés terén is jó helyzetben vannak. Az előny forrása a versenyképes ár és a szélesebb termékpaletta. Ugyanakkor az export, vagy a K+F ráfordítások terén némileg elmaradnak versenytársaiktól.

E csoport bizonyos elemeiben hasonlóságot mutat az előző vizsgálat „Diverzifikáló” csoportjával (pl. mindkét csoport a kapacitáskihasználás tekintetében a leggyengébb), de köztük jelentős különbségek is vannak.

4. klaszter (n=46): Szervezeti hatékonyságra törekvők

Legfőbb jellemzője e stratégiatípusnak, hogy különböző „szervezeti” tényezőkben erősebb versenytársainál. Ilyen tényezők például az alkalmazottak képzettsége és színvonala (mind beosztotti, mind vezetői szinten), az információs rendszerek működése, de a vállalat kifelé történő menedzselése is (jó a vállalati image és pl. az állami kapcsolatai is jók). Jellemző még, hogy csak kevés tényezőben és viszonylag elhanyagolható mértékben vannak ennek a csoportnak gyengeségei.

Ezen csoport gyakorlatilag szintén megfeleltethető az előző kutatás egy csoportjának, a „Struktúra és pénzügy” típusnak.

5. klaszter (n=30): Termékminőség és technológiai színvonal orientáltak

Ez a csoport – ahogy neve is mutatja – szintén kapcsolódik a termeléshez, de nem elsősorban (nem csak) a folyamatban jó a helyzete. Inkább az jellemzi e csoportot, hogy kiemelkedő a termékminősége és a technológiai színvonala és ezekkel összefüggésben a legjobb teljesítményt nyújtja az exportpiacokon való megjelenés szempontjából is.

Ezen csoport szintén fellelhető az előző kutatás csoportjai között; akkor „Minőség és vevő” néven szerepelt. Ezúttal azonban világosabban észlelhető, hogy a minőség itt erősen köthető a termelési folyamathoz és a magas színvonalú technológiához

6. klaszter (n=86): Középen megrekedők – kevésbé etikus vállalatok

A hat stratégia típus között igazából két csoport (a „Követő, alkalmazkodó” és ez, a „Középen megrekedő”) volt, melynél nem lehetett felfedezni markáns stratégiai előnyt a többiekkel szemben. Ezt a csoportot a „Követő alkalmazkodó”-tól az különbözteti meg, hogy egyrészt markánsan kevésbé etikus (ez egyébként a csoport legjellemzőbb tulajdonsága!), másrészt pedig a különböző tényezők tekintetében kevésbé marad el (de gyakorlatilag mindenben elmarad) a többi csoporthoz viszonyítva. Ez a típus új az előző kutatás eredményéhez viszonyítva.

6.3. Vállalati kapcsolati hálók, stratégiai szövetségek

A környezethez való alkalmazkodás, a stratégia napjainkban különösen fontos részterülete a vállalati kapcsolati hálók és stratégiai szövetségek kérdése azon felismerés és gyakorlati tendencia alapján, mely szerint a vállalatok nem csupán önmagukban, hanem nagyobb „közösségek”, hálózatok és szövetségek tagjaként is versenyben állnak egymással, sőt a szövetségeket, mint stratégiai alkalmazkodásuk egyik fontos, tudatosan alkalmazott fegyverét tekintik.

E fejezet összefoglalja a „Versenyben a világgal” című kutatási projekt két fordulójában (1996-97-ben és 1999-2000-ben) az e témában kapott eredményeket. Az első fordulóban 325 részletes kérdőív mellett esettanulmányok is segítették a kutatást. A második fordulóban főként az újabb 301 kérdőív tapasztalatait dolgoztuk fel és vetettük össze a korábbi eredményekkel. A két kutatási forduló lényegében a gazdasági rendszerváltás legfontosabb 7 évét, az 1992-98 közötti időszakot öleli fel, amikor a kapcsolati hálók gyökeres átalakulása lezajlott. Ezért a második fordulóban kapott eredmények már nem az átmenet állapotát tükrözik, hanem a vállalatok stabilizálódó beágyazódását a gazdaság rendszerébe. Az alábbiakban kiindulásként először röviden összefoglaljuk az első felmérés során kapott eredményeket és következtetéseket. Ezt követően részletesen ismertetjük az újabb felmérés eredményeit.

6.3.1. Magyar vállalatok kapcsolati hálóinak fejlődése a rendszerváltást követő első hat évben

A magyar vállalatokat 1990-től ért piaci és intézményi sokkok hatására a korábbi kapcsolatrendszer alapjai megrendültek. Az értékesítési piacok és a beszállító partnerek köre jelentősen megváltozott. Végbement a piacváltás, az értékesítésben megnövekedett az OECD országokba irányuló export. Ez leginkább a korábbi KGST szállítások részarányának drámai csökkenésével járt együtt. A belföldi értékesítés súlya összességében nem sokat változott, de annak viszonyai is piaci alapokra helyeződtek. A keleti piacok elhúzódó válsága miatt ennek a relációnak a tényleges súlya tartósan a potenciális lehetőségek alatt maradt. A beszerzésekben is hasonló eltolódások voltak megfigyelhetők. A hazai beszállítók részaránya stagnált, míg a volt keleti partnerek szerepét az OECD országok vették át.

A relációs szerkezetben lezajlott változás a kapcsolatok jellegének gyökeres átalakulását jelentette. Rendkívül gyors ütemben korszerűsödtek a termékek és emelkedett a magyar szállítók versenyképessége az üzleti feltételek, minőség, szerződési fegyelem szempontjából is. Ebben nagy szerep jutott a külgazdasági relációváltás következtében megnyílt OECD termelési inputforrásoknak is. Ezzel párhuzamosan azonban a magyar beszállítók termékei is korszerűsödtek. A magyar gazdaság mai versenyképességének technikai (gyártási, termelési) oldalát ezek az átrendeződések döntően befolyásolták.

A piaci változások mellett az intézményi sokkok, ebben elsősorban a privatizáció, az 1992-es számvetési-, pénzügyi- és csődtörvények is erőteljes hatást gyakoroltak a vállalkozói kapcsolatok szövetére. Az intézményi sokkok hatására általánossá vált a gazdálkodók körében a tevékenységi körök szűkítése, racionalizálása, ami együtt járt a leépítésre került részek kapcsolati hálóinak megszűnésével is. A külföldiek felé értékesített cégek esetében az átszervezés általában gyorsabb és mélyebb volt. A magyar beszállítók lehetőségei ezeknél a cégeknél az általánosnál is jobban összeszűkültek. A kérdőívek szerint viszont az első évek hanyatlása után ezek a kapcsolatok gyorsan regenerálódtak, helyreálltak.

Hasonló folyamatokat lehetett megfigyelni azoknál a nagyvállalatoknál is, amelyek társaságok halmazára bomlottak, és amelyeket zömmel hazai magánszemélyek vagy

társaságok privatizálták. A volt vállalati intern kapcsolatok jelentős része megszűnt, másik része piaci alapokon bonyolódott tovább, de már az első megfigyelési időszak végére, 1995-re a korábbi kapcsolatok részleges helyreállítására történtek komoly erőfeszítések. Mindezek a megfigyelések arra engednek következtetni, hogy a korábbi gazdasági szerkezet piaci viszonyok között is életképesnek bizonyult részei átmeneti visszaesést követően már 1995 tájékán, az intézményi változások befejeződésével újjászervezték szétesett kapcsolatrendszerüket. Vagyis a rendszerváltás következtében egyfajta kreatív rombolás zajlott le.

A piaci és intézményi sokkok hatására a gazdaság jelentős része felszámolásra került. Ebben az esetben természetesen a korábbi kapcsolatok helyreállítása már csaknem lehetetlen volt. A felszámolt cégek vagyona többnyire a korábbtól eltérő módon hasznosították. Ez a technológiai kapcsolatok elvi lehetőségét is kizárta a legtöbb esetben. A felszámolások ugyanakkor sokszor előre megtervezett privatizációs akciók voltak. Más esetekben pedig a felszámolás ellenére a felszámoló fenntartotta a cég működését, majd privatizálta azt. Mindkét említett esetben tulajdonképpen a felszámolt cég vagyona, eszközei nem léptek ki a piacról, vagyis az ilyenfajta felszámolások nem jártak a korábbi kapcsolati hálókat automatikus felszámolásával.

Mindezeket figyelembe véve állíthatjuk, hogy a piaci és intézményi sokkok hatására a gazdaságnak csak viszonylag kis részénél volt megfigyelhető a piacról történő kilépés. Sokkal jellemzőbb folyamat volt eleinte a tevékenység zsugorítása és ésszerűsítése, majd a versenyképességet gyökeresen javító szervezeti, vezetési, technikai és kapcsolati változtatások végrehajtása. 1995-től éppen ezeknek a folyamatoknak a kibontakozása figyelhető meg.

A külföldi tulajdonú cégeknél a kutatás kétféle jellemző magatartást azonosított. A privatizációban szereplő cégek esetében a külföldi befektetők többnyire a korábban felhalmozott kompetenciákat vásárolták meg. Ez a gyártókapacitásokon kívül magában foglalta a piaci részesedést és szakismereteket, bevezetett termékeket és márkaneveket, a korábban kialakult kapcsolati hálóknak mind előre-, mind hátranyúló jelentős részeit. Ezeknek a regenerálása, erősítése megfigyelhető volt. A külföldi befektetők másik csoportja, leginkább a zöldmezős beruházók, ugyanakkor alapvetően csak egy, vagy néhány helyi versenyelőnyt biztosító input kedvéért ruháztak be. Ezek között a helyi munkaerő és a megszereshető beruházási kedvezmények emelkednek ki. A helyi beszállítói és értékesítési kapcsolatok kiépítésére alig történt erőfeszítés 1995-ig. (A beszállítói kormányprogram ezt követően került bevezetésre.)

A kutatás kimutatta a hosszú távú beszállítói és értékesítési szerződések térnyerését a magyar gazdaságban. Ezt a fejleményt annak idején pozitívan értékeltük. Annak jeleként kezeltük, hogy a kapcsolati hálókat rendszerváltást követő szétesését azok tartós megszilárdulása követte. A partnerek között a korábban megrendült bizalom helyreállt. A tartós szerződéses kapcsolatokat a versenyképesség egyik fontos összetevőjeként értékeltük. A hosszú távú együttműködés kiterjedt a termék- és technológiafejlesztésre is, bár az ilyen irányú együttműködések az esetek többségében nem voltak olyan mélyrehatóak, kiterjedtek, hogy azt a partnerek stratégiai szövetségként értékelték volna.

A bérmunkavállalást, mint speciális vállalati kapcsolatot az előző felmérés eredményei segítettek megfelelően elhelyezni. Kimutattuk, hogy ez a fajta üzleti kapcsolat a külföldi partnerekkel nem pusztán menekülési útvonal. Szó sincs arról, hogy a bérmunka utolsó szalmaszál lenne a piacról kiszoruló magyar vállalatok számára. Azok a cégek, amelyek működésében a bérmunka ilyen szerepet játszott 1995-re már kénytelenek voltak ténylegesen kilépni a piacról. A bérmunka mégis fennmaradt, sőt teret nyert. A bérmunka konstrukció a speciális szabályozások következtében ugyanis jelentős versenyelőny forrásává vált normális, egyenrangú felek közötti együttműködés esetében is. A magyar partnerek a bérmunkázás során általában hozzájutnak ugyanazokhoz a versenyképességet javító

inputokhoz, amelyeket a külföldi fejlettebb partnerekkel való együttműködéstől általában is elvárnak.

6.3.2. A kapcsolati hálók fejlődése az elmúlt 4 év folyamán

Ebben a részben az 1995-98-as időszakra vonatkozó kérdőívek témánk szempontjából fontos részeinek eredményeit részletesen ismertetjük. Összehasonlítjuk ezeket a három évvel korábbiakkal, bár az akkori adatokat itt már nem ismételjük meg, a részletes ismertetés csak az új, eddig publikálatlan adatokra vonatkozik. Az elemzést követően a fentiekhez hasonló módon következtetéseket vonunk le a magyar gazdaság versenyképességére vonatkozóan.

6.3.2.1. A minta jellemzőinek hatása

Az 1999-es felmérés során csak részben sikerült az első felvételben szereplő cégekhez visszatérni. Ennek következtében szó sem lehetett a két minta közvetlen, panelszerű összevetéséről. Ráadásul a második minta a fő jellemzők szempontjából is jelentősen eltér az elsőtől. Más a minta szerkezete a tulajdonosi- és méret szerinti és az iparági megoszlás tekintetében is. Lényegesen több kisméretű cég (100 fő foglalkoztatott létszám alatt) került például a mintába (33% az 1995-ös 15 %-hoz képest). Szintén magasabb a 100-300 fő alkalmazotti létszámmal dolgozó középvállalatok aránya. Ezzel szemben mind a 300-1000 fős, mind az 1000 fő feletti cégek aránya jelentősen kisebb. A tulajdonosi szerkezetben a hazai magántulajdonú cégek aránya jelentősen magasabb a második mintában, miközben az állami tulajdonú cégek aránya 42 % helyett most csak 24 %. Ez a változás azonos irányú volt a valós elmozdulásokkal, a privatizáció befejeződésével magyarázható.

4. táblázat: Az alapsokaság megoszlása tulajdonforma és méret szerint*

	Állami	Külföldi	Hazai magán	Összes cég
-100	11 19%	15 31%	48 37%	96 33%
101-300	15 26%	15 31%	57 44%	111 38%
301-1000	23 40%	10 20%	17 13%	56 19%
1001-	9 16%	6 12%	7 5%	29 10%
Összesen	58 24%	49 21%	131 55%	

*Ahol a számértékek vagy a %-os arányok összesítése pontatlan, ennek oka a hiányos adatközlés.

Több azonos kérdésnél kaptunk a két felvétel során jelentősen eltérő adatokat. Az eltéréseket három okra lehet visszavezetni, amelyek hatását pontosan elkülöníteni alig lehetséges. Állíthatjuk, hogy a minta szerkezetében történt változások csak a teljes mintára vonatkozó adatoknál okozhattak eltérést. Ebben az esetben természetesen a nem panelszerű felvétel miatt az azonos kategóriabesorolású, de nem azonos identitású cégek szerepeltetése is torzította a valós folyamatokról a mintán keresztül alkotott képünket. Az egyes tulajdonosi vagy méretcsoportoknál az eltérésekben már csak ez utóbbi, a nem panelszerű felvételekben megszokott torzítás jelentkezhetett. Ezekről nagy elemszámú minták esetében el lehet tekinteni. A két minta normálására, vagyis szerkezetük kiegyenlítésére nem történt kísérlet, így ezzel a torzítással számolnunk kell.

6.3.2.2. Az értékesítés és a beszerzés adatai

A kapcsolati hálók vizsgálatának első eszköze a beszerzések és az értékesítések terén végbement változások számbavétele. A következő két táblázat tartalmazza azt a négy mutatót, amelyekkel a vállalatok kapcsolatrendszerének alapvető irányultságát tártuk fel. Az exportorientált cégek aránya a mintában emelkedett valamelyest. A változást a minta szerkezeti változásai és az exportorientáció erősödése együttesen okozták. Nagymértékben emelkedett a mintában a hazai magánvállalkozások aránya, amelyek ráadásul egyre jelentősebb exportforgalmat bonyolítanak. A korábbi 27 %-ról 44 %-ra emelkedett azon mintabeli cégek aránya, amelyek forgalmuk 30 %-át meghaladó mértékű exportot bonyolítottak le. Ez a változás túlsúlyban volt az állami vállalatoknál tapasztalt csökkenéssel szemben. Az állami vállalatok csökkenő arányú exportorientáltsága a minta változásának következménye lehet. Leginkább az állami cégek részvétele zsugorodott a mintában, és ebben az idő közben lezajlott privatizációnak fontos szerepe lehetett. A folyamat ráadásul éppen a jelentős külkereskedelmi forgalmat bonyolító volt állami iparvállalatokat érintette.

Párhuzamos változást lehet megfigyelni az importorientált állami cégek körében is. Korábban a minta állami vállalatai 20 %-ának beszerzései származtak jelentős mértékű importból, míg 1998-ban már csak 9 %-é. Így, miközben a másik két kategória importfüggése lényegében nem változott, a teljes mintában az importorientált cégek aránya 23 %-ról 18 %-ra csökkent. Vagyis az exportorientáció emelkedése mellett az importfüggés csökkent. A 31 % exportorientált cég mellett csupán 18 % importfüggő. Figyelemreméltó fejlemény, hogy a külföldi tulajdonú cégek export és importintenzitása nem változott, és hogy továbbra is azonos szintű. Természetesen ezek a megfigyeléseink semmilyen konkrét következtetés levonására sem jogosítanak minket a makrogazdasági folyamatok és egyensúlyok tekintetében.

5. táblázat: Az értékesítés és a beszerzés néhány alapmutatója tulajdonforma szerint

	Állami	Külföldi	Hazai magán	Összes cég
30 %-ot meghaladó export	9 16% (20%)	18 37% (38%)	57 44% (27%)	95 31% (28%)
30 %-ot meghaladó import	5 9% (20%)	18 37% (38%)	25 19% (20%)	55 18% (23%)
20 %-nál nagyobb hazai piaci részesedés	30 52% *64% (48%)	23 47% *69% (43%)	52 40% *54% (30%)	128 43% *55%
20 %-nál több bér munkavállalás	3 5% (8%)	10 20% (19%)	33 25% (18%)	63 21%

*Az alacsonyabb %-os aránynál az üresen hagyott mezőket 20%-nál alacsonyabb részesedésnek tételeztük. Mivel ennél a kérdésnél a válaszadás aránya az átlagosnál sokkal alacsonyabb volt, kiszámítottuk a nettó részarányt is, ez a magasabb érték (arány a ténylegesen választ adók %-ában kifejezve). Zárójelben szerepelnek az előző mintavétel során kapott megoszlási adatok.

A másik két mutató a cégek más cégektől való függésének mértékét hivatott jelezni. Ezen a téren nagy változások nem mentek végbe. Valamelyest emelkedett a bér munkával nagyobb arányban foglalkozó cégek aránya, ami szinkronban van a statisztikákban is leírt folyamattal, és mind a hazai, mind a külföldi tulajdonú magánvállalatokra jellemző volt. Hasonlóan emelkedett a jelentős hazai piaci részesedéssel rendelkező cégek száma valamennyi tulajdonosi kategóriában. Továbbra is főként az állami vállalatok és a külföldi cégek rendelkeznek erősebb piaci pozíciókkal, míg a hazai magántulajdonú cégek aránya a

bérmunkázók között volt átlag feletti. Ezek a folyamatok a korábbiakban elindult tendenciák továbbélését mutatják. A bérmunkázás a hazai magáncégeknek immár negyedénél ért el szignifikáns, 20 %-ot meghaladó értéket. A jelentős piaci pozícióval rendelkező cégek aránya mindhárom csoportban emelkedett, és legmagasabb az állami vállalatok között. A piaci részesedések emelkedését mi a gazdálkodás megszilárdulása jeleként értékeljük.

6. táblázat: Az értékesítés és a beszerzés néhány alapmutatója méret szerint

	-100	101-300	301-1000	1001-
30 %-ot meghaladó export	30 31% (27%)	44 40% (24%)	16 29% (25%)	10 34% (40%)
30 %-ot meghaladó import	22 23% (25%)	17 15% (24%)	11 20% (20%)	6 21% (31%)
20 %-nál nagyobb hazai piaci részesedés	42 44% 55% (42%)	45 41% 52% (41%)	26 47% 62% (35%)	15 52% 58% (51%)
20 %-nál több bérmunkavállalás	16 17% (8%)	24 22% (13%)	9 16% (12%)	4 14% (13%)

*Az alacsonyabb %-os aránynál az üresen hagyott mezőket 20%-nál alacsonyabb részesedésnek tételeztük. Mivel ennél a kérdésnél a válaszadás aránya az átlagnál sokkal alacsonyabb volt, kiszámítottuk a nettó részarányt is, ez a magasabb érték (arány a ténylegesen választ adók %-ában kifejezve). Zárójelben szerepelnek az előző mintavétel során kapott megszólási adatok.

A méretkategóriák szerinti bontás is mutat néhány változást. Ezek közül legszembetűnőbb az 1000 főt meghaladó létszámú nagyvállalatok csökkenő export és importtevékenysége. Ez összefüggésben lehet az állami vállalatok privatizációjával, és ennek a mintára gyakorolt már érintett szerkezeti hatásával. Látható ugyanakkor, hogy a hazai piaci részesedés erősödése elsősorban a 300-1000 fős középvállalatokat érintette, vagyis elsősorban ők tudták piaci pozíciójukat javítani. Ez feltétlenül örvendetes fejlemény, hiszen a gazdaságpolitikai prioritások között fontos helyen áll a kis és közepes méretű vállalkozások erősítése, támogatása, a nagyiparral való kapcsolódások fejlesztése. A bérmunkázók aránya pedig a két kisebb méretkategóriában emelkedett erőteljesen. Úgy tűnik, hogy ezek bekapcsolódását a nagyobb munkamegosztási rendszerekbe növekvő mértékben ez a fajta konstrukció teszi lehetővé. (Hangsúlyozzuk most is, hogy megítélésünk a bérmunkázással kapcsolatban nem negatív!)

6.3.2.3. Tartós együttműködési kapcsolatok

A tartós együttműködési kapcsolatok között a hosszú távú értékesítési és beszerzési szerződéseket és a stratégiai szövetségeket vizsgáltuk. A vállalatok maximum három stratégiai szövetségről számolhattak be, amelyben részt vesznek. Ezért 1999-re vonatkozóan az 51 szövetségben résztvevő cég összesen 147 szövetségről tett említést. Abban az esetben, ha a mintában szereplő egyes cégek azonos szövetségben partnerek voltak, ezek említése halmozottan jelentkezett. A halmozódás kiszűrésére nem volt lehetőség. Az 1998-as szám mind a résztvevő cégek mind az említett szövetségek tekintetében alatta maradt az 1995-ösnek. Ez jórészt annak a következménye, hogy az 1999-re vonatkozó kérdőív a korábbihoz képest pontosan definiálta hogy mit kell stratégiai szövetségnek tekinteni. Ezzel szemben az 1995-ös kérdőívben sok említés minden bizonnyal ennek a definíciónak nem felelt volna

meg. Ez a definíciós probléma egyben nagyon megnehezíti és korlátozza a stratégiai szövetségekre vonatkozó kérdések időbeli összehasonlítását.

Több lényeges változást azonban még így is látni lehet. Amíg 1996-ban még az állami tulajdonú cégek a szövetségben részt vevő cégek több, mint felét adták, ez az arány 1999-re 26 %-ra csökkent. Ennek legfontosabb oka a minta összetételének változása, mögötte pedig a privatizáció voltak. Az állami vállalatok helyét a hazai magáncégek vették át. Ha azt vizsgáljuk, hogy a mintában szereplő egyes vállalatcsoportok közül melyik vett részt nagyobb arányban a szövetségekben, akkor azt tapasztaljuk, hogy 1999-ben mindhárom tulajdonosi csoport lényegében hasonló szintet mutat, szemben az 1996-os messze kiugró állami vállalati aránnyal. Mivel mind a hazai mind a külföldi magántulajdonú cégeknél a definíciós probléma miatt nagyjából egyformán csökkent ez a mutató is, meg kellett vizsgálni, hogy vajon az állami vállalatoknál tapasztalt visszaesés az állami vállalatok ténylegesen csökkenő szövetségi részvételét is jelentette-e? Erre további információkat az alábbi táblázat adatai adnak.

7. táblázat: Stratégiai szövetséget kötött vállalatok összetétele tulajdonforma és méret szerint (zárójelben az 1996-ra vonatkozó adat)

	Stratégiai szövetséget kötött cég (A)	Összes vállalat (B)	A/B
Állami vállalatok	11 26%	58 24%	19% (45%)
Hazai magántulajdonú cégek	23 55%	131 55%	18% (27%)
Külföldi tulajdonú cégek	8 19%	49 21%	16% (26%)
-100	13 27%	96 33%	14% (15%)
100-300	14 29%	111 38%	13% (30%)
300-1000	13 27%	56 19%	23% (38%)
1000-	9 18%	29 10%	31% (34%)
Privatizált cégek	32 63%	168 58%	19%
Újonnan alapított magáncégek	17 33%	124 43%	14%

A fenti táblázat utolsó két sorának adatai azt mutatják, hogy a magántulajdonú cégek között is inkább a privatizált vállalatok voltak szövetségek résztvevői. Ez a korábbi állami vállalat kapcsolati rendszerének fenntartását vagy helyreállítását jelentette sok esetben, ahogy azt az 1996-ra vonatkozó felmérés kimutatta. Feltehetőleg az állami tulajdonban maradt cégek kapcsolatrendszere is hasonlóan alakulhatott, ezért részvételük stratégiai szövetségekben továbbra is átlagosnál magasabb arányú. A nagyarányú csökkenés jelentős részben a privatizációra, az emiatt a mintából kikerült iparvállalatok tevékenységének hiányára vezethető vissza. A stratégiai szövetségekben való részvétel valószínűsége továbbra is úgy tűnik, hogy korrelál a vállalati mérettel. 300 fő foglalkoztatott létszám feletti kategóriák magasabb arányban vannak képviselve a szövetséges vállalatok alkotta részmintában, mint a teljes mintában (45 % és 29%). Az állami vállalatok részvétele szintén magasabb, míg a hazai magáncégeké megegyező, a külföldieké valamelyest alacsonyabb.

A stratégiai szövetségekben résztvevő partnerek és az együttműködés elsődleges területeinek adatait tartalmazza a következő táblázat. Az arányok egyes helyeken jelentősen megváltoztak. A közvetlen versenytársakkal való együttműködés mellett a vevőkkel kötött stratégiai szövetségek továbbra is jellemzőek maradtak. Visszaszorultak viszont a beszállítókkal kialakított szövetségek. Ez az elmozdulás nagy valószínűséggel azért következett be, mert az 1999-es definíció kizárta a tartós beszállítói szerződéseket a stratégiai szövetség fogalmi köréből.

A másik partner-kategória ahol lényeges csökkenést lehet tapasztalni a potenciális versenytársak köre. Ezek olyan cégek amelyek belépése a piacra várható. Ennek a

kategóriának az alacsonyabb részvétele is magyarázható a gazdasági átmenet sajátosságaival. A potenciális piaci belépők köre 1996-ban még sokkal kiterjedtebb volt, mint 1999-ben. Ekkorra a belépést fontolgató (főként külföldi) cégek általában döntöttek. Ha beléptek, átkerültek a versenytárs kategóriába, ha nem, a külföldi versenytárs pozíciójába kerültek. Az átmenet időszakának nagy piaci mobilitása átmenetileg duzzasztotta fel a potenciális piaci versenytársak létszámát, és benne a stratégiai szövetségeseket is.

8. táblázat: Stratégiai szövetségek partnerei és az együttműködés területei

a, Első helyen megjelölt szövetségek partnerei és együttműködési területei*

	Közvetlen versenytárs	Külföldi versenytárs	Potenciális versenytárs	Vevő	Szállító	Diagonális partner
K+F	2 (3)	0	0 (1)	3 (3)	0 (2)	3 (2)
Termelés	6 (11)	2	2 (3)	5 (16)	2 (4)	1 (2)
Marketing	14 (12)	2	2 (6)	6 (17)	2 (11)	2 (4)
Beszerezés	7 (5)	0	0 (3)	4 (4)	1 (15)	1 (2)
Több funkció	4 (9)	0	0 (8)	3 (6)	2 (5)	2 (5)

*Zárójelben az 1996-os adat

b, Második helyen megjelölt szövetségek partnerei és együttműködési területei

	Közvetlen versenytárs	Külföldi versenytárs	Potenciális versenytárs	Vevő	Szállító	Diagonális partner
K+F	1	0	1	1	0	1
Termelés	3	0	2	2	3	1
Marketing	4	0	3	4	1	2
Beszerezés	2	0	3	0	2	1
Több funkció	1	1	2	1	0	0

c, Harmadik helyen megjelölt szövetségek partnerei és együttműködési területei

	Közvetlen versenytárs	Külföldi versenytárs	Potenciális versenytárs	Vevő	Szállító	Diagonális partner
K+F	1	0	1	1	3	1
Termelés	2	0	0	2	1	0
Marketing	2	0	0	2	0	1
Beszerezés	2	0	0	2	2	1
Több funkció	1	0	0	1	0	1

Az együttműködés területére vonatkozóan is láthatunk változásokat. Túlsúlyba kerültek a marketing/értékesítési együttműködések. Erőteljesen csökkent ugyanakkor a termelési célú együttműködések aránya. A beszerzési/logisztikai célú szövetségek csökkenése egyértelműen a beszállítók arányvesztésénél már leírt definíciós okokra vezethetők vissza. A K+F jellegű együttműködések szerepe alacsony volt és az is maradt.

A marketing/értékesítési együttműködések szerepének növekedését és a termelési célú együttműködések térvészésének okait a kérdőív további részeinek vizsgálatba vonásával igyekszünk kideríteni. A kérdőív kérdéseket tett fel azzal kapcsolatban, hogy a cégek értékesítésük és beszerzéseik mekkora részét bonyolítják tartós szerződések keretében. Megvizsgáltuk, hogy a beszerzési/logisztikai szövetségesek illetve az értékesítés/marketing szövetségesek milyen arányban kötnek ilyen szerződéseket. A következő két táblázat tartalmazza az erre vonatkozó adatokat.

9. táblázat: Marketing szövetségben résztvevő vállalatok tartós értékesítési szerződéssel bonyolított forgalmának arányai a teljes minta átlagához viszonyítva

A forgalom	marketing szövetség 1.	marketing szövetség 2.	marketing szövetség 3.	a teljes sokaság
0-20 %-a (1)	12	5	3	121
21-40 %-a (2)	8	3	0	37
41-60 %-a (3)	3	1	0	32
61-80 %-a (4)	8	5	3	53
81-100 %-a (5)	4	1	0	47
átlag	2,5	2,6	2,5	2,5

10. táblázat: Beszerzési szövetségekben résztvevő vállalatok tartós beszerzési szerződésben bonyolított forgalmának arányai a teljes minta átlagához viszonyítva

A forgalom	beszerzési szövetség 1.	beszerzési szövetség 2.	beszerzési szövetség 3.	teljes minta átlaga
0-20 %-a (1)	10	3	4	128
21-40 %-a (2)	3	2	1	42
41-60 %-a (3)	2	0	0	39
61-80 %-a (4)	7	3	2	46
81-100 %-a (5)	0	0	0	29
átlag	2,3	2,4	2,0	2,3

Mindkét táblázat arról tanúskodik, hogy a szövetséges cégek a mintaátlaggal lényegében azonos mértékben folytatnak tartós szerződések keretében értékesítési és beszerzési tevékenységet. Ez a tény arra enged következtetni, hogy a szövetségek tartalma a szokványos adásvételi megállapodásoktól eltérő, annál feltehetőleg mélyrehatóbb. A marketing tartalmú szövetségek esetében komplexebb együttműködésről lehet szó.

11. táblázat: Termelési szövetségről beszámoló cégek egyes működési tulajdonságainak változása a teljes minta átlagához viszonyítva

	Termelési szöv.1. (25)	Termelési szöv.2. (11)	Termelési szöv.3. (7)	Teljes minta átlag
Kapacitáskihasználás versenytársakhoz viszonyítva	3,1	2,7	2,7	3,3
technológia szint versenytársakhoz viszonyítva	3,4	3,7	3,9	3,3
beruházások változása 1995-98	3,9	4,1	4,4	3,7
minőség változása 1995-98	3,9	4,1	3,9	3,9

A termelési célú szövetségekről beszámoló cégeknek több, a termelés korszerűsítésével, kapacitások fejlesztésével összefüggő működési tulajdonsága mutatott átlagosnál magasabb szintet vagy javuló tendenciát 1996-ban és 1999-ben is. Az 1999-es adatokból tartalmaz néhányat az alábbi táblázat. Érdekeség, hogy 1996-tól eltérően 1999-ben a kapacitások kihasználásának mértéke az átlagos alatt maradt a termelési szövetségek dacára. Vagyis a termelési szövetségek nem egyértelműen támogatták a jobb kapacitáskihasználást.

A K+F tartalmú szövetségek száma mindkét időpontban alacsony maradt. Ennek ellenére a cégek mindkét időpontban jelentős számban számoltak be tartós kutatási együttműködésekről. K+F költségvetésük is növekvő mértékű volt, amint az alábbi adatokból látható.

12. táblázat: K+F szövetségben résztvevő cégek K+F kiadásainak változása

	K+F szöv. 1.	K+F szöv.2.	K+F szöv.3.	Teljes minta
K+F kiadások változása	3,4	3,2	3,5	3,1

A következő táblázat adatai szerint a K+F együttműködési megállapodással rendelkező cégek jobbra független partnerekkel vannak kapcsolatban. Ez már az 1995-ös felmérés idején is így volt. A magyarországi K+F rendszer sajátosságai a rendszerváltást követően csak lassan kezdenek átalakulni. A vállalatok, akadémiai kutatóhelyek, egyetemek közötti korábbi munkamegosztás továbbélni látszik. Ebből a szempontból a K+F tartalmú stratégiai szövetségben résztvevők sem jelentenek kivételt. Ezeknél a cégeknél a vállalatok közötti együttműködés valamivel nagyobb arányú, de a független kutatóhelyek szerepe is jelentős.

13. táblázat: K+F szövetségben résztvevő cégek K+F együttműködési megállapodásai különböző partnerekkel

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
K+F szövetség 1. (5)	2	4	2	1	0	2	2	3	2
K+F szövetség 2. (5)	1	2	2	0	0	1	1	1	1
K+F szövetség 3. (6)	1	1	1	0	0	0	0	1	0
Együttműködési megállapodással rendelkezők (80)	19	22	15	3	3	27	29	36	14

1:Vevő, 2:szállító, 3:nyavállalat, 4:versenytárs, 5:közös vállalat, 6:tanácsadó, 7: állami kutatóintézet, 8:egyetem, 9:más vállalat K+F részlege

6.3.2.4. Vállalati kapcsolatok, stratégia és eredmények

A kapcsolati hálók kialakítása a vállalati stratégia keretében történik. A szövetségek egyaránt lehetnek proaktívak vagy preventívek, csakúgy, mint a stratégiák általában. Míg a stratégiák között az elkülönítés egyértelmű volt, addig a szövetségek között már nem. A szövetségek jellegét a szövetség súlypontját jelentő együttműködési terület önmagában nem határozza meg. A következő táblázat helyezi el a szövetségeket a stratégia dimenziójában. Ezek szerint a stratégiai szövetségekben résztvevő vállalatok többsége stabilitási vagy növekedési stratégiát folytatott, bár ez a teljes mintára is jellemző volt 1996-ban és 1999-ben egyaránt. Ezek a stratégia besorolások nem azonosak a kutatás eredményeként azonosított stratégiatípusokkal. Azt jelzik, hogy a válaszadók a szakirodalomban használt klasszikus stratégiatípusok közül melyikhez tartozónak vallották magukat.

14. táblázat: Vállalatok megoszlása a klasszikus stratégiatípusok szerint*

Stratégia-típus	K+F szövetség	Termelési szövetség	Marketing szövetség	Beszerezési szövetség	Stratégiai szövetségek	Teljes minta
Visszahúzó	4 5%	6 6%	2 2%	2 3%	14 4%	32 7%

					(8%)	(10%)
Védekező	10 12%	15 14%	10 10%	8 13%	43 12% (13%)	65 14% (16%)
Stabilitási	28 34%	36 34%	43 43%	23 36%	130 35% (29%)	187 39% (34%)
Növekedési	36 43%	43 41%	40 40%	29 45%	148 40% (36%)	150 32% (30%)
Támadó	5 6%	5 5%	5 5%	2 3%	17 5% (13%)	40 8% (9%)

*A táblázatban szereplő magas elemszámok mind a szövetségben résztvevő vállalatok, mind az egyes stratégiatípusokat választó cégek tekintetében annak a következménye, hogy az egyes opciókat az 1996-99-es időszakra vonatkozóan párhuzamosan, vagy egymást váltva is meg lehetett adni, ezért a többszörös említés gyakori volt. Zárójelben az 1996-os adatok szerepelnek.

A súlypontokban mindenesetre némi eltolódás figyelhető meg 1996 és 1999 között. A visszahúzó stratégiát folytató cégek aránya jelentősen csökkent, és a várakozásnak megfelelően, a stratégiai szövetségben részes cégek körében ennek a stratégiának az alkalmazása még kevésbé jelentős. Némileg más a helyzet a védekező stratégiát követőknél, hiszen az ilyen cégek száma már jelentős, és bennük - bár a stratégiai szövetségek aránya viszonylag kisebb, mégis jelentős mértékű. A beszerzési és termelési tartalmú szövetségek aránya a védekező stratégiát követők körében csekély mértékben meghaladja a K+F és a marketing tartalmú szövetségesek arányát. A stabilitási stratégiát követők körében is viszonylag alulreprezentáltak a szövetséges cégek, de ez a stratégia már az ő körükben is a második leggyakoribb.

A szövetségesek által követett stratégiák mégis elsősorban a növekedési stratégia. Ráadásul ezen a stratégiatípuson belül még emelkedett is a stratégiai szövetséges cégek relatív súlya 1996 és 1999 között. Mind a négy együttműködési területnél jellemző a növekedési stratégia, a beszerzési és a K+F szövetségeknél a leginkább. Ráadásul, mint a táblázat adataiból kiolvasható, 150 növekedési stratégiát folytató cég összesen 148 ízben tett említést valamilyen stratégiai szövetségben való részvételről. (Ez nem jelenti azt, hogy 148 cég volt közülük részese stratégiai szövetségnek, hiszen egy-egy cég több szövetséget és több együttműködési területet is megemlíthetett!) A támadó stratégiát követők körében a stratégiai szövetségben való részvétel aránya csökkent. Mindebből arra következtethetünk, hogy a stratégiai szövetségeknek csak viszonylag kis része (a visszahúzó és a védekező stratégiával együtt említettek) tekinthető preventívnek. Az esetek túlnyomó többségében a szövetség proaktív.

Végül az egyes stratégiatípusok és a stratégiai szövetségekben való részvétel eredményre gyakorolt hatásait vizsgáltuk. 6 eredménymutatót viszonyítottunk a kérdőívben az iparági átlaghoz a megkérdezettek. A mintában szereplő cégek összessége az iparági átlagnál kedvezőbbnek ítélte helyzetét. Ez alól kivétel volt több mutató esetében a visszahúzó és a védekező stratégiát követő cégek köre. A stabilitási stratégia átlagos, a növekedési és a támadó stratégiákhoz átlag feletti teljesítményértékek kapcsolódnak. A stratégiai szövetségben részes vállalatok szintén a legmagasabb értékeket adták meg, vagyis a minta átlagánál lényegesen jobbnak ítélték meg saját teljesítményüket. Az eredményeket az alábbi táblázat tartalmazza.

15. táblázat: Az eredménymutatók alakulása

	1	2	3	4	5	6
--	---	---	---	---	---	---

Visszahúzó stratégia	2,7	2,7	2,8	3,1	3,1	3,8
Védekező stratégia	2,6	2,8	2,8	3,0	3,3	3,7
Stabilitási stratégia	3,0	3,0	3,2	3,3	3,4	3,7
Növekedési stratégia	3,2	3,2	3,3	3,5	4,1	3,8
Támadó stratégia	3,3	3,4	3,3	3,5	3,7	3,8
Stratégiai szövetséges	3,3	3,3	3,4	3,5	3,7	3,9
Teljes minta	3,0	3,1	3,2	3,3	3,4	3,5

1: Árbevételarányos nyereség, 2: Tőkejöveldelmezőség, 3: Piaci részesedés, 4: Technológiai színvonal, 5: Menedzsment, 6: Termékminőség. Értékelés az iparági átlaghoz viszonyítva, 1-5 közötti skálán.

6.3.3. A stratégiai szövetségek további jellemzői a kérdőíves felmérések adatainak tükrében

A kérdőíves felmérések során a válaszadó szervezetek nem csak azt jelölték meg, hogy egy vagy több stratégiai együttműködést alakítottak ki a megelőző időszakban, hanem arról is nyilatkoztak, hogy a részvételükkel létrejött megállapodásokban egy vagy több partner oldalán törekedtek megvalósítani a közösen kitűzött célokat. Ezen újabb szempont alapján tünteti fel a következő táblázat a stratégiai szövetségek számszerű összetételét a két felmérési időpontban.

16. táblázat: Stratégiai szövetségek megoszlása az együttműködésben résztvevő partnerek száma szerint

	1996	1999
Kétpartneres szövetségek (%)	62	53
Többpartneres szövetségek (%)	38	47
Szövetségek együtt (%)	100	100

A táblázatból kitűnik, hogy az elsősorban a nagyobb vállalatokat érintő 1996-os felmérést tekintve az együttműködések többségénél két partner részvételével folyt a kooperáció. Az inkább középvállalatokat felölelő 1999-es adatgyűjtés szerint a többpartneres szövetségek voltak többségben. Az összehasonlított adatok részben azt jelezhetik, hogy a kisebb cégek körében fokozottabb a késztetés a több partnert egyesítő tartós kooperációkra. Egy másik lehetséges magyarázatra, a versenytársak közötti, illetve a versenyben nem álló partnerek közötti együttműködések szerepére a következő pontban térünk ki.

6.3.3.1. Versenytársak és nem versenytársak által létrehozott szövetségek

Az 1996-ban végzett vizsgálatnál a nemzetközi elemzések nyomán elkülönítettük a versenytársak, valamint nem versenytársak által létrehozott szövetségeket. Versenytársaknak tekintettük az ugyanazon piacon működő szövetséges partnereket (közvetlen versenytársak), továbbá a potenciális versenytárs cégeket (más piaci szegmensben érdekeltek, vagy az iparág lehetséges új belépői). Az egymásnak versenyt nem támasztó stratégiai partnerek közé soroltuk az eltérő piacokon tevékenykedő szállítókat és vevőket, továbbá az egyéb tevékenységű profilokkal rendelkező szövetségeseket. E kritérium alapján hasonló csoportosítást tartalmaztak az 1999. évi kérdőívek is. A válaszadó szervezetekkel együttműködő stratégiai partnerek megoszlását tünteti fel a következő táblázat.

17. táblázat: Stratégiai partnercégek megoszlása a válaszadók versenyszempontú minősítése alapján (%)

A válaszadók stratégiai partnerei	versenytársak	közvetlen versenytársak	1996	1999
		pot. versenytársak	16	28
nem versenytársak	szállítók	26	22	
	vevők	30	19	
	egyéb	13	18	
Stratégiai szövetségesek együtt		100	100	

A táblázatból látható, hogy 1999-ben nagyobb arányt képviseltek a versenytársak (különösen az ugyanazon piacon működő közvetlen versenytársak) a válaszadók stratégiai partnerei között, mint 1996-ban. Az 1996-os megoszlási arányokat korábban azzal magyaráztuk, hogy a piacgazdasági átmenet bizonytalan környezeti feltételei között valószínűleg óvatosabban kötöttek stratégiai távlatú megállapodásokat a közvetlen versenytárs cégek, mint a versenyben nem álló szervezetek. Az 1999-es adatok viszont azt jelezhetik, hogy a piacgazdasági átmenet lezárulásával bátrabban keresik a versenytársak a hosszabbtávú együttműködés lehetőségét.

Itt térünk vissza az előző táblázatban közölt arányok további lehetséges magyarázatához. Az 1996. évi adatok szerint a szállítók és vevők együttesen 56%-os aránnyal részesedtek a válaszadók stratégiai partnerei között. A velük kötött ún. vertikális irányultságú szövetségek az esetek többségében csak két partner hosszú távú együttműködését kívánják meg. Ez a tény is hozzájárulhatott a kétpartneres szövetségek 1996. évi magasabb (62%-os) arányának kialakulásához. A szállítói és vevői stratégiai partnerek együttes aránya a kisebb vállalatok körében 1999-ben mindössze 41%-ot ért el.

6.3.3.2. A stratégiai együttműködések területei

A szövetséges partnerek a vállalati értékalkotó folyamat különböző szakaszaira összpontosíthatnak együttműködésük során (kutatás-fejlesztés, termelés, értékesítés stb.). Az együttműködés átfoghat több funkcionális területet is. Ebből az aspektusból elemezve az adatokat bizonyos hangsúlyeltolódás tapasztalható az egyes funkcionális területek között.

18. táblázat: A stratégiai együttműködés funkcionális területei

A stratégiai együttműködés kiterjedése		1996	1999
		kutatás-fejlesztés	6
	beszerzés-logisztika	15	20
	termelés	25	23
	marketing-értékesítés	33	25
	több funkció	21	14
Stratégiai szövetségek együtt		100	100

A táblázat 1996-os adatai szerint a megkérdezett vállalatok elsősorban a marketing-értékesítési, valamint a termelési funkcióra összpontosítva működtek együtt. A kutatási-fejlesztési célú együttműködések alacsony részarányt képeztek 1996-ban, világos jelzésként a K+F tevékenység piacgazdasági átmenettel járó általános magyarországi háttérbe szorulásának. Figyelemreméltó volt ugyanakkor, hogy a megfigyelt szövetségek egyötödénél

több funkcióra terjedt ki az együttműködés, amelyek között szerepelhetett a K+F is. Ez jelezte a partneri tevékenységek egy kisebb hányadának erőteljesebb összefonódását, integrációját. Az 1999. évi hasonló adatokat elemezve szembevetve a kutatás-fejlesztési funkció előretörése a stratégiai együttműködésekben. Az adat jelentheti egyrészt a K+F jelentőségének felismerését az éleződő piaci versenyben, de valószínűsítheti a kisebb vállalatok fokozott egymásrautaltságát a technológiai területeken. A több funkciót átfogó szövetségek súlya viszont csökkent 1999-ben. A jobbra középvállalati méretű válaszadók körében kevésbé volt kimutatható a szorosabb tevékenységi integráció.

6.3.3.3. A stratégiai szövetségek jogi formái

A vállalati stratégiai szövetségek szervezeti-jogi szempontból elsődlegesen formális és informális szövetségekre oszthatók. A kérdőíves vállalati felmérések adatait eszerint csoportosítva állítottuk össze a következő összefoglaló táblázatban.

19. táblázat: A stratégiai szövetségek jogi keretei

Informális szövetségek		1996	1999
	hallgatólagos megállapodás	27	12
Formális szövetségek	írásos szerződés	57	75
	közös vállalat	9	7
	kisebbségi tőkerészesedés	7	6
stratégiai szövetségek együtt		100	100

Az összeállítás tükrözi azt a felfogásunkat, hogy jogi vetületben a stratégiai szövetségek mindig "szerződésnek" tekinthetők, akár írásban rögzítették, akár hallgatólagosan kötötték a megállapodást. A megoszlási viszonyszám értelmezéséhez megjegyezzük, hogy a válaszadók által megjelölt szervezeti-jogi forma az adott együttműködés területének döntő részét vagy teljes egészét átfogta. Az adatokból látszik, hogy mindkét felmérési időpontban az írásos szerződéses megállapodás bizonyult a domináns jogi formának, de alkalmazási aránya jelentősen nőtt 1999-re az informális megállapodásokkal szemben. Feltételezhető, hogy ez a jelenség is a hazai piaci viszonyok fokozatos konszolidációjával függ össze. Meglepő viszont a jogilag különálló közös szervezetek alapításának alacsony aránya (9 és 7%). Az 1996-os felmérési adatok korábbi elemzése során azt tételeztük fel, hogy a nagy súllyal (56%-os aránnyal) szereplő szállítókkal-vevőkkel létesített stratégiai szövetségek a kétoldalú szerződéses megállapodások sok esetben nem igényelték az elkülönült jogi entitás létrehozását. Az 1999. évi adatok azonban nem támasztották alá ezt a vélekedést, hiszen a szállítókkal és vevőkkel folytatott együttműködések aránya jóval alacsonyabban alakult (41%). Eközben a versenytársakkal kötött szövetségekben sem növekedett a közös vállalati forma alkalmazásának részaránya.

6.3.4. *Kapcsolati hálók, stratégiai szövetségek: néhány összefoglaló megjegyzés*

A vállalatok kapcsolatrendszerének fejlődésében az 1996-99-es időszakban nagyobb változások, törések újszerű trendek nem jelentkeztek. Jórészt az 1996-ig kibontakozó, általunk javarészt pozitívan értékelt folyamatok folytatódtak, és erősödtek meg sok esetben. Összességében megállapítható, hogy a vállalati kapcsolati hálók korszerűsödtek és piaci

alapokra helyeződtek, ami a vállalatok és azokon keresztül az egész gazdaság versenyképességét jelentősen javította.

1996 és 1999 között megfigyelt kisebb jelentőségű változások közül kiemelhető a cégek, közülük is elsősorban a közepes méretű hazai magáncégek pozíciójának erősödése. Az erősödés megfigyelhető mind a hazai piaci részesedés növekedésében, mind az exporttevékenység növekvő mértékében. Visszaesett az állami vállalatok gazdasági szerepe minden területen, de ez javarészt annak a következménye, hogy időközben lényegében lezárult a privatizációs folyamat. A kisebb kevésbé a közepes méretű, hazai magántulajdonú vállalatok egy része növekvő mértékű bér munkával kapcsolódik be a gazdaság vérkeringésébe. Korábbi vizsgálataink és mások megfigyelései is azt mutatták, hogy a bér munkázás jövedelmezősége kielégítő, és általa a magyar vállalatok nem csupán a túlélésükhöz kapnak egy utolsó esélyt, de a piacra jutás, a tudásátadás révén tevékenységük modernizálódik.

A stratégiai távlatú együttműködésekben, szövetségekben résztvevő vállalatok körét 1999-ben már nem az állami tulajdonú cégek túlsúlya jellemezte, mint 3 évvel korábban. A részmintában a különböző tulajdonosi formák kiegyenlítődése figyelhető meg. Az állami vállalatok térvészését a privatizált cégek súlyának növekedése kísérte, amiből arra következtettünk, hogy ezek a privatizáció során korábbi kapcsolati rendszerüket nem alakították át gyökeresen. Vagyis elképzelhető, hogy a korábbi stratégiai szövetségek jelentős részét fenntartották a privatizáció után is. Ez a tradicionális kapcsolatrendszer továbbélését, részleges helyreállítását támasztja alá, amit az 1996-os adatok kapcsán már megemlítettünk.

A stratégiai szövetségek által érintett együttműködési területek közül teret nyert a marketing-értékesítési együttműködés a termelési együttműködések rovására. A termelési együttműködések aránya annak ellenére csökkent, hogy az ilyen szövetségekben érintett cégek több termeléssel kapcsolatos hatékonysági mutatója 1999-ben is az átlagos feletti értéket mutatott. Vagyis a termelési együttműködés pozitív hatást gyakorolt a cégek működésére. A K+F tartalmú együttműködések aránya továbbra is csekély. A kutatás-fejlesztés területén a cégek továbbra is elsősorban független kutatóhelyekkel kooperálnak, és nem egymással. Ez még a rendszerváltást megelőző kutatás-fejlesztési struktúrára is nagyon jellemző volt. A cégek közötti technológiai együttműködés szintje még alacsonyabb, mint a piacvezető nagyobb világcégek esetében.

A stratégiai szövetségek mindkét időpontban elsősorban proaktív vállalati stratégiákhoz kapcsolódtak. Ezen belül is leginkább a növekedési stratégiát követő cégek hajlamosak szövetséget kötni. A védekező és visszahúzó stratégiaiknál a szövetségek keresése nem jellemző. De a támadó stratégiák alkalmazása során sem.

A szövetségekben előirányzott időtáv általában 3-5 év, ami tükrözi a hazai vállalatok stratégiai tervezési folyamatának meghosszabbodását. A szövetségek nagy része (65 %) a partnerek egyenrangú pozíciójából indul.

Meglepően gyakoriak a szerződéses megoldásokon alapuló stratégiai szövetségek (70%). Bizonyos szempontok szerint ez a szövetségi partnerek bizonytalanságát tükrözheti (könnyebb az együttműködést fölszámolni), más elméleti szempontból állítható, hogy a partnerek folyamatosan tapasztalatokat szereztek és bíznak egymásban.

A kezdeti jogi formákból látható, hogy számos informális megállapodásból konkrét szerződéses vagy tőke alapú szövetség jön létre, de a szövetségek többségében kezdetben választott jogi forma stabilnak mondható.

Feltűnő, hogy azonos arányban jöttek létre olyan szövetségek, ahol a partnerek eltérő vagy azonos jellegű eszközöket bocsátottak az együttműködésbe. Ezen belül viszont az állami tulajdonban lévő cégek kétharmada kezdett azonos jellegű eszközökkel rendelkező szövetségekbe. A belföldi tulajdonban lévő cégek kétharmada eltérő jellegű eszközökből létrehozott szövetségeket indított. Kiseb vállalatok eltérő jellegű eszközöket hoznak inkább a szövetségbe, nagyobb vállalatok azonos jellegű eszközöket.

A minta domináns tulajdonos szerinti bontása azt mutatta, hogy leginkább a dominánsan belföldi tulajdonban lévő vállalatok kötöttek szövetségeket alárendelt induló pozícióból. Belföldi tulajdonban lévő vállalatok az átlagnál többször kötöttek kétpartneres szövetséget, a külföldi tulajdonban lévő vállalatok pedig inkább többpartneres szövetségekben vesznek részt. Az állami tulajdonú cégek zömmel más állami tulajdonú cégekkel, belföldi magáncégek más belföldi és külföldi tulajdonú magáncégek partnerségét keresték.

K+F szövetségeket főleg belföldi tulajdonú cégek hoztak létre, a külföldi tulajdonú cégek főleg értékesítési szövetségekben vesznek részt, az állami tulajdonú cégek pedig elsősorban termelést célzó együttműködésekben társulnak.

A több, mint 250 főt foglalkoztató vállalatok már az 1980-as évektől részt vesznek stratégiai együttműködésekben, és 1992-93-tól ezt a tevékenységüket fokozták. A kisebb vállalatok körében főleg az elmúlt néhány évben (1997-től) terjedtek el rohamosan a stratégiai szövetségek. Kisebb vállalatok leginkább más belföldi tulajdonú vállalatokkal kötnek horizontális stratégiai szövetségeket. Nagyobb vállalatoknál a horizontális és vertikális szövetségek aránya azonos.

6.4. Vállalatfelvásárlások, összeolvadások

A hazai vállalatok felvásárlásainak és összeolvadási tranzakcióinak vizsgálata új témaként került be a vállalati versenyképesség 1999. évi kérdőíves vizsgálatába. Ennek folyományaként az 1996-os vizsgálat eredményeivel nem áll módunkban összehasonlítást tenni.

Kérdőívünkben felvásárlásról illetve összeolvadásról akkor beszéltünk, ha az alapítás illetve privatizáció óta jelentős változás történt a tulajdonosi körben. Vállalatfelvásárlásnak (akvizíciónak) tekintettük az új tulajdonos(i) csoport) számára stratégiai jogokat biztosító mértékű tulajdonszerzést (beleértve valamely tulajdonostárs részének kivásárlásával nyert többségi tulajdonhányad szerzését is). Összeolvadásnak (fúzió) tekintettük az érintett vállalatok olyan tőkeegyesítését és közös irányítás alá vonását, ahol az eredeti tulajdonosok közel azonos arányban osztoznak a stratégiai jogokon.

A magyar vállalatokra vonatkozóan részletes elemzés mindeztáig nem készült a témában. Ez nem meglepő, hiszen a hazai vállalatok felvásárlási és összeolvadási tevékenysége csak a 90-es évek második felétől kezdve gyorsult fel. A vállalkozások ilyenirányú stratégiai aktivitása felgyorsulásának előfeltétele volt ugyanis egyrészt a privatizáció, azaz termelőeszközök tulajdonviszonyainak rendezése – „a gondos gazda” kijelölése. Másrészt szükséges volt a külföldi tőke szerepének megerősödése, valamint az, hogy az újonnan induló magyar vállalkozások megerősödjének mind tőkeerejük, mind pedig piaci jelenlétükükkel. Ezeknek a változásoknak a nyomában kialakultak azok a gazdálkodó szervezetek Magyarországon, melyek a felvásárlási és összeolvadási tranzakciók aktív részeseivé válhattak.

Szakértői becslések szerint hazánkban évente 100-150 ilyen tranzakciónak lehetünk tanúi. Ez kutatási célból nem biztosít túlságosan nagy elemszámot. Tovább nehezíti az elemzést, hogy a felvásárlási illetve összeolvadási tranzakciók a vállalatok legmagasabb szintű stratégiájának részei – s ezért nem nyilvánosak. Roppant nehéz tehát bármiféle adathoz hozzájutni e témakörben.

Ezen megfontolások figyelembevételével a vállalati versenyképesség 1999. évi kérdőíves vizsgálatában célunk egy kezdő lépés megtétele volt a kérdés alapvető összefüggéseinek tisztázásában. Kérdéseink megfogalmazása során arra törekedtünk, hogy a válaszokat kapcsolni tudjuk az összvállalati stratégia egyéb elemeihez is. Így igyekeztünk feltérképezni a felvásárlásra vagy összeolvadásra vonatkozó stratégiai döntés motivációit, a tranzakció megvalósításának bizonyos technikai aspektusait, valamint próbáltunk információt szerezni e tranzakciók sikerességéről is. Végezetül érdeklődtünk a kérdőívben a minta vállalatainak jövőbeli felvásárlási és összeolvadási elképzeléseiről is.

Ezúton szeretnénk felhívni a figyelmet két korlátozó tényezőre: egyrészt a minta vállalatainak felvásárlási illetve összeolvadási tevékenysége (jelentős részben a viszonylag kisebb vállalatméretek következtében) nem volt nagyon kiterjedt, így következtetéseinket nem tudtuk széles adatbázisra támaszkodva (s ennek megfelelő matematikai-statisztikai szignifikancia-vizsgálatok alapján) levonni. Másrészt azon vállalatok, melyek beszámoltak ilyen stratégiai döntésről, a terület bizalmi jellegéből fakadóan gyakran nem válaszoltak a részletező kérdésekre.

„Záró megjegyzésünket” előrebocsátva hangsúlyozzuk, hogy az alábbi elemzések adataink viszonylagos korlátozottsága ellenére is rámutatnak fontos összefüggésekre. Mindezek, s e kérdőíves felmérésben nem megjelenő, ám a gazdasági gyakorlatban átütő erővel tetten érhető akvizíciós és fúziós tendenciák erőteljesen jelzik egy olyan célirányos kutatás szükségességét, amely a témakörnek megfelelő módszertant alkalmazva képes e

rendkívül jelentős, a hazai és a nemzetközi gazdasági térképet is újrarájzoló folyamatot átfogóan és mélyrehatóan vizsgálni.

6.4.1. A vállalatok megalapítása és privatizációja

A felvásárlások és összeolvadások kérdéscsoportban elsőként a mintában szereplő vállalatok alapításának és esetleges privatizációjának időpontját vizsgáltuk. Ennek alapján a vállalatok alapításának négy szakasza különböztethető meg. Az első szakasz a II. világháborút megelőző évek, a második pedig a II. világháborút és az államosításokat követő időszak az 1950-es évek elejéig. A harmadik szakasz vége a rendszerváltás első évéhez kötődik. Végül a negyedik szakaszba a 90-es években alakult vállalkozások tartoznak.

20. táblázat: A vállalatok alapításának éve

Alapítás éve	Gyakoriság	Százalékos megoszlás
1945 előtt	14	5,4
1946-1954	68	26,5
1955-1988	53	20,6
1988 után	122	47,5

A táblázatból megállapítható: a vállalat alapításoknak két nagy hulláma, tömeges vállalat alapítás a II. világháborút követő újjáépítéshez illetve a rendszerváltáshoz köthető.

A mintában szereplő összes, még 1988 előtt alapított vállalkozás az elmúlt bő 10 év során magánkézbe került. Ezen vállalkozások legnagyobb része, mint ahogy az a következő táblázatban látható, a 90-es évek első részében került privatizálásra.

21. táblázat: A vállalatok privatizációjának éve

Privatizáció éve	Gyakoriság	Százalékos megoszlás
1988-1990	16	12,0
1991-1994	81	60,9
1995 után	36	27,1
Összesen	133	100,0

6.4.2. A felvásárolt vállalatok

A felvásárlások és összeolvadások közvetlen elemzésekor elsőként azt vizsgáltuk, hogy a vállalatok tulajdonosi struktúrájában történt-e lényeges változás – tehát maga a vállalat került-e felvásárlásra, illetve olvadt-e össze más vállalatokkal, majd azt elemeztük, hogy a vállalat hajtott-e végre felvásárlásokat. Végül megvizsgáltuk, hogy mik a mintában szereplő vállalatok elképzelései jövőbeli fúziós - akvizíciós stratégiájukról.

A felvásárlási illetve összeolvadási aktivitás Magyarországra jellemző alacsony szintjét jelzi, hogy a privatizáció óta a legtöbb vállalatnál nem került sor jelentős tulajdonosi változásra (71,9%). Más vállalatoknál (23 vállalat) ugyanakkor többszöri tulajdonosváltás is történt.

A privatizáció óta jelentős tulajdonosváltáson átment vállalatokról annyi mondható el, hogy azokban, amelyekben jelentéktelen vagy nem létező az állami tulajdon, inkább jellemző volt a tulajdonosváltás – míg a legalább 26%-os állami tulajdonnal működő cégek között kevésbé jellemző. Ez alátámasztja az is, hogy privatizált, majd pedig államosított vállalatokkal ritkán találkozunk.

22. táblázat: Felvásárlás/összeolvadás és állami tulajdon kapcsolata

Állami tulajdonrész	Mai állapotot eredményező változás		Összesen
	Felvásárolták	Fuzionáltak	
0% - 25%	71	10	81
26% - 50%	1		1
51% - 75%	2	1	3
75% - 100%	1	2	3
Összesen	75	13	88

Az, hogy a többségében állami kézben lévő vállalatok között a felvásárlási tevékenység nem jelentős, logikus a felvásárlások általunk használt definíciójából következően, hiszen a privatizációt kivettük a felvásárlás témaköréből, továbbá Magyarországon eddig még csak ritkán történt privatizált vállalatokkal újraállamosítása. Figyelemreméltó az összeolvadások kis száma azokban a vállalatokban, melyekben van állami tulajdon, illetve a felvásárlások száma azokban a szervezetekben, melyekben az állami tulajdon nem éri el az 50 %-ot.

Az összeolvadásokról összességében is kevés adattal rendelkezünk (12 eset), ami a teljes mintához viszonyított százalékos arányát tekintve jól tükrözi a magyarországi összeolvadások viszonylag alacsony, bár várakozásaink szerint a jövőben bizonyosan növekvő számát. E néhány adat alapján merészség lenne általános érvényű kijelentéseket tenni a hazai fúziós tevékenységről, ezért hangsúlyozva a statisztikai értelmezhetőség korlátait csak röviden közöljük a kapott eredményeket. Az összeolvadó vállalatok fele (6 eset) azonos iparágban tevékenykedik, tehát mintánkban a horizontálisan kapcsolódó típusú összeolvadások vannak többségben és ritka a nem kapcsolódó típusú összeolvadás.

Sokkal beszédesebb a felvásárlásokról kapott információhalmaz. A teljes mintán belül 25% azon vállalatok száma (75 eset), amelyeket felvásároltak. Megjegyzendő, hogy erre a kérdésre nagyon sokan nem válaszoltak, ami azt is jelentheti, hogy ennél valamivel több esettel is találkozhatnánk. A felvásárolt vállalatok fele azonos iparágban tevékenykedik, 1/3-uk viszont egymástól független iparághoz tartozik. A felvásárlásokat dominánsan barátságosnak ítélik meg az érintettek, mindössze 3 esetben nyilatkozták azt (4,5%), hogy a felvásárlás ellenséges volt.

A kérdésekre adott válaszokat elemezve kiderül, hogy a külföldi tulajdonban lévő vállalkozások felvásárlásukkor a tulajdonos iparágában tevékenykedtek, tehát külföldiek horizontális integrációs törekvés keretében vásárolnak inkább fel magyar vállalatokat, míg belföldi magántulajdonú cégek inkább vertikális integrációs elképzeléseiket, vagy diverzifikáló törekvésüket érvényesítik felvásárlás esetén. Ez az eredmény utal arra a – egyébként már a privatizációk során is kimutatható - tapasztalatra, hogy a külföldi tulajdonú vállalatok magyar versenytársaik felvásárlásával azok piacait igyekeznek megkaparintani.

23. táblázat: Felvásárlások kapcsolati mód szerint

Külföldi tulajdonrész	A felvásárló és az Ön vállalatának kapcsolata			Összesen
	Azonos iparág	Szállító – vevő	Egymástól független	
0% - 25%	11	7	15	33
26% - 50%	2	1	2	2
51% - 75%	3		1	4
75% - 100%	15	2	3	20
Összesen	31	10	21	62

Kiderül továbbá az is, hogy eszközmagysággal illetve árbevétellel is kapcsolatban áll az, hogy a felvásárlás horizontális vagy vertikális netán konzern jellegű. Az azonos iparágbeli felvásárlóval ugyanis inkább a nagyobb cégek büszkélkedhetnek, míg a kisebbek között vannak más típusú felvásárlók is.

Érdekes következtetésre juthatunk az önbevallásos teljesítményértékelés és a felvásárlások elemzésekor. A kapcsolatok elemzésekor kiderül, hogy az iparági átlaghoz képest jobb technológiai színvonallal rendelkező cégeket inkább iparági versenytársaik, míg a technológiai színvonal szerint elmaradottabb vállalkozásokat inkább a szűken vett iparágon kívüli cégek vásárolták fel. A vállalati menedzsment önbevallásos értékelésével a helyzet a következő: az azonos iparági felvásárlók az átlagnál jobb menedzsmentet preferálják, a szállító-vevő viszonyban álló felvásárlók megelégszenek az átlagos vezetőséggel, míg az iparágon kívülálló felvásárlók az átlagosnál gyengébb menedzsmenttel működtetik cégüket.

A hazai iparág színvonalának és az iparági nemzetközi sztenderdek összevetésekor is az eddigiekhez hasonló eredményre jutunk: az azonos iparági vevők jobb színvonalat követelnek, míg az iparággal kevésbe szoros kapcsolatban állók a nemzetközi megítélésben alacsonyabb színvonallal is beérik.

Összefoglalásként a felvásárlási célpont-kiválasztás hazai gyakorlatáról megállapíthatjuk, hogy a horizontális felvásárlók iparáguk jobb vállalatait veszik meg, míg a vertikális illetve iparágon kívüli felvásárlók pedig megelégszenek a kevésbé jókkal, illetve közepesekkel is. Ennek oka lehet, hogy az iparági felvásárlók jobban ismerik saját működési területüket, jobban tudnak tehát választani a felvásárlási célpontok között.

A vállalatvezetés a felvásárlási esetek 2/3-ában változatlan maradt, amely több okra is visszavehető. A felvásárlások legfőbb motiváló tényezője sokszor a célvállalat vezetőinek megszerzése, képességeik kiaknázása az új vállalatban. A felvásárlások motiválóinak más megközelítése ezzel szemben azt állítja, hogy azon vállalatok válnak könnyebben felvásárlási célponttá, amelyeknél a menedzsment nem kellő hatékonysággal végzi munkáját és ezért a felvásárló vállalat vezetői jobb eredményeket érhetnek el. Teljes változás a vezetésben a válaszok 4,1%-ában fordult elő, ami inkább a tanulást és tudástranszfert fontosnak tartó elméletet támasztja alá. A változások mértéke függ a felvásárló vállalat által alkalmazott vezetési filozófiától és módszerektől, melyekről nem áll rendelkezésünkre konkrét információ.

A vezetők körében az új tulajdonos által a felvásárlás után végrehajtott változtatás radikalizmusa közepesen erős, de szignifikáns kapcsolatban áll az aktuális menedzsment teljesítményével: Az önértékeléssel megállapított, az iparág más vállalatainak vezetésével való összehasonlítás során az derül ki, hogy a jelenleg jobb vezetői testülettel működő cégek menedzsmentje a felvásárlás után került pozícióba, míg azon cégek, melyek felvásárlása után nem történt vezetőcsere, kevésbé jó menedzsmenttel működnek.

24. táblázat: Felvásárlásokat követő vezetéváltás és menedzsment teljesítmény kapcsolata

A vállalatvezetés hogyan változott?	A menedzsment teljesítménye				Összesen
	Elmarad	Hasonló	Meghaladja	Élenjáró	
Változatlan	2	21	20	4	47
Kis változás		4	6		10
50%-os			4		4
Jelentős vált.		2	4	1	7
Teljes vált			2	1	3
Összesen	2	27	36	6	71

25. táblázat: Formalizált stratégiai tervezéssel való kapcsolat

		Formalizált stratégiai tervezést folytat-e		Összesen
		Nem	Igen	
A vállalatvezetés hogyan változott?	Változatlan	35	14	49
	Kis változás	4	7	11
	50%-os	2	2	4
	Jelentős vált.	2	5	7
	Teljes vált	1	2	3
Összesen		44	30	74

A felvásárlás után a vezetők lecserélése közepesen szoros kapcsolatban áll azzal, hogy jelenleg egy vállalat folytat-e formalizált stratégiai tervezést vagy sem. Az elemzés azt mutatja, hogy a felvásárlás után jobb a lecserélt vezetőséggel működő vállalatok formalizált tervezésben megragadható stratégiai szemlélete.

A felvásárolt vállalat jogi önállósága az esetek 93,1%-ában, 65 esetben megmarad – a válaszadók közül összesen 4 vállalat jogi önállósága szűnt meg. Ez azonban logikusnak tűnik, hiszen a kérdőív jogi személyiséggel rendelkező vállalatokat célozta meg. Tehát felvásárolt, de jogi személyiséggel rendelkező vállalatok benne lehetnek a mintában, azonban jogi személyiségüket elvesztő vállalatok mintában való szereplése nem nagyon elképzelhető: ugyanis akkor a kitöltő a beolvasztó vállalat, és minden adat rá vonatkozik.

A felvásárlások utáni változások további jellemzői a *foglalkoztatási* (létszám) és teljesítmény adatok (termelési volumen, árbevétel, nyereség). A vállalatok 43,9%-ában (25 eset) létszámleépítések történtek a felvásárlást követően, valószínűleg a működési folyamatok racionalizálása és/vagy pénzügyi megfontolások következtében. Az esetek egynegyedében nem történt változás a foglalkoztatottság szintjében. 18 vállalat növelte az alkalmazottak létszámát a felvásárlás után, ami a termelési volumen növekedésének következménye. Ezt az állítást az támasztja alá, hogy a termelési volumen és a foglalkoztatott létszám között szignifikáns kapcsolat van. Hasonlóan korrelál egymással a létszám adatok változása és a vállalati nyereség változása. Vagyis, ha a vállalat jövedelmezően működik, akkor van pénzügyi alapja a növekedésnek mind a termelési volumen, mind – ebből következően – a létszámot tekintve.

Érdekes összefüggésre bukkanunk, ha a *termelési volumen* növekedését is megvizsgáljuk. Azt találjuk, hogy a felvásárolt vállalatok közel egynegyedében (23,6%) nagyon jelentősen változott a termelési volumen (a változás a 80%-ot is meghaladta), ugyanakkor a foglalkoztatottak számának növekedése alacsonyabb mértékű. Ez a munkaintenzív technológiák háttérbe szorulását, a technológiai színvonal emelkedését jelzi a mintában. A termelési volumen a felvásárolt vállalatok mindössze 16,4%-ában nem csökkent, és szintén ilyen arányú a változatlan termelési szinten működő vállalatok aránya. A termelési volumen változásai szorosan korrelálnak az egyes klasszikus stratégiatípusokkal is. Konkrétan, a védekező és stabilitási stratégiát követő vállalatokkal negatív korreláció áll fenn, míg a növekedési stratégiát folytató cégeknél pozitív a kapcsolat iránya.

Továbbgördítve a teljesítmény változók közötti kapcsolatok feltárását, az *árbevétel* változását vizsgálva látható, hogy a felvásárlást követően a vállalatok kb. 80%-ának nőtt az árbevétele, ami a termelési volumen növekedésének természetszerű velejárója. 100%-ot is meghaladó árbevétel növekedésről a vállalatok 22,2% számol be. Az árbevétel változása

szoros negatív korrelációban van kétféle stratégiatípussal: ha a felvásárolt vállalat visszahúzódó vagy stabilitási stratégiát követett a vizsgált időszakban, akkor annak valószínűsége, hogy árbevétele nem növekedett elég magas. A formalizált stratégiai tervezést követő vállalatok viszont inkább az árbevétel növekedéséről számolhattak be.

A felvásárlás utáni *nyereség* változása egy U-alakú görbével ábrázolható. A nyereség csökkenéséről vagy stagnálásáról a vállalatok 30,6%-a számol be, míg a 100%-os nyereségnövekedésnél is többet felmutatók aránya a mintán belül 26,5%. Stabilitási stratégiát követő vállalatoknál szoros negatív, míg növekedés stratégiát folytatóknál szoros pozitív korreláció mutatható ki a nyereség változásával. A stabilitási stratégiára való törekvés tehát nem feltétlenül jelenti azt, hogy sikerül is elérni ezt a célt, éppen ellenkezőleg, a felvásárolt vállalatok részmintáját tekintve e vállalatoknak inkább nyereség és termelési volumen csökkenéssel kell szembenéznük – azaz inkább a visszahúzódás jelei figyelhetők meg.

6.4.3. A felvásárló vállalatok

A kérdőív kitöltői közül 17 vállalat maga is hajtott végre felvásárlást, nem egy közülük több esetben is, ami végeredményben 35 felvásárlást jelent. Csak egy esetben vettek meg külföldi céget, vagyis a külföldön is terjeszkedő magyar vállalat egyelőre még fehér hollónak tekinthető. A felvásárlási tevékenység az 1990-es évek második felétől gyakoribb. A felvásárlásokat itt is többségében azonos iparágban belül (55%) és barátságosan (85,7%) hajtották végre a saját vállalat önállóságának meghagyása mellett (81%).

A felvásárlások mélyebb összefüggéseit elemezve azt kapjuk, hogy egyértelmű és erős kapcsolat mutatható ki a foglalkoztatott létszám nagysága és a felvásárlási aktivitás között, viszonylag erős, de kevésbé szignifikáns kapcsolat létezik az eszközérték alapján definiált vállalatméret és a felvásárlások száma között.

A felvásárló vállalat vezetésében azt várjuk, hogy nem következett be jelentős változás. Az esetek 65%-ában ez így is történt, de ennél magasabb arány is elfogadható lenne elméleti szempontból. Kérdés, hogy vajon mi indokolta a felvásárló cég vezetésének jelentős vagy teljes megváltoztatását az esetek 35%-ában. Egy lehetséges magyarázat szerint elképzelhető, hogy a megvásárolt vállalat integrálása a vevővel olyan mértékű átszervezéseket igényelt, amelyek a régi vezetési struktúra felbomlásához, átalakításához vezettek.

Rendkívül érdekes stratégiai értékelési szempontokra világítana rá a felvásárlás motiváló tényezőit taglaló kérdés, de itt is az alacsony válaszadás problémájába ütközünk (13 vállalat). Az ezek alapján kirajzolódó (a hitelesség kedvéért hozzátéve: valószínűleg nem pontos, ám a nemzetközi tapasztalattal egybevágó) kép azt mutatja, hogy felvásárló vállalatunk számára a szinergiák kiaknázása a legvonzóbb tényező (69,3% ítéli jelentős vagy meghatározó szerepűnek). Ezt követi a piac és vevők, illetve eszközök megszerzésére irányuló törekvés (54-54% szerint fontos). Valamely speciális képesség elsajátítása az esetek 1/3-ában játszik jelentős szerepet. A szabad pénzeszközökhöz való jutás, mint motiváló tényező elhanyagolható, azaz adataink nem támasztják alá a Jensen-féle Free Cash Flow elméletet.

Ha nem is reprezentatívak az eredmények, de elgondolkodtatóak. A szinergiák kiaknázására való törekvés, mint legfőbb motiváló tényező több kérdést is felvet. Egyrészt, érdemes lenne interjúk révén utánajárni, mit értenek a vállalatvezetők szinergia alatt. Másrészt, nem eldönthető, hogy vajon a szinergia nem mint új vállalati „divatcél” jelentkezik-e. Harmadrészt, a megvalósítás oldaláról közelítve érdekes probléma a szinergiák realizálódásának mértéke, folyamata és a folyamat során alkalmazott vezetési eszközök tárháza, melyről szintén interjúk és esettanulmányok révén nyerhetünk mélyebb információkat.

A felvásárlás óta eltelt időhorizont egy hónaptól 3 évig terjed a mintában, átlagosan 9 hónap körül van.

A jövőbe tekintve a vállalatok legtöbbje számára (92,6%) a felvásárlások elhanyagolható vagy mérsékelt jelentőséggel bírnak. Stratégiatípusokat vizsgálva ez azt jelenti, hogy a vállalatok inkább a belső növekedés útját választják az agresszívabb, illetve aktívabb szerepet igénylő felvásárlásokkal szemben.

A kisebbség terveit elemezve látható, hogy 2/3-uk azonos iparágban kíván felvásárlást végrehajtani a jövőben. Fő célként piacok és vevők szerzését fogalmazzák meg, szemben a jelen helyzetet leíró kérdésnél, ahol a szinergiák kiaknázása volt leginkább előtérben (a jövőben a vállalatok fele szán neki jelentős szerepet). Ezt követi a speciális képességek, továbbá eszközök megszerzése, mint felvásárlási cél. A szabad pénzeszközökhöz való jutás módja a jövőben sem a felvásárlás lesz.

26. táblázat: Akvizíciós szándékok és jövedelmezőség

		Teljesítményértékelés: árbevételarányos nyereség					Összesen
		mélyen alatta	elmarad	hasonló	meghaladja	élenjáró	
Új felvásárlás jelentősége a jövőben	elhanyagolható	5	25	58	32	6	126
	mérsékelt		3	8	6	3	20
	közepes		1	4	2		7
	jelentős			2	2	1	5
Összesen		5	29	72	42	10	158

A felvásárlási és összeolvadási stratégiát firtató kérdés mélyebb összefüggéseit vizsgálva azt kapjuk, hogy szignifikáns kapcsolatban van a vállalat méretével. A válaszok alapján – nem meglepő módon - megállapítható, hogy a nagyobb vállalatok jelentősebb szerepet szánnak a felvásárlásoknak, mint kisebb társaik.

Az egyes cégek jövőbeni akvizíciós éhsége különbözik árbevétel-arányos nyereségük iparági átlaghoz képest való nagyságától. A felvásárlást inkább fontolgatók ugyanis e jövedelmezőségi mutató szempontjából jobban teljesítő vállalatok közül kerülnek ki.

Nem meglepő módon erősen szignifikáns és viszonylag erős kapcsolat mutatkozik a jövőbeli felvásárlási lehetőségeket fontolgató és a formalizált stratégiai tervezést folytató cégek között: azon cégek, melyeknek van stratégiai tervük, inkább foglalkoznak egy lehetséges jövőbeli akvizíció kérdésével, mint azok, melyek nem terveznek előre.

27. táblázat: Akvizíciós szándékok és stratégiai tervezés

	Formalizált stratégiai tervezést folytat-e a váll.		Összesen
	nem	igen	

Új felvásárlás jelentősége a jövőben	elhanyagolható	96	35	131
	mérsékelt	5	15	20
	közepes	2	5	7
	jelentős	1	4	5
Összesen		104	59	163

Végezetül kapcsolat figyelhető meg a külső tanácsadó foglalkoztatása és az akvizíciós tervek megléte között: azon cégek, melyek foglalkoztatnak külső tanácsadót a stratégia kidolgozásánál, inkább hajlamosak felvásárlásban gondolkodni, mint azon cégek, amelyek nem.

28. táblázat: Akvizíciós szándékok és tanácsadók alkalmazása

		Stratégia kidolg. során külső tanácsadót alkalmaznak-e			Összesen
		nem	esetenként	rendszeresen	
Új felvásárlás jelentősége a jövőben	elhanyagolható	26	9		35
	mérsékelt	5	7	3	15
	közepes	1	2	2	5
	jelentős	2	2		4
Összesen		34	20	5	59

6.5. Stratégiaalkotási folyamatok

A vállalati versenyképesség 1999. évi kérdőíves vizsgálatánál megismételtük azokat a kérdéseket, amelyeket a korábbi, 1996-os felvételnél is feltettünk. Az korábbi felmérésnél azt tapasztaltuk, hogy a mintába tartozó vállalatok 44,7 %-a alkalmaz formális stratégiai tervezési rendszereket. Akkor nem kérdeztünk rá arra, hogy mi jellemzi azokat a vállalkozásokat, amelyek nemmel feleltek arra a kérdésre, hogy „folytat-e a vállalat formalizált stratégiai tervezést?” Lehetséges, hogy e vállalatoknak, vagy azok egy részének nincsen stratégiája. Feltehető azonban, s egyéb vizsgálataink inkább erre utaltak, hogy a vállalkozások jelentős hányada informális stratégiai tervezést folytat. A formalizált stratégiai tervezést nem folytató vállalkozásokra jellemző stratégiakészítést azért is indokolt volt elemezni az 1999. évi felmérésnél, mert az utóbbi mintában a korábbinál nagyobb arányban szerepeltek a kis- és közepes méretű vállalkozások. Az 1996-os minta elemzése is igazolta azt az összefüggést, hogy a nagyobb méretű vállalkozások gyakrabban alkalmaznak formalizált stratégiai tervezést, s ennek folyamatát szabályzatokban is rögzítik.

Az 1999-es felvételnél a fenti megfontolások miatt a formalizált stratégiai tervezést nem folytató vállalatoknál megkérdeztük, hogy mi jellemző stratégiaalkotásukra. Az alábbi lehetséges válaszokat fogalmaztuk meg:

- Nincs stratégia;
- A stratégia menet közben, spontán alakul ki;
- A stratégiát az elsőszámú vezető határozza meg, a folyamat nem szabályozott;
- A stratégiát a felsőszintű vezetők informális folyamat keretében alakítják ki;
- Egyéb, éspedig:

6.5.1. A formalizált stratégiai tervezési rendszerek elterjedtsége

Arra a kérdésre, hogy „Folytat-e a vállalat formalizált stratégiai tervezést?”, 290 vállalkozástól kaptunk választ. A vállalati adatok szerint 113 vállalatnál alkalmazzák, és 177-nél nem használják a formális stratégiai tervezést. Tehát a megkérdezett cégek alig 40 %-ánál (38,9 %) működtetnek csupán formális rendszereket, s 60 %-nál nem. A megkérdezett vállalatok méret szerinti megoszlása szerinti elemzés azt igazolta, hogy a kisebb vállalatoknál kevésbé használják a formalizált stratégiai tervezést.

A formalizált stratégiai tervezést nem folytató 177 vállalkozásból 142 a 250 fő alatti kategóriába tartozott. A formalizált stratégiaalkotást folytató 113 vállalatból 62 a 250 fő feletti, s 51 a 250 fő alatti méretkategóriába tartozik.

A fenti adatok egyértelműen mutatják, hogy a nagyobb vállalkozásokra jellemző a formalizált stratégiai tervezés alkalmazása 1999-ben is.

Az 1996. évi felvételnél a vállalatok 44,7 %-a használta, s 55,3 %-a nem használta a formalizált stratégiai tervezési rendszereket. Az akkori mintában ugyanakkor a vállalati méret átlagosan nagyobb volt, illetve nagyobb arányban szerepeltek a nagyobb méretű vállalatok, mint a mostani felvételnél. Az 1996-os mintában a vállalatok 47,7 %-a 300 fő alatti méretkategóriába tartozott, míg most 67,6 % a 250 fő alatti csoportban szerepelt.

Az 1999. évi kérdőíves felvétel alapján nem tudjuk megmondani, hogy volt-e elmozdulás a formalizáltság tekintetében a vállalatok stratégiaalkotási tevékenységében. Nem tudjuk ugyanis beazonosítani a vállalkozásokat, s megvizsgálni, hogy milyen változás következett be az egyes vállalkozásoknál a stratégiaalkotási tevékenység formalizáltságában. Határozottan állíthatjuk viszont, hogy mind 1996-ban, mind 1999-ben a

stratégiaalkotás formalizáltsága a vállalati méret függvénye. A nagyobb vállalkozásoknál gyakoribb a formalizált stratégiaalkotási rendszerek használata, mint a kisebb cégeknél.

A stratégiaalkotás jellemzőit vizsgáltuk a vállalkozások domináns tulajdonosi szerinti megoszlás alapján is. E szempontból három domináns tulajdonosi kategóriát különböztettünk meg:

- Állami (magyar) tulajdon;
- Belföldi (nem állami) tulajdon;
- Külföldi tulajdon.

Formalizált stratégiai tervezési rendszereket a többségi tulajdonos szerinti megoszlásban az alábbi mértékben használnak a vállalatok:

- Állami (magyar) tulajdonban lévő szervezetek: 64,7%;
- Belföldi (nem állami) tulajdonban lévő szervezetek: 27,1 %;
- Külföldi tulajdonban lévő szervezetek: 46,3 %.

A fenti adatok arra engednek következtetni, hogy a magyar állami tulajdonban lévő szervezetek a nagyobb méretük következtében inkább alkalmaznak formalizált stratégiai tervezést, mint a belföldi nem állami tulajdonban lévő szervezetek. A külföldi többségi tulajdonban lévő szervezeteknél a formalizált tervezési rendszerek elterjedtsége nem meglepő. A nagyobb külföldi szervezeteknél szinte általánosnak tekinthető a formalizált stratégiaalkotás, s ezen jellemzők a hazai szervezeteknél is megjelennek.

A formalizált stratégiai rendszerek alkalmazása nem mutat lényeges eltérést annak függvényében, hogy mennyire export-orientált a vállalat. A döntően külföldön értékesítő vállalkozások 18 %-a használ formalizált rendszereket. Ez a részarány a nem jelentős exporttal rendelkező vállalkozásoknál 55 %.

6.5.2. A stratégiaalkotási folyamat jellemzői a formalizált stratégiai tervezési rendszereket alkalmazó vállalatoknál.

6.5.2.1.A stratégiaalkotási folyamat szabályozása

Amint azt korábban leírtuk, mintánkban 113 vállalat alkalmaz formalizált stratégiai tervezési rendszereket, s e vállalatok a viszonylag nagyobb méretkategóriába tartoznak.

E vállalatok közül 17-nél szabályzat rögzíti a stratégiaalkotási folyamat menetrendjét. A vállalkozások közül 6 (35,3%) a 250 főnél kisebb, 11 (64,7 %) a 250 főnél nagyobb vállalatok közé tartozik.

6.5.2.2.A stratégiák időhorizontja

A formalizált stratégiai tervezést alkalmazó 113 vállalatból mindössze ötnél nincs előre meghatározva a stratégiai időhorizontja, ebből is négy a nagyobb méretkategóriába tartozik. 10-15 év közötti stratégiai időhorizont 7 vállalatra jellemző, ezek közül 5 a 250 fő feletti vállalatok csoportjába tartozik. 5 és 10 év közötti időhorizont csupán 9 vállalatra jellemző, ezek kétharmada a nagyobb vállalatok között található.

A leggyakoribb stratégiai időhorizont a 2-5 év közötti időtartam. A 113 vállalkozásból 68 (60 %) ebbe a kategóriába tartozik.

A létszám szerinti méret alapján való megoszlást vizsgálva azt találtuk, hogy 37 vállalat (54,4 %) a 250 fő feletti kategóriában található, míg 45,6 % a 250 fő alatti létszámot foglalkoztatóknál.

Eszközérték szerint 60 % a kisebb, 40 % a nagyobb méretű vállalatok között található a 2-5 éves stratégiai időhorizontnál. Árbevétel szerint 68-32 a %-os megoszlás a kisebb méretű szervezetek javára.

Megállapíthatjuk tehát, hogy a mintánk egésze szempontjából domináns 2-5 év közötti időhorizont szempontjából drasztikus különbségek nincsenek a méret alapján. A kisebb méretű vállalkozások az átlagosnál gyakrabban tartoznak ebbe a stratégiai időhorizont szerinti kategóriába.

A stratégiák időhorizontja 1-2 év 24 vállalatnál, ami a formalizált stratégiai tervezést folytató vállalkozások 21,2 %-át jelenti. A létszám szerinti vállalatcsoportjaink egyharmada a kisebb, kétharmada a nagyobb vállalkozások közé tartozik e szempont alapján. Eszközérték és árbevétel szerint a kisebb vállalatok kb. 70 %-os aránya jellemző a rövid stratégiai időhorizontot alkalmazó cégekre.

A tulajdonosi struktúra szerinti megoszlás alapján a stratégiák időhorizontjában jelentős eltérések nem tapasztalhatóak.

A vállalati stratégiák időhorizontja hasonló képet mutat az 1996. évi vizsgálat eredményeihez. Akkor a vállalatok 58 %-a, most 60 %-a készített 2-5 éves időtávra vonatkozó stratégiákat. Az 1-2 éves stratégiakészítés korábban 24, most 21 %-os elterjedtségű. Nagyrészt hasonló a többi stratégiai időhorizontot alkalmazó vállalatok aránya is.

6.5.2.3. A stratégiák felülvizsgálatának gyakorisága

Adatok a 113 formalizált stratégiai tervezést folytató vállalkozásra vonatkozóan álltak rendelkezésre.

A vállalatok megoszlása a stratégia aktualizálása szempontjából a következő:

- | | |
|------------------------------------|-----------------------|
| • A gyakoriság nincs meghatározva: | 19 vállalat (16,8 %), |
| • Évente | 71 vállalat (62,8 %), |
| • 2-5 évente | 21 vállalat (18,6 %), |
| • Egyéb | 2 vállalat (1,8 %). |

Látható, hogy a mintába tartozó vállalatokra az évenkénti stratégia-felülvizsgálat jellemző, ezt a gyakorlatot a vállalkozások 62,8 %-a követi.

A létszám szerinti vállalati méret szerint karakterisztikus eltérések nem tapasztalhatóak a stratégia-felülvizsgálat gyakoriságában. Létszám szerint mérve a vállalati nagyságot a meghatározatlan gyakoriság, illetve a 2-5 évenkénti felülvizsgálat szinte azonos a kisebb és a nagyobb méretkategóriában. Az évenkénti aktualizálás szerint 55-45 % a megoszlás a nagyobb méretű vállalatok javára. Eszközérték és értékesítési árbevétel alapján érdemleges különbségek nem mutathatóak ki a kisebb és a nagyobb vállalkozások között a stratégia-aktualizálás gyakoriságában. Az évenkénti felülvizsgálat mérettől függően jellemzőnek tekinthető a vizsgálati mintánkra.

Az 1996-os felmérésnél az éves felülvizsgálat gyakorisága 65, 2 % volt, hasonló, mint a mostani megkérdezésnél. Kismértékben csökkent a meghatározatlan gyakoriság (22,9 %-ról 16,8 %-ra), illetve némileg nagyobb a 2-5 évenként felülvizsgálatot alkalmazó

vállalkozások aránya (18,6 %, szemben a korábbi 11,1 %-kal). Alapvető különbségeket azonban nem fedezhetünk fel az 1996. és az 1999. évi felmérés adatai között.

6.5.2.4. A stratégiák kidolgozásában résztvevők köre

A stratégiaalkotásban résztvevők köre szempontja alapján jelentősen eltérő a vállalati gyakorlat. A részvétel szempontjából mintánk egésze az alábbi képet mutatja:

- A stratégiát a vállalat felsőszintű vezetői dolgozzák ki: 34 vállalat (30,1%)
- A felsőszintű vezetők és a tervezési/stratégiai szakapparátusok dolgozzák ki a stratégiát: 24 vállalat (21,2%)
- A felső vezetők, a középvezetők és a szakapparátus egyaránt részt vesz a stratégiaalkotásban: 33 vállalat (29,2%)
- Valamennyi vezetői szint részt vesz a stratégiák kidolgozásában: 17 vállalat (15,0%)
- A vezetők és a beosztott dolgozók egyaránt részt vesznek a stratégiák kialakításában: 5 vállalat (4,5%)

A fenti adatok alapján megállapíthatjuk, hogy a vállalati stratégiák kidolgozását a mintánkba tartozó szervezetek mintegy felénél vállalati felsőszintű vezetők, illetve a szakapparátusok végzik. A középszintű vezetőket a vállalkozások közel egyharmadánál bevonják a stratégiák kidolgozásába. Az alsószintű vezetők és a beosztottak részvétele kevésbé jellemző.

A részvétel gyakorlata a méret szerinti vállalatcsoportoknál ellentmondásos képet mutat. A létszám alapján mért vállalatnagyság szerint azt mondhatjuk, hogy a kisebb méretű vállalatokra jobban jellemző a kizárólag felsővezetők által kidolgozott stratégia. A felsővezetők és a tervezési/stratégiai szakapparátusok közreműködésével kialakított stratégiáknál a nagyobb méretű vállalatok háromnegyedes részarányt képviselnek. Ez feltehetően összefügg azzal, hogy a nagyobb cégeknél formalizált rendszerek működnek, amelyek igénylik a szakapparátusok bekapcsolását az elemzési és stratégia-kidolgozási munkába.

A felső vezetők, szakapparátusok és középvezetők együttes részvétele alapján vizsgálva a mintánkat a nagyobb vállalatok kétharmados aránya állapítható meg.

A beosztottak részvételét mindössze 5 vállalat jelezte, közülük 2 a kisebb, 3 a nagyobb méretkategóriába tartozik.

Eszközérték és árbevétel alapján mérve a vállalat nagyságát ugyancsak azt figyelhetjük meg, hogy a kisebb méretű szervezetekre inkább jellemző, hogy kizárólag a felsőszintű vezetők dolgozzák ki a stratégiát.

A felső vezetők és a tervezési/stratégiai szakapparátusok együttes részvétele ugyanakkor nagyobb részben jellemző a kisebb méretű vállalkozásokra, ami ellentétes a létszám szerinti méret alapján tapasztaltakkal.

A felső vezetők, középvezetők és szakapparátusok által kidolgozott stratégia a létszám, az eszközérték és az árbevétel szerint ellentétes képet mutat. Létszám és eszközérték szerint a nagyobb, árbevétel szerint inkább a kisebb szervezetekre jellemző ez a stratégiaalkotási gyakorlat.

Összefoglalóan megállapíthatjuk, hogy a méret alapján nem lehet markáns különbségeket megfigyelni a stratégiaalkotásban résztvevők között a vizsgálati mintánkban.

Az 1999. évi adatok nagyfokú hasonlóságot mutatnak az 1996. évi felvétel értékeivel. A kizárólag felső vezetők általi stratégia-kidolgozás némileg gyakoribb, mint 3 évvel korábban (30,1 %, szemben a 23,3 %-kal), illetve kismértékben alacsonyabb a felsővezetők és a tervezési/stratégiai szakapparátusok részvételével történő stratégia-készítés (21,2 %, szemben a korábbi 29,5 %-kal). Ha figyelembe vesszük, hogy az 1999. évi mintában a kisebb vállalatok nagyobb részarányt képviselnek, mint az 1996-osban, akkor érthető, s a korábbi gyakorlattal megegyező a szakapparátusok némiképp alacsonyabb részvételi aránya. (Ugyanis a nagyobb vállalatok inkább alkalmaznak formalizált tervezési rendszereket, amelyek működtetésében nélkülözhetetlen a szakapparátusok részvétele.)

6.5.2.5. Külső tanácsadók igénybevétele a stratégiaalkotásban

Külső tanácsadót a 113 formalizált stratégiai tervezést alkalmazó vállalat közül 36 cég alkalmaz, ami kevesebb, mint a vállalatok egyharmada. Leggyakrabban hazai tanácsadó céget foglalkoztatnak (20 szervezetnél), külföldi tanácsadó 7 vállalatnál dolgozik, míg hazai és külföldi tanácsadót párhuzamosan 9 vállalatnál vesznek igénybe.

A hazai tanácsadókat a létszám szerinti kisebb vállalatok 55 %-a bízta meg, a nagyobb vállalatoknál ez a mutató 45 %. Külföldi tanácsadó a 7 vállalatból 6 esetében a nagyobb méretkategóriában fordult elő. Hazai és külföldi tanácsadót párhuzamosan csak a létszám szerinti nagyobb vállalatok foglalkoztatnak. Az árbevétel és az eszközérték alapján mért vállalati méret esetében az előzőekhez hasonló megállapításokat tehetünk a külső tanácsadók igénybevételére vonatkozóan.

A külső tanácsadó cégek alkalmazásának gyakorisága alacsonyabb, mint az 1996-os felvételnél. Korábban a vállalatok 40 %-a, most 31,8 %-a veszi igénybe stratégiai tanácsadó cégek szolgáltatásait. Ez feltehetően összefügg a vállalati stratégiaalkotási tapasztalatok bővülésével.

6.5.2.6. A stratégiai tervezés során alkalmazott módszerek

A kérdőíves felmérés során az alábbi stratégiai elemzési és tervezési módszerek elterjedtségét vizsgáltuk:

- SWOT-elemzés,
- Szenárió (forgatókönyv) technika,
- Porter-féle iparág-elemzés,
- Értéklánc-elemzés,
- Technológiai portfólió elemzés,
- Csoportos alkotó technikák,
- Egyéb módszerek.

Az elterjedtség mértékére az alábbi válaszlehetőségek alapján kértünk információkat:

- Nem is hallottunk róla,
- Ismerjük, de nem alkalmazzuk,
- Kipróbáltuk, de nem vált be,
- Esetenként alkalmazzuk,

- Rendszeresen alkalmazzuk.

A SWOT-elemzésre vonatkozóan 87 szervezettől kaptunk információt. A leggyakoribb válasz az volt, hogy ismerik, de nem alkalmazzák, amely 27 szervezetre (a válaszolók 31 %-a) jellemző. Rendszeresen 24 vállalat, esetenként 21 használja ezt az eljárást. 11 vállalat (12,6 %) nem is hallott ezen eljárásról. 1996-tal összehasonlítva a módszer ismertségének és elterjedtségének kismértékű javulása figyelhető meg.

A scenárió (forgatókönyv) technika elterjedtsége vonatkozóan 78 vállalattól kaptunk válaszokat. Itt viszonylag magas (25,6 %) azon vállalkozások aránya, amely nem is hallott ezen eljárásról. A leggyakoribb válasz az volt, hogy ismerik, de nem alkalmazzák, ezt válaszolta 32 szervezet (41 %). Esetenként 12, rendszeresen 9 vállalatnál használják a scenárió technikát. Az ismertség és az elterjedtség itt is kismértékben nagyobb, mint 1996-ban.

A Porter-féle iparágelemzés szerte a világon a viszonylag ismertebb és elterjedtebb módszerek közé tartozik. Meglepő emiatt, hogy a mintánkban szereplő, s a kérdésre válaszoló vállalatok 70 %-a nem használja. A 70 válaszoló vállalatból 23 nem is hallott róla, s 27 ismeri, de nem alkalmazza. Rendszeresen mindössze 4, esetenként 12 vállalatnál alkalmazzák ezen eljárást. A módszer némiképp ismertebbnek bizonyult, mint 1996-ban, alkalmazásának gyakorisága azonban érdemben nem változott.

A portfólió-elemzésre vonatkozóan 84 szervezettől kaptunk válaszokat. 7 vállalat nem hallott e módszerről, s 24 mondta azt, hogy ismeri, de nem alkalmazza. Az esetenként alkalmazó vállalatok száma 28 (33,3 %), a rendszeres alkalmazóké 17 (20,2 %). 8 vállalat azt válaszolta, hogy kipróbálták, de nem vált be. A módszer ismertsége és elterjedtsége hasonló az 1996-ban tapasztaltakkal.

Az értéklánc-elemzésre vonatkozó kérdésre 72 vállalat válaszolt. 17 vállalat nem is hallott róla, s 30 mondta azt, hogy ismeri, de nem alkalmazza. A módszer elterjedtsége alacsony, mindössze 6 vállalatnál használják rendszeresen, s 12-nél esetenként. 7 vállalat kipróbálta, de nem vált be. Az eljárás ismertsége és elterjedtsége hasonló az 1996-os felvétel adataihoz.

A technológiai portfólió-elemzéssel kapcsolatban feltett kérdésekre 73 vállalat adott választ. 14 nem hallott róla, 34 ismeri, de nem alkalmazza. A rendszeres alkalmazók száma mindössze 5, az esetenként alkalmazóké 16. A kevésbé elterjedt módszerek közé sorolható. A kapott kép hasonló az 1996. évihez.

A csoportos szellemi alkotó technikák az előzőeknél nagyobb ismertséggel és elterjedtséggel rendelkeznek. A 76 válaszoló vállalatból 17 rendszeresen, 15 esetenként alkalmazza. Ugyanakkor viszont 20 szervezet ismeri, de nem használja, s 15 nem is hallott róla. Széleskörű ismertségről és elterjedtségről tehát ez esetben sem beszélhetünk. A módszer használatának gyakorisága kismértékben növekedett 1996-hoz viszonyítva.

A stratégiaalkotási módszerek használatára vonatkozó válaszok ellenőrzésére a lehetséges módszerek közé felvettünk egy nem létező módszert, amelynek az „értéknövelt portfólió módszer” nevet adtuk. Az egyes módszerek felismerésének bizonytalanságát jelzi, hogy csupán 21 vállalat válaszolta azt, hogy nem is hallott róla. 33 vállalat mondta azt, hogy ismeri, de nem alkalmazza, sőt 3 rendszeresen, 4 esetenként alkalmazza a kapott válaszok szerint. Ezen adatok mindenesetre óvatosságra kell, hogy intsenek bennünket a kapott válaszok megbízhatóságát illetően. Feltehető, hogy a válaszok a valóságnál szebb képet mutatnak, ugyanis a válaszolók nem szívesen mondják azt, hogy nem ismerik, illetve nem alkalmazzák azt az eljárást, mely ismereteik szerint hozzátartozik a vállalatok által széles körben használt eszköztárhoz. A nem létező módszerrel kapcsolatos válaszok hasonló eloszlást mutatnak, mint az 1996-os megkérdezésnél kapott adatok.

Összességében megállapíthatjuk, hogy a stratégiai tervezési módszerek ismertsége és elterjedtsége kismértékben javult 1996-hoz viszonyítva. Ha figyelembe vesszük, hogy az 1999. évi mintában a kisebb vállalkozások nagyobb részarányban szerepeltek, hogy még jelentősebb a módszertani fejlődés. A kisebb cégekre ugyanis a módszerek kisebb fokú ismertsége és alkalmazása jellemző, s e tekintetben hasonlóak az 1996. évi és az 1999. évi eredmények.

6.5.3. A formalizált stratégiai tervezési rendszereket nem alkalmazó vállalatok stratégiaalkotási jellemzői

Amint azt fentebb már említettük, vizsgálati mintánkban a vállalkozások mintegy 60 %-a nem alkalmaz formalizált stratégiai tervezési rendszereket. A magas részarány miatt indokolt megvizsgálni, hogy milyen tulajdonságok jellemzik e vállalkozásokat a stratégiák kidolgozása szempontjából.

A kérdőívben megfogalmazott válaszlehetőségek alapján a következőket állapíthatjuk meg:

- Nincs stratégiája a vállalatnak: 9 vállalat,
- A stratégia menet közben, spontán alakul ki: 17 vállalat,
- A stratégiát az elsőszámú vezető határozza meg: 42 vállalat,
- A stratégiát a felsőszintű vezetők informális folyamat keretében alakítják ki: 89 vállalat,
- Egyéb: 8 vállalat.

A válaszok alapján megállapíthatjuk, hogy a formalizált stratégiai tervezési rendszerek alkalmazásának hiánya döntően nem azt jelenti, hogy a vállalkozásnak nincs stratégiája. Ilyen választ mindössze hét vállalattól kaptunk, ami a teljes minta mintegy három százalékát teszi ki. Jellemző vállalati gyakorlatnak az tekinthető, hogy a vezetők szabályozatlan folyamat keretében dolgozzák ki a stratégiát, illetve hogy az elsőszámú vezető dönti el a stratégiai irányt. Mintánkon belül is a kisebb vállalkozásokra jellemző inkább, hogy az informális stratégiaalkotási módszereket alkalmazzák.

6.5.4. A stratégiaalkotási módszerekben bekövetkezett változások értékelése

Amint azt fentebb már megjegyeztük, a két felvétel adatainak összehasonlításánál óvatosságra int bennünket az a tény, hogy az 1996-os felvételen a nagyobb méretű vállalkozások részaránya magasabb volt, mint az 1999. évi mintában. Az 1996. évi adatok feldolgozásánál megállapítottuk, hogy a nagyobb méretű vállalatokra inkább jellemző a formalizált stratégiai tervezési rendszerek alkalmazása, s módszertanilag is felkészültebbek a kisebb vállalkozásoknál.

Az 1999. évi válaszok feldolgozása azt mutatta, hogy a módszerek ismeretében kismértékben előrelépés következett be, tehát annak ellenére, hogy a kisebb méretű szervezetek nagyobb részt képviselnek a mintában, a módszerek ismertsége és alkalmazása gyakoribb, mint három évvel korábban. Ebből a módszertani felkészültség javulására következtethetünk.

Az informális stratégiaalkotás a kisebb vállalkozásoknál széles körben alkalmazott vezetési gyakorlat. Pozitívan értékelhetjük, hogy alig volt olyan vállalkozás a mintánkban, amelyik nem rendelkezett stratégiával. Ez azt mutatja, hogy a piacgazdaság fejlődésével a vállalatok körében terjed a fejlett ipari államokban alkalmazott vállalatvezetési gyakorlat, amelynek szerves részét képezi a stratégiák kialakítása és azok aktualizálása. A vállalatok

környezetében bekövetkező gyakori változásokra való reagálás jeleként érzékelhető, hogy jellemzően évente sor kerül a stratégiák felülvizsgálatára és aktualizálására. E tekintetben a kis- és közepes méretű vállalkozások is piacgazdaságokban elterjedt megközelítést alkalmaznak.

A stratégiák időhorizontjában érdemi változás nem következett be: mindkét felvételnél a 2-5 év közötti stratégiák domináns részaránya figyelhető meg, ami megfelel a gyors környezeti változások által támasztott követelményeknek.

Az 1996. és 1999. évi felmérés adataiban sok a hasonlóság a stratégiaalkotási gyakorlat tekintetében. Ezen időszakban nem következett be alapvető módosulás sem a részvételt, sem a módszerek alkalmazását tekintve. Ez egyúttal azt is mutatja, hogy még bőven van lehetőség tanulásra és fejlődésre a korszerű stratégiaalkotási eljárások alkalmazásában.

7. Vállalatirányítás, vezetési funkciók

Ebben a fejezetben elsősorban a menedzsment működésével és annak kereteivel kapcsolatos eredményeinket foglaltuk össze. Először a vállalatkormányzás kérdéskörét tárgyaljuk, s ennek kapcsán ismertetjük, hogy milyen jellemzőket mutattak a vállalatokat irányító legmagasabb szintű testületek, s tagjaik milyen módon befolyásolják a vállalat tevékenységét. A működés tágabb keretének, a szervezeti felépítésnek a vizsgálata arra a kérdésre kereste a választ, hogy vajon a minta vállalatainál a szervezeti struktúra a belső adottságokkal és a külső körülményekkel mennyire konform.

A menedzsment irodalomban vezetési versenyként tárgyalt jelenség megjelenését azzal próbáltuk tetten érni, hogy kapcsolatot kerestünk a legsikeresebb stratégiát követő vállalatok, valamint a teljesítménymutatók szerint is élenjárók és az őket vezető menedzserek képességei, fölkészültsége és döntéshozatali stílusa között. A humán erőforrás területén megmutatkozó versenyelőny szerepét természetesen nem csak a menedzsmenten keresztül elemeztük, hanem foglalkoztunk a vezetettekkel is. Áttekintettük a vállalati siker szempontjából kulcsfontosságú képzés és motiválás gyakorlatát is.

Vizsgálataink legfontosabb eredményeit az alábbiakban foglalhatjuk össze:

Az igazgatóságokra egyelőre még a törvényi előírás szerinti minimális működés a jellemző, s csak kevés helyen tekinthetők stratégiai helyzetekben aktív döntési fórumnak. Ez a gyakorlat a nagyobb vállalatok nagyobb létszámú testületeire viszont már igaz.

A minta vállalatainak háromnegyede funkcionális szervezeti formában működik. Ez a Magyarországon nagy tradíciókkal rendelkező struktúra jelenleg a nem túl dinamikus piaci környezet és az egytermékes, illetve domináns üzletággal rendelkező vállalatok legcélszerűbben alkalmazható struktúrája.

A menedzsment képességek vizsgálata egyértelműen azt mutatta, hogy a dinamikus stratégiát követő, teljesítményük szerint élenjáró vállalatok versenyelőnyben vannak menedzsmentjük fölkészültsége, képességei szerint. Ez azt jelenti, hogy a felső vezetés a versenyképesség meghatározó tényezője.

A humán erőforrás minősége folyamatosan javul, miközben a teljesítményértékelés és a motiválás továbbra is a hagyományos fölfogásban történik. A képzési programok az ismeretek bővítését és nem annyira a készségek fejlesztését célozzák meg.

7.1. Vállalatkormányzás

A vállalatkormányzást tanulmányozása során arra voltunk kíváncsiak, hogy a vállalatokat irányító legmagasabb szintű testületek hogyan működnek és a bennük helyet foglaló vezetők milyen módon befolyásolják a vállalat tevékenységét. A vállalat legfelső irányító testületei: az igazgatóság és a felügyelő bizottság a részvénytársasági forma esetében. Ezek a testületek hivatottak arra, hogy közvetítsenek a tulajdonos és a menedzsment között, ill. fontosabb és hosszabb távú kérdések esetén értékeljék és figyelembe vegyék a vállalati működés érintettjei érdekeit és véleményét.

A vállalatkormányzás kérdésköre persze rendkívül szerteágazó. Tárgyalása során felmerülnek jogi, intézményi, szervezeti, vezetési, pénzügyi, kulturális tényezők és a sort még lehetne folytatni számos, a vizsgálódás szempontjából releváns terület felsorolásával. A témakör az 1990-es évek elejétől jelenik meg erőteljesebben a vállalati közgondolkodásban. Szinte minden fejlettebb gazdasággal rendelkező országban a kormányok és különféle magán szerveződések foglalkoznak intenzíven a témával a vállalati felső vezetés hatékonyságának és nem utolsósorban átláthatóságának növelése érdekében.

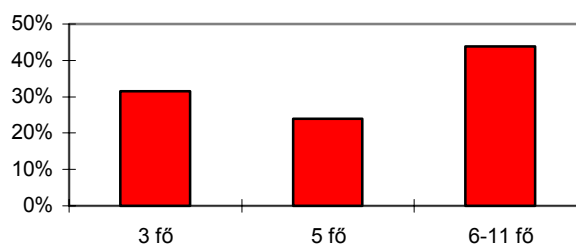
Jelen vizsgálatunkban a magyar helyzet feltárására tettünk kísérletet néhány a probléma szempontjából különösen fontosnak ítélt tényező tekintetében. Vizsgálatunk során a részvénytársasági formában működő vállalatokra koncentráltunk, mivel ezen jogi forma esetében kap különös jelentőséget a testületi vezetés és ennek a formának a gazdasági súlya különösen nagy. Megállapításainkat kérdőíves felmérésünkben a testületi vezetésre vonatkozó kérdéseinkre választ adó, átlagosan nagyjából 1800 főt foglalkoztató és hozzávetőlegesen 17 milliárd forint árbevétellel rendelkező részvénytársaságok válaszaira alapoztuk.

7.1.1. Az igazgatóság létszáma és összetétele

Az átlagos igazgatóság öt fővel működik az általunk megkérdezett vállalatok körében. Ez a létszám már biztosítja, hogy többféle ismeret és megközelítés egyszerre legyen jelen az üléseken, és lehetővé teszi az érdemi munkamegosztás kialakítását a testületen belül a tagok között. A vállalatok egyharmada esetében viszont mindössze három főt találunk az igazgatóságban, ez egyébként megfelel a törvényben előírt minimális létszámnak. Az ilyen kis létszámú testület nem valószínű, hogy a jelentősebb érdemi viták fóruma lenne, inkább a jogszabályok betartását szem előtt tartó formális működésre utal.

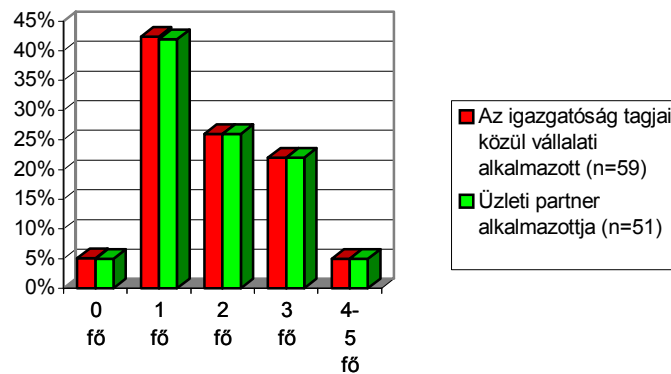
1. ábra

Az igazgatóság létszáma (n=57)



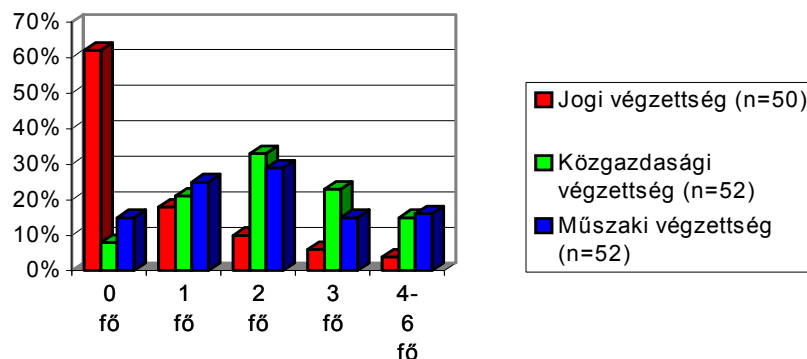
Az igazgatóság tagjai közül átlagosan kettő vállalati alkalmazott. Tehát, ha az átlagot nézzük, akkor azt tapasztaljuk, hogy az igazgatósági tagok többsége a vállalaton kívülről érkezik: nagyjából 60-40% arányban osztoznak a külsők és a belsők. A válaszolók közel egyharmada esetében a külső tagok között megtalálható valamely üzleti partner alkalmazottja is. Ők lehetnek bankok képviselői csakúgy, mint más nagyvállalatok vezetői. Feladatuk lehet a banki kihelyezések működőképességének az ellenőrzése csakúgy, mint a más iparágban, másfajta vállalatnál szerzett tapasztalatok kamatoztatása az igazgatósági munkában.

2. ábra: Külső és belső tagok az igazgatóságokban



Az igazgatók szakmai képzettségét tekintve úgy tűnik, hogy a közgazdasági és műszaki képzettség szerepe meghatározó. Az igazgatóság tagjai sorában a vállalatok kevesebb mint egytizede esetében nem találunk közgazdasági végzettségűt. Műszaki felsőfokú végzettségű tagja a válaszadók 15%-a esetében nem volt az igazgatóságnak. A jogász végzettség viszont az esetek majdné kétharmadában nem jelenik meg testületekben.

3. ábra: Az igazgatósági tagok szakmai képzettsége



7.1.2. Igazgatósági ülések

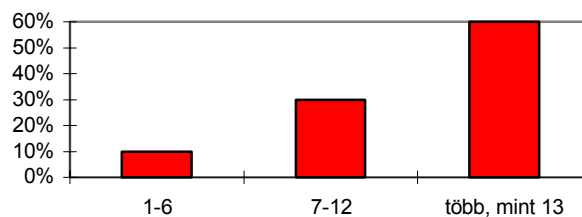
Az igazgatóságok nagyjából hatvan százaléka évente mindössze hat vagy annál kevesebb hivatalos ülést tart. Ez azt mutatja, hogy ezen vállalati körben a testületek munkáját valószínűleg inkább a formális döntéshozatal jellemzi. Közel harminc százalék azon

vállalatok aránya, ahol az igazgatósági ülések száma az évi 7-12 intervallumba esik. Mintegy tíz százalékuk esetében pedig az ülések gyakorisága meghaladja a havi egyet.

A magyar gyakorlatban elválnak egymástól a vállalatok tényleges operatív vezetését szolgáló testületek és az igazgatóságok tevékenysége. Ezért érdekes, hogy milyen módon kommunikálnak egymással ezek a testületek, létezik-e közöttük törekvés az együttműködésre. Másként fogalmazva, arra voltunk kíváncsiak, hogy az igazgatóság által kialakított álláspontok háttérének megvilágítását szolgálja-e valamilyen rendszeres fórum. A felmérés adatai azt mutatják, hogy a vállalatok mindössze tizenhárom százaléka teszi rendszeressé a közösen tartott üléseket a felső vezetők értekezletei és az igazgatóság között. Alkalmi közös megbeszélésekre viszont a vállalatok majd kétharmadánál sor kerül. Míg egynegyedük soha nem szervez közös fórumokat az igazgatóság és a felső szintű vezetés részvételével.

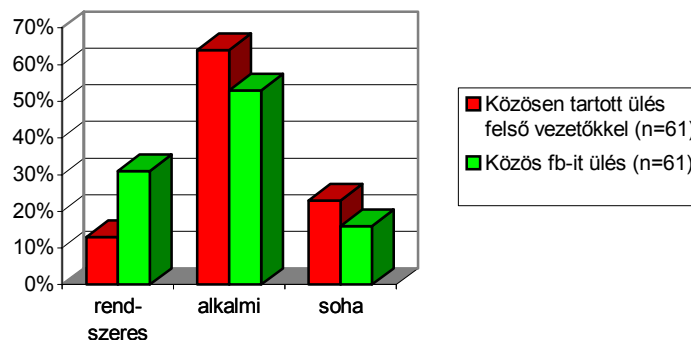
4. ábra

Igazgatósági ülések száma (n=61)



Szintén érdekes, hogy az ellenőrzésre hivatott felügyelő bizottság és a döntéseket hozó igazgatóság kapcsolata hogyan alakul a vállalatoknál. Ezen a területen már rendszeresebbnek tűnik a kapcsolat, mint a felsővezetői testületek esetében. A vállalatok több, mint harminc százalékánál rendszeres gyakorlat az igazgatóság és felügyelő bizottság közös ülésezése. A válaszadók több, mint fele szerint pedig legalább esetenként hivatalos formában is tanácskozik közösen a két testület.

5. ábra: Közös testületi ülések gyakorisága

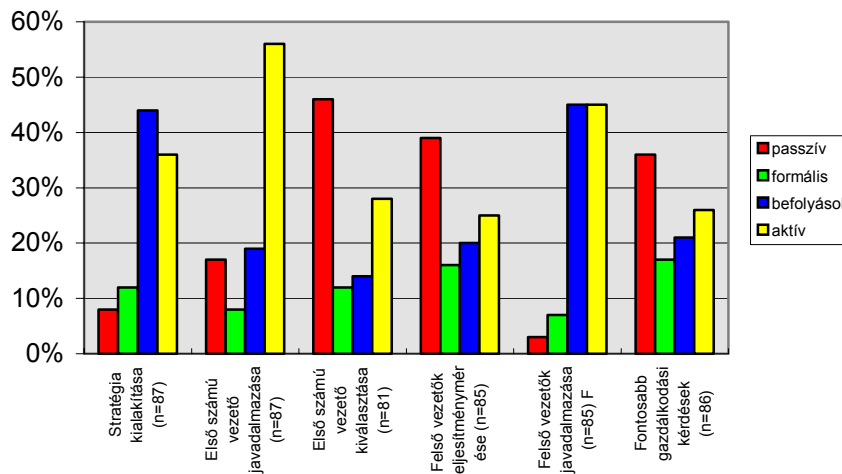


7.1.3. Az igazgatósági munka

Az igazgatóság tevékenységének egyik jellemzője, hogy alakít-e ki valamiféle munkamegosztást tagjai között. Nagyobb méretű testületeknél a munkamegosztás szervezeti

megoldását bizottságok létrehozása jelentheti. Felmérésünk szerint a vállalatok több, mint egytizede alkalmazza a munkamegosztás ezen formáját. A bizottságok tevékenységét tekintve ugyanakkor már jóval kevésbé biztató a kép, amit kaptunk. A létrehozott bizottságok nagyrészt jelölő bizottságok, míg valamely vállalati tevékenységgel kapcsolatos rendszeresen működő bizottságot csak szórványosan találhatunk.

6. ábra : Az igazgatóságok döntési kompetenciái



Az igazgatóságok működésének felmérésére további lehetőséget jelent döntéshozatali munkájuk vizsgálata. A kérdőívek alapján azt tapasztaltuk, hogy az igazgatóságok a legnagyobb aktivitást a vállalatok első számú vezetőinek és felső menedzsmentjének díjazása megállapítása ügyében mutatják. Szintén erőteljesen vesznek részt a vállalati stratégia kialakításában. Kevésbé jellemző az igazgatóságok tényleges beleszólása a döntésekbe olyan területeken, mint a felső szintű vezetés teljesítményének mérése, az első számú vezető utánpótlásának megoldása vagy a közvetlenül nem a stratégia kialakításához tartozó, de egyébként fontosabb, a vállalat gazdálkodását érintő ügyeknél.

Tehát összességében azt mondhatjuk, hogy a vizsgált vállalati körben nem terjedt még el túlzottan széles körben az a fejlettebb gazdaságokat egyre inkább jellemző gyakorlat, hogy az igazgatóságokat a vállalati tevékenység stratégiai kérdéseivel kapcsolatos aktív döntési fórumokként egyre közvetlenebbül bevonják a vállalat életébe. Nálunk inkább még a törvényi előírások szerinti minimális működés a jellemző. A legnagyobb méretű vállalatok nagyobb létszámú testületei viszont már a nyugati gyakorlathoz hasonlóan működnek itthon is.

7.2. A vállalatok szervezeti felépítése

A vállalatok szervezeti felépítésének vizsgálata az előző felmérés során nem került górcső alá. Jelen vizsgálódás alap gondolata azokra a klasszikus hagyományokra épült, amelyek a szervezeti struktúra külső környezethez és belső adottságokhoz való igazításának szükségességét hangsúlyozzák. A vállalatok formális szervezeti struktúrája tehát befolyásolja a sikerességet. Akkor tekinthető a vállalat – ezen közelítés szempontjából – sikeresnek, ha mindenkorai struktúrája igazodik a környezet követelményeihez.

Modellünkben a külső környezetet a piaci verseny, a belső adottságokat a tevékenységi kör diverzifikáltsága reprezentálta. A szervezeti felépítés azonosítására 4 csoport szolgált: funkcionális, divizionális, mátrix és egyéb. A modellszerű összefüggéseket a következő táblázatban foglaljuk össze.

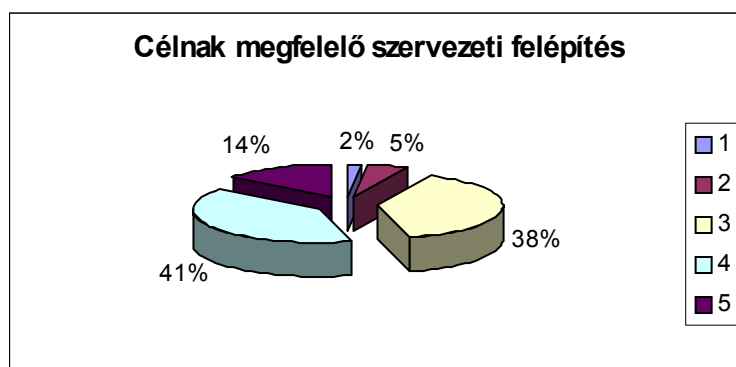
1. táblázat: Az adottságok és a szervezeti felépítés összefüggései

Adottságok	Konform szervezeti felépítés
Nem jelentős, gyenge piaci verseny Egytermékes, vagy többtermékes (de domináns profil)	Funkcionális szervezet
Jelentős piaci verseny Többtermékes profil	Divizionális szervezet
Erős piaci verseny Erőteljes diverzifikáltság (többtermékes profil)	Mátrix-szervezet

7.2.1. Célszerű szervezet

A megkérdezett vállalatok igen csekély része (7 %) vélte úgy, hogy szervezeti struktúrája egyáltalán nem, vagy nem egészen felel meg céljainak. 38 % szerint az illeszkedés közepes, 55 % szerint pedig igen jó, illetve kiváló. Közepes és annál jobb minősítést a minta 93 %-a adott, ami azt is jelentheti, hogy vállalatok fontosnak tartják a szervezeti struktúra teljesítményt befolyásoló szerepét, illetve a vállalati teljesítmények elmaradása elsősorban nem a formális szervezeti felépítésnek tulajdonítható.

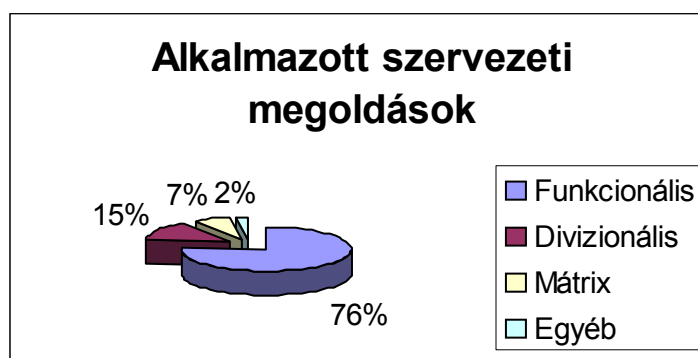
7. ábra



Jelmagyarázat: 1 – egyáltalán nem felel meg, 5 – teljesen megfelelő

A minta vállalatai által választható szervezeti felépítések között összehasonlításokat végeztünk. Funkcionális szervezetenként értelmeztük a termékigazgatói rendszerrel rendelkező, amúgy funkcionális struktúrákat (számisságuk a mintában elenyésző), valamint a termék-, vevő- és regionális alapú divizionális szervezeteket a munkamegosztás alapjára nem utaló divizionális struktúráként vontuk egybe. A mátrix és egyéb megoldások kapcsán nem végeztünk összehasonlításokat.

8. ábra



A vállalatok jelentős többsége funkcionális szervezeti formában működik. E Magyarországon nagy tradíciókkal rendelkező struktúra a nem túl dinamikus piaci környezet és egytermékes, illetve domináns üzletággal rendelkező vállalatok célszerűen alkalmazható struktúrája. A dinamikusabb piaci feltételek és diverzifikált tevékenységet végző divizionális struktúrák aránya 15 %, míg az összetett piacokon, innovatív környezetben tevékenykedő diverzifikált tevékenységű mátrix-szervezeteké 7 %. Ezek az eredmények azt jelzik előre – célszerűen megválasztott szervezeti struktúrát feltételezve –, hogy a magyar vállalatok kiszámítható, nem túl dinamikus piaci környezetben végzik specializált (nem diverzifikált) tevékenységüket. Egy másik logika szerint e vállalatok a kihívásokkal teli környezetükben és diverzifikálódó tevékenységükkel a rosszul megválasztott, vagy még át nem alakított szervezeti felépítés adta keretek között tevékenykednek.

7.2.2. Piaci verseny

A vállalatok 39 %-ára nem vagy alig, 22 %-ára közepesen és 39 %-ára pedig nagymértékben hat a külpiacokon folyó verseny.

Mindez a belföldi piacokon 24 %-ra, 25 %-ra és 51 %-ra módosul, vagyis a megkérdezettek többsége erős (bel)piaci versenyfeltételek között tevékenykedik. A vállalatok erős piaci verseny és nem diverzifikált tevékenység mellett a funkcionális szervezeti felépítést szokták preferálni a kereskedelmi szervezeten belüli rugalmasabb megoldások kialakításával.

A piaci feltételekre vonatkozó eredmények alátámasztják tehát azon korábban bemutatott eredményeinket, hogy a vállalatok e feltételekkel konform funkcionális szervezeti felépítés keretei között tevékenykednek.

9. ábra



Jelmagyarázat: 1 – egyáltalán nem jelentős, 5 – jelentős

10. ábra



Jelmagyarázat: 1 – egyáltalán nem jelentős, 5 – jelentős

7.2.3. Diverzifikáltság

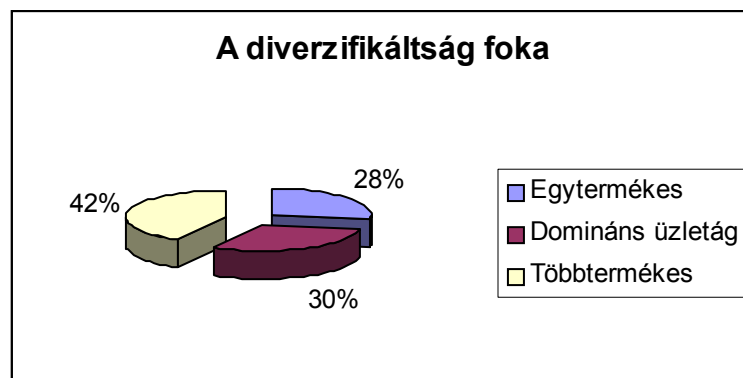
A diverzifikáltság meghatározására a vállalat legnagyobb üzletága árbevételből való részesedése szolgált a következők szerint:

2. táblázat: A diverzifikáltság meghatározása

Árbevételből való részesedés	Diverzifikáltság foka
95-100 %	Egytermékes
70-94 %	Többtermékes domináns üzletággal
1-69 %	Többtermékes

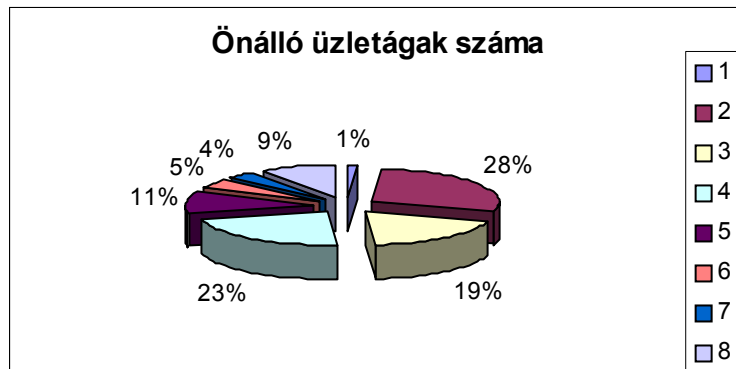
A megkérdezettek 28 %-a egytermékes, 30 %-a domináns üzletággal rendelkezik, kevesebb mint fele (42 %) tekinthető többtermékes, tehát diverzifikált vállalatnak. Szervezeti oldalról az egy- és domináns többtermékes vállalatok a funkcionális szervezetet részesítik előnyben egyszerűsége, standardizáltságából eredő olcsósága, valamint e forma magyarországi elterjedtsége, ismertsége miatt. A tevékenység oldaláról (mint adottság) tehát a korábban megfogalmazott várakozás látszik beigazolódni, vagyis, hogy a szervezeti felépítésben a funkcionális megoldásnak kell dominálnia.

11. ábra



Az üzletágak számának vizsgálata is hasonló eredményt ad. Egy üzletággal a vállalatok 30 %-a, 2 üzletággal 28 %-a, 3 üzletággal 23 %-a és a maradék 19 %-a pedig 4 és annál több üzletággal rendelkezik.

12. ábra



Jelmagyarázat: 1 – nincs üzletág, 2 – egy üzletág, 3 – két üzletág, 4- három üzletág, 5 – négy üzletág, 6 – öt üzletág, 7 – hat üzletág, 8 – hét és ennél több üzletág

7.2.4. Célszerű-e a célszerűnek ítélt szervezet?

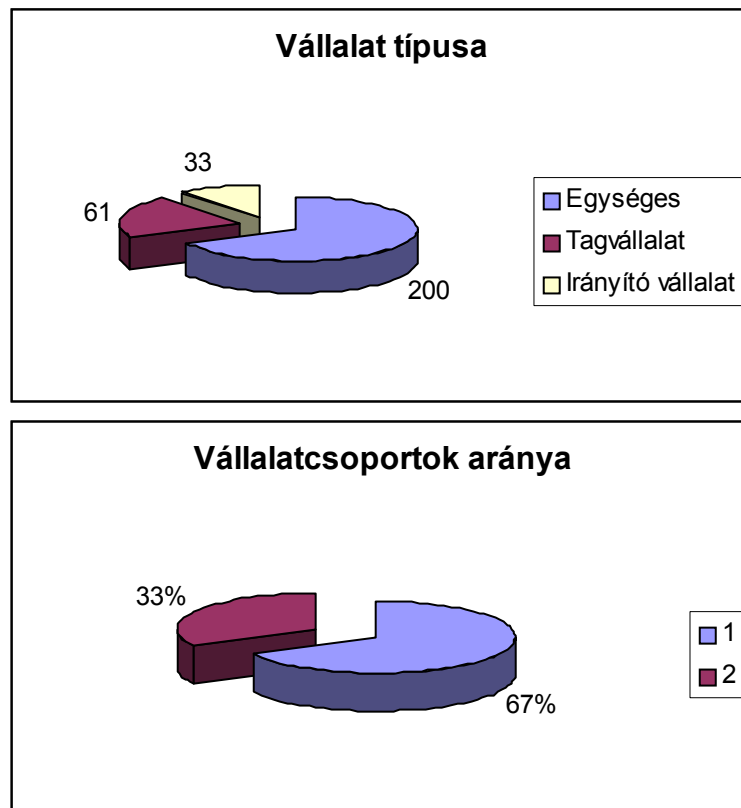
Az eddig bemutatott eredmények azt mutatják, hogy a vállalatok nemcsak vallják, hogy struktúrájuk céljaiknak megfelelően lett kialakítva, hanem azt is, hogy valóban az általunk relevánsnak ítélt feltételekhez igazítják a szervezeti felépítést. Az eddigiekből azonban az is kitűnik, hogy az indokltnál talán többen ragaszkodnak jól bevált, régi funkcionális szervezetükhöz. A keresztkapcsolatok elemzése jó strukturális alkalmazkodást, illetve az ezen a téren elfogadható helyes passzivitást mutat a vállalatok szervezet(át)alakító magatartása terén. A belpiaci verseny és a diverzifikáltság foka a vizsgált vállalatok esetében ugyanis erős korrelációt mutat a szervezeti struktúrával.

7.2.5. Alkalmazkodás jogi megoldásokkal

A következőkben azt vizsgáljuk, hogy az eddig egységesként kezelt vállalatok mennyire élnek a strukturális alkalmazkodás azon eszközeivel, amelyek jogi megoldások révén az egységes vállalatok számtalan hátrányát képesek mérsékelni (és persze másokat termelni). A nemzetközi tapasztalatok és a szakirodalom is azt mutatják, hogy a vállalati tevékenységek jogi személyiséggel rendelkező társaságokba történő helyezése (különböző mértékű részesedés megtartásával) növeli a szervezet rugalmasságát, segíti a szervezet működésének átláthatóságát stb.

A vállalatok kisebb része (33 %-a) vallotta magát cégcsoportnak, míg 67 %-uk egységes vállalatként sorolta be magát. A jogilag önálló vállalatok irányítását végző társaságok száma 33, az irányított vállalatoké pedig 61.

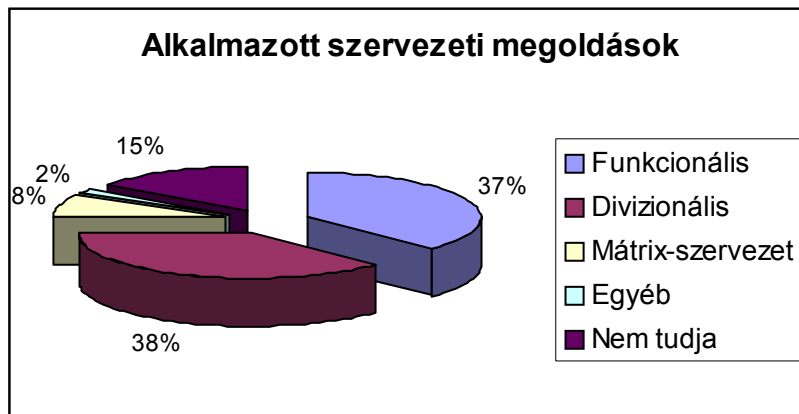
13. ábra, 14. ábra



A részesedési arányokat vizsgálva azt tapasztaltuk, hogy igen nagy azon irányító vállalatok aránya, amelyek 50 %, illetve 75 % feletti részesedéssel bírnak az ellenőrzött társaságokban.

A cégcsoportokat magában foglaló részmintá adatai azt mutatták, hogy a funkcionális szervezetek mellett hasonló mértékben kerülnek alkalmazásra a divizionális megoldások. A cégcsoportok kialakulásának egyrészt feltétele a tevékenységek diverzifikáltsága (ez indokolja a divizionális felépítést), másrészt az (egy) alaptevékenységre való erőteljesebb koncentrálásnak eszköze a támogató tevékenységek jogi leválasztása (ez pedig a funkcionális szervezetek létét magyarázza). A mátrix-szervezetek létét (feltételezhetően a teljes mintában is) nemzetközi cégek magyarországi (és mintabeli) jelenléte indokolhatja elsősorban, ugyanis általában ezen nagyvállalatok kezelik együtt a termékek, a vevők és a régiók mentén is diverzifikálódott tevékenységeket mátrix struktúrák segítségével. A struktúrára vonatkozó kérdést megválaszolni nem tudók nagy aránya (15 %) annak tudható be, hogy a cégcsoport irányított tagvállalatai sokszor nem ismerik (nem akarják, vagy nem tudják megismerni) a cég egészének felépítését.

15. ábra

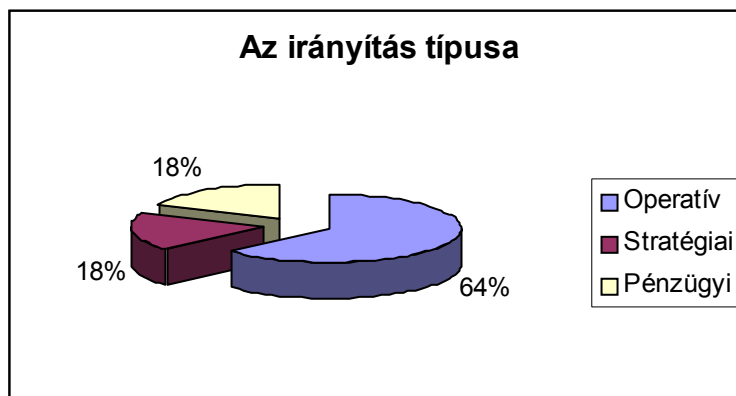


A kapott eredmények úgy is értelmezhetők, hogy a dinamikusabb feltételek között működő (divizionális) vállalatoknak nagyobb szükségük van az alkalmazkodási kényszerek miatt a rugalmasságukat, átláthatóságukat stb. növelő jogi megoldásokra.

Az irányítást végző társaságok szinte mindegyike maga is végez értékteremtő (alap)tevékenységet. Ez azt vetíti előre, hogy az irányítás során számtalan operatív eszközt használnak az ellenőrzött vállalatok tevékenységének befolyásolására (erre a magas részesedési arány is jó lehetőséget ad), illetve további magyarázattal szolgál a funkcionális megoldások nagy számára.

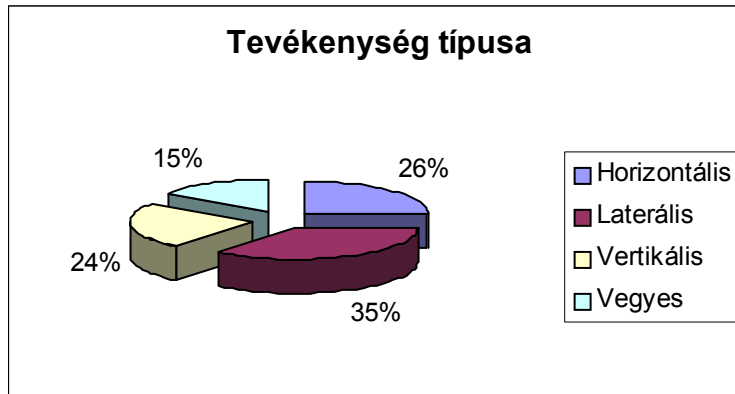
A megfogalmazott feltételezéseket az adatok is alátámasztják: a tagvállalatok irányítása érdekében operatív eszközöket is alkalmazó vállalatcsoportok aránya 64 %. Ráadásul olyan vállalat egyáltalán nincs a mintában, amely kizárólag a vagyonnevelés eszközeit használná társaságai irányítására.

16. ábra



Az irányítás típusa, a szervezeti struktúra a vállalatok tevékenységének diverzifikáltságával is összefügg. A tevékenység jellegének meghatározásakor a következő elvet követtük: az azonos tevékenységet végző vállalatokat horizontálisnak, az azonos iparági tevékenységet végzőket laterálisnak, az egymásra épülőket vertikálisnak és a különböző iparágban tevékenykedőket vegyesnek neveztük. Az adatokból az tűnik ki, hogy egyik típus sem ugrik ki nagy számosságával a többi közül.

17. ábra



A részmintán végzett korreláció számítás azt az elméleti feltevést látszik megerősíteni a magyarországi gyakorlat oldaláról is, hogy a korábbi összefüggések mellett a jogilag önálló vállalatok irányítására használt eszközök (operatív, stratégiai, pénzügyi, vagyongazdálkodási) szorosan összefüggnek az alkalmazott szervezeti struktúra típusával.

7.2.6. Összegzés

A magyar vállalati gyakorlat igazolta azt a klasszikus feltételezést, hogy a vállalatoknak mindenkor szervezeti struktúrájukat – ha hatékonyan, vagy hatékonyabban akarnak működni – környezeti feltételeikhez és belső adottságaikhoz kell igazítaniuk. Jelen kutatás azon összefüggéseket is igazolta, amelyek az egyes szervezeti struktúrák (funkcionális, divizionális, mátrix) és jellemző kialakítási feltételei közötti kapcsolatokat írja le.

A magyar vállalatok többsége kiszámítható, nem túl éles piaci versenyben méretődik meg kevés, homogén termékével; ezen feltételekkel konform funkcionális szervezeti megoldást alkalmazva.

A vállalatok egy kisebb, de nem elhanyagolható része erős piaci verseny között, (éppen ezért) diverzifikált tevékenységgel divizionális (vagy mátrix) struktúrával igyekszik alkalmazkodni a változó körülményekhez.

A vállalatok mintegy fele a jogi alkalmazkodás eszközeivel élve – feltételezhetően rugalmasabb, olcsóbb működést remélve – cégcsoportként tevékenykedik. Az operatív irányítási eszközöket is használó irányító társaságok nagy aránya a funkcionális szervezet mellett a divizionális struktúrák erőteljes centralizáltságára enged következtetni.

7.3. Menedzsment képességek

A döntéshozatali teljesítményre nem csak az alkalmazott közelítésmódok és a vezetői stílus nyomja rá a bélyegét, hanem meghatározó az is, hogy milyen a menedzserek szakmai felkészültsége, képzettsége, tapasztalata, illetve, hogy milyen elvárásokat támasztanak magukkal szemben.

Mindezekkel kapcsolatban megvizsgáltuk azokat a személyiségjegyeket és képességeket, amelyek döntőek a menedzser teljesítmények szempontjából. Az általunk vizsgált képességek a vállalat humán erőforrásához, és ezen belül is kiemelten a vállalati menedzsmenthez kapcsolódtak.

Vajon milyen tulajdonságokkal, egyéni képességekkel kell a menedzsmentnek rendelkeznie ahhoz, hogy eredményes legyen? Melyek a mintában szereplő menedzserek erősségei, illetve gyenge pontjai? A különböző vezetői posztokon található menedzserek vajon egyformán ítélik-e meg a képességeiket? Van-e összefüggés a követett stratégia és a menedzserek képességei között? E kérdések megválaszolásához - a korábbi kutatás hagyományait követve - egy nemzetközi kutatás eredményeiből indultunk ki, s azt kerestük, hogy a magyar menedzserek mennyire felelnek meg a kihívásoknak. Az alábbi készségek, képességek meglétét és erősségét elemeztük:

- fejlett kommunikációs képesség
- magas szintű szakmai ismeretek birtoklása
- vezetési ismeretek birtoklása
- problémamegoldó képesség
- az ötletek képviselésének képessége
- szervezési készség
- üzleti érzék
- számítástechnikai ismeretek
- elemzőkészség
- gyakorlatorientáltság
- kockázatvállalási hajlandóság

Ez a lista, melyben egyaránt helyet kaptak a hagyományos vezetői erényeket megtestesítő képességek, készségek, valamint az új fejlődési pályára álló gazdaságban elengedhetetlen dinamikus, a vállalkozáshoz nélkülözhetetlen jellemzők, a menedzserekkel szembeni kihívások azonosítását és a menedzserek felkészültségének megítélését célozta meg.

A döntéshozatali tevékenység színvonalát és ezzel egy vállalat versenyképességét jelentős mértékben befolyásolja, hogy kik hozzák meg a döntéseket, milyen képességekkel, készségekkel rendelkeznek, milyen a vezetői stílusuk, milyen technikákat, módszereket alkalmaznak a döntéshozatal során. Andrew Gross, Robert Hartley, Berács József, Gáspár Péter (Berács - Chikán: *Managing Business in Hungary*, Akadémiai Kiadó, 1998) társadalmi-kulturális mintákat és értékeket kerestek és hasonlítottak össze 300 magyar és 700 amerikai menedzser mintáján. Az ő elemzéseiből felkészült, kicsit körülményes, analitikusan

gondolkodó menedzserek képe rajzolódott ki a magyarokra vonatkozóan, akiknek komoly hátrányuk van a hi-tech eszközök alkalmazásában amerikai kollégáikkal szemben.

7.3.1. A menedzsment képességek alakulása és különböző megítélése

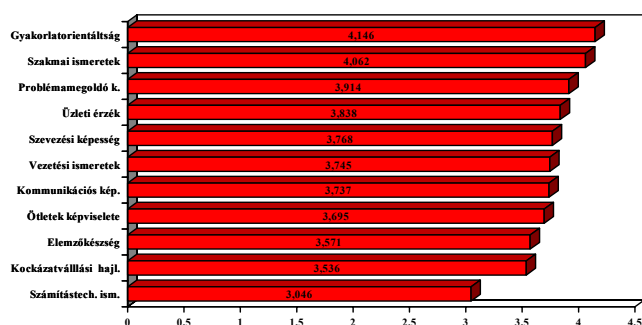
A vállalati menedzsment képességeivel, fölkészültségével kapcsolatos eredményeink teljes mértékben megerősítették mind a fentiekben hivatkozott, mind pedig saját korábbi kutatási eredményeinket, melyek a "Versenyben a világgal" kutatás keretében 1996-ban 325 vállalat vezetőinek megkérdezése alapján születtek. A válaszadóknak akkor, és 1999-ben is ötfokozatú skálán kellett értékelnie ugyanazon menedzsment képességek és készségek meglétét, illetve erősségét. Az eredmények hasonlósága azért is érdekes, mert a két minta összetétele jelentősen eltér egymástól. A vállalatoknak közel egyharmada szerepel csupán mindkét mintában, s a '96-os felvételt inkább a nagyobb export-orientált vállalatok választai dominálták, míg a '99-es mintában a kis és közép méretű, elsősorban hazai piacra termelő vállalkozások voltak túlsúlyban. A minden képességnél megmutatkozó javulás valószínűsíthetően a természetes fejlődésnek is tulajdonítható.

3. táblázat: A menedzsment képességek rangsora 1996-ban és 1999-ben

A vállalati menedzsment értékelése (1996) N= 325	A vállalati menedzsment értékelése (1999) N = 321
gyakorlatorientáltság (4.15)	gyakorlatorientáltság (4.16)
magas szintű szakmai ismeretek (3.99)	magas szintű szakmai ismeretek (4.06)
problémamegoldó képesség (3.78)	problémamegoldó képesség (3.91)
üzleti érzék (3.71)	üzleti érzék (3.83)
fejlett kommunikációs képesség (3.61)	szervezési készség (3.76)
szervezési készség (3.61)	vezetési ismeretek (3.74)
az ötletek képviselőtének képessége (3.60)	fejlett kommunikációs képesség (3.73)
vezetési ismeretek (3.54)	az ötletek képviselőtének képessége (3.69)
kockázatvállalási hajlandóság (3.47)	elemzőkészség (3.57)
elemzőkészség (3.46)	kockázatvállalási hajlandóság (3.53)
számítástechnikai ismeretek (2.93)	számítástechnikai ismeretek (3.04)

Feltűnő hasonlatosság mutatkozik a két rangsor között, ami az eredmények megbízhatósága szempontjából rendkívül fontos körülmény. Mind a két listát ugyanazon képességek vezetik: a gyakorlatorientáltság, a magas szintű szakmai ismeretek, a problémamegoldó képesség és az üzleti érzék. Ezek az erősségek egy fölkészült, pragmatikus, a megváltozott viszonyokhoz adaptálódott menedzsment körvonalait rajzolják meg, akiből azonban hiányzik az offenzív vezetéshez szükséges kockázatvállalási hajlandóság és az ötletek képviselőtének képessége. A számítástechnikai ismeretek, noha szintén fejlődést mutatnak, még mindig a sor végén kullognak, s egyértelműen a vizsgált menedzserek gyengeségét jelzik ezen a területen. A '96-os mintával ellentétben ebben a rangsorban már nem szerepel 3 alatti eredmény, amit úgy értelmezhetünk, hogy a menedzserek önértékelésük szerint közepesnél nagyobb mértékben rendelkeznek mindegyik képességgel.

18. ábra: A menedzsment képességek rangsora a "Versenyben a világgal '99" kutatásban



(1-kevésbé jellemző, 5-nagyon jellemző) (N=321)

A menedzserek a fenti képességeiket elsősorban a döntéshozatalban kamatoztathatják.

A menedzsment irodalomban a szervezeti döntéshozatalnak több modellje különböztethető meg. Ezek abban térnek el egymástól, hogy más előfeltevésekkel élnek a döntéshozókra, valamint a döntéshozók közötti szervezeti kapcsolatokra vonatkozóan. A Versenyképesség kutatás mindkét vizsgálatánál négy különböző modellt, illetve döntéshozatali mechanizmust azonosítottunk, melyek lényegében különböző döntéseméleti közelítésmódokat testesítettek meg.

A döntéshozatali közelítésmódok leírására Allison közismert tipológiáját használtuk. Eszerint az alábbi modelleket különböztetjük meg:

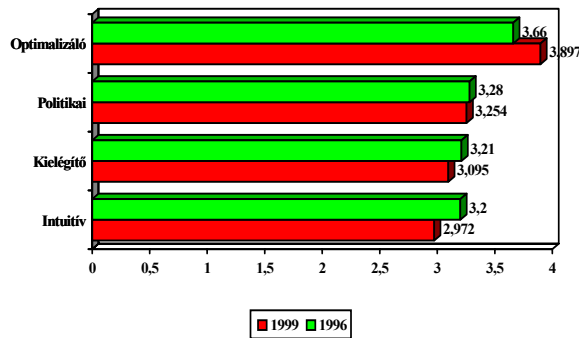
- *A racionális egységes cselekvő megközelítés* egyszemélyes döntéshozatalt feltételez, ahol a döntéshozó a klasszikus közgazdasági megközelítés szerint jár el, az optimális megoldás elérésére törekszik. Ez egy normatív modell, az elemzést állítja a középpontba. Azt feltételezi, hogy minden szükséges információ rendelkezésre áll vagy beszerezhető. Minden elképzelhető alternatívát ésszerű költséggel fel lehet tární, ezek következményei pontosan bemérhetők. A megfelelő kvantitatív módszerek alkalmazásával általában optimális, a vállalkozás profitját maximalizáló döntést lehet hozni, ezért ezt a fölfogást szokták **optimalizáló** közelítésmódnak is nevezni.
- *A szervezeti modellben* több döntéshozó is szerepet játszik a stratégiai döntéshozatalban, akik ugyan egy közös szuperordinált célért tevékenykednek, de azért vannak saját céljaik is és főként olyan kognitív korlátokkal rendelkeznek, amelyek miatt *korlátozottan racionális döntéshozóként* nyilvánulnak meg. E modell azt feltételezi, hogy a döntések előkészítése során nem lehet minden szükséges információt beszerezni, éppen ezért az optimális döntések meghozatalához szükséges kvantitatív módszerek alkalmazásától el kell tekinteni. A problémák általában túl komplexek, magas a bizonytalansági szintjük. A döntéshozók nem is törekednek optimális megoldásra, mert a szervezet céljainak a *kielégítő* megoldások is megfelelnek. A **kielégítő** közelítésmóddal ésszerű ráfordítás mellett általában jó eredményt lehet elérni.

- A *politikai modell* abban tér el a szervezeti modelltől, hogy nem ismeri el egy szuperordinált cél létezését a szervezetben, hanem feltételezi, hogy a döntéshozatali folyamatban mindenki a saját céljait, érdekeit követi. A hatalmi szó ilyen körülmények között meghatározó, a konfliktuskezelés leghatékonyabb módszere. A szervezet fontos alapegységeinek vezetői teljes tekintélyükkel az általuk irányított egység helyzetének javítására törekszenek. (Ezért ezt a modellt szokás *tekintélyelvű* modellnek is nevezni.) A stratégiai döntéshozatalra a menedzsment tagjainak érdekérvényesítési küzdelme nyomja rá a bélyegét.
- A *viselkedéstudományi döntésemélet modellje* olyan döntéshozókat vizsgál, akik nem rendelkeznek a racionalitás képességével, s olyan döntéseket hoznak, amelyekkel időt nyerhetnek, s valahogy átvickélhetnek egyik helyzetből a másikba. Ez a közelítésmód komoly felkészültséget igényel a probléma azonosítás fázisában. A szervezet stratégiai döntéseire általában a változékony, nagyfokú bizonytalansággal jellemezhető környezet nyomja rá a bélyegét. A döntéshozóknak kevés az idejük és az erőforrásuk a problémák átfogó elemzéséhez. A megoldások többnyire a korábban felhalmozódott vezetői tapasztalatokon alapulnak, a részletekbe menő elemzést gyakran *intuitív* megoldásokkal hidalják át.

Az egyes közelítésmódok érvényességére vonatkozó kérdéseknél a közelítésmódok szakirodalmi megnevezését nem adtuk meg a kérdésben, azért, hogy a hozzájuk tapadó esetleges negatív konnotációk ne befolyásolják a válaszokat. A megkérdezettek 1-5 skálán adták meg a válaszukat, ahol 1 azt jelentette, hogy a leírt közelítésmód egyáltalán nem jellemző a vállalatukra, 5 pedig azt, hogy teljes mértékben a vázolt elvek szerint járnak el.

A modellek fő jellemzőinek rövid bemutatásából látszik, hogy az a szervezet amely döntéshozatali mechanizmusát a normatív döntéseméleti irányzat optimalizáló modelljének megfelelően tudja kialakítani, más szervezetekhez képest versenyelőnyre tehet szert. A leíró döntéseméleti irányzatok azonban arra mutatnak rá, hogy valós döntési szituációkban, különösen nagy bizonytalanság melletti komplex vállalati döntések esetében, a normatív modell tiszta formában való érvényesülését több tényező is akadályozhatja. A racionális modell ideálképe és a valós döntések közötti különbségek fontos okaira világít rá a másik három modell. Az optimalizáló modell mellett pozitívan értékelhetjük a kielégítő döntésekre törekvő döntéshozatali mechanizmust is, amely noha lemond az optimális megoldás megtalálásának reményéről, a döntéshozatalt nagyfokú procedurális racionalitással végrehajtva egy megfelelő megoldás elérésére törekszik. A politikai, illetve az intuitív modellel jellemezhető döntéshozatal során olyan hibák, zavarok jelentkezhetnek a döntéshozatal folyamatában, melyek negatívan hatnak a döntések végeredményére és a vállalat teljesítményére.

19. ábra: A döntéshozatali közelítésmódok elterjedtsége 1996-ban és 1999-ben



Ha összehasonlítjuk a kutatás két időpontjában kapott eredményeinket egyértelmű elmozdulást tapasztalunk az optimalizáló, a racionalitást középpontba állító fölfogás felé. Ez a módosulás ráadásul együtt járt a másik három közelítésmód - igaz, hogy nagyon kismértékű, de azért észlelhető - visszahúzóásával. Ebből arra következtethetünk, hogy a döntéshozatalt a mintában szereplő vállalatoknál egyre inkább az átgondolt, racionalitást követő fölfogás határozza meg, s igyekeznek az esetleges, csupán az intuíciókra hagyatkozó választásoktól tartózkodni.

Érdekes volt megvizsgálni, hogy a különböző vezetői posztokat betöltő menedzserek miként vélekednek az egyes közelítésmódok érvényességéről a saját szervezetükben.

A véleményeket leíró táblázat adataiból az derül ki, hogy a különböző pozíciókban lévő menedzserek átlagosan nem ítélik meg szignifikánsan eltérően vállalatuk döntéshozatali mechanizmusának jellemzőit. A válaszadó csoportok mindegyike legjobban az **optimalizáló döntési modellhez** érzi hasonlónak szervezete döntéshozatali gyakorlatát. Ugyanakkor itt is megállapítható, hogy mintánk vállalatainál az optimalizáló modell mellett a másik három, a kielégítő (korlátozottan racionális), a politikai és az intuitív modell is a szerepet kap. A korlátozott racionalitást az anyagi folyamatokhoz közelebb álló vezetők, a kereskedelmet és a termelést irányítók tartják kevésbé jellemzőnek a saját környezetükben. A politikai közelítésmód, amely a hatékony konfliktuskezelésnek is eszköze lehet, jellemző módon a vezérigazgatók és a termelési vezetők szerint tipikusabb. Az intuitív közelítésmódot szintén a vezérigazgatók és a pénzügyi vezetők érzékelik inkább a saját környezetükben, ami teljesen természetesnek mondható, hiszen ezt a közelítésmódot leginkább nekik áll módjukban gyakorolni. Azt mondhatjuk, hogy a különböző vezetők a saját területükkel leginkább konform döntéshozatali közelítésmódot erősebbnek érzékelik az átlagosnál.

4. táblázat: A döntéshozatali közelítésmódok szerepe a különböző vezetői posztot betöltők szerint

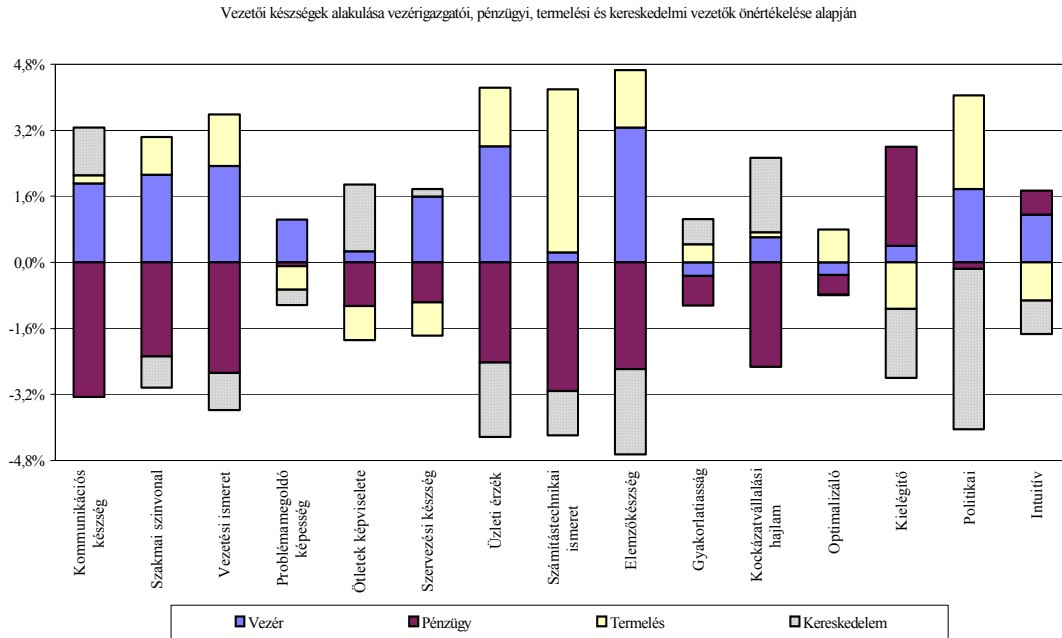
Modell/válaszadó	válaszadók átlaga	átlagtól való eltérés (%)
<i>Vezérigazgató</i>		
optimalizáló	3.90	-0.3
kielégítő	3.08	0.4
politikai	3.19	1.8
intuitív	2.93	1.2
<i>Pénzügyi vezető</i>		
optimalizáló	3.91	-0.5
kielégítő	3.02	2.4
politikai	3.25	-0.2
intuitív	2.95	0.6
<i>Termelési vezető</i>		
optimalizáló	3.86	0.8
kielégítő	3.12	-1.1
politikai	3.17	2.3
intuitív	3.00	-0.9
<i>Kereskedelmi vezető</i>		
optimalizáló	3.89	0.0
kielégítő	3.14	-1.7
politikai	3.38	-3.9
intuitív	2.99	-0.8

Meghatározhatunk egy olyan elemzési keretet is, melynek dimenzióit a vizsgálatban elemzett menedzsment képességektől való eltérések, illetve a különböző döntéshozatali közelítésmódok favorizálása határozza meg. Továbbra is négy közelítésmódot különböztetünk meg: az optimalizálót, a politikait, a kielégítőt és az intuitívot, továbbá a korábban elemzett 11 menedzsment képességet vesszük figyelembe. A négy vezetői terület értékeléseinek az átlagtól való százalékos eltéréseit tanulmányozva azt állapíthatjuk meg, hogy a legnagyobb véleményeltérés az üzleti érzék, a számítástechnikai ismeretek valamint az elemzőképesség készségek megítélésében mutatkozik. Ez azért is érdekes, mert ezeknél a képességeknél találtuk a leggyengébb eredményeket a képességek rangsorában. A termelési és az első számú vezetők minden esetre jobbnak látják saját menedzsmentjüket ezeken a területeken is, míg a kereskedelmi vezetők és a pénzügyesek sokkal kritikusabbak. Az ábra azt mutatja, hogy a pénzügyi vezetők az összes menedzsment képesség szerint alulértékelik a kollégáikat, ezzel szemben az első számú vezetők csak a gyakorlatorientáltságot látják problematikusnak. A kereskedelmi vezetők a kommunikációs képességet, az ötletek képviselői képességét, a szervezési készséget tartják saját menedzsmentjük erősségének, de elégedettek a gyakorlatorientáltság és a kockázatvállalási hajlandóság mértékével is. A termelési vezetők kritikája az ötletek képviselői, a problémamegoldó képességnek és a szervezési készségnek az alulértékelésében jelenik meg.

Mint azt már láttuk a négy vezetői csoport véleményét összehasonlító táblázatból, a legnagyobb véleményazonosság az optimális közelítésmódot illetően tapasztalható. Ez az eredmény is alátámasztja, hogy ez a domináns közelítésmód. A legszélsőségesebb megítélésnek a politikai döntéshozatal örvend. A termelési vezetők és az első számú vezetők az átlagosnál jellemzőbbnek érzik, míg a kereskedelmi vezetők és a pénzügyi vezetők szerint ez a közelítésmód kevésbé jellemző. A korlátozott racionalitás és az intuitív döntéshozatal - melyek egyébként szakmailag is szorosan kapcsolódnak egymáshoz - hasonló megítélést

kaptak. A vezetők és a pénzügyi főnökök szerint jellemzőbbek, mint a kereskedelmi és termelési vezetők szerint.

20. ábra: Vezetői képességek eltérése az átlagostól az egyes vezetői csoportok szerint



Ha összevetjük a képességek és a közelítésmódok megítélésében tapasztalható eltéréseket, akkor az egyes vezetői csoportokról az alábbi megállapításokat tehetjük:

Vezérigazgatók: A menedzsment felkészültségét pozitívan értékelik, különösen elégedettek a menedzsment elemzőképességével és üzleti érzékével. A válaszokból átsejlik az elfoglultság, egyedül a pragmatizmust kérik számon magukon és kollégáikon. A kiváló fölkészültség municiót nyújt az összes döntéshozatali közelítésmód gyakorlására, fölvállalják a politikai és intuitív közelítésmódok érvényességét is, melyek nagyfokú összpontosítást és kreativitást igényelnek.

Pénzügyi vezetők: Ők a legkritikusabban, alulértékelik magukat és kollégáikat is. Igen nagy hiányosságokat éreznek a számítástechnikai ismeretek, a kommunikációs képességek terén, de a vezetési ismereteket és az elemzőkészséget is számon kérik. Nem tartják megfelelőnek a kockázatvállalási hajlandóságot sem. Az átlagosnál gyengébbnek tartják az optimalizáló közelítésmód érvényességét, ami azt sugallja, hogy a döntések racionalitásával sem teljesen elégedettek.

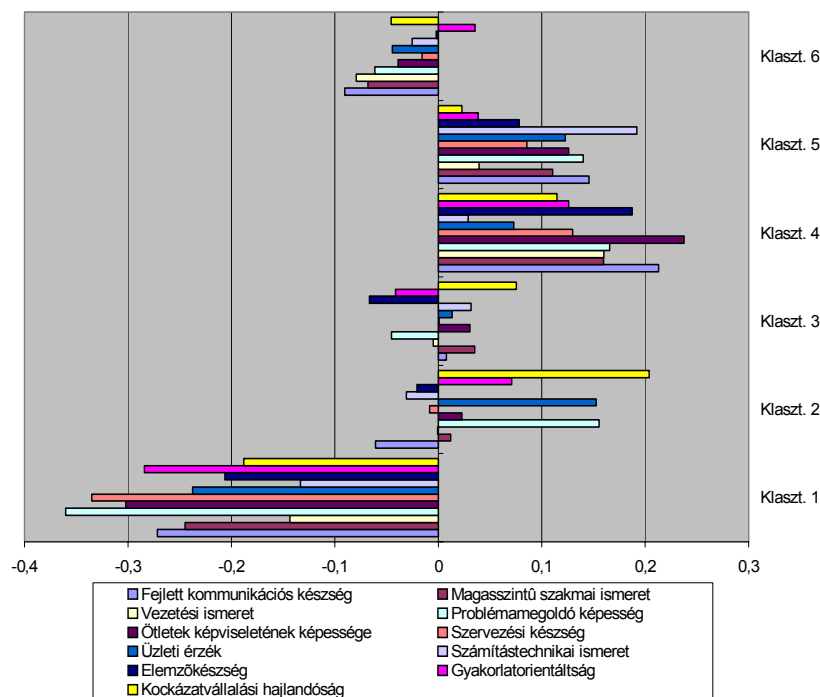
Termelési vezetők: Nagy elismeréssel adóznak a menedzsment fölkészültségének, csupán a problémamegoldó képességet, az ötletek képviselésének képességét és a szervezési készséget kérik számon magukon és vezető társaikon. Könnyen észrevehetjük, hogy kritikájuk a gyakorlat igényeit közvetíti. Egyértelműen elutasítják a korlátozott racionalitást és az intuitív közelítésmódot, amely az általuk vezetett területen nyilván kevésbé eredményes.

Kereskedelmi vezetők: Majdnem olyan kritikusak, mint a pénzügyi vezetők, de a dinamikus vezetői készségekkel azért elégedettek. Jónak tartják a kommunikációs készséget, és leginkább ők ismerik el a kockázatvállalási hajlandóságot. Mivel kifelé legközvetlenebbül ők képviselik a vállalatot, számukra nem előnyös, ha a politikai közelítésmód nem működik olajozottan a vállalaton belüli problémamegoldásban.

7.3.2. Menedzsment képességek és döntéshozatali közelítésmódok az egyes stratégiai klaszterekben

Az elemzések másik irányát az jelentette, hogy próbáltunk kapcsolatot keresni a megkérdezett vállalatok által követett stratégia és a menedzsment főkészültsége, illetve az általa alkalmazott döntéshozatali közelítésmódok között. E mögött a vizsgálódás mögött az a burkolt feltételezés húzódott meg, hogy az offenzívebb stratégiát követő vállalatoknak valószínűleg versenyelőnyük van a menedzsment képességek és a helyesen megválasztott döntéshozatali közelítésmód terén.

21. ábra: A menedzsment képességek eltérései az átlagtól az egyes stratégiai klaszterekben



A 33 vállalatot összefogó 1. klaszter a **követő, alkalmazkodó** elnevezést kapta. Jellemzője ennek a csoportnak, hogy egyetlen területen sem rendelkeznek versenyelőnnyel. Ez a sor kiegészíthető a menedzsment képességekkel is, az eredmények ugyanis azt mutatják, hogy vezetőik képességei minden kritérium szerint elmaradnak a minta átlagától. Vélhetően ez a humán erőforrásbeli hátrány is befolyásolja a defenzívebb stratégiaválasztást.

A **termelési hatékonyság** terén jeleskedő vállalatok 2. számú, 22 elemű klaszterét az jellemzi, hogy a termelési folyamathoz kapcsolódó tényezőkben kedvezőbb a pozíciójuk, mint a versenytársaké. A menedzsment képességeket illetően jobban támaszkodhatnak

vezetőik problémamegoldó képességére, gyakorlatorientáltságára. Az üzleti érzék és a kockázatvállalási hajlandóság is az átlagnál nagyobb mértékben jellemzi a reálfolyamatokban sikeres vezetőiket, akiknek leginkább a kommunikációs képessége szorul fejlesztésre.

Az **értékesítés orientált** vállalatok 54 elemű, 3. számú klaszterében szereplő cégeket többnyire átlagos felkészültségű és képességű menedzserek vezetik. E vállalatok vezetőit egyértelműen a kifelé fordulás jellemzi, ami megmutatkozik az átlagnál magasabb kockázatvállalási hajlandóságukban, melyet valószínűen kényszerből kell felvállalniuk. Vezetési ismereteik szerényebbek az átlagnál, s ugyancsak elmaradásuk van az elemzőkészség és a gyakorlatorientáltság terén, ami már előrevetíti azt, hogy markáns döntéshozatali közelítésmód vélhetően nem jellemzi őket.

A 4. és az 5. klaszterbe tartozó vállalatokat vezetik a legfölkészültebb és legtehetségesebb menedzserek. A 4. számú csoportot a kiemelkedő **szervezeti hatékonyság** jellemzi. A 46 elemű társaság tagjait olyan szervezeti előnyökkel lehet jellemezni, mint az alkalmazottak magasabb képzettségi színvonala, az információs rendszerek sikeres működtetése, és a vállalat kifelé történő profi menedzselése. Nem meglepő, hogy ez a vezetői csoport mutatja föl a legjobb eredményt a legtöbb menedzsment képesség szerint. Kiemelkedően jó a szervezési képességük, valamint az elemzőkészségük. A szervezeti hatékonyság elérését nagymértékben támogatja fejlett kommunikációs képességük, egyszóval valódi profi vezetők fémjelzik ezt a csoportot.

Csak egy hajszállal maradtak le az 5. számú klaszter vállalatainak vezetői az előző csoport vezetői mögött. Az ő cégeiket a **magas termékminőség és technológiai színvonal** jellemzi. 30 vállalat került ebbe a csoportba, amely sikeresen van jelen az exportpiacokon is. A vezetőket a vevőorientáltság és a minőség középpontba állítása jellemzi. Ezen kívül magas szakmai fölkészültséggel rendelkeznek, valamint az átlagot meghaladóak a kreatív képességeik, mint pl. a problémamegoldó képesség és az ötletek képviselésének képessége. Ezen felül ez az egyetlen csoport, amelyben a vezetők számítástechnikai fölkészültségét nem érheti kritika.

Az utolsó klaszterbe azok a vállalatok kerültek, amelyeknél nem sikerült markáns stratégiai előnyöket felfedezni az elemzés során. Teljesítményük közel áll az 1. csoport vállalataiéhoz, azzal a különbséggel, hogy etikalitásuk további kívánnivalót hagy maga után. **Középen megrekedő** pozíciójukat és az etikus magatartás hiányát részben indokolhatja, hogy vezetőik nem rendelkeznek kiugró képességekkel, ők is inkább az átlagba simulnak. A gondot az jelenti, hogy a vizsgált vállalatok egynegyede ebbe a csoportba került. A 86-os elemszám azért is aggasztó, mert a csoportot jellemző tulajdonságokkal leírható szegmens az előző kutatás időpontjában még nem volt azonosítható. Az is előfordulhat, hogy a középszerű teljesítmény és vezetői képesség a kisebb vállalatoknál koncentráltabban fordul elő.

Ha a menedzsment képességeket - egy gondolatkísérlet erejéig - egyforma fontosságúnak tekintjük, azzal az indoklással, hogy egy vezetőnek lényegében az összessel kell rendelkeznie, s konstruálunk egy olyan mérőszámot, amely azt fejezi ki, hogy az egyes klaszterekben szereplő menedzsereknek milyen a viszonya egy ilyen mértékhez, igen érdekes felismerésre juthatunk.

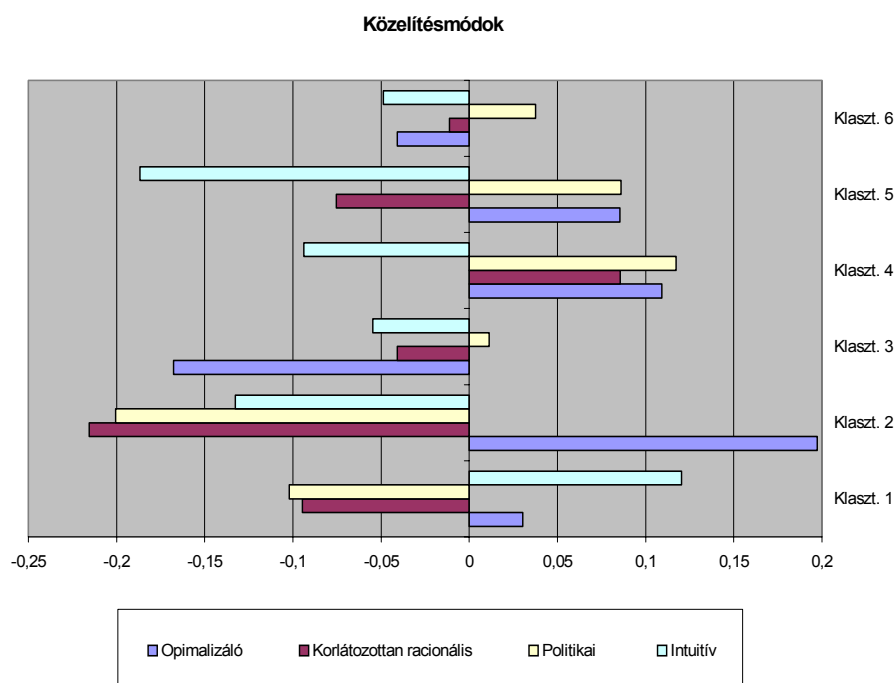
5. táblázat: A menedzsment képességek összességének eltérése az átlagostól az egyes klaszterekben

Klaszter	Elnevezés	Átlagtól való eltérés
1.	Követő, alkalmazkodó	-2.57
2.	Termelési hatékonyságra törekvő	0.52
3.	Értékesítés orientált	0.00
4.	Szervezeti hatékonyságra törekvő	1.5
5.	Termékminőség és tech. orientált	0.9
6.	Középen megrekedő, kevésbé etikus	-0.09

A legnagyobb képességbeli deficittel az 1. klaszter rendelkezik, a legkiemelkedőbb teljesítményt a menedzsment képességek terén a 4. klaszter tudja felmutatni. A vezetőkkel nincs különösebb képességbeli probléma az 5. és a 2. klaszterben, a 3. és a 6. klaszter vállalatainak vezetőit pedig az jellemzi, hogy képességbeli erősségeik és gyengeségeik nagyjából kiegyenlítik egymást. Ezen adatok alapján visszaigazoltnak látjuk, hogy a menedzsment fölkészültsége és képességei szoros kapcsolatot mutatnak a vállalat által követett stratégiával. A fölkészültebb és tehetségesebb vezetők az offenzívebb stratégiai irányokat választják.

A stratégiai döntéshozatalt és a stratégiai döntések megvalósítását egyaránt befolyásolja az, hogy milyen döntéshozatali közelítésmódokat alkalmaznak a döntéshozók. Éppen ezért megvizsgáltuk azt is, hogy az egyes klaszterekben szereplő vállalatokra az egyes döntéshozatali közelítésmódok mennyire jellemzők.

22. ábra: Az egyes döntéshozatali közelítésmódok előfordulása a stratégiai klaszterekben



Az optimalizáló közelítésmód legerőteljesebben a termelési hatékonyság területén jeleskedő 2. klaszterhez tartozó vállalatokat jellemzi. Egyúttal ők tagadják leghatározottabban a korlátozott racionalitás érvényesülését. Ebben a véleményben

visszaköszön a normatív és a leíró közelítésmódok szembeállíthatósága. A követő, alkalmazkodó stratégiát folytató és gyengébb teljesítményt produkáló 1. klaszter vállalatai ismerik el leginkább az intuitív döntéshozatalra való hajlamukat, s ezzel azt, hogy az átlagosnál többször hagyatkoznak a megérzéseikre. A 3. klaszter vállalataira sem jellemző a racionalitás, a kiemelkedő értékesítési teljesítmény könnyebben elérhető a kevésbé merev többi közelítésmód alkalmazásával. A 4. eminens klaszter válaszai azt mutatják, hogy a közelítésmódok tekintetében is karakteresebbek a csoportba tartozó vezetők. A markánsabb közelítésmódokat gyakorolják, nem hagyatkoznak az intuícióikra. Az 5. klaszter technokratább vezetői is mellőzik az intuíciókat, sőt a korlátozott racionalitás sem elfogadható számukra. A 6. klaszter közepén megrekedő vállalatait a politikai döntéshozatal jellemzi, ami azt jelzi, hogy a vezetők energiáik és képességeik jelentős részét a belső konfliktusok kezelésére kénytelenek fordítani.

Összességében megállapíthatjuk, hogy a klaszterekkel végzett elemzéseink is visszaigazolják azt a hipotézist, mely szerint a sikeresebb vállalatokat jobban jellemzi a racionalitásra való törekvés, vagyis az optimalizáló közelítésmód alkalmazása esetükben markánsabban megmutatkozik.

7.3.3. Menedzsment képességek és döntéshozatali közelítésmódok az egyes teljesítmény klaszterekben

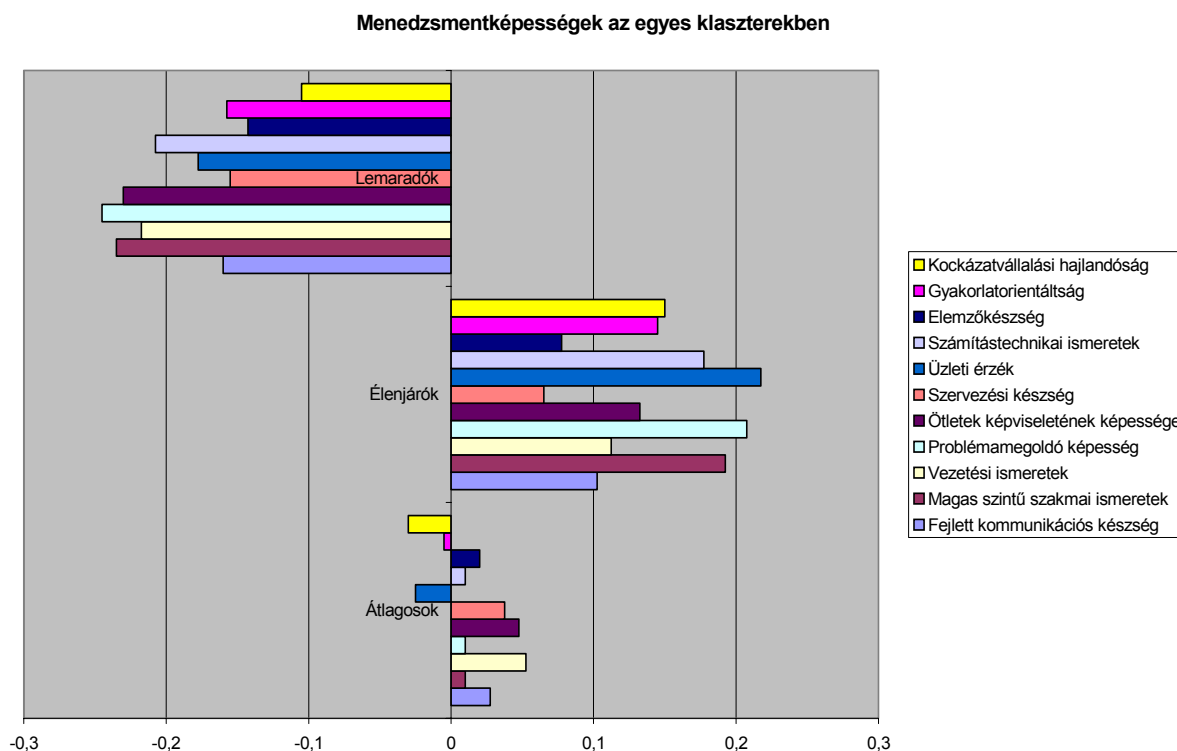
A kutatás során amellet, hogy kapcsolatot kerestünk a vállalatok által követett stratégia és a menedzsment felkészültsége között, arra is kíváncsiak voltunk, hogy a vállalatvezetők képességei mennyiben befolyásolják a vállalat teljesítményét, illetve mely döntéshozatali közelítésmódok jellemzik a különböző teljesítményű vállalatokat. Hipotézisünk az volt, hogy a felkészültebb vezetés általában jobb teljesítménnyel párosul.

Ezért egy újabb klaszterelemzés során a mintában szereplő vállalatokat három csoportba osztottuk az alapján, hogy a válaszadók hogyan értékelték saját működési, piaci és pénzügyi teljesítményüket az iparági átlaghoz képest.

Az első klaszterben 126 vállalat kapott helyet, amelyeket **átlagos teljesítmény** jellemez. A termékeik minőségét az átlagosnál jobbnak tartják ugyan a válaszadók, de úgy tűnik, ezt nem támogatja megfelelően korszerű technológia. A piaci és a pénzügyi teljesítmény szintén az átlagos szint körül mozog. A vállalatok menedzsmentjeinek a felkészültsége is átlagosnak mondható, az egyes képességek nem térnek el szignifikánsan az átlagtól.

A második klaszterben 69 vállalatot találunk, amelyeket minden tekintetben magasabb teljesítménymutatók jellemeznek az iparági átlagoknál. Őket **élenjáró vállalatoknak** neveztük, és ahogy azt vártuk, látható, hogy ebben a csoportban a menedzsment felkészültsége is meghaladja az átlagos szintet, ez különösen az üzleti érzékre és a problémamegoldó képességre igaz (lásd ábra), amely azt mutatja, hogy ez utóbbi két képesség a siker fontos tényezője lehet.

23. ábra



A harmadik klaszterben a **lemaradó vállalatok** kaptak helyet. Ezt a 64 vállalatot átlagos termékminőség és gyenge piaci, illetve pénzügyi teljesítmény jellemzi. A menedzsmentképeségek területén is jóval elmaradnak az átlagtól, leginkább a problémamegoldó képesség és a magas szintű szakmai ismeretek hiánya jelentkezik ebben a csoportban.

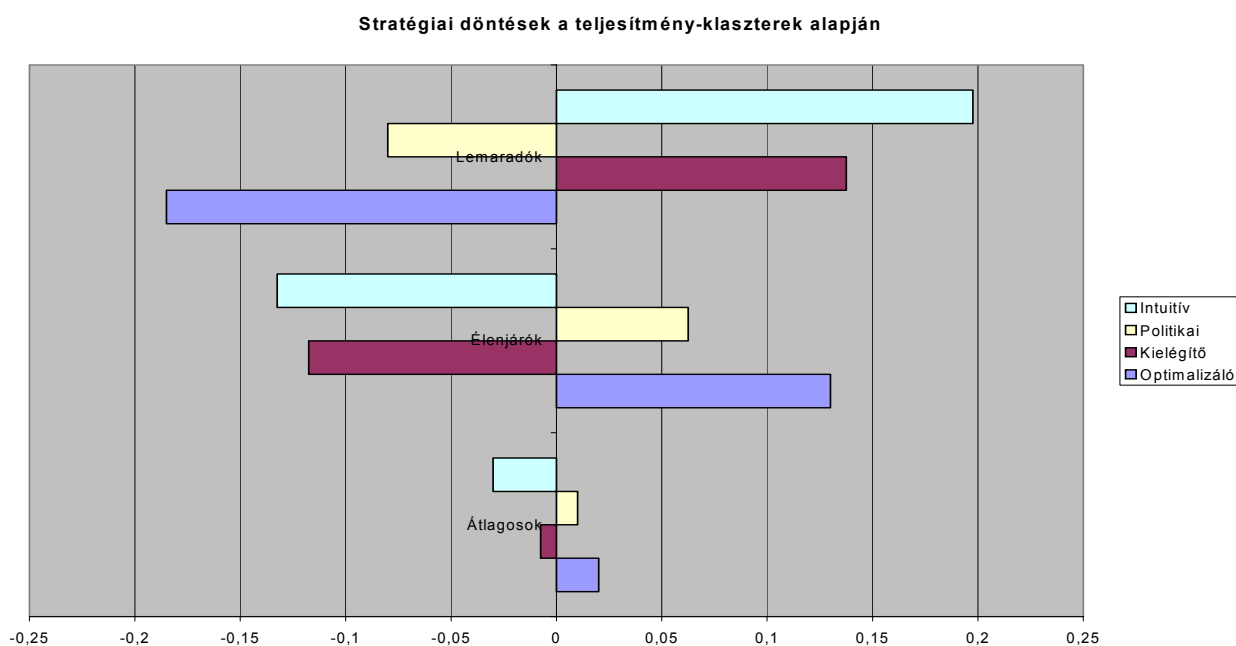
Az egyes klaszterek által képviselt döntéshozatali megközelítéseket összehasonlítva a következő eredményekre jutottunk:

Az átlagosnak mondott csoport vállalatai hasonló gyakoriságokkal alkalmazzák a már ismertetett megközelítésmódok valamelyikét. A második klasztert elsősorban a politikai és az

optimalizáló döntéshozatal jellemzi, amely azt mutatja, hogy a kedvezőbb teljesítményt felmutató vállalatok előnyben részesítik a racionális döntéshozatali módszereket, és elutasítják az intuitív, illetve csak korlátozottan racionális technikákat. Ezzel szemben a lemaradók, éppen fordítva, ez utóbbiakat alkalmazzák gyakrabban (megfigyelhető az intuitív megközelítés kimagasló eltérése az átlagtól), a racionális döntéshozatal szerepe pedig kifejezetten alacsonynak mondható a harmadik klaszterben.

Ismételten azt tapasztalhattuk tehát, hogy a sikeres vállalati működés nemcsak a menedzserek felkészültségével, képességeivel áll kapcsolatban, hanem a döntéshozatali megközelítések megfelelő megválasztása is meghatározó eleme lehet a jó piaci, pénzügyi teljesítménynek. Az elemzésünk azt igazolja, hogy a racionális döntések, az optimalizáló technikák egy eredményesebb vállalati működést tesznek lehetővé.

24. ábra



7.4. Emberi erőforrás menedzsment

7.4.1. A munkaerő-összetétel alakulása

A munkaerő összetételét vizsgálva látható, hogy a megkérdezett vállalatoknál határozottan emelkedett a képzettségi színvonal az elmúlt években. Az alkalmazottak között csökkent a szakképzetlen fizikaiak aránya (2%), ezzel szemben nőtt a szakképzett érettségizettek (+1,3%) és a felsőfokú végzettséggel rendelkezők részesedése (0,7%). A megkérdezett vállalatoknál tehát egyfajta „minőségi csere” tapasztalható a munkavállalói körben.

Érdekes kérdés az is, hogy az eltérő végzettséggel rendelkező munkaerővel jellemezhető szervezetek EEM rendszereiben ilyen különbségek figyelhetők meg.

A válaszok alapján két szempontból is (szakképzetlen fizikaiak, ill. felsőfokúak aránya) három csoportra bontottuk a szervezeteket. Az egyes csoportok közötti mozgásokat a következő keresztábrák mutatják be:

6. táblázat

Szakképzetlen fizikaiak aránya 99 * Szakképzetlen fizikai aránya 96

		Szakképzetlen fizikaiak aránya 96			Összes
		0-10%	10,01-30%	30,01-100%	
Szakképzetlen fizikaiak aránya 99	0-10%	102 39,7%	20 7,8%	1 ,4%	123 47,9%
	10,01-30%	3 1,2%	65 25,3%	9 3,5%	77 30,0%
	30,01-100%		4 1,6%	53 20,6%	57 22,2%
Összes		105 40,9%	89 34,6%	63 24,5%	257 100,0%

7. táblázat

Szellemi felsőfokúak aránya 96 * Szellemi felsőfokúak aránya 99

		Szellemi felsőfokúak aránya 99			Összes
		15,01-100%	5,01-15%	0-5%	
Szellemi felsőfokúak aránya 96	15,01-100%	31 12,0%	2 ,8%		33 12,7%
	5,01-15%	12 4,6%	84 32,4%	5 1,9%	101 39,0%
	0-5%		12 4,6%	113 43,6%	125 48,3%
Összes		43 16,6%	98 37,8%	118 45,6%	259 100,0%

Mint látható, mindkét felosztás szerint a magasabb képzettségű csoportokba történő áramlás figyelhető meg. A fizikaiak arányát tekintve a cégek 11,3%-a került 3 év alatt a kisebb arányt képviselő kategóriába, míg a felsőfokúakat tekintve a szervezetek 9,2%-a váltott magasabb arányt képviselő kategóriába. (A kategóriákat a minta gyakorisági eloszlásai alapján képeztük.)

Az egyes csoportok EEM megközelítése elsősorban a képzés területén tér el egymástól. Minél nagyobb a magasabb képzettségűek aránya, annál inkább kifizetődőnek tekintik a vállalati képzési programokat, és ennek megfelelően egyre inkább a vállalat feladatának tekintik a képzési programok szervezését és finanszírozását. A magasabb végzettségű munkaerő állománnyal rendelkező szervezetekre jellemző a vezetőképző programok kialakítása is.

7.4.2. Teljesítményértékelési rendszerek

A formális teljesítményértékelési rendszerek alkalmazása ugyanolyan nagyságú válaszadói körben figyelhető meg, mint legutóbb, vagyis majdnem a felüknél (45,5%). Az a tendencia sem változott, hogy a teljesítményértékelés szinte kizárólag a javadalmazás megalapozását szolgálja (ahol működik ilyen rendszer, ott 96,2%-ban használják fel ilyen célra). A teljesítményalapú javadalmazás amúgy is nagy szerepet kap a válaszadó szervezeteknél: 88,2%-uk alkalmazza ezt a kompenzációs eszközt.

Más lehetőségeket - például előléptetés, és képzési programok tervezése az eredmények alapján -, csak jóval kevesebb válaszadó szervezet próbál meg kiaknázni (20-

25%,-a azoknak, ahol van ilyen rendszer). Vagyis a teljesítményértékelés terén jellemző maradt a prémium-, vagy fizetésemelés-orientált értékelési szemlélet, a jövőbeni fejlődés, teljesítményjavulás lehetőségeit kereső teljesítménymenedzselési szemlélettel szemben.

Az értékelő személyét illetően a hagyományosan elterjedtnek tekinthető, közvetlen felettesi értékelés dominanciája figyelhető meg. (A teljesítményértékelést végző szervezetek 90%-ban működik ez a megoldás.) Meglepően magas azonban az ún. „nagyapapa” értékelés, mikor egy magasabb szintű vezető is beszáll az értékelési folyamatba (kb. 44%). Kevés szervezetnél jellemzőek, azonban már megjelentek a kevésbé hagyományos értékelési formák, például az önértékelés, az azonos szintű kollégák, vagy a fogyasztók általi értékelés is. Legkisebb arányban a beosztotti értékelés a jellemző, ami feltehetően kulturális korlátokra utal ezzel a megoldással kapcsolatban.

A vezetői teljesítményértékelés alapját befolyásoló tényezőkkel kapcsolatban az elmúlt felmérés eredményeihez nagyon hasonló válaszokat kaptunk ismét csak. A szervezeti szintű eredmény kiugróan fontos szerepet játszik ebben az esetben. Megfigyelhető azonban a többi tényező némileg fontosabbá válása is, ami elsősorban az egyéni eredmény és a vezetői magatartás tekintetében jelentkezik. A személyes jellemzők azonban még mindig kevésbé fontosnak tekinthetők.

7.4.3. Ösztönzés - Kompenzáció

A korábbi tapasztalatokhoz hasonlóan a jövedelmeken belül nagyon magas az alapfizetés aránya. Különösen igaz ez az alkalmazotti kategóriára. Az ő esetükben a jövedelem 80-90%-a ebben a formában kerül kifizetésre. Év végi bónusz (egyösszegű kifizetés) nagyon ritkán fordul elő esetükben, és a változó fizetés aránya sem éri el általában a 10%-ot, illetve a válaszadók harmadánál egyáltalán nincs is változó fizetés. Juttatások a szervezetek többségénél (55%) járnak a beosztottaknak, azonban arányuk általában nem éri el a 10%-ot a jövedelemben. Visszaulva a teljesítményalapú jövedelem magasabb arányára egy korábbi kérdésnél, most láthatóvá válik, hogy ez elsősorban a vezetői beosztásúak esetében igaz. A beosztottaknál szinte kizárólagos az alapjövedelem szerepe.

8. Táblázat: Vezetők: alapfizetés aránya a jövedelmen belül

	Gyakoriság	Százalék
0	4	1,3
10,1-20%	1	,3
20,1-30%	1	,3
30,1-40%	5	1,7
40,1-50%	20	6,7
50,1-60%	51	17,0
60,1-70%	49	16,3
70,1-80%	54	18,0
80,1-90%	36	12,0
90,1-100%	44	14,7
Összes	265	88,3
Hiányzó	35	11,7
	300	100,0

A vezetők esetében az alapfizetés aránya jóval nagyobb szórást mutat, mint azt az alábbi táblázat is mutatja. Az átlag 65-70% környékére tehető de sokan vannak, akiknél csak a jövedelem felét teszi ki az alapfizetés. Megnö ezzel szemben az év végi bónusz, valamint a kiegészítő juttatások aránya. Érdemes azonban megjegyezni, hogy a szervezetek 50%-nál egyáltalán nincsen év végi bónusz, illetve 44%-nál változó fizetés sem, még a vezető beosztásúak esetében sem, ami a teljesítmény szemlélet kisebb szerepére utal.

A felmérésbe bekerülő vállalatok egyébként azt vallják magukról, hogy az átlagost valamelyest meghaladó fizetési színvonalat nyújtanak. Az alábbi táblázatból kiderül, hogy a legtöbben átlag körüli fizetési színvonalat kínálnak, azonban magas az átlag feletti (60-79% közötti) javadalmazást biztosítók aránya is.

9. táblázat: Fizetések átlagos szintje (Ha a piaci átlag 50%)

	Gyakoriság	Százalék
80-100%	16	5,3
60-79%	93	31,0
40-59%	119	39,7
20-39%	57	19,0
0-19%	1	,3
Összes	286	95,3
Hiányzó	14	4,7
	300	100,0

Az ösztönzési lehetőségeket tekintve megmaradt a pénz kiugró szerepe, mind a vezetői, mind pedig az alkalmazotti kör esetében. Az alkalmazottak esetében a pénzen kívül inkább a kellemes légkörre, valamint a munkahely biztonságára próbálnak építeni az ösztönzés kapcsán. Az összképet tekintve a vezetők esetében nagyobb szerepet kapnak a magasabb rendű motivációs tényezők, elsősorban az önállóság biztosítása, vagy kisebb mértékben például a felelősség vállalása, vagy pedig az előrejutás lehetősége. Meglepő azonban, hogy az ő esetükben is komoly szerepet kapnak az alacsonyabb szintű motivációs eszközök. Mind a vezetők, mind pedig a beosztottak esetében feltűnően nagy szerep jut a munkahely biztonságának, mint „ösztönző” eszköznek. (Ami azért is meglepő, mert egy másik kérdés kapcsán kiderül, hogy csak kevés vállalatnál - 15,5% - került sor nagyobb mértékű elbocsátásra az elmúlt időszakban. Ugyanakkor azt is bemutattuk már, hogy a „minőségi csere” még mindig zajló folyamat.)

A magasabb és az alacsonyabb rendű szükségletekre való eltérő ösztönzési stratégiák a klaszter- és a faktorelemzési eszközökkel is jól elkülöníthetők, különösen a beosztottakat tekintve.

7.4.4. Képzés

A képzések kapcsán a korábbi felméréshez nagyon hasonló eredményeket kaptunk. Úgy tűnik a képzési szükségleteket még mindig elsősorban a technikai, technológiai feltételek változása határozza meg. Ennek megfelelően leggyakrabban műszaki, vagy pedig informatikai témájú képzésekre kerül sor. A válaszadók kb. 80%-nál került sor ilyen típusú képzési programokra. Nagyjából hasonló súlyt kaptak a gazdasági jellegű képzések is. Kevesebb időt fordítottak a nyelvi és a vezetőképzésre, a szervezetek felénél nem is került sor ilyen képzések megvalósítására. Végül egészen elhanyagolható szerep jut a készségfejlesztésnek: a válaszadó szervezeteknek csak harmada valósított meg ilyen programokat (bár egy későbbi kérdésnél már 42% utalt arra, hogy volt náluk valamilyen készségfejlesztő tréning). A készségfejlesztő tréningek közül a vezetési stílus fejlesztése és a kommunikációs tréningek kapták a legnagyobb súlyt, minden negyedik szervezet indított ilyen programokat. Mellettük még a konfliktusmenedzsment és a csapatépítés tréningek érnek el magasabb arányt, minden hatodik szervezet esetében fordul elő ezzel a céllal indított tréning.

Hasonló jelenségről számolhatunk be a képzések indítása mögötti motivációt vizsgáló kérdés kapcsán is. Az ismeretbővítés után, elsősorban a technológia változása, fejlődése jelenti a legnagyobb ösztönző erőt a képzések beindítása számára.

E kérdésnél a faktoranalízis révén a következő fő indokok határozhatóak meg a képzések indítására:

- Technológiai változások
- Külső változások (vásárlók, partnerek stb.)
- Személyes fejlesztés, belső karrierbiztosítása
- A szervezetben hiányzó ismeretek, képességek pótlása, munkaerő felvétel nehézsége.

Pozitív változásnak tekinthető, hogy meglepően magas azok aránya, akik rendelkeznek valamilyen formalizált beillesztési (orientációs) programmal az újonnan felvett munkaerő számára, több mint negyedük működtet ilyet. Ezzel szemben a szervezeteknek csak nagyon kis részénél létezik formális vezetőképzési program (17%).

A képzések koordinálásával és finanszírozásával kapcsolatos néhány adat:

A képzési tevékenység fontosságát jelzi, hogy a megkérdezett szervezetek hatodánál (15,5%) van kizárólag oktatásra/képzésre szakosodott szervezeti egység.

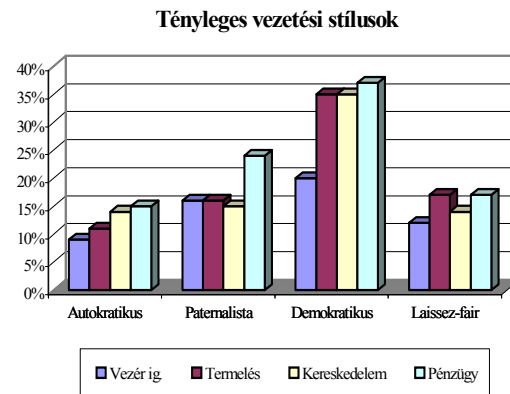
A szervezetek döntő többsége (75,8%) támogatja valamilyen formában a dolgozók képzését, legyen ez akár szabadnap biztosítása, vagy pedig a tandíj egy részének átvállalása.

Biztató jelenség, hogy a szervezetek 89%-a úgy véli, hogy érdemes áldozni a munkavállalók képzésére, összességében azonban több mint három évre teszik a képzésre fordított pénzek megtérülési idejét, ami némileg hosszabb időszaknak tekinthető a korábbi felmérés eredményéhez képest.

7.4.5. Vezetési stílus

A kérdőívben ismét lehetőség nyílt négy megadott vezetési stílus - autokratikus, paternalista, demokratikus és szabadkezü (laissez-fair) - közötti választásra, annak megfelelően, hogy melyiket szeretnék leginkább közvetlen felettesüknek látni. A korábbi felmérés eredményei gyakorlatilag változás nélkül köszöntek vissza, a válaszadók nagy többségben, átlagosan több mint 50%-ban a demokratikus, vagyis bevonást kezdeményező, de döntést önállóan hozó vezetőt szeretnék maguk felett tudni. A valóság azonban nem illeszkedik teljes mértékben a kívánt állapothoz, bár még mindig a demokratikus vezetők nagyobb aránya a jellemző, azonban a feltűnően nagy az autokratikusnak, illetve paternalistának észlelt főnökök aránya (13 és 16% körül). Érdekes, hogy sokan nem válaszoltak erre a kérdésre, talán bizonytalanságból, esetleg félelemből.

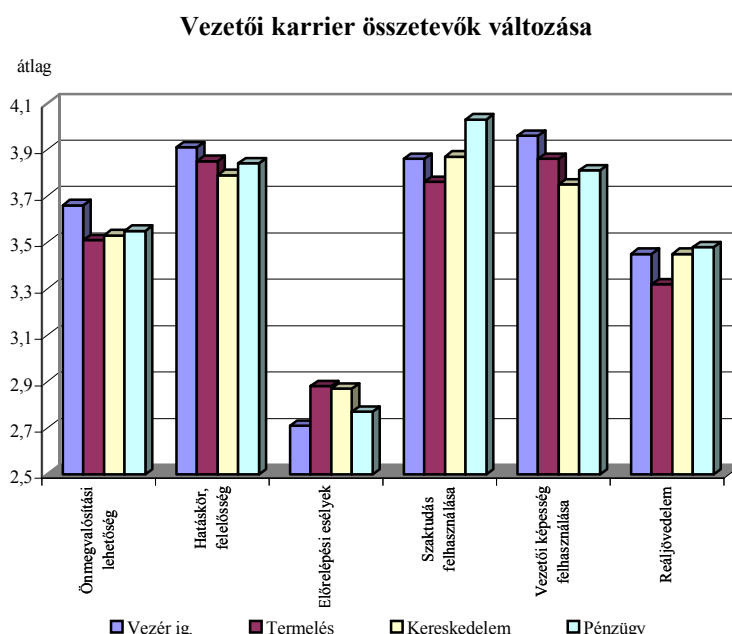
25. ábra



7.4.6. Karriertényezők változásának értékelése

A vezetők személyes karrierjének összetevőit illetően kevés változás figyelhető meg a korábbi felméréshez képest. Legszembetűnőbb talán az előrelépési lehetőségek visszaszorulása, amely egyöntetűen jelentkezett minden funkcionális területen. (A mostani kép inkább pesszimista, a pár évvel ezelőtti visszafogott optimizmushoz viszonyítva.) A többi tényezővel kapcsolatban (szaktudás felhasználása, vezetői képességek felhasználása, hatáskör, felelősség növelése) viszont a korábbi helyzethez hasonlóan nagyon optimisták a vezetők. Egymáshoz viszonyítva a termelési terület várakozásai tekinthetőek leginkább pesszimistának, különösen a szaktudást, valamint a reáljövedelem alakulását illetően. A pénzügyi terület korábbi eredményekhez hasonlóan ismét csak a leginkább optimistának tekinthető a saját karrier összetevőit illetően.

26. ábra



7.4.7. A stratégiai klaszterek jellemzői az emberi erőforrás menedzsment szempontjából

7.4.7.1. Általános jellemzők

Kollektív szerződéssel kiemelkedően magas arányban rendelkeznek a követő, alkalmazkodók (75%), viszont csak minden második esetben igaz ez a termelés hatékonyságára törekvőknél.

Formális emberi erőforrás tervezési rendszerrel a termelés minőségére törekvők rendelkeznek messze a legnagyobb arányban (28%).

Nagyobb mértékű elbocsátásokra pedig leginkább a középben megrekedőknél került sor az elmúlt időszakban (24%).

A szakképzetlen fizikaiak az átlagnál többen vannak a középben megrekedőknél, alacsonyabb az arányuk a termelés hatékonyságára törekvőknél, valamint az értékesítésre orientáltaknál. (Érdekes jelenség, hogy miközben az elmúlt három évben mindenhol csökkent

a szakképzetlen fizikaiak aránya, egyedüli kivételként növekedett a termelés hatékonyságára orientáltaknál.)

A szellemi felsőfokúak az átlagosnál többen vannak az értékesítésre orientáltaknál és a termelés minőségére orientáltaknál, az átlagosnál kevesebben pedig a középén megrekedőknél és a követő alkalmazkodóknál.

7.4.7.2. Teljesítményértékelés

Teljesítményértékelési rendszert kiemelkedő arányban alkalmaz a termelés minőségére orientált csoport, a többiekre ez nagyjából egyforma arányban jellemző.

Jellegzetes különbségek figyelhetők meg azonban az egyes csoportok között annak tekintetében, hogy milyen célra használják fel a teljesítményértékelésből származó információkat. (Figyelembe véve azt, hogy mindannyian elsősorban a javadalmazás kialakítására használják fel.):

- A szervezeti hatékonyságra orientáltak az előléptetések megalapozására, és a belső kommunikáció javítására,
- a termelés hatékonyságára orientáltak az adminisztratív döntések előkészítésére,
- a követő, alkalmazkodók és az értékesítés orientáltak a képzés szervezésére használják a teljesítményértékelésből származó információkat.

Az értékelést mindenhol elsősorban a közvetlen felettes végzi, azonban a termelés hatékonyságára orientált csoportnál a beosztotti és az azonos szintű kollégák általi értékelésnek is fontos szerep jut. (A beosztotti értékelés feltűnően nagyon ritka a termelés minőségére orientált csoportnál.) Az önértékelésnek az értékesítés és a szervezeti hatékonyság orientált vállalatcsoportokban jut kiugróan magas szerep.

A vezetői teljesítményértékelésben mindenhol a szervezeti eredmény jelenti a legfontosabb viszonyítási alapot, a szervezeti hatékonyságra törekvőknél azonban a vezetői magatartásnak és a vezetők személyes jellemzőinek is jelentős szerep jut.

7.4.7.3. Javadalmazási rendszer

Összességében a fizetések átlagos szintjét a piachoz képest magasnak ítélték a szervezeti hatékonyságra törekvők, a termelés hatékonyságára törekvők, valamint a termelés minőségére törekvők. Az átlagosnál alacsonyabb fizetési szintet jeleztek a középén maradók, valamint az alkalmazkodók, követők.

Az alkalmazottak javadalmazási rendszerét illetően a következő jellegzetességek figyelhetők meg:

- az alapfizetésnek jut az átlagosnál nagyobb arány a termelés hatékonyságára és szervezeti működés hatékonyságára orientált szervezeteknél,
- a változó fizetésre helyezik a hangsúlyt a középén megrekedők,
- az év végi bónusz kap egy kicsit nagyobb hangsúlyt a termelés minőségére orientáltaknál,

- míg a juttatások kapnak nagyobb súlyt a követő, alkalmazkodóknál és az értékesítésre orientáltaknál.

A vezetői javadalmazásnál a következő a kép:

- itt a termelés hatékonyságára orientáltak adnak nagyobb súlyt az alapfizetésnek,
- az év végi bónusz aránya a követő, alkalmazkodóknál és az értékesítés orientáltaknál magas (ugyanitt a juttatásoknak is jóval nagyobb szerep jut az átlagosnál).

7.4.7.4. Ösztönzési rendszer

A legfontosabb ösztönzést mindenhol a pénz jelenti. Kiemelkedően nagy szerepet tulajdonítanak azonban ennek a tényezőnek a termelés hatékonyságára orientált szervezetek mind a vezetői, mind pedig a beosztotti szinteken. (Az előző részből az is kiderült, hogy mindez nem kapcsolódik a változó fizetés magasabb arányához, tehát az alapfizetés révén próbálják ezt megvalósítani.)

A teljesítménynormák és a munkahely biztonsága jelenti a fontos ösztönző erőt a középen megrekedőknél.

A szervezeti hatékonyságra törekvők az átlagosnál jóval nagyobb ösztönző szerepet tulajdonítanak a jó munkahelyi légkörnek, valamint a kellemes, komfortos környezetnek. Az ő esetükben viszonylag nagyobb súly jut az előmenetel, valamint a nagyobb felelősségvállalás lehetőségének is. A vállalati csoport értékeli a legnagyobbra az ösztönzési lehetőségeket.

Az értékesítés orientáltak a vezetők esetében a kellemes komfortos munkakörnyezetet, valamint a szolgálati kocsit, és a mobil telefont emelik ki. (A beosztottak esetében az átlagnak megfelelő eredményeket mutatnak.)

A követő, alkalmazkodóknál a beosztottak esetében a sorozatos alacsonyabb értékek a feltűnőek, vagyis nem képesek azonosítani olyan tényezőket, amelyek ösztönző hatást fejtenének ki. (Egyedül a pénz tekintetében érnek el átlagos eredményt, ami ezen tényező kizárólagosságára utal.)

A teljesítményalapú javadalmazás mindenhol nagyon gyakori, azonban kiemelhető, hogy a termelés hatékonyságára orientált csoport mindegyik tagja alkalmaz ilyen rendszert! (Az ilyen rendszerek viszonylag kisebb arányban működnek a középen megrekedőknél.

7.4.7.5. Képzés, fejlesztés

A képzésre, fejlesztésre az átlagosnál jóval kisebb figyelmet fordítanak a termelés hatékonyságára törekvőknél. Ezt a megállapítás számos oldalról alá lehet támasztani. Messze legkisebb arányban és a legkisebb összeggel támogatják a dolgozók képzését, készségfejlesztő tréningeket gyakorlatilag nem indítanak. Legnagyobb arányban vallják azt a nézetet, hogy a képzés a dolgozó és nem pedig a szervezet felelőssége. (Ha valamilyen képzéshez hozzájárulnak, az leginkább a nyelvi és az informatikai képzés.)

A dolgozók képzésének támogatása leginkább az értékesítésre és a szervezeti hatékonyságra orientált szervezeteknél a jellemző. A legnagyobb összegeket viszont a termelés minőségére koncentrálnak és a középen megrekedők adják.

Készségfejlesztő tréningek legnagyobb arányban a szervezeti hatékonyságra és a termelés minőségére koncentrálnak jellemzőek. Nem jellemzőek viszont ezek a termelés hatékonyságára törekvőknél és a középén megrekedőknél.

A képzés indítékát a termékszerkezet változása adja kiugróan magas értékben a termelés minőségére koncentrálnak, és náluk jellemző indok még munkaerőpiacon nem beszerezhető képességek és készségek kifejlesztése is. A személyiségfejlesztés és az ismeretbővítés a fontos szempont a szervezeti hatékonyságra törekvőknél. Az új technológiák bevezetésére leggyakrabban a az alkalmazkodók és az értékesítésre orientáltak hivatkoznak.

A képzésbe fektetett pénzek megtérülését legrövidebb távon a termelés hatékonyságára törekvők várják, hosszabb távú befektetésnek kezelik a termelés minőségére törekvők és a középén megrekedők.

Oktatásra szakosodott szervezeti egységet leginkább az értékesítésre, és a szervezeti hatékonyságra orientáltaknál találhatunk.

Formalizált vezetőképzési rendszer az átlagosnál jóval nagyobb arányban jellemző a szervezeti hatékonyságra törekvőknél.

7.4.7.6. Összefoglalás

Jellegzetes alcsoport a termelés hatékonyságára törekvő, itt jut a legkisebb szerep az emberi erőforrás menedzsmentnek, jellemző az anyagi motiváció (az is elsősorban az alapfizetésen keresztül), a képzés teljesen háttérbe szorul. Nem az emberi tőkébe való befektetés jellemzi.

A legfejlettebb HR rendszerekkel talán a szervezeti hatékonyságra törekvők és a termelés minőségére törekvőstratégiai klaszterek vállalatai rendelkeznek.

8. Működési területek

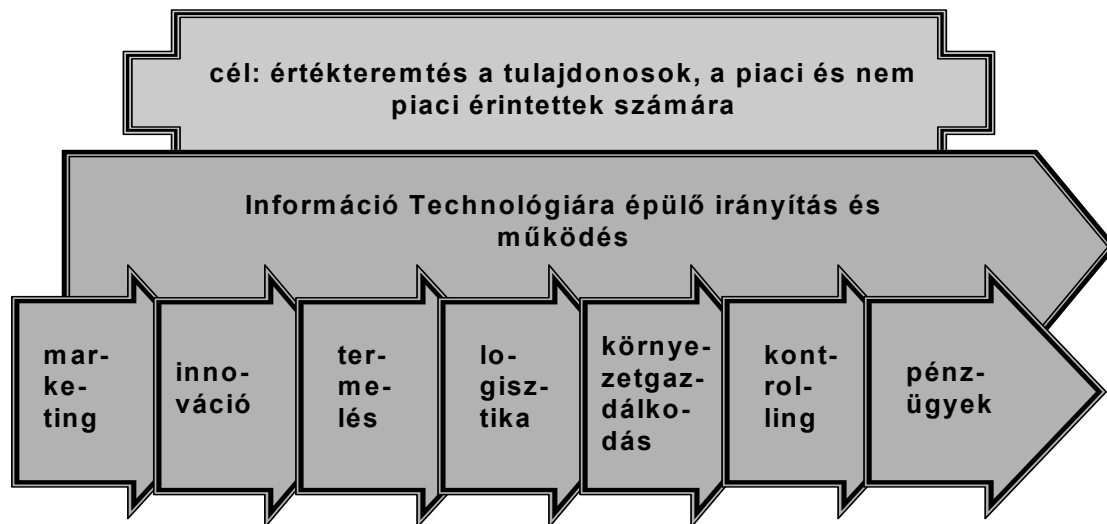
A 4. fejezetben a vállalati működés területeire vonatkozó elemzések eredményeit ismertetjük. A fejezet logikai elrendezésénél az értéklánc koncepciót vettük alapul.

A fejezetben abból indultunk ki, hogy a vállalati működés célja, hogy a működés során értéket tudjon nyújtani a vállalat a tulajdonosoknak, a piaci és a nem piaci érintetteknek. Természetesen az egyes érintett csoportok esetében másként kerül definiálásra az érték. Ahhoz, hogy a vállalati értékteremtés megvalósulhasson, a vállalati működést egymáshoz kapcsolódó tevékenységi, működési területekre bonthatjuk. Ezeket a tevékenységeket jelzik ki az alábbi ábra alsó részén szereplő nyilak.

A marketinggel kezdjük az értékláncot, ami a vállalati működés piac és fogyasztó orientáltságát hivatott kifejezni. Az innovációt vettük másodikként, tekintettel arra, hogy a sikeres innovációk jellemzője a piaci indíttatás és a sikeres piaci fogadtatás. E mellett az innovációt a folyamatos alkalmazkodás zálogának tekintjük. A termelés a termék előállítás folyamatát hivatott lefedni. A logisztikai tevékenység a vállalati működés anyagi folyamatainak lebonyolítása a szállítókkal és a vevőkkel való kapcsolattartás foglalja magába. A reáltevékenységekhez kapcsoltuk a környezetgazdálkodást. A vállalati működés pénzügyi vonatkozása és a teljesítmény értékelés alapján a tervezés kerültek az értékláncunk

végére. Logikában az információ technológia alkalmazását, amely a fejezet végén az információmenedzsment címet viseli külön kiemeltük. A vállalati működés elkövetkezendő évtizedének kihívása ugyanis, hogy az értéklánc egyes elemei, a vállalatirányítás és a működés egésze milyen feladatoknál és hogyan tudja integrált módon felhasználni az információs technológiát az különböző érintett csoportoknak nyújtandó érték növelése érdekében.

A vállalati működési területek egymáshoz kapcsolódása



8.1. A piaci pozíció tényezőinek hatása a marketingtevékenységre

Az 1996-ban és 1999-ben lezajlott kérdőíves felmérések adatbázisa lehetőséget adott arra, hogy megvizsgáljuk, milyen kapcsolatot lehet találni a központi kérdésként tárgyalt piaci pozíció és a követett marketing-gyakorlat között. A két különböző időpontban végrehajtott kutatás eltérő vállalati mintával dolgozott, így a mintában szereplő vállalatok összetétele is eltérő. Azokban az esetekben, ahol jellegzetes tendenciák figyelhetők meg, és a két időpontban megkérdezett vállalatokból kialakult minta összehasonlítása lehetséges, érdemesnek tartottuk kitérni az elmúlt három évben bekövetkezett változásokra is.

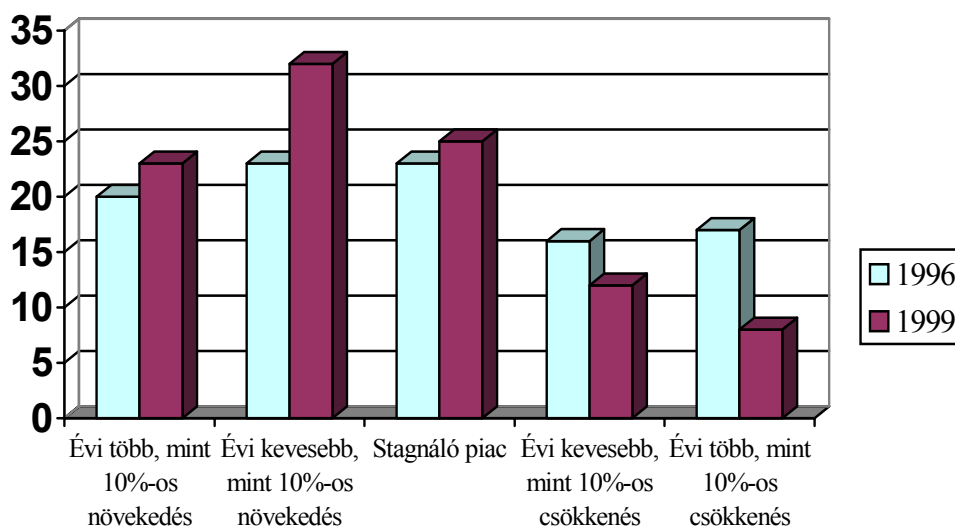
Az általános piaci tendenciák alakulásának áttekintése után a piaci pozíció tényezőit vesszük sorra. A vállalatok piaci pozíciója hatással van arra, hogy a vállalatok mennyire képesek befolyásolni a piaci folyamatokat. A 4.1.2. alfejezetben a vállalat nagysága, a piac szerkezete és a követett stratégiai valamint a piaci erő összefüggéseit vizsgáljuk. Ezt követően a piaci pozíció erősítésére ill. fenntartására irányuló két marketing tevékenységet elemezzük, a márkázási döntéseket és a reklámozást. Az utolsó alfejezet a vállalatok vertikális, szállítói-vevői kapcsolatainak összefüggéseit vizsgálja.

8.1.1. A kereslet alakulása

Mielőtt rátérnénk a marketingtevékenység részletes elemzésére, érdemes egy összefoglaló képet adni arról, hogy milyen általános piaci tendenciákkal kellett szembenéznük a Magyarországon működő vállalatoknak az utóbbi években.

1.ábra

A vállalat belföldi piacainak forgalma a megelőző 3-4 évben



A gazdasági mutatók javulását nemcsak a statisztikai adatok támasztják alá, hanem maguk a vállalatok is növekvő piaci lehetőségekről számoltak be, hiszen amíg három évvel ezelőtt a vállalatok harmada jelezte a piaci kereslet csökkenését, addig mára ez a szám

csupán 20%. Növekedésről viszont a '96-os 43%-a helyett, 55% számolt be. Ez a pozitív tendencia nyilván az értékesítési lehetőségek növekedésével is együtt járt, mindamellet, hogy amint majd látni fogjuk a piaci verseny tovább erősödött az utóbbi években.

Ha méret alapján elemezzük a piaci tendenciákat, elmondható, hogy a legnagyobb csökkenéssel a kisvállalatoknak kellett szembenéznük, csupán 21%-uk volt képes forgalmát növelni. Ez a tendencia igazolja azt a gazdasági statisztikákban megjelenő tény, miszerint a kisvállalatok között igen magas a fluktuáció, bár sok új alakul, ugyanilyen mértékű a csődök száma is. Ezt igazolja az is, hogy az elmúlt öt évben a piacra lépett vállalatok nagyobb része a kisvállalatok közül került ki.

Várakozásainknak megfelelően a legnagyobb vállalatokra a stagnáló forgalom volt jellemző, míg a közepes (500-1000mFt forgalmú) vállalatok piaca növekedett a legdinamikusabban.

8.1.2. Piaci pozíció

A vállalatok piaci pozíciója befolyásolja, hogy a vállalatok mennyire képesek a piaci folyamatokat befolyásolni: mennyire elszenvedői, illetve meghatározói a piaci versenytényezőknek. A piaci pozíciót a marketing-szakirodalomban általában a piaci erővel, vagy más elnevezéssel piaci hatalommal szokták leírni. A piaci hatalom a vállalatok marketinghatékonyságának egyik fontos meghatározója. A tanulmány e része azt kívánja bemutatni, hogy a Magyarországon tevékenykedő vállalatok marketingtevékenységében milyen szerepet játszik a piaci hatalom. A szakirodalom az erős piaci pozíció alapjául többféle tényezőt is meghatároz [Bauer-Carman,1996]

1. A monopolhelyzet, azaz amikor egy eladó kontrollálja a piacon az összes eladást, vagy amikor egy vevő határozza meg, hogy kitől és milyen áron történjen a beszerzés. A monopolhelyzet nem egy statikus változó, időben változhat, például növelhető a vertikális integráció révén.

2. Méretgazdaságossági előnyök eredhetnek egyrészt monopolhelyzetből, de magas piacrészesedésből is. Ezek az előnyök főleg a költségekben mutatkoznak meg, így nem feltétlenül nyilvánulnak meg hatalmi befolyásban.

3. A vállalat goodwill-je olyan tőkének tekinthető, amelyet eddigi működése során szerzett meg a fogyasztóval való találkozások során. A lojalitás és a jó imázs piaci hatalmat jelenthet a versenytársak fölött, hiszen az ilyen vállalatnak sokkal könnyebb, s kevésbé költséges rávennie fogyasztóit a folyamatos vásárlásra.

4. Olyan termékkála kialakítása, amelyet a versenytársak nem tudnak könnyen másolni, szintén versenyelőnyt jelenthet. Bár ez valószínűleg nem juttat tartós versenyelőnyhöz, de a megkülönböztetés folyamatos keresése a fogyasztók lojalitásához vezethet.

5. A belépési korlátok eredjenek bár a fizikai helyzet előnyéből vagy különleges erőforrások birtoklásából a piaci hatalom klasszikus forrása.

6. A vertikális integráció is egyike lehet az ilyen belépési korlátoknak. Egyrészt erőforrások korlátozását jelentheti, másrészt a méretgazdaságosság révén költségmegtakarításokhoz juttat.

7. Az, aki rendelkezik a piaci információkkal, olyan előnyhöz juthat, amely lehetővé teszi, hogy azonnal reagáljon a fogyasztók igényeire és így a first-mover előnyére tegyen szert.

Jelen kutatásban a vállalat piaci erejének meghatározásához három tényezőt használtunk föl: a vállalat nagyságát, a piac szerkezetét és a vállalat által követett stratégia típusát. A következő részben e három változóról adunk részletes képet.

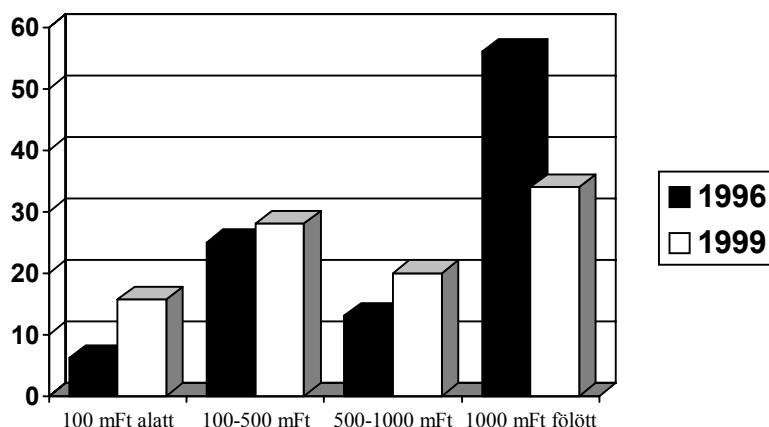
8.1.2.1.1. A vállalat mérete

A vállalatok mérete és marketingtevékenysége közötti összefüggés a szakirodalomban gyakran felvetett gondolat [Cox et al., 1994]. Tapasztalatok szerint a kisebb vállalatok gyengébb marketingteljesítménnyel jellemezhetőek, s a mérettel arányosan nő a vállalatok stratégiai agresszivitása, reagálóképessége és a marketingeszközök használatának mértéke. A mérettel fordítottan arányos a vevőktől való kiszolgáltatottság, befolyásoltság. Úgy tűnik tehát, hogy érdemes a méret szerepét megvizsgálni a marketinghatékonyság elemzése során, ezért első alapváltozónk a vállalat mérete. A megkérdezés során háromféle méretre utaló adatot is találhatunk: a vállalat árbevétele, eszközértéke és létszáma.

A háromféle méretadat egymással olyannyira összefügg, hogy módszertanilag megfelelő eljárásnak véljük elemzésünk során csupán az egyik felhasználását. Mivel alapvetően a kereskedelmi és marketing kérdések feldolgozását tűztük ki célul, ezért a vállalat értékesítési árbevétele lett első alapváltozónk.

2. ábra

Vállalatok mérete előző éves árbevételük alapján (%)



Mindkét mintában jelentős a közép és nagyvállalatok aránya. Ez azonban nem a véletlen műve, hiszen a minta kiválasztása során alapvető cél volt, hogy a megkérdezettek rendelkezzenek elkülönült funkcionális szervezeti egységekkel, s ennek megfelelően elkülönült funkcionális működéssel is. Míg az 1996-os mintában a legnagyobbak aránya igen magas, addig ez '99-es mintában finomodott, több kisvállalat, s kevesebb igazán nagyvállalat szerepel.

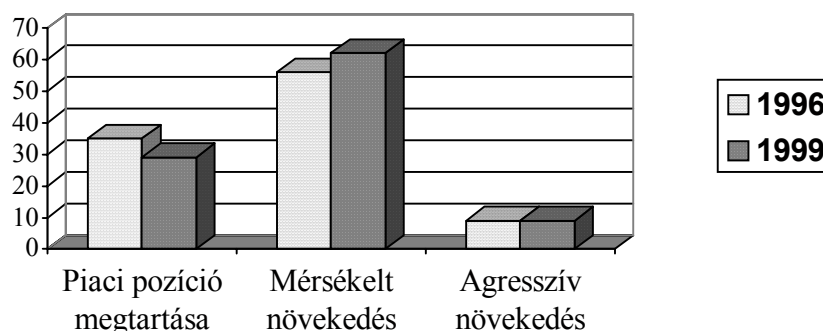
8.1.2.1.2. A vállalat által követett piaci stratégia

Ruekert és Walker [1991] a PIMS adatbázisra támaszkodva bizonyították, hogy az eltérő marketingstratégiát követő vállalatok eltérő hatékonyságot mutatnak a marketing területén. Ugyanilyen értelmű eredményre jutott Doyle és Wong [1996], akik szoros kapcsolatot mutattak ki a marketingváltozók és a teljesítmény között. Elválasztva a marketinget, mint funkciót a vállalat egészét átható szemléletmódtól, azt találták, hogy azok a cégek, amelyek erősen marketingorientáltak, magas szintű vevőkiszolgálással és kapcsolatokkal rendelkeztek, általában magasabb eredményekkel büszkélkedhettek.

Feltételezésünk szerint tehát a vállalatok marketinghatékonyságának és piaci működésének meghatározója lehet, hogy milyen stratégiát követnek. A stratégiai cél képzett változó, amelyet a vállalatok saját besorolása alapján hoztunk létre.

3. ábra

A vállalatok piaci stratégiája (%)



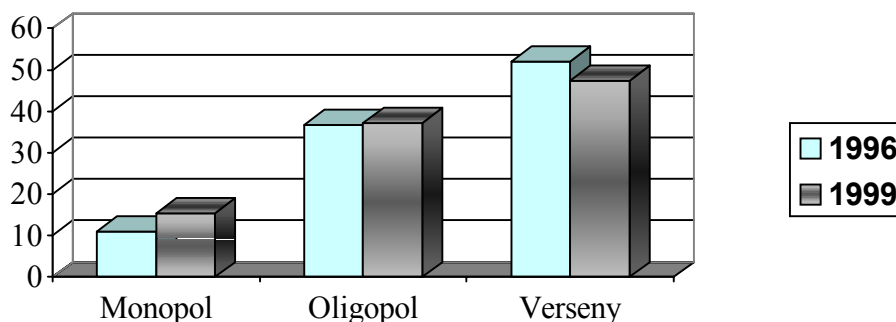
A vállalatok többsége a mérsékelt növekedést tűzte ki célul, kisebb részük pozíciói megtartására törekszik, s csupán 9-10 %-uk folytat agresszív piaci stratégiát. Noha a két időpont eredményei közötti eltérés a tendenciákat illetően nem jelentős, mégis csekély elmozdulás tapasztalható a növekedési stratégiák irányába, ami valószínűleg a javuló piaci viszonyoknak köszönhető.

8.1.2.1.3.. Piacszerkezet

Több esetben alkalmaztunk a piacszerkezetre vonatkozó információkat is, hiszen régóta ismert tény, hogy a piac szerkezete erős hatással van mind a vállalatok teljesítményére, mind marketingtevékenységére. [Scherer-Ross,1990] A vállalatok meghatározták, hogy saját piacukon hány vállalat realizálja a forgalom 75%-át. Ennek alapján a következő változót hoztuk létre: monopolhelyzetbe soroltuk azokat a vállalatokat, amelyek piacán egy vállalat realizálja a forgalom 75%-át, oligopol helyzetűnek azokat, ahol 2-4 versenytárral kell szembenézni, s a végül azokat a vállalatokat, amelyek 5 versenytársnál többet jeleztek, sokszereplős piaccal jellemeztük.

4. ábra

Vállalatok besorolása a piaci szerkezet alapján (%)



Nyilvánvalóan a minta kiválasztásának szempontjai miatt jelentős a monopol piacon működő vállalatok száma, s csak a minta vállalatainak közel fele működik versenyző piacon. A '99-es mintában kicsit több a monopol vállalatok száma, ami az eredmények összehasonlításánál szintén korlátozó tényező lehet.

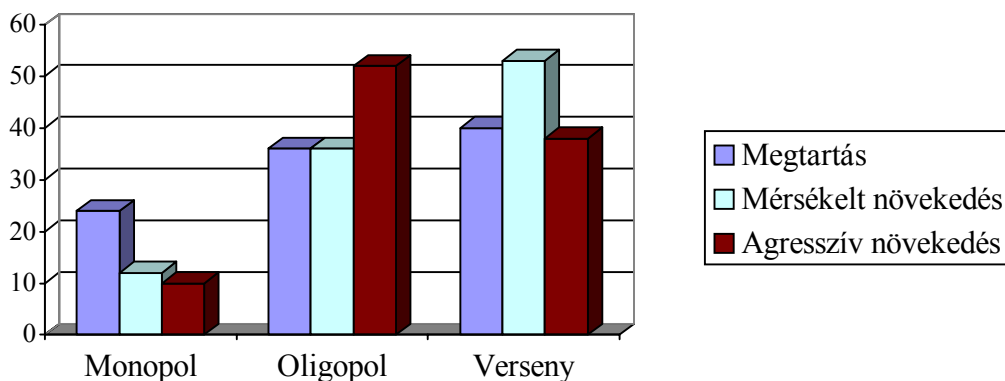
A piac dinamikájára vonatkozó válaszok azt sejtetik, hogy több az új belépő (130 vállalat), mint akik elhagyják a piacot (69 vállalat). A verseny tehát úgy tűnik, hogy tovább erősödik, bár talán kisebb mértékben, mint három évvel ezelőtt, hiszen akkor jóval több új belépőről és piacelhagyóról tudósítottak a megkérdezettek. A verseny erősödése különösen azokban az iparágakban figyelhető meg, ahol a külföldi tulajdonosok vannak többségben, s legkevésbé ott, ahol az állami tulajdon dominál.

8.1.2.1.4. Összefüggések az egyes tényezők között

Ahhoz, hogy eredményeinket értelmezni tudjuk, szükséges megvizsgálni az egyes tényezők közötti összefüggést. Noha a teljes mintára vonatkozóan szignifikáns összefüggés nincs a három változó között, mégis bizonyos vállalati csoportok esetében feltárhatóak jellegzetes kapcsolatok. Nem meglepő módon a legnagyobb vállalatok közül kerültek ki a monopol helyzettel jellemezhetőek. Ők egyúttal azok, akik a pozíciók megtartására törekcszenek, s nem kívánnak újabb piaci hadállásokat megszerezni. Ellentétben az oligopol piacon működő vállalatokkal, akik viszont sokkal agresszívebbek társaiknál. A sokszereplős versennyel jellemezhető piacokon a vállalatok inkább a mérsékelt növekedés stratégiáját választották.

5. ábra

A követett piaci stratégia a piacszerkezet függvényében (%)



8.1.3. A vállalatok marketingtevékenysége

Egy gazdaságban számos tényező alakítja, hogy milyen a marketing színvonala és gyakorlata. Itt nem kizárólag fejlettségi mutatókra gondolunk, hanem szerepet játszhatnak kulturális tényezők is, melyek nemzetközi összehasonlításban jelentős szórást mutatnak. A kutatás tervezésekor és értékelésekor a következő befolyásoló tényezőket vettük figyelembe.

A gazdasági fejlettség általában erősen meghatározza, mennyit költenek a vállalatok a marketingfeladatok ellátására, s általában arra is hat, hogy mennyire árnyalt a marketinggyakorlat. A minimális alsóhatárok (MES-minimum efficient scales) ugyanis sokszor nem tesznek jelentősebb beruházásokat lehetővé, hiszen az eladások profittartalma azt nem kompenzálja. Ilyen jelenségeket figyelhetünk meg pl. a kutatások területén, ahol a kutatócégek nem vásárolnak pl. háztartásokban használatos szkennereket, vagy kihelyezhető laptop számítógépeket kutatási célra.

Mindez összefügg a gazdaság méretével is, hiszen a fogyasztók kis száma sokszor gátjává válik jelentősebb fix költségek vállalásának. Erre jó példa a reklámfilmgyártás, mely

sokszor meghaladja a több százezer dollár költséget kampányonként. Ez a vállalatokat sokszor arra ösztönzi, hogy meglévő filmjeiket szinkronizálják.

Természetesen azonban a legfontosabb tényező az ellátandó feladatok típusa. Magyarországon a marketingszakemberek jelentős hiányokat pótolnak pl. új márkák bevezetésével. Az új márkák bevezetése pedig általában hasonló mindenütt a világon, erőteljes reklámkampány és magas arányú bolti megjelenés (penetráció) szükséges a fogyasztási cikkek piacán. Így a vállalatoknak nem marad más választásuk, mint a szokásos márkaépítés, jóllehet a gazdaság fejlesztése esetleg nem indokolná azt. Hasonló feladatokat jelent pl. az értékesítési szervezetek (ügynöki csapat) kiépítése, mely a korábbi központosított gazdaságban szükségtelen volt.

Végezetül fontos a marketing társadalmi elfogadottsága is. Más közép-európai országokkal ellentétben a magyar gazdaságban a korábbiakban is jelen volt a reklám, folyt korlátozott márkaépítés. Több vállalat így nem nulláról kezdte a marketing fejlesztését, hanem (véltetően elsősorban a fogyasztókat illetően) már bizonyos ismeretekkel rendelkezett. Ennek jelentősége nem lebecsülendő, hiszen a nemzeti piaci ismeretek "hallgatólagos" jellege (tacitness) közismert. Mint többek között Simmonds (1994) is utal erre, a hatásos marketing nem feltétlen azonos a nemzetközileg hatékony marketinggel.

Az elemzés során a piacok állapotát mutatjuk be két specifikus marketingmutató szerint, a márkahűség és a reklámozási tevékenység vizsgálatán keresztül.

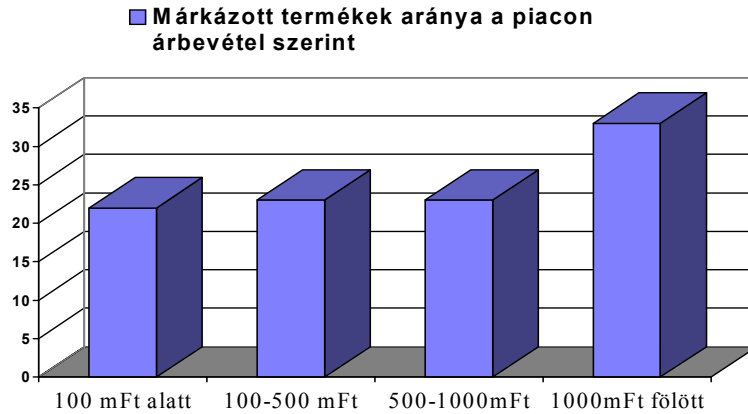
8.1.3.1.1. A vállalatok márkázási döntései

A márkázás a modern marketing jellemzője, annak ellenére, hogy naiv formái korábban is ismertek voltak. Az ötvenes évektől kezdődően nemzetközileg jelentősen növekedett a márkázott termékek aránya, s a márkázás gyakorlata kiterjedt az ipari termékekre, a részegységekre (pl. az Intel Inside az ún. ingredient branding-et testesíti meg) továbbá szolgáltatásokra is (az amerikai pénzügyi vállalatok a 70-es években kezdtek agresszív márkázásba, melynek egyik első példája a Merrill Lynch befektetési tanácsadó vörös bikája volt). Jóllehet időről-időre megjelennek no-name márkák is, az utóbbi években ezek is átalakultak, főként kereskedői márkákká (pl. Tesco tej). Mindezek jó leírását találhatja az olvasó Aaker (1996) ill. Corstjens (1996) munkáiban.

Mint korábban említettük, a magyar piacon csíráiban megtalálhatók voltak a - főleg nemzeti - márkák. Ennek köszönhetően ezek vonzó céljai lettek nemzetközi befektetőknek (pl. Tomi, Pick stb.) ill. újrapozicionálásukat a hazai befektetők végzik (pl. Ultra). Ennek ellenére a piacra az erőteljes márkázás a jellemző. Számos termékkategóriában sok új márka jelenik meg (v.ö. pl. Nielsen 1994) és ez kiterjed a szolgáltatásokra, ipari termékekre is.

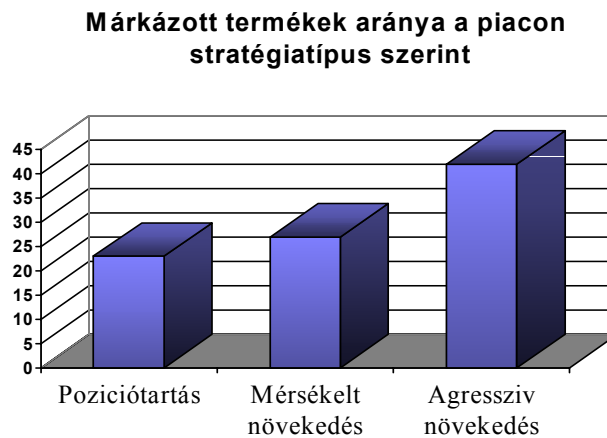
A vállalati mintánkról az mondható el, hogy 60%-uk egyáltalán nem alkalmazza a márkázás eszközét, hiszen arra a kérdésre, hogy a forgalom hány százalékát teszik ki a márkázott termékek, csupán 40% adott meg 0-nál nagyobb értéket, s az átlagos érték 26%-ot tesz ki.

Az eltérő piaci pozíciókat vizsgálva több tendencia is megfigyelhető, melyek a felmérés egésze szempontjából is jellegzetesek. A vállalati méret mutatói jól jelzik, hogy a közepes és nagyvállalatok (1 mrd forgalom felett) erősen más jellegű piacon működnek marketing szempontból. E piacokon erős a márkázás, ami részben azt a tendenciát jelzi, hogy működnek a minimális abszolút pénzügyi korlátok, azaz a nagyvállalatoknak véltetően több forrás áll rendelkezésükre, hogy márkázott termékeket állítsanak elő.



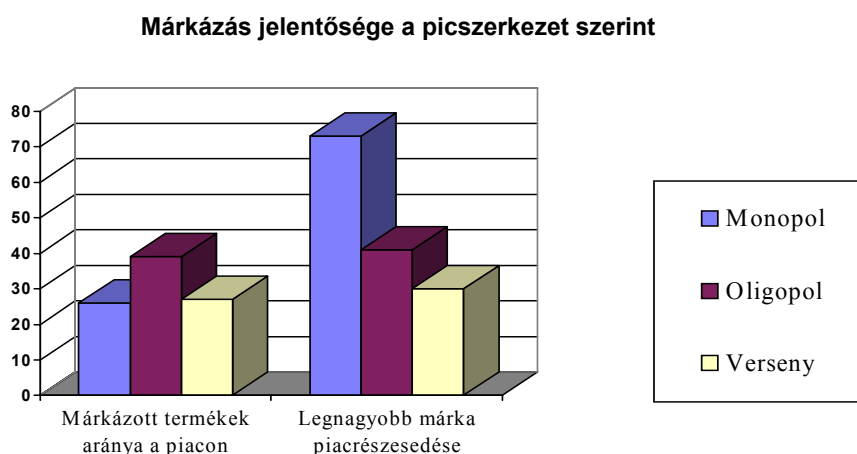
A követett stratégia szerinti adatok azt sugallják, hogy az erősen növekvő vállalatok marketingingerekben gazdag környezetben működnek.

7. ábra



Hasonlóan érdekesnek találjuk a piaci szerkezet és a márkázottság kapcsolatát is. Az oligopol versenyhelyzetben található vállalatok piaca erőteljesen különbözik a monopol piacoktól, de a fragmentált versenypiacoktól is. Ez tükröződik a legnagyobb márkák arányában is.

8. ábra

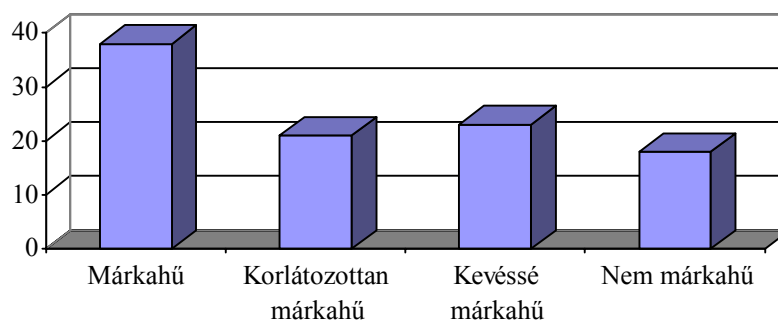


A vizsgált vállalatok körében tehát számottevő a különbség a tekintetben, mennyire haladt gyorsan a kategória márkázása, s ez követendő stratégiákra is fényt vetett. A márkák szerepe esetében szükségesnek tartjuk a márkahűség kérdésének felvetését is. Tapasztalataink szerint a magyar piacon a fogyasztók márkahűségét állandóan veszélyezteti az új termékek megjelenése. Nemzetközi összehasonlításban elmondható, hogy a magyar piacon a nemzetközi vállalatok általában sokkal szűkebb termékválasztékkal jelennek meg, mint a fejlett országok piacain. (a Procter & Gamble kb. 180 márkát értékesít az amerikai piacon, míg Magyarországon 18-at). Ennek ellenére az új termékbevezetések aránya magas, s ez a fogyasztókat állandóan az új formulák kipróbálására ösztönzi.

A márkahűsége vonatkozó információkat a vállalatok saját becslései alapján a következő ábra mutatja be:

9. ábra

Márkahűség szintjei a fogyasztók százalékában



Természetesen az egyes kategóriák tartalma különböző lehet az eltérő értelmezések szerint, ezért a válaszok egyértelműsége kedvéért a következő meghatározásokkal segítettük a kategóriák jelentését a válaszadók számára:

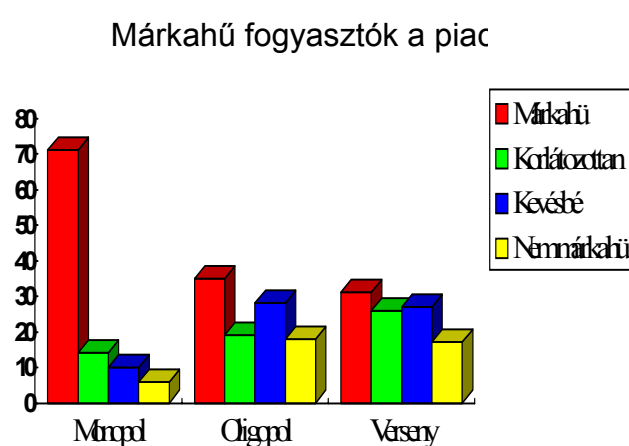
- márkahű: csak az adott terméket vásárolja
- korlátozottan márkahű: termékhiány esetén más terméket vesz
- kevésbé márkahű: árleszállítások esetén a versenyterméket veszi
- nem márkahű: mindig más terméket vásárol

Természetesen a vállalat a vevői hűséget többféleképpen is megítélheti. Abban az esetben, ha az első két kategóriát tekintjük a márkahűség megvalósulásának, azt mondhatjuk, hogy a magyar fogyasztók nagyobb része (60%) már kialakította márkapreferenciáit. Noha várakozásaink alapján ennek az aránynak nőnie kellett volna az elmúlt években, az 1996-os kutatásban is hasonló arányok figyelhetőek meg.

Mivel a vállalatok néha túlbecsülik saját fogyasztóik márkahűségét, ezért érdemesnek tartjuk fogyasztói megkérdezések eredményeivel összevetni saját kutatásunk eredményeit. Az ACNielsen piackutató cég 1000 fős fogyasztói megkérdezésen alapuló 1998-as Brandtrack vizsgálata alapján elmondható, hogy a vizsgált fogyasztók 39%-a márkahű, 35%-a részben márkahű, s 20 százaléka egyáltalán nem márkahű. Noha ezek az adatok konkrét termék kategóriára vonatkoznak (krémek), mégis elmondhatjuk, hogy hasonló képet mutat, mint amit saját kutatásunk eredményeiből láthatunk.

A márkahűségi mutatók szinte hasonló képet mutatnak, mint a márkázott termékek aránya. Az erősen márkázott területeken a márkahűség alacsonyabb, a kevésbé erősen márkázott területeken, magasabb. Ez utóbbi természetesen sokszor kényszerű választást is jelenthet, hiszen nem véletlen, hogy a monopolisták esetében a márkahű fogyasztók aránya kb. 70 százalékos. Nem tudjuk természetesen, hogy változna-e ez az arány, ha e vállalatok monopolhelyzete megszűnne, de ha figyelembe vesszük, hogy a magyar gazdaság korábbi szerkezete igen koncentrált volt, s a piaci verseny erősödésével a kényszer márkahűség szinte teljesen megszűnt.

10. ábra



8.1.3.1.2.. A vizsgált vállalatok reklámgyakorlata

Az információáramlás változásai szorosan összefüggnek a gazdasági és azon belül az értékesítési rendszer váltoásaival. A koncentrált, centralizált és hiánykörnyezetben működő gazdaságban az információáramlás partizán jellegű. Alapvetően a vevők azok, akik az információt keresik, függetlenül attól, hogy végső fogyasztók, vagy közvetítők-e. Az információnyújtás így nem versenyt formáló tényező, hanem a vállalati kultúra függvénye.

Hasonlóan az értékesítési rendszer változásaihoz a reklámpiac is jelentősen átalakult, szinte minden vonatkozásában. A fogyasztók alapvetően érzékelik e változásokat, de maga az iparág struktúrája is jelentősen változott. A reklámügynökségek mellett erősen specializált szervezetek jelentek meg (médiavásárló, sales promotion ügynökségek, minta elosztók, reklámkutatók stb.). A magyar reklámpiac annak ellenére is a legfejlettebbnek tartják a közép-kelet európai régióban, hogy a reklámköltség töredéke az európai vagy amerikai átlagnak (kb. egytizede).

A média privatizáció során eltérő becslések jelennek meg arról (v.ö. Kreatív, 1997), milyen méretű a reklámpiac Magyarországon. E becslések elsődlegesen a számbavehető, tömeges médiában elköltött (ún. vonal feletti) reklámkiadásokat veszik alapul. Ezért úgy véljük, hogy a vizsgálat megállapításai érdekesek lehetnek, mivel kiterjednek az ún. vonal alatti költsékre is. Elsőként a reklámkiadások mértékét mutatjuk be.

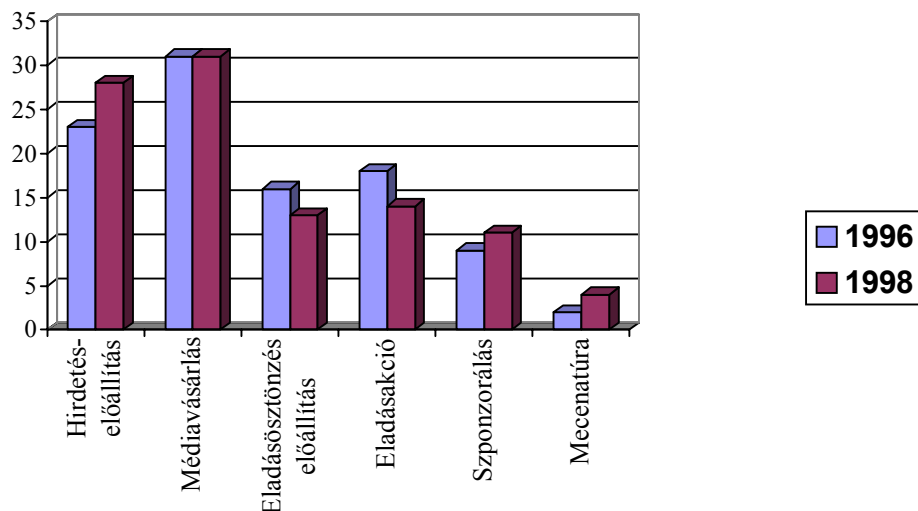
A mintában szereplő vállalatok több, mint negyede semmiféle reklámkiadásról nem számolt be (26,7%). Nem meglepő módon ezek a vállalatok inkább a monopol jellegű piacon működő, a pozícióik megtartására törekvő vállalatok. Méret alapján inkább a közepes méretűek vannak a nem reklámozók között túlsúlyban, s a nagyvállalatok számarányuknál kevesebben képviselték magukat e csoportban.

A reklámozók között az átlagos költség az árbevétel 3,11%-át teszi ki, ami igen csekély a fejlett piaci viszonyokkal rendelkező országok átlagos kiadásaihoz képest. Az előzetes feltételektől – és a három éve tapasztaltaktól – eltérően e mintában nem mutatható ki szignifikáns eltérés a reklámkiadás és a piaci pozíció mérőszámai között.

Érdekes, de egyáltalán nem meglepő tény, hogy a vállalatok a versenytárs reklámköltségét (abban az esetben, ha egyáltalán volt elképzelésük róla) jóval nagyobbak ítélték, mint sajátjukat: átlagosan 5,11%-ra becsülték. Ebben az esetben már érződik az oligopol piacok marketingtevékenységet erősítő hatása, hiszen az ilyen típusú piacon működő vállalatok az átlagnál nagyobb versenytárs-költséget jeleztek (6,5%).

11. ábra

Reklámkiadások megoszlása (%)



A reklámráfordítások abszolút nagysága mellett fontos ismereteket nyerhetünk azok tervezési módjairól. A válaszadóknak négyféle tervezési módot kellett megítélni fontosságuk szerint (1=egyáltalán nem fontos, 5=döntő súllyal). A mintában szereplő vállalatok legfontosabbnak az akciók célja szerinti reklámköltségvetés-meghatározást tartották (4,1), majd az eladási forgalom alapján képzett költségek szerepeltek (3,6), s végül hasonló arányban az iparági átlag (2,1) és a versenytársak költsége (2,0). Nyilván ez utóbbi kettőről jóval kevesebb információval rendelkeznek a vállalatok, mint saját forgalmukról, illetve a reklámakciók költségeiről.

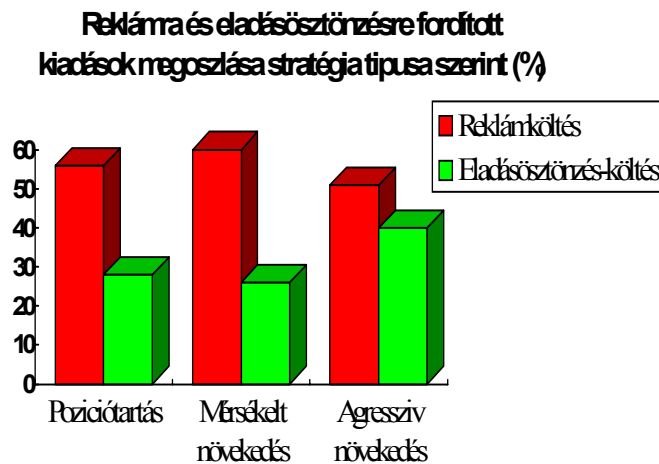
A reklámtervezés módja mellett a továbbiakban a reklámkiadások szerkezetét mutatjuk be. Utalunk itt a fejezet bevezetésére, miszerint lehetőségünk van nemcsak vonalfeletti kiadásokat is bemutatni, s így esetleg jobban bemutatni a magyar piacon követett

reklámgyakorlatot. A reklámkiadásokat hat jelentősebb csoportra osztottuk, melyből a hirdetéselőállítás és médiavásárlás a hirdetéseket, az eladásösztönzési gyártási és akcióköltség az eladásösztönzést testesíti meg, míg a szponzorálás és mecenatúra (ellenszolgáltatás nélkül adott, profilba nem vágó reklámtámogatás) önmagában jelenik meg.

A reklámráfordítások szerkezete megfelel a magyar gazdaság fejlettségének, s vélhetően annak a marketing-feladatkörnek, ami a piacon megjelenik. A márkaépítés szükségessége indokolhatja a hirdetési költségek jelentős arányát, ami a világ vezető piacain jelentősen eltérő, ahol az eladásösztönzési kiadások dominálnak. A magyar adatok kb. a 15-20 évvel korábbi nyugat-európai átlagoknak felelnek meg (v.ö. Nueno, 1997). Az a tendencia, hogy a két idősor adatai között az elmozdulás, ha nem is jelentősen, de a hirdetési kiadások növekedése irányába figyelhető meg az eladásösztönzés rovására, több okkal is magyarázható. Mindenekelőtt meg kell említenünk a két minta eltérő vonásait. Valószínű, hogy mivel a '96-os mintában túlréprezentáltak voltak a külföldi tulajdonú nagyvállalatok, számukra nyilvánvalóbb az eladásösztönzési kiadások nagyobb aránya. Másrészt a bővülő piacon ma még mindig sokat költenek a vállalatok a márkaépítésre, s így jelentősebbé válhatnak a hirdetési kiadásai.

Fontosnak tartjuk azt a tényt, hogy az agresszív növekedési stratégiát folytató vállalatok többet költenek eladásösztönzésre, s figyelemreméltónak azt a tényt, miszerint a reklámköltségek 14 %-a a különösebb hatékonyságkövetelmény nélküli területekre (szponzorálás és mecenatúra) áramlik. Úgy látszik, hogy ez tartós tendencia, mivel a Reklámtükör (1989) korábban még csak kb. 2 %-os szponzorálási arányt jelzett, s a '96-os kutatásban is csak 11% volt ez az arány.

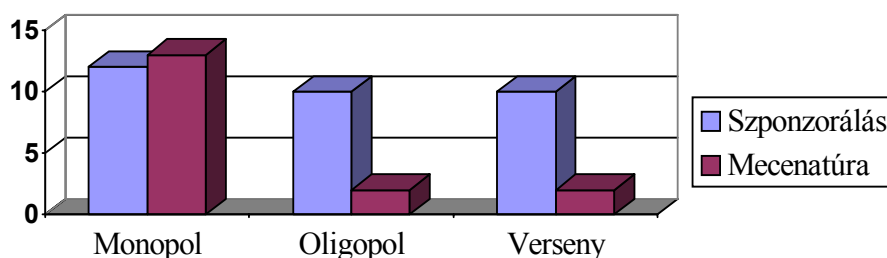
12. ábra



Fontosnak tartjuk megemlíteni, hogy a szponzorálás és mecenatúra területén a monopol helyzetben lévő vállalatok sokkal aktívabbak, mint a többi vállalat, ami nyilvánvalóan rámutat arra a tényre, hogy ezen vállalatok számára a hatékonysági kritériumok nem mindig jelennek meg.

13. ábra

Szponzorálási és mecénási költségek aránya a piacszerkezet szerint (%)



A reklámköltési arányok visszatükröződnek abban is, milyen szervezetek részesednek a reklámbevételekből. Mint bevezetőnkben utaltunk rá, az intézményi szerkezet erősen változik a magyar reklámszakmában. Ez a folyamat differenciálódásként jelentkezik, a korábbi ügynökség-médiatulajdonos egyszerű piaci szerkezet árnyaltabbá válik, funkcionálisan gazdagodik. Ezen folyamat egy keresztmetszetét mutatjuk be a következő táblázatban.

1. táblázat Reklámköltségek megoszlása a reklámszolgáltatók szerint

	1996	1999
Nemzetközi reklámügynökség	7	5
Magyar reklámügynökség	42	42
PR ügynökség	6	5
Eladásösztönzési szakcég	4	5
Közvetlen marketing vállalat	7	7
Médiavásárló vállalat	2	2
Médiatulajdonos	13	13
Reklámtárgy-gyártók	18	22

Jóllehet a vizsgálat során megkülönböztettük egymástól a nemzetközi és magyar hirdetési ügynökségeket, a piac ismeretében úgy véljük, hogy a válaszadók a nemzetközi ügynökségeket is vélhetően magyarnak érzik. Ennek oka abban keresendő, hogy ezen ügynökségek általában magyar menedzsmenttel dolgoznak. Ezért úgy véljük, indokolt e két kategóriát együttesen kezelni. Összességében a reklámköltség kb. felét a hirdetési ügynökségek kapják. Jelentősnek tűnik a közvetlen médiavásárlás aránya, ami a reklámpiac struktúráját tükrözi. Számunkra a reklámtárgy-gyártók jelentős szerepe tűnik feltűnőnek, de ez egybevág a 14. ábra adataival, hiszen vélhetően e cégek részesednek nagy mértékben az eladásösztönzési kiadásokból. A két időpontban mért adatok nem mutatnak jelentős eltérést, ami arra utal, hogy a reklámpiac beállt egy viszonylag stabil helyzetbe.

A reklámpiacon a szervezetenkénti együttműködés létkérdés. Ezért fontosnak találtuk a vállalat-ügynökség kapcsolat közelebbi vizsgálatát. Jóllehet a szokásos független változók szerinti elemzés nem mutatott szignifikáns eltéréseket, tendencia jelleggel azt állíthatjuk, hogy az együttműködés - melynek átlagos időtartama 3 év - összefügg a mérettel (nagyobb vállalatok valamivel tartósabb kapcsolatot tartanak), és a piaci stratégiával is (ez utóbbi esetben fordított módon, az agresszív vállalatok átlagos kapcsolati ideje alacsonyabb). A 3 éves átlag alacsonyabb, mint a nagymúltú piacgazdaságokban, sőt átlagosan egy évvel alacsonyabb a három évvel ezelőtti mértéknél is, ami az előbbi stabilitásra vonatkozó állításunkat annyival árnyalja, hogy bár tendenciájában a költségi struktúra nem változott az

utóbbi években, az, hogy mely ügynökségekhez irányulnak e kiadások, már jelentősebb mobilitást mutat.

8.1.3.1.3. Marketinghatékonyság és piaci pozíció összefüggése

Az erős piaci pozíció, mint már utaltunk rá erősen összefügg a vállalat eredményességi és marketing mutatóival. A következő táblázatban összefoglaljuk a cikkben részletesen nem elemzett vállalati és marketinghatékonysági mutatók összefüggését a piaci pozíciót meghatározó tényezőkkel:

2. táblázat Összefüggés a piaci pozíció és a vállalat teljesítményváltozói, illetve marketingváltozói között

Vállalati eredményességváltozás	Vállalat mérete	Piacszerkezet	Stratégia
Piaci részesedés	*		*
Tőkejövedelmezőség	*		*
Árbevételarányos nyereség	*		*
Technológiai színvonal	*		
Marketingtényezők	Vállalat mérete	Piacszerkezet	Stratégia
Termékminőség			*
Új termék fejlesztés			
Értékesítési átlagár		*	
Eladási pontok száma		*	
Értékesítési szervezet mérete	*	*	
Marketing-innovációs képesség	*	*	

* $p < 0,05$

A vállalat eredményességét a kérdőívben csupán viszonylagosan tudjuk meghatározni, hiszen a vállalatvezetők és a marketingvezetők is legtöbbször a versenytársakhoz képest jelölték meg vállalatuk teljesítményét. Az összefüggések alapján úgy tűnik, hogy a vállalat mérete igen erős hatással van a hatékonysági mutatókra, különösen igaz ez a vállalat egészére vonatkozó adatokra. A piacszerkezet főképp a marketingtevékenységet határozza meg, s kevésbé a vállalat eredménytényezőit. Várakozásainknak megfelelően igen erős hatása van a stratégia típusának. Azok a vállalatok, amelyek agresszív piaci stratégiát követnek majd minden tényező alapján különböznek a többiektől, s különösen piaci hatékonyságuk sokkal magasabbnak tűnik versenytársaikéhoz képest.

8.1.4. Vertikális kapcsolatok szerepe és minősége a Magyarországon működő vállalatoknál

Egy vállalat sikerességének fontos tényezője, hogy milyen mértékben rendelkezik jó vevői és szállítói kapcsolatokkal. Ezek az erőforrások rendkívül fontosak, és hosszú távon képesek meghatározni a vállalat működésének eredményességét. Ebben a részében az 1996-ban és 1999-ben elvégzett „Versenyben a világgal” felmérés vevői és szállítói kapcsolatokra vonatkozó eredményeit foglaljuk össze.

A fejezetben először bemutatjuk, hogy a megkérdezett vállalatok milyen mértékben voltak képesek érdekeiket érvényesíteni a beszerzési, illetve értékesítési árak változásánál, majd rátérünk a vevői és beszállítói kapcsolatok elemzésére, s végül megvizsgáljuk, hogy ezek a kapcsolatok hosszú távon is életképesek-e. A vállalati szegmensek elemzésénél nem a hagyományos kategóriákat követjük, hanem a piaci erőviszonyokat jobban reprezentáló

piacszerkezet, stratégiatípus és a vállalat méretének az előző részben már bevezetett változóit használtuk föl.

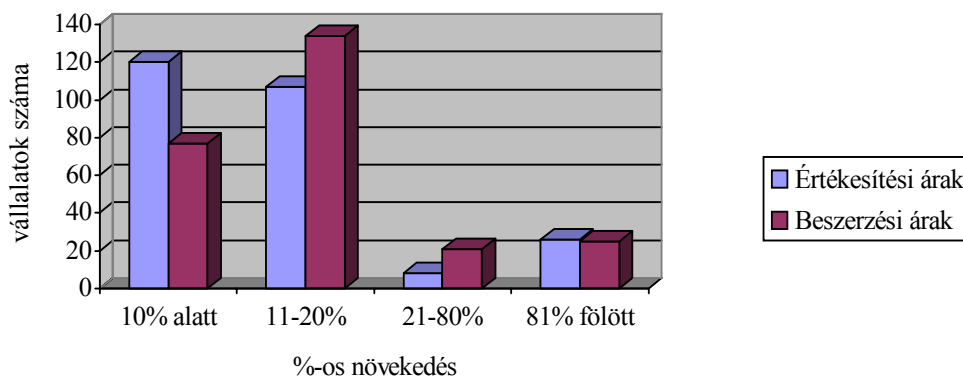
8.1.4.1.1. Beszerzési és értékesítési árak változása

A vállalati működés eredményességét nagymértékben meghatározhatja, hogy mennyire képesek érdekeiket érvényesíteni a beszerzési árak növekedésének megakadályozásában, illetve ezek továbbhárításában vevőik felé. Ahhoz tehát, hogy egy általános képet kaphassunk a piaci szereplők kapcsolatairól érdemes megvizsgálni e tényezőket. Kérdőívünkben számszerű meghatározását kértük annak, hogy milyen százalékban változott az elmúlt évben az értékesítési és a beszerzési átlagár.

A vállalatok átlagosan 21 %-os értékesítési átlagár-növekedésről és 24%-os beszerzési átlagár-növekedésről számoltak be. Az árak növekedése akárcsak három évvel ezelőtt – tavaly is a beszerzési árak javára tolódott el, bár sokkal kisebb mértékű ez a különbség. Az 1996-os fölmérésben ez a két érték 32 és 39 % volt, ami azt is jelzi, hogy a vállalatok – a statisztikai mutatóknak megfelelően – csökkenő inflációval kerültek szembe. Mivel ez egy átlagos érték, érdemes megnézni, hogy hogyan oszlott meg ez az átlagos árszínvonal-növekedés az egyes vállalatok között. Az 1. ábra alapján elmondható, hogy a két véglet volt a jellemző, azaz voltak, akik nagyon magas, és voltak, akik nagyon alacsony emelkedésről számoltak be, míg közepes (20-80 %-os) áremelkedésről igen kevesen.

14. ábra

Beszerzési és értékesítési árak növekedése
(vállalatok gyakorisági eloszlása)

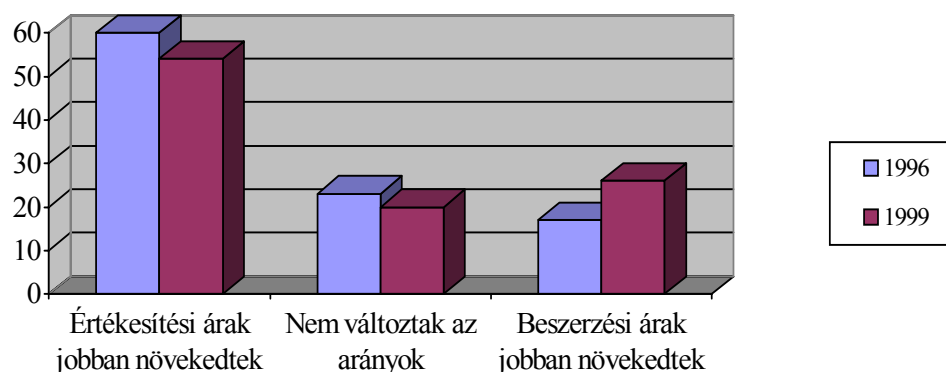


A vállalatokat alapváltozóink szerint megvizsgálva azt láthatjuk, hogy a nagyobb méretű vállalatok nagyobb áremelkedéssel kellett, hogy szembenézzenek, de saját áraikat is jobban tudták növelni, különösen alacsony az oligopol piacon tevékenykedők esetében a kétfajta ár változása (16 és 15%).

Nemcsak azt tudjuk megvizsgálni, hogy mekkora az átlagos árszínvonal-növekedés, hanem azt is, hogy melyek azok a vállalatok, amelyek jobban tudták saját értékesítési áraikat növelni, mint beszállítóik a saját áraikat. A két adat összehasonlításával az az eredmény adódik, hogy a vállalatok 26%-a volt erre képes. 20%-uknál egyforma volt a kétféle ár növekedése, míg a többség (54%) kénytelen volt magasabb beszerzési ár-növekedést elfogadni, mint amennyivel saját értékesítési árait tudta növelni. Ez az arány valamelyes javulást mutat a három évvel ezelőtti adatokhoz képest:

15. ábra

Árnövekedési tendenciák (%)

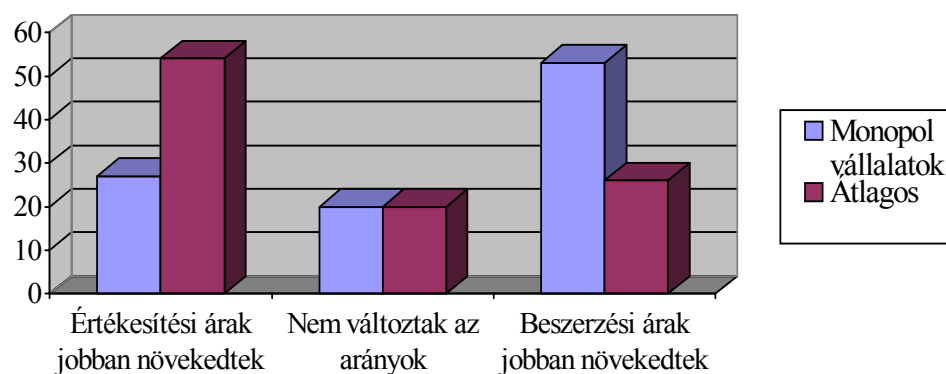


A vállalatok közül továbbra is elsősorban az agresszív növekedési stratégiát folytató vállalatok képesek jobban érvényesíteni beszerzési áraik növekedését értékesítési áraikban. Más okból ugyan, de ugyanerre voltak képesek a monopolhelyzetben lévő vállalatok is, számukra azonban a versenytárs hiánya engedi meg az értékesítési árak növelését:

	Beszerzési árak jobban növekedtek	Nem változtak az arányok	Értékesítési árak jobban növekedtek
Monopolhelyzet	27 %	20 %	53 %
Átlag	54 %	20 %	26 %

16. ábra

Árnövekedési tendenciák (%)



8.1.4.1.2. Vevők

A piacgazdaság kialakulásával egyre lényegesebbé válik a fogyasztók minél magasabb szintű kiszolgálása. A megkérdezett vállalatok vezetői rendkívüli fontosságot tulajdonítanak e tényezőnek, amit az is mutat, hogy az ötös skálán 4,5-es átlagértéket kapott a fogyasztók jobb kiszolgálásának célja, míg a fogyasztókkal kialakított jó viszonyt a vállalatok 77%-a tartja a vállalat fontos erőforrásának (összehasonlításképpen a nagyobb profit elérésének célja volt a sorrendben következő vállalati célkitűzés 3,9-es értékkel). Ez természetesen a vállalatok értékelése önmagukról – lehet, hogy fogyasztóik másképpen

nyilatkoznának – de így is rávilágít arra a tényre, hogy a vállalatok mennyire érzik a magas szintű fogyasztó-kiszolgálás fontosságát.

A vevőkkel kapcsolatosan először megvizsgáljuk a fogyasztó-kiszolgálás színvonalának változását, majd a vertikális marketingcsatornák kutatásának eddigi eredményeit felhasználva bemutatjuk, hogy milyen kapcsolat alakult ki a vizsgálatban résztvevő vállalatok és vevőik között.

Fogyasztókiszolgálás

Noha a vállalatvezetők tisztában vannak azzal, hogy milyen lényegessé vált a vevők igényeinek magas színvonalú kielégítése, a gyakorlatban még nem mindegyikük alkalmazza az e filozófiára épülő vállalati stratégiát. Ezt mutatja az a tény, hogy a vállalatok saját szolgáltatásaik színvonalát nem minden esetben kísérik figyelemmel, ami nyilvánvalóan nehezíti a rugalmas reagálást:

3. táblázat A fogyasztókiszolgálás színvonalának szerepe

	Hány százalék választotta
Rendszeresen kísérik figyelemmel a szolgáltatási színvonal egyes elemeinek alakulását	31
A szolgáltatási színvonalat szisztematikusan mérik	25
A szolgáltatási színvonal mért adatait rendszeresen elemzik	30
A szolgáltatási színvonal mérése és elemzése az összvállalati és marketingstratégia alapja	21

Míg tehát a felsővezetők 84%-a tartja vállalatáról, hogy a fogyasztók magas színvonalú kiszolgálása fontos cél a vállalat életében, addig a kiszolgálás mérésére és elemzésére alapuló stratégiát csak 21%-uk folytat. 31%-uknak egyáltalán nincs rendszeres adata e tényezőről, míg 25%-uk nem elemzi a rendelkezésre álló adatokat, ami gyakorlatilag megvalósíthatatlanná teszi az elméletileg vallott vállalati célt.

A fogyasztókiszolgálás konkrét tényezőit tekintve a kialakult kép sokkal biztatóbb, hiszen egyik tényező sem romlott az elmúlt időszakban, bár a vállalatok értékelésével ellentétben javulásról sem számolhatunk be:

4. táblázat Fogyasztókiszolgálás színvonala

Fogyasztókiszolgálás színvonalát meghatározó tényezők	1999 (%-ban fordult elő)	1996 (%-ban fordult elő)	Változás 1995 óta (1-jelentősen csökkent 5-jelentősen nőtt)
A szállítás időben pontosan érkezett	90	90	3,6
Az ígért minőségben érkezett	88	88	3,6
Az ígért mennyiségben érkezett	94	93	3,5
A számla pontos volt	95	95	3,6
Sértetlenül érkezett meg a rendelés	95	94	3,5

Látható, hogy egyedül a szállítások minőségbeli pontossága nem éri el a 90 %-os szintet, ugyanúgy ahogy három ével ezelőtt sem. Ezen a téren tehát nem voltak képesek a vállalatok javulást elérni. A két időpontban végzett kutatás eredményei szinte teljesen azonosak, s mégis a kereskedelmi vezetők úgy érzik, ha csak egy kicsit is, de sikerült javítaniuk az összes felsorolt tényezőn. Ezt okozhatja természetesen a minta eltérése is, bár valószínűbbnek látszik a vezetők megítélésében meglévő öngazolás: munkájuk eredménytelenségéről kellene tanúbizonyságot tenni, ha nem számolhatnának be legalább egy minimális javulásról. Ugyanez a tendencia figyelhető meg akkor, amikor a versenytársakhoz viszonyítva jellemzik saját vállalatuk teljesítményét. Majd minden tényező megítélésében a vállalatvezetők egy kicsit jobbnak tartják magukat versenytársuknál.

5. táblázat Vállalat teljesítménye legfőbb versenytársához képest a fogyasztókiszolgálásban

Tényezők	Értékelés*
Pontos szállítás	3,5
Rugalmas vevőkiszolgálás	3,7
Rugalmas termelési rendszer	3,3
Rövid szállítási határidők	3,4
Rugalmas reagálás a fogyasztói igények változására	3,5
Magas színvonalú fogyasztói szolgáltatások	3,3

* 1- sokkal gyengébb, 3- lényegében azonos, 5- sokkal jobb

Vevőkkel fenntartott kapcsolat elemzése

Egy vállalat működését erősen befolyásolja, hogy milyen kapcsolatot tart fenn vevőivel. A vertikális marketingcsatornák irodalma e kapcsolatok elemzése során olyan tényezők vizsgálatát tartja fontosnak, mint a függőség, a helyettesíthetőség, a vevők koncentráltasága, vagy az elkötelezettség és bizalom megléte a kapcsolatokban [Kenesei,1997]. Abban az esetben, ha egy vállalat erősen függ vevőitől, érdeke lesz a kapcsolat szorosra fűzése, hiszen ez akadályozhatja meg vevőit abban, hogy partnert váltsanak, s más szállítótól vegyék meg az adott terméket vagy szolgáltatást.

Az, hogy egy vállalat mennyire kiszolgáltató vevőinek, többféleképpen is mérhető. Következtethetünk rá egyrészt a vevők koncentráltaságából: minél több nagy vevője van egy vállalatnak, azaz minél koncentráltabb vevőköre, annál nagyobb traumát jelenthet elvesztésük, és annál nehezebb lehet pótolni őket. Ehhez kapcsolódik a helyettesíthetőség kérdése is: minél könnyebben helyettesítheti fő vevőit egy vállalat, annál kevésbé tudja a vevő piaci erejét a szállítóval szemben kihasználni. Végül maga a függőség is mérhető egy kapcsolatban.

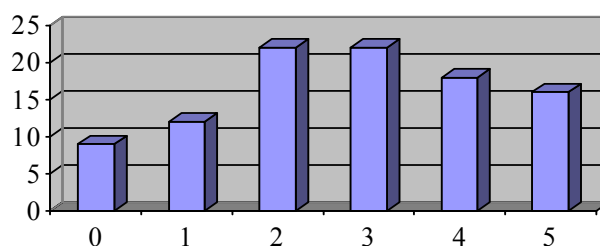
A koncentrációra következtethetünk abból a kérdésből, amely arra vonatkozott, hogy a vevők hány százaléka adja az összes értékesítés felét. A 27 %-os eredmény viszonylag koncentrált piacot jelez. A nagyobb vállalatok vevőköre koncentráltabb (23 %), míg a kisebbeké kevésbé koncentrált (31 %). Ez nyilván annak is köszönhető, hogy a nagyobb vállalatok nem tartanak attól, hogy egy koncentráltabb vevőkör kiszolgáltatóbbá teszi őket, hiszen méretüknél fogva ők is jelentős erőt képviselnek a piacon. A versenytársakhoz viszonyítva a vállalatok nem érzékelik koncentráltabbnak vevőikörüket (ötös fokozatú skálán 3,2-es érték), a monopolhelyzetben lévő vállalatok jeleztek egy kicsit erősebb koncentráltaságot (3,4), ami valószínűleg ebben az esetben sem jelenti a kiszolgáltatósság növekedését, inkább csak a hasonló vállalatok egymáshoz való vonzódását.

A koncentráltaságra vonatkozó eredmények jelentős hasonlóságot mutatnak a három évvel ezelőtti felmérésben tapasztaltakhoz, ami azt jelzi, hogy ezen a téren nem történt jelentős változás, a piac koncentráltasága nem csökkent. Ez arra is rámutathat, hogy még mindig nem sikerült a gazdaságban a közepes vállalatoknak olyan mértékben tért nyerni, hogy ellensúlyozhatnák a nagyvállalatok piaci erejét, s ezáltal csökkenthetnék a piaci koncentráció mértékét.

A helyettesíthetőséget olyan módon mértük, hogy megkértük a vállalatokat, becsüljék meg, hogy öt legfontosabb vevőjük közül hány helyett nem tudnának rövid távon alternatívát találni. Az eredményeket a következő ábra jelzi:

17. ábra

Öt legfontosabb vevője közül hányat
nem tudna helyettesíteni
(%)



Az átlagos érték 2,71, s az ábrán jól látható, hogy viszonylag normális az eloszlás, a legtöbb vállalat tehát valóban két-három vevőjéről állítja, hogy nehezen lenne helyettesíthető.

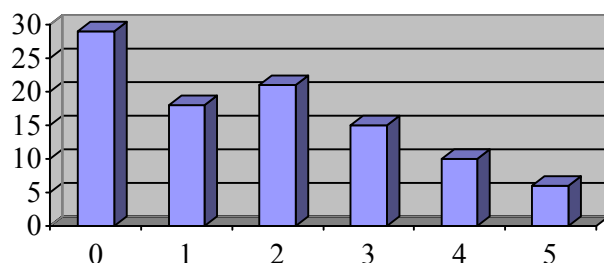
A koncentrátságra és a helyettesíthetőségre vonatkozó adatok viszonylag objektívnek tekinthetők, míg a függőség sokkal inkább a vállalatok érzékelését mutatja, azaz az érzékelt függőségről van szó. A vállalatok saját értékelésük alapján úgy érzik, hogy értékesítési függőségük – ha nem is jelentős mértékben – de nőtt az utóbbi öt évben (ötfokozatú skálán 3,4). Ez az eredmény némileg ellentmond annak, hogy mind a koncentrátság, mind a helyettesíthetőség mérőszámai jelentős hasonlóságot mutatnak a három évvel ezelőtti megkérdezéshez. Így tehát az objektív mutatók nem támasztják alá a vállalatok szubjektív értékelését. Előzetes feltételezésünk, mely szerint a nagyvállalatok és monopol vállalatok koncentráltabb és nehezebben helyettesíthető piaci nem feltétlenül a függőség erősödését jelzik, beigazolódt, mivel ez az a két csoport, ahol változatlan függőségi viszonyokat jeleztek a vállalatok.

8.1.4.1.3.Szállítók

A piaci verseny fontos tényezője a szállítókkal való kapcsolat is [Porter,1993]. Amennyiben a vállalat erősen függ beszállítóitól, nehezebben tudja saját érdekeit érvényesíteni, sokkal kiszolgáltatottabb helyzetbe kerül versenytársainál. A magyarországi piaci viszonyok kialakultságát mutatja az a tény, hogy a vállalatok saját értékelésük alapján sokkal nehezebben tudják nagy vevőiket pótolni, mint fő beszállítóikat. Míg a nagyvevők közül átlagosan 2,7-et nem tudnának pótolni, addig beszállítóik közül átlagosan csak 1,7 helyettesítése okozna rövid távon problémát:

18. ábra

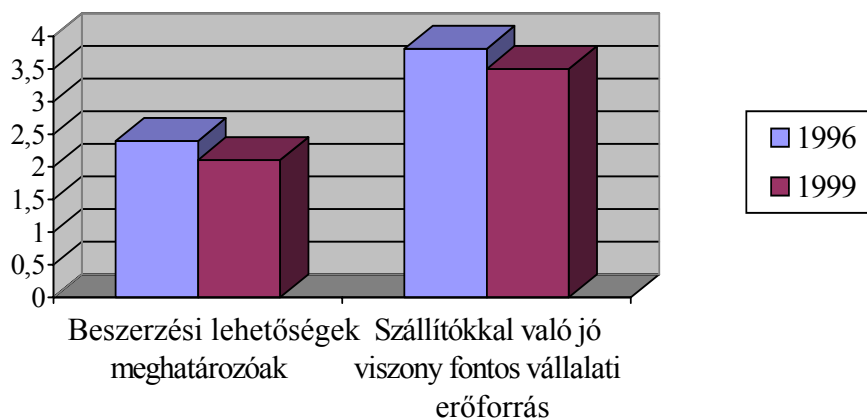
Öt legfontosabb szállítója közül hányat
nem tudna helyettesíteni
(%)



Míg a vevők tökéletes helyettesíthetőségét csak a megkérdezett vállalatok közül minden tizedik tudná megvalósítani, addig a szállítókat már majd minden harmadik. A három évvel ezelőtti adatokhoz képest pozitív tendencia figyelhető meg, hiszen akkor még 1,9 volt az átlagérték, tehát kis javulás következett be a helyettesíthetőségben, ami magyarázható a piaci verseny erősödésével is. Ugyanezt a tendenciát figyelhetjük meg a szállítókkal való kapcsolat fontosságának értékelésekor:

19. ábra

Szállítókkal való kapcsolat fontossága
(1-egyáltalán nem igaz; 5-tökéletesen igaz)



Mindkét állítás esetében elmondható, hogy csökkent a vállalatok életében a szállítók szerepe. Amíg a hiánygazdaság idejében a vállalatok működésének egyik meghatározó tényezője volt a stabil és megbízható beszerzési lehetőség, addig mára a vállalatok döntő része úgy tűnik egyre kevésbé tartja működésében alapvető fontosságúnak.

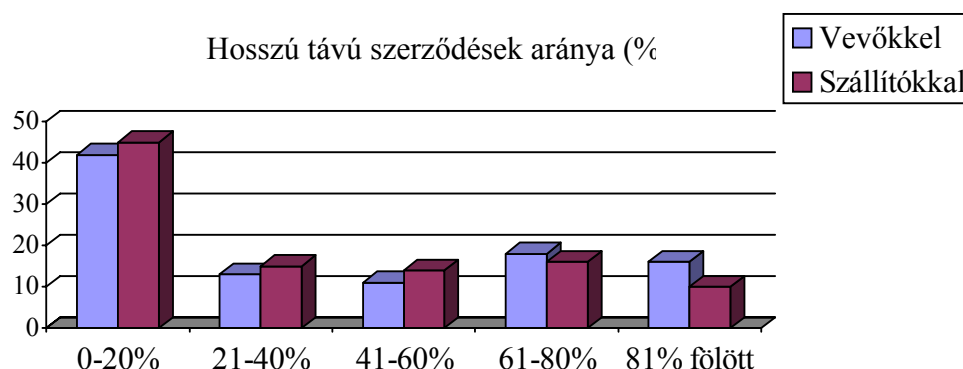
A szállítókkal való jó viszony megléte arra a fejlett piacgazdaságokban is megfigyelhető tényre utal, hogy noha a vállalat működésében nem döntő jelentőségű, de mégis lényeges, hogy a piaci partnerekkel jó viszony alakuljon ki, s törekedni kell a stabil partneri kapcsolatokra [Cram,1994]. Ez vezet el a következő témakörhöz, amely a vállalatok között meglévő hosszú távú kapcsolatokat vizsgálja részletesebben.

8.1.4.1.4. Hosszú távú piaci kapcsolatok

A vállalatok kapcsolataival foglalkozó marketing-szakirodalomnak létezik egy, a hagyományos marketingfelfogástól részben eltérő vonulata, amelyet az irányzatot képviselő szerzők nyomán relationship marketingnek (RM), azaz kapcsolatorientált marketingnek szoktak nevezni.² E vonulat kutatói az irányzat alapját új paradigmaként mutatják be, s lényegét úgy fogalmazzák meg, hogy a vevők lojalitásának visszaszerzéséért folyó harcban azok fognak versenyelőnyhöz jutni, akik képesek a vevőkkel hosszú távú kapcsolatokat kialakítani [McKenna, 1991; Grönroos, 1989, 1990, 1994, Levitt, 1983; Cram, 1994; Berry, 1983]. A kapcsolati marketing egyik lényeges elméleti alapvetése, hogy a hosszú távú profit biztosítékát a hosszú távú kapcsolat kialakításában és fenntartásában látja. Noha a kapcsolati marketing elméletét elsősorban a szolgáltatások világában találták különösen hasznosnak, az utóbbi években a termékek marketingje során is megfigyelhető bizonyos eltolódás a hosszú távú kapcsolat kialakulása felé, különösen a vállalatok között [Kalwani, Narayandas, 1995; Noordevier et al., 1990; Lusch, Braun, 1996].

A megkérdezett vállalatok körében úgy tűnik, hogy egyelőre nem általános a hosszú távú kapcsolatokra törekvés. A hosszú távú piaci kapcsolatokat elemezve megfigyelhető, hogy a vállalatok vevőikkel és szállítóikkal is közel ugyanolyan arányban kötnek rövid illetve hosszú távú szerződéseket, amit a következő ábra szemléltet:

20. ábra



Az ábra azt mutatja, hogy a vállalat összes értékesítésének, illetve beszerzésének hány százaléka történik hosszú távú szerződés alapján. Látható, hogy a vállalatok közel fele nem képes vagy nem akar hosszú távú megállapodásokat kötni, s csak igen kevesen vannak, akik eladásai és vásárlásai döntő többségét hosszú távra lekötik (16 és 10%). Ennek okairól részletes információink is vannak, hiszen a vállalatok arra a kérdésre is válaszoltak, hogy miért kötnek, illetve miért nem kötnek hosszú távú szerződéseket. Mielőtt rátérnénk e kérdés elemzésére, felhívjuk a figyelmet arra az érdekes tényre, hogy a mintában szereplő vállalatok nagyobb százalékban kötnek hosszú távra megállapodásokat vevőikkel, mint szállítóikkal. Ennek az eltérésnek valószínűleg a mintában keresendő az oka, hiszen elég sok olyan vállalat vett részt a felmérésben, amelyik egy másik vállalat bedolgozójaként bér munkát végez (17% azon vállalatok aránya, amelyek árbevételének több, mint 80%-a bér munkából származik), s így azt mondhatja, hogy működése és értékesítése teljes mértékben egy hosszú távú megállapodáson alapul.

Azt, hogy milyen indokai vannak a hosszú távú vevői szerződéseknek egy 14 szempontot tartalmazó listán mértük. A lehetséges indokokat a vállalatoknak fontosságuk alapján egy ötös skálán kellett értékelniük (1-a szempont jelentéktelen; 5- meghatározó jelentőségű). A válaszokat faktoranalízis segítségével csoportosítottuk, s az így kialakult

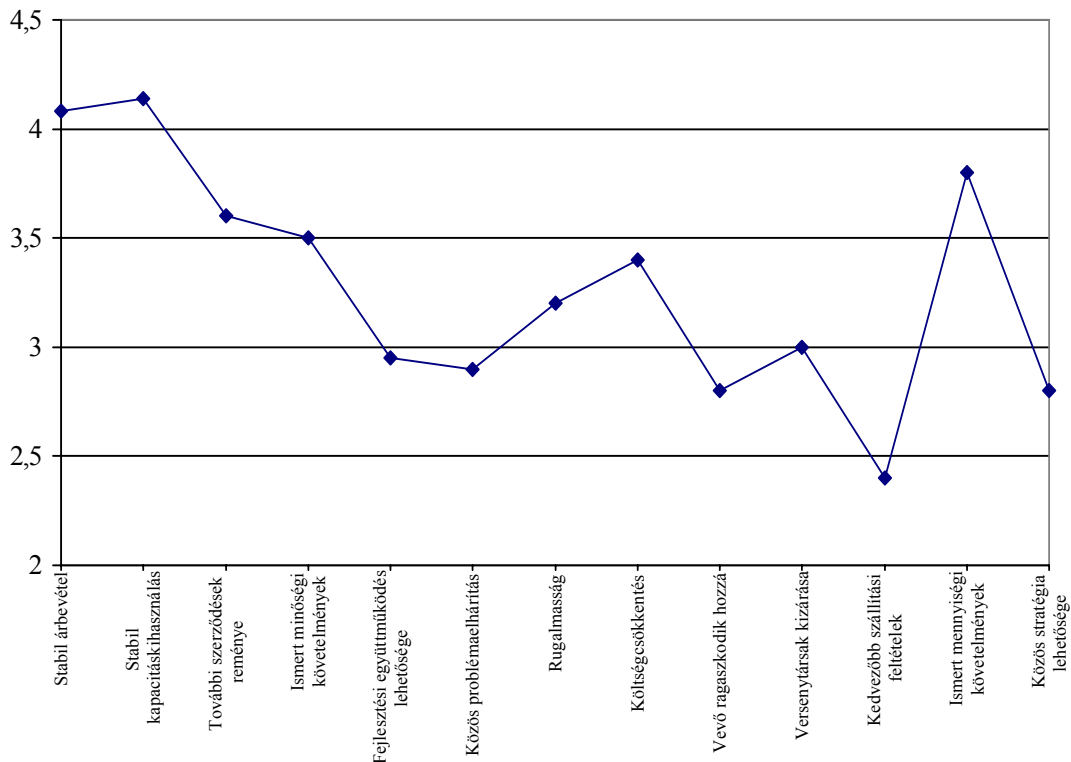
² A kapcsolati marketing összefoglalása Kenesei Zsófia: Vertikális marketingkapcsolatokelemzése és mérése a kereskedelmi banki tevékenységben című Ph.D. tézisjavaslatai alapján történt.

négy faktor közül a legjelentősebbnek a stabilitásra való törekvés mutatkozik: a vállalatok saját bevallásuk szerint leginkább azért kötnek hosszú távú szerződést vevőikkel, hogy stabil kapacitáskihasználást érjenek el (4,14), illetve hogy stabil árbevételhez jussanak (4,08). Ez arra utal, hogy a magyar gazdaságban még mindig igen fontos szerepet kap a biztonságos működésre való törekvés.

A második faktor a kapcsolatok kalkulálhatóságára vonatkozik, mint például a minőségi és mennyiségi követelmények előzetes ismerete (3,5;3,8) vagy a további szerződések lehetősége (3,6). Jelentőségében elmarad a harmadik és a negyedik faktor az előző kettőtől, ami azt jelenti, hogy a közös cselekvés különféle módozatainak lehetősége (harmadik faktor), mint a közös stratégia vagy a közös problémaelhárítás lehetősége (2,8;2,9) nem játszik túl nagy szerepet az indokok között. Ez mutatja, hogy ellentétben a fejlettebb piacgazdaságokkal, a magyarországi vállalatok a hosszú távú kapcsolatok kialakításában sokkal inkább az eladások növelésének lehetőségét látják, s nem a szoros együttműködésnek egy olyan formáját, ahol a kétoldalú kapcsolat minkét fél számára fontos és stratégiai jelentőségű.

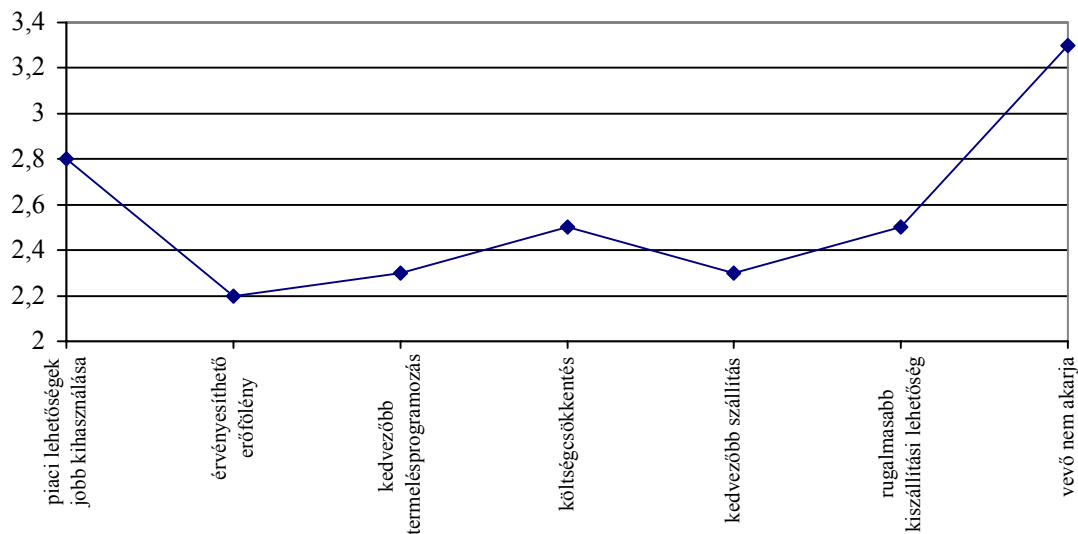
Az utolsó faktor mutatja a legekletikusabb képet, ide tartozik például az a tényező, hogy a vevő ragaszkodik a szerződéskötéshez (2,8) és a kedvező szállítási, tárolási feltételek jelenléte is (2,4). Az egyes tényezők fontosságát mutatja a következő ábra:

Miért köt vevőivel hosszú távú szerző



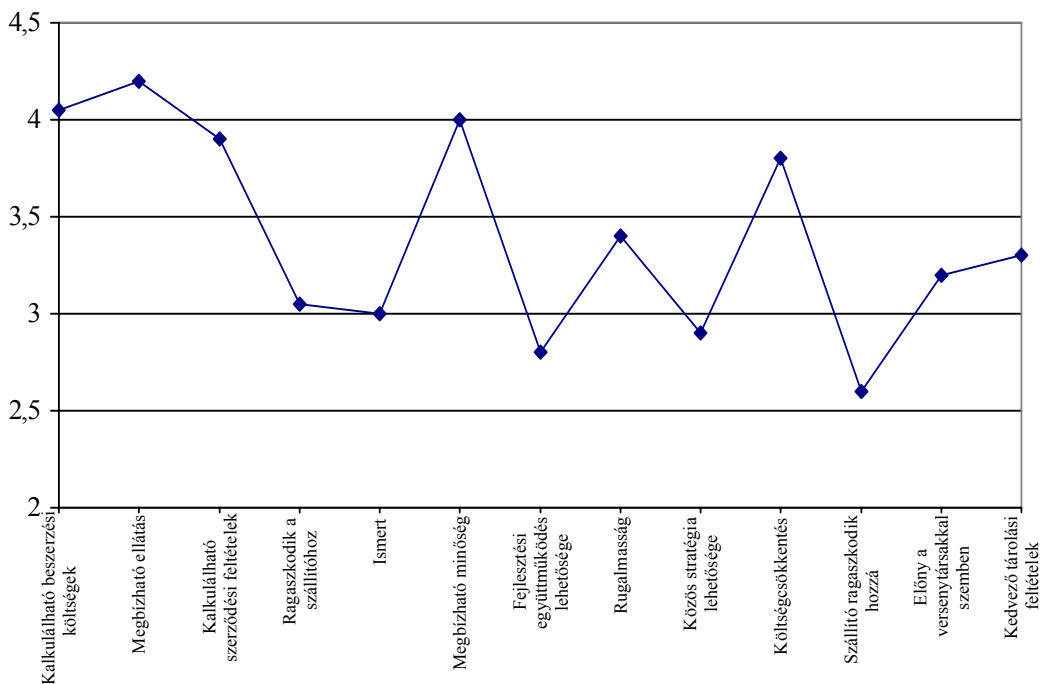
Természetesen nemcsak az lehet érdekes, hogy miért kötnek hosszú távú szerződéseket a vállalatok, hanem az is, hogy miért nem, hiszen a vállalatok majd fele nem rendelkezik ilyen típusú megállapodásokkal. A kérdést 7 szempont megnevezésével tettük fel, amelyet ismét egy ötös skálán kellett a vállalatoknak értékelni, hasonlóan az előző kérdéshez.

Miért **nem** köt vevőivel hosszú távú szerződés?



A faktorelemzés után két faktor különült el, amelyek közül az egyik tartalmazta azt a szempontot, hogy a vevő nem akarja a hosszú távú szerződést, míg a másik faktor tartalmazta az összes többi szempontot. Az egyes szempontok megítélését mutatja a következő ábra:

Miért köt szállítóival hosszú távú szerző

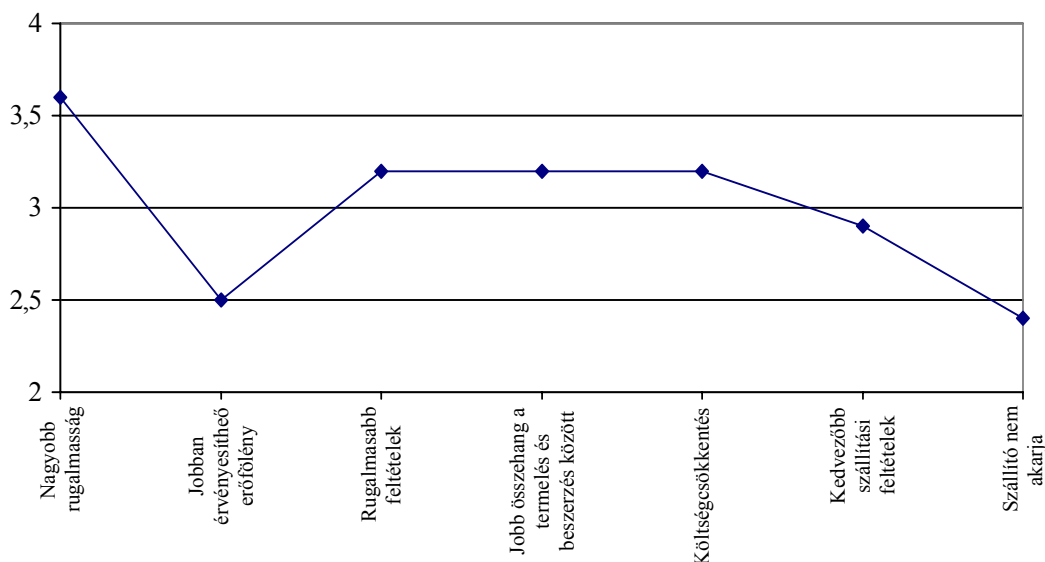


Kiemelkedő jelentőségű az a szempont, hogy a vevő nem akarja a szerződéskötést, ami – ha nem is kinyilvánítottan – arra utal egyúttal, hogy a vállalatok szívesen kötnének hosszú távra megállapodásokat, ahogy az előzőekben láttuk, elsősorban a stabil árbevétel biztosítása céljából.

A vertikális kapcsolatok másik oldala a szállítókkal való kapcsolat. Az előzőekhez hasonlóan most 13 szempontot kellett a vállalatoknak értékelni, amelyekből három faktor adódott:

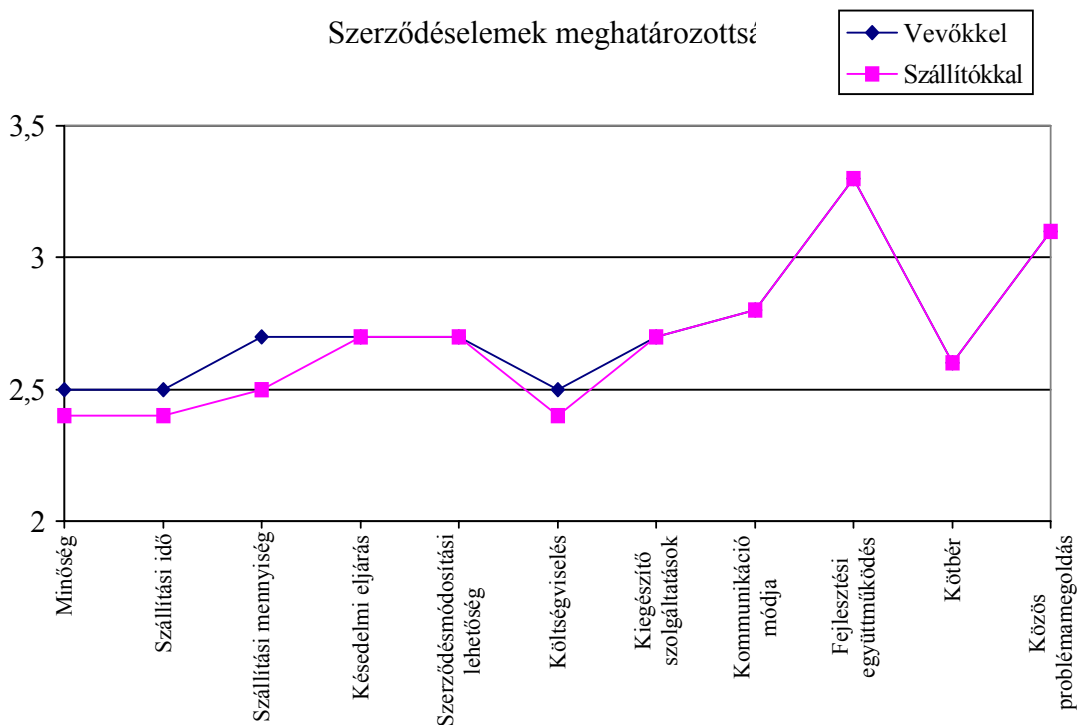
Az első megint csak a kalkulálhatóságra vonatkozott, a hosszú távú szállítói szerződések elsődleges okai a megbízható ellátás biztosítása (4,2) és a kalkulálható költségek, megbízható minőség (4,1;4,0). Érdekes, hogy bár a piacgazdasági viszonyok terjedésével sokkal inkább a működés hatékonyságát jelző szempontok fontosságát váránk el (pl. költségcsökkentési lehetőségek (3,8), kedvezőbb szállítási feltételek (3,3), még mindig az ellátás minőségi és mennyiségi biztosítása jelenti a hosszú távú szállítási szerződések fő vonzerejét.

Miért nem köt szállítóival hosszú távú szerzőc



A harmadik faktorba tartozik egyrészt a vevő ragaszkodása a szállítóhoz (3,0), illetve a szállító ragaszkodása a szerződéshez (2,6). Ez utóbbi szempont kapta a legalacsonyabb pontszámot, ami azért jelzi, hogy a szállítóknak koránt sincs olyan nagy hatalmuk, mint az elmúlt gazdasági rendszerben.

A kérdés ellentétes megfogalmazása során akárcsak a vevői oldalon, ismét két faktor jött létre, s az egyik ismét csak arra vonatkozott, hogy a partner (ebben az esetben a szállító) nem akarja a hosszú távú szerződést. Ebben az esetben azonban nem ez lett a legfontosabb indok, hanem éppen a legkevésbé fontos indoka annak, hogy nem kötnék hosszú távú szerződést (2,4). A szerződés nem-kötés legfontosabb indoka az, hogy így nagyobb rugalmasságot élveznek a vállalatok a beszerzési lehetőségek piaci kihasználásában:



A hosszú távú kapcsolatok elemzésének utolsó szempontja az, hogy a hosszú távú szerződésekben mennyire konkrétan meghatározottak az egyes szerződéselemek. A vevői és a szállítói szerződésekben is ugyanazt a 11 szerződéselemet vizsgáltuk, s az ötös skálán az 1 jelentette azt, hogy a szempont nagyon konkrétan meghatározott, míg az 5 azt, hogy teljesen általános.

A vevőkkel, illetve szállítókkal kötött szerződések ilyen szempontú értékelése szinte ugyanazt az eredményt adja, s nemcsak a faktoranalízis eredménye egyezik meg, de a szerződéselemek fontossága is erős hasonlóságot mutat:

Mindkét esetben három faktor alakítható ki (a 4.1.6. pontban szereplő mellékleteket):

- az első faktor a minőség, szállítási idő és a szállítási mennyiségre vonatkozó szerződéselemek konkrétsága. Ez a faktor úgy tűnik, a szállítókkal kötött szerződések esetében kap nagyobb hangsúlyt. Ez ismét azt a korábbi feltételezésünket bizonyítja, miszerint a szállítások esetében az ellátás biztonsága még mind a mai napig a leghangsúlyosabb a magyar vállalatok életében.

- a második faktor a késedelmi díj, a szerződésmódosítás, a költségviselés, az addicionális szolgáltatások és a kötbérre vonatkozó szerződéselemeket foglalja magában. Ezen tényezőkben úgy tűnik már nincs jelentősebb eltérés a vevői és szállítói oldal. A vevői és szállítói oldal összehasonlítása során meg kell jegyezni, hogy a vállalatok mivel vevőként és szállítóként is egyszerre vannak jelen a piacon, ezért ezen tényezőknek egyforma meghatározottságot kellene a tények szintjén mutatni. Rá kell azonban mutatni arra, hogy ezeket a változókat a kérdőívben érzékelt változóként, azaz a vállalatok megítélése alapján elemezzük, ezért különbözhet a vevői és szállítói oldal: lehetséges, hogy a vállalatvezetők szándékaik szerint a fent bemutatott módon alakítják szerződéseiket, s ez befolyásolja annak érzékelését is, hogy a valóságban mennyire meghatározottak e tényezők.

- harmadik faktor az együttműködésre vonatkozó elemeket tartalmazza: együttműködés a fejlesztésben, kommunikáció módja, közös problémamegoldás. Ezen tényezők a vevői és szállítói oldalon egyaránt a legáltalánosabban meghatározott elemek közé tartoznak, visszautalva az előző megállapításokra, ezen tényezők úgy tűnik, ma még jelentéktelen szerepet játszanak a vállalatok közötti kapcsolatokban.

8.1.4.1.5. Összegzés

A Magyarországon tevékenykedő vállalatok vertikális marketingkapcsolatairól elmondhatjuk, hogy nagyrészt kialakultak azok a stabil szállítói és vevői kapcsolatok, amelyek meghatározzák működésüket. A vevőkiszolgálás a legtöbb vállalat életében elsődrendű szerepet kapott, míg a szállítókkal való kapcsolat már korántsem olyan meghatározó, mint ahogy az a hiánygazdaság éveiben volt. Ez marketingszempontról egyúttal azt is jelenti, hogy a beszerzési forrásoktól való függőség enyhült, és sokkal inkább meghatározza a működés hatékonyságát az, hogy milyen mértékben tudják kielégíteni a vevői igényeket. Ez természetesen a ahhoz a felismeréshez is vezet, hogy szükséges a vevői igények alaposabb ismerete, s nem elég a termékek legyártása, de azokat a vevői igényekhez is hozzá kell igazítani.

A hosszú távú kapcsolatok elemzése során ez a kép árnyaltabbá vált, amennyiben kiderült, hogy ezen szerződések elsődleges indokai még mindig a működés biztonságosságának a megteremtése, s kevésbé a működésbeli hatékonyság javítása. Noha a vállalatok nagy része nem él a hosszabb távú szerződések lehetőségével, – egyrészt mert vevői nem szeretnék magukat lekötni, másrészt vevőként ők maguk is rugalmasabb lehetőségeket látnak a rövidebb távra szóló megállapodásokban –, várható, hogy a jövőben megnőhet a hosszabb távra szóló megállapodások szerepe, s talán egy idő múltán nemcsak a stabil működés, de a partnerek közös fellépése és a kölcsönös előnyök kihasználása is előtérbe kerülhet.

8.1.5. Melléklet

A vevőkkel kötött hosszú távú szerződések konkrétsága.

Faktormegoldás:

	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
Minőség	0,83	0,20	-0,5
Szállítási idő	0,86	0,20	0,07
Szállítási mennyiség	0,85	0,11	0,11
Eljárás késedelem esetén	0,26	0,77	0,13
Szerződésmódosítás	0,10	0,80	0,14
Költségviselés	0,61	0,57	-0,13
Termékkel járó szolgáltatás	0,44	0,53	0,11
Szállító és vevő közti kommunikáció	0,34	0,50	0,40
Együttműködés a fejlesztésben	-0,06	0,01	0,88
Kötér	0,11	0,79	0,13
Közös problémamegoldás	0,09	0,32	0,79

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy =,82381. Bartlett Test of Sphericity = 1120,5339 Significance = 0,00000

Szállítókkal kötött hosszú távú szerződések konkrétsága

Faktormegoldás:

	Faktor1	Faktor 2	Faktor 3
Minőség	0,88	0,28	-0,01
Szállítási idő	0,89	0,24	-0,00
Szállítási mennyiség	0,88	0,15	0,04
Eljárás késedelem esetén	0,32	0,79	0,10
Szerződésmódosítás	0,22	0,79	0,16
Költségviselés	0,62	0,55	0,03
Termékkel járó szolgáltatás	0,39	0,50	0,32
Szállító és vevő közti kommunikáció	0,21	0,47	0,56
Együttműködés a fejlesztésben	-0,09	-0,056	0,89
Kötér	0,15	0,85	0,08
Közös problémamegoldás	0,02	0,26	0,84

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = ,85732. Bartlett Test of Sphericity = 1519,9510 Significance = 0,0000

8.1.6. Felhasznált irodalom

- Berry, L.L. (1983): Relationship Marketing. in Berry, L.L. - Shostack, G.L. - Upah, G.D. (Eds.) *Emerging Perspectives of Services Marketing*, AMA, Chicago, 25-28
- Cram, T. (1994): *The Power of Relationship Marketing. Keeping Customers for Life*. Pitman, London
- Grönroos, C. (1990): *Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington Books
- Grönroos, C. (1994): From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, 32 (2), 4-20
- Kelly, B. (1992) Advertising on a Shoestring, *Sales and Marketing Management*, Vol. 144, No.8, pp-92-6
- Gyorsjelentés, 1996: Chikán, A.-Czakó E.-Demeter, K. szerk.: *Vállalataink erőltetett átmenetben. Gyorsjelentés a Versenyben a világgal kutatási program kérdőíves felméréséről*, BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék 1996 október, 35 o.
- Gyorsjelentés, 1999: Czakó E.-Wimmer Á. Zoltayné Paprika Z. szerk.: *Arccal a piac felé. Gyorsjelentés az 1999. évi kérdőíves felmérés eredményeiről*, Budapest, 1999. október, 43.o.
- Levitt, T. (1983): After the Sale is Over... *Harvard Business Review*, Sept-Oct, 87-93
- Mc Kenna, R. (1991): *Relationship Marketing. Successful Strategies for the Age of the Customer*. Addison Wesley
- Porter M.E. (1993) *Versenysztratégia*, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Aaker, David A. 1996: *Building Strong Brands*, New York : The Free Press
- Bauer, A. - Carman, J.M. (1996): Toward Explaining Differences in the Transition of Distribution Sector of Central European Economies. in Berács, J.-Bauer, A.-Simon, J. eds. *Marketing for an Expanding Europe*, EMAC Proceedings, Budapest, pp 1421-40
- Boom nines, remény van, *Kreatív*, 6, 1997. január-február, 16-18
- Chisnall, P.M. (1987) *Small firms in Action*, Mc-Graw Hill, Maidenhead, Berks
- Dilts J.C., Prough, G.E. (1989) Comparative Study of Small versus Large Enterprises, *Journal of Small Business Management*, Vol. 27, No.3, pp.31-8
- Papanek, G. (1997): Milyen jövőt ígérnek a magyar vállalatok jelenlegi törekvései? *Közgazdasági Szemle*, március, pp.254-263
- Scherer, F.M.-Ross, D. (1990): *Industrial Marketing Structure and Economic Performance*. 3.Eds, Houghton Mifflin, Boston
- Reklámtükör 1989
- Ruekert, R.W. - Walker, Jr. O.C. (1991): Shared Marketing Programs and the Performance of Different Business Strategies, Report 91-100, Marketing Science Institute
- Simmonds, Kenneth 1994: Transition Marketing, *Society and Economy*, 1994, 3, 9-23
- Weinrauch et al (1991) Marketing Strategies of Small Industrial Manufacturers, *Industrial Marketing Management*, Vol. 20, Nu. 3pp.251-9

8.2. Az innováció szerepe a versenyképességben

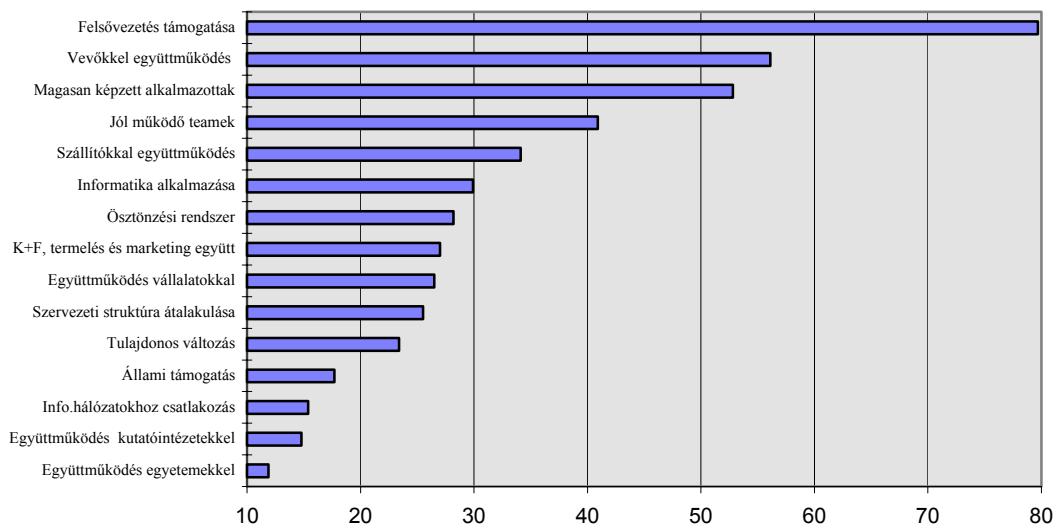
A fejlett piacgazdaságokban az innovációs képesség alapvető meghatározója a vállalatok versenyképességének. A felgyorsult technológiai fejlődésben egyértelművé vált, hogy azok a vállalatok, amelyek nem újítanak rendszeresen, nem maradhatnak életképesek. Erre kényszerít a növekvő hazai és nemzetközi verseny, valamint az egyre szegmentáltabb és igényesebb piacok is. A sikerhez elengedhetetlen, hogy a vállalat párhuzamosan megfeleljen a költségsökkentés, a minőségi színvonal növelése, a fejlesztési idő lerövidítése, innovatív és a fogyasztók által méltányolt termékek rendszeres bevezetése követelményének.

8.2.1. A kutatás-fejlesztést befolyásoló környezeti elemek

Az innováció környezeti feltételeit tekintve a vállalatok az előző felméréshez hasonlóan most is a finanszírozási források hiányában látják az innováció legnagyobb gátját. A kormányzat kapcsán az adóztatást és a törvényeket, előírásokat emelték ki a válaszadók mindkét alkalommal. Ez a vállalati vélekedés csak részben fogadható el, hiszen a jó ötletek kivitelezéséhez, úgy gondoljuk ma Magyarországon meg lehet szerezni a szükséges anyagi forrásokat.

1. ábra

Az innováció sikerét jelentősen elősegítő tényezők, a válaszadók százalékában

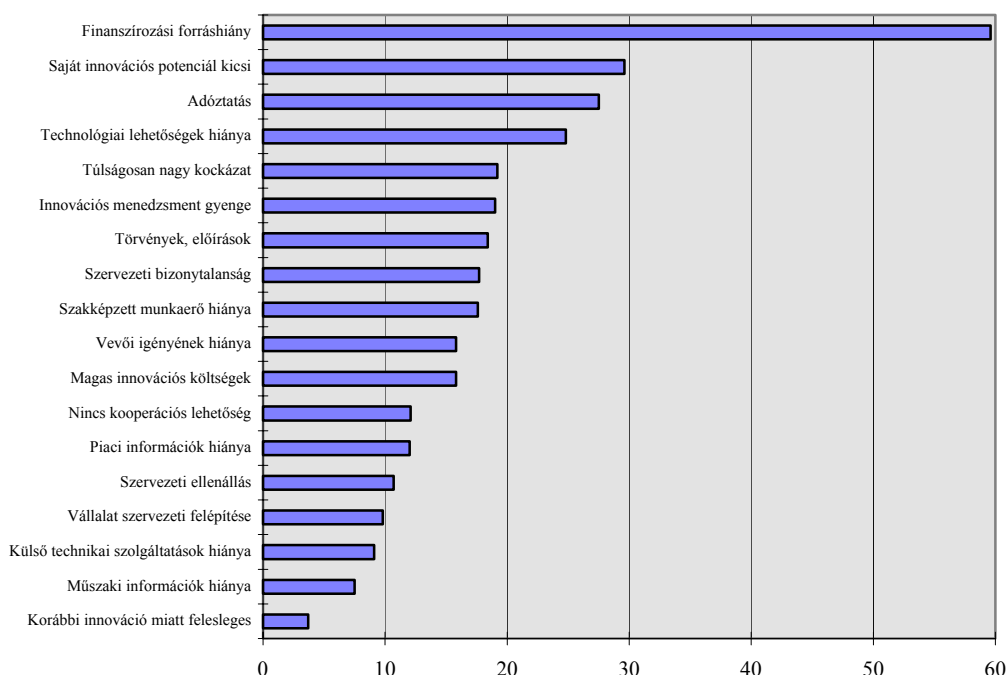


Az egyetemekkel, kutatóintézetekkel fenntartott kapcsolatokat az utóbbi felmérés szerint továbbra is marginálisnak tekintik a vállalatok az innovációk sikerében, mindkét alkalommal utolsó volt a felsorolt tényezők között. Ezt támasztja alá az is, hogy 1998-ban a vállalatok 12%-ának volt K+F együttműködési megállapodása felsőoktatási intézményekkel, s 9,7%-nak kutatóintézetekkel. Ez még kis visszaesést is mutat a három évvel korábbi állapotokhoz képest, mert akkor a megfelelő százalékok 16,8 és 8,4 voltak.

A legkevésbé fontosnak ítélt tényezők még az állami támogatások szerepe és az információs hálózatokhoz csatlakozás. Az előbbi arra hívja fel a figyelmet, hogy az innováció korszerű támogatási formáinak alkalmazásában még vannak tartalékok.

2. ábra

Az innovációt jelentős mértékben akadályozó tényezők, a válaszadók százalékában



8.2.2. Innovációs stratégia

A termék és technológia fejlesztések legfőbb célja a termékminőség javítása. Ez már az előző felmérésben is megmutatkozott. További fontos indítatása volt a fejlesztéseknek a piaci részesedés megtartása és növelése.

1. táblázat A termékfejlesztések céljai (1 = jelentéktelen, 5 = döntő fontosságú)

	1996	1999
Piaci részesedés megtartása	4,15	4,08
Termékminőség javítása	4,05	3,95
Piaci részesedés növelése	4,02	3,99
Új piac szerzése:		
- országon belül	3,69	3,7
- a volt KGST országokban	2,49	3,47
- OECD országokban	3,08	-
Termékszerkezet bővítése:		
- fő gyártási profilon belül	3,54	3,77
- fő gyártási profilon kívül	2,56	2,86
ISO szabvány bevezetése	3,0	3,01
Környezetvédelmi szempont	3,01	3,15

Továbbra is jóval kevesebb cég célozza meg a fő gyártási profilon kívüli termékszerkezet bővítést, mint az azon belülit. Mintha valamelyest nőtt volna a környezetvédelmi szempontok figyelembe vétele, bár korántsem szignifikáns mértékben. Öröndetes, hogy a cégek több mint fele tervez valamilyen K+F tevékenységet az 1999-2002 közötti időszakra.

2. táblázat A technológiafejlesztés céljai (1 = jelentéktelen, 5 = döntő fontosságú)

	1996	1999
Termékminőség javítása	4,26	4,36
A termelési költségek csökkentése	3,98	3,89
A termelés rugalmasságának növelése	3,58	3,60
Munkafeltételek javítása	3,15	3,29
Környezeti károk csökkentése	3,09	3,22
ISO szabvány bevezetése	2,81	2,88

Az innovációs stratégia kialakításában döntő szerepe van a felsővezetésnek, mint ahogy az is kiderült, hogy az innovációk sikerének legfontosabb oka a felsővezetés támogatása. Ugyanakkor a vállalatoknak csak kisebb része (26,1 %) tekinti az innovációt kiemelt fontosságúnak. Kevesen állították (27,8 %), hogy vállalatuknál rendszeres az új termékek bevezetése, de kevesen ismerték be azt is, hogy máról holnapra élnek nincs idejük az innovációra. Viszonylag sokan állították, hogy az innovációban erőteljesen érvényesül a marketing szemlélet (35,4 %).

3. táblázat Mennyire igazak az állítások a vállalatra nézve

Nincs idő innovációra	2,33
Rendszeres az új termékek bevezetése	2,67
Az innováció kiemelt fontosságú	2,79
Erőteljes marketing szemlélet az innovációban	3,04
A felsővezetés a kudarcot képes tolerálni	3,25
Az első számú vezetőnek döntő a szerepe az innovációs stratégiában	3,85

8.2.3. A K+F erőforrás ellátottsága

A vállalatok 16 %-a rendelkezik saját K+F részleggel. Az előző felméréshez képest jelentősen nőtt az alapkutatást folytató cégek aránya, 2-ről 6 %-ra, míg valamelyest csökkent az alkalmazott kutatást végzőké, 16-ról 12 %-ra. A termék és technológia fejlesztést szinte pontosan ugyanannyian említették, mint a korábbi felmérésben, s a licenc és know-how vásárlás sem módosult érdemben.

4. táblázat A felsorolt K+F tevékenységek végzését említő vállalatok aránya (%)

K+F tevékenység	1992-95	1996-99
Alapkutatás	1,9	6
Know-how vásárlás	7,2	8,3
Licenc, szabadalom vásárlás	13,1	9,7
Alkalmazott kutatás	16,2	12,3
Próbaüzem, felszerszámozás	22,7	25
A fejlesztéshez kapcsolódó oktatás, képzés	36,1	36
Gyártmányfejlesztés	39,9	36,7
Technológiai fejlesztés	54,5	54,3

A vállalatok K+F kapacitás kiterjesztik a műszaki tudományos együttműködések. Az ilyen kapcsolatokkal rendelkező cégek arányában lényegében szintén nem történt változás (26 ill.27%). A legtöbben az egyetemekkel (12%) és kutatóintézetekkel (10%) alakítottak ki K+F együttműködést 1998-ban.

5. táblázat A K+F együttműködési megállapodások aránya a válaszadók százalékában

Együttműködő partner	1996	1999
Egyetem, felsőoktatási intézmény	16,8	12,0
Állami kutatóintézet	8,4	9,7
Tanácsadó	10,0	9,0
Szállító	8,1	7,3
Vevő	5,6	6,3
Anya/leány/testvér vállalat	5,0	5,0
Más vállalat K+F laboratóriuma	1,6	4,7
Versenytárs	0,9	1
Közös vállalat	2,8	1

A termékfejlesztés során alkalmazott eszközöket, módszereket tekintve öröndetes, hogy a cégek harmada alkalmazza a CAD technológiát. Ismertebb még az értékelemzés (26 %), míg a gyártásra tervezést és a párhuzamos fejlesztést kevesen alkalmazzák (15 ill. 14 %). Akik használták e módszereket, egyben kifizetődőnek is tartották alkalmazásukat.

8.2.4. Új termékek és technológiák bevezetése

Az 1996-98 közötti időszakban a vállalatok átlagosan 16 új terméket vezettek be, ami kifejezetten jónak mondható. Ezek 17 %-a világviszonylatban is újnak tekinthető, 40%-a magyar viszonylatban új termék, 43 %-a csupán a vállalat szempontjából számít új terméknek. Igazán innovációnak tehát lényegében a bevezetett termékek 17 %-a tekinthető, de a vállalat eredményessége szempontjából minden újítás nagyon fontos, s kiindulópontja lehet termékei jelentősebb továbbfejlesztésének.

Különösen az export piacokra kifizetődő a termékfejlesztés, ahol összevetve a belföldi értékesítéssel, a változatlan termékekből származó árbevétel kevésbé, az újabbakéból származó jelentősebben járul hozzá az összvállalati forgalomhoz.

A vállalatok 36 %-a vezetett be új technológiát, ebből 4% világviszonylatban újnak számít, s 21 % a hazánkban először alkalmazott technológia aránya. A vállalatok legnagyobb részénél a meglévő technológia jelentős továbbfejlesztésére került sor (49 %), míg 26 % számolt be apróbb változtatásokról.

A vállalatok megítélése szerint a műszaki fejlesztés nem tartozik a vállalati működés sikere szempontjából döntő funkciók közé. Jóval fontosabbnak tartják a felsővezetés, a marketing, értékesítés, és a termelés szerepét. Egyik funkcionál sem gondolják, hogy radikálisan másként kellene csinálni a jövőben, a műszaki fejlesztés még viszonylag azok közé tartozik 3,11-es átlagával, amely területen a leginkább szükséges lenne a változtatás.

Az innovatív gondolatok legfőbb forrása a felsővezetés, mint ahogy az új termékek bevezetésében is legnagyobb súllyal vesz részt. A marketing is fontos szerepet játszik természetesen az új termékek bevezetésében, ugyanakkor az innovatív ötletek kevésbé érkeznek e területről. A felsővezetés után a termelés a második az új ötletek felszínre hozásában, jelentősen megelőzve a K+F-et és a logisztikát, az új termékek bevezetésében pedig nagyjából azonos súllyal vesz részt a műszaki fejlesztéssel.

6. táblázat Az innovációk információs forrásai (Az információ fontosságai: 1 = jelentéktelen, 5 = döntő fontosságú)

	1996	1999
Felsővezetés	3,95	4,1
Termelés	3,30	3,29
Marketing	3,12	2,86
Vállalati K+F	2,57	2,45
Logisztika	2,07	2,33
<i>Piaci források</i>		
Vevők	3,38	3,48
Versenyársak	3,24	3,31
Berendezésszállítók	2,35	2,45
Anyag- és alkatrészszállítók	2,26	2,41
<i>Oktatási intézmények, kutatóintézetek:</i>		
Egyetem felsőoktatás	1,94	1,95
Akadémiai kutatóintézetek	1,45	1,85
<i>Nyilvános információk:</i>		
Kiállítások, vásárok	3,4	3,33
Külföldi tanulmányutak	3,18	2,86
Szakfolyóiratok	3,14	2,99
Szakmai konferenciák	2,95	2,92
Szakmai szövetségek, kamarák	2,28	2,19
Szabadalmi közlemények	1,78	1,85

Egy másik kérdés kapcsán a vállalatok elismerik, hogy az innovációban résztvevő osztályok közötti kommunikáció nem igazán intenzív. Az erre vonatkozó kérdésre 2,6 volt a válaszok átlaga. A műszaki fejlesztés legerőteljesebben a termelésre, a kereskedelemre és a pénzügyre volt hatással, s a visszahatás is e funkciók felől a legerősebb.

8.2.5. Innovációs tevékenység az egyes stratégiai klaszterekben

Az innovációs tevékenységet tekintve a *termelési hatékonyságra orientált* (2. klaszter) és a *termékminőséget és technológiai színvonalat* (5. klaszter) előtérbe helyező klaszterek emelkednek ki. A két említett vállalatcsoportban a *K+F részleggel rendelkező cégek* nagyobb arányban reprezentáltak. A termelési hatékonyságra orientált klaszter kimagaslik az *új technológiák bevezetésében* (84 % implementált új technológiát szemben az átlagos 60 %-kal), míg a termékminőségre koncentráló 5. csoportban *vezetett be új terméket* a legtöbb vállalat (72 % az átlagos 62 %-kal szemben).

Érdekes módon a *követő, alkalmazkodó 1. klaszterben*, amely egyik területen sem jeleskedik, a legmagasabb a K+F tevékenységet az 1999-2001-es időszakra tervező vállalatok aránya. Ebben a klaszterben egyben felülreprezentáltak az alkalmazott kutatást, a termék és technológia fejlesztést az 1996-98 közötti időszakban végző cégek.

7. táblázat A felsorolt K+F tevékenységek végzését említő vállalatok aránya stratégiai típusok szerint (%)

K+F tevékenység	Stratégiatípusok klaszterei					
	1	2	3	4	5	6
Alap kutatás	-	4,5	7,4	6,5	5,7	8,1
Alkalmazott kutatás	15,2	-	13,0	10,9	10,0	10,5
Gyártmányfejlesztés	51,5	31,8	33,3	30,4	36,7	37,2
Technológiai fejlesztés (λ -négyzet $p=0,029$)	78,8	63,6	57,4	54,3	43,3	46,5
Próbaüzem, felszerszámozás	30,3	36,4	27,8	30,4	23,3	18,6
Licenc, szabadalom vásárlás	6,1	9,1	11,1	8,7	13,3	9,3
Know-how vásárlás	6,1	4,5	5,6	15,2	10,0	9,3
A fejlesztéshez kapcsolódó oktatás, képzés	36,4	36,4	38,9	39,1	33,3	34,9

Jól mutatja milyen elengedhetetlen tényezője a versenyképességnek a jó minőség, hogy az új vagy jelentősen megújított termékek export árbevételét tekintve szignifikánsan kiemelkedik a termékminőséget előtérbe helyező csoport.

A termék és technológiafejlesztés céljait illetően a termelési hatékonyságot preferáló csoport emelte ki leginkább a termékminőség javításának, a piaci részesedés növelésének, a külföldi piacszerzésnek, a termelés rugalmassága fokozásának és a termelési költségek csökkentésének célját. Ezek közül a *piaci részesedés növelése* esetében volt az eredmény szignifikáns (ANOVA $p=0,079$ szinten), ahol ez a klaszter 4,44-re értékelte e tényezőt, míg az értékesítés orientált 4,43-ra, a magas termékminőség és technológia orientált csoport 4,09-re.

Az innovációt segítő tényezőket tekintve több szignifikáns különbséget találtunk a csoportok között, míg érdekes módon az akadályait illetően egyet sem. A *felsővezetés fontosságát* emelte ki a szervezeti hatékonyság orientált 4. csoport mellett az értékesítés 3. és a termelési hatékonyság orientált 2. klaszter. A *szervezeti struktúra átalakulása* általában kis szerepet játszott az innovációk sikerében, legkevésbé volt fontos a szervezeti hatékonyság 4. és a termékminőség 5. orientált csoportban. Az állami támogatás szintén nem kardinális jelentőségű az innovációk sikerében. Leginkább a termékminőség orientált 4. klaszter jutott ilyen forrásokhoz, amit jól hasznosíthatott, hisz mint láttuk árbevételének jelentős részét a külföldi piacokon új termékekből realizálta.

8. táblázat Az innovációkat segítő tényezők értéke stratégia típusok szerint

Tényezők	Stratégiatípusok klaszterei					
	1	2	3	4	5	6
Felsővezetés támogatása	3,9	4,3	4,4	4,4	3,8	3,9
Szervezeti struktúra átalakulása	2,8	2,5	2,8	2,1	2,0	2,5
Állami támogatás	1,6	2,1	2,2	1,5	2,4	2,2
Tanácsadók igénybevétele	1,7	2,0	2,4	1,6	1,7	1,9
Együttműködés kutatóintézetekkel	1,6	1,6	2,3	1,6	1,7	2,0

A szignifikáns tényezőket vettük figyelembe (ANOVA $p<0,1$ szinten)

Az értékesítés orientált 3. vállalatcsoport támaszkodott leginkább a külső kapcsolatokra, a *tanácsadók igénybevételét és a kutatóintézetekkel való kapcsolatokat* illetően szignifikánsan is magasabb átlagokat ért el. Ez a klaszter rendelkezik egyben a legtöbb külső K+F kapcsolattal, 40%-os említettséggel, míg az átlag 28% volt.

Az *innovációk forrásai* és az egyes stratégiai klaszterek jellemzői általában jól megfelelnek egymásnak: tehát az értékesítés orientált 3. csoport támaszkodik leginkább a marketingre és a logisztikára, a külső forrásokat tekintve az alapanyag és alkatrész beszállítókra. A termelés orientált 2. csoport esetében az innovációs ötletek elsősorban a termelési részlegtől és a berendezés szállítóktól érkeznek. A külső források keresését illetően legaktívabb a szervezeti hatékonysággal jellemzett 4. klaszter: ők támaszkodnak leginkább a vevőkre - érdekes módon megelőzve az értékesítés orientált vállalatokat - illetve szignifikánsan is kimutathatóan legerőteljesebben *figyelik a versenytársakat és építenek ki kapcsolatokat a felsőoktatással.*

9. táblázat Az innovációk információs forrásai stratégia típusok szerint (Az információ fontosságai: 1 = jelentéktelen, 5 = döntő fontosságú)

	Stratégia típusok klaszterei					
	1	2	3	4	5	6
Felsővezetés	3,9	4,1	4,2	4,2	4,3	4,0
Termelés	3,2	3,4	3,4	3,2	3,1	3,4
Marketing	2,8	3,0	3,1	2,9	2,8	2,9
Vállalati K+F	2,1	2,3	2,3	2,6	2,5	2,5
Logisztika	2,4	2,2	2,4	2,4	1,9	2,4
Piaci források						
Vevők	3,3	3,5	3,5	3,8	3,5	3,5
Versenytársak (p=0,041)	3,0	3,5	3,1	4,0	3,3	3,3
Berendezésszállítók	2,2	2,6	2,5	2,4	2,4	2,5
Anyag- és alkatrészszállítók	2,3	2,8	2,5	2,4	2,1	2,4
Oktatási intézmények, kutatóintézetek:						
Egyetem, felsőoktatás (p=0,084)	1,5	1,7	1,9	2,3	1,7	2,0
Kutatóintézetek	1,5	1,7	2,0	1,9	1,6	2,0

8.2.6. A vállalati teljesítmény alapján képzett klaszterek jellemzői

A vállalati teljesítmény és az innovációs tevékenység között az előzőeknél több szignifikáns kapcsolatot találtunk, ami azt jelzi, hogy a K+F iránti elkötelezettség az összvállalati teljesítményben meghatározó befolyással rendelkezik.

A teljesítmény szempontjából élenjáró cégek nagyobb arányban rendelkeztek K+F részlaggal, több K+F együttműködési megállapodásuk volt külső partnerekkel, s a jövőre nézve is jóval inkább fontosnak vélték a K+F tevékenységbe való investíciót. Ezt támasztja alá az is, hogy 1995-98 között a K+F ráfordítások itt az átlagnál jobban nőttek (kiválók: 3,42; közepesek: 3,11; gyengék: 2,73; ANOVA p=0,000). A versenytársakkal összevetve ebben a klaszterben a legmagasabb a K+F ráfordítások szintje, igaz így is alig közepes az értéke, azaz lényegében azonos szintű a legfőbb versenytárral (kiválók: 2,94; közepesek: 2,75; gyengék: 2,13; ANOVA p=0,000).

10. táblázat A kutatás-fejlesztési tevékenység néhány jellemzője a teljesítmény alapján képzett klaszterekben (%)

K+F jellemzők	Teljesítményklaszterek			
	1	2	3	Szign.
K+F részleggel rendelkezik	15,5	28,3	11,3	0,040
K+F együttműködési megállapodással rendelkezik	26,6	42,4	22,6	0,043
K+F tevékenységet tervez 1999-2001-re	60	80,7	52,8	0,005

A különböző K+F tevékenységek végzését legnagyobb arányban itt találtuk, igaz csak a K+F-hez kapcsolódó oktatás, képzésben volt szignifikáns a különbség ($p=0,065$ szinten a legjobb csoportban a vállalatok 48,5%-a folytatott ilyen tevékenységet, a közepesek 39,7%-a, míg a gyengék 28,6%-a).

A termékfejlesztés ma korszerűnek tekinthető módszereinek, eszközeinek használatában is a vállalati teljesítményt tekintve élenjáró 2. csoport emelkedik ki. A több részleg képviselőiből álló csapatok (e klaszterben a vállalatok 53%-a, míg az átlagosban 39, a lemaradóknál pedig 21% jelölte meg) és a számítógéppel támogatott terméktervezés esetén (48%, míg a átlagosnál 41, a lemaradóknál pedig 25% jelölte meg) a különbség szignifikáns ($p<0,05$ szinten).

Az innováció szervezési-vezetési aspektusait tekintve is a teljesítmény szempontjából élenjáró 2. csoport mutat kedvezőbb képet. Itt hatja át leginkább marketing szemlélet a termékfejlesztéseket, s a fejlesztésben résztvevő részlegek közötti kooperáció is a legszorosabb. A felsővezetés döntő szerepet játszik az élenjáró 2. és az átlagos 1. csoportban az innovációs stratégia kialakításában. A mai szakirodalom egyébként az innovációk sikerkritériumai között előkelő helyen említi a felsővezetés támogatását, ami leginkább a szükséges erőforrások biztosítását, a kockázatvállalást, kreativitást támogató légkör és a megfelelő ösztönző rendszer kialakítását, valamint a fejlesztési folyamat menetének figyelemmel kísérését és a főbb csomópontokban a döntésekben való részvételt jelenti. A dolgozók felé is az élenjáró 2. klaszterben közvetítik leginkább a vállalat innovációs stratégiáját. Lényeges tényező, s a célokkal való azonosulást segíti, hogy mennyire világosak, egyértelműen megfogalmazottak a dolgozók számára az innovációs programok célkitűzései. Erre a kérdésre az élenjáró 2. klaszterben is csak 2,8-at kaptunk eredményül, tehát a vállalati köztudatban gyengén van benne az innováció.

11. táblázat Az innováció néhány szervezeti-vezetési aspektusa a pénzügyi teljesítmény alapján képzett klaszterekben (1=gyenge; 5=erős)

	Teljesítményklaszterek			
	1	2	3	Szign.
Felsővezetés szerepe az innovációs stratégia kialakításában	3,92	4,02	3,47	0,052
A felsővezetés az innovációs kudarcot mennyire képes tolerálni	3,17	3,34	3,18	n.s
Dolgozók felé mennyire kommunikált az innovációs stratégia	2,44	2,81	2,08	0,002
Az innovációban résztvevő osztályok közötti kommunikáció intenzitása	2,72	2,93	2,11	0,001
Marketing szemlélet erőssége	3,05	3,37	2,75	0,023

A következőkben azt vizsgáltuk, hogy az outputot illetően, azaz az új termékek és technológiák bevezetésében is hatékonyabbak-e a vállalati teljesítmény szempontjából kiemelkedő cégek.

Megállapítható, hogy élenjáró 2. vállalatcsoportnál vezették be átlagosan a legtöbb új terméket (14, míg az átlagosan teljesítőknél 11,5; lemaradóknál 9,6) és technológiát (2,63 vs. közepesek:1,86; gyengék: 1,33) 1996-98 között. Különösen kiemelkednek a világvizonylatban is újak számító termékek és technológiák bevezetésében, bár a kapcsolat statisztikailag csak ez utóbbi esetén szignifikáns. Egy másik kérdéscsoport kapcsán ez a 2. klaszter állította leginkább, hogy vállalatuknál az új termékek bevezetése rendszeres (3,07 szemben a átlagos csoport 2,66 és a lemaradó csoport 2,42-es átlagával, ANOVA $p=0,026$) és az innovációt kiemelten fontosként kezelik (3,25 szemben az átlagosok 2,78 és a lemaradók 2,35-ös átlagával. ANOVA $p=0,000$). Ugyanakkor a két gyengébb teljesítményű csoport ismeri el leginkább, hogy nincs idejük innovációra, máról-holnapra élnek. Az e kérdésre adott válaszok átlaga a lemaradó 3. csoportban 2,94, az átlagosban 2,45, míg az élenjáró csoportban csak 1,64. ANOVA $p=0,000$.

Az innovációk sikerét segítő összetevőket vizsgálva azt találtuk, hogy az átlagos teljesítményű 1. csoportban az emberi erőforrással kapcsolatos tényezőket tekintik a legfőbb sikerkritériumnak. Ezekon kívül még egy szignifikáns különbség volt: az élenjárók 2. csoportban az egyetemekkel való kapcsolat relatíve erőteljesebben járult hozzá az innovációk sikeréhez.

12. táblázat Az innovációk sikerét segítő tényezők a pénzügyi teljesítmény alapján képzett klaszterekben (1=jelentéktelen; 5=fontos)

Tényezők	Teljesítményklaszterek		
	1	2	3
Jó ösztönző rendszer	3,1	2,9	2,4
Jól működő teamek	3,3	3,1	2,1
Magasan képzett alkalmazottak	3,6	3,5	2,9
Együttműködés egyetemekkel	1,7	2,2	1,7

Csak az ANOVA $p<0,05$ szinten szignifikáns tényezőket vettük figyelembe

Az innovációk akadályai kapcsán is csak a szignifikáns eltéréseket gyűjtöttük ki. Látható, hogy a mindkét felmérés által legfontosabb hátráltató tényezőnek tartott finanszírozási források hiánya az élenjáró 2. csoport cégeinél jóval kisebb szerepet játszott. A második legfontosabb akadály, a belső innovációs potenciál gyengesége a másik két klaszterben az átlagnál erőteljesebben korlátozta az innovációs tevékenységet. Ugyanakkor a humán tényezőket tekintve az átlagos 1. csoport kevésbé maradt le az élenjáróktól, összhangban azzal, hogy az innovációt támogató faktorok között náluk jelentős súllyal szerepeltek az emberi erőforrással kapcsolatosak.

13. táblázat Az innovációkat akadályozó tényezők a pénzügyi teljesítmény alapján képzett klaszterekben (1=jelentéktelen; 5=fontos)

Tényezők	Teljesítményklaszterek		
	1	2	3
Finanszírozási források hiánya	3,9	2,7	3,8
Innovációs potenciál túl kicsi	3,0	2,4	2,9
Képzett munkaerő hiánya	2,4	2,0	1,7
Műszaki információk hiánya	2,3	1,7	2,2
Túl nagy innovációs kockázat	2,4	2,1	2,6
Technológiai lehetőségek hiánya	2,8	2,2	2,7
Menedzsment gyengesége	2,4	2,1	2,8
Nehezen kézben tartható innovációs költségek	2,6	2,0	2,3

Csak az ANOVA $p<0,1$ szinten szignifikáns tényezőket vettük figyelembe

8.3. A termelés helyzete Magyarországon

Ebben a fejezetben a termelés működési területét tekintjük át. Elsőként a termelési működési területre ható legfontosabb környezeti tényezőket ismertetjük, majd pedig a vállalati stratégia és a termelési stratégia összefüggéseit vizsgáljuk. A működési terület tárgyalásakor kitérünk a termelés erőforrásellátottságára, az alkalmazott gazdálkodástani módszerekre és a szervezeti jellemzőkre. A stratégiatípusokkal és a teljesítményklasszterekkel kapcsolatos elemzéseink eredményeinek ismertetése után az 1996 és 1999. közötti időszakban kirajzolódott tendenciákat ismertetjük.

8.3.1. A termelés működését befolyásoló környezeti szegmensek és hatásaik

Egy ilyen elemzést nehéz röviden tárgyalni, hiszen a termelésre szinte minden tényező lényeges hatást gyakorolhat. Minthogy az általános vállalati működésre gyakorolt hatásokat máshol részletesen elemezzük, itt csak a legfontosabb elemekről ejtünk szót.

Ami a vállalat és így a termelés gazdasági környezetének bizonytalanságait illeti (V3), a vállalatok bevallása szerint szinte minden téren szignifikáns változás történt (t-próba, $p < 0,05$). Nőtt az értékesítési (külföldön jobban, Magyarországi viszonylatban kevésbé), és a műszaki fejlődésből származó bizonytalanság, ugyanakkor a beszállítói háttérből fakadó bizonytalanság belföldi viszonylatban kifejezett csökkenést mutat. Mindez azt jelenti, hogy a termelés piaci környezete a fejlett gazdaságokhoz válik hasonlatossá a kínálati oldal, az ellátási láncok fokozatos felépülésével, és egyre szeszélyesebbé váló kereslettel. Ez a változás a termelési átfutási idők rövidítését, a mennyiségi és termék rugalmasság erősítését kívánja meg, ezzel ellensúlyozhatók a keresleti ingadozások. A környezeti bizonytalanságokat az 1. táblázat foglalja össze.

1. táblázat: A termelést leginkább befolyásoló környezeti bizonytalanságok változásai (1-nem forrása a bizonytalanságnak, 5-nagyon)

	Múlt	Jelen	t-próba p értéke ⁺
Külföldi értékesítési piaci környezet	2,62	2,92	0,000
Belföldi értékesítési piaci környezet	3,52	3,68	0,001
Külföldi szállítók	2,04	2,07	0,588
Belföldi szállítók	2,69	2,59	0,044
Műszaki-technikai fejlődés	2,78	2,98	0,000

+ A t-próba függő változókra vonatkozik.

A környezeti bizonytalanságok csökkentésére jól használhatók a stratégiai szövetségek, amelyek azonban ma még nem igazán elterjedtek hazánkban. A mintában szereplő vállalatok mintegy 10%-a válaszolta meg az erre vonatkozó kérdéseket (V30, 1-5 skála). Ezek alapján a legnépszerűbb a marketing és értékesítés terén kötött szövetség (4,05), amit a termelés (3,55) és a beszerzés-logisztika (3,47) követ.

A vállalati politika és gyakorlat változásait elemző, 1-5 skálán mért kérdés (V5, 1-jelentősen csökkent, 5-jelentősen nőtt) alapján a következők állíthatók:

- A K+F ráfordítások (3,1) és a készletek (saját: 3,21, vásárolt: 3,16) terén nem következett be lényeges változás. Ez utóbbit a T1 kérdés változásokra vonatkozó kérdése is megerősíti, ahol a készletforgás mutatója 2 év alatt mindössze 4,2%-os javulást mutat.
- A legnagyobb mértékű növekedést a beruházás (3,75), az értékesített termékfajták száma (3,71) és a termékek minősége (3,87) terén könyvelhetik el a vállalatok. A T1 kérdéscsoport tanúsága szerint a legyártható termékfajták száma 8,4%-kal nőtt, a

fogyasztók által észlelt minőségi javulás pedig 6,5%, ami összhangban van az előzőekkel. Ugyanakkor a beruházások növekedését a a termelési technológia életkorának változása nem támasztja alá, ezen a téren ugyanis fél százalékos romlás tapasztalható (egyébként is elöregedett géppark mellett). A beruházás tehát nagy valószínűséggel nem a termelési kapacitások korszerűsítésére lett fordítva.

8.3.2. A termelés stratégiája

A termelési stratégia kialakítására és a vállalati stratégiához való kapcsolására közvetlenül rákérdeztünk. A vállalatok durván 50%-a jelezte, hogy létezik náluk termelési stratégia és 46%-uk szerint ez kapcsolódik a vállalati stratégiához. A számok alapján a termelési stratégia használata kifizetődő tevékenység. A jövőben a vállalatok durván 60%-a kíván e területre hangsúlyt fektetni.

A szakirodalom alapján a termelési stratégia két legfontosabb ismérve, hogy (a) mennyire kapcsolódik a vállalati stratégiához, és (b) mennyire konzisztensek a termelés területén hozott döntések. Ezek kapcsán a következő kérdésekre keresünk választ:

(a) Kapcsolódás a vállalati stratégiához

- Melyek a termelés jellemző céljai?
- Milyen erős a vállalat azon versenyelőnyforrások terén, amelyeket döntően a termelés befolyásol? Milyen hangsúly helyeződik a vállalati stratégiában a jövőben e területekre?

(b) *Összhang a termelési döntések között*

- Mennyire vannak összhangban a termelés céljai és a használt, illetve tervezett termelési programok?
- Milyen mértékű az összhang a teljesítménymutatók fontossága és használata között?

A továbbiakban e kérdések elemzésére kerül sor. Előtte azonban mindenképpen megjegyzendő, hogy a fejezet 2-5. alfejezeteiben kizárólag a feldolgozóipart képviselő vállalatok képezik a minta alapját. E döntés oka, hogy a termelési funkció belső működését, a felhasznált gazdálkodási módszereket, termelési programokat jelentősen befolyásolja a gazdálkodási ág. A több mint 30 energiaellátással foglalkozó cég, vagy a termelési tevékenységet nem folytató kereskedelmi vállalatok válaszai éppen ezért könnyen eltorzítják az eredményeket.

8.3.2.1.A termelés jellemző céljai

A t-próbával végzett számítások alapján az 1. sz. mellékletben szereplő 22 lehetséges cél hierarchiája a következő (az egyes csoportok elemei más csoportok elemeitől szignifikánsan különböznek, a csoporton belüli célok között azonban nincs szignifikáns különbség):

- a) minden egyéb cél közül szignifikánsan kiemelkedik a legfontosabb cél: a gyártási minőség javítása;
- b) a minőséget - szintén egyedül - az egységköltség csökkentés követi;
- c) a következő csoportba az általános költségek csökkentése, a munka termelékenységének növelése, a kapacitáskihasználás javítása és a géppark modernizálása tartozik (erőforrásgazdálkodás javítása);

- d) ezeket követi a gyártási átfutási idő csökkentése, a külső partnerekkel való kommunikáció javítása, a rendelésteljesítési idő csökkentése, a közvetett munkaerő termelékenységének javítása és a karbantartás rendszerének javítása (időtényezők, külső feltételek);
- e) a munkahelyi légkör javítása, a készletcsökkentés, a termékváltoztatási képesség javítása és a funkciók közötti kommunikáció javítása tartozik ebbe a csoportba. A kapacitások növelése átmenetet képez e csoport és a következő csoport között;
- f) a kapacitások növelése mellett a mennyiségváltoztatási képesség és az átállítási idő csökkentés alkotja ezt a csoportot (rugalmasság);
- g) a termékfejlesztési idő csökkentése és a termékválaszték növelése tartozik ide (rugalmasság 2)
- h) a kapacitások csökkentése teljesen független csoportot képez.

A termelési célokra végzett faktorelemzés (főkomponens elemzés, varimax normalized, a kapacitások csökkentése kihagyva az elemzésből) 2 jól elkülöníthető csoportot eredményezett (5 faktornak volt 1 feletti sajátértéke, de a magyarázott szórás a 2 faktoros 45%-ról mindössze 62%-ra nőtt):

1. csoport: a költség, hatékonyság, minőség változói (22,2%)

- Gyártási minőség javítása (faktorsúly: 0,62)
- Egységköltség csökkentése (0,62)
- Általános költségek csökkentése (0,57)
- Munkahelyi légkör javítása (0,50)
- Munka termelékenységének növelése (0,67)
- Nem közvetlenül a termelésben részt vevők termelékenységének javítása (0,62)
- Funkciók közötti kommunikáció javítása (0,58)
- Karbantartási teljesítmény javítása (0,68)
- Kapacitáskihasználás javítása (0,67)
- Géppark modernizálása (0,48)

2.csoport: a rugalmasság és az idő változói (22,9%)

- Gyártási átfutási idő csökkentése (0,64)
- Kapacitás növelése (0,48)
- Termékfejlesztési ciklus rövidítése (0,67)
- Készletek csökkentése (0,58)
- Rendelésteljesítés pontosságának növelése (0,63)
- Rendelésteljesítési idő csökkentése (0,76)
- Termékváltoztatási képesség javítása (0,78)
- Mennyiségváltoztatási képesség javítása (0,66)
- Meglevő gyárak termékválasztékának növelése (0,67)

Két változó nem sorolható be egyértelműen a csoportokba: az átállítási idő (költségtényező és rugalmassági faktor is) és a külső partnerekkel való kommunikáció (külső független változó).

A két vizsgálat (t-próba és faktorelemzés) eredményei összecsengenek. A t-próba első három csoportja nagyjából megfelel a faktorelemzés 1. csoportjának, a következő négy csoport pedig többé-kevésbé a 2. faktor elemeit tartalmazza. Ezek alapján azt mondhatjuk, hogy a termelési célok közül a minőség, költség, hatékonyság tényezői a fontosabbak, a rugalmasság és az időváltozók másodlagos szerepet játszanak.

8.3.2.2. Versenyelőnyforrások és termelés

Ebben a részben két kérdést vizsgálunk. Egyrészt a vállalati és termelési stratégia készítésének alapjaként - mintegy helyzetértékelésként - megnézzük, hogy a termeléssel kapcsolatos versenyelőnyforrások terén mennyire versenyképesek jelenleg a Magyarországon működő feldolgozóipari vállalatok. Ezt követően azt nézzük meg, hogy ezek a termelés szempontjából kitüntetett versenyelőnyforrások mennyire fontosak a vállalat jövőbeli stratégiájában.

A versenyelőnyforrásokat tartalmazó listát a 2. sz. melléklet tartalmazza. A felsorolt 42 tényező közül a termelési versenyelőnyforrások fele, 12-ből 6 a mezőny első negyedében foglal helyet, több mint minden második versenyelőnyforrás a termelésből származik. Más szavakkal ez azt jelenti, hogy a vállalatok termelési funkciójukat, az általa biztosított képességeket az iparági átlagnál és egyéb versenyképességi tényezőknél kedvezőbben ítélik meg.

Ami a további fejlesztéseket, a vállalat jövőbeli stratégiáját illeti, egy-két lemaradó képesség, pl. a költséghatékonyság, a technológiai színvonal, a kapacitáskihasználás kiemelt figyelmet kap, de a vezető képességek közül a termékminőség, a rugalmas vevőkielégítés és a pontos szállítás is megkülönböztetett bánásmódban részesül a jövőben.

A vállalati és termelési célok többé-kevésbé konzisztensnek mondhatók. Mindkét célrendszerben kiemelt szerepet kap a minőség, a költségcsökkentés és a technológia fejlesztése, hatékonyabb kihasználása. Ezek közül a minőség az, ami a vállalatok bevallása szerint jónak, valódi versenyelőnyforrásnak mondható, a többi inkább azért része a preferált célrendszernek, hogy felzárkózzanak.

Az idő- és rugalmassági változók mindkét - a vállalati és termelési - célrendszerben másodlagosak, bár a versenyelőnyforrások között elfoglalt helyük kedvezőnek mondható. Talán úgy ítélik meg a vállalatok, hogy ekkora időbeli és termelési rugalmasság elegendő a versenyben maradáshoz, ennél többre jelenleg nincs szükség, nem értékeli a piac (bár a környezeti bizonytalanságok kezeléséhez elengedhetetlenek).

8.3.2.3. Összhang a termelési célok és a használt termelési programok között

A termelési programok bevezetése és működtetése a termelési stratégia megvalósításának eszköze, és ezáltal fontos alátámasztása a stratégiának. A termelési célok és termelési programok közötti kapcsolatok elemzése előtt vizsgáljuk meg a termelési programok használatának arányát, kifizetődésük mértékét, és a jövőbeli használatukra vonatkozó terveket.

2.. táblázat: Termelési programok használata, kifizetődésük mértéke és jövőbeli használatuk

	Használók aránya (%)	Kifizetődés (1-5 skála)	Jövőben használók (%)
Alkalmazottak továbbképzése	73,0	3,84	81,4
Több szakma képviselőiből álló munkacsoport	34,4	3,94	40,0
CAD	37,3	4,19	54,2
CAM	22,7	4,20	40,9
NC/CNC technológia	21,1	4,29	28,4
Rugalmas gyártórendszerek	8,9	3,76	16,5
Gyártásra tervezés (DFM)	18,1	3,83	26,0
Értékelemzés	28,4	3,96	50,3
Új termelési folyamat kialakítása	37,3	3,90	49,0
Gépek átvállítási idejének csökkentése	35,9	3,94	47,1
Információs rendszerek integrálása	41,8	4,11	60,5
JIT gyártás	24,2	4,22	33,3
Statisztikai minőségellenőrzés	36,3	3,90	46,4
Statisztikai folyamatellenőrzés	25,0	3,93	33,8
ISO 9000	50,5	4,21	71,5
Teljes körű minőségmenedzsment (TQM)	17,1	4,42	41,7
Integrált termelési/készletezési rendszer	19,6	4,23	43,3
Termelési stratégia kialakítása	51,5	4,18	65,2
Termelési stratégia vállalati stratégiához kapcsolása	46,3	4,26	56,1
Párhuzamos fejlesztés	15,5	3,86	26,7

Az alkalmazottak továbbképzése mellett a leginkább a termelési stratégia kialakítása és vállalati stratégiához kapcsolása, az ISO 9000, és az információs rendszer integrálását célul kitűző programok használata és bevezetési terve jellemző. A legkevésbé népszerű programok közé a jelenlegi és jövőbeli használatot illetően egyaránt az FMS, az NC/CNC technológia, a gyártásra tervezés és a párhuzamos fejlesztés tartozik. A a TQM és az integrált termelési/készletezési rendszerek jelenlegi használati aránya ugyancsak alacsony, a jövőben azonban a vállalatok több mint 40%-a tervezi használatát, ami talán kedvező kifizetődésükkel magyarázható.

De hogyan kapcsolódnak egymáshoz a termelési célok és a használt termelési programok? A közöttük lévő szignifikáns kapcsolatokat (és zárójelben a korreláció szintjét) mutatja a 3. sz. melléklet.

Lényegesen több a kapcsolat a célok és a felhasznált programok között, mint 1996-ban volt, ami az összhang erősödésére utal. Az már persze más kérdés, hogy a konkrét kapcsolatok hogyan magyarázhatók.

A legtöbb programmal kapcsolatban álló célok közé tartozik a termékfejlesztési ciklus rövidítése, a rendelésteljesítés pontosságának növelése. valamint a termékváltoztatási képesség javítása. Egyik programmal sem áll kapcsolatban a kapacitások csökkentése és a munka termelékenységének növelése.

8.3.2.4. Összhang a teljesítménymutatók használata és fontossága között

A teljesítménymutatók használatának mértéke és a nekik tulajdonított fontosság sokat elárul egy vállalat termelési stratégiájáról. Kitapinthatók, hogy milyen tényezők

képezik a súlypontokat (ld. az elemzést a 4. pontban), és mennyire vannak összhangban a verbális, szándékolt célok az alkalmazott eszközrendszerrel. Ez utóbbiról szól ez a rész.

Az alábbi táblázat a termelési teljesítmény mutatóinak használatát és fontosságát veti össze két statisztikai próba segítségével. Az F-próba az egyes mutatókat használók és nem használók csoportjának fontosságra adott válaszait veti össze. Ha a próba szignifikáns, akkor a használók válaszai lényegesen eltérnek (nagy valószínűséggel magasabbak) a nem használókénál. A χ^2 próba azt mutatja, hogy a használat és fontosság értékei mentén képzett keresztábrák alapján szignifikáns-e a két változó kapcsolata.

3. táblázat: Kapcsolat a mutatók használata és fontossága között

	1-5 érték		F próba p értéke	χ^2 próba p értéke
	Fontosság a használóknál	Fontosság a nem használóknál		
Készletnyilvántartás pontossága	4,50	3,51	0,000	0,000
Anyagjegyzék pontossága	4,59	3,30	0,000	0,000
Gyártási útvonal pontossága	4,16	2,65	0,000	0,000
Időnormák pontossága	4,29	2,98	0,000	0,000
Keresleti előrejelzés pontossága	4,21	3,37	0,000	0,000
Rendeléseljesítés pontossága	4,64	4,04	0,000	0,001
Rendeléseljesítés időtartama	4,51	3,47	0,000	0,000
Termelési átfutási idő	4,38	3,32	0,000	0,000
Terméktervezési idő	3,92	2,75	0,000	0,000
Nyersanyag minőség	4,60	3,74	0,000	0,000
Fázis termék minőség	4,51	3,13	0,000	0,000
Késztermék minőség	4,88	4,33	0,000	0,001
Minőségköltség	4,11	3,18	0,000	0,000
Vásárlói elégedettség	4,79	4,14	0,000	0,000
Termelékenység	4,54	3,73	0,000	0,000
Készletszintek	4,08	2,81	0,000	0,000
Átállítási idők	4,01	2,94	0,000	0,000
Állásidő (gép és/vagy munkás)	4,08	3,19	0,000	0,000
Alkalmazottak cserélődésének foka	3,47	3,00	0,008	0,101
Alkalmazottak hiányzása	3,70	3,25	0,006	0,046
Alkalmazotti javaslatok száma	3,71	2,94	0,000	0,000
Vevői reklamációk száma	4,37	3,49	0,000	0,000
Reklamáció kezelés gyorsasága	4,55	3,76	0,000	0,000

Mindkét próba csaknem minden értéke erősen szignifikáns, az alkalmazottak cserélődésének foka az egyetlen mutató, amelyre a maximum-likelihood χ^2 próba nem szignifikáns. Ez az eredmény azt jelenti, hogy a vállalatoknál szigorú összhang uralkodik a kitűzött célok és a felhasznált mutatók között: ha valaki fontosnak tekint egy mutatót, akkor az többnyire használja is, ha nem, akkor kevésbé jellemző a használat. Ez az eredmény azért különösen fontos, mert változást jelent a korábbi, 1996-os felméréshez képest, ahol korántsem volt még ilyen mértékű az összhang (a 23 mutatóból 10-nél hiányzott az összhang). A longitudinális (a két minta közös részére végzett) elemzésben még visszatérünk erre a kérdésre.

A további vizsgálatok azt mutatják, hogy az időnormák pontossága, a készletszintek és az alkalmazottak hiányzása az a három mérési terület, ahol az átlagosnál kisebb fontosság mellett az átlagosnál nagyobb a mutatóhasználat (ezeket nevezi a szakirodalom hamis riadóknak). A másik véglelet a vásárlói elégedettség és a reklamációkezelés ideje jelenti, ahol az átlagost meghaladó fontosság az átlag alatti méréssel párosul (ezek az ún. rések).

8.3.3. *A termelés erőforrásellátottsága*

Az erőforrásellátottságot e tanulmány keretein belül a termelékenység, a munkaerő, az információgazdálkodás és a technológia mentén értelmezzük. Minthogy a kérdőív erre a kérdéskörre nem igazán koncentrált, ezért csak szórványos elemzésekre adódik lehetőség.

Vizsgáljuk meg először a teljesítményeket! Úgy tűnik, hogy a **termelékenység** (output/input) jelentős mértékben (9,2%-kal) nőtt az elmúlt két évben, és a továbbiakban legalább hasonló ütemű fejlődés (10,9%) várható a vállalati tervek szerint. A kapacitáskihasználásban némileg kisebb, 5,2%-os javulás volt átlagosan tapasztalható a feldolgozóiparban, a jövőre vonatkozó tervek azonban közel hasonlóak az össztermelékenységhez (8,3%). Mindezt alátámasztják a termelési célok is, hiszen a minőség és a költségcsökkentés abszolút prioritását követően az erőforrásgazdálkodás kérdései (munka termelékenységének növelése, kapacitáskihasználás javítása, az elavult géppark modernizálása) a legfontosabbak a termelés számára a jövőben (ld. a termelési stratégia elemzésének erre vonatkozó részét).

Abból, hogy milyen fontosságot tanúsítanak egyes tényezők mérésének, közvetve következtetni lehet arra, hogy az adott tényező maga milyen fontos, illetve arra, hogy esetleg problémás területet jelenthet-e. Ennek alapján a termelékenység a fontosabb mutatók között foglal helyet (4,37 átlag 1-5 skálán, a bejövő és kimenő minőség, a vásárlói elégedettség, a pontosság mutatói fontosabbak nála). Az állásidő mérésének viszonylag kisebb jelentősége (3,71) szintén arra utalhat, hogy még vannak tartalékok a rendszerben (nem jelent sem pénzügyi, sem termelésszervezési problémát a kihasználtság). Ezt támasztja alá az is, hogy a termelési célok rendszerében a kapacitáskihasználás javítása (4,14) fontosabb szerepet játszik, mint a kapacitások kifejezett növelése (3,53).

Munkaerő terén még kevesebb elemzésre nyílik lehetőség. Az a termelékenység kapcsán jól látható, hogy nem csak a kapacitások, hanem az emberi erőforrások terén is lehet a termelékenységet javítani. Ezt az alkalmazotti állomány minőségi javítása - ami a legfontosabb a termelési programok közül - maximálisan támogatja.

A vállalatoknál alkalmazott **technológia** elavult, és a teljesítmények változását vizsgálva a helyzet inkább stagnál, mint javul. Reménykedésre ad okot, hogy a vállalatok válaszai szerint minden ötödik vállalatnál található számítógéppel támogatott gyártás, és több mint egyharmaduk (40%) kíván e területre a jövőben hangsúlyt helyezni. NC/CNC technológia terén hasonló a használati arány, de itt csak 28% a jövőben ide koncentrálnak aránya. 9% azon vállalatok aránya, ahol rugalmas gyártórendszert használnak, és csaknem a duplájuk kíván ezzel intenzíven foglalkozni a jövőben (megjegyzem e számok számomra túlzottnak tűnnek.) A szándék tehát megvan a fejlesztésre (ld. a termelési célokat), valószínűleg a pénz az, ami hiányzik. Ami a jelenlegi technológia fejlettségét illeti, néhány értékelési szempontot mutat az alábbi táblázat.

4. táblázat: Az alkalmazott technológia jellemzése néhány értékelési szempont alapján (1- nagyon gyenge színvonalú, 5- nagyon magas színvonalú)

	Átlag	Szórás
Írányítástechnikai szempontból	2,95	0,77
Megbízhatósági szempontból	3,39	0,85
A kibocsátott termék minőségének egyenletessége szempontjából	3,67	0,82
Energiaigény szempontjából	3,00	0,75
Káros emissziók szempontjából	3,03	0,96
Egészségi és környezeti kockázatok szempontjából	3,23	0,89
Anyagigényesség szempontjából	3,22	0,77
Munkaigényesség szempontjából	3,26	0,84
Karbantartási költségek szempontjából	3,00	0,72
A működtetéshez igényelt munkaerő képzettségét tekintve	3,14	0,83

A vállalatok bevallása szerint technológiájuk átlagosnak felel meg a nemzetközi mezőnyben. Kiemelkedik a jellemzők közül a minőségi standardoknak való megfelelés, ugyanakkor a technológia avultságának fokára utal az átlagot éppen megütő irányítástechnika, energiaigényesség, káros emisszió foka és a karbantartási költségek.

Az **információtechnológia** termelési téren való használatát mutatja az alábbi táblázat.

5. táblázat: Számítástechnikai rendszerek alkalmazása a termelés egyes területein

	Alkalmazók aránya (%)	Szórás
Aggregált tervezés	26,3	0,44
Termelési vezérprogram	37,0	0,48
Anyagszükséglet számítás	48,2	0,50
Műszaki dokumentáció/anyagjegyzék kezelés	48,4	0,50
Készletnyilvántartás	87,2	0,33
Kapacitástervezés	33,9	0,47
Műhelyszintű irányítás: termelésproramozás, követés	38,4	0,49
Vezetői termelésjelentések összeállítása	58,7	0,49
Nincs ilyen számítógépes rendszer	19,7	0,40

A vállalatok csaknem 20%-ának nincs alkalmazott számítástechnikai rendszere a termelésre. Leginkább a klasszikus MRP I szintjének alkalmazása jellemző, csaknem minden második vállalatnál, bár annak vezérfonala, a termelési vezérprogram kevésbé használt. Integrált termelési rendszert ma a vállalatok 20%-a használ, és a jövőre 43%-uk jelezte ezirányú érdeklődését. Az információs rendszerek integrálása fontos lépés e folyamatban. Ez jelenleg a vállalatok 42%-ánál áll rendelkezésre, és 60%-uk kíván e területre hangsúly fektetni.

A vezetői termelésjelentések táblázatban látható magas arányú használata a visszacsatolást, az információ megfelelő helyre való eljutását segíti, ami a hatékonyság növelésének egyik eszköze lehet.

Összefoglalva az erőforrásellátottság jellemzőit, egy közepes hatékonyságú, elavult gépparkkal és közepesen fejlett információtechnológiával rendelkező vállalati szféra tárult a szemünk elé, amelyben azonban határozott törekvés mutatkozik a termelékenység javítására, és a géppark modernizálására. Erre az első lépések már megtörténtek.

8.3.4. Az alkalmazott gazdálkodástani módszerek

E témakör megragadására a termelésben használatos néhány teljesítménymutató használatának mértékét, és a mutatók elvi fontosságát vesszük górcső alá. Az elemzéshez először nézzük meg az összefoglaló táblázatot!

6. táblázat: A termelésben használt teljesítménymutatók használata és fontossága (vállalatok arányában, illetve 1-5 skálán mérve)

	Használók aránya (%)	Szórás	Fontosság mértéke (1-5)	Szórás
Készletnyilvántartás pontossága	73,4	0,44	4,29	1,01
Anyagjegyzék pontossága	70,7	0,46	4,31	0,99
Gyártási útvonal pontossága	40,9	0,49	3,39	1,24
Időnormák pontossága	62,0	0,49	3,89	1,10
Keresleti előrejelzés pontossága	31,3	0,46	3,68	1,14
Rendelésteljesítés pontossága	71,2	0,45	4,52	0,80
Rendelésteljesítés időtartama	63,3	0,48	4,22	0,97
Termelési átfutási idő	65,3	0,48	4,08	0,95
Terméktervezési idő	27,3	0,45	3,15	1,09
Nyersanyag minőség	69,5	0,46	4,40	0,87
Fázis termék minőség	54,8	0,50	4,02	1,08
Késztermék minőség	83,3	0,37	4,82	0,49
Mínőségköltség	40,7	0,49	3,64	0,98
Vásárlói elégedettség	45,0	0,50	4,49	0,89
Termelékenység	75,1	0,43	4,37	0,83
Készletszintek	69,8	0,46	3,77	0,98
Átállítási idők	37,1	0,48	3,40	1,07
Állásidő (gép és/vagy munkás)	51,0	0,50	3,71	1,01
Alkalmazottak cserélődésének foka	32,5	0,47	3,19	1,10
Alkalmazottak hiányzása	67,2	0,47	3,59	0,98
Alkalmazotti javaslatok száma	25,5	0,44	3,18	0,98
Vevői reklamációk száma	72,9	0,45	4,18	0,98
Reklamáció kezelés gyorsasága	53,4	0,50	4,23	0,99

A késztermék minőség mérése kiemelkedik az összes teljesítménymutató közül. Ezt a mutatók egy nagy csoportja követi (t-próbával összevetve értékeik között nincs szignifikáns különbség): a készletnyilvántartás pontossága, az anyagjegyzék pontossága, a rendelésteljesítés pontossága, a nyersanyag minőség, a termelékenység, a készletszintek mérése és a vevői reklamációk száma. A legkevésbé mért mutatók csoportjába tartozik a keresleti előrejelzés pontossága, a terméktervezési idő mérése és az alkalmazotti javaslatok számának számantartása.

Ami a mutatók fontosságát illeti, itt is a késztermék minőség vezet, amit a készletnyilvántartás és anyagjegyzék pontossága, a nyersanyag minőség, a vásárlói elégedettség, a termelékenység és a reklamáció kezelés gyorsasága követ. A legkevésbé fontos mutatók csoportjába tartozik a gyártási útvonal pontossága, a terméktervezési idő, az alkalmazottak cserélődésének foka és az alkalmazotti javaslatok száma.

A viszonylag nagy fokú szórás a fontosság mértékében egyes változók esetében differenciált véleményeket takar, és valószínűleg jól elkülönülő vállalati csoportokat eredményez.

A gazdálkodástani módszerek körébe sorolható az információtechnológia helyzetének ismertetése, ami az erőforrásellátottság kapcsán már részletes elemzésnek lett alávetve.

8.3.5. A termelési tevékenység ellátásának színvonala

Ennek a résznek a termelési teljesítmény minőséggel kapcsolatos jellemzői, valamint a termelési teljesítmény múltbeli és prognosztizált változásai képezik tárgyát.

Ami a minőségkölségek alakulását illeti, a vállalati árbevétel átlagosan 4%-a fordítódik ilyen célokra. A minőséggel kapcsolatos költségek közül az ellenőrzési költségek a legmagasabbak (az összes minőségkölség 35,7%-a itt merül fel). Ezt követi a megelőzési költség 28,3%-kal, majd a belső hibaköltség 25,4%-kal. Legkevésbé a garanciális költségek növelik a minőséggel kapcsolatos költségeket. (10,6%).

A termelési teljesítmények két év alatti fejlődését, és a következő kétévi fejlődés prognosztizálását mutatja az alábbi táblázat.

7. táblázat: Termelési teljesítmények múltbeli és prognosztizált változásai

(100% = nincs változás, felette növekedés, alatta visszaesés)

	Múltbeli teljesítmény változása (%)	Szórás	Jövőbeli teljesítmény változása (%)	Szórás
Piaci részesedés (T1_A)	107,4	20,6	108,5	16,6
Jövedelmezőség (T1_B)	111,9	48,2	109,9	23,7
Termelékenység (T1_C)	109,2	15,5	110,9	11,4
Készletforgás (T1_D)	103,7	16,1	106,5	13,6
Átlagos gyártási egységkölség (T1_E)	101,1	13,6	101,7	13,1
Új termék fejlesztés időigénye (T1_F)	103,9	15,9	106,5	15,3
Legyártható termékek száma (T1_G)	109,2	16,0	114,1	38,7
Gépátállítási idő (T1_H)	103,9	11,0	105,0	11,3
Géphiha miatti leállás ideje (T1_I)	97,2	14,7	97,1	15,2
Termelési technológia életkora (T1_J)	99,6	14,0	99,3	16,1
Fogyasztók által észlelt minőség (T1_K)	106,8	11,2	110,1	15,0
Termelési átfutási idő (T1_L)	100,1	13,8	99,9	15,4
Beszerezési átfutási idő (T1_M)	97,3	12,4	98,1	15,4
Rendelésteljesítési idő (T1_N)	97,9	14,0	97,6	15,8
Szállítás pontossága (T1_O)	104,7	14,3	105,5	11,5
Vevőszolgálat (T1_P)	103,2	10,8	105,5	15,6
Garanciális költségek (T1_Q)	96,1	17,1	96,0	12,8
Vevői reklamációkezelés ideje (T1_R)	96,3	15,1	95,1	15,8
Vevői reklamációk száma (T1_S)	95,2	19,3	93,6	20,8
Közvetlen termelési munkaráf. (T1_T)	98,4	15,6	96,7	13,9
Kapacitáskihasználás javítása (T1_U)	109,7	16,6	110,0	13,9
Géppark modernizálása (T1_V)	105,3	15,2	108,3	13,0

Sajnos a táblázat alapján egyértelműnek tűnik, hogy azok a változók, amelyeknél a csökkenés jelenti a javulást (pl. idő, költség, munkaráfordítás) nem értékelhetők, mivel a vállalatok jelentős része félreértelmezte a kérdést (a javulást 100%-nál kisebb értékkel

jelezte). Ez igazán akkor derül ki, ha a jövőbeli tendenciákat vizsgáljuk, az ugyanis nehezen hihető, hogy az említett változókban nem várható javulás.

A jelenbeli és jövőbeli teljesítmény adatait összevetve úgy tűnik, hogy egyszerű extrapolálást végeztek a vállalati szakemberek: a növekedés elmúlt kétévi ütemét vetítették előre a következő két évre. A leggyorsabban fejlődő területek közé a kapacitáskihasználás, a termékválaszték, a termelékenység és a minőség javulása tartoznak.

8.3.6. Szervezeti jellemzők

Ettől a fejezettől kezdve visszatérünk a teljes mintára. A termelés helyzetét a szervezeti hierarchiában néhány más funkcióhoz viszonyítva az alábbi táblázat mutatja.

8. táblázat: Elhelyezkedés a vállalati hierarchiában (%-os megoszlás)

	Marketing	Műsz. fejl.	Termelés	Értékesítés	Beszerezés	Logisztika
Vezérig./vezérig.hely.	16,0	15,3	13,3	15,3	7,7	6,0
Ügyvez.ig.	18,7	15,0	16,0	15,0	11,0	7,3
Főoszt.vez./oszt.vez.	19,0	26,0	29,7	27,3	32,0	22,3
Egyéb	16,0	11,0	13,3	17,0	22,0	19,7
Hiányzó adat	30,3	32,7	27,7	25,4	27,3	44,7
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Látható, hogy a termelés a marketinghez képest lejjebb található a szervezeti hierarchiában, nagyjából a műszaki fejlesztés és az értékesítés szintjén, de még mindig megelőzi a beszerzés és a logisztika funkcióit. A termelés viszonylag ritkábban helyezkedik el a legfelsőbb, vezérigazgatói szinten, inkább helyettesi, vagy ügyvezetői rangban van.

9. táblázat: Egyes tevékenységek szervezeti leosztása (1- nincs bevonva, 5-meghatározó)

	Éves tervekészítés	Termelés ütemezés	Új termék bevezetése	Szállítók kiválasztása
Felső vezetés	4,82	4,11	4,60	3,99
Kereskedelem/marketing	4,03	3,83	4,24	3,86
Műszaki fejlesztés	3,44	2,81	3,91	2,64
Emberi erőforrás gazdálkodás	3,26	2,80	2,61	1,83
Logisztika	2,80	2,84	2,56	2,99
Információ-menedzsment	2,88	2,71	2,61	2,40
Termelés	3,98	4,45	3,81	3,57
Pénzügy	4,00	3,11	2,98	2,93

Néhány jellemző tevékenység szervezeti elhelyezkedését mutatja az alábbi táblázat. Érdekes jelenség a felső vezetés ilyen nagy mértékű részvétele az egyes tevékenységekben (még a termelés ütemezésében is). Az új termék bevezetésében a termelésnek nagyobb súlyt kellene kapnia.

10. táblázat: A sikerbefolyásolás és a szükséges változtatások mértéke az egyes funkciók esetében

	Siker befolyásolásának mértéke (1-nem, 5-nagyon)	Szükséges változtatás mértéke a hatékonyság fokozásához (1-nem kell, 5-nagyon kell)
Felső vezetés	4,75**	2,53**
Kereskedelem/marketing	4,04**	3,16*
Műszaki fejlesztés	3,41**	3,12
Emberi erőforrás gazdálkodás	3,60**	3,01
Beszerezés	3,62**	2,82**
Készletgazdálkodás	3,33**	2,85**
Értékesítés	4,33	3,14*
Termelés	4,26	3,01
Költséggazdálkodás	4,18	3,15*
Pénzügy	3,91**	2,59**
Logisztika	3,05**	2,82*
Információ-menedzsment	3,20**	3,05

* 5%-os szinten szignifikánsan különbözik a termelés értékétől, ** 1%-os szinten szignifikánsan különbözik a termelés értékétől

Essék néhány szó arról is, hogy a termelés néhány válogatott funkció rendszerében mekkora súllyal képes a vállalati működés sikerét befolyásolni, és milyen mértékű változtatásokra van szükség a gazdálkodás hatékonyságának fokozásához.

A termelés az értékesítéssel és a költséggazdálkodással egy szinten, a felső vezetést követően járul hozzá a vállalati sikerhez. Némileg leszakadva követi a termelést a rangsorban a kereskedelem/marketing és a pénzügy.

A termelés a középmezőnyben szerepel, amikor az egyes funkciók gazdaságossá tételéhez szükséges változtatások mértékéről van szó. A termelésnél is nagyobb átalakításra szorul a kereskedelem/marketing, az értékesítés és a költséggazdálkodás.

Végezetül vizsgáljuk meg az egyes funkciók egymástól való függőségét, kiemelve a termeléssel való kölcsönhatásokat.

11. táblázat: A funkciók egymásra hatása

Hatás iránya ----->		KM	MF	EEM	IM	L	T	P
Kereskedelem/marketing	KM	—	3,30	2,80	3,18	2,93	3,89	3,39
Műszaki fejlesztés	MF	3,42	—	2,93	3,04	2,52	3,63	3,40
Emberi erőforrásmen.	EEM	2,77	2,92	—	2,66	2,37	3,34	2,78
Információmenedzsment	IM	2,88	2,82	2,84	—	2,64	2,95	2,82
Logisztika	L	3,02	2,57	2,52	2,91	—	3,25	2,89
Termelés	T	4,09	3,97	3,56	3,26	3,28	—	3,61
Pénzügy	P	3,52	3,23	2,98	3,08	2,87	3,77	—

Az összes funkció közül a termelés van a többivel a legintenzívebb kapcsolatban. Ezek a kapcsolatok általában kölcsönös függőséget mutatnak, tehát ahol az egyik funkció erősebben hat a másikra, ott fordított hatás is érvényesül. (Talán az információmenedzsment az egyetlen terület, ahol az említett funkció szinte minden más funkcióval szemben alárendelt szerepet játszik.) A termelés a logisztikát kivéve minden funkcióra erősebb hatást gyakorol (t próba szignifikáns 1%-os szinten), mint amilyen hatással az egyes funkciók a termelésre vannak.

A termelés szervezeti szerepét tekintve összefoglalóan a következőket mondhatjuk: a termelés a többi irányító vállalati funkcióhoz (marketing, értékesítés, műszaki fejlesztés) képest a szervezeti hierarchiában valamivel alacsonyabb helyet foglal el, amit nem indokol a többi funkcióval való intenzív, és a termelés erőfölényét tükröző kapcsolata, valamint az sem, hogy a termelés a vállalat sikeréhez az egyik legnagyobb mértékben hozzájáruló funkció. A termelés sok tevékenységben intenzív részt vállal. A funkció gazdálkodási szempontból átlagos fejlesztésre szorul.

8.3.7. A termelési funkció és a stratégiai klaszterek kapcsolata

Az egyes klasztereket szórásanalízissel vizsgálva az alábbi változók bizonyultak szignifikánsnak ($p < 0,05$), jelezve az egyes klaszterek értékeit.

12. táblázat: Szignifikáns eltérések a termelési változóknak a stratégiai klaszterek között

	Követők (1)	Termelési haté- konyság (2)	Értéke- sítési orientáció (3)	Szervezeti haték- onyság (4)	Termékm i-nőség és techno- lógia (5)	Középen rekedő(6) k
Jövedelmezőség vált. (%)T1BA	112	150	106	103	105	111
Termelékenység vált. (%)T1CA	109	122	107	109	109	106
Term. kapacitás vált. (%)T1UA	110	122	109	105	111	107
Kap.kihasználás vált. (%)T1VA	103	116	104	103	109	103
Vevőszolg. jövő vált. (%)T1PB	103	107	105	101	116	102
Anyagminőség mérése T2JA	0,60	0,80	0,50	0,76	0,76	0,73
Gyártási átf. idő csökk. T3C	3,62	4,10	3,86	3,38	4,19	3,79
Termékfejl. ciklus röv. T3E	2,96	3,67	3,10	2,78	3,62	3,13
Termékválaszték növ. T3P	2,40	3,29	3,24	2,76	3,60	3,23
Átállítási idő csökk. T3S	3,21	3,71	3,22	2,79	3,88	3,44
Munkacsoport van T5BA	0,35	0,19	0,55	0,57	0,46	0,29
Párhuzamos fejl. van T5TA	0,12	0,24	0,18	0,16	0,38	0,09
JIT hasznos (1-5) T5LB	4,13	3,33	4,40	4,26	3,93	4,34
Alk. továbbképzése lesz T5AC	0,83	0,70	0,74	0,97	0,75	0,86
Átállítási idő csökk. lesz T5JC	0,42	0,44	0,29	0,31	0,63	0,64
Minőségktg. árbev. %-ában T7	3,61	2,37	4,08	3,62	6,27	4,73

A táblázatban vastag számok jelzik a kiemelkedően magas, dőlt számok a nagyon alacsony értékeket. Úgy tűnik, hogy a *termelési hatékonyságra orientált 2. csoport esetében* az elmúlt három évben kedvezett a vállalati növekedésnek. Ez legfeltűnőbbben a jövedelmezőség változásában látszik. Furcsa, hogy a JIT-et ez a vállalacsoport tartja legkevésbé hasznosnak. A *termékminőséget és a technológiai színvonalat* középpontba állító vállalatok paradox módon a legmagasabb minőségköltséggel rendelkeznek, aminek egyetlen ésszerű magyarázata lehet: mivel a termékminőség stratégiájuk egyik fő tényezője, ezért kiemelt figyelmet szentelnek neki és következményeinek. Ezek a cégek a technológiát elsősorban a termékfejlesztés, a termelési sebesség és a termékválaszték szolgálatába állítják. A *követők és a középben megrekedők* között termelési téren nincs lényeges különbség, talán a követők kevésbé tartják fontosnak a termékválasztékot, és ezzel összhangban az átállítási idő csökkentését. Ugyancsak sok hasonlóságot mutatnak az értékesítésre és a szervezeti hatékonyságra koncentrálók. Azonban az utóbbiak mintha kisebb figyelmet szentelnének az időtényezőnek és jóval nagyobbat az emberinek.

8.3.8. A termelési funkció és a teljesítményklaszterek kapcsolata

A vállalatokat teljesítményük alapján három csoportba osztottuk: az élenjárók, az átlagosak és a lemaradók csoportjába. E csoportok termeléssel való kapcsolatait mutatja be az alábbi táblázat, ami a szignifikáns ($p < 0.05$) eltérést mutató változókat tartalmazza.

13. táblázat: Szignifikáns különbségek a teljesítményklaszterek között a termelés területén

Szignifikáns változók	Élenjárók (2)	Átlagosak (1)	Lemaradók (3)
Fogyasztók által észlelt minőség vált. (%) T1KA	110	105	105
Jövedelmezőség változása a jövőben (%) T1AB	112	109	104
Fázistermék-minőség mutató használata (0-1) T2KA	0,74	0,48	0,43
Anyagminőség mutató fontossága (1-5) T2JB	4,69	4,38	4,08
Fázistermék-minőség mutató fontossága (1-5) T2KB	4,31	3,78	3,82
Cél: egységköltség csökkentése (1-5) T3B	4,21	4,49	4,21
Aggregált tervezés számítógéppel (0-1) T4A	0,45	0,28	0,13
Vezérprogram készítés számítógéppel (0-1) T4B	0,50	0,43	0,17
Anyagszükséglet-számítás számítógéppel (0-1) T4C	0,56	0,49	0,28
Kapacitástervezés számítógéppel (0-1) T4F	0,42	0,33	0,21
Műhelyszintű irányítás számítógéppel (0-1) T4G	0,51	0,32	0,30
Vezetői termelésjelentés számítógéppel (0-1) T4H	0,75	0,60	0,44
Alkalmazottak továbbképzésére program haszn. (0-1) T5AA	0,84	0,74	0,63
Munkacsoportok használata (0-1) T5BA	0,52	0,39	0,21
CAD program használata (0-1) T5CA	0,48	0,41	0,25
ISO 9000 használata (0-1) T5OA	0,65	0,53	0,42
CAM kifizetődése (1-5) T5DB	4,64	4,31	3,56
TQM kifizetődése (1-5) T5PB	4,69	4,38	3,50
Munkacsoportok használata a jövőben (0-1) T5BC	0,60	0,46	0,31
CAD program használata a jövőben (0-1) T5CC	0,66	0,51	0,33
Információs rendszerek integrálása a jövőben (0-1) T5KC	0,68	0,63	0,44
Statisztikai minőségellenőrzés haszn. a jövőben (0-1) T5MC	0,50	0,55	0,23
Statisztikai folyamatell. használata a jövőben (0-1) T5NC	0,37	0,40	0,18
ISO 9000 használata a jövőben (0-1) T5OC	0,80	0,80	0,50
TQM használata a jövőben (0-1) T5PC	0,60	0,41	0,23
MRP használata a jövőben (0-1) T5QC	0,54	0,42	0,21

A termelési funkció működésének hatékonysága, a felhasznált gazdálkodási módszerek és termelési programok, valamint a jövőre vonatkozó tervek alátámasztják a teljesítményklaszterek létjogosultságát. Az élenjáró és a lemaradó vállalatok között számos téren jelentős különbségek mutatkoznak, mindig az előbbi javára. Ilyen található a minőségi előrelépés vagy a minőség megítélése terén (fázistermék mérése és fontossága, ISO 9000 használata), az emberi tényező kezelésében (alkalmazottak továbbképzése, munkacsoportok használata) és méginkább a termelési feladatok számítógépesítettségének fokában. Az élenjárók jövőre vonatkozó tervei is ambíciózusabbak, mint a lemaradóké, annak ellenére, hogy csak néhány téren található a programok jelenlegi használatában szignifikáns eltérés a két vállalatcsoport között.

E különbségek meglétét árnyalja az a tény, hogy a teljesítményklaszterek között a tulajdonosi szerkezet és az árbevétel terén is szignifikáns a különbség. Fontos kérdés tehát, hogy e különbségek a termelési funkció eltérő kezeléséből, a vállalati méretből, avagy az eltérő tulajdonosi szemléletből fakadnak-e?

8.3.9. A vállalatok időbeli fejlődése

Abban a szerencsés helyzetben vagyunk, hogy a minta longitudinális elemzésekre is lehetőséget ad, mivel 119 vállalat 1996-ban és 1999-ben is kitöltötte a termelési kérdőívet. Ezeknek az adatoknak az elemzése egyrészt ellenőrzésként szolgálhat a két minta összevetésére, másrészt a fejlődési tendenciákról ad képet.

Anélkül, hogy hosszas táblázatokba bonyolódnánk az egyes kérdések kapcsán, átfogóan megállapítható, hogy a vállalati szakemberek következetesen töltötték ki a kérdőívet. Az egyes termelési teljesítménymutatók fontosságában, a termelési célkitűzések hierarchiájában, a felhasznált termelési programokban és e programok kifizetődésében például gyakorlatilag alig történt egy-két szignifikáns változás, és ezek a változások - logikusan - mindig előrelépést jelentettek.

Ugyanakkor jelentős előrelépés történt a teljesítménymutatók és a számítógépes rendszerek használata terén. Az előbbi - mint a 2. fejezetben leírtuk - ily módon többé-kevésbé összhangba került a mutatóknak tulajdonított fontossággal. A termelési programok jövőbeli használatának szándékai pedig azt mutatják, hogy az elkövetkezendő években jelentős termelési beruházások várhatók a vállalati szférában (ehhez persze hozzá kell tenni, hogy az előző felmérésben is sok vállalat jelezte fejlesztési szándékát, ugyanakkor a felhasznált programok terén 3 évvel később egyedül az ISO 9000 (és 10%-os szignifikanciaszinten a statisztikai folyamatellenőrzés) terén találtunk szignifikáns fejlődést.

Ami a változások ütemét illeti, lassuló fejlődési tendencia figyelhető meg, bár ez a lassulás egyedül a gyártási egységköltség csökkenése és a legyártható termékfajták számának növekedése esetében bizonyult szignifikánssá.

8.3.10. Mellékletek

1. sz. melléklet: A termelés céljai (1-nem fontos, 5-rendkívül fontos)

	Válaszadók száma	Átlag	Szórás
Gyártási minőség javítása	206	4,56	0,68
Egységköltség csökkentése	208	4,41	0,76
Gyártási átfutási idő csökkentése	204	3,90	1,01
Kapacitás növelése	207	3,54	1,11
Termékfejlesztési ciklus rövidítése	189	3,21	1,23
Általános költségek csökkentése	210	4,28	0,74
Készletek csökkentése	206	3,70	1,03
Rendelésteljesítés pontosságának növelése	202	4,23	0,98
Rendelésteljesítési idő csökkentése	199	3,93	1,00
Termékváltoztatási képesség javítása	196	3,67	1,12
Mennyiségváltoztatási képesség javítása	200	3,48	0,99
Munkahelyi légkör javítása	212	3,72	0,91
Kapacitás csökkentése	191	1,91	1,24
Munka termelékenységének növelése	205	4,25	0,81
Nem közvetlenül a termelésben részt vevők termelékenységének javítása	208	3,87	0,97
Meglevő gyárak termékválasztékának növelése	183	3,16	1,29
Funkciók közötti kommunikáció javítása	201	3,69	1,04
Külső partnerekkel való kommunikáció javítása	208	3,95	0,87
Átállítási idő csökkentése	189	3,42	1,22
Karbantartási teljesítmény javítása	201	3,86	0,99
Kapacitáskihasználás javítása	207	4,14	0,87
Géppark modernizálása	209	4,19	0,89

2. sz. melléklet: Versenyelőnyforrások és jövőbeli hangsúlyok (1-sokkal rosszabb a versenytársénál, 5-sokkal jobb; jövőbeli súlyok igen-nem változóval mérve)

	Átlag	Szórás	Jövőben hangsúlyos (váll. %-a)	Hangsúlyok rangsora
Vevői igénykielégítés rugalmassága	3,69	0,83	18%	6
Etikus magatartás	3,68	0,82	2%	
Termékminőség	3,62	0,75	39%	2
Szállítás pontossága	3,53	0,82	14%	9
Rugalmas reagálás a fogyasztói igényekre	3,50	0,88	8%	
Minél közvetlenebb kapcsolat a fogyasztókkal	3,44	0,83	7%	
Szállítási határidők rövidege	3,43	0,78	7%	
Fizetőképesség	3,41	0,93	16%	8
Környezeti tudatosság	3,38	0,75	6%	
Termékválaszték szélessége	3,36	0,92	12%	11
Megfelelő minőségű alapanyagok bevezetése	3,36	0,75	3%	
Alkalmazottak képzettsége	3,36	0,71	9%	
Színvonalas, jól felkészült vezetők	3,36	0,77	8%	
Fogyasztói szolgáltatások színvonala	3,34	0,71	6%	
Termelési rendszer rugalmassága	3,33	0,90	12%	11
Versenyképes árak	3,29	0,84	24%	
Gyártási tevékenység színvonala	3,28	0,77	12%	11
Kapacitáskihasználás	3,28	0,97	17%	7
Megbízható alapanyagellátás	3,26	0,76	2%	
Megfelelő szintű és választékú készletek	3,25	0,74	2%	
Hitelképesség	3,24	1,08	8%	
Vállalati image	3,20	0,95	9%	
Kintlevőségek szintje	3,17	0,97	8%	
Döntési/működési módszerek korszerűsége	3,14	0,77	6%	
Gazdálkodási funkciók integrációja	3,11	0,67	3%	
Költséghatékonyság	3,09	0,82	53%	1
Vezetői információs rendszer színvonala	3,08	0,86	9%	
Technológiai színvonal	3,07	0,93	37%	3
Szervezeti struktúra hatékonysága	3,07	0,74	12%	11
Stratégiai szövetségek a fő partnerekkel	3,02	0,93	8%	
Új termékek piacra vitele	3,01	0,94	10%	15
Exportpiacokon való megjelenés	3,01	1,15	10%	15
Logisztikai rendszer hatékonysága	2,97	0,80	8%	
Jövedelmezőség színvonala	2,97	0,98	29%	5
Elosztási csatornák szervezettsége	2,94	0,82	3%	
Integrált vállalati információs rendszer	2,93	0,77	13%	10
Piaci részesedés	2,91	1,12	30%	4
Piaci változások előrejelzésének képessége	2,90	0,81	5%	
Innovatív eladásösztönzési módszerek alk.	2,85	0,79	4%	
K+F ráfordítások szintje	2,67	0,97	5%	
Lobbizás államigazgatási szerveknél	2,51	0,98	4%	
Államnak történő értékesítés	2,46	0,96	2%	

3. sz. melléklet: Szignifikáns kapcsolatok a termelési célok és a termelési programok között

Termelési célok	Használt termelési programok
Gyártási minőség javítása	Új termelési folyamat kialakítása (0,21) Gépek átállítási idejének csökkentése (0,19) TQM (0,17)
Egységköltség csökkentése	Új termelési folyamat kialakítása (0,25) ISO 9000 (0,21) Információs rendszerek integrálása (0,26) Statisztikai folyamatellenőrzés (0,21) TQM (0,18)
Gyártási átfutási idő csökkentése	NC/CNC technológia (0,22) Rugalmas gyártórendszerek (0,20) Gépek átállítási idejének csökkentése (0,17) JIT gyártás (0,18) Statisztikai folyamatellenőrzés (0,16) Termelési stratégia kialakítása (0,17) Párhuzamos fejlesztés (0,18)
Kapacitás növelése	NC/CNC technológia (0,18) Gépek átállítási idejének csökkentése (0,19) Párhuzamos fejlesztés (0,20)
Termékfejlesztési ciklus rövidítése	CAD (0,20) CAM (0,21) NC/CNC technológia (0,18) Rugalmas gyártórendszerek (0,25) Gyártásra tervezés (0,30) Értékelemzés (0,25) Új termelési folyamat kialakítása (0,25) Gépek átállítási idejének csökkentése (0,27) Információs rendszerek integrálása (0,17) JIT gyártás (0,17) Statisztikai minőségellenőrzés (0,22) MRP (0,20) Párhuzamos fejlesztés (0,26)
Általános költségek csökkentése	CAM (0,19) Gyártásra tervezés (0,21) Új termelési folyamat kialakítása (0,22) JIT gyártás (0,23) Statisztikai folyamatellenőrzés (0,17) Párhuzamos fejlesztés (0,7)
Készletek csökkentése	Rugalmas gyártórendszerek (0,17) Gyártásra tervezés (0,17) Információs rendszerek integrálása (0,19) JIT gyártás (0,19) TQM (0,19) MRP (0,24) Termelési stratégia kialakítása (0,26) Párhuzamos fejlesztés (0,23)
Rendelésteljesítés pontosságának növelése	Alkalmazottak továbbképzése (0,17) CAD (0,17) CAM (0,22) NC/CNC technológia (0,17) Gyártásra tervezés (0,17) Értékelemzés (0,19) Új termelési folyamat kialakítása (0,21) Gépek átállítási idejének csökkentése (0,28) JIT gyártás (0,19) Statisztikai folyamatellenőrzés (0,20)

	Termelési stratégia kialakítása (0,27) Term. strat. vállalati strat.-hoz kapcs. (0,19) Párhuzamos fejlesztés (0,21)
Rendelésteljesítési idő csökkentése	Alkalmazottak továbbképzése (0,24) Rugalmas gyártórendszerek (0,18) Gépek átállítási idejének csökkentése (0,25) Termelési stratégia kialakítása (0,22) Párhuzamos fejlesztés (0,17)
Termékváltoztatási képesség javítása	CAD (0,18) CAM (0,19) Rugalmas gyártórendszerek (0,22) Gyártásra tervezés (0,19) Értékelemzés (0,24) Új termelési folyamat kialakítása (0,19) Gépek átállítási idejének csökkentése (0,22) JIT gyártás (0,21) Statisztikai minőségellenőrzés (0,17) Statisztikai folyamatellenőrzés (0,19) MRP (0,16) Párhuzamos fejlesztés (0,21)
Mennyiségváltoztatási képesség javítása	Alkalmazottak továbbképzése (0,22) CAM (0,22) Gyártásra tervezés (0,17) Értékelemzés (0,23) Új termelési folyamat kialakítása (0,19) JIT gyártás (0,30) Statisztikai minőségellenőrzés (0,18) Statisztikai folyamatellenőrzés (0,20) Párhuzamos fejlesztés (0,24)
Munkahelyi légkör javítása	Alkalmazottak továbbképzése (0,16)
Nem közvetlen munkaerő termelékenységének javítása	Új termelési folyamat kialakítása (0,21)
Meglevő gépek termékválasztékának növelése	CAM (0,19) Rugalmas gyártórendszerek (0,23) Értékelemzés (0,22) Új termelési folyamat kialakítása (0,26) Gépek átállítási idejének csökkentése (0,26) JIT gyártás (0,27) Statisztikai minőségellenőrzés (0,21) Statisztikai folyamatellenőrzés (0,18) Párhuzamos fejlesztés (0,24)
Funkciók közötti kommunikáció javítása	Alkalmazottak továbbképzése (0,30) Több szakma ... munkacsop. (0,25) CAM (0,20) Információs rendszerek integrálása (0,22) TQM (0,33)
Külső partnerekkel való kommunikáció javítása	Több szakma ... munkacsop. (0,16) Információs rendszerek integrálása (0,16) Statisztikai minőségellenőrzés (0,17) Statisztikai folyamatellenőrzés (0,23) TQM (0,26) Term. strat. vállalati strat.-hoz kapcs. (0,18) Párhuzamos fejlesztés (0,21)
Átállítási idő csökkentése	Rugalmas gyártórendszerek (0,23) JIT gyártás (0,21)
Karbantartási teljesítmény javítása	Több szakma ... munkacsop. (0,23) Rugalmas gyártórendszerek (0,22)

	Információs rendszerek integrálása (0,18) JIT gyártás (0,18) Statisztikai folyamatellenőrzés (0,21) ISO 9000 (0,16) Termelési stratégia kialakítása (0,25) Term. strat. vállalati strat.-hoz kapcs. (0,25)
Kapacitáskihasználás javítása	CAM (0,23) Rugalmas gyártórendszerek (0,17) JIT gyártás (0,24) Termelési stratégia kialakítása (0,21) Term. strat. vállalati strat.-hoz kapcs. (0,19) Párhuzamos fejlesztés (0,21)
Géppark modernizálása	CAM (0,19) NC/CNC technológia (0,20) Értékelmezés (0,19) Új termelési folyamat kialakítása (0,31) Gépek átállítási idejének csökkentése (0,31) ISO 9000 (0,19) TQM (0,18) Termelési stratégia kialakítása (0,18)

8.4. A logisztika és a vállalati versenyképesség kapcsolatának kérdőíves vizsgálata

Az elmúlt két évtizedben drasztikus változások mentek végbe a logisztika fókuszát illetően: az egymástól elkülönült funkciók irányítása helyett egyre inkább az integrált folyamat menedzsmentje került a középpontba. Ezek a változások jól nyomon követhetőek mind a nemzetközi (Bowersox - Closs, 1996; Christopher, 1992; Stank et al., 1994), mind a hazai szakirodalomban (Chikán, 1997; Chikán – Demeter, 1999). Tanulmányunk a vállalatok logisztikai folyamataira, vagy másképpen szólva a fogyasztói kereslet által irányított vállalati működésre fókuszálva elemzi a vizsgált magyar vállalati kör versenyképességét.

Tanulmányunk a kutatás jelenlegi állásában *a vállalat határain belüli logisztikai folyamatok integrációjáról* ad helyzetképet a Versenyképesség adatbázis statisztikai eszközökkel való elemzésével.

Szó lesz a logisztika általános elfogadottságáról és alapjellemzőiről, megvizsgáljuk a logisztikára koncentrálok és azt kevésbé fontosnak tekintő vállalati körök működési jellemzőit. Végezetül bemutatjuk a stratégia típusok elkülönítésén nyugvó vállalatok – stratégia csoportok/klaszterek – logisztika-felfogásának legfontosabb elemeit.

8.4.1. A logisztika általános elfogadottsága

A logisztikai terület hazai elfogadottsága, a sikerhez való hozzájárulás elismertsége még várat magára, hiszen a válaszadók funkcionális hovatartozástól függetlenül az utolsó előtti területként jelölték meg. Szemben a logisztika alulértékelttségével az annak részeit képező értékesítés, termelés és beszerzés sikerhez való hozzájárulását viszonylag magasra értékelték a megkérdezett vállalatvezetők. A világtendenciának jelentősen ellentmondó eredmény magyarázata további kutatásokat igényel.

A vállalati működés integrációját támogató funkció – úgy mint, kontrolling és információgazdálkodás – szintén alulértékelt. Az alábbi táblázatból világosan látható, hogy e három funkció kapta a legrosszabb értékelést. Kérdés, hogy a mintában szereplő vállalatok jellemzőivel magyarázhatjuk-e az eredményt, hiszen a minta relatíve kevés nagyvállalatot tartalmaz.

1. táblázat: A vállalati területek elfogadottsága

	Vezér	Kereskedelem	Termelés	Pénzügy
Értékesítés	4,33	4,26	4,18	4,41
Termelés	4,26	4,28	4,24	4,24
Költséggazdálkodás	4,18	4,14	4,18	4,21
Kereskedelem/ Marketing	4,04	3,97	3,88	4,03
Pénzügy	3,91	3,77	3,70	4,09
Beszerzés	3,62	3,72	3,66	3,82
Számvitel	3,46	3,41	3,43	3,78
Műszaki fejlesztés	3,41	3,36	3,35	3,36
Készletgazdálkodás	3,33	3,42	3,42	3,40
Kontrolling	3,31	3,18	3,18	3,28
Információgazdálkodás	3,20	3,25	3,15	3,37
Logisztika	3,05	3,09	2,98	3,07

(1 – elhanyagolható, 5 – meghatározó)

Megvizsgáltuk az egyes válaszadók által adott válaszok közötti korrelációt is, lásd 2. táblázatot, s a logisztika vállalati helyét tekintve nagyon alacsony értékeket kaptunk, ami azt jelenti, hogy a logisztika vállalaton belüli megítélése is nagy különbségeket mutat. Meglátásunk szerint ez a jelenség információhiányra vezethető vissza.

2. táblázat: A logisztika sikerhez való hozzájárulása kérdésre adott válaszok korrelációs mátrixa

	Kereskedelem	Pénzügy	Termelés	Vezetés
Kereskedelem	1			
Pénzügy	0.22	1		
Termelés	0.38	0.39	1	
Vezetés	0.51	0.45	0.38	1

A logisztikai szolgáltatási színvonal vizsgálata meglepő eredményekre vezetett. Szemben a vállalt szállítási határidők csökkenéséről szóló világtendenciával, a vizsgált magyar vállalati körben a *vállalt szállítási határidők inkább növekedtek* (az átlagos érték 2, 91, miközben 1-jelentősen nőtt, 3-változatlan, 5-jelentősen csökkent). A szolgáltatási színvonalat meghatározó tényezők elemzése azt mutatja, hogy a *szállítások sértetlensége a legfontosabb tényező*, alig megelőzve a *számlapontosságot*. Az ígért minőség, valamint a szállítás időbeli pontossága egyelőre elmaradnak, de biztató, hogy éppen ezeknél a legnagyobb a fejlődés dinamizmusa 1995 óta.

3. táblázat: A logisztikai teljesítményelemek alakulása %-osan

Szállítás időbeli pontossága	89,47
Változás 1996 óta	3,60
Szállítás az ígért minőségben	88,13
Változás 1996 óta	3,62
Szállítás mennyiségi pontossága	93,90
Változás 1996 óta	3,51
Számla pontossága	94,87
Változás 1996 óta	3,57
Szállítás sértetlensége	95,16
Változás 1996 óta	3,45

8.4.2. A logisztikai fókusz megjelenése, főbb működési és teljesítmény-jellemzők

A logisztika fontossága alapján klaszterlemezéssel különítettük el vizsgált vállalatokat. Az elemzés végeredményeként két klaszter különült el egymástól:

- az 1-es klaszter 105 vállalatot ölel fel, ezek a vállalatok a logisztikát egyáltalán nem tekintik vállalati sikertényezőnek, ők a logisztikát „hanyagolók”;
- a 2-es klaszter 99 vállalatot fog össze, s ezen vállalatokat tekintjük a „logisztikai fókusz” képviselőinek, hiszen a logisztikát a siker fontos részeként értékelték.

Az alábbi táblázat világosan mutatja, hogy a logisztikai fókusz vállalatainál minden vállalati felsővezető átlagosan szignifikánsan magasabbra értékeli a logisztika vállalati sikerben játszott szerepét. Különösen figyelmet érdemel a felsővezetés logisztika szemlélete: a két klaszter között igen jelentős különbség mutatkozik, hiszen a „hanyagolók” 2,47-es véleményével szemben 3,81-es érték jellemző a logisztikai fókuszra.

4. táblázat: Logisztikai klaszterek átlagértékei

Logisztikai klaszter	Kereskedelem	Pénzügy	Termelés	Vezetés
1-es klaszter (hanyagolók)	2,40	2,56	2,37	2,47
2-es klaszter (logisztikai fókusz)	3,74	3,66	3,70	3,81

(1 – elhanyagolható, 5 – meghatározó)

Mivel a logisztika szerepe vitathatatlan a fogyasztói kiszolgálásban, s azon keresztül hozzájárul a vállalat piaci pozíciójának megtartásához és nyereség eléréséhez, fontos kérdés, hogy *kimutatható-e bármiféle pozitív kapcsolat a logisztikai fókusz léte és a vállalat eredményessége között*. A vállalat eredményességét esetünkben a kérdőívben szereplő különböző pénzügyi (árbevétel-arányos nyereség és tőkejövödelmezőség) és nem pénzügyi teljesítménymutatók (piaci részesedés, technológiai színvonal, menedzsment, termék/szolgáltatás minősége) reprezentálják. Az alábbi táblázatban láthatók az iparági átlaghoz viszonyított teljesítmények értéke. Ha nem is mindig nagyságrendekkel, de – a technológiai színvonal kivételével – szinte minden dimenzióban jobbra értékelik magukat a logisztikai fókusszal rendelkező vállalatok felső vezetői.

5 áblázat: Az iparági átlaghoz viszonyított teljesítmények értékelése

Logisztikai klaszterek	1-es klaszter „hanyagolók”	2-es klaszter „fókuszalók”
Árbevétel arányos nyereség	2,91	3,14
Tőkejövödelmezőség	3,01	3,16
Piaci részesedés	3,15	3,32
Technológiai színvonal	3,39	3,31
Menedzsment	3,41	3,68
Termék/szolg. minősége	3,65	3,80

(1 – mélyen az iparági átlag alatt, 5 – magasan az iparági átlag felett)

A vállalat felső vezetőinek vállalatértékelése alapján azonban azt valószínűsíthetjük, hogy azok a vállalatok, amelyek a logisztika vállalati sikerben játszott szerepét magasabbra értékelik, az iparági átlaghoz képest magasabb árbevétel-arányos nyereséget (3,14) és tőkejövödelmezőséget (3,16) mondanak magukénak. Ezzel szemben a logisztikát „hanyagolók” az iparági átlag alatti árbevétel-arányos nyereségről (2,91), valamint azzal megegyező tőkejövödelmezőségről (3,01) adtak információt.

8.4.2.1.A vállalaton belüli logisztikai folyamatok jellemzői

Mindkét vállalati csoport menedzsmentje – logisztikai fókuszalástól függetlenül – a teljesítmény vagy a szervezettség bizonyos dimenzióiban az iparági átlag alattira értékelte saját vállalata pozícióját. Ezeket a dimenziókat foglalja össze a felső vezetők válaszai alapján az alábbi ábra. Mindkét klaszter vállalatai az állammal és az államigazgatással szembeni értékesítési pozíció gyengüléséről számoltak be (2,56 – 2,49), s ezzel párhuzamosan csökkent az ilyen irányú érdekérvényesítési lehetőség (lobbizás) is (2,59 – 2,53). Logisztikai oldalról figyelemre méltó, hogy az elosztási csatornák szervezettségét (2,86 – 3,00), illetve az innovatív eladásösztönző módszerek alkalmazását (2,71 – 2,91) illetően sem jelzett egyik csoport sem az iparági átlagot meghaladó teljesítményt. A főbb partnerekkel való stratégiai szövetségek kialakulásával a logisztikát „hanyagolók” elégedettebbek, mint a „logisztikai fókusz” vállalatai.

6. táblázat: A logisztikai klaszterek csökkenő teljesítményelemei

Logisztikai klaszter	1-es „hanyagolók”	2-es „fókuszalók”	2/1 „fókuszalók” / „hanyagolók” arányszám
K+F ráfordítások szintje	2,52	2,81	1,11
Államnak ill. költségvetési szerveknek történő értékesítés	2,56	2,49	0,97
Lobbizás államigazgatási szerveknél	2,59	2,53	0,98
Innovatív eladás-ösztönzési módszerek alkalmazása	2,71	2,91	1,07
Jövedelmezőség színvonala	2,77	2,97	1,07
Integrált vállalati információs rendszer	2,83	3,04	1,08
Elosztási csatornák szervezettsége	2,86	3,00	1,05
Piaci részesedés	2,88	3,00	1,04
Piaci változások előrejelzésének képessége	2,99	2,91	0,97
Stratégiai szövetségek a fő partnerekkel	3,02	2,98	0,99
Exportpiacokon való megjelenés	3,04	2,99	0,98

(1 – mélyen az iparági átlag alatt, 5 – magasan iparági átlag felett)

A teljesítmény más elemeit viszont mindkét vállalatcsoportra nézve az iparági átlag felettinek minősítették a megkérdezett felső vezetők. A vevői igény-kielégítés rugalmasságát (3,53 – 3,76) és a termékminőséget (3,43 – 3,66) tekintve mindkét vállalatcsoport a legfontosabbnak.

Más oldalról viszont megjelenik a logisztikai megközelítés másik oldala, a költségmegtakarítás lehetősége is. Míg a „logisztika fókusz” vállalatai az iparági átlagnál jobb költséghatékonyságot mondanak magukénak (3,15), addig a logisztikát „hanyagolók” a saját költséghatékonyságukat inkább az iparági átlag alattinak vagy akörülnek tekintik (2,99).

Figyelmet érdemel még az input- és outputkészletekről alkotott vélemények értékelése. Az alapanyag-ellátás megbízhatóságát illetően is van némi különbség a „logisztikai fókusz” és a „hanyagolók” véleménye (3,32 – 3,2) között, de mégis az előbbi csoport véleménye volt kedvezőbb az iparági átlag viszonylatában. A készletgazdálkodás hatékonyságát szintén mindkét csoport az iparági átlagnál kedvezőbbre értékelte saját cégénél, bár ismerve a magyar vállalati gyakorlatot, a 3,29-es és a 3,14-es értékek azt sejtetik, hogy még mindig jelentős tartalékok lehetnek a jövőbeli racionalizálásra.

Érdekes, hogy a termékválaszték szélességéről a „hanyagolók” adtak az iparági átlagot meghaladó értékelést: 3,34 szemben a „logisztikai fókusz” 3,28-as értékével szemben. További vizsgálatot igényelne annak elemzése, hogy a szélesebb termékválaszték lehet-e oka az alacsonyabb pénzügyi eredményességnek, hiszen a termékválaszték szélessége csak akkor érték, ha azt nyereségesen fenn lehet tartani.

Az alábbiakban a rendszer integráltságáról információt adó szempontokat foglaltuk össze. Az adatok alapján ismételtelen egyértelmű a különbség a „logisztikai fókusz” és a többi vállalat között. A vezetők felkészültségének megítélésében (3,52 – 3,28), az alkalmazottak képzettségében (3,48 – 3,34) lényegesen az iparági átlag felett látják magukat a vállalatok vezetői. Érdekes színfolt, hogy a logisztikát „hanyagolók” az alkalmazottak képzettségét egy fokkal jobbnak ítélik meg átlagosan, mint saját, vezetői felkészültségüket (3,34 és 3,28). A felkészültebb vezetők mellett a logisztikai rendszert érintő gazdálkodási funkciók integrációja is lényegesen kedvezőbb a „logisztikai fókusz” vállalatainál, 3,2 a „hanyagolók” átlag közeli értéke (3,01) mellett. Az alkalmazott döntési módszerek korszerűségét illetően még egy fokkal kontrasztosabb a kép, hiszen a „logisztikai fókusz” vállalatai az iparági átlag felé sorolják magukat (3,30), míg a „hanyagolók” egy hajszállal elmaradnak az iparági átlagától (2,97) – saját értékelésük alapján. Ugyanez igaz a vezetői információs rendszer

színvonalára is: a „logisztikai fókusz” által adott válaszok átlaga 3,18 volt, miközben a „hanyagolóké” 2,95. A vezetői információs rendszer hatékonyságát némileg befolyásolhatja az integrált vállalati információs rendszer léte is, hiszen az információ-kinyerés hatékonysága jobb lehet egy korszerűbb és jobban szervezett információs megoldás mellett. A kiemelés indokolja az a tény, hogy mind a „logisztikai fókusz”, mind a másik csoport véleménye az, hogy az IT/IS megoldások színvonala vállalatuknál alig haladja meg (3,04), illetve jelentősen elmarad az iparági átlagtól (2,83).

A „logisztikai fókusszal” rendelkező vállalatoknak sokkal erősebbek a külkapcsolataik, főleg a beszerzési oldalon nagy az import szerepe (18,51% – 13,41%). További jelentős különbség, hogy ezek a vállalatok mintegy kétszer annyi telephellyel (5,21) rendelkeznek, mint a többiek (2,85). A legfontosabb különbség az állami státuszú jogelőd létében található. Másrészt viszont a kevésbé logisztika-orientált vállalatoknál az átlagos állami tulajdon – beleértve az önkormányzatot is – mintegy 35,17 százalék, a „logisztikai fókusszal” rendelkező vállalatoknál ez csupán 15,36 százalék. Ennek megfelelően a magántulajdon részaránya, legyen bel- vagy külföldi sokkal jelentősebb a „logisztikai fókusz” vállalatainál.

8.4.2.2. A kétoldalú szállító-vevő kapcsolatok főbb jellemzői

A vállalaton belüli integráció szintjén túl a szállító-vevő kapcsolatok jellege is fontos információkkal szolgál az integrált logisztikai koncepció tényleges megvalósításával kapcsolatosan. Arra a kérdésre, hogy miért kötnek a vállalatok hosszú távú szerződést vevőikkel illetve szállítóikkal, a következő táblázatban látható válaszokat kaptuk:

7. táblázat: A vevőkkel kötött hosszú távú szerződés motivációi

Logisztikai klaszterek	1-es „hanyagolóké”	2-es „fókuszálóké”
Stabil kapacitáskihasználás	3,97	4,23
Stabil bruttó árbevétel	3,96	4,14
Várható mennyiségi követelmények előzetes ismerete	3,49	4,05
Várható minőségi követelmények előzetes ismerete	3,31	3,69
Kalkulálható szerződések reménye	3,26	3,67
Költségcsökkentési lehetőségek	3,13	3,58
Jövőbeni további szerződések reménye	3,58	3,57
A szerződéses kereten belüli rugalmasság lehetősége	2,95	3,31
Közös stratégia lehetősége	2,43	3,25
Fejlesztési együttműködés lehetősége	2,76	3,21
Szállítási, tárolási feltételek kedvezőbb volta	2,58	3,14
Közös probléma-elhárítás lehetősége	2,59	3,13
Verseny társak kizárása	2,96	3,12
A vevő ragaszkodik hozzá	2,66	2,81

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

A legfontosabb szempontok mindegyike az *üzletmenet stabilitásának biztosításához kapcsolódik*, ilyenek például a stabil kapacitáskihasználás, a stabil bruttó árbevétel és a várható mennyiségi követelmények előzetes ismerete. Ez a három tényező a „logisztikai fókusz” vállalatainál sorra 4 feletti értékeket vett fel.

Szállítói oldalon a helyzet hasonló: ugyanúgy a stabilitás (megbízhatóság, kalkulálhatóság) szerepel az élen, a költségcsökkentés és a rugalmasság csak ezután következnek, tehát a költségek abszolút fontosságához kapcsolódó stratégia e területen cáfolódni látszik. Az alábbi táblázat alaposabb elemzése azt is kimutatja, hogy a megbízható ellátás abszolút fontosságú mindkét vállalatcsoport esetén.

8. táblázat: A szállítóval kötött hosszú távú szerződés okai

Logisztikai klaszterek	1-es „hanyagolók”	2-es „fókuszálók”
megbízható ellátás	4,06	4,41
előre kalkulálható beszerzési költségek	3,83	4,22
kalkulálható szerződési feltételek	3,78	4,05
megbízható, ismert minőség	3,73	4,05
költségcsökkentési lehetőségek	3,48	3,96
a szerződéses keret rugalmas “lehívását” teszi lehetővé	3,19	3,67
szállítási, tárolási feltételek kedvezőbb volta	2,93	3,5
előny szerzés az ellátásban a versenytársakkal szemben	2,92	3,29
szeretne ragaszkodni az adott szállítóhoz	2,82	3,27
ismert	2,95	3,08
közös stratégia lehetősége a szállítóval	2,74	3,07
fejlesztési együttműködés lehetősége	2,67	2,98
a szállító ragaszkodik hozzá	2,48	2,51

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

Ha azt a kérdést vizsgáljuk, hogy miért nem köt hosszú távú szerződést vevőivel illetve szállítóival, meglepő eredményekkel találkozhatunk. A vevői oldalon egyáltalán nem volt szempont a partner ragaszkodása a kapcsolathoz, addig a szerződések elmaradása a vállalatok szerint leginkább a vevők elutasításán múlik. Ez azt jelenti, hogy a szállítói oldalon egyáltalán nem számít a partner véleménye se pro, se kontra. Tehát *addig, amíg a kapcsolatok megkötésében egyértelműen a stabilitás játszotta a kulcsszerepet, addig azok elmaradását leginkább a rugalmasság – majd szorosan mögötte a költségcsökkentés – indokolja.*

A szállító – vevő kapcsolat jellege egyre inkább átalakulóban van, vonatkozik ez a kijelentés a kommunikáció jellegére és eszközrendszerére is. A hagyományos telefon mellett – vagy nagyon gyakran helyett megjelennek a számítógépes kommunikációs technikák is: ez jelentheti elektronikus adathordozó cseréjétől kezdve egészen az on-line EDI-típusú rendszer kölcsönös működtetését is.

9. táblázat: Üzleti partnerekkel való számítógépes kapcsolat

Logisztika klaszter	1-es „hanyagolók”	2-es „fókuszálók”
e-mail üzenetek cseréjén alapuló kapcsolat	4.62	13.28
elektronikus adathordozók (pl. floppy lemez) cseréjén alapuló kapcsolat	2.85	13.68
a vállalat vagy az üzleti partner tulajdonában álló, kihelyezett számítógépes terminálon keresztüli kapcsolat	0.63	11.19
számítógépes rendszerek közötti szabványos elektronikus adatcserén (pl. EDIFACT) alapuló kapcsolata	0.56	0.68

(partnerek átlagos száma)

A különbség szignifikáns és számottevő három kategóriában. Egyértelműnek tűnik, hogy a logisztikai fókusszal rendelkező vállalatok sokkal komolyabban veszik az üzletben a gyorsaságot (Bill Gates: Üzlet @ gondolat sebességével), aminek megfelelően sokkal több partnerrel alakítanak ki elektronikus adatcsere és/vagy adattovábbítás lehetőségét megteremtő kapcsolatokat.

8.4.3. A stratégiai klaszterek logisztikai jellemzői

A kutatás során hat stratégiai klaszter került kialakításra. Elemzésünk ezen része azt vizsgálja, hogy a logisztikai aspektusok középpontba állítása mellett létezik-e szignifikáns különbség a stratégiatípusok között.

Először azt vizsgáltuk, hogy az egyes eltérő stratégiai klaszterekbe sorolt vállalatok eltérnek-e egymástól a logisztika fontosságának megítélésében. A gyakoriságok minden stratégiatípus-párra vonatkozóan meglehetősen magas korrelációt mutatnak, ez azt jelenti, hogy a vállalati kör esetében a stratégiai eltérések nem okoznak lényeges különbséget a logisztika fontosságának megítélésében. (Az átlagok minimuma 2,7, míg maximuma 3,2 volt.)

Az értékesítési csatornát illetően egyes stratégiatípusok közötti különbségek jelentősebbek. Eredményeink azt valószínűsítik, hogy a vizsgált mintában felülreprezentáltak az ellátási lánc végén található vállalatok.

10. táblázat: Az értékesítési csatorna szerepe a stratégia-klaszterekben (%-ban)

Stratégia klaszterek	Közvetlenül végső vevőknek	Nagykeres- kedelemnek	Kiskeres- kedelemnek	Értékesítési csatorna	Összes vállalat (db)
Követő, alkalmazkodó (1)	67,91	21,30	10,79	100,00	33
Termelési hatékonyság (2)	46,86	38,62	14,62	100,10	21
Értékesítés-orientált (3)	65,42	21,87	12,64	99,93	45
Szervezeti hatékonyság (4)	61,56	27,82	10,62	100,00	39
Termékminőség és technológiai színvonal (5)	53,76	31,55	14,69	100,00	29
Középen megrekedő (6)	50,75	40,40	8,85	100,00	75

Az értékesítési pontok számának növekedése már egyértelműen csak a "jó" kategóriákba sorolt vállalati csoportokat jellemzi, leginkább a "*szervezeti hatékonyság*" (3,38) az "*értékesítés-orientált*" (3,21) és a "*termékminőség és technológia*" (3,15) kategóriákban. A "termelési hatékonyság", valamint a két gyengébbnek ítélt kategória szerint azonban nem jellemző az értékesítés pontok számának növekedése. Ezek közül leginkább a "követő, alkalmazkodó" típusú vállalatoknál csökkent az értékesítési pontok száma, ami megmutatkozik a relatív piaci részesedéseik csökkenésében is (a faktor értéke -0,95).

A logisztika által nyújtott kiszolgálási színvonalra vonatkozó kérdések elemzési eredményei megmutatják, hogy a vizsgált mintában a vevőknek nyújtott szolgáltatás értéke minden stratégiatípusban nőtt, de sehol sem nőtt jelentősen. Mégis úgy tűnik, hogy a „*termelési hatékonyság*” és a „*követő, alkalmazkodó*” *stratégiatípusokba sorolható vállalatok az átlagosnál nagyobb figyelmet szentelnek* valamennyi – a kérdőívben általunk felsorolt – kiszolgálási színvonalat meghatározó tényezőnek. Mindenképpen optimizmusra adhat okot, hogy a *vevő-kiszolgálás elemei bármely stratégia-csoport esetén enyhén növekvő tendenciát jeleznek* 1998 és 1995 között.

A logisztikai rendszer teljesítményének megítélésénél a szolgáltatási színvonalnál nagyobb jelentősége van a költségek csökkentésének. Ahogyan az alábbi táblázat mutatja, a *költségcsökkentés* valamennyi stratégiatípus esetén a fontos tényezők között szerepel. A költség-orientáció relatív fontossága a vállalati hatékonyság még ma is alacsony szintjére utalhat, s azt jelzi, hogy minden bizonnyal óriási tartalékok vannak e téren. Valamennyi stratégiatípus esetén a költségcsökkentés, a szállítási pontosság és a számla pontossága jelenti a legfontosabb prioritást, míg a szállítási hatékonyság és a szolgáltatás minősége viszonylag kisebb szerepet játszik.

11. táblázat: A logisztikai rendszer teljesítményének értékelésében játszott szerep

Stratégia-klaszterek	Költség-csökkentés	Szállítási pontosság	Számla pontossága	Szállítási hatékonyság	Szolgáltatás minősége	Átlag
Követő, alkalmazkodó (1)	4,12	3,96	3,83	3,56	3,42	3,78
Termelési hatékonyság (2)	4,55	3,95	3,95	3,19	3,60	3,85
Értékesítés-orientált (3)	4,16	4,14	3,89	3,48	3,71	3,87
Szervezeti hatékonyság (4)	4,05	3,76	3,74	3,31	3,63	3,70
Termékminőség és technológiai színvonal (5)	4,27	4,19	4,08	3,81	3,52	3,97
Középen megrekedő, (6)	4,10	3,96	3,75	3,56	3,57	3,79
Vállalati átlag	4,16	3,99	3,84	3,50	3,59	

(1 – legkevésbé fontos, 3 – változatlan, 5 – leginkább fontos)

A logisztikai költségcsökkentés fontossága ellenére minden stratégia-típus a szállítási és a raktározási költségek enyhe növekedéséről számolt be, miközben a készletek csak ritkán nőttek, inkább csökkentek. Az alapanyagok állománya a „termékminőség és technológiai színvonal” fókuszú csoport kivételével minden más csoportban csökkent, ugyanezen csoportban nőtt a félkész-termékek állománya is.

A külső, harmadik szereplőtől igénybevett logisztikai szolgáltatások között egyáltalán nem meglepő módon a *fuvarozás*, amelyet alig lemaradva követi a logisztikai szempontból komplexebb *szállítmányozás*. Számunkra meglepő eredmény, hogy a vállalatoknak mindössze 6 százaléka vesz igénybe valamilyen külső raktározási szolgáltatást. Ezek alapján úgy tűnik, hogy a készletek fölötti saját és közvetlen rendelkezés lehetőségéhez a vállalatok zöme ragaszkodik.

Az outsourcinghoz vezető okok elemzése szerint a legfontosabb érv az, hogy ezek a tevékenységek nem tartoznak a vállalat fő tevékenységi körébe. Ez az érvelés nem tartozik a vállalat fő tevékenységi körébe. Különösen az 5-ös stratégiacsoport, a minőségre és technológiára koncentráló vállalatok klasztere – és majdnem ilyen mértékben a szervezeti hatékonysággal jellemzett vállalatok köre – fektet szentel nagy figyelmet a profiltisztításnak.

Hasonlóan fontos szempontként kerül említésre a technikai feltételek hiánya, a speciális szállítóeszköz hiánya, valamint az alacsonyabb költség. Legkevésbé játszik szerepet a szaktudás hiánya, ez is nyilvánvalóvá teszi, hogy a kiadott tevékenységek nem túl bonyolultak. Valószínűnek tűnik, hogy a logisztika komplexebb rendszereit (tervezés stb.) sok vállalatnál nem is a logisztika területéhez sorolják és nem is fontolgatják annak kihelyezését.

A következőkben stratégiai klaszterek szerinti bontásban mutatjuk be az egyes funkcionális területek szerepét a vállalati sikerben.³ Az alábbi ábra szürkével besatírozott része mutatja a logisztikával kapcsolatos értékeket. A 2,68 és a 3,11 közötti értékek világosan mutatják, hogy a **logisztika ez megállapítható egyik klaszterben sem tekinthető alapvető sikertényezőnek**. Ha a klaszterek közötti különbségeket vizsgáljuk, a logisztika legmagasabb értéket a „termelési hatékonyság” (2-es klaszter) és a „szervezeti hatékonyság” (4-es klaszter) vállalatoktól kapta. Mindkét stratégia jellegének köszönhetően kiemelt a logisztika fontossága, hiszen mindkettőhöz kiemelt logisztikai támogatás szükségeltetik.

8.4.4. A teljesítményklaszterek logisztikai jellemzői

A teljesítményklaszterek logisztikai jellemzőinek azonosítása érdekében a két szélső klaszter – legjobb vállalatok (2-es klaszter) és a leggyengébb, lemaradó vállalatok (3-as

³ Az összesen adatok azért térnek el a korábban megadott értékektől, mivel itt csak a stratégiai klaszterbe sorolás alapján értelmezhető adatok szerepelnek.

klaszter) – elemzésére és összehasonlítására koncentráltunk. Természetesen értékeltük az "átlagos" (1-es) vállalatok vezetői által adott válaszokat is. Először arra a kérdésre kerestük a választ, hogy milyen logisztikai teljesítmények jellemzőek a teljesítmény-klaszterek vállalataira. Az általunk legfontosabbnak ítélt adatokat az alábbi táblázatban foglaljuk össze.

12. táblázat: A logisztikai szolgáltatási színvonal alakulása az egyes kategóriák esetén (%-ban)

Teljesítményklaszterek	1-es „átlagos”	2-es „legjobbak”	3-as „lemaradók”
Szállítás időbeli pontossága	91,52	90,17	84,27
Változása 1996 óta	3,61	3,67	3,54
Ígért minőségben történő szállítás	91,01	89,49	81,08
Változása 1996 óta	3,75	3,59	3,56
Szállítás mennyiségi pontossága	95,59	93,77	91,44
Változása 1996 óta	3,54	3,39	3,58
Számlák pontossága	95,65	95,47	93,81
Változása 1996 óta	3,65	3,48	3,62
Sértetlen szállítás	97,11	95,36	93,69
Változása 1996 óta	3,55	3,25	3,53

A „jó” élenjáró 2. teljesítményt nyújtó csoportba tartozó vállalatok valamennyi logisztikai teljesítmény-dimenzióban egyértelműen jobb eredményt értek el, mint a „gyengébb” általános teljesítményt felmutató társaik. A legjelentősebb különbséget a szállítás időbeli pontossága (90,17 – 84,27%) és az ígért minőségben szállítás (89,49 – 81,08%) terén lehet érzékelni. A szállítás időbeli pontossága (3,67 – 3,54) és az ígért minőségben való szállítás (3,59 – 3,56) 1995-höz viszonyított fejlődési üteme a „jó” vállalatok versenyelőnyének fennmaradását valószínűsíti, hacsak nem történik lényeges változás e területeket illetően.

Mégsem jelenthetjük ki egyértelműen, hogy az élenjáró vállalatok hosszú távon is versenyképesek maradnak ma még „lemaradónak” minősített versenytársaikkal szemben. Meglepő módon ugyanis az 1995-ös állapothoz képest mért fejlődési ütem értékét elemezve azt találjuk, hogy a lemaradó vállalatcsoport logisztikai területen mért fejlődési üteme két dimenzióban megközelíti (lásd az előbbi bekezdést), más esetekben pedig lényegesen meghaladja a „legjobbaknak” tartott vállalatok által jelzett értékeket. Ez utóbbi dimenziók: a szállítás mennyiségi pontossága (3,39 – 3,58), a számla pontossága (3,48 – 3,62) és a sértetlen szállítás (3,25 – 3,53). Ugyanezen területeken érzékelhettük a legkisebb különbséget a „jó” és a „gyenge” teljesítmény-klaszterek vállalatai között. Mindez azt valószínűsítheti, hogy néhány éven belül a „gyenge” általános teljesítményt nyújtó vállalatok beérhetik, vagy akár meg is haladhatják „jó” társaikat. A tendencia okaként egyértelműen a piaci igények ilyen irányú változását jelöljük meg, feltételezzük, hogy a fenti táblázatban felsorolt logisztikai teljesítményjellemzők ma már a piacon maradás képesítő kritériumának, s nem extra szolgáltatásnak tekinthetők.

Legnagyobb 1. meglepetésünkre a logisztikai teljesítménydimenziók legmagasabb értékeit az „átlagos” vállalatcsoport adja, minden esetben meghaladva ezzel a „jó” vállalatok logisztikai jellegű teljesítményeit. Ez az a vállalatcsoport, amelynek általános teljesítménye több dimenzióban elmarad a „jótól”, de valószínűleg a felzárkózás érdekében már jelentős súlyt fektetnek a logisztika fejlesztésére, azaz felismerték a logisztika jelentőségét, s azt feltörekvő stratégiájuk szolgálatába állították. Véleményünk szerint ennek a versenyfelfogásnak hosszabb távon mindenképpen kézzel fogható általános teljesítményben is megmutató eredményei várhatóak.

Az „átlagos” vállalatcsoport felzárkózási törekvéseit további elemzéseink is alátámasztják. Vizsgáltuk a logisztikával kapcsolatos szempontok fontosságát is. Egyértelműen látszik, hogy a költség szempontok abszolút fontosságot élveznek mindhárom vállalatcsoportban. Bár valamennyi csoport átlaga négyes feletti érték, az „átlagos” vállalatok 4,18-as átlagértéke még így is kiemelkedőnek számít.

13. táblázat: Mennyire fontosak az alábbi szempontok?

Teljesítmény-klaszterek	1-es „átlagos”	2-es „legjobbak”	3-as „leamaradók”
Költségcsökkentés	4.18	4.10	4.09
Ígért szállítási határidő	3.52	3.79	3.05
Szállítás pontossága	4.06	4.10	3.66
Logisztikai szolgáltatás minősége	3.53	3.60	3.58
Számlapontosság	3.92	3.61	3.87

(1-legkevésbé, 5-leginkább fontos)

A költségcsökkentést a szállítás pontossága követi a fontossági rangsorban. Az élenjáró vállalatok számára a költségcsökkentés és a szállítás pontossága azonos értékkel jelenik meg (4,1). Az „átlagos” cégek valamivel kisebb jelentőséget tulajdonítottak a szállítás pontosságának, mint az élenjárók, de az átlagérték alapján még így is egyértelműen fontosnak értékelték (4,06).

Addig, amíg a legfontosabb költség szempont szerint gyakorlatilag nincs különbség az egyes vállalati kategóriák között, a legjelentősebb különbségeket az ígért szállítási határidő (3,52 – 3,79 – 3,05), a szállítás pontossága (4,06 – 4,1 – 3,66) terén tapasztaljuk. Az itt kapott adatok alapján nem állíthatjuk, hogy „átlagos” vállalatok egyértelműen jobb teljesítményt mutatnak fel, hiszen a szállítási határidő tekintetében például jelentősen elmaradnak a „jó” vállalatoktól (3,53 – 3,79).

Arra a kérdésre, hogy van-e a vállalatnál logisztikával átfogóan foglalkozó szervezeti egység, gyakorlatilag igazolódtak előzetes várakozásaink. Az eredmények az általános üzleti teljesítmény és a logisztikai osztály léte között pozitív kapcsolatot jeleznek. Ennek megfelelően: a "jó" vállalatok 35 százalékánál, az "átlagosak" 30 százalékánál, míg a "gyengék" esetében pusztán 15 százalékánál létezik önálló, logisztikával átfogóan foglalkozó szervezeti egység.

A szállítói teljesítmények vizsgálata megerősíti a teljesítmény-klaszterek alapján felállított „jó”, „közepes” és „gyenge” sorrendiséget. A szállítói teljesítmény megítélését illetően a „jó” vállalatok kiemelkedően jó teljesítményt mutatnak mindkét másik vállalati csoporttal szemben.

14. táblázat: A szállítói teljesítmény megítélése %-ban

Teljesítmény-klaszterek	1-es „átlagos”	2-es „legjobbak”	3-as „leamaradók”
Időbeli pontosság	84.95	87.98	81.6
Változás 95 óta	3.64	3.75	3.59
Ígért minőség	86.77	90.77	84.52
Változás 95 óta	3.57	3.72	3.61
Ígért mennyiség	93.32	93.64	91.06
Változás 95 óta	3.62	3.56	3.68
Szállítás sértetlensége	93.85	95.62	91.31
Változás 95 óta	3.61	3.59	3.73

Összefoglalóan megállapíthatjuk tehát, hogy a szolgáltatási színvonal kérdését tekintve majd mindenütt a teljesítmény-klaszterekkel összhangban levő eredményeket

kaptunk. Az adatok elemzése arra enged következtetni, hogy a vállalatok döntő többségénél a kiemelkedő teljesítmény a költségorientációval van összefüggésben.

8.4.5. Az 1996-os és 1999-es kérdőív összehasonlító elemzése

Az elemzés alapját a statisztikai átlagok összehasonlítása jelentette, valamint az, hogy hogyan alakult az egyes vállalatok teljesítménye, prioritásrendszere az 1995-98 közötti három éves időtávlatban.

Elsőként a logisztika megítélését vizsgáltuk – a felső vezetők, valamint a logisztikához általában leginkább kapcsolódó kereskedelmi igazgató véleménye alapján –, vizsgálatunk fókuszja az volt, hogy *mennyire változott a vállalatok vezetőinek véleménye* a logisztika sikerkritériumként való megítélését illetően. A felső vezetők által adott, véleményekben tükröződő megítélés meglehetősen pozitív képet mutat. A logisztika átlagos megítélése 3 év alatt 2,69-ről 3,15-re emelkedett. A kereskedelmi vezetők átlagos megítélése gyakorlatilag nem változott, 3,11-ről 3,12-re nőtt.

Az 1996-es és 1999-es adatbázisban 89 vállalat esetében értékelték a logisztika jelentőségét a felső vezetők. A közös mintában 16 esetben találkozhattunk romló megítéléssel, 37 esetben változatlan maradt és 36 vállalat jelezte, hogy most többre értékeli a logisztikát, mint három évvel ezelőtt. Összességében tehát inkább *pozitív irányba mozdult el a vállalatvezetők logisztikát illető megítélése*.

Teszteltük, hogy az 1996-os pozitív vélemények és az 1999-es teljesítmények között van-e valamiféle kapcsolat. Előzetes feltételezésünk azonban nem igazolódott, a vizsgált vállalati körben nem találtunk szoros kapcsolatot a két tényező között (a korreláció: min 0,06, max 0,2 volt).

Ha megvizsgáljuk azt a kérdést, hogy létezik-e a vállalatnál logisztikával átfogóan foglalkozó szervezeti egység, és milyen tevékenységek tartoznak hozzá, akkor a két évet összehasonlítva láthatjuk, hogy 33 illetve 36 vállalat esetében létezik ilyen szervezeti egység. Adatainkból az derült még ki, hogy a hazai vállalatoknál a logisztikához tartozó tevékenységek csoportja inkább a világtendenciával ellentétesen mozog, ugyanis inkább a végrehajtó, beszerzéshez és szállításhoz kapcsolódó tevékenységek erősödnek a stratégiai, tervezés-jellegű tevékenységek rovására. A logisztikai egység hatóköréből kikerülni látszó stratégiai feladatok olyanok, mint a termelésstervezés, a késztermékek minőségellenőrzése, a venni vagy gyártani típusú elemzések készítése, az elosztási hálózat kialakítása és az anyagszükséglet tervezés. A modern integrált logisztika-felfogás megvalósítása pedig elképzelhetetlen átfogó, a logisztikai folyamatokat érintő tervezési tevékenység nélkül.

8.4.6. Összegzés

Magyarországon elkezdődött az anyagi folyamatok integrációja, de annak üteme elmarad attól, amit a nyugat-európai és észak-amerikai tapasztalatok alapján valószínűsíthetnénk. A logisztikai koncepció legteljesebb formájában inkább a magántulajdonban lévő cégeknél lelhető fel. Adataink világosan jelzik, hogy a logisztika iparági átlagnál jobb szervezettsége mellett az iparági átlag feletti árbevétel-arányos nyereséget és tőkejövedelmezőséget jelenthet.

Habár a logisztikai költségorientáció megjelenése vitathatatlan a vizsgált vállalati körnél, a vevőnek nyújtott kiszolgálási színvonal jelentősége még elmarad a költségekéétől. A jövőben e tendencia megfordulására kell számítanunk ugyanúgy, ahogyan ezt a világ más részein is tapasztalható.

8.4.7. Felhasznált irodalom

Bechtel, Christian - Jayaram, Jayanth [1997]: "Supply Chain Management: A strategic perspective", *International Journal of Logistics Management*, 8/1, pp. 15-34

Bowersox, D.J - Closs, D.J. [1996]: *Logistical Management - The Integrated Supply Chain Management*, International Edition: McGrawHill

Bowersox, Donald J. - Daugherty, Patricia L. - Dröge, Cornelia L. - Rogers, Dale S. - Wardlow, Daniel L. /Global Logistics Research Team, Michigan State University/ [1995]: *World Class Logistics: The Challenge of Managing Continuous Change*, Oak Brook IL: Council of Logistics Management

Bowersox, Donald J.- Daugherty, Patricia L. - Dröge, Cornelia L. - Rogers, Dale S. - Wardlow, Daniel L. [1989]: *Leading-Edge Logistics: Competitive Positioning for the 1990s*, Oak Brook IL: Council of Logistics Management

Chikán Attila - Demeter Krisztina (szerk.) [1998]: *Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje*. Budapest: Aula

Chikán Attila [1997]: *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Aula

Christopher, Martin [1992]: *Logistics and Supply Chain Management. Strategies for Reducing Costs and Improving Services*, London: Pitman Publishing

Copacino, William C. [1997]: "How can logistics create shareholder value", *Logistics Management*, 36/2, pp. 31

De Toni, A. - Tonchia, S. [1996]: "Lean organisation, management by process and performance measurement", *International Journal of Operations and Production Management*, 16, pp. 221-236

Dolgos Olga [1998]: Linking Logistics Performance Measurement to Shareholder Value. 4th International Management Control Association Conference. Doctoral Colloquium, University of Reading. Reading (UK)

Dolgos Olga [1999]: Logistics Performance Measurement: An Internal Perspective, *Cranfield University 1st Review Paper*. Cranfield

Farmer, David - van Amstel, Rien [1991]: *Effective Pipeline Management*. Aldershot: Gower

Gritsch Mátyás [1998]: Value orientation in logistics performance measurement, *London Business School Study Report*. London

Harland, C.M. [1996]: "Supply Chain Management: Relationships, chains and networks", *British Journal of Management*, 7/Special Issue, pp. S63-S80

Lee, Hau L. - Padmanabhan, V. - Whang, Seungjin [1997]: Information distortion in a supply chain: The bullwhip effect. *Management Science*. 43/4, pp. 546-558

Stacey, M. (1996) *Strategic Management*. International Edition: McGraw Hill

Stank, Theodore P. - Daugherty, Patricia J. - Gustin, Craig M. [1994]: "Organisational structure: Influence on logistics integration, costs, and information system performance", *International Journal of Logistics Management*, 5/2, pp. 41-51

Stevens, G.C. [1989]: "Integrating the Supply Chain", *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 19/8, pp. 3-8

Towill, Denis R. [1997]: "The seamless supply chain - the predator's strategic advantage", *International Journal of Technology Management*, 13/1, pp. 37-56

8.5. Vállalati környezetgazdálkodás Magyarországon

A vállalati környezeti teljesítmény több dimenzióban mérhető és értékelhető. A legnyilvánvalóbb és legerősebb mérőszámok a fizikai (szennyezési) mutatók. Az ebbe a kategóriába tartozó mérőszámok a vállalat tevékenysége okozta környezeti szennyezések mértékét, nagyságát, súlyát igyekeznek megragadni különféle módokon, például abszolút vagy relatív viszonyozásként, ún. emissziós (kibocsátási) vagy immissziós (terhelési) mutatókként.

A vállalati környezeti teljesítmény további elkülönült dimenziója a cég környezetvédelmi beruházási tevékenységét igyekszik megragadni. A szennyezési problémák mindenféleképpen technológiai megoldásokat is kívánnak csökkentésük és megszüntetésük érdekében. Ezt igyekeznek értékelni az ebbe a kategóriába tartozó mutatók, például a környezetvédelmi beruházások vagy a környezetvédelmi kiadások nagyságrendjének abszolút vagy relatív mutatói.

A vállalati környezeti teljesítmény fontos letéteményesei a különféle szervezeti intézmények: a környezetvédelmi felelősi pozíció, környezetvédelmi bizottság, képzés stb. Ideális esetben a környezet ügye a vállalat valamennyi területén megjelenik: integrált részeként kezelik a vállalat valamennyi működési területének s funkciójának. Ehhez a környezeti szempontok intézményesítésére van szükség. Ha úgy tetszik, ez a környezetvédelmi teljesítmény irányítási vagy menedzsment dimenziója.

A negyedik elkülönülő dimenziót a vállalati környezeti teljesítmény kommunikációs dimenziójának nevezhetjük. Nemcsak egyszerűen arról van szó, hogy a teljesítmény bizonyos értelemben percepciók kérdése, hanem sokkal inkább arról, hogy a környezeti teljesítmény javításának egyik fontos kulcsa a külső érintettek bevonása, érdekeik komolyan vétele. A környezeti ügyek nehezen oldhatók meg pusztán "befelé figyeléssel"; az érintettek véleményének és tudásának figyelmen kívül hagyása nem várt komoly problémákhoz vezethet. E dimenzió önálló kezelése márcsak azért is fontos, mert a környezetvédelem terén az állami szabályozás nagyon sok jogi köteleességet támaszt a vállalatokkal az előző dimenziókra vonatkozóan (pl. bizonyos tevékenységi körökben jogszabály írja elő környezetvédelmi megbízott foglalkoztatását szakirányú végzettséggel; vagy bizonyos környezetvédelmi beruházások végrehajtását technológiai előírásokon keresztül). Szükség van tehát erre a dimenzióra, hiszen ez mondható a leginkább "önkéntesnek", itt nyilvánulhat meg, mennyire veszik valóban komolyan a magyar cégek a környezet ügyét.

A következőkben ezért a "Versenyben a világgal" kutatás 1999-es kérdőíves felmérésének környezetre vonatkozó eredményeit e dimenziók mentén mutatjuk be. Ehhez azonban a további megjegyzéseket kell még fűznünk. Először is az első - fizikai - teljesítmény dimenziót a kérdőív természetéből adódóan nem mérhettük föl, erről tehát az alábbiakban nem tudunk képet adni (ami viszont nem azt jelenti, hogy ne lenne fontos e dimenzió). Ami a második dimenziót illeti, ott ugyancsak a kérdőív természetéből adódóan eltekintettünk a pénzügyi kérdésektől, és csak olyan "egyszerű" eldöntendő kérdések föltételére vállalkoztunk, mint "Hajtottak-e végre elsődlegesen környezetvédelmi célú beruházást?" vagy "Vásárolnak-e környezetvédelmi szolgáltatásokat más vállalatoktól?" stb. Tulajdonképpen a harmadik és a negyedik dimenzióra tudott igazán célozni a kérdőív.

Utolsó megjegyzésünk elemzési természetű. E dimenziók létének alátámasztására, illetve magyarázó erejük bizonyítására alkalmas lehet a többváltozós statisztikai elemzések eszköztárából a faktorelemzés módszere. Ennek segítségével az adott válaszok összefüggései alapján lehet elkülöníteni a vállalatok környezeti teljesítményének különböző dimenzióit. Ehhez az elemzés "finomságának" érdekében több vállalati környezetgazdálkodási gyakorlatra vonatkozó kérdést kellett volna föltennünk, amire a kutatás más irányultságánál fogva nem volt mód. Így is megvizsgáltuk, vajon faktorelemzéssel jól elkülönülnek-e

értelmezhető teljesítményi dimenziók, illetve ezek alapján - már a klaszterelemzés módszerét alkalmazva - eltérő környezeti teljesítményű vállalatcsoportok az adott mintában. Beszámolóink második részében eme elemzésünknek az eredményét mutatjuk be. Ugyanakkor már itt hangsúlyozzuk, hogy - bár metodológiai igyekeztünk a legalaposabban eljárni az eredmények validitásának vizsgálatában - a faktorelemzésbe vont kérdések viszonylag kis száma, illetve a többváltozós statisztikai módszerek inherens bizonytalanságai miatt végeredményünket jelentős "heurisztikus" értékkel rendelkezőként tartjuk biztonsággal értelmezhetőnek. Márcsak a minta reprezentativitásának hiánya miatt sem ragadtathatjuk magunkat arra a kijelentésre, vagy ringathatjuk magunkat abba a hitbe, hogy a magyar vállalatok környezetvédelmi orientáltság tekintetében az alant bemutatott vállalatcsoportokra oszlanának.

Mindezek figyelembevételével következzenek elemzéseink eredményei.

8.5.1. Leíró statisztikai elemzés⁴

A környezetvédelmi kérdések relevanciáját mutatja a vállalati gyakorlat számára hogy a mintában szereplő magyar vállalatok háromnegyedének kötelező környezetvédelmi bevallást benyújtania a területileg illetékes környezetvédelmi felügyelőséghez.

8.5.1.1. A környezetvédelmi teljesítmény beruházási dimenziója

A vállalati környezetvédelem általunk beruházásinak nevezett dimenziójában a következők jellemzik a válaszadó cégek gyakorlatát. Környezetvédelmi beruházást kb. 40 százalékuk hajtott végre az elmúlt három évben. Ezek nagyrészt vagy az ún. utólagos (*end-of-pipe*) típusú beruházások körébe tartoztak, vagy technológiaváltást jelentettek a cégeknél addicionális környezeti teljesítmény javulással.

E dimenzióban fontos környezeti teljesítményt javító eszköz lehet, ha adott vállalat szennyezési problémáinak megoldására külső "tudást" (megoldásokat) vásárol a környezetvédelmi termékek és szolgáltatások piacán. A mintában szereplő vállalatok 56 százaléka jelezte ez irányban tett erőfeszítéseit.

E beruházási - vagy szélesebb értelemben technológiai - dimenzióban különös jelentőséggel bír, ha a kutatás-fejlesztés terén is megjelennek a környezetvédelmi szempontok. Bár környezetvédelmi célú technológiafejlesztésről a mintában szereplő vállalatok 30 százaléka számol be, ilyen irányú termékfejlesztésről már csak alig 10 százalékuk. Egy attitűdinális típusú kérdés is rákérdezett a válaszolók ilyen elkötelezettségére: míg a technológiai fejlesztések terén a környezeti károk csökkentése 12,5 százalék szerint nagyon fontos, addig ez az arány a termékfejlesztéssel kapcsolatban alig haladja meg a 10 százalékot. Ha az ötös skálán legalább 4-es értéket megjelölőket is figyelembe vesszük, akkor a megfelelő arányok a következők: 33 és 30 százalék. A válaszadó cégek kb. Egyharmada tartja tehát fontosnak vagy nagyon fontosnak a K+F-ben a környezetvédelmi szempontok megjelenését.

⁴ Az általunk megfogalmazott vállalati környezeti menedzsmentre vonatkozó kérdések a kérdőív-csomag három részében helyezkednek el: a "vezér" kérdőív v103a kérdésétől a v111b kérdéséig; a "termelés" kérdőív t53 kérdéstől a t62c kérdéséig; valamint a k15a-k15e kérdések a "kereskedelem-marketing" kérdőívben. Emiatt az első feladat a három adatbázis összesítmása volt, aminek lényegi

8.5.1.2. A környezetvédelmi teljesítmény menedzsment dimenziója

A vállalati környezeti teljesítmény irányítási vagy menedzsment dimenziója a szervezet "környezetvédelmi képességeit" igyekszik megragadni. Olyan minőségi mutatókkal szolgál, amelyek arról igyekeznek tájékoztatni a vezetőket, mennyire intézményesült szervezük egyes területein integráltan és átfogóan a környezet ügye.

Magyarországon jogszabály írja elő, hogy bizonyos gazdasági tevékenységek esetében a szervezet szakirányú végzettséggel rendelkező környezeti megbízottat köteles foglalkoztatni, akinek többek között feladata a hatóságnak kötelezően benyújtandó környezetvédelmi jelentések (kibocsátási értékek) elkészítése. Ezért sem véletlen, hogy a válaszolók 80 százalékánál kinevezett környezetvédelmi felelős tevékenykedik, vagy a felsővezetésben, vagy a középvezetésben. 83 cégnél (a minta közel 30 százalékánál) a felsővezetéshez tartozik a környezetért felelős vezető.

A környezetügyét segíteni és megoldani hivatott szervezeti intézmények egyes típusai jelezhetik, mennyire kezeli stratégiai kérdésként az adott cég a környezet ügyét. Ilyen intézmény például a vállalat egyes funkcionális területeinek vezetőit, sőt külső szakértőket (érintetteket) bevonó környezetvédelmi bizottság. Ez a szervezeti intézmény csak a válaszadók alig több mint 8 százalékánál (azaz 23 vállalatnál) működik. Bár ez nem túl rózsás képet fest a környezetügy stratégiai helyzetéről, egy másik kérdésre adott válaszok ennél kedvezőbb képet sejtetnek. Ugyan a mintában szereplő vállalatok harmada nem készít stratégiai tervet, egy másik harmaduknál azonban a környezetvédelem formálisan is bekerült a stratégiai tervbe.

A vállalati környezeti menedzsment hatékonysága és hatásossága elképzelhetetlen az ellátási lánc, s főképp a beszerzés "zöldítése" nélkül. A szállítóktól elvárt vagy megkövetelt környezetvédelemre két kérdés is vonatkozott. A "puhábbik" változat csak azt firtatta, vajon vizsgálják-e akárhogy is a szállítók környezeti magatartását a cégek. Erre 35 százaléknyi igenlő válasz érkezett. A "szigorúbb" elbánásra, a szállítók kiválasztásában formalizált környezetvédelmi előírásokra már csak 26 százalék válaszolt pozitívan. Ehhez kapcsolódóan jegyezhető meg, hogy arra az attitűdinális kérdésre, hogy mennyire tartják fontosnak a beszerzésben a környezetvédelmi szempontokat a válaszadók 30 százaléka jelölte meg a fontos vagy nagyon fontos értéket (a minta átlaga 2,98 az ötös skálán).

Nyilvánvaló, hogy a vállalati környezetgazdálkodás is megkívánja az ez irányú szervezeti tudás folyamatos karbantartását, fejlesztését. Ez történhet az e területért felelős szakemberek képzésével, de még ideálisabb esetben valamennyi vezető és alkalmazott oktatásával s képzésével. A válaszok alapján a vállalatok mintegy 40 százaléka állítja, hogy érintett szakembereinek környezetvédelmi képzésére gondot fordít; ám valamennyi alkalmazottját e tekintetben csupán alig 11 százalék kötelezi lépéstartásra.

Az ISO 9000-es minőségszabványok mellett már bevezetésre került és egyre inkább terjed az ennek megfelelő környezeti irányítási rendszert (KIR) specifikáló ISO 14001-es szabvány. 18 mintában szereplő vállalat rendelkezik ezzel, és további 40 jelentette, hogy az kiépítés alatt áll (ez mindösszesen közel 21 százalék). E szabvány bevezetése átfogó követelményeket támaszt a teljes szervezettel szemben, ha hatékonyan és hatásosan kívánják működtetni azt. Alapja lehet a környezeti menedzsment folyamatos átfogó kiépítésének (pl. teljesítmény mérési szabvány, jelentéskészítési előírások stb.), s így a vállalat környezeti képességei javításának.

"eredménye", hogy - az eltérő hiányzások okán - a minta 281 vállalatra csökkent. A továbbiakban tehát erre a mintára jellemző megoszlásokról és az ezen elvégzett első elemzésekről számolunk be.

8.5.1.3. A környezetvédelmi teljesítmény kommunikációja

A vállalati környezeti teljesítményértékelés korántsem tekinthető csak és kizárólag objektív folyamatnak, mivel jórészt kommunikációs eszköz. A vállalatnak egyrészt “meg kell hallgatnia” különböző érintettjei szempontjait, másrészt információkat kell nyújtania számukra: azaz folyamatos kommunikációban kell lennie velük.

A vállalati környezetvédelmi magatartásnak és teljesítménynek elsősorban érintettjei a helyi lakosok, közösségek, ahol a vállalat működik; a fogyasztók-vevők, akik használják a termékeit; a befektetők; s az üzleti partnerek, akik elszennvedik vagy éppen élvezik a vállalat negatív vagy pozitív környezeti teljesítményének jogi és piaci következményeit. Feljűk többféleképpen is folytathat kommunikációt a szervezet.

Az elsősorban marketing célú kommunikációban jobban szerepelnek a mintabeli cégek, bár itt is csak 27 százalékuk állítja, hogy termékreklámjaiban, 30 százalékuk, hogy cégreklámjaikban és 25 százalékuk, hogy termékei csomagolásán utal valamilyen kedvező környezetvédelmi jellemzőre. 36 százalékuk mondja, hogy tájékoztatja vevőit termékei használatának környezeti kockázatairól (itt azonban fontos észben tartanunk, hogy ez bizonyos termékköre vonatkozóan jogszabályban előírt kötelezettség, s nem önkéntes kommunikáció). A válaszadók csak alig 12 százaléka (33 vállalat) jelentet meg önként környezetvédelmi teljesítményéről valamilyen jelentést, amely pedig az egyik legfőbb információforrás lehetne az érintettek számára. A helyi lakosságnak szervezett fórumokról pedig még kevesebben számolnak be: 7 százalék (20 vállalat).

A mintában szereplő vállalatok környezeti teljesítményét értékelő leíró statisztikai elemzésűnket összefoglalva azt mondhatjuk, hogy nyilvánvalóan a teljesítmény kommunikációs dimenziójában (abban is az önkéntes információnyújtás terén szemben a marketing célú kommunikációval) nyújtják a leggyengébb teljesítményt a vizsgált magyar cégek. A teljesítmény értékelésének beruházási és menedzsment dimenzióiban kedvezőbb az összkép, ám itt is jellemző, hogy a szervezeti intézmények terén a stratégiai elkötelezettséget alátámasztó és megerősítő megoldások sokkal kisebb körben terjedtek el, mint a jogszabályok által kikényszerítettek. Érdekes ugyanakkor, hogy arra a kérdésre, értékelje vállalatának környezeti tudatosságát versenytársaihoz képest (egy ötös skálán), a válaszadók 35 százaléka jobbnak vagy sokkal jobbnak tartja magát.

További két attitűdinális típusú kérdésre adott válaszok érdemelnek kiemelést. Az egyik afelől érdeklődött, vajon mennyire tartják fontosnak az egyes érintettek érdekének figyelembevételét a válaszadó szerint vállalatának döntéseinél. Az érintettek között szerepelt a természeti környezet is, amely a válaszolók majd felétől fontos vagy meghatározó (4-es és 5-ös) értéket kapott.

Egy másik attitűdinális típusú kérdéscsoportban azt firtattuk, vajon kik azok a *stakeholderek*, akik egyáltalán vagy erősebb környezetvédelmi igényekkel lépnek föl a megkérdezett vállalatokkal szemben. A Likert-féle ötös skálán mérve a válaszadók a legerőteljesebb nyomást az állami intézmények felől érzik (átlag: 3,60). Ezt követi a belső *stakeholderek*, nevezetesen a tulajdonosok és a menedzserek, alkalmazottak környezeti igényenek átlagos erőssége (3,18, illetve 3,09). A helyi lakosságnak és a politikai (pl. zöld) szervezeteknek tulajdonított átlagértékek alacsonyabbak (rendre 2,67 és 2,29), csakúgy, mint a piaci *stakeholdereknek*, a fogyasztóknak és az üzleti partnereknek, szállítóknak betudottak (2,59 és 2,58).

8.5.2. Többváltozós statisztikai elemzések

Az elemzés legfőbb célja a vállalati környezetvédelmi teljesítmény dimenzióinak vagy “metaváltozóinak” kialakítása volt. Ennek érdekében a fentebb ismertetett, a vállalati környezetvédelem szervezeti intézményeire, kommunikációjára és a beruházási-technológiai

téren tett lépésekre vonatkozó kérdéseket faktoranalízisnek vetettük alá annak reményében, hogy metodológiailag és szakmailag is értelmes és értelmezhető eredményt tudunk előállítani. A következő táblázat mutatja a végeredményt:⁵

	1. bevonás faktor	2. marketing faktor	3. vegyes intézményi faktor	4. beruházás faktor	5. vegyes irányítási és intézményi faktor
Van-e lakossági fórum?	0.841				
Van-e rendszeres kiadvány?	0.696				
Van-e kv-i bizottság?	0.520				
Van-e a cégreklámban?		0.886			
Van-e a termékreklámban?		0.881			
Van-e kv-i felelős?			0.702		
Kv-I szolgáltatást vásárolnak-e?			0.611		
Szakemberek képzése?			0.556		
Szállítók formális kiválasztásában?			0.538		
Kv-i beruházás volt-e?				0.706	
Kv-I technológiai fejlesztés?				0.601	
Kv-I termékfejlesztés?				0.572	
Alkalmazottak képzése?					0.794
Van-e KIR?					0.666
Van-e vevőknek tájékoztatás?					0.527

Bár a fenti táblázatban szereplő faktorok, melyek a mintában szereplő vállalatoknak a fenti kérdésekre adott válaszai alapján kirajzolódó vállalati környezeti teljesítmény dimenzióinak tekinthetők, nem egyeznek meg az előző fejezet részben általunk követett teljesítmény-dimenziók fölösztásával, mégis értelmezhető képet mutat.

Az első faktort olyan kérdések határozzák meg, amelyek az érintettekkel folyó kommunikációra, illetve mind a belső, mind a külső érintettek bevonása lehetőségének szervezeti intézményesítésére vonatkoznak. Ez a dimenzió tehát a vállalati környezeti teljesítmény stakeholder-orientációját látszik tükrözni; ezért neveztük el “bevonás faktornak”.

A második faktort egyértelműen a marketing célú kommunikáció kérdései determinálják. Ez arra utal, hogy az önkéntes (nem-piaci) és a piaci célú kommunikációs erőfeszítései a vállalatoknak a környezetvédelem terén nem esnek egybe, különálló teljesítmény-dimenziót képeznek.

A harmadik faktort “vegyes intézményi faktornak” neveztük el. Itt azon kívül, hogy az intézményesítésre vonatkozó erőfeszítések dominálnak (lásd kv-i felelős vagy

⁵ Faktorelemzésünk metodológiai érvényességét jelzi egyrészt a *KMO*-mérőszám 0,70 fölötti értéke, ami az elfogadható, bár nem a kiváló kategóriába esik, illetve a *Bartlett*-teszt szignifikáns eredménye. A faktorelemzésbe vont változók közötti korrelációkat is vizsgáltuk, itt azonban közepesnél nem találtunk erősebb összefüggéseket. Az *eigenvalue*=1 szabályt követve meghatározott 5 faktor a variancia közel 60 százalékát magyarázza, ami megítélésünk szerint elfogadható arány tekintve a vizsgálódás exploratív jellegét. A *scree plot*-on némileg “remegős” ábra rajzolódik ki, egy nagyobb “könyökkel” a két faktort jelző pontnál, és két kisebbel a 4 és 6 pontoknál. A szakmai interpretáció miatt is inkább az 5 faktoros végeredményt találtuk elfogadhatónak.

szakemberek képzése, szállítók környezeti teljesítményének formális vizsgálata), szerepel a környezetvédelmi szolgáltatások vásárlására vonatkozó kérdés is. Ez a korrelációs vizsgálat szerint is szorosabban összefügg a környezetvédelmi megbízott létevel, mint a többi kérdéssel. Nyilvánvaló, ha működik egy személy a szervezetben a környezeti problémák megoldásának felelősségével, ő mindent megtesz feladatának teljesítésére. Erre az egyik lehetőség a környezetvédelmi szolgáltatások vásárlása más vállalatoktól.

A negyedik faktor tisztán a beruházásra, technológiai erőfeszítésekre vonatkozó kérdések magyarázzák meg. Elméletileg ide kapcsolódni vártuk az előző, szolgáltatások vásárlására vonatkozó kérdést is.

Az ötödik faktort ugyancsak “vegyesnek” tituláltuk; “vegyes irányítási és intézményi faktornak”. Mégpedig azért, mert legnagyobb súllyal az összes alkalmazott környezeti képzésére vonatkozó kérdés szerepel benne, s szorosan ehhez kapcsolódva a környezet irányítási rendszer (KIR) intézménye is. A vevők tájékoztatására vonatkozó kérdés némileg “kilóg” ebből a logikából, de itt jegyeznénk meg, hogy bár gyengébb faktorsúllyal (0.441), de a marketing faktorban is megjelenik e kérdés, ahová elméletileg jobban tartozna.

Mindazonáltal úgy ítéljük meg, hogy egyáltalán nem feltétlenül hátránya az előállt faktorstruktúrának, hogy nem felel meg tökéletesen elméleti várakozásainknak, hiszen azok csak racionális modellként szolgálnak, a valóság viszonyai (persze nyilván a kérdőív is csupán a valóság leegyszerűsített, modellált változatát adja) ettől könnyen eltérhetnek, s ezt jelezheti a faktoranalízis végeredménye. Nyilván azt is fölveti, mennyiben követ a gyakorlat “racionális” és következetes sémákat, vagy inkább némileg *ad hoc* és sodródó, “túzóltó” megoldásokat. Erre a kérdőíves módszertan nem adhat választ.

Ezért faktorelemzésünk végeredményét alkalmasnak találtuk arra, hogy ez alapján megpróbálkozzunk a mintában szereplő vállalatok csoportba rendezésével; a klaszterelemzéssel. Ennek eredményét mutatja a következő táblázat:⁶

	1. “gyengék” klasztere	2. “befelé fordulók” klasztere	3. “vezetők” klasztere
Bevonás faktora	- 0.247	- 0.373	2.119
Marketing faktora	0.156	- 0.275	0.458
Vegyes intézményi faktor	- 0.742	0.530	0.555
Beruházási faktor	- 0.496	0.518	-0.204
Vegyes irányítási-intézményi faktor	0.023	- 0.124	0.3605
<i>vállalatok száma</i>	75	81	23

A klaszterelemzéssel előállt három vállalati csoport a faktorelemzés adta környezeti teljesítmény dimenzióiban jelentősen eltérő képet mutat. Az első csoportba került vállalatok minden (faktor) tekintetben gyenge teljesítményt nyújtanak a másik két csoport vállalataihoz képest. Egyedül a marketing és a vegyes irányítási-intézményi faktoroknál nagyobb az átlaguk, mint a második csoportba tartozó vállalatoké, de a harmadik csoporthoz képest ez is

⁶ Klaszterelemzésünk validitását metodológiailag többféleképpen is vizsgáltuk. Először egy hierarchikus klaszterlemezt futtattunk a távolságot a *Ward*-módszerrel mérve. Az így kapott dendogram a három elkülönülő klaszter struktúráját sugallta. Ezután végeztük el a *K-means* klaszter elemzést, ahol megadtuk, hogy 3 klasztert képezzen. Ezek szakmailag is értelmezhetőnek bizonyultak, mint láthatjuk. A továbbiakban random módon két részre osztottuk a mintát, s a *K-means* klaszterlemezt elvégeztük a kapott részmintákon is. Ezek ugyancsak kiadták a teljes mintán értelmezett három klaszter struktúráját. Emiatt döntöttünk úgy, hogy klaszterelemzésünk metodológiailag viszonylag nagy biztonsággal érvényesnek tekinthető. Bár megjegyzendő, hogy az *F*-próbák 1-nél nagyobb értéket adnak, ami a klaszterelemzés némi bizonytalanságára utal.

gyenge teljesítményt jelez. Ezért tartjuk indokoltnak a környezeti teljesítmény dimenziói mentén általánosan gyengének minősíteni teljesítményüket.

A második csoportba tartozó vállalatok a másik két csoporthoz képest kiemelkednek a környezeti teljesítmény beruházási-technológiai dimenziójában. Viszonylag jobb teljesítményt mutatnak föl a vegyes intézményi faktor jelezte dimenzióban is. Viszont különösen gyengék a két kommunikációs faktor képviselte teljesítmény dimenzióban a másik két csoport vállalataihoz képest. Ezért gondoljuk indokoltnak “befelé fordulónak” nevezni őket.

A harmadik csoportban összegyűlt vállalatok számukat tekintve viszonylag kevesen vannak a másik két csoporthoz képest, de környezeti teljesítményük egy dimenzió kivételével relatíve a legjobb. Különösen kiemelkednek a bevonás, de általában is a kommunikációs faktorokban, illetve a vegyes irányítási-intézményi faktorban. Meglepően gyengécskék viszont a beruházási faktorban a második csoport vállalataihoz képest. Mindazonáltal értelmesnek tartjuk “vezetőknek” titulálni őket a környezeti teljesítmény vizsgált dimenziói alapján.

Klaszterelemzésünk validitását tartalmilag úgy igyekeztünk alátámasztani, hogy megvizsgáltuk, a faktorelemzésbe be nem vont környezetvédelmi kérdésekre adott válaszok megoszlásában is kimutatható-e e három vállalatcsoport léte, elkülönülése. Elemzésünk kedvező képet rajzolt ki, azaz megerősítette a mintában szereplő vállalatok e három csoportjának elkülöníthetőségét a környezeti teljesítmény szempontjából.

Megfigyelhető például, hogy míg az állam által támasztott környezeti elvárásokat csak a “gyengék” klaszterébe tartozó vállalatok érzik átlagosan közepesnek (3-as érték az ötös skálán), addig a másik két csoport átlaga 4 körüli. Bár a belső stakeholderok környezeti igényeit tekintve is jobban hasonlít egymásra a “befelé forduló” és a “vezetők” klasztere, szignifikánsan elkülönülve a “gyengéktől”, a külső érintettek esetében már fordul a kocka, és a “gyengék” meg “befelé forduló” kerülnek egy platformra, jól elkülönülve a “vezetőktől”, akik tehát a fogyasztóktól, üzleti partnereiktől, a helyi lakosságtól és politikai csoportoktól is érzékelnek környezetvédelemre sarkalló elvárásokat, igényeket.

Ugyanez az eltérés erősödik meg a “vállalati döntéseknél mely érintetteknek az érdeke fontos” kérdésnél is. A legeklátásabb elkülönülés itt a “vezetők” szempontjából a helyi lakosság, a természeti környezet és a média mint érintetteknél lép föl. Érdekes, hogy a tulajdonosok, menedzserek, alkalmazottak, sőt még a fogyasztók és a szállítók érdekeinek döntéseknél való figyelembevétele sem különíti el a három vállalati teljesítmény klaszterünket. Itt egyformán szerepelnek statisztikai értelemben. A külső stakeholdereknél lép föl különbség köztük. Ekkor a gyengék már az állam és a szakszervezetek vonatkozásában leválnak a másik két csoportról, amelyek ekkor még együtt tartanak, s csak a fent ismertetett nem piaci külső érintettek vonatkozásában jeleznek szignifikáns eltérést.

8.5.3. Összegzés

Mindezek alapján úgy ítéljük meg, a mintában szereplő vállalatok környezeti teljesítményének dimenziói elkülöníthetők, ahogy azt a faktorelemzés megmutatta. S ezek mentén három, jól elkülöníthető vállalatcsoport rajzolódik ki a válaszadó cégek között. Vannak a környezeti teljesítmény minden dimenziójában relatíve gyenge teljesítményt nyújtó cégek; vannak, akik jellemzően “befelé fordulnak”, azaz saját maguk által megoldandó, kommunikációra nem szoruló ügynek tekintik a környezet védelmét; míg a harmadik csoport kiemelkedik valamennyi érintettjének bevonásával, a velük folytatott környezeti célú kommunikációval, s minden dimenzió alapján is relatíve “vezető” környezeti teljesítményt nyújtóknak tekinthetjük őket.

8.6. Pénzügyek

A vállalati működés egyik kritikus területe a pénzügyi funkció működése, hiszen hosszabb távon a fejlesztésekhez, beruházásokhoz, illetve a mindennapi működéshez, a zökkenőmentes és eredményes gazdálkodáshoz biztosítani kell a megfelelő forrásokat. A pénzügyi területen belül elemzéseinkben két területre koncentráltunk: a finanszírozási jellemzőkre, és az adózásra. A magyar gazdasággal kapcsolatban gyakran emlegetett probléma a forráshiány. Kutatásunkban vizsgáltuk a vállalatok forrásszerkezetét, a különböző finanszírozási formák (bankhitel, tőkepiac, szállítók) szerepét, a hitelhez jutás lehetőségeinek változását. A finanszírozás mellett kiemelten kezeltük az adózás kérdéskörét, mivel szintén gyakran elhangzó kritika, hogy az adók a vállalati fejlesztések jelentős akadályozó tényezői.

8.6.1. Finanszírozási jellemzők

A következőkben a rendelkezésünkre álló pénzügyi kimutatások, és a pénzügyi vezetők válaszai alapján igyekszünk képet adni a finanszírozással kapcsolatos kérdésekről. Kitérünk a források szerkezetére (lejárat, forrás típusa), s kiemelten foglalkozunk a hitelfelvételi célokkal, illetve a hitelhez jutás lehetőségeivel. A melléklet táblázatai a teljesítmény, illetve stratégiai klaszterekbe sorolt vállalatok finanszírozási gyakorlatára térnek ki.

8.6.1.1. Finanszírozási szerkezet

A rendelkezésünkre álló pénzügyi kimutatások alapján a kötelezettségek mérleg főösszeghez viszonyított aránya gyakorlatilag változatlan: az 1994-es adatok alapján 37,86% (var=7,044%), az 1997-ben pedig 38,20% (var=5,440%) volt az érték. Ugyanakkor a vizsgált vállalatoknál nőtt a hosszú távú finanszírozás szerepe, bár az ilyen jellegű kötelezettségek még ma sem képviselnek jelentős részarányt. 1994-ben 13,81% (var=4,344%), 1997-ben 14,46% (var=4,081%) volt a hosszú lejáratú kötelezettségek részesedése a választ adó 114 illetve 179 cégnél. A cégek idegen tőke állománya főleg rövid lejáratú forrásokból, elsősorban szállítóállományból, másodsorban rövidlejáratú bankhitelből áll. Az idegen források között nőtt a kereskedelmi hitelek részaránya. A szállítóállomány 1994-ben 28,52%-ot (var=4,672%) tett ki, 1997-ben 30,22%-ot (var=5,010%) tett ki a rendelkezésre álló mérlegek tanúsága szerint.

Az előbbiekkal egybehangzóak a pénzügyi vezetők által adott válaszok is. Az 1. táblázat a rövid lejáratú források megoszlását mutatja, az 1996-os és az 1999-es felmérés eredményei alapján.

1.táblázat A rövid lejáratú források megoszlása

	1996		1999	
	átlag	szórás	Átlag	szórás
Rövid lejáratú bankhitelek	22,1%	25,5	23,1%	24,8
Szállítóállomány	36,0%	25,2	39,9%	24,0
Köztartozások	15,1%	18,0	16,7%	19,8
Egyéb rövid l. forrás	19,2%	22,2	20,8%	22,7

Látható, hogy a pénzügy vezetők válasza szerint is a legjelentősebb finanszírozási forrás rövid távon a szállítóknak való tartozás.

A hitelállomány összetételének vizsgálatakor elmondható, hogy a legnagyobb hányadot (közel 40 százalék) mindenütt az éven belüli forinthitelek képviselik. A devizahitelek csak kevés vállalatnál jelennek meg érdemlegesen, ám ott arányuk kiugróan magas is lehet. Ezek alapján valószínűsíthető, hogy csak kevés cég képes számára kedvező feltételű devizahitelekhez hozzáférni, ám ezek az ilyen lehetőséget mindenképpen kihasználják.

A felmérés szerint a vállalatok jellemzően nem élnek a kötvénykibocsátás lehetőségével. A válaszadó cégek mindössze 5,22 százaléka, a teljes mintából 13 társaság folyamodott a forrásgyűjtés ezen formájához az elmúlt két-három évben. A vállalatok többsége (65%) úgy nyilatkozott, hogy nem volt szüksége pótfinanszírozásra. A többi válaszadó legnagyobb arányban az eljárás bonyolultságára panaszkodott, s csak jóval kevesebben említették a kibocsátás költséges voltát.

Az adatokat az 1996-os felméréssel összehasonlítva az látható, hogy a rövid lejáratú források szerkezete szinte alig változott az elmúlt 3 év alatt. A kategóriák közül egyedül a szállítóállomány növekedése szignifikáns. Érdekes, hogy a köztartozások (adó, TB, vám) aránya nem csökkent az elmúlt időszakban, tehát az állam irányába történő fizetési fegyelem jellemzően nem mutatott javulást.

A továbbiakban a leggyakoribb finanszírozási formákat, a bankhitelek, illetve a szállítóállomány szerepét elemezzük röviden.

8.6.1.2. Bankhitelek

A válaszadók egynegyede úgy nyilatkozott, hogy sohasem vesz fel hitelt, 35 százalék viszont az átlagosnál gyakrabban él ezzel a finanszírozási lehetőséggel. A rövid távú (egy éven belüli) hitelhez jutást könnyebbnek érzik a vállalatok, mint az éven túli hitelek megszerzését. Előbbi esetben a válaszadók 12, utóbbiban már 27 százaléka egyáltalán nem, vagy csak nagyon nehezen jut hitelhez.

A hitelhez jutás nehézségeit vizsgálva egyébként különválnak a klaszterek. A teljesítmény klasztereket tekintve legkönnyebben az élenjáró csoport jut banki forráshoz, míg a legnehezebb dolga a lemaradóknak van. Minden klaszterre jellemző, hogy a vállalatok nehezebbnek érzi az éven túli forrásszerzést a rövid futamidejűvel szemben. Ugyanakkor látható, hogy azok kapnak nehezebben hitelt, akik saját bevallásuk szerint is átlagban gyakrabban teljesítenek késedelmesen illetve gyakrabban kérnek átütemezést.

2. a. táblázat Bankhitelek elérhetősége és fizetési fegyelem

Teljesítmény klaszterek	Vesz-e igénybe bankhitelt?*	Bankhitelhez jutás**		Hányszor kért hitel- átütemezést?	Hányszor fizetett késedelmesen?
		éven belül	éven túl		
Átlagosan teljesítők	3,02	3,86	3,29	0,32	0,33
Élenjárók	3,00	4,33	3,86	0,12	0,16
Lemaradók	2,94	3,16	2,46	0,51	0,47
Összesen	2,99	3,82	3,27	0,31	0,32

* (1-ritkán, 5-igen gyakran) **(1-képtelen hitelt szerezni, 5-nagyon könnyen)

2. b. táblázat Bankhitelek elérhetősége és fizetési fegyelem

Stratégiai klaszterek	Vesz-e igénybe bankhitelt?*	Bankhitelhez jutás**		Hányszor kért hitel- átütemezést?	Hányszor fizetett késedelmesen?
		éven belül	éven túl		
1	2,34	3,50	3,11	0,16	0,00
2	3,29	3,67	3,11	0,00	0,28
3	2,78	3,90	3,48	0,71	0,68
4	3,59	4,02	3,51	0,17	0,19
5	2,69	3,96	3,35	0,18	0,14
6	3,06	3,85	3,25	0,41	0,35
Összesen	2,99	3,86	3,33	0,33	0,31

* (1-ritkán, 5-igen gyakran) **(1-képtelen hitelt szerezni, 5-nagyon könnyen)

A stratégiai klaszterek esetében kiugrik a szervezeti hatékonyságra törekvők hitelfelvételi gyakorisága. Éppen ez a csoport mondja átlagosan a legkönnyebbnek a hitelhez jutást is mindkét esetben. Ugyanakkor ezek a cégek fizetési fegyelmet tekintve a követő, alkalmazkodók után a második helyet foglalják csak el. Saját bevallás alapján is messze a legrosszabb fizetési fegyelemmel bírnak az értékesítésre orientált csoport vállalatai.

A fizetési fegyelem és a hitelhez jutás kapcsolatára vonatkozóan érdemes megvizsgálnunk a négy változó korrelációját is (4.6.3. táblázat). Egyértelműen igazolódik a kiindulási feltevésünk, hiszen a hitel-átütemezés és a késedelmes fizetés korrelációja magas és szignifikáns. Ennél gyengébb, de szintén erősen pozitív és szignifikáns a kapcsolat az éven belüli és éven túli hitelek elérhetősége között (0,762).

A várakozásoknak megfelelően negatív a hitelhez jutás és a fizetési kihágások gyakorisága közötti kapcsolat mind a négy párosításban (kb. $-0,2$) s 95 százalékos szinten mindegyik mutató szignifikáns is. Ugyanakkor meglepő, hogy a nem megfelelő teljesítés csupán 20 százalékban magyarázza a hitelfelvétel nehézségeit. Ennek magyarázata talán az elérhető biztosítékokban, a már meglévő hitelállomány nagyságában és abban keresendő, hogy valószínűleg a cégek hajlamosak önmagukat jobb adósnak feltüntetni mint a valóság.

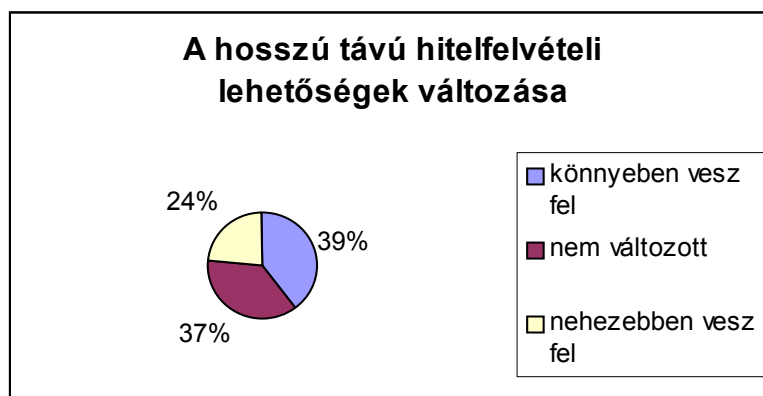
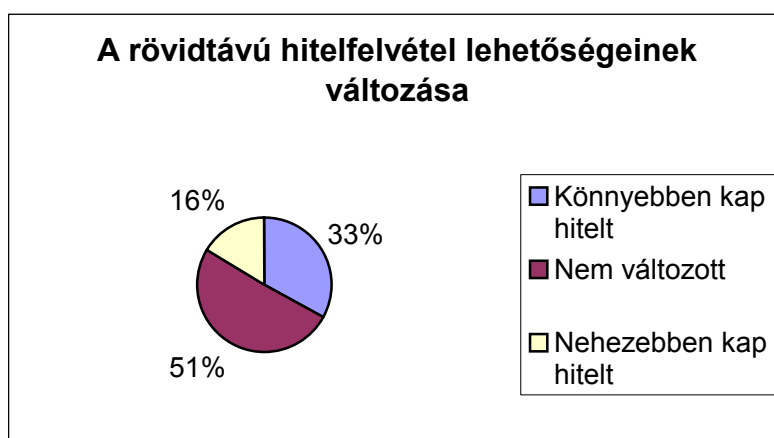
A közös minta szerint a vállalatok bankhiteligénye valamivel magasabb volt 1999-ben, mint három évvel azelőtt. A vállalatok 76%-a állítja azt, hogy több vagy ugyanannyi hitelt vesz fel, mint az előző felmérés idején. Ennek többek között az is lehet az oka, hogy a rövid és hosszú távú hitelfelvételi lehetőségek pozitív irányba változtak.

A 4.6.1. ábráról leolvasható, hogy a válaszadók 84%-a könnyebben vagy megegyező feltételek mellett jut rövidtávú bankhitelhez, mint korábban. Ennek megfelelően azoknak az aránya, akik nehezebbnek találják a hitelfelvételt az 1996-ban tapasztaltaknál, azok csak a minta egyhatodát képezik. A hosszú távú bankhitelek esetében ez a szám valamivel több: a vállalatok mintegy egy negyede (24%) érzi úgy, hogy a hitelfelvételi lehetőségei szűkültek, illetve nehezedtek. (Lásd 2. és 3. ábrák)

6.3. táblázat A hitelhez jutás és a fizetési fegyelem kapcsolata
(Pearson korrelációs mátrix)

		Hitel- átütemezést hányszor kért	Hányszor fizetett késedelmesen	Bankhitelhez jutás éven belül	Bankhitelhez jutás éven túl
Hitel-átütemezést hányszor kért	Korreláció	1,000	0,851**	-0,235**	-0,195**
	Szignifikancia*	,	0,000	0,001	0,009
	N	218	217	213	180
Hányszor fizetett késedelmesen	Korreláció	0,851**	1,000	-0,222**	-0,191*
	Szignifikancia*	0,000	,	0,001	0,011
	N	217	217	212	179
Bankhitelhez jutás éven belül	Korreláció	-0,235**	-0,222**	1,000	0,762**
	Szignifikancia*	0,001	,001	,	,000
	N	213	212	264	225
Bankhitelhez jutás éven túl	Korreláció	-0,195**	-0,191**	0,762**	1,000
	Szignifikancia*	0,009	0,011	0,000	,
	N	180	179	225	230

- A korreláció 0,05 szinten szignifikáns. ** A korreláció 0,01 szinten szignifikáns. * (2-oldali próba)



A jellemző hitelfelvételi célokról elmondható, hogy a vállalatok főleg gép- és anyagvásárlásra illetve a vevőtartozások fedezésére veszik igénybe a hiteleket. Összességében úgy tűnik, hogy a jobb vállalatok átlag feletti arányban anyag- és gépvásárlásaikat fedezik hitelekből, míg a lemaradók bér-, vevő- és adótartozást finanszíroznak az megszokottnál nagyobb mértékben. A stratégiai klasztereknél a követő csoport az átlagosnál ritkább, a termékminőségre és technológiára koncentrációknál gyakoribb a gépvásárlás miatti hitelfelvétel. (Lásd melléklet)

8.6.1.3. A szállítóállomány finanszírozó szerepe

Mint láthattuk, a rövid lejáratú forrásokon belül a szállítóállomány szerepe a legnagyobb. A magasabb aránya azzal magyarázható, hogy ez a forrás bizonyos ideig kamatmentes, sőt a fizetési határidő után sem rendszeres, hogy a szállítók szankciókat alkalmaznak. A szállítók 75%-a soha nem alkalmazza azt a szankciót, hogy többet nem szállít a vevőnek, viszont gyakrabban számolnak fel késedelmi kamatot (a válaszadók 30%-a alkalmazza gyakran, vagy rendszeresen). A vállalatok 84%-a ritkán vagy egyáltalán nem használja a késve fizetőkkel szemben azt a szankciót, hogy csak fizetés után teljesít új rendelést. A válaszadók bevallása szerint egyébként a cégek túlnyomó többségénél (88%) ritkán, vagy egyáltalán nem fordul elő, hogy késedelmesen fizetnek a szállítóknak.

A teljesítmény-klaszttereket tekintve itt is megfigyelhető, hogy az élenjáró vállalatok szállítóiknak jóval pontosabban fizetnek, mint azt a lemaradók teszik. Ez magyarázhatja azt is, hogy ellenük sokkal ritkábban alkalmaznak büntető szankciókat, mint a lemaradókkal szemben.

Érdekeség, hogy átlagban a vállalatok minden kérdésben rosszabbnak ítélték saját helyzetüket mint szállítóikét. Rövidebb átlagos fizetési határidőket kapnak mint adnak, kisebb a kapott árengedmény, ritkábban fizetnek késve a szállítóiknak, mint teszik ezt velük a vevőik, ritkábban számítanak fel késedelmi kamatot vagy alkalmaznak más szankciót mint ahogy ilyesmit velük tesznek. Noha többször kínálnak nekik készpénzfizetés esetén kedvezmény, ritkábban élnek ezzel a lehetőséggel.

8.6.2. Az adók hatása

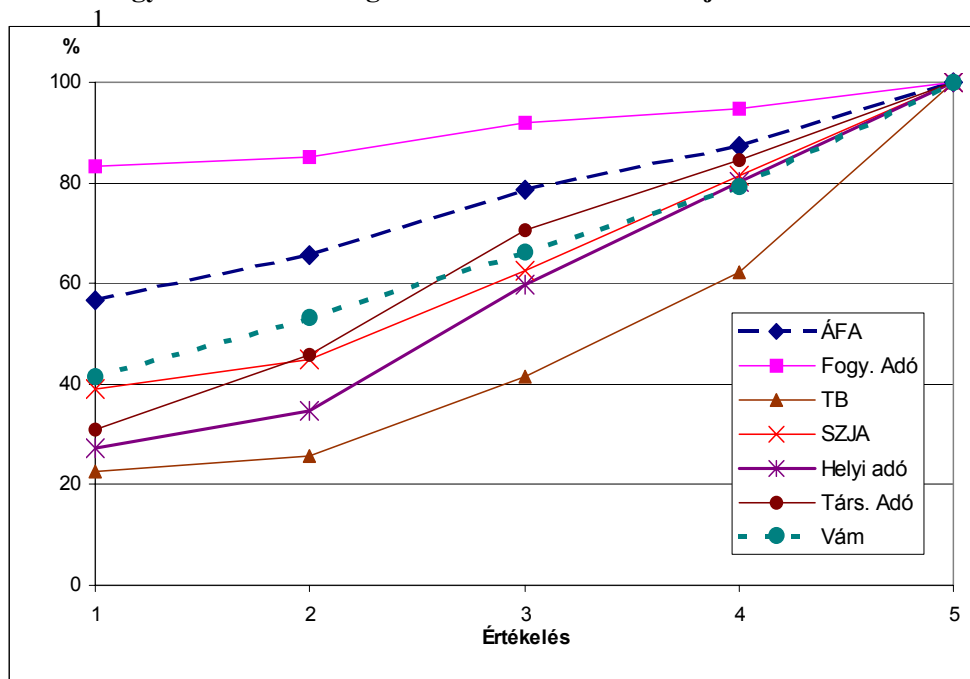
Felmérésünkben a pénzügyi vezetők különböző adónemeket, fizetési kötelezettségeket értékelték abból a szempontból, hogy azok milyen mértékben hatnak külpiazi versenyképességükre. Az eredményeket az 4. ábra tartalmazza. A válaszadók szerint a társadalombiztosítási járulék hatása a legjelentősebb versenyképességükre (átlagos értékelés: 3,48). Egyben ez az egyetlen kötelezettség, melynek átlagosan közepesnél nagyobb hatást tulajdonítottak a válaszadók. A második helyen a helyi adókat (2,98) említették, a harmadik a személyi jövedelemadó (2,72). A felsorolt hét adónemből a társasági adó a negyedik (2,68), a vám az ötödik (2,60), az ÁFA (2,12) a hatodik. A legkevésbé jelentősnek a fogyasztási adó hatását (1,45) érezték. (Adónemek hatásáról részletesen lásd 2. melléklet.)

A fogyasztási adó esetében az eredményt befolyásolja, hogy a mintában lévő vállalatok kisebb részének termékeit érinti csak ez az adó. A 2. melléklet külön ezen adónemre vonatkozó táblájából kitűnik, hogy mindössze a vállalatok 13 százaléka (az érvényes választ adók 17 százaléka) értékelte 1-esnél nagyobbra jelentőségét. Ha az 1-es osztályzatot ebben az esetben "nem érinti" besorolásnak értelmezzük, úgy csupán a

megmaradt vállalatokat figyelembe véve 3,66 az adónem értékelése. Ezzel pedig megelőzi a TB költségeit is. Mindezek alapján tehát valószínűsíthetjük, hogy a fogyasztási adó csak a cégek 10-20 százalékát érinti, ám azokat igen jelentősen.

A teljes mintát figyelembe véve tehát a fogyasztási adó megítélésében a voltak a legegységesebbek a vállalatok: 83,3 százalékuk mondta lényegtelennek versenyképessége szempontjából ezt az adónemet (az előbbieik szerint tehát ezen vállalatok jelentős részét nem érinti ez az adónem). Az ebből a szempontból második helyen álló ÁFA-t már csak a válaszolók 56,7%-a vélte lényegtelennek. A legheterogénebb a vámok megítélése volt, amit nyilván az export és import forgalmak vállalatonként lényegesen eltérő súlya magyaráz. (Az értékelések pontos megoszlási adatait a melléklet tartalmazza.)

4.ábra Az egyes adónemek megítélésének kumulatív ábrája



Az egyes adónemek megítélésében nincsenek lényeges különbségek a *teljesítmény klaszterek* vállalatai között. Érdekes megfigyelni azonban, hogy az élenjárók mindig kisebb jelentőséget tulajdonít az adóknak, mint az átlagosan teljesítők vagy a lemaradók csoportja. Ez a nagy szórás ellenére is arra enged következtetni, hogy e csoport a közterhek szempontjából jobb helyzetben van. Fontos kiemelni, hogy egyetlen adónem megítélése sem lépi túl a közepesen fontos szintet, vagyis az állam ilyen jellegű befolyását nem tartják kiemelkedőnek a válaszadók.

4. táblázat Adónemek fontossága a teljesítmény klaszterekben

Adónem:	ÁFA	Fogyasztási adó	TB járulék	SZJA	Helyi adó	Társasági adó	Vám
Átlagosan teljesítők	2,27	1,50	3,33	2,63	2,93	2,75	2,83
Élenjárók	1,85	1,21	3,52	2,87	2,97	2,73	2,58
Lemaradók	2,27	1,48	3,71	2,87	3,19	2,64	2,31
Összesen	2,16	1,42	3,48	2,75	3,00	2,71	2,64

(1-egyáltalán nem lényeges, 5-meghatározó)

Miközben stratégiai klaszterek esetében az ÁFA-t, a fogyasztási adót és az SZJA-t viszonylag homogénebben ítélték meg, jelentősek az eltérések például a TB járulék esetében. Ugyan mindenütt jelentős szórással kell számolnunk, mégis valósnak tűnik a követő, alkalmazkodó és a termelési hatékonyságra koncentrálok közötti véleménykülönbség. A helyi adók és a vámok esetében is e két csoport közötti különbség látszik erősnek. A termelési hatékonyságra koncentrálok sokkal érzékenyebbnak mutatkoznak ezen adókra, annak ellenére, hogy a következő táblázatból kiderül: ez a csoport nagyobb arányban kapott kedvezményeket mint a követő, lemaradó klaszter vállalatai.

5. táblázat Adónemek fontossága a stratégiai klaszterekben

Adónem:	ÁFA	Fogyasztási adó	TB járulék	SZJA	Helyi adó	Társasági adó	Vám
Követő, alkalmazkodó	2,19	1,40	2,97	2,61	2,61	2,28	2,07
Termelési hatékonyságra koncentráló	2,12	1,47	4,10	2,76	3,55	3,11	3,11
Értékesítés orientált	1,96	1,41	3,19	2,30	2,66	2,38	2,28
Szervezeti hatékonyságra koncentráló	2,28	1,54	3,03	2,38	2,72	2,46	2,55
Termékminőségre és technológiára koncentráló	1,93	1,48	3,81	3,37	3,11	3,00	2,80
Középen megrekedő	2,13	1,50	3,73	2,83	3,24	2,93	2,93
Összesen	2,10	1,47	3,45	2,68	2,97	2,68	2,63

(1-egyáltalán nem lényeges, 5-meghatározó)

A vállalatok többsége (76%) 1998-ban nem vett igénybe adókedvezményt. A 296 válaszadó közül a legtöbben kiemelt (18 cég) illetve elmaradott térségek (10 társaság) fejlesztésével kapcsolatban jutottak valamilyen kedvezményhez. Egyedi kormányengedély alapján 7-en fizettek kevesebbet, míg viszonylag sokan (41 vállalat) egyéb alapon jutott engedményhez. (Kedvezményekről részletesen lásd 3. melléklet.)

A *klaszterek* szerint megvizsgálva a helyzetet némileg árnyaltabb képet kapunk (lásd melléklet). Miközben az átlagosan teljesítők klaszterben szereplő vállalatok 16,1 és a lemaradók 14,75 százaléka részesült valamilyen kedvezményben, ez az arány az élenjárók esetében 45,45 százalék. (Átlag: 23,67 százalék.) Miközben az egyéb indokok mellett az átlagos csoportban a kiemelt térségek után az elmaradott térség okán kapott támogatás áll, az élenjáróknál a vélhetően a jóval kedvezőbb egyedi kormányengedély áll a harmadik helyen. A lemaradók helyzete az átlagosan teljesítőknél is kedvezőtlenebb: itt az elmaradott térségi támogatások aránya közel azonos a kiemelt térségek számával.

Ezek alapján úgy tűnik, hogy egyrészt az élenjáró csoport jóval több kedvezményben részesül (ez magyarázhatja az előző pontban látott kisebb adóérzékenységet is), míg a lemaradók inkább a kedvezményekben nem részesülők közül kerülnek ki, illetve nagyobb arányban működnek elmaradott térségekben.

A *stratégiai klaszterek* esetében feltűnő, hogy a követők, alkalmazkodók közül csupán minden 10. cég részesült adókedvezményekben, míg a szervezeti hatékonyságra koncentráloknál ennek majd háromszorosa (lásd melléklet).

8.6.3. Mellékletek

8.6.3.1. Finanszírozásra vonatkozó táblázatok

1. Forrásszerkezet

Teljesítmény klaszterek		Idegen források aránya	Ebből: rövid lejáratú idegen források (%)	Finanszírozásból (%):			
				Rövid lej. bankhitel	Szállító- állomány	Köztartozások	Egyéb rövid lej. forrás
Átlagosan teljesítők	Átlag	37,93	72,26	24,76	40,39	14,00	20,68
	N	118	117	101	111	97	94
	Szórás	23,79	32,04	26,88	24,35	15,08	23,39
	Minimum	0	0	0	0	0	0
	Maximum	99	100	100	100	60	100
Élenjárók	Átlag	35,38	74,40	25,91	37,33	19,17	24,44
	N	68	67	62	60	52	48
	Szórás	18,73	28,35	27,72	22,16	23,18	24,20
	Minimum	0	0	0	3	0	0
	Maximum	74	100	100	80	94	97
Lemaradók	Átlag	35,64	71,56	24,08	41,36	17,96	18,04
	N	58	59	51	56	55	49
	Szórás	24,21	32,53	24,72	23,01	21,48	20,37
	Minimum	0	0	0	3	0	0
	Maximum	100	100	100	100	100	96
Összesen	Átlag	36,68	72,68	24,93	39,82	16,39	20,95
	N	244	243	214	227	204	191
	Szórás	22,54	31,08	26,52	23,41	19,25	22,86
	Minimum	0	0	0	0	0	0
	Maximum	100	100	100	100	100	100

Stratégiai klaszterek		Idegen források aránya	Ebből: rövid lejáratú idegen források (%)	Finanszírozásból (%):			
				Rövid lej. bankhitel	Szállító-állomány	Köztar-tozások	Egyéb rövid lej. forrás
1	Átlag	31,02	69,24	29,00	42,36	12,57	20,95
	N	30	29	25	28	23	21
	Szórás	21,43	34,78	31,89	29,76	15,92	28,54
	Minimum	0	0	0	0	0	0
	Maximum	67	100	100	100	50	100
2	Átlag	46,30	77,19	29,95	31,60	11,88	27,50
	N	20	21	20	20	16	18
	Szórás	25,57	28,27	27,18	17,76	17,28	25,53
	Minimum	0	0	0	3	0	0
	Maximum	100	100	80	71	60	97
3	Átlag	31,45	75,24	13,77	43,26	17,80	18,77
	N	51	51	43	47	46	43
	Szórás	20,63	31,96	18,17	22,64	19,65	20,88
	Minimum	0	0	0	2	0	0
	Maximum	78	100	70	80	100	69
4	Átlag	38,01	66,17	23,38	43,47	15,88	19,67
	N	44	42	38	38	34	33
	Szórás	24,84	33,13	25,32	23,16	16,57	18,80
	Minimum	0	1	0	0	0	0
	Maximum	90	100	100	100	59	66
5	Átlag	37,78	77,07	25,79	40,78	13,83	24,00
	N	29	29	28	27	24	22
	Szórás	19,34	26,48	29,68	25,30	18,72	24,80
	Minimum	0	0	0	5	0	0
	Maximum	70	100	90	90	78	95
6	Átlag	37,99	69,59	27,83	37,83	20,39	17,67
	N	82	80	71	76	70	67
	Szórás	23,43	31,34	26,58	22,38	24,06	21,56
	Minimum	0	0	0	3	0	0
	Maximum	99	100	100	83	94	87
Összesen	Átlag	36,50	71,62	24,46	40,17	16,89	20,11
	N	256	252	225	236	213	204
	Szórás	22,83	31,38	26,41	23,56	20,20	22,46
	Minimum	0	0	0	0	0	0
	Maximum	100	100	100	100	100	100

A hitelfelvétel jellemző indokai

Teljesítmény klaszterek		gép- vásárlás	ingatlan - vásárlás	anyag- vásárlás	bér- fizetés	vevőtartozás kiegyenlítése	banki tartozás kiegyenlítése	adótartozás kiegyenlítése
Átlagosan teljesítők	Átlag	3,01	1,55	2,95	1,72	2,30	1,47	1,72
	N	84	66	81	67	67	64	65
	Szórás	1,34	1,07	1,49	1,28	1,50	1,01	1,26
Éljenjárók	Átlag	3,18	1,51	3,03	1,71	1,64	1,84	1,48
	N	49	35	36	34	33	32	33
	Szórás	1,36	0,85	1,63	1,24	0,96	1,25	0,91
Lemaradók	Átlag	2,55	1,85	2,97	2,06	2,42	2,00	2,17
	N	31	26	35	31	33	25	29
	Szórás	1,36	1,46	1,40	1,36	1,39	1,47	1,31
Összesen	Átlag	2,98	1,60	2,97	1,80	2,17	1,68	1,76
	N	164	127	152	132	133	121	127
	Szórás	1,36	1,11	1,50	1,29	1,38	1,19	1,20

Stratégiai klaszterek		gép- vásárlás	ingatlan- vásárlás	anyag- vásárlás	bér- fizetés	vevőtartozás kiegyenlítése	banki tartozás kiegyenlítése	adótartozás kiegyenlítése
1	Átlag	2,47	1,58	3,14	1,58	2,17	1,78	1,91
	N	17	12	14	12	12	9	11
	Szórás	1,33	1,38	1,66	1,24	1,40	1,39	1,45
2	Átlag	3,08	1,91	3,06	1,89	2,82	1,60	1,10
	N	13	11	17	9	11	10	10
	Szórás	1,12	1,30	1,30	1,45	1,47	1,35	,32
3	Átlag	3,03	1,25	2,63	1,67	2,55	1,79	1,82
	N	33	28	30	30	31	28	28
	Szórás	1,36	,52	1,50	1,21	1,43	1,26	1,28
4	Átlag	3,35	1,61	3,04	1,85	2,00	1,82	1,80
	N	31	23	27	27	25	22	25
	Szórás	1,43	1,23	1,58	1,32	1,35	1,30	1,19
5	Átlag	3,47	1,58	3,41	1,64	1,38	1,42	1,54
	N	19	12	17	14	13	12	13
	Szórás	1,26	1,16	1,33	1,15	,65	,90	,97
6	Átlag	2,87	1,83	3,02	1,81	2,02	1,64	1,75
	N	53	46	51	43	45	44	44
	Szórás	1,41	1,27	1,58	1,33	1,41	1,10	1,22
Összesen	Átlag	3,04	1,63	3,01	1,76	2,15	1,69	1,72
	N	166	132	156	135	137	125	131
	Szórás	1,37	1,15	1,51	1,27	1,38	1,18	1,18

(1-egyáltalán nem fordult elő, 5-nagyon gyakori volt)

Hitelszerkezet

Teljesítmény klaszterek		Hitelállomány (%):			
		1 éven belüli forint hitel	Középlejratú forint hitel	Devizahitel	Tulajdonosi hitel
Átlagosan teljesítők	Átlag	63,88	30,58	25,87	11,11
	N	75	52	52	46
	Szórás	39,14	36,72	35,92	19,36
Élenjárók	Átlag	52,16	23,37	42,82	10,29
	N	44	30	33	28
	Szórás	39,41	29,45	40,45	22,87
Lemaradók	Átlag	65,82	34,74	29,00	9,50
	N	40	23	19	18
	Szórás	38,66	37,95	35,45	17,34
Összesen	Átlag	61,13	29,43	31,82	10,54
	N	159	105	104	92
	Szórás	39,25	35,01	37,75	19,93

Stratégiai klaszterek		Hitelállomány (%):			
		1 éven belüli forint hitel	Középlejratú forint hitel	Devizahitel	Tulajdonosi hitel
1	Átlag	58,56	28,25	52,80	10,67
	N	16	12	10	9
	Szórás	39,63	37,39	32,13	15,55
2	Átlag	64,25	27,43	28,00	13,38
	N	16	7	9	8
	Szórás	38,83	38,53	37,87	23,78
3	Átlag	64,72	38,53	24,83	9,67
	N	29	19	18	15
	Szórás	41,76	43,81	38,45	24,53
4	Átlag	64,52	29,95	29,41	5,94
	N	29	22	22	18
	Szórás	40,75	35,99	42,03	14,09
5	Átlag	58,71	23,50	26,00	15,42
	N	21	12	13	12
	Szórás	39,93	24,25	37,78	24,63
6	Átlag	54,69	26,95	30,07	13,03
	N	54	41	41	38
	Szórás	38,03	33,87	35,95	23,37
Összesen	Átlag	59,99	29,28	30,49	11,35
	N	165	113	113	100
	Szórás	39,29	35,44	37,53	21,43

8.6.3.2. Adózás

1. Adófajták hatása a vállalati versenyképességre

(1 – egyáltalán nem, 5 - meghatározó)

Adónem	N	Átlag	Szórás
ÁFA	270	2,12	1,48
Fogyasztási adó	251	1,45	1,08
TB járulék	277	3,48	1,56
SZJA	267	2,72	1,58
Helyi adó	276	2,98	1,47
Társasági adó	272	2,68	1,43
Vám	267	2,60	1,61

(%)	ÁFA	Fogyasztási adó	TB járulék	SZJA	Helyi adó	Társasági adó	Vám
1	56,6667	83,2669	22,7437	38,9513	27,1739	30,8824	41,5730
2	8,8889	1,9920	2,8881	5,9925	7,6087	15,0735	11,6105
3	12,9630	6,7729	15,8845	17,6030	25,0000	24,6324	13,1086
4	8,8889	2,7888	20,5776	18,7266	20,2899	13,9706	13,1086
5	12,5926	5,1793	37,9061	18,7266	19,9275	15,4412	20,5993

2. A fogyasztási adó hatása a külső versenyképességre

		Gyakoriság	Százalék	Érvényes válaszok százaléka	Kumulatív százalék
Érvényes	1	209	65,3	83,3	83,3
	2	5	1.6	2.0	85.3
	3	17	5.3	6.8	92.0
	4	7	2.2	2.8	94.8
	5	13	4.1	5.2	100.0
	Összesen	251	78.4	100.0	
Hiányzó		69	21.6		
Mindösszesen		320	100.0		

3. 1998-ban igénybevett adókedvezmények

N=296

Kedvezmény típusa	N	Részarány
Semmilyen	224	75,676%
Beruházás - 10milliárd Ft fölött	1	0,338%
Beruházás - 1milliárd Ft fölött	2	0,676%
Kiemelt térség	18	6,081%
Elmaradott térség	10	3,378%
Egyedi kormányengedély	7	2,365%
Egyéb	41	13,851%

4. Igénybevett adókedvezmény jellege a klaszterekbe sorolt vállalatoknál

Teljesítmény klaszterek	N	Semmilyen	Beruházás, 10 milliárd fölött	Beruházás, 1 milliárd fölött	Kiemelt térség	Elmaradott térség	Egyedi kormányengedély	Egyéb
Átlagosan teljesítők	118	99	1	1	8	3	1	8
	Arány:	83,90%	0,85%	0,85%	6,78%	2,54%	0,85%	6,78%
Élenjárók	66	36	0	1	4	2	4	21
	Arány:	54,55%	0,00%	1,52%	6,06%	3,03%	6,06%	31,82%
Lemaradók	61	52	0	0	3	2	0	5
	Arány:	85,25%	0,00%	0,00%	4,92%	3,28%	0,00%	8,20%
Összesen	245	187	1	2	15	7	5	34
	Arány:	76,33%	0,41%	0,82%	6,12%	2,86%	2,04%	13,88%

Stratégiai klaszterek			Beruházás, 10 milliárd fölött	Beruházás, 1 milliárd fölött	Kiemelt térség	Elmaradt térség	Egyedi kormányengedély	Egyéb
1	N=32	29	0	0	1	0	1	1
	Arány	90,63%	0,00%	0,00%	3,13%	0,00%	3,13%	3,13%
2	N=20	15	0	0	3	0	1	2
	Arány	75,00%	0,00%	0,00%	15,00%	0,00%	5,00%	10,00%
3	N=52	39	1	1	0	4	1	10
	Arány	75,00%	1,92%	1,92%	0,00%	7,69%	1,92%	19,23%
4	N=41	29	0	1	5	1	2	4
	Arány	70,73%	0,00%	2,44%	12,20%	2,44%	4,88%	9,76%
5	N=29	22	0	0	1	0	0	5
	Arány	75,86%	0,00%	0,00%	3,45%	0,00%	0,00%	17,24%
6	N=83	62	0	0	5	4	1	13
	Arány	74,70%	0,00%	0,00%	6,02%	4,82%	1,20%	15,66%
Összesen	N=257	196	1	2	15	9	6	35
	Arány	76,26%	0,39%	0,78%	5,84%	3,50%	2,33%	13,62%

*A stratégia klaszterek besorolása:

- 1 – Követők, alkalmazkodók
- 2 – Termelési hatékonyságra koncentrálok
- 3 – Értékesítés orientáltak
- 4 – Szervezeti hatékonyságra koncentrálok
- 5 – Termékminőségre és technológiára koncentrálok
- 6 – Középen megrekedők

8.7. A controlling és a teljesítménymérés

Az elmúlt évtized kutatási eredményei, gyakorlati tapasztalatai azt mutatják, hogy vállalatunk nagy része a 90-es évek elején megkezdte controlling rendszerének kialakítását, működtetését. A szervezetek mind nagyobb része ismerkedett meg a controlling előnyös tulajdonságaival és megtanulták működtetni eszközeit. Az évtized második felében a controlling szempontjából a kérdés inkább az, hogy az egyes megoldások miben térnek el egymástól, és ennek milyen hatásai lehetnek a funkció hatékonyságára.

A kialakítandó controlling rendszer gazdájának alapvető feladatai közé tartozik, hogy a tevékenységet saját vállalatában értelmezze, elméletileg megalapozza, szervezetébe illessze, elfogadtassa, és működtetését elindítsa. A már kialakított controlling rendszerek esetében a hangsúlyok eltolódnak. A működő controlling rendszerek számára a vállalati eredményesség növelésén túl a vezetői információszolgáltatás, a döntéstámogatás, a kontroll javítása jelenik meg feladatként.

Kutatásunkban vizsgáltuk a hazai vállalatok controlling gyakorlatát, a controlling szervezeti helyét, a kontroll-folyamat elemeit, a vállalati siker és a controlling alkalmazásának kapcsolatát. Külön fejezetben tárgyaltuk a teljesítménymérés témakörét, mely az utóbbi évtizedben a nemzetközi szakirodalomban kiemelt kérdésként szerepel. Az alkalmazott módszerek jellemzése mellett vizsgáltuk a vállalati gyakorlat konzisztenciáját, s a működéshez kapcsolódó döntések támogatottságát.

8.7.1. A controlling szerepe

A controlling mint tevékenység a vezetési folyamat természetes és szükségszerű velejárója. Az e folyamatot támogató controlling (rész)rendszerek kiépítése és működtetése viszont már irányítói szándék és döntés eredménye.

Az intézményesített controlling funkció, a szervezeti megjelenés hiánya valószínűleg nem jelenti a tevékenység hiányát is. Kutatásunkban a controlling gyakorlatának általános jellemzése mellett a vállalati siker és a controlling kapcsolatát is elemeztük. Előzetes feltevésünk, hogy a sikeres vállalatok alkalmaznak controlling rendszereket, s a vállalatok sikerességében a controlling rendszereknek szerepe van. A controlling alrendszereit meghatározó változók között jól azonosítható kapcsolat, együttmozgás, illetve oksági viszony van.

A versenyképesség operacionalizálásánál a kérdőív jellegéből következően két módszert követtünk:

- A vállalatok sikerességükről, pénzügyi és egyéb dimenziókban értelmezett teljesítményükről a felső vezetői kérdőívben maguk nyilatkoztak. A vezérigazgatói kérdőív rész V8-as változó csoportjára adott négyes és ötös válaszok alapján a vizsgálatba volt vállalatok 10%-át nevezhettük "önmagukat sikeresnek ítéelő" szervezeteknek, illetve a hármas és alacsonyabb szintű válaszok alapján 20%-ot "magukat sikertelennek minősítő" cégeknek.
- Szükségünk volt olyan mutatókra, melyek a szervezeti szereplők értékítéletétől függetlenek, "objektívebb" képet festenek. Erre lehetőséget – a kérdőív alapvetően "ön-megítelő" természete miatt - kizárólag a vállalatok éves beszámolóiban szereplő értékek adtak. A rendelkezésre álló mérlegek és eredménykimutatások segítségével – többszörös újragondolás és határérték helyesbítés után – a pénzügyileg sikeres szervezetek csoportjába soroltuk azokat a vállalatokat, amelyek mérleg szerinti eredménye 1994-1997

között pozitív volt, illetve sajáttőke-arányos nyereségük és eszközarányos nyereségük 3%-nál magasabbnak bizonyult. (Ez utóbbi szervezetek a vizsgált sokaság mindössze 6%-át tették ki, így a hozzájuk kötődő megállapításokat mindenképpen nagy óvatossággal kell kezelni.)

A kutatás kezdetekor felmerült, hogy a két fenti szempontot/dimenziót együttesen kezelve képezünk klasztereket a mintabeli szervezetekből. A két technika által azonosított "sikeres" vállalatok köre viszont csak elenyésző mértékben fedett át. A pénzügyileg sikeresnek bizonyuló szervezetek önmagukról az általunk vizsgált változók mentén nem adtak pozitív képet, illetve a magukat a választott kérdések tekintetében versenyképesnek ítéelő szervezetek pénzügyileg többségükben nem fértek be a "legjobbak" közé.⁷ A csoportképző alapelveket emiatt függetlenül használtuk fel. A gondolatmenet végül azt eredményezte, hogy az önálló controlling szervezetek, illetve a controlling tevékenységek elemzésénél a teljes minta jellemzőit a pénzügyileg általunk sikeresnek ítélték, az önmagukat sikeresnek vallók, illetve a magukat sikertelennek besorolók jellemzőivel hasonlítottuk össze.

Az elemzéssel a következő általános kutatási kérdésekre kerestük a választ: Milyen arányban használnak controlling eszközöket a sikeres vállalatok? Milyen controlling eszközöket használnak a sikeres vállalatok, amelyeket a nem sikeresek nem? Mi jellemzi a sikeres vállalatok controlling szervezetét? Milyen módon hathat a controlling rendszerek alkalmazása a sikerességre?

A következőkben előbb a controlling vállalati megítélésére vonatkozó megállapításainkat foglaljuk össze, majd a funkció szervezetben belüli helyét és alrendszerit vizsgáljuk.

A controlling megítélését tekintve a *teljes mintára*, valamint az *önmagukat sikeresnek ítéelőkre* is jellemző, hogy a válaszadók kevesebb, mint ötöde szerint elhanyagolható vagy kicsi a szerepe, míg a válaszadók majdnem fele szerint meghatározó vagy nagyon fontos. A *pénzügyileg sikeresek* esetében ez utóbbi arány negyven százalék. Az *önmagukat sikertelennek valló* szervezeteknek viszont csak alig több mint harmada jelezte, hogy a funkció meghatározó vagy nagyon fontos lenne. Az eredmények megítélésénél kétféleképpen is fogalmazhatunk: "a vállalatok egy jelentős részének véleménye szerint a controlling fontos", ám úgy is: "a megkérdezett szervezetek nagy része nem tartotta jelentősnek e tevékenységet." A megítéléstől függetlenül az adatok azt tanúsítják, hogy a cégek bizonyos változtatásokat mindenképpen végre szeretnének hajtani a hatékony és eredményes munka érdekében. A *teljes mintában* a válaszadók alig tíz százaléka jelezte, hogy a controlling jelenlegi formája változtatások nélkül megfelelő, míg harmaduk komoly változtatásokra tart igényt.

A változtatási igény magyarázatát abban is kereshetnénk, hogy tanácsadókat viszonylag kis számban vették igénybe a vállalatok. A teljes mintában, a pénzügyileg sikereseknél, az önmagukat sikeresnek, illetve sikertelennek ítéelőknél egyaránt elmondható, hogy a controlling tevékenységet gyakorló szervezetek többsége önmaga oldotta meg a funkció kialakításának feladatát, a válaszadók alig tíz százaléka vett igénybe erre tanácsadót. Azok, akik igénybevettek ilyen segítséget, többé-kevésbé elégedettek voltak a munkájukkal, bár nagyon elégedettnek csak a válaszadók kis százaléka mondta magát.

A jelenleg controllinggal bíró vállalatok szempontjából a legfontosabb valószínűleg az volt, hogy kialakuljon a funkció, javítása, hatékonyabbá tétele működés közben is megvalósíthatónak tűnt. Másrészt a kezdeti nehézségeket kinőve a vállalatok felismerték,

⁷ A V8 kérdés alapján kialakított teljesítmény-klaszterek pénzügyi jellemzése (lásd 1. fejezet mellékletei) során egyébként láthattuk, hogy az élenjáró csoport vállalatai néhány évvel korábban (1994-95) sok esetben még nem nyújtottak kiemelkedő pénzügyi teljesítményt, ugyanakkor az elmúlt években dinamikus fejlődést mutattak. Ily módon nem meglepő a csekély átfedés, hiszen a pénzügyi sikert itt hosszabb időtávon vizsgáltuk.

milyen jellegű támogatást várnak el a controlling rendszertől, így a javítási javaslatok strukturáltabb mederbe kerülhettek.

A következőkben a controlling rendszerek jellemzése során előbb a controlling szervezeti megjelenésével foglalkozunk, majd a kontrol-folyamat elemeit (tervezés, mérés és elemzés, beszámolás) elemezzük.

8.7.1.1. A controlling szervezeti megjelenése

A ma szervezeteiben a működés kielégítő ismeretének, illetve folyamatos optimalizálásának elengedhetetlen eszköze a controlling rendszer. Ehhez képest érdekes, hogy a válaszadó cégek egynegyede rendelkezik önálló controlling szervezettel (még annak ellenére is, hogy a szervezeti egység, valamint a rendszer és módszerek léte nem függ össze determinisztikus módon: ha önálló szervezet nem, de kontrolleri státusz létezhet, illetve más funkciók is elláthatják a kontrolleri feladatokat). Ha van controlling vezető, az ő felettese a vállalatok 60 %-ánál a gazdasági igazgató, 25 %-ánál pedig a vezérigazgató. Ami a munkamegosztásban betöltött pozíciót illeti, a controlling a vele rendelkezők kétharmadánál funkcionális egység, míg egyharmadánál a tanácsadó-döntéselőkészítő törzskarban tevékenykedik.

Az egység-szintű kontroll csak úgy valósulhat meg egy szervezetben, ha a felelőségek e tekintetben egyértelműek, az elszámolás ehhez kapcsolódó és világosan meghatározott. A felelősségi és elszámolási egységek különböző típusait vizsgálva megállapítható, hogy ezek közül a költség központok (cost center) a legelterjedtebbek: a szervezetek közel 71%-a nyilatkozott úgy, hogy rendelkezik velük. Nyereség központ (profit center) a vállalatok 31%-ánál, önálló tőkeallokációs központ (investment center) pedig a cégek 10%-ánál működik.

A vizsgált vállalatok többségénél tehát nincs önálló controlling szervezet. Ha a *pénzügyileg sikeres* vállalatokat vizsgáljuk, az arány még elgondolkodtatóbb: több mint 90%-nál nincs önálló controlling szervezet. Érdekes ugyanakkor, hogy tárgyunk a *magukat* a kiválasztott dimenziókban *versenyképesnek minősítő szervezetek* egyharmadánál létezik. Az *önmagukat sikertelennek vallóknál* az arány megint csak 10%.

A teljes mintát tekintve a méret és az önálló controlling szervezet kialakítását, egyértelmű (ugyanakkor az elméleti megfontolások alapján várható) kapcsolatot fedezhetünk föl: a nagyobb vállalatokra jellemzőbb inkább az önálló szervezeti egység kialakítása, míg a kisebb vállalatokra ez kevésbé igaz - a magasabb (100 főnél nagyobb) létszámú vállalatok mintegy kétharmada önálló controlling szervezetet működtet.

Az önállóan működő controlling szervezet munkáját sikeresen támogathatja az egyes szervezeti egységeknél helyi kontrollerek alkalmazása. E munkatársak jól ismerik az adott részterület igényeit, a döntés-előkészítésben hatékonyabban és eredményesebben tudnak közreműködni. A helyi kontrollerek alapvetően azoknál a vállalatoknál találhatók meg, ahol létezik önálló controlling szervezet. Bár a válaszadó vállalatok a *teljes mintát* szemlélve szívesebben telepítik az egyes funkciókhoz ezeket a feladatokat – közel 30%-ban –, a divíziókhoz rendelt helyi kontrollerek aránya is magasnak mondható, a vállalatok ötöde cselekszik így.

A controlling szervezeti pozíciójára vonatkozóan megvizsgáltuk a hierarchiában elfoglalt helyét. A *teljes mintában* a válaszadók kétharmadánál a controlling kialakításánál funkcionális (vonalbeli) tagozódást választottak, míg a többi esetben törzskari szerepet látunk. A magukat versenyképesnek ítéelőknél ez az arány 70-30%, a pénzügyileg sikereseknél az önmagukat sikertelennek minősítőknél 67-33%. A controlling akkor működik igazán hatékonyan, ha beépül a vezetési és irányítási rendszerbe. A törzskari megoldás ebben kétségtelenül segítséget nyújt, de a funkcionális forma esetén is lehetőség van mindennek elérésére, a vezetés szándékainak és irányítási filozófiájának megfelelően.

A szervezeti megoldások következményeként *a teljes mintában* a válaszadók többségénél a controlling közvetlen irányítása a gazdasági igazgató feladata, míg a cégek negyedénél a controllingot közvetlenül az első számú vezető alá rendelték. Az *önmagukat sikeresnek vallóknál* 30%-ban a vezérigazgató, 70%-ban a gazdasági igazgató a közvetlen felettes, míg *a sikerteleneknél* ez az arány - 60-40%.

8.7.1.2. Tervezés

Az elméleti elgondolásokra és a tervezés fontosságára vonatkozó válaszokra alaposan rácáfolva a teljes minta vállalatainak alig fele készít stratégiát, ami egy controlling-rendszer szempontjából fontos következményekkel járhat. A pénzügyileg sikeresnek bizonyuló, valamint az önmagukat sikertelennek valló vállalatoknál ez az arány még alacsonyabb (az előbbi csoportnál egyharmadnál alig több, az utóbbinál 47,5%), az önmagukat kiválasztott szempontjaink szerint versenyképesnek ítélt cégek esetében azonban 83 %-nál is magasabb.

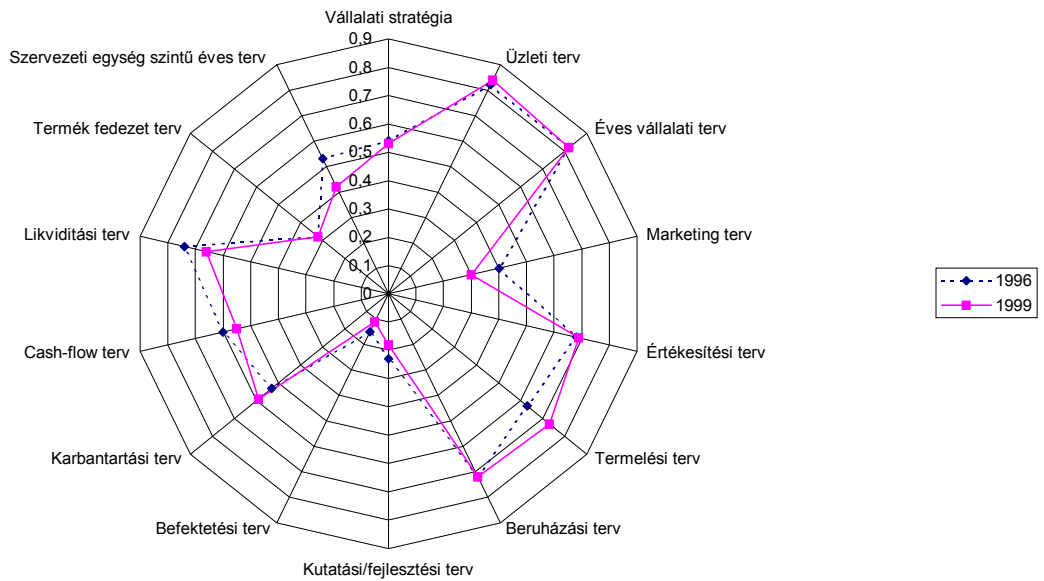
Üzleti tervvel a vállalatok 84%-a (ezek időtávja a szervezetek 77%-ánál 1, 13,5%-ánál 3 év), éves vállalati tervvel 83% rendelkezik. Azok a vállalatok, amelyek készítenek stratégiát, majdnem biztosan készítenek üzleti és éves tervet is. A megállapítás fordítva azonban már nem igaz.

Az adatok tehát látszólag arról tanúskodnak, hogy a válaszadók egy jelentős részénél a tervezési szintek közül a legmagasabbat jelentő stratégiai hiányzik, s a hangsúly a rövid- és középtávú célkitűzéseken van. Valójában ugyanakkor nagy biztonsággal vélelmezhető, hogy a formalizált stratégiai terv esetleges hiánya még nem jelenti a működés jövőbeli kereteit alapvetően érintő hosszú távú célkitűzések hiányát.

Míg termelési és beruházási tervet a vállalatok megközelítőleg háromnegyed része készít, csak 69% számolt be értékesítési, 55%-a cash-flow tervről; kutatás-fejlesztési terve a válaszadók 17,7, befektetési terve pedig a vállalatok csupán 11,2%-ának volt. Érdekes, hogy az adatok alapján likviditási, cash-flow, kutatás-fejlesztési és marketing tervet is lényegesen kevesebb cég készít ma, mint három éve. Fontos azonban: lehetséges, hogy e résztervek valamilyen szinten szerepelnek az üzleti, illetve éves vállalati tervekben, s ezért nem jelennek meg explicit módon a válaszokban.

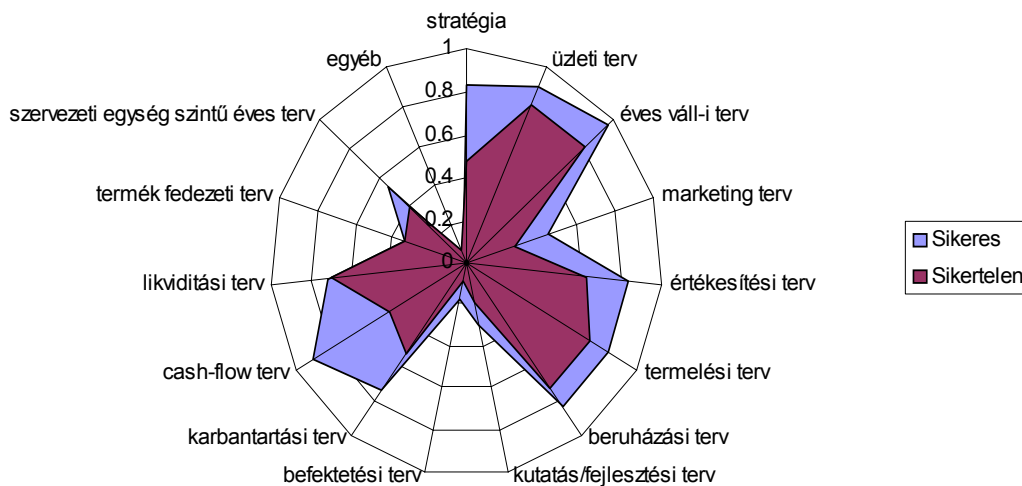
1. ábra A különböző tertvtípusokat alkalmazó vállalatok aránya 1996-ban és 1999-ben

A különböző tertvtípusokat alkalmazó vállalatok aránya 1996-ban és 1999-ben



Az önmagukat sikeresnek minősítő (lásd 2. ábra), illetve a pénzügyileg sikeres vállalatok esetében sokkal nagyobb szerepe van az egyes részterveknek. Ezek gyakorlatilag az összes esetben lényegesen nagyobb hangsúlyt kapnak, mint a minta teljes egészében, illetve az önmagukat sikertelennek ítélok esetében. Az egyes résztervek nagyobb előfordulása arra hívhatja fel a figyelmet, hogy a vállalatok hatékony és eredményes szervezését, koordinációját és kontrollját jól működő tervezési rendszer nélkül csak viszonylag kis méretben lehet elképzelni.

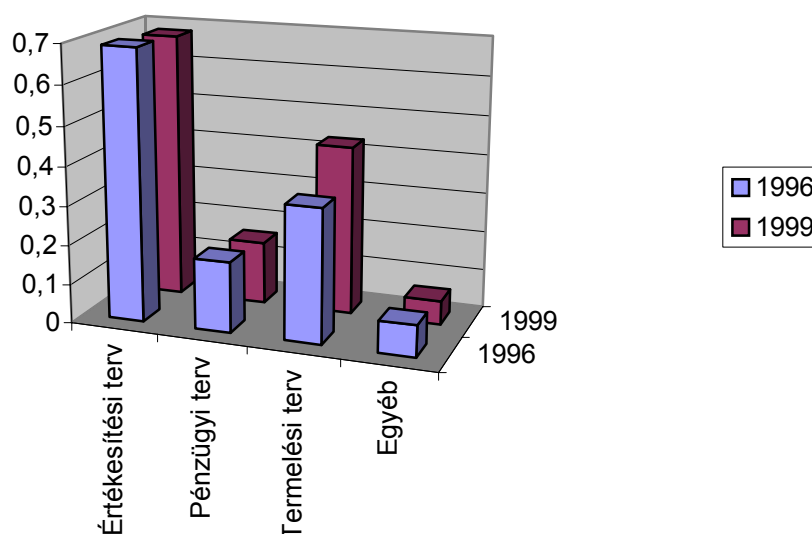
2. ábra Tertvtípusok alkalmazása



Figyelemre méltó, hogy jelenleg a válaszok alapján a szervezetek 68,5%-a esetében képezi csak az értékesítési terv az éves terv kiinduló alapját, emellett nagy szerep jut a termelési (42,6%), kisebb a pénzügyi (15,7%) és egyéb (5,9%) terveknek. Bizonyosnak tűnik azonban: az üzleti tervekben több évre rögzített értékesítési célkitűzések az éves tervek összeállításánál sok esetben már mintegy premisszaként szerepelnek, s a vállalatok egy jelentős része ezért tekinti például a termelési tervet kiindulópontnak. (A 3. ábra az 1996-os és 1999-es eredményeket mutatja.)

3. ábra Az éves terv kiinduló alapja 1996-ban és 1999-ben

Az éves terv kiinduló alapja 1996-ban és 1999-ben



A *mintában* szereplő vállalatok kétharmada az értékesítési tervet tartja a tervezés kiindulási alapjának. A pénzügyi tervet 15% jelölte meg tervezési alapként, míg a termelési tervet kétötödük választotta. A válaszok valamivel meghaladják a 100%-ot, de bizonyos esetekben elképzelhető, hogy két tervet közösen vesznek figyelembe - például az értékesítési tervnek egyszerre korlátokat szabnak a termelési és a pénzügyi lehetőségek is. A kiemelt csoportokra vonatkozóan ezek a kategóriák a következőképpen festenek:

1. táblázat Az éves terv kiinduló alapja (%)

	Önmagukat sikeresnek ítélik	Önmagukat sikertelennek ítélik	Pénzügyileg sikeresek
Értékesítési terv	76,7	66,1	72,7
Pénzügyi terv	3,3	15,3	9,1
Termelési terv	43,3	37,3	27,3
Egyéb	13,3	3,4	0

A pénzügyileg sikeres vállalatok esetében az arányok módosulnak. A sikeres vállalatok túlnyomó többsége az értékesítést tekinti kiindulópontnak, bár a termelést még

mindig negyedük jelölte meg. Egyéb tervet a tervezés alapjaként nem jelöltek meg, szemben a teljes sokasággal, ahol ez a válaszadók 6%-át teszi ki.

A vállalatok jelentős része tehát a piaccgazdaságokra jellemző tervezést választ, és a jövőre vonatkozó feltételezéseit a legnehezebben megváltoztatható tételek tervezésével - azaz az értékesítéssel - kezdi.

Abban az esetben, ha készítenek a vállalatoknál terveket, érdekes kérdésként merül fel, vajon az előirányzott értékekre készül-e előrejelzés. Úgy tűnik, az általunk definiált sikeresség és az előrejelzés készítése között érdemi kapcsolatot nem lehet felfedezni, hiszen a sikeres vállalatok nem készítenek meghatározóan több előrejelzést a tervekhez viszonyítva.

8.7.1.3. Mérés és elemzés

A hagyományos költség-számítási rendszerek három, egymással összefüggő részterületre: a költség-nem-, a költség-hely- és a költségviselő-számításra (kalkulációra) tagolódva látják el feladatukat.

A *költség-nem-számítás* mint első fokozat az egy elszámolási periódusban felmerült, illetve felmerülő összes költség fajtánkénti számbavételére és csoportosítására hivatott. A teljes mintára vonatkozóan elmondható, hogy a vállalatok több, mint fele semmilyen kalkulált költséget nem számol. Valamivel több, mint harminc százalékuk említette a kalkulált értékcsökkenést, kb. huszonegy százalékuk a hitelekre kalkulált kamatot, a kinnlevőségekre és a részletekre számolt kamatot az utolsó helyekre, tizennégy és hat százalékkal.

Az önmagukat sikeresnek ítéző, illetve a pénzügyileg sikeresnek bizonyuló szervezetek egyaránt többféle kalkulált költséget számítanak, mint a magukat sikertelennek vallók. Fontos azonban, hogy az egyes költség-kategóriák értelmezését a kérdőív nem tartalmazta, így fenn kell tartanunk azt a lehetőséget is, hogy egyes válaszadók nem az általunk itt definiált módon értelmezték a kalkulált költség tartalmát.

A *költség-hely-számítás* célja, hogy megjelölje azon vállalati területeket, ahol az adott elszámolási időszak költségei keletkeztek, illetve keletkeznek, és az időszak költségeit e helyekre felossza. A költség-hely-számítás funkciója egyrészt abban áll, hogy megteremti a költség-nem- keletkezési helyeikre történő elszámolásának lehetőségét, összekötő kapocsként a költség-nem- és a költségviselő-számítás között. Ezzel együtt tiszte tehát, hogy feleljen a kérdésre: hol és milyen nagyságban keletkeztek a vállalatnál az adott periódusban a végtermékekre közvetlenül nem elszámolható költségek. Ily módon pedig az egyes költség-helyek gazdaságossági megítélését lehetővé tévő ellenőrzési munkálatokat is megalapozza. A controlling rendszer működését jellemző tulajdonság, hogy az adott szervezetnél mit tekintenek költség-helyeknek. A teljes mintában a vállalatok mintegy fele jelölte meg a szervezeti egységet, az üzemet, illetve a tevékenységet alkalmazott költség-helyként, a berendezéseket tizenkét százalék jelezte. Az általunk definiált rész-mintákat illetően a költség-helyekre az alábbi táblázatban szereplő adatok adódtak:

2. táblázat Költséghelyek (%)

	Önmagukat sikeresnek ítélik	Önmagukat sikertelennek ítélik	Pénzügyileg sikeresek
Berendezés	14,3	8,2	0,0
Üzem	57,1	47,5	60,0
Tevékenység	50,0	54,1	50,0
Szervezeti egység	67,9	42,6	40,0
Egyéb	0,0	1,6	0,0

Érdekes és fontos, hogy a hagyományos költséghelyeken (üzem, berendezés) kívül a szervezetek nagy százaléka a tevékenységek költségeit is gyűjti, s ebben lényeges eltérés az egyes csoportokat illetően nem is mutatkozik. (Megjegyzendő ugyanakkor, hogy értelmezési problémák itt is felmerülhettek.)

A *költségviselő-számítás* a költségek felhasználás-orientált kimutatásának helye. A teljes mintában a cégek háromnegyede jelölte meg a termékeket költségviselőkként, mintegy ötödük beszélt így a projektekről és a rendelésekről. A vállalat-csoportokban a megjelölt költségviselőkre a következő adatok adódtak:

3. táblázat Költségviselők (%)

	Önmagukat sikeresnek ítélik	Önmagukat sikertelennek ítélik	Pénzügyileg sikeresek
Termék	67,9	80,0	100,0
Project	35,7	16,7	11,1
Rendelés	25,0	18,3	11,1

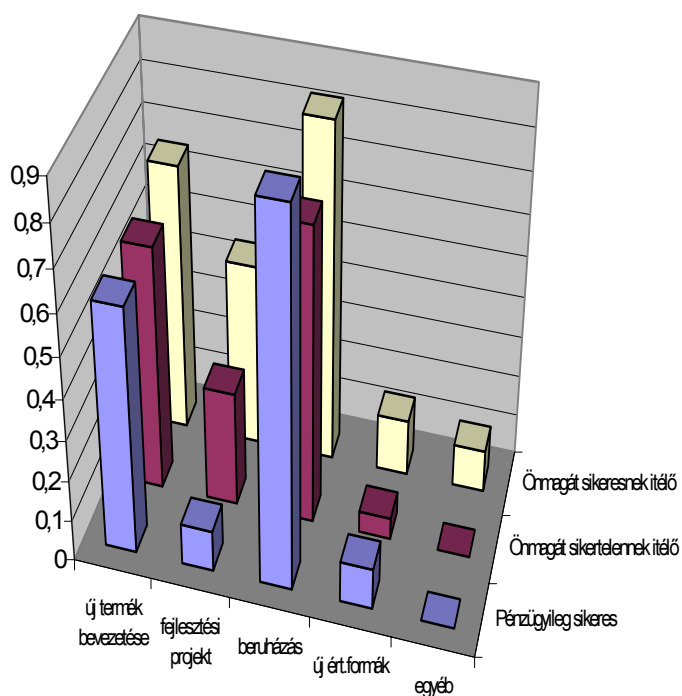
A hagyományos költségviselőnek számító termékek mellett az önmagukat sikeresnek valló szervezetek nyilatkoztak legnagyobb arányban úgy, hogy projektek, illetve náluk folyamatok is szerepelnek a kalkuláció tárgyaként.

A 4. ábrából jól látható, hogy a vállalatok alapvetően a beruházásokat, valamint az új termék-fejlesztéseket megelőzően készítene gazdaságossági elemzéseket. Az önmagukat sikertelennek valló szervezetek a sikeres cégeknél minden kategóriában kisebb arányt mutatnak.

Az egyéb pénzügyi mutatók és elemzési eszközök használatában a csoportok között nem volt lényeges különbség. (A teljesítménymutatók használatára vonatkozó elemzést a 4.7.2. fejezet tartalmazza.)

4. ábra

Gazdaságossági elemzések típusai a különböző részmintákban



8.7.1.4. Beszámolás

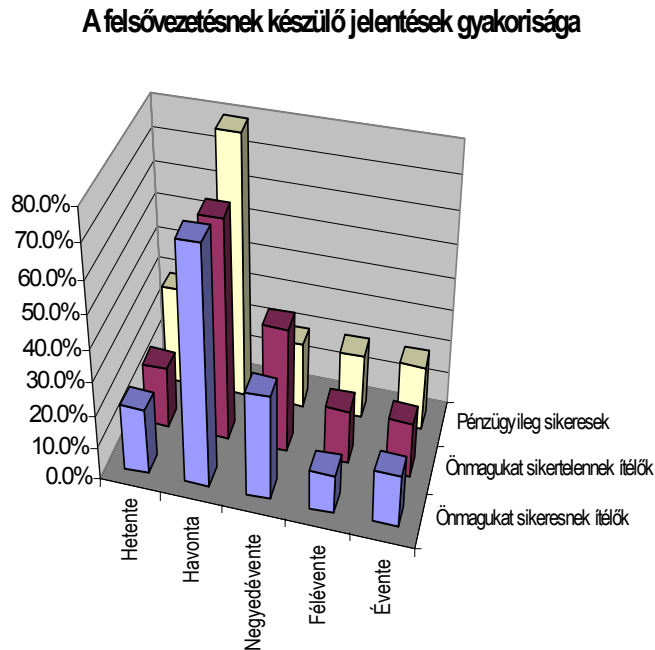
A kontroll-folyamat ciklusszerű működésében az utolsó szakasz a jelentéskészítés, majd ennek alapján a szervezeti jellemzők célszerű módosítása. A válaszadók 77%-ánál készül a vezetésnek ún. controlling jelentés; ez is valószínűsíti, hogy a controlling szervezetek kis száma nem jelenti a controller, a módszertan, illetve általánosabban a rendszerek hiányát

A teljes vállalati kört vizsgálva kiderül, hogy a vállalatok négyötödénél készül a vezetésnek jelentés. A pénzügyileg sikeres szervezetek 91%-ánál, az önmagukat sikeresnek vallók több, mint 83 %-ánál, a magukat sikertelennek minősítők mintegy 69%-ánál része a vállalati gyakorlatnak a vezetőknek szóló controlling-jelentés. (Mindez tehát azt a korábban tett kijelentésünket igazolja, miszerint az önálló controlling szervezetről számot adó cégek arányánál valószínűleg jóval magasabb a controlling tevékenységet használó szervezetek aránya.)

Valamennyi csoportra elmondható, hogy a jelentések struktúrája a vállalatok több, mint 90%-ánál egyezik a tervek szerkezetével, ami igen lényeges az elemzések szempontjából. Javasolt intézkedéseket a jelentések mintegy felében találhatunk. Érdekes, hogy ez az önmagukat sikertelennek vallóknál fordul elő a leggyakrabban (61%), míg az önmagukat sikeresnek ítélnőknél (54%) és a pénzügyileg sikereseknél (40%) kisebb ez az arány.

A felső vezetésnek készülő jelentések gyakorisága sokat elárulhat a létező controlling rendszerek jellemzőiről. Az 5. ábrán megfigyelhető, hogy valamennyi rész-mintában a havi rendszerességű felső vezetői jelentések a leggyakoribbak. Kiemelendő ugyanakkor, hogy a heti és a havi beszámolók a pénzügyileg sikeres cégeknél a leggyakoribbak.

5. ábra



A controlling jelentésekben szereplő információkat tekintve valamennyi vállalatcsoportban a számviteli kimutatások, az értékesítési (árbevétel) és költségelemzések és a pénzügyi mutatószámok vezetik a sort. Az információ-típusok közül ugyanakkor a kiszolgálási idő és a rendelésteljesítéssel kapcsolatos adatok mindig a legalacsonyabb kategóriákban szerepelnek. A controlling jelentésekben szereplő információk forrása és típusa a beszámolók pusztán túl igen fontos abból a szempontból, hogy megítélhessük: adott szervezetekben gyakorolják-e a controlling tevékenységet.

Összefoglalva a vállalati siker és a controlling kapcsolatát: az önmagukat sikeresnek ítéelő szervezetek nyilatkoztak legnagyobb arányban úgy, hogy számukra nagyon fontos vagy meghatározó a controlling. Ugyanakkor ezek a cégek voltak leginkább a változtatás mellett is. A magukat sikeresnek vallók mutattak fel legmagasabb arányban intézményesített, önálló controlling szervezetet. Náluk (s a pénzügyileg sikereseknél) sokkal nagyobb szerep jut a tervezési rendszerben a részterveknek, mint a teljes minta átlag-vállalatánál vagy az önmagukat sikertelennek ítéelőknél. Többféle kalkulált költséget számítanak, mint az utóbbiak, s az önmagukat sikeresnek valló vállalatok nyilatkoztak legnagyobb arányban úgy, hogy a termékek mellett projektek, illetve folyamatok is szerepelnek a kalkuláció tárgyaként. A gazdaságossági elemzések típusait és gyakoriságát tekintve: a sikeres szervezetek minden

megadott tárgyra vonatkozóan nagyobb arányban készítenek ilyeneket, mint az önmagukat sikertelennek vallók. Nem csak a létező controlling-szervezetek aránya, hanem a gyakorolt tevékenység-elemek tanulmányozása alapján is úgy tűnik, hogy az önmagukat sikeresnek/versenyképesnek minősítő szervezetek számára a controlling fontos.

8.7.2. Vállalati teljesítménymérés

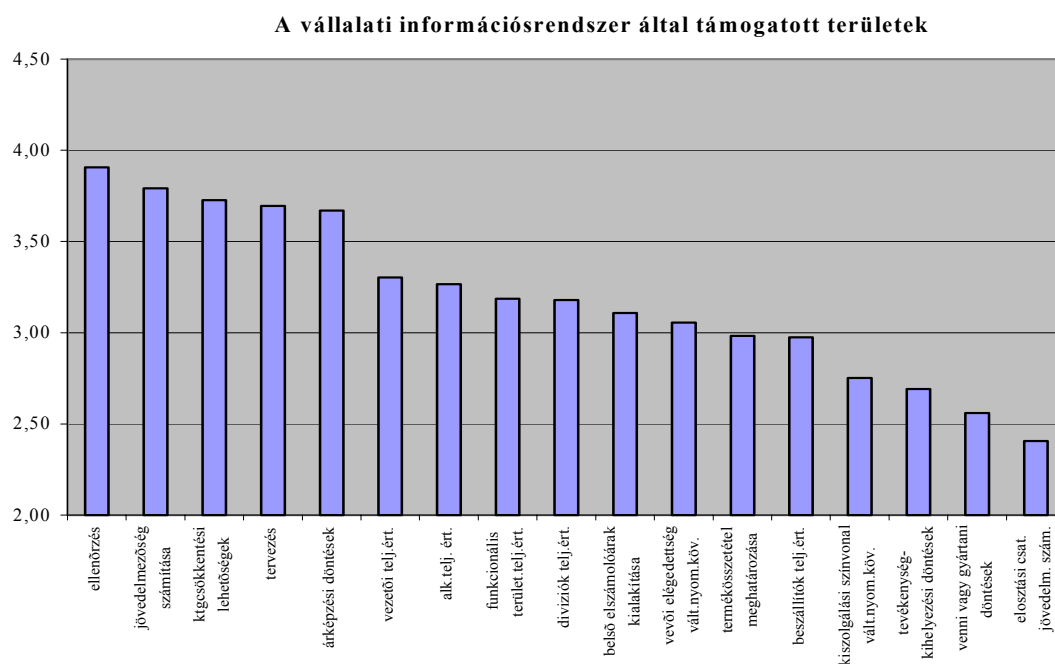
A teljesítmény folyamatos mérése és értékelése kulcsfontosságú a vállalati versenyképesség megőrzése szempontjából. A döntéshozóknak folyamatosan figyelemmel kell kísérniük a vállalat számára fontos tényezőket, s meghatározni a célok eléréséhez szükséges tennivalókat. A teljesítménymérés egyfajta visszacsatolást jelent a korábbi tevékenységek eredményességéről, segíti a döntéshozatalt, s egyben a motiváció eszköze is lehet.

A vállalati teljesítménymérés módszerei az elmúlt egy-két évtizedben jelentős fejlődésen mentek át. A változásokat leginkább az a felismerés indukálta, hogy a hagyományosan csak a pénzügyi kimutatásokra koncentráló értékelési módszerek nem támogatják megfelelően a vállalati stratégiát, illetve nem segítik a működési szinthez (termelés, logisztika, stb.) kapcsolódó döntéseket. A kritikák nyomán kibővült, átalakult a teljesítménymérés eszköztára. A pénzügyi, költség-alapú módszerek továbbfejlesztése (pl. tevékenység-alapú költségszámítás) mellett a működéshez kapcsolódó, nem pénzügyi teljesítménymutatók terjedése jellemző. Megjelentek integrált, stratégiai teljesítménymérési keretek is (pl. a nálunk is ismertté vált Balanced Scorecard), melyek a vállalati stratégiához és folyamatokhoz illeszkedő rendszer kialakítását célozzák.

A nemzetközi tapasztalatok alapján megfigyelhető főbb tendenciák szerint a pénzügyi, költség-alapú mutatók mellett nő a működéshez kapcsolódó teljesítménymutatók (pl. minőség, rugalmasság, szállítási idő, stb.) használata, s a belső forrásból származó, főként objektív, mérhető információk mellett növekszik a külső forrásból származó és a szubjektív, véleményen alapuló információk felhasználása is (pl. vevői vélemények). A saját adatok elemzése mellett terjed a benchmarking, és növekszik az integrált, stratégiai teljesítménymérési rendszerek alkalmazása.

Kutatásunkban megvizsgáltuk a hazai vállalatok által használt illetve fontosnak/hasznosnak tartott módszereket, a felhasznált információk forrását, a mérés célját. Az eredmények azt jelzik, hogy a hazai vállalatok teljesítménymérési gyakorlatában továbbra is az ellenőrzés, beszámoltatás a fő cél, pontosabban az információrendszerek elsősorban ezt a célt képesek kiszolgálni. A 6. ábra azt mutatja, hogy a pénzügyi vezetők véleménye szerint a vállalati információs rendszer mennyire támogat bizonyos tevékenységeket. Látható, hogy a lista élén az ellenőrzés, a tervezés, illetve a költségek és a jövedelmezőség elemzéséhez kapcsolódó tevékenységek állnak. Ugyanakkor a működési szinthez, termeléshez, logisztikához kapcsolódó döntések (elosztási csatornák, tevékenység-kihelyezés, kiszolgálási színvonal illetve szállítói teljesítmények értékelése) támogatottsága alacsony.

6. ábra



8.7.2.1. A felhasznált információk jellege

A felhasznált információk forrását tekintve (ld. 4. táblázat) a controlling jelentésekben a pénzügyi kimutatásokból származó adatok dominálnak, de gyakori a belső forrásból származó nem pénzügyi adatok felhasználása is. A válaszadók fele esetében a vevői vélemények is megjelennek a jelentésekben. Az információforrások használatának elterjedtségének és (a vállalati szakemberek által értékelt) fontosságának nagy a korrelációja (0,94).

4. táblázat A felhasznált információk forrása

	Használat	Fontosság
pénzügyi kimutatások adatai	93,3%	4,70
vállalati információsrendszer nem pénzügyi adatai	77,1%	4,30
vevők véleménye	51,5%	4,17
munkatársak véleménye	44,6%	3,79
külső tényadat	38,7%	3,46
külső elemzés	33,0%	3,56

A controlling jelentések tartalmát tekintve a pénzügyi és az értékesítési adatok használata a leginkább elterjedt (a válaszadók 80-90 százaléka használ ilyeneket). A minőség, a vevőkiszolgálás jellemzői, a beszállítók teljesítménye, vagy a versenytársak helyzetére vonatkozó információkat már jóval ritkábban tartalmazzák a jelentések. (5. táblázat) A használat és a fontosság kapcsolatát vizsgálva itt valamivel kisebb a korreláció (0,8). A 7. ábra azt mutatja, hogy a legelterjedtebb információkat tartják a legfontosabbnak a vállalati szakemberek. A sorból a konzisztenciát tekintve leginkább a minőségi információk

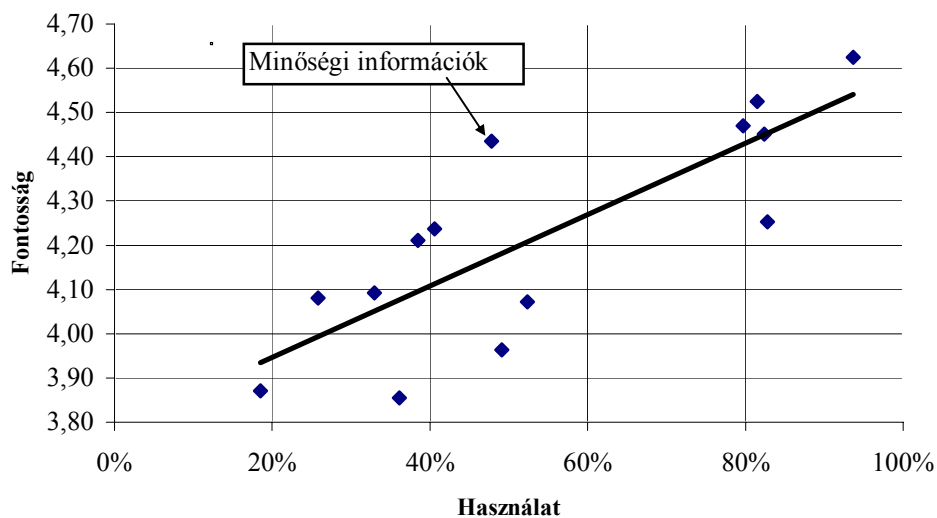
lógnak ki. Ezeket elég fontosnak tartják, de a vállalatok kevesebb, mint felénél szerepelnek csak a jelentésekben. A hasonló fontosságúnak értékelt értékesítési, illetve pénzügyi adatok használata jóval elterjedtebb. (Ugyanakkor a termelési vezetők bevallása szerint a vállalatok több mint 80 százaléka méri a késztermék minőségét, tehát elvileg nem lenne akadálya a többféle szempontot figyelembe vevő jelentések kialakításának.)

5. táblázat A controlling jelentések tartalma és a különböző információk fontossága

	.1.Szerepel	Fontos	Sorrend a hasznosság szerint	Sorrend a fontosság szerint
számveteli kimutatásból adat	93,6%	4,62	1	1
tervhez visz. teljesítmény-alakulás	82,8%	4,25	2	6
értékesítési menny. mutatószáma	82,4%	4,45	3	4
pénzügyi mutatószám	81,5%	4,53	4	2
költségelemzés	79,7%	4,47	5	3
erőforrás-kihasználtság	52,4%	4,07	6	11
termelékenység	49,1%	3,96	7	12
minőségi információk	47,8%	4,43	8	5
rendelésteljesítés pontossága	40,6%	4,24	9	7
vevők elégedettsége	38,5%	4,21	10	8
beszállítók teljesítménye	36,1%	3,85	11	14
versenytársak helyzete	33,0%	4,09	12	9
rendelésteljesítés rugalmassága	25,8%	4,08	13	10
kiszolgálási idő alakulása	18,5%	3,87	14	13

7. ábra

A controlling jelentésekben szereplő információk és azok fontossága



8.7.2.2. Az alkalmazott teljesítménymérési módszerek

Felmérésünkben a termelési vezetők 23 működéshez kapcsolódó, a pénzügyi vezetők 18 pénzügyi teljesítménymutatót/elemezési eszközt értékelték azok hasznossága/fontossága szempontjából a szokásos 1-5 skálán, illetve nyilatkoztak használatukról. A 6. táblázat a legelterjedtebb, a 7. táblázat a leghasznosabbnak tartott eszközöket tartalmazza. (Az értékelést tehát némileg torzítja, hogy két különböző vállalati szakember értékelt a mutatók egy-egy csoportját. Ennek ellenére a működési és a pénzügyi mutatók elterjedtségének összevetése, egy-egy mutató esetében a hasznosság és a használat konzisztenciájának, illetve a vállalati célokhoz való kapcsolódás vizsgálata érdekes eredményeket mutathat.)

6. táblázat A legtöbb vállalat által használt módszerek

	Használat	Hasznosság	Mutató jellege
késztermék minősége	81,7%	4,78	működés, minőség
cash-flow kimutatás	79,7%	3,70	pénzügy, finanszírozás
készletnyilvántartás pontossága	74,4%	4,25	működés/finanszírozás
fix és változó költségek elkülönítése	74,0%	3,85	pénzügy, költség
vevői reklamációk száma	73,9%	4,18	működés, vevőkiszolgálás
termelékenység	72,3%	4,33	működés, gazdaságosság
beszedési és fizetési idők elemzése	70,6%	3,90	pénzügy, finanszírozás
anyagjegyzék pontossága	70,0%	4,29	működés, belső
készletszintek	69,3%	3,77	működés/finanszírozás
rendelésteljesítés késése	67,7%	4,50	működés, vevőkiszolgálás
alkalmazottak hiányzása	66,8%	3,56	működés, belső
készletforgási mutatók elemzés	66,3%	3,56	működés/finanszírozás

7. táblázat A leghasznosabbnak ítélt módszerek

	Használat	Hasznosság	Mutató jellege
késztermék minősége	81,7%	4,78	működés, minőség
vásárlói elégedettség	48,7%	4,50	működés, vevőkiszolgálás
rendelésteljesítés késése	67,7%	4,50	működés, vevőkiszolgálás
nyersanyag minősége	66,3%	4,37	működés, minőség
termelékenység	72,3%	4,33	működés, gazdaságosság
anyagjegyzék pontossága	70,0%	4,29	működés, belső
készletnyilvántartás pontosság	74,4%	4,25	működés/finanszírozás
reklamációk kezelési ideje	53,5%	4,25	működés, vevőkiszolgálás
rendelésteljesítés időtartama	60,9%	4,22	működés, vevőkiszolgálás
vevői reklamációk száma	73,9%	4,18	működés, vevőkiszolgálás
termelési átfutási idő	59,5%	4,01	működés, vevőkiszolgálás
befejezetlen termék minősége	51,9%	3,94	működés, minőség

Az eredmények azt jelzik, hogy a minőség kiemelt versenytényezővé vált. A késztermék minőségének mérését tartják a legfontosabbnak a válaszadók (átlagos értékelés 4,8), s több mint 80 százalékuk használ is erre valamilyen mérőszámot. 1996-ban ez az arány alig haladta meg az 50 százalékot, az előrelépés így jelentősnek mondható. (Ugyanakkor az előbbieken láthattuk, hogy a controlling jelentésekben csak a vállalatok 47 százalékánál jelenik meg ilyen információ.)

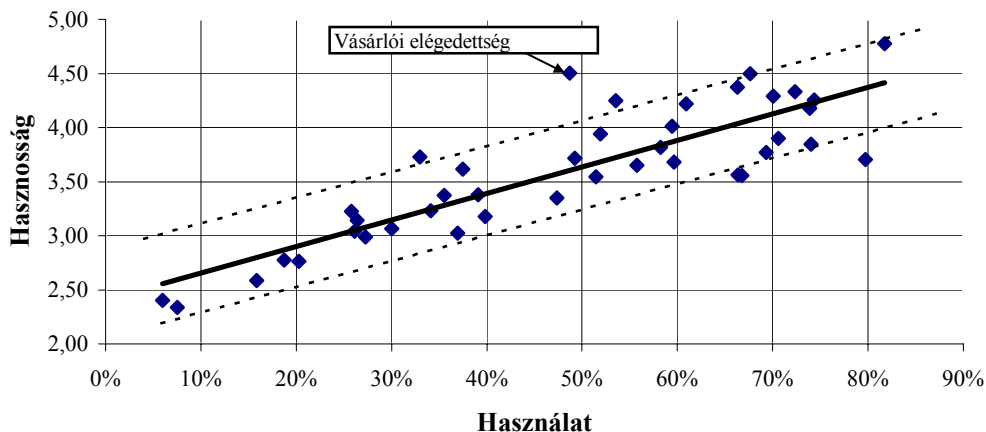
A legszélesebb körben használt pénzügyi elemzési eszköz a cash-flow kimutatás, melyet a válaszadók 80 százaléka használ. A pénzügyi, számviteli eszközök használatában nem figyelhető meg lényeges növekedés az 1996-os felmérés óta (sőt néhány – főleg kevésbé ismert – eszköz esetében kevesebben jelezték használatukat, mint három évvel korábban). Előretörés figyelhető meg ugyanakkor több működéshez kapcsolódó teljesítménymutató használatában. A minőség mellett szélesebb körben figyelnek más működéshez kapcsolódó mutatókat is, mint korábbi felmérésünk idején. A vevői reklamációk száma, a rendelésteljesítés késése, időtartama, a nyersanyagok minősége jelentősen előrelépett a használt mutatók sorában.

8.7.2.3. Az alkalmazott módszerek konzisztenciája

Érdekes megvizsgálnunk az alkalmazott módszerek konzisztenciáját abból a szempontból, hogy valóban a számukra fontos tényezőket mérik-e, figyelik-e a vállalatok. Összességében a módszerek használata és hasznosságának megítélése viszonylag erősen korrelál (0,86), a pénzügyi elemzési eszközök esetében azonban jóval magasabb a mutató értéke, mint a működéshez kapcsolódóknál. A 8. ábrán jól látható, hogy a használat és hasznosság (fontosság) szempontjából a mutatók többsége egy jól meghatározott sávban helyezkedik el. A hasonló mértékben elterjedt módszerek esetében a fontosság megítélése általában fél pontnál kisebb különbséget takar, illetve a hasonló fontosságúnak tartott módszerek esetében a használók aránya 10 százaléknál nagyobb mértékben ritkán különbözik. Az is látható, hogy az egyes mutatókat, módszereket az azokat használó vállalatok általában hasznosabbnak tartják, mint az átlag. Mindezt magyarázhatjuk a konzisztens teljesítménymérési gyakorlattal (azt mérik, ami fontos), de a kognitív disszonanciával is: a már használt mutatókat hajlamosabbak hasznosabbnak, fontosabbnak értékelni a szakemberek.

8. ábra

Teljesítménymutatók használatának konzisztenciája



8. táblázat Fontosságukhoz képest kevésbé használt mutatók, módszerek

Fontosságukhoz viszonyítva kevésbé mért tényezők ("alulmérés")	Hasznosság	Használat
vásárlói elégedettség	4,5	49%
rendelésteljesítés késése	4,5	68%
reklamációk kezelésének ideje	4,3	54%
kereslet-előrejelzés pontossága	3,7	33%

Az előbbieket miatt is érdekes azoknak a tényezőknek a vizsgálata, ahol hiányzik az említett összhang. Előfordul, hogy fontosnak tartott tényezőket nem mérnek, figyelnek rendszeresen a válaszadók. Ilyenfajta "alulmérés" vagy "rés" főként a vevőkiszolgáláshoz kapcsolódó mutatókat jellemezte leginkább, mint azt a 8. ábra, illetve a 8. táblázat is mutatja. A legnagyobb ellentmondás a vásárlói elégedettség esetében tapasztalható, melyet a válaszadók alig több mint 40 százaléka mér, de a mutatót nem használók is igen fontosnak tartják (átlagos értékelés a teljes mintára 4,5). Az előbbi toplistákat tekintve egyébként a vásárlói elégedettséget hasznosság szempontjából a második legfontosabbnak tartották, ugyanakkor elterjedtségében csak a mezőny második felébe került (23.). A. ábrán látható sáv felső szélének közelében helyezkednek el további, a vevőkiszolgáláshoz, illetve a kereslet előrejelzéshez kapcsolódó mutatók, melyek más hasonló fontosságúnak ítélt módszerekhez képest kevésbé elterjedtek.

Néhány viszonylag széles körben használt módszer esetében viszonylag (más, hasonlóan elterjedt módszerhez képest) alacsony a fontosság értékelése, mint például az alkalmazottak hiányzása, a készletforgás mutatói, sőt a cash-flow kimutatás is. Ugyanakkor kritikus "túlmérésről" vagy "hamis riadóról" nem beszélhetünk, hiszen fontosnak tartott mutatókról, módszerekről van szó. (A használat elterjedtsége természetesen következhet a hagyományokból, megszokásból, a jó értékelés pedig a már említett disszonanciából.)

A kevésbé használt és nem túl fontosnak tartott módszerek között leginkább újabb, illetve kevésbé ismert eszközöket találunk, mint például a Balanced Scorecard stratégiai teljesítménymérési rendszer, vagy a célköltség-számítás. Ezeket a módszereket a használó vállalatok általában lényegesen hasznosabbnak tartják, mint a teljes vizsgált vállalati kör.

Megvizsgáltuk azt is, hogy a használt teljesítménymutatók mennyire vannak összhangban a felsővezetők által megjelölt fejlesztendő területekkel. A 9-11. táblázatok a termékminőség, a pontos szállítás, illetve a fogyasztó-kiszolgálás esetében azt mutatják, hogy az adott területet fejlesztendőként megjelölő vállalatok nagyobb arányban használnak-e, illetve fontosabbnak tartanak-e bizonyos, a területhez kapcsolódó teljesítménymutatókat.

9. táblázat A fejlesztési célok és a teljesítménymutatók összhangja - minőség

Fejlesztendő-e: termékminőség	Használják-e: nyersanyag minősége	Fontos-e: nyersanyag minősége	Használják-e: befejezetlen termék minősége	Fontos-e: befejezetlen termék minősége	Használják-e: késztermék minősége	Fontos-e: késztermék minősége
Nem	64%	4,35	49%	3,89	81%	4,80
Igen	71%	4,38	61%	4,01	83%	4,71
Teljes minta	66%	4,36	52%	3,93	82%	4,77

10. táblázat A fejlesztési célok és a teljesítménymutatók összhangja - szállítás pontossága

Fejlesztendő-e: pontos szállítás	Használják-e: időnormák pontossága	Fontos-e: időnormák pontossága	Használják-e: rendelés- teljesítés készése	Fontos-e: rendelés- teljesítés készése	Használják-e: rendelés- teljesítés időtartama	Fontos-e: rendelés- teljesítés időtartama
Nem	54%	3,76	67%	4,45	59%	4,19
Igen	81%	4,00	77%	4,77	74%	4,37
Teljes minta	57%	3,79	0,68%	4,49	61%	4,22

11. táblázat A fejlesztési célok és a teljesítménymutatók összhangja - vevőkiszolgálás

Fejlesztendő: fogyasztói szolgáltatások színvonala	Használják-e: vásárlói elégedettség	Fontos-e: vásárlói elégedettség	Használják-e: vevői reklamációk száma	Fontos-e: vevői reklamációk száma	Használják-e: reklamáció kezelési ideje	Fontos-e: reklamáció kezelési ideje
Nem	48%	4,49	74%	4,19	54%	4,23
Igen	61%	4,50	83%	4,26	44%	4,33
Teljes minta	49%	4,49	74%	4,20	53%	4,24

Látható, például, hogy a termékminőséget fejlesztendő területként megjelölő vállalatok körében elterjedtebb a nyersanyag minőségének (71% a teljes mintára jellemző 66%-kal szemben), illetve a befejezetlen termékek minőségének (61% az 52%-kal szemben) a mérése, mint a teljes mintában. A késztermék minőség mérése, illetve a minőséghez kapcsolódó mutatók fontosságának megítélésében ugyanakkor nincs jelentős különbség. A szállítás pontosságát fejleszteni kívánó cégek az időnormákat, illetve a rendelteljesítéshez kapcsolódó mutatókat fontosabbnak tartják, és többen is használják. A vásárlói elégedettséghez kapcsolódó mutatók esetében a fontosság megítélésében nincs jelentős különbség a fogyasztói kiszolgálási színvonal javítását fejlesztendőként megjelölő vállalatok és a teljes vállalati kör véleménye között, a használatban azonban mutatkoznak eltérések. A reklamációk kezelési ideje esetében a kapcsolat fordított, mint várnánk, bár lehet, hogy a kiszolgálás színvonalára gondosan odafigyelő vállalatok más eszközökkel szereznek visszacsatolást.

Összességében az eredmények a teljesítménymérés módszereinek fejlődését jelzik az előző felmérés óta. Az esetenként fennálló ellentmondások, a nem mindig tudatos (a stratégiai illetve működési célok szolgálatába állított) használat ellenére is azt mondhatjuk: enyhülni látszik az a – nemzetközi viszonylatban is jellemző, s az 1996-os felmérésnél nálunk is megfigyelt – tendencia, hogy a vállalatok a működéshez kapcsolódó mutatókat tartják hasznosabbnak, ugyanakkor a pénzügyi mutatókat használják csak széles körben. Az akkor megfigyelt ellentmondások egy része csökkent. A működéshez kapcsolódó mutatók, módszerek használata terjed, s a külső információforrások, véleményen alapuló információk is egyre inkább gazdagítják a vállalati jelentéseket. A minőség kedvező előtérbe kerülése mellett a jelenlegi felmérés azt jelzi, hogy a vásárlói elégedettséghez, a kiszolgálási színvonalhoz kapcsolódó tényezők (melyekben a minőség mellett a gyorsaság, rugalmasság, kapcsolódó szolgáltatások is szerepet játszhatnak) jelentik a következő kritikus pontot. A vállalatok már kezdik érezni e tényezők fontosságát, de a követésükre alkalmas eszközöket még kevésbé használják.

8.8. Információmenedzsment

Az információmenedzsment szakterület vizsgálatát két irányból közelítettük meg. Egyrészt elvégeztük a teljes minta a leíró statisztikai eszközökkel való vizsgálatát (4.8.1. pont), ennek kapcsán különös jelentőséget tulajdonítva azoknak a témaköröknek, amelyek a szakirodalom, illetve a fejlett országok gyakorlati tapasztalatai alapján a vállalatok versenyképességével szorosan összefüggnek. Másrészt informatikai szempontból homogén csoportokat képeztünk a minta vállalataiból, majd azokat részletesen is elemeztük, különös tekintettel a teljesítmény- és a stratégiai klaszterekkel való kapcsolataikra (4.8.2. pont).

8.8.1. *Leíró statisztika a minta egészére*

A minta egészére nézve a következő témaköröket vizsgáltuk:

- általános információmenedzsment vonatkozások (informatikai stratégia, informatikai költségvetés);
- az informatikai rendszerek jellemzői (hardver- és hálózati feltételek, az informatikai alkalmazások integráltsága, élenjáró informatikai alkalmazáskategóriák, szervezetközi informatikai kapcsolatok, az Internet üzleti lehetőségeinek kihasználása);
- az informatika szervezeti kérdései (az informatika szervezeti helye, az informatikai tevékenység-kihelyezés /outsourcing/ mértéke).

A következőkben e témaköröket elemezzük röviden, táblázatokkal/ábrákkal illusztrálva. Ahol lehetett törekedtünk az 1996-os és 1999-es eredmények összehasonlítására.

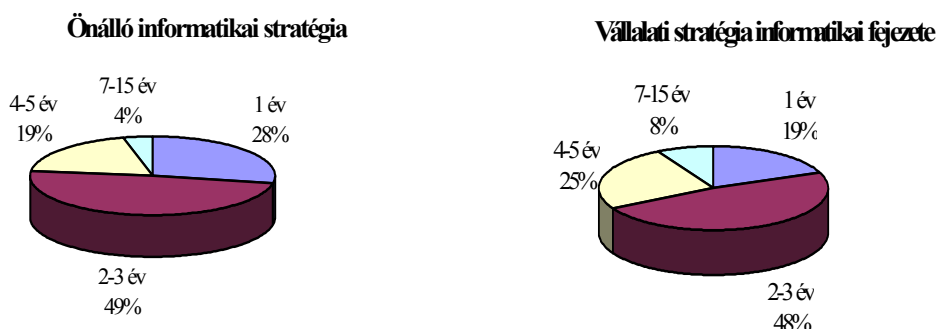
8.8.2. *Informatikai stratégia*

A három évvel ezelőtti 27 %-hoz képest ma csak a mintában szereplő vállalatok 22 %-a készít önálló informatikai stratégiát. Azoknak az általános vállalati stratégiáknak aránya, amelyek informatikai fejezetet tartalmaznak, szintén csökkent: 64 %-ról 50 %-ra. Az önállóan és a vállalati stratégia részeként informatikai stratégiát készítő tábora egyébként jelentősen átfed: azon vállalatok 2/3-ánál, ahol önálló dokumentum készül, a vállalati stratégiába is belefoglalják az informatikát.

Az informatikai stratégiák számának alacsony szintje, illetve csökkenő tendenciája bizonyos fokú aggodalomra adhat okot. Különösen, ha figyelembe vesszük: a számítástechnika számos, valóban nagyon dinamikus és bizonytalan (ezért előre nehezen jelezhető) területe mellett mostanában egy olyan jó előre tudott, és a szervezet egészére kiterjedő, tervszerű felkészülést és cselekvést igénylő problémának is kellett volna foglalkoztatnia vállalatainkat, mint a 2000. év problémája.

Csakúgy, mint három éve, az önálló informatikai stratégiák fele 2-3 évre, közel 30 %-a csupán egy évre készül (1-2. ábra). A vállalati stratégiák informatikai fejezeteinek időhorizontja – ismét szinte teljesen egybevágoan az előző felmérés eredményével – az önálló informatikai stratégiáknál átlagosan fél évvel hosszabb (3,5 év), minden valószínűség szerint igazodva az általános üzletpolitikai elképzelések esetében érvényesülő távolabbi kitekinthetőséghez.

1-2. ábra: Az informatikai stratégiák időhorizontja



Az informatikai stratégiákon belül továbbra is a technikai problémakörök (hardver-szoftver szabványok, hálózatfejlesztés, adatvédelem stb.) dominálnak (1. táblázat). Üzleti-gazdaságossági témaköröket (pl. a vállalat üzletágaiban érvényesülő informatikai követelmények, versenyelőnyt nyújtó alkalmazások, a tervezett alkalmazások költség-haszon elemzése) az informatikai stratégiák 44 %-a, az informatikai funkció menedzselésével kapcsolatos kérdéseket (pl. az informatikai szervezet szervezeti helye, belső munkamegosztása, az informatikai szolgáltatások elszámolásának/kiterhelésének módja, a külső közreműködőkkel való kapcsolattartás) 40 %-a érint.

1. táblázat: Az informatikai stratégiák tartalma

Témakörök	Az említések aránya az informatikai stratégiával rendelkező vállalatok esetében (több választ is adható volt)
Technikai problémakörök	85%
Üzleti vonatkozások	44%
Az informatikai funkció vezetési kérdései	40%
Egyéb	9%

Mindenképpen kívánatos lenne az arányok kiegyenlítése, sőt az informatika üzleti vonatkozásainak a technikai témakörök elé helyeződése, minthogy ez azt jelentené, hogy vállalatunk az informatikai alkalmazásokat szorosan a vállalati célok megvalósításához kapcsolják, gazdaságosságukat előre tervezik és kontrollálják.

8.8.3. Az informatikai költségvetés

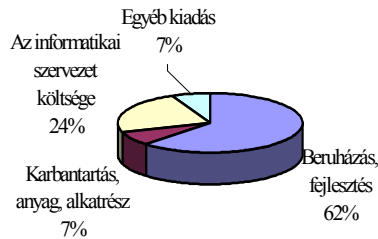
A vállalatokat arra kértük, hogy 1998-as informatikai költségvetésüket az alábbi bontásban adják meg:

- informatikai beruházások, külső partnerek által végzett fejlesztések;
- külső fél által végzett karbantartások, javítások, alkatrészcsere, számítástechnikai segédanyagok (papír, tóner, floppy stb.) vásárlása;
- az informatikai szervezet teljes személyi és dologi költsége az előző két kategória tételei, illetve értékcsökkenés nélkül;

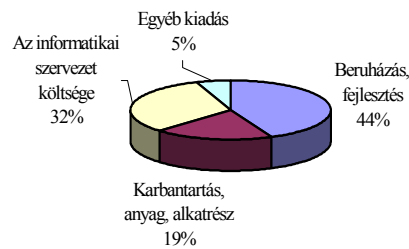
- egyéb informatikai kiadások (pl. szakértői és adatrögzítési megbízások, Internet előfizetés).

3-4. ábra: Az informatikai költségvetés megoszlása

Az informatikai kiadások megoszlása 205 vállalatra



Az informatikai kiadások megoszlása az évi 100 MFt felett költő vállalatok (14 db) nélkül



Az egyes költségvetési tételek arányát a 3. és a 4. ábra mutatja. Mint látható, külön készítettük el a feltett kérdésre adatokat szolgáltató összes vállalat statisztikáját, illetve egy olyan kimutatást, amely mentes a 14 legnagyobb, évi 100 millió Ft feletti informatikai költségvetéssel rendelkező vállalat adatainak torzító hatásától. Bár mindkét diagrammon meghatározó a beruházások, fejlesztések részesedése, a legnagyobbak nélkül készített megoszlásnál ez a részesedés relatíve kisebb, ezzel szemben jóval nagyobb az informatikai szervezet és még inkább a külső szolgáltatások, anyag- és alkatrészvásárlások aránya. Azt, hogy a legnagyobb informatikai költségvetéssel rendelkezők magas beruházási hajlandósága átmeneti jelenség-e, csak egy következő vizsgálat tudná igazolni. Mindenképpen érdemes azonban több év informatikai beruházásértékének átlagát kérni a válaszadóktól egy hasonló megkérdézőkor.

Az informatikai költségvetés megoszlásánál is érdekesebb annak aránya a vállalati árbevételhez. A mutató kiszámítását a rendelkezésre álló árbevétel-adatokat felhasználva magunk végeztük el. A 206 vállalatból álló vizsgálható minta esetében az arány átlagosan 1%-nak adódott, amelyhez ugyanakkor jelentős, 1,3%-ot közelítő szórás tartozott. Ismét megnéztük a 100 millió Ft éves informatikai költségvetés feletti vállalatokat: az átlagnál jobban szerepeltek (1,68%), de az európai élmezőnytől ők is elmaradtak. A 100, informatikára összességében legtöbbet költő európai vállalat árbevétel-arányos informatikai költségvetése ugyanis 1996-ban 2,2%, 1997-ben pedig már 2,74% volt.

8.8.4. Hardver és hálózati kapcsolatok

Nagy- illetve közép gép alapú számítógépes infrastruktúrával a minta vállalatainak kb. negyede (24 %-a) rendelkezik, PC-alapú hálózatot a vállalatok fele (51 %) üzemeltet, míg 40 %-nál fordul elő különálló PC-ken alapuló infrastruktúra (2. táblázat). Természetesen ezek a kategóriák nem zárják ki egymást, egymással párhuzamosan létezhetnek. Megjegyzendő, hogy a szervezetek jelentős része, mintegy 27 %-a csupán különálló PC-ekkel rendelkezik; ez ma már a néhány fős szervezeteknél is elavult megoldásnak tekinthető.

Az fejlett (Pentium I-es és II-es) gépek aránya a teljes PC parkokon belül meglehetősen alacsony, átlagosan 37 %. Szintén alacsony az állományi létszámhoz viszonyított PC ellátottság: átlagosan 1,3 munkaállomás jut 10 alkalmazottra, ami egyre kevesebb iparágban tekinthető elfogadhatónak. Egy vállalatnál átlagosan a PC-k 20 %-án

lehet levelezőprogramot, és 11 %-án Internet böngészőt (is) használni. Ha csak azokat a vállalatokat tekintjük, amelyeknek van Internet csatlakozása (58 %), akkor ezek az arányok 34 %-ot (e-mail), illetve 20 %-ot tesznek ki (böngésző).

2. táblázat: A minta vállalatának jellemző számítógépes rendszerei

Rendszerarchitektúrák	Az említések aránya (több választ is adható volt)
Nagy gép (mainframe) "buta" terminálokkal	20%
Középgépek és intelligens munkaállomások	4%
Hálózatba kötött PC-k (a szerver is PC)	51%
Különálló PC-k	40%

8.8.5. Az informatikai alkalmazások integráltsága

Egy vállalat alkalmazásportfóliójának fejlettségét leginkább a szakterületi rendszerek közötti integráltság mértéke határozza meg. Ebből a szempontból kedvező változásoknak lehetünk tanúi: jelentősen nőtt az egymással on-line kapcsolatban lévő vagy legalább elektronikus adathordozó (pl. floppy) cseréjére képes vállalati rendszerek száma (3. táblázat).

A korábban meglehetősen elhanyagolt, bár más szakterületekkel intenzív információcserét nem feltétlenül kívánó bérügyviteli és munkaügyi funkciók után a logisztikai területek (beszerzés, készletgazdálkodás, értékesítés) mutatják a legnagyobb előretörést. Ez annál is inkább üdvözlendő, mert a szolgáltatási színvonalat és azon keresztül a versenyképességet alapjaiban meghatározó funkciókról van szó. A számvitel és a pénzügy területén is tovább erősödött a rendszerek – egyébként már korábban is kimagasló – integráltsága.

3. táblázat: A szakterületi rendszerek integráltságának változása

Vállalati szakterületek	On-line vagy elektronikus adathordozó cseréjén alapuló kapcsolat más vállalati területek rendszereivel (a választ adó vállalatok százalékában)	
	1996-os adatok ⁸	1999-es adatok
számvitel	61%	79%
pénzügy	60%	76%
bérügyvitel	44%	71%
készletgazdálkodás	47%	67%
értékesítés	45%	66%
beszerzés	34%	58%
emberi erőforrás menedzsment	18%	56%

8.8.6. Élenjáró informatikai alkalmazáskategóriák

A kérdőív egy blokkja olyan élenjáró informatikai technológiák (alkalmazástípusok) rendelkezésre állását vizsgálta, amelyeket a szakirodalom gyakran mint versenyképességet

⁸ A jobb értelmezhetőség érdekében az 1996-os kérdőívnek ezt a kérdését az új kérdőívben mindenképpen pontosítanunk kellett. Ebből fakadóan az összehasonlítás csak korlátozott megbízhatóságú, de a tendenciák szintjén nem vitatható.

közvetlenül javítani képes eszközökként tárgyal. Az eredményeket két táblában foglaltuk össze:

- az első táblába olyan technológiák kerültek be, amelyek kommunikációigényesek, hatásukat ezért általában csak nagyobb számú (kb. 10) terminálon való működésük esetén képesek kifejteni (4. táblázat);
- a második táblában lévő technológiák hálózati kapcsolatok nélkül is működtethetők, vállalati hatásuk általában már 3 terminálon való elérhetőségük esetén jelentkezik (5. táblázat).

4. táblázat: Kommunikációigényes élenjáró informatikai technológiák (alkalmazástípusok) elterjedtsége a minta vállalatainál

Élenjáró informatikai alkalmazások/1	A választ adó vállalatok százalékában	
	csak 1-9 terminálon működik	10 vagy több terminálon működik
moduláris felépítésű, integrált vállalatirányítási rendszer	6%	16%
Intranet technológián alapuló belső kommunikációs rendszer	4%	13%
workflow vagy groupware kategóriájába sorolható alkalmazás	3%	7%

Mint látható, az informatikai piac kínálata, reklámjai által keltett benyomás messze nem tükröződik vissza a gyakorlati alkalmazások arányszámait vizsgálva. A helyzet ugyanakkor nem annyira rossz, ha figyelembe vesszük, hogy néhány technológia (pl. Intranet, OLAP, workflow) csak néhány éve jelent meg a világban.

5. táblázat: Nem kommunikációigényes élenjáró informatikai technológiák (alkalmazástípusok) elterjedtsége

Élenjáró informatikai alkalmazások/2	A választ adó vállalatok százalékában	
	csak 1-2 terminálon működtet	3 vagy több terminálon működtet
OLAP technológián alapuló alkalmazás	0%	5%
szakértői (tudásbázisú) rendszer technológián alapuló alkalmazás	2%	5%
térinformatikán alapuló alkalmazás	3%	6%

Az is nyilvánvaló az adatok alapján, hogy a szakterületi rendszerek közötti integráltságnak az előbbi pontban említett magas értékei nem annyira a moduláris felépítésű, integrált vállalatirányítási rendszerek elterjedésének köszönhetők (ezek hazai viszonylatban még mindig nagyon drágák), sokkal inkább a részrendszerek közötti egyedi adatkapcsolatok (interfészek) tökéletesítésének.

8.8.7. Szervezetközi informatikai kapcsolatok

A legtöbb dokumentált stratégiai (versenyelőnyt biztosító) információrendszer a szervezetközi rendszerek kategóriájába sorolható. Kulcsfontosságú ezért vállalataink szervezetközi informatikai kapcsolatok kialakítását célzó kísérleteit megvizsgálni.

6. táblázat: Szervezetközi informatikai kapcsolatok elterjedtsége a minta vállalatainál

Szervezetközi informatikai kapcsolatok	A választ adó vállalatok százalékában	
	1-4 partner esetében használja	5 vagy több partner esetében használja
elektronikus adathordozók (pl. floppy lemez) cseréjén alapuló kapcsolat	27%	22%
e-mail üzenetek cseréjén alapuló kapcsolat	14%	30%
kihelyezett számítógépes terminálon keresztüli kapcsolat	25%	5%
szabványos elektronikus adatcserén (pl. EDIFACT) alapuló kapcsolat	18%	3%

A tapasztalatok kifejezetten pozitívak (6. táblázat). A minta vállalatainak majdnem a fele támaszkodik elektronikus adathordozók cseréjére a partnereivel való kapcsolattartásban. Szintén magas, 44%-os arányban alkalmaznak elektronikus levelezést üzleti célra. Kihelyezett terminálon keresztüli adatcserét a minta vállalatainak 30%-a folytat, ami ismét biztató, még ha ez az esetek többségében ez csak egy-két bankterminál üzemeltetését is jelenti. A szabványos elektronikus adatcsere az egyetlen megoldás, amelynek révén két vállalat megfelelő adatbázisainak aktualizálása – potenciálisan – emberi kéz érintése nélkül mehet végbe. Alkalmazásuk összességében 21%-os részaránya jó kiindulópont a továbblépéshez.

8.8.8. Az Internet üzleti lehetőségeinek kihasználása

A 90-es évek végére a vállalatok közötti verseny új terepévé az Internet lépett elő. A kapott adatok alapján megállapíthatjuk, hogy a minta vállalatainak 58%-a az Internet csatlakozás megteremtésével a kezdő lépést megtette (7. táblázat). A csatlakozással rendelkezők közül majdnem minden második önálló honlappal is rendelkezik, azon keresztül üzleti tranzakcióra azonban csak nagyon kis részük vállalkozik. A lehetséges okok között kell említenünk a magyarországi magáncélú Internet használók alacsony számát, és az Internetes üzleti műveletek biztonságával kapcsolatban hazánkban kialakult, a kellenél (és az általánosnál) negatívabb megítélést. Szintén problematikus az Internet böngészésére alkalmas munkaállomások már említett alacsony (átlagosan 20%-os) aránya az Internettel rendelkező vállalatok esetében.

7. táblázat: Az Internet elterjedtsége és hasznosításának szintjei a minta vállalatainál

Az Internetes tevékenység mértéke	267 választ adó vállalat százalékában
a vállalatnak nincs Internet csatlakozása	42,3%
a vállalatnak van Internet csatlakozása, de nincs önálló honlapja	30,3%
a vállalatnak van önálló honlapja, de csak a legfontosabb vállalati és termékinformációkat tartalmazza	24%
a vállalati honlapon keresztül üzleti tevékenység végezhető (pl. megrendelés adható fel)	3,4%

8.8.9. Az informatikai vezető szervezeti besorolása

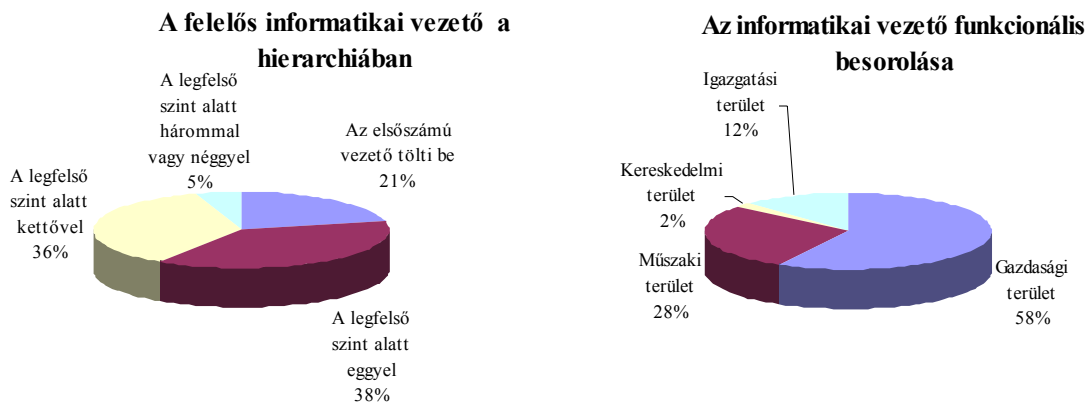
Az informatikai vezető szervezeti helyével kapcsolatban két kérdést tettünk fel. Egyrészt az iránt érdeklődtünk, hogy az informatikai terület felelős vezetője melyik szervezeti szinten helyezkedik el, másrészt arra kérdeztünk rá, hogy melyik nagyobb funkcionális szervezet részeként végzi a munkáját, amennyiben nem közvetlenül az elsőszámú vezető alá tartozik (illetve, amennyiben nem maga az elsőszámú vezető tölti be az informatikai vezetői pozíciót).

Az első kérdésre adott válasz meghatározó abból a szempontból, hogy mennyire tekintik kritikus erőforrásnak az informatikát a vállalatnál. Másrészt a felsővezetői/döntéshozói körhöz való közelség előfeltételét képezheti az üzleti és az informatikai célkiüzesek összehangolásának, ezáltal esetleges versenyképesség növelő számítógépes rendszerek alkalmazásának. Az informatikai szervezetnek a funkcionális blokkokban való elhelyezése ezzel szemben az informatikai alkalmazások súlypontjairól árulkodik. Az a tapasztalat ugyanis, hogy az (új) informatikai alkalmazások elsősorban abban a funkcionális blokkban koncentrálnak, amelyhez az informatika is tartozik.

Az elsőnek említett kérdésre meglepő válaszokat kaptunk (5. ábra). A minta vállalatainak majdnem 60%-ánál az informatikai vezető a szervezeti hierarchia első vagy második szintjén található! Ez az eredmény valójában akkor nyer értelmet, ha figyelembe vesszük: a minta vállalatainak több mint 60%-ban nincs is központi informatikai funkció. E vállalatok esetében ezért – valószínűleg sokszor kényszerből – az elsőszámú vezető vagy valamelyik helyettese vállalja fel az informatikáért való felelősséget.

A szakterületi besorolás a mindennapi tapasztalatot igazolta vissza: a minta vállalatainak nagy részben (58%) az informatika a gazdasági vezető alá tartozik (6. ábra).

5-6. ábra: Az informatikai vezető szervezeti helye



8.8.10. Az informatikai tevékenységek kihelyezése

A tevékenység-kihelyezés és a versenyképesség kérdéseit gyakran összekapcsolják. Az erőforrás-alapú elméletek szerint az egyedinek számító, jelentős felhalmozott tapasztalat birtokában végzett, a vállalat által előállított termék/szolgáltatást alapvetően meghatározó tevékenységek "kiadása" a versenyképességet súlyosan fenyegető lépés. Másrészt a standardizált, rutinszerűen végezhető, az alaptevékenységet csak "messziről" támogató tevékenységek szükségtelen benntartása hasonló negatív következményekre vezethet, minthogy ezek a tevékenységek elterelik a vezetés figyelmét a valóban fontos területekről.

A fejlett országok informatikai outsourcing kampányának kellős közepén a minta vállalatai meglehetősen érdektelennek (vagy éppenséggel tudattalannak) mutatkoznak a

tevékenység-kihelyezéssel kapcsolatban. Mint a 8. táblázatból látható, túlnyomórészt a kizárólagosan házon belüli megoldást preferálják, illetve a külső szolgáltatást igénybevevő vállalatok között is azok vannak többségben, amelyek csak az informatikai tevékenységük csak negyedét-felet végeztetik másokkal. A jelen szinte teljes mértékben a múlt leképeződése, a jövő pedig csak nagyobb lassú elmozdulást jelez a külső szolgáltatások igénybevétele felé.

8. táblázat: Külső informatikai szolgáltatást igénybevétele a múltban, a jelenben, és a jövőben

A külső partnerek bevonásának mértéke	A külső szolgáltatást igénybevevő vállalatok a választ adó vállalatok százalékában		
	3 évvel ezelőtt	jelenleg	3 év múlva
Csak saját kapacitás	77,6%	79,9%	72,8%
Kevés idegen kapacitás	8,6%	8,5%	13,6%
Fele-fele idegen és saját kapacitás	8,6%	8,1%	8,9%
Sok idegen kapacitás	2,6%	2,1%	2,6%
Csak idegen kapacitás	2,6%	1,3%	2,1%
Összesen:	100%	100%	100%

8.8.11. Informatikai szempontból homogén vállalatcsoportok képzése és vizsgálata

Kutatásunknak a továbbiakban négy fókuszpont köré szerveztük, amelyek mindegyike szorosan kapcsolódik a számítógépes információrendszerekkel elérhető versenyelőnyök kérdésköréhez. A négy fókuszpont alapvetően egy-egy metaváltozóra épül, amelyek közül három a kérdőív-kérdések megfelelő kombinációjával aránylag jól definiálható. A negyedik metaváltozó felépítéséhez, valamint a többi metaváltozó megerősítéséhez ugyanakkor további, személyes interjúkon és megfigyelésen alapuló vizsgálatot tartunk szükségesnek a megkérdezett vállalatok egy szűkebb halmaza esetében.

A négy kutatási fókuszpont (illetve metaváltozó) a következő:

- a számítógépes információrendszerek stratégiai erőforrásként való kezelése;
- a számítástechnikai infrastruktúra (“üzemeltetési környezet”) fejlettsége;
- a számítástechnikai alkalmazások portfóliójának fejlettsége;
- a szervezeti (vezetői) információ-felhasználás módja.

A kutatási fókuszpontok kiválasztása és sorrendbe állítása mögötti logika a következő:

- Annak, hogy az információtechnológia egy szervezetben versenyképesség-növelő szerepet tölthessen be, mindenekelőtt különböző – később részletezendő – vezetési, szervezeti, és finanszírozási előfeltételei vannak, amelyek teljesülése esetén *az információrendszerek stratégiai erőforrásként való kezeléséről* beszélhetünk.
- Ezen, inkább külsőnek tekinthető előfeltételek teljesülése mellett azonban *a technikai (elsősorban hardver) infrastruktúra megfelelő fejlettsége* is szükséges ahhoz, hogy az információrendszerek valóban komoly versenybefolyásoló tényezővé váljanak.
- Az információrendszerek tényleges hatása ugyanakkor mindig *az alkalmazások (vagyis a már közvetlenül üzleti vonatkozású és a felhasználó szervezet sajátosságaira is tekintettel levő szoftverek) szintjén* jelenik meg, az alkalmazások fejlettsége ezért az egyik legfontosabb vizsgálandó jellemző.
- A legfejlettebb alkalmazásportfólió is haszontalan, ha *a szervezetek, illetve vezetőik elavult információ-felhasználási rutinjai* következtében az információrendszerek nyújtotta információ a kritikus döntési helyzetekben mégsem áll rendelkezésre, vagy, ha rendelkezésre is áll, a döntéseket más szempontok alapján hozzák meg.

Mindezek alapján kutatásunk célja az volt, hogy:

- az említett metaváltozók alapján a mintán belül homogén vállalatcsoportokat határoljunk el;
- feltárjuk az így elhatárolt vállalatcsoportok közös jellemzőit, beleértve a más metaváltozók szerint képzett vállalatcsoportokkal, illetve – nem utolsósorban – a teljesítmény és stratégiai klaszterekkel való jellemző kapcsolataikat is, ezáltal kísérletet téve a sikeres és kevésbé sikeres, illetve a különböző stratégiai magatartással jellemezhető vállalatok átfogó informatikai karakterisztikáinak leírására.

8.8.12. A számítógépes információrendszerek stratégiai erőforrásként való kezelése

A számítógépes információrendszerek stratégiai erőforrásként való kezelése számos szakirodalmi forrás szerint a versenyképesség növelésének egyik legfontosabb összetevője. A következőkben azt vizsgáljuk, hogy hogyan jellemezhetők a megkérdezett vállalatok, illetve azok különböző részmintái e jellemző tekintetében.

8.8.12.1. A metaváltozó operacionalizálása

Felfogásunkban egy vállalat számítógépes információrendszereit akkor kezeli stratégiai erőforrásként, ha:

- van informatikai stratégiája;
- árbevétel-arányos informatikai költségvetése kiemelkedő;
- az informatika felelős vezetője a hierarchia magasabb szintjén található, ezáltal szervezeten belül is biztosított a vállalati stratégia és az informatikai stratégia összhangja;
- az informatikát nem “commodity”-ként kezeli, vagyis sem jelenleg, sem pedig a belátható jövőben nem bízza – meghatározó részben – külső szolgáltatóra.

8.8.12.2. A vállalatok kategóriákba sorolása

A vállalatok kategóriákba sorolása a fentiek alapján a következő módon történt: Egy-egy pontot rendeltünk azokhoz a vállalatokhoz, amelyek:

- önálló dokumentum formájában és/vagy a vállalati stratégia részeként készítik informatikai stratégiát;
- 1998-as árbevétel-arányos informatikai költségvetése (beleértve ebbe az informatikai beruházások adott évi ráfordítása mellett az informatikával kapcsolatba hozható összes személyi és dologi költséget) meghaladja a küszöbértéknek tekinthető, és egyébként is a teljes minta átlagaként adódó 1%-ot;
- az informatikai szakterületet – stratégiai funkcióként tekintve – a szervezeti hierarchia legfelső két szintjének valamelyikén felügyelik;
- külső informatikai megbízásai (outsourcing) jelenleg és (várhatóan) középtávon sem haladják meg az igénybevett összes informatikai szolgáltatás 40%-át.

Egy-egy vállalat tehát maximálisan 4 pontot szerezhethet, és ez alapján a vállalatoknak a 9. táblázatban szereplő csoportjai alakultak ki. A táblázat összesen sorából kiderül, hogy adathiány miatt számos vállalat esetében nem tudtuk ezt a metaváltozót megképezni, így a továbbiakban az itt szereplő 159 elemű mintával dolgozunk.

9. táblázat: Az információrendszerek stratégiai erőforrásként való kezelése a vizsgálati mintában

Az információrendszerek stratégiai erőforrásként való kezelésének szintje	A besorolt vállalatok száma	A vállalatok megoszlása
alacsony (0-1 pont)	39	25%
közepes (2 pont)	70	44%
magas (3-4 pont)	50	31%
összesen:	159	100%

8.8.12.3. A vállalati profil információigényességével való kapcsolat

Az információrendszerek stratégiai erőforrásként való kezelése természetesen nem minden iparágban azonos szintű követelmény. Az előállított termékek/szolgáltatások, illetve magának az előállítási folyamatnak az információintenzitása alapján az iparágak kategorizálhatók (lásd 10. táblázat). Az információintenzitás mátrix alapján mindenekelőtt a 3. kategóriába eső iparágak vállalatainak kell a számítógépes rendszereket stratégiai erőforrásként tekinteniük, de a 2. és 4. csoportokba sorolt iparágak képviselőinek versenyképessége is sokban múlhat az informatika kiemelt szerepének felismerésén.

10. táblázat: A minta vállalatainak az információintenzitás mátrix (Porter-Millar, 1985) szerinti besorolása

A termék információtartalma

		ALACSONY	MAGAS
Az értéklánc információintenzitása	ALACSONY	1. alapanyag-előállítás, mezőgazdaság, egyszerű ipari termék, élelmiszeripar (nem márkás termék), építőanyag-ipar	4. gépipar, jármű(alkatrész) gyártás
	MAGAS	2. vegyipar, olajipar, építőipar, élelmiszeripar (márkás termék), kereskedelem (egyszerű termék), közlekedés, acélipar, energiatermelés	3. energiaszolgáltatók, kereskedelem (bonyolult termék), távközlés, informatika, kutatás-fejlesztési szolgáltatások

Az információrendszerek stratégiai erőforrásként való kezelését a vállalati profil információigényességével összevetve a 11. táblázatból szereplő eredmények adódnak. Mint a táblázatból látható a különösen érintett 3. számú információintenzitás kategória vállalatai jól szerepeltek: 50%-uk az információrendszereket egyértelműen stratégiai erőforrásként tekinti. A többi információintenzitás kategóriában ezzel szemben a legtöbb vállalat csak "közepes" fokozattal értékelhető a rendszerek stratégiai kezelése tekintetében, sőt a 2. információintenzitás kategóriában feltűnően nagy arányban fordulnak elő "alacsony" fokozattal jellemezhető cégek.

Még nagyobb az ellentét, ha megvizsgáljuk a stratégiai erőforrás metaváltozó egyik kulcsösszetevőjének, az árbevétel-arányos informatikai költségvetésnek az egyes információintenzitás kategóriák vállalataira jellemző értékét. Ebből ugyanis az derül ki, hogy a mindkét dimenzió szempontjából információintenzív vállalatok átlagosan kétszer annyit

költenek informatikára, mind bármely más csoportba tartozó társaik (az átlagok a négy kategóriára rendre: 0,76%; 0,78%; 1,64%; 0,84%).

11. táblázat: Az információrendszerek stratégiai erőforrásként való kezelése a vállalati profil információigényessége alapján

		Az IR-ek stratégiai erőforrásként való kezelésének szintje			
		alacsony	közepes	magas	összesen
Információ-igényesség	1. kategória	22%	56%	22%	100%
	2. kategória	36%	43%	21%	100%
	3. kategória	21%	29%	50%	100%
	4. kategória	26%	47%	26%	100%
	nem besorolható	21%	40%	38%	100%
	alap megoszlás	25%	44%	31%	100%

8.8.12.4. A teljesítményklaszterekkel való kapcsolat

Bár feltételeznénk, a vizsgált mintában mégsem túlságosan erős az információrendszerek stratégiai erőforrásként való kezelése és a vállalati teljesítmény között. Mint a 12. táblázatból látható, az információrendszereket stratégiai erőforrásként kezelők között magasabb az élenjáró vállalatok előfordulása és a lemaradók is nagyobb arányban fordulnak elő az “alacsony” kategóriában, azonban az átlagoktól való eltérések aránylag kicsik.

12. táblázat: Az információrendszerek stratégiai erőforrásként való kezelése és a teljesítményklaszterek

		Az IR-ek stratégiai erőforrásként való kezelésének szintje			
		alacsony	közepes	magas	Összesen
Teljesítmény-klaszterek	1. átlagosak	23%	49%	28%	100%
	2. élenjárók	19%	43%	38%	100%
	3. lemaradók	31%	37%	31%	100%
	nem besorolható	27%	41%	32%	100%
	alap megoszlás	25%	44%	31%	100%

8.8.12.5. A stratégiai klaszterekkel való kapcsolat

A stratégiai klaszterekkel való összehasonlításban (13. táblázat) a “szervezeti hatékonyság” és az “értékesít orientált” klaszter átlagosnál jobb, és a “középen rekedő, kevésbé etikus” klaszter átlagosnál gyengébb eredményei tűnnek ki. A többi klaszter a “közepességben erős”. A részminták alacsony elemszáma miatt ezeket a megállapításokat is óvatosan kell kezelni.

13. táblázat: Az információrendszerek stratégiai erőforrásként való kezelése és a stratégiai klaszterek

		Az IR-ek stratégiai erőforrásként való kezelésének szintje			
		alacsony	közepes	magas	összesen
Stratégiai klaszterek	1. követő, alkalmazkodó	13%	63%	25%	100%
	2. termelési hatékonyság	21%	50%	29%	100%
	3. értékesítés orientált	29%	32%	39%	100%
	4. szervezeti hatékonyság	25%	36%	39%	100%
	5. termékminőség, technológia	13%	60%	27%	100%
	6. közepen rekedő, kevésbé etikus	33%	40%	26%	100%
	nem besorolható	15%	54%	31%	100%
	alap megoszlás	25%	44%	31%	100%

8.8.13. Az információtechnológiai infrastruktúra (“üzemeltetési környezet”) fejlettsége

A fejlett gazdaságokban az információtechnológián (IT) alapuló rendszerek egyre nagyobb szerepet játszanak a szervezetek életében, mindennapi működésében. Általánosan elfogadott nézet, hogy a korszerű, fejlett IT infrastruktúra a szervezetek sikerességének, rugalmasságának, hatékony és eredményes működésének alapfeltételévé vált. Kérdés, hogy kimutatható-e összefüggés a vállalati minta csoportjai és infrastrukturális jellemzőik között, illetve a sikeresség és az infrastruktúra között.

8.8.13.1.A metaváltozó operacionalizálása

Felfogásunkban egy vállalat számítástechnikai infrastruktúrája akkor tekinthető fejlettnak, ha:

- a munkaállomások hálózatba vannak kötve és a szerver funkciót egy magasabb teljesítményű számítógép látja el;
- létszamarányos számítógép-ellátottsága kiemelkedő;

- a munkaállomásokon belül az újabb, nagyobb teljesítményű gépek dominálnak;
- a munkaállomások nemcsak a helyi hálózatnak, hanem az Internetnek is részét képezik.

A fenti vizsgálati szempontok alapján az IT infrastruktúra metaváltozót az infrastruktúra abszolút és relatív jellemzői alapján operacionalizáltuk:

- Az infrastruktúra abszolút jellemzője, hogy a munkaállomások hálózatba vannak-e kötve és a szerver funkciót egy magasabb teljesítményű számítógép látja-e el. Eszerint abszolút értelemben fejlettnak tekinthető az infrastruktúra, ha nagy- vagy közepméretű számítógépen alapuló hálózata van; közepesnek, ha PC-alapú a hálózata; és fejletlennek, ha munkaállomásai nincsenek hálózatba kötve.
- Az infrastruktúrának 3 relatív jellemzőjét különítettük el. Ezek:
 - o A létszamarányos számítógép-ellátottság (ez jó, ha az átlag /13%/ fölötti és gyenge, ha ez alatti);
 - o A munkaállomások számán belül a fejlett (Pentiumos) gépek aránya (kiemelkedő, ha 75% feletti, jó, ha 50% fölötti, gyenge, ha ez alatt van);
 - o Végül, hogy a munkaállomások mennyire kapcsolódnak (külső és belső) hálózathoz (amit az elektronikus levelezési szolgáltatásra alkalmas számítógépek vállalaton belüli részarányával mértük; ez az arány jó, ha átlag /20%/ fölötti, gyenge, ha ez alatti).

Az infrastruktúra tehát relatív értelemben fejlettnak tekinthető, ha a háromból legalább két szempont szerint átlag fölötti, illetve kiemelkedő; közepesnek tekinthető, ha két kategóriában is átlag alatti, illetve gyenge mutatói vannak; fejletlen, ha mindhárom szempont szerint átlag alatti.

8.8.13.2. A vállalatok kategóriákba való besorolása

A vállalatminta kategóriákba való besorolása tehát a következők szerint végezhető el (14. táblázat):

- Az IT infrastruktúra magasan fejlett, ha abszolút értelemben fejlett és relatív szempontból legalább közepes, vagy ha abszolút szempontból közepes, de relatív szempontból fejlett.
- Az IT infrastruktúra közepesen fejlett, ha abszolút értelemben fejlett de relatív szempontból csak fejletlen, vagy ha abszolút szempontból közepes, de relatív szempontból még közepesen fejlett.

Az IT infrastruktúra fejletlen, ha abszolút értelemben közepesen fejlett de relatív szempontból fejletlen, vagy ha abszolút szempontból fejletlen, függetlenül a

relatív szempontú fejlettségtől (ami nem is lehet magas fokú, hiszen itt nem beszélhetünk hálózatról sem).

14. táblázat: Az IT infrastruktúra fejlettsége szerinti kategóriák

Relatív szempontok

Abszolút szempont	Fejlett	Közepes	Fejletlen
	Nagy- vagy középgepen alapuló hálózat	1. kategória (magasan fejlett IT infrastruktúra)	1. kategória (magasan fejlett IT infrastruktúra)
PC-szerveren alapuló hálózat	1. kategória (magasan fejlett IT infrastruktúra)	2. kategória (közepes IT infrastruktúra)	3. kategória (alacsonyan fejlett IT infrastruktúra)
Különálló PC-n alapuló infrastruktúra	(nem értelmezhető)	3. kategória (alacsonyan fejlett IT infrastruktúra)	3. kategória (alacsonyan fejlett IT infrastruktúra)

A fenti értékek és besorolási algoritmus alapján a következő csoportokat sikerült a mintában elkülöníteni:

- Magasan fejlett infrastruktúrájú vállalat (“magas”): 66 db (22%)
- Közepes infrastruktúrájú vállalat (“közepes”): 89 db (30%)
- Alacsonyan fejlett infrastruktúrájú vállalat (“alacsony”): 134 db (45%)

Adathiány miatt nem lehetett besorolni az infrastrukturális kategóriákba 11 céget (3%).

8.8.13.4. Az “információrendszer mint stratégiai erőforrás” változóval való kapcsolat

Az információrendszerek stratégiai fontosságát akadémiai körökben általánosan elfogadják, a gyakorlatban azonban, különösen az informatikailag közepes fejlettségűnek tekinthető kelet-európai régióban ez nem feltétlenül igaz. Feltehetjük azonban azt, hogy minél fejlettebb egy vállalat IT infrastruktúrája, annál nagyobb mértékben tudatosul az informatikai tevékenységek és szolgáltatások stratégiai fontossága is. A minta jellemzőit a 15. táblázat mutatja.

15. táblázat: Az IT infrastruktúra fejlettsége és az információrendszerek stratégiai fontossága

		Az IT infrastruktúra fejlettsége			
		magas	közepes	alacsony	összesen
IR-ek stratégiai erőforrásként való kezelésének szintje	alacsony	11%	33%	56%	100%
	közepes	13%	26%	61%	100%
	magas	19%	43%	38%	100%
	alap megoszlás	14%	33%	53%	100%

A táblázat az egyes infrastrukturális csoportokat jellemzi az informatikához mint stratégiai tényezőhöz való viszony szerint. A relatív gyakoriságok alapján látható, hogy feltételezésünknek megfelelően azok a vállalatok, amelyeknél leginkább stratégiai fontosságúnak tekintik az információrendszereket, jellemzően a legfejlettebb, illetve részben a közepesen fejlett infrastrukturális kategóriában figyelhetők meg az átlagnál nagyobb számban (19%-os a részarányuk a várható 14% helyett a legfejlettebb infrastrukturális csoportban, illetve 43% a várható 33% helyett a közepesen fejlett csoportban). Megfigyelhető az is, hogy az informatikát stratégiai szempontból kevésbé fontosként kezelő vállalatok jellemzően a közepesen fejlett infrastrukturális csoportba tartoznak.

Mindezek alapján feltételezhető tehát egyfajta kapcsolat az informatika stratégiai fontosságának szervezeti elismerése és az infrastrukturális fejlettség között, ami nyilván abból ered, hogy a fejlettebb infrastruktúrájú vállalatoknál az informatikai tevékenységek magas költségekkel járnak, nélkülözhetetlenebbek az operatív működések szempontjából is, nagyobb létszámot igényelnek.

8.8.13.5. A vállalati profil információintenzitásával való kapcsolat

A szakirodalom alapján feltételezhető, hogy minél nagyobb a vállalati profil információintenzitása, annál fejlettebb az infrastruktúra is. A Porter-Millar mátrix alapján vizsgált információigényesség és az infrastrukturális csoportok között a 16. táblázatban látható összefüggések mutathatók ki.

16. táblázat. A IT infrastruktúra fejlettsége és a vállalati profil információintenzitása

		Az IT infrastruktúra fejlettsége			
		magas	közepes	alacsony	összesen
Információ-intenzitás típus	1	11%	20%	68%	100%
	2	15%	41%	44%	100%
	3	20%	45%	34%	100%
	4	25%	33%	42%	100%
	nem besorolható	10%	33%	58%	100%
	alap megoszlás	14%	33%	53%	100%

Azok a vállalatok, amelyeknél sem a termék, sem az értéklánc nem információigényes (1), leggyakrabban a fejletlen infrastruktúrájú csoportba tartoznak. Az olyan szervezetek, ahol az értéklánc információigényes, a termék nem (2), a közepes IT

infrastruktúrájú csoportban leggyakoribbak. Azok a szervezetek, amelyek esetében a termék is és az értéklánc is információigényes (3), jellemzően a fejlett és a közepes infrastrukturális csoportban megfigyelhetőek. Végül azok a vállalatok, amelyeknél a termék információigényes, de az értéklánc nem (4), magas arányban a fejlett infrastruktúrájú csoportba tartoznak. A tapasztaltak tehát összecsengenek előfeltevésünkkel. Mindez azzal magyarázható, hogy a magas információintenzitás kezelése megköveteli a fejlett IT infrastruktúrát, akár a termelési eljáráshoz, akár maga a termékhez kapcsolódó információintenzitás magas.

8.8.13.6. A teljesítményklaszterekkel való kapcsolat

A 17. táblázat a különböző teljesítményjellemzőkkel leírható vállalatcsoportoknak az infrastrukturális fejlettség szempontjából történő megoszlását mutatja.

17. táblázat. Az IT infrastruktúra fejlettsége és a teljesítményklaszterek

		A számítástechnikai infrastruktúra fejlettsége			
		magas	közepes	alacsony	összesen
Teljesítmény- klaszterek	1. átlagosak	22%	36%	42%	100%
	2. élenjárók	33%	29%	38%	100%
	3. lemaradók	24%	23%	53%	100%
	nem besorolható	7%	30%	63%	100%
	alap megoszlás	23%	31%	46%	100%

Látható, hogy a fejlett infrastruktúra az élenjáró vállalatokat tömörítő második klaszternél kiugróan magas arányban figyelhető meg, míg a közepes IT háttér az első teljesítményklaszternél mutat magas értéket. A fejletlen infrastruktúrájú cégek jellemzően a harmadik klaszterbe tartoznak, vagy éppen besorolhatatlanok. Megállapíthatjuk tehát, hogy az informatikai infrastruktúra fejlettsége összefüggésben van a szervezeti teljesítménnyel.

8.8.13.7. A stratégiai klaszterekkel való kapcsolat

A stratégiai szempontú klasztereknek az IT infrastruktúra fejlettségére vonatkozó jellemzőit a 18. táblázat mutatja.

18. táblázat: A IT infrastruktúra fejlettsége és a stratégiai klaszterek

		A számítástechnikai infrastruktúra fejlettsége				
		magas	közepes	alacsony	nem besorolható	összesen
Stratégiai klaszterek	1. követő, alkalmazkodó	26%	26%	48%	0%	100%
	2. termelési hatékonyság	27%	23%	45%	5%	100%
	3. értékesítés orientált	25%	32%	40%	4%	100%
	4. szervezeti hatékonyság	28%	37%	30%	4%	100%
	5. termékminőség, technológia	36%	36%	29%	0%	100%
	6. közepesen rekedő, kevésbé etikus	17%	24%	55%	4%	100%
	nem besorolható	5%	32%	55%	8%	100%
	alap megoszlás	22%	30%	45%	4%	100%

Ez esetben megfigyelhető, hogy a fejlett infrastruktúra szinte valamennyi stratégiai klaszterben jellemző lehet, közepesen fejlett infrastruktúra jellemzően a 3, 4 és 5-ös csoportra jellemző, míg a fejletlen infrastruktúra legfőképp a 6-os klaszternél figyelhető meg. Az 5-ös csoport ("fejlett technológia" klaszter) kimagasló arányban szerepel a fejlett IT infrastruktúrájú szervezetek között. A szervezettek (4) és a rugalmasak (2) – a feltételezhető szükségleteiknek megfelelően – szintén az átlagosnál nagyobb számban fordul elő a fejlett infrastruktúrájú csoportban. Az etikus (6-os) csoport – stratégiai jellemzőinek megfelelően – a fejletlen infrastruktúrájú csoportban átlag feletti gyakoriságot mutat.

8.8.14. A számítástechnikai alkalmazások portfóliójának fejlettsége

8.8.14.1.A metaváltozó operacionalizálásának módja

Felfogásunkban egy vállalat alkalmazási portfóliója akkor tekinthető fejlettnak, ha:

- az egyes működési területek számítógépes támogatása kiemelkedő, illetve a részterületek számítógépes rendszereinek integráltsága magas fokú;
- élenjáró alkalmazástípusokkal rendelkezik;
- üzleti partnereivel számítógépes kapcsolatot tart fenn;
- az Internetet intenzíven használja fel üzleti céljai eléréséhez.

8.8.14.2.A vállalatok kategóriákba sorolása

A vállalatok kategóriákba sorolása a fentiek alapján a következő módon történt: Egy-egy pontot rendeltünk azokhoz a vállalatokhoz, amelyek:

- a vállalati részterületek (termelés/szolgáltatás, értékesítés, beszerzés, készletgazdálkodás, karbantartás, számvitel tárgyi eszköz gazdálkodás pénzügy, emberi erőforrás, gazdálkodás, bérügyvitel, felsővezetés/controlling) számítógépes támogatása kapcsán 3-asnál kisebb átlagot ért el (ez azt jelenti, hogy rendszereik jellemzően hálózati összeköttetésben vannak, vagy legalább fizikai adathordozó /pl. floppy/ közbeiktatásával kommunikációra képesek; a részletes kifejtést lásd a kérdőív T44-es kérdésében);
- rendelkeznek legalább eggyel a következő élenjáró alkalmazáskategóriák közül: ERP, OLAP, térinformatika, workflow, groupware, szakértői rendszer, Intranet.
- legalább 5 üzleti partnerükkel tartanak fenn számítógépes kapcsolatot (ez lehet floppy csere, e-mail, kihelyezett terminál, EDI);
- önálló Internet honlappal rendelkeznek, esetleg azon kereskedelmi tevékenységet is végeznek.

Egy-egy vállalat tehát ismét maximálisan 4 pontot szerezhett, és ez alapján a vállalatoknak a 19. táblázatban szereplő csoportjai alakultak ki (mint látható, 175 vállalatra sikerült a mutatót kiszámítani).

19. táblázat: Az informatikai alkalmazásportfólió fejlettségi szintje a vizsgálati mintában

Az informatikai alkalmazásportfólió fejlettségi szintje	A besorolt vállalatok száma	A vállalatok megoszlása
alacsony (0 pont)	42	25%
közepes (1-2 pont)	76	44%
magas (3-4 pont)	57	31%
összesen:	175	100%

8.8.14.3. Az “információrendszer mint stratégiai erőforrás” változóval való kapcsolat

Az információrendszerek stratégiai erőforrásként való kezelése és az információrendszer portfólió fejlettsége között erős kapcsolatot feltételeznénk. A vizsgálati mintában ugyanakkor csak egy helyen (a mindkét szempontból “magas” kategóriában) tapasztaltuk viszonylag erős összefüggést (20. táblázat). A kapcsolat tehát egyáltalán nem determinisztikus.

20. táblázat: Az informatikai alkalmazásportfólió fejlettsége és az információrendszerek stratégiai erőforrásként való kezelése

		Az alkalmazásportfólió fejlettsége			
		alacsony	közepes	magas	összesen
Az IR-ek stratégiai erőforrásként való kezelésének szintje	alacsony	10%	59%	31%	100%
	közepes	24%	49%	27%	100%
	magas	18%	35%	47%	100%
	alap megoszlás	19%	47%	34%	100%

8.8.14.4. A számítástechnikai infrastruktúra fejlettségével való kapcsolat

A 21. táblázat alapvetően megerősíti azt az állítást, hogy fejlett alkalmazásportfólióhoz fejlett üzemeltetési környezet szükséges. Természetesen az is feltételezhető, hogy a jobb számítástechnikai infrastruktúra “vonzza” az élenjáró alkalmazásokat (a kapcsolatok irányának kimutatására a jelen kutatás nem tud vállalkozni).

21. táblázat: Az informatikai alkalmazásportfólió fejlettsége és a számítástechnikai infrastruktúra

		Az alkalmazásportfólió fejlettsége			
		alacsony	közepes	magas	összesen
Az IT infrastruktúra fejlettsége	magas	12%	31%	57%	100%
	közepes	15%	51%	35%	100%
	alacsony	42%	48%	9%	100%
	alap megoszlás	25%	44%	31%	100%

8.8.14.5.A teljesítményklaszterekkel való kapcsolat

A 22. táblázat alapján meglehetősen erős kapcsolat feltételezhető az alkalmazásportfólió fejlettsége és a vállalati teljesítmény között. Mindenesetre erre enged következtetni a fejlett alkalmazásportfólióval rendelkezők kimagasló előfordulási aránya az élenjáró vállalatok között, illetve a lemaradók átlagon felüli megjelenése az alacsony és közepes alkalmazás-fejlettségi kategóriákban.

22. táblázat: Az informatikai alkalmazásportfólió fejlettsége és a teljesítményklaszterek

		Az alkalmazásportfólió fejlettsége			
		alacsony	közepes	magas	összesen
Teljesítmény- klaszterek	1. átlagosak	22%	42%	36%	100%
	2. élenjárók	10%	38%	52%	100%
	3. lemaradók	37%	53%	11%	100%
	nem besorolható	37%	47%	16%	100%
	alap megoszlás	24%	44%	32%	100%

8.8.14.6.A stratégiai klaszterekkel való kapcsolat

A stratégiai klaszterekkel való összehasonlításban (23. táblázat) a “szervezeti hatékonyság” klaszter jó és a “termelési hatékonyság” klaszter gyenge szereplése tűnik ki, bár a részminták alacsony elemszáma miatt ezeket a megállapításokat is óvatosan kell kezelni.

23. táblázat: Az informatikai alkalmazásportfolió fejlettsége és a stratégiai klaszterek

		Az alkalmazásportfolió fejlettsége			
		alacsony	közepes	magas	összesen
Stratégiai klaszterek	1. követő, alkalmazkodó	25%	50%	25%	100%
	2. termelési hatékonyság	64%	9%	27%	100%
	3. értékesítés orientált	8%	54%	38%	100%
	4. szervezeti hatékonyság	14%	33%	53%	100%
	5. termékminőség, technológia	26%	42%	32%	100%
	6. közepen rekedő, kevésbé etikus	23%	48%	29%	100%
	nem besorolható	44%	56%	0%	100%
	alap megoszlás	24%	44%	32%	100%