

HORTOVÁNYI Lilla - SZABÓ ZSOLT Roland

VÁLLALATI STRATÉGIÁK AZ EU-CSATLAKOZÁS IDEJÉN MAGYARORSZÁGON

A szerzők empirikus tanulmányukban arra a kérdésre keresik a választ, hogy az EU-csatlakozás küszöbén a magyarországi vállalatok jellemzően hogyan szálltak szembe versenytársaikkal adott piaci környezetükben; hogyan kívántak előnyre szert tenni, illetve hosszabb távon is védhető pozíciót kialakítani. A stratégia tipológiák vizsgálata és kialakítása a „Versenyben a világgal 2004/2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás keretében valósult meg, a magyarországi vállalatok versenyképességét vizsgáló átfogó kutatási program fennállása óta immáron harmadszor.¹

A stratégiai menedzsmentnek hatalmas irodalma van és igen tág értelemben használják a kutatók és a menedzserek is. Számos definíciója közül kutatási kereteinek kialakítása során a Michael Porter definíciójára támaszkodtunk, azaz a stratégia „egyedi és értékes pozíció, amely sajátos tevékenységgláncolatot jelent” (Porter, 1996:68; hivatkozva Mintzberg et al., 2005:23). Vizsgálódásunk középpontjába ezért a stratégiaalkotási folyamattal szemben inkább a stratégiák tényleges tartalma került. A stratégiatartalom meghatározására négy fő kutatási irányzatot különíthetünk el (1. táblázat).

Jelen kutatásunk nagymértékben támaszkodik a második, azaz a „klaszteres statikus kutatás” koncepciójára, s mint ilyen törekszik a stratégiai csoportok és a különböző környezeti feltételek összepárosítására. Álláspontunk szerint a hazai vállalatok magatartásmintáiban megtestesülő stratégiák szintén stratégiai csoportokba osztályozhatók, az azonos csoportba – klaszterbe – tartozó vállalatok környezetükhöz való alkalmazkodásuk során hasonló tényezőkombinációkba

¹ A szerzők köszönetüket fejezik ki a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet munkatársainak a „Versenyben a Világgal” kutatási program indításáért és megvalósításáért, valamint a kutatásban résztvevő vállalatvezetőknek a kérdőívek kitöltésével rendelkezésükre bocsátott értékes adatokért. Ezen felül külön köszönettel tartoznak Tóth Krisztina adjunktusnak és Balaton Károly egyetemi tanárnak, a Vezetéstudományi Intézet munkatársainak, a kutatás szakmai vezetéséért és lektorálásáért.

1. táblázat

A stratégiatartalom kutatási irányzatok

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

Forrás: Mintzberg et al., 2005:123

fektetnek be, így elkülönülnek a többi stratégiai csoporttól. A kutatási irányzaton belül az empirikus vizsgálatok két nagy vonulata különböztethető meg, különbözőségük eltérő tipológiai alapjaikra vezethető vissza.

Miles és Snow (1978) empirikus kutatásai négy iparágban (könyvnyomtatás, élelmiszer feldolgozás, egészségügy, elektronika), eredményezték napjaink egyik legismertebb stratégiai osztályozását. A stratégiatípusok lefedik a lehetséges szervezeti válaszokat az új környezeti kihívásokra. Innováció (kutató), konszolidáció (védő), kivárás (elemző), és végezetül a sodródás (reagáló). A Miles és Snow-féle stratégiai pozíció tipológia még ma is intenzíven jelen van a szakirodalomban, és jelentős számú kutatás épít erre a klasszifikációra (Hambrick, 1983, 1984; McDaniel – Kolari, 1987; McKee et al., 1989; Shortell – Zajac, 1990; Webster, 1992).

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

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

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

De túlságosan előreszaladtunk, az alapstratégiák definiálása előtt még értelmeznünk kell magát a stratégiát, mint pozíciót. A porteri definíciót kibővítve előfeltevésünk szerint a vállalati stratégiák többnyire szándékoltak, de megvalósításuk legtöbbször nem következik be maradéktalanul. Ez önmagában nem is meglepő, hiszen a tökéletes megvalósításához a vállalat környezetének állandónak, változatlanak kellene lennie, kivéve akkor, ha a vezetésnek sikerül rátapintania a környezet jövőbeli változásának tényleges irányára. Még ebben az esetben is a vállalatok számára elkerülhetetlen a stratégiájuk menet közbeni felülvizsgálata az újonnan megszerzett tapasztalataik tükrében. A vezetésnek valamilyen formában muszáj ellenőriznie, hogy a vállalaton belüli erőfeszítések eredője valóban megegyezik a stratégiában kitűzött cél irányával. Ráadásul a valós életben a világ állandó mozgásban van, így a célok jellemzően lépésről-lépésre, folyamatos tanulás – stratégiai tanulás – közben valósulnak meg. A realizált stratégia ennek következtében a vállalat cselekvéseinek eredményeként kialakuló piaci pozícióban testesül meg, ami azonban utólag elemezhető, s amely alapján a jövőre nézve újabb célkitűzések (pozíciók) fogalmazhatók meg.

A kutatásunk másik fontos tényezője, hogy a hazai vállalatok által követett stratégiák nem teljesen feleltethetők meg a fejlett piacgazdaságokban működő vállalatok stratégiatípusainak jellemzésére kialakított „fogalmi koordináta-rendszerben”. Célszerű lehet ezért a hazai vállalatok ténylegesen követett stratégiáinak megfigyelése alapján kialakítani a napjainkban jellemző stratégiatípusokat. Fentiek alapján a következő két kutatási kérdés megválaszolását tűztük ki célul:

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

A vizsgálatok alapjául a „Versenyben a világgal 2004/2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás keretében megvalósult magyarországi, elsősorban közép- és nagyvállalatokat tartalmazó adatbázis szolgált. A 23 százalékos válaszadási ráta mellett adatbázisunkat a vállalatok vezér-, kereskedelmi, pénzügyi és termelési igazgatóinak, vagyis 1196 felső vezetőnek a kérdőív válaszaik képezik. A kutatás ismét újszerű eredményeket hozott, amelyek arra készítetnek bennünket, hogy alapvetően átforgalmazzuk a hazai vállalatok követett stratégiájáról eddig alkotott elképzeléseinket. Mindemellett kitérünk arra is, hogy az egyes stratégiák hogyan függnek össze

a vállalatok olyan fontosabb jellemzőivel, mint a vállalati méret vagy exportorientáció.

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

A kutatás módszertani kerete

A stratégiatipizálás során kiindulópontunk tehát egy olyan N-szer M-es adatmátrix, melynek sorai (N=299) a megfigyelt vállalatok, illetve azok domináns üzletágai; oszlopai, pedig a stratégiai változók (M=42). Ez utóbbiak önmagukban is értelmezhetőek (melyet a Hortoványi et al., 2006 tanulmány 3. fejezete részletesen bemutat), azonban a közöttük lévő összefüggéseket is kezelni kell. A változók között feltételezhető, hogy rejtett összefüggések állnak, azaz néhány változó nem megfigyelhető változók – faktorok – lineáris függvényeként is kifejezhető. A faktoranalízis éppen ezért jó megoldás lehet az alaptényezők, vagyis a kategóriák közötti mélyebb összefüggések feltárására, még akkor is, ha az egyes változók a megkérdezett vezérigazgatók szubjektív megítélése alapján születtek meg, így csupán az észlelt hatás feltárásáról beszélhetünk.

Az alkalmazott vizsgálati módszer nagyban támaszkodik az Antal-Mokos Zoltán és Kovács Péter (1998): „Vállalati stratégiák Magyarországon az 1990-es években” című tanulmányában kialakított kutatási modellre, amelyben a kutatók nem kész szakirodalmi stratégiatípusok előfordulását keresték a valóságban. A korábbi kutatás hagyományát folytatva tehát az elemi változók szintjén megfigyelve próbáljuk meg körvonalazni a hazai vállalatok által – az ország európai uniós csatlakozásának pillanatában – követett „valós” stratégiatípusokat.

Stratégiai faktorok

A faktoranalízist megelőzően kezelniünk kellett a hiányzó adatok problémáját. A kérdőív stratégiai fejlesztésekkel, és stratégiai pozíciókkal kapcsolatos kérdésekre értékelhető választ nem adó vállalatok kiszű-

résével, egy 183 elemű mintához jutottunk. Ezen mintaszám úgy alakult ki, hogy az egyes kérdésre adott válaszok missing value-nak minősülnek abban az esetben, ha akár egyetlen válasz is hiányzik. A hiányzó értékek az egyes változók mentén nem érték el a 28-51 db-os missing value értéket. A missing value analysis során megállapítottuk, hogy a hiányzó értékek átlaggal való helyettesítése nem befolyásolja szignifikánsan a kérdésekre adott válaszokat. Ennek megfelelően a válaszadók átlagainak behelyettesítését alkalmaztuk, a mintára vonatkozó elemzések az átlaggal helyettesített 299 elemű mintára vonatkoznak.

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

A faktorelemzés előtt különböző tesztek elvégzése is indokolt volt, hogy egyértelműen megállapíthassuk az adatbázisban szereplő adatok alkalmasságát a faktoranalízisre. Az első, KMO-Bartlett teszt értéke 0,901; nagyobb az elvárt 0,6-nál. A Bartlett próba null-hipotézisét is elvethetjük, miszerint a változók közötti korreláció nulla. A második teszt a változók közötti korrelációkat vette górcső alá. Megállapítható, hogy a korrelációk abszolút értelemben magas értékűek, illetve a szignifikanciák nullához közeli. Kijelenthetjük tehát, hogy az adatok alkalmasak a faktoranalízisre (vagyis a változók között összefüggések, egyes esetekben erős kapcsolatok találhatóak).

A faktormodell tíz faktornál jól reprezentálja a változókat, hiszen a teljes szórásnégyzet 62,15%-át magyarázza, és még a legkevésbé reprezentált változókhoz (piaci változások előrejelzése, megfelelő készletek, teljes kapacitáskihasználás) tartozó kommunalitás értéke is magasabb 0,434-nél. A rotált komponens mátrixból, a 0,5-nél nagyobb értékű változók alapján vizsgáltuk meg a faktorokat. Ennek megfelelően az egyes faktorokat a későbbi könnyebb azonosítás és értelmezhetőség érdekében egy-egy névvel láttuk el. A faktorok elnevezése során az egyedi változókat leg-egyértelműbben kifejező elnevezésre törekedtünk. A kapott faktorok az alábbiak:

Az irányítás hatékonysága:

- vezetői információs rendszer színvonala,
- integrált vállalati információs rendszer,

- szervezeti struktúra hatékonysága,
- döntési és működési módszerek korszerűsége,
- a gazdálkodási funkciók integrációja,
- színvonalas, jól felkészült vezetők.

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

Termékminőség:

- megfelelő minőségű alapanyagok bevezetése,
- megbízható alapanyag-ellátás,
- termékminőség,
- gyártási tevékenység színvonala,
- termékválaszték szélessége.

Napjainkban a vállalatok többsége sokkal rugalmasabb piaci kereslettel konfrontálódik, mint néhány évvel ezelőtt. Ez részben az információtechnológia elterjedésének, a globalizációnak, és a korábban erősen szabályozott piacok deregulációjának köszönhető; a fogyasztók nemcsak tájékozottabbak, de szállítók váltásával járó tranzakciós költségeik is csökkentek. Kiváló minőségű, megbízható alapanyagú termékekkel és jóval az átlag feletti színvonalú gyártási technológiával azonban a vállalat alkuereje jelentős mértékben növekszik; termékeinek helyettesíthetősége ennek következtében csökken.

Rugalmasság (logisztika és gyártás terén):

- szállítási határidő rövideje,
- szállítás pontossága,
- logisztikai rendszer hatékonysága,
- termelési rendszer rugalmassága,
- vevői igény-kielégítés rugalmassága,
- rugalmas reagálás fogyasztói igények változására.

A rugalmas, valamint hatékony logisztikai és gyártási rendszerek megléte fontos versenytenyezők lehetnek, leginkább akkor, amikor a nehezen kiszámítható, igen változékony környezetben a vállalat fennmaradása múlik a megfelelő alkalmazkodáson. Másrésztől, a

vertikális termelési rendszerekbe kapcsolódó vállalatok esetén rendkívül fontos a megrendelések rövid határidőn belüli és pontos teljesítése.

Pénzügyi helyzet:

- fizetőképesség,
- hitelképesség,
- kintlévőségek szintje,
- jövedelmezőség színvonala.

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

Magas cégérték:

- stratégiai szövetségek a fő partnerekkel,
- vállalati image,
- innovatív eladás-ösztönzési módszerek alkalmazása,
- elosztási csatornák szervezethez,
- piaci változások előrejelzésének képessége.

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

Ügyfélközpontúság:

- minél közvetlenebb kapcsolat fogyasztókkal,
- etikus magatartás,
- megfelelő szintű és választékú készletek,
- fogyasztói szolgáltatások színvonala.

A fogyasztó igényeinek feltérképezése, majd ezeknek az igények minél pontosabb kielégítése szintén meghatározhatja a vállalat piaci magatartását. A piaci keresletről gyűjtött információ annál megbíz-

hatóbb, minél közvetlenebb a vállalat kapcsolata fogyasztóival, így a vállalat termékeinek színvonala és választéka képes a piaci elvárásoknak leginkább megfelelni. Ráadásul, az etikus piaci magatartás növeli a visszatérő vásárlások esélyét.

Innovációs képességek:

- alkalmazottak képzettsége,
- K+F ráfordítások szintje,
- környezeti (ökológiai) tudatosság,
- technológiai színvonal.

Napjainkban igen sokat hangsúlyozott nézet, hogy a vállalati „tudás” a termelési ismeretek, technológiák és az alkalmazottak koordinálásában, integrálásában és felhasználásában manifesztálódik. A szervezet kollektív tanulása ezért az egyik – ha nem a legfontosabb – alapkompétencia: utánozhatatlan – hiszen a szervezet tagjainak fejében elszórta, csak töredékek formájában található, senki sem birtokolhatja teljes egészében; a fogyasztók által érzékelt értékéhez jelentős mértékben hozzájárul; és végül piacok széles skálájához biztosít potenciális hozzáférést. Az alapkompétencia pedig meghatározza a vállalat innovációs potenciálját: új, korszerű, és innovatív termékek vagy termelési folyamatok kifejlesztésének képességét.

Állami kapcsolatok:

- államnak, illetve költségvetési szerveknek történő értékesítés,
- lobbizás államigazgatási szerveknél.

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

Növekedés:

- exportpiacokon való megjelenés,
- új termék piacra vitele,
- piaci részesedés.

A vállalatok növekedési stratégiájuk kialakítása során választhatnak egyrésztől meglévő piacaikon való terjeszkedés (piaci részesedésük növelése), valamint új piacok fejlesztése, meghódítása között;

másrésztől meglévő termékeinek fejlesztése vagy akár – a vállalat profilja szempontjából – egészen új termékek kínálatával. Az exportpiacok meghódítását a szakirodalom a vállalat nemzetköziesedése kezdeti fázisának tekinti; azaz a vállalat nemzetközi terjeszkedése sikeresebb lehet, amennyiben először tapasztalatokat gyűjt termékeinek exportálásán keresztül.

Költségdiktálás:

- versenyképes árak,
- költséghatékonyság,
- kapacitáskihasználás.

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

Stratégiatípusok

A klaszterelemzést elsődlegesen arra használtuk fel, hogy olyan csoportokat képezzünk, amelyek egységes tulajdonságokkal bírnak a stratégiatípusok mentén. Az 1996. évi vizsgálatban is alkalmazott és ott részletesen leírt eljárás (Antal-Mokos – Kovács, 1998: 24-28) eredményeként mostani elemzésünk során is a vállalatok hat klaszterét, mint hat különböző stratégiatípust különítettünk el.

A klasztereket az őket leginkább jellemző, illetve leginkább nem jellemző tulajdonságok (faktorsúlyok) alapján azonosítottuk. Így jött létre például a Differenciáló klaszter, melyre a magas cégérték (0,76), az ügyfélközponúság (0,75), valamint innovációs képesség (1,15) erősen jellemző; míg az állami kapcsolatok nem jellemzőek (-0,58). A többi klaszter elnevezését a közgazdasági tartalom fényében azonos szisztémával alakítottuk ki. Tehát a hat klaszter elnevezései: Vezető, Alkalmazkodó, Differenciáló, Technológia vezérelte, Beszállító és végül Fókuszáló (megoszlásukat a 2. táblázat tartalmazza).

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

Stratégiatípusok erősségei és gyengeségei

A stratégiatípusok jellemzése, erősségeik és gyengeségeik feltárása az eredeti stratégiai változók segít-

2. táblázat

Stratégiatípusok eloszlása

Klaszterek	Vállalatok száma	%
Vezető	48	16,1
Alkalmazkodó	30	10,0
Differenciáló	38	12,7
Technológia vezérelte	39	13,0
Beszállító	116	38,8
Fókuszáló	28	9,4
Összesen	299	100,00

ségével történt. A 3. táblázat stratégiatípusonként ismerteti az adott stratégiatípus 5 legnagyobb erősségét és gyengeségét az iparági átlaghoz viszonyítva. A táblázatban szereplő értékek az iparági átlagtól való eltérést mutatják abszolút értékben (az eredeti 5-ös skála alapján).

Vezető

A vezető stratégiatípust alkotó vállalatok feltételezhetően iparági vezetők. Előnyös pozíciójukat leginkább értékesítési orientációjuknak köszönhetik. Ez az előny elsősorban volumen terén jelentkezik, forrása elsősorban az innovatív eladásösztönzési módszerek alkalmazása (0,75) és a költséghatékonyság (0,54). A csoport jövedelmezőség színvonala (0,96) mellett fizetőképessége (0,56) is magas.

Környezeti tudatosság (-0,27), döntési és működési módszerek (-0,34), gazdálkodási funkciók integrációja (-0,21), megfelelő minőségű alapanyagok bevezetése (-0,21), valamint fogyasztókkal való közvetlen kapcsolat (-0,21) terén egyaránt gyengék. A gyenge értékek feltételezhetően erős piaci pozíciójukból fakadnak, hiszen gyakorlatilag ezek a vállalatok diktálják a piaci versenyfeltételeket. Mivel a piacot többé-kevés-

3. táblázat

Stratégiatípusok 2000–2004

VEZETŐ

Erősségek	Gyengeségek
Jövedelmezőség színvonala	0,96
Innovatív eladás-ösztönzési módszerek alkalmazása	0,75
Fizetőképesség	0,56
Költséghatékonyság	0,54
Stratégiai szövetségek a fő partnerekkel	0,52

Erősségek	Gyengeségek
Döntési/működési módszerek korszerűsége	-0,34
Minél közvetlen kapcsolat a fogyasztókkal	-0,32
Környezeti (ökológiai) tudatosság	-0,27
A gazdálkodási funkciók integrációja	-0,21
Megfelelő minőségű alapanyagok bevezetése	-0,21

ALKALMAZKODÓ

Erősségek	Gyengeségek
Szállítási határidő rövideje	0,96
Színvonalas, jól felkészült vezetők	0,88
Megfelelő minőségű alapanyagok bevezetése	0,88
Termelési rendszer rugalmassága	0,84
Rugalmas reagálás fogyasztói igények változására	0,57

Erősségek	Gyengeségek
Etikus magatartás	-0,66
Termékminőség	-0,64
Megfelelő szintű és választékú készletek	-0,63
Államnak, illetve költségvetési szerveknek történő értékesítés	-0,62
Stratégiai szövetségek a fő partnerekkel	-0,62

DIFFERENCIÁLÓ

Erősségek	Gyengeségek
Döntési és működési módszerek korszerűsége	0,71
Vezetői információs rendszer színvonala	0,71
Piaci változások előrejelzésének képessége	0,71
Lobbizás államigazgatási szerveknél	0,68
Gyártási tevékenység színvonala	0,65

Erősségek	Gyengeségek
Megfelelő szintű és választékú készletek	-0,38
Kintlévőségek szintje	-0,34
Rugalmas reagálás fogyasztói igények változására	-0,27
Jövedelmezőség színvonala	-0,13
Kapacitáskihasználás	-0,12

TECHNOLÓGIA VEZÉRELTE

Erősségek	Gyengeségek
Kintlévőségek szintje	0,22
Integrált vállalati információs rendszer	0,13
Hitelképesség	0,06
Szervezeti struktúra hatékonysága	-0,77
Megfelelő szintű és választékú készletek	0,01

Erősségek	Gyengeségek
Etikus magatartás	-0,82
Innovatív eladás-ösztönzési módszerek alkalmazása	0,79
Szervezeti struktúra hatékonysága	-0,77
Szállítási határidő rövideje	-0,77
Minél közvetlenebb kapcsolat a fogyasztókkal	-0,76

BESZÁLLÍTÓ

Erősségek	Gyengeségek
Minél közvetlenebb kapcsolat a fogyasztókkal	0,34
Megfelelő szintű és választékú készletek	0,32
Szervezeti struktúra hatékonysága	0,22
Etikus magatartás	0,19
Hitelképesség	0,18

Erősségek	Gyengeségek
Kintlévőségek szintje	-0,43
Jövedelmezőség színvonala	-0,22
Fogyasztói szolgáltatások színvonala	-0,22
Vezetői információs rendszer színvonala	-0,21
Stratégiai szövetségek a fő partnerekkel	-0,20

FÓKUSZÁLÓ

Erősségek	Gyengeségek
Kintlévőségek szintje	1,07
Alkalmazottak képzettsége	0,74
Szállítás pontossága	0,69
A gazdálkodási funkciók integrációja	0,67
Rugalmas reagálás fogyasztói igények változására	0,59

Erősségek	Gyengeségek
Hitelképesség	-0,61
Megfelelő szintű és választékú készletek	-0,49
Megfelelő minőségű alapanyagok bevezetése	-0,47
Környezeti (ökológiai) tudatosság	-0,38
Szállítási határidő rövideje	-0,32

bé homogén keresletnek tekintik – kínálatukkal az „általános”, azaz a vevők alapvető és egyben közös igényeinek kiszolgálására törekszenek – az így biztosított termelési volumenüknek köszönhetően egy-egy vevő elvesztését gyakorlatilag meg sem „érik”.

Alkalmazkodó

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

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

Differenciáló

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

Kedvező piaci pozíciójuk következtében kevésbé kényszerülnek fogyasztóik „szeszélyeinek” követésére, mint versenytársaik. Ezzel indokolható legtöbb gyengeségük, mint például az iparági átlagnál gyengébb reagá-

lás a fogyasztói igények változására (-0,27) vagy készleteik szintjének és választékának elmaradása (-0,38). Mindemellett a piaci tendenciákra odafigyelnek, a változások előrejelzésének képessége (0,71) az iparági átlagnál jobb.

Technológia vezérelte

A technológia vezérelte stratégiatípus vélelmezhetően a kutatásra hangsúlyt helyező szervezeteket foglalja magában. Gyengeségeik közé tartozik a szállítási határidő elhúzódása (-0,77), az innovatív eladásösztönzési módszerek alkalmazásának hiánya (-0,79), vagy akár a nem hatékony szervezeti struktúra (-0,77); mind ez azonban speciális tevékenységükből fakad. A K+F megbízások általában hosszú futamidejű, több éves projektek során valósulnak meg; ráadásul a kreativitás, az alkotó munka kevésbé strukturált-szabályozott munkakörnyezetet követel meg.

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

Beszállító

A beszállító stratégiatípus minden változója iparági átlag körüli, a mintának több mint egyharmadát (118 vállalat) teszik ki. Amint arra már a névválasztás is utal, ezek a vállalatok feltételezhetően egy vertikális termelési rendszerbe integráltak, amely alapvetően meghatározza függőségi viszonyukat, ezért stratégiaalkotásuk során a „nagyok” igényeinek kiszolgálása, hozzájuk való igazodás a cél. Ezért is a fogyasztókkal

való közvetlen kapcsolat (0,34), valamint a megfelelő szintű és választékú készletek (0,32), vagy az etikus magatartás tartozik erősségeik közé (0,19).

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

Fókuszáló

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

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

Stratégiatípusok és vállalati jellemzők

A stratégiatípusok azonosítását követően érdekes lehet további vizsgálatokat végezni az egyes stratégiák és más vállalati jellemzők szerint képzett kategóriák között. Két változó kapcsolatának vizsgálatára könnyen alkalmazható, viszont megbízható módszer a keresztábra analízis és különféle függetlenség vizsgálatok, így az elemzések módszerét ezekkel a technikákkal folytattuk.

A stratégiatípusokat összevetettük tíz vállalati jellemző alapján készített kategóriával, név szerint: vállalati méret, tulajdonosok típusa, fő tevékenység, export-orientáció, az EU csatlakozással kapcsolatos várakozások, változásokhoz való viszonyulás, vállalati teljesítmény, piaci célok és piaci koncentráció. A változók részletes leírását és egymás közötti kapcsolatait Wimmer és Csesznák (2005) tanulmánya fejti ki részletesen.

A stratégiatípusok és a vállalati jellemzők alapján készített kategóriaváltozók közötti kapcsolatot a Phi, a Cramer-féle V és a konfidencia koefficiens értékével és

becsült szignifikancia-szintjével vizsgáltuk (4. táblázat). Az eredmények magas megbízhatósággal arra utalnak, hogy a vállalati stratégiák nem függetlenek a vállalatmérettől, a többségi tulajdonos típusától, a fő tevékenységi körtől és a változásokhoz való viszonytól.

4. táblázat

Stratégiatípusok és vállalati jellemzők kategóriáinak szimmetria mérőszáma

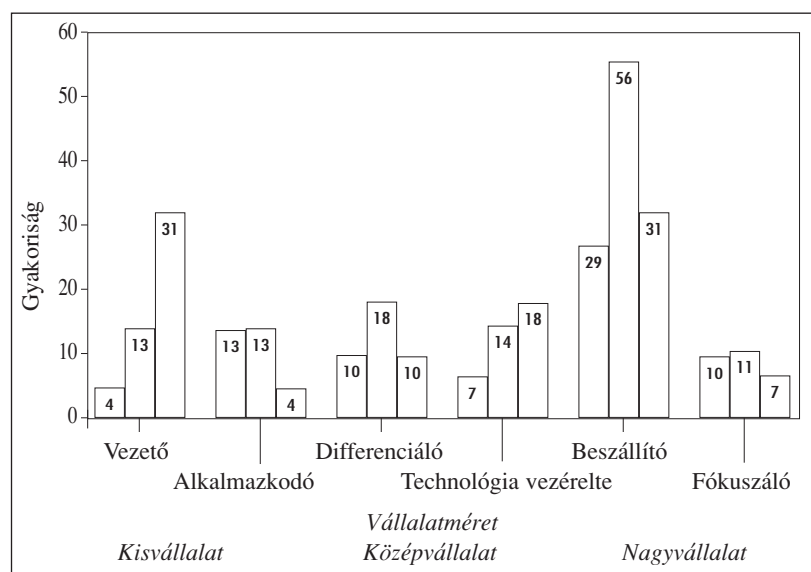
Vállalati jellemző	Érték	Szignifikancia
Vállalati méret		
Phi	0,356	0,000
Cramer-féle V	0,252	0,000
Kontingencia koefficiens	0,336	0,000
N	299	
Tulajdonosok típusa		
Phi	0,283	0,012
Cramer-féle V	0,200	0,012
Kontingencia koefficiens	0,272	0,012
N	283	
Fő tevékenység		
Phi	0,523	0,001
Cramer-féle V	0,234	0,001
Kontingencia koefficiens	0,463	0,001
N	299	
A tevékenység diverzifikáltsága		
Phi	0,167	0,602
Cramer-féle V	0,118	0,602
Kontingencia koefficiens	0,165	0,602
N	296	
Exportorientáció		
Phi	0,355	0,141
Cramer-féle V	0,159	0,141
Kontingencia koefficiens	0,334	0,141
N	259	
Az EU-csatlakozással kapcsolatos várakozások		
Phi	0,218	0,253
Cramer-féle V	0,154	0,253
Kontingencia koefficiens	0,213	0,253
N	262	
Változásokhoz való viszony, reakciók		
Phi	0,341	0,003
Cramer-féle V	0,197	0,003
Kontingencia koefficiens	0,323	0,003
N	296	
Vállalati teljesítmény		
Phi	0,239	0,106
Cramer-féle V	0,169	0,106
Kontingencia koefficiens	0,233	0,106
N	275	
Piaci célok		
Phi	0,226	0,137
Cramer-féle V	0,160	0,137
Kontingencia koefficiens	0,221	0,137
N	290	
Piaci koncentráció		
Phi	0,238	0,221
Cramer-féle V	0,168	0,221
Kontingencia koefficiens	0,231	0,221
N	231	

A szignifikancia normál becslés alapján került megállapításra

Stratégiatípusok és vállalatméret

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

A vállalatméret hisztogramjai stratégiatípusonként



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

Stratégiatípusok és a többségi tulajdonos típusa

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

Stratégiatípusok és fő tevékenységi kör

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

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

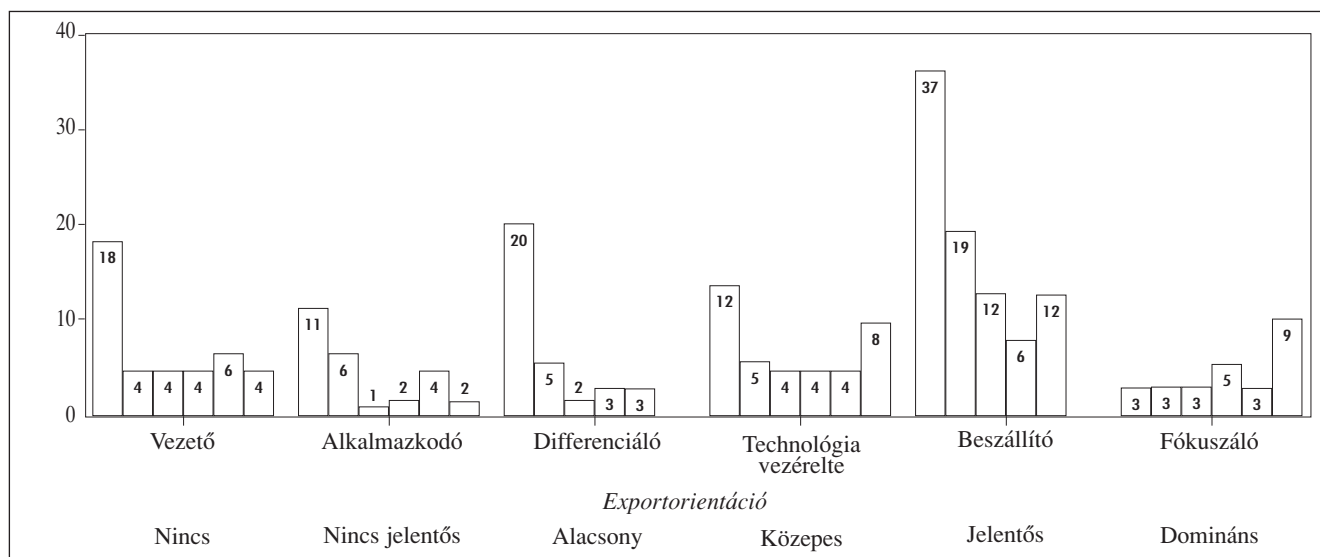
1. ábra

Stratégiatípusok és exportorientáció

Az exportorientáció tekintetében a kategóriák kódolása úgy alakult 1-6-ig, hogy a nagyobb értékek egyre nagyobb exporthányadot feltételeznek az árbevételben. A különböző kategóriák növekvő sorrendben; nincs (101 db), nincs jelentős (1-10% exporthányad; 42 db), alacsony (11-25% exporthányad; 26 db), közepes (26-50% exporthányad; 28 db), jelentős (51-75% exporthányad; 24 db) és domináns (76% feletti exporthányad; 38 db). Megjegyzendő, hogy 40 vállalatot nem sikerült exportorientáció alapján kategóriába sorolni.

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

Exportorientáció hisztogramjai stratégiatípusonként



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

Stratégiatípusok és az EU csatlakozással kapcsolatos várakozások

A követett stratégiát nem, illetve a 2004-es felmérés alapján, nem szignifikáns mértékben befolyásolják az EU csatlakozással kapcsolatos várakozások. Valamennyi stratégia esetén a vállalatok közel fele optimista, lehetőséget lát a csatlakozásban. Arányait tekintve a legtöbb pesszimista a változásokra kevésbé reagáló Fókuszáló stratégiát gyakorló vállalatok között akad, mely hozzáállás 34,6%-uk jellemzője.

Stratégiatípusok és a tevékenység diverzifikáltsága

Hasonló a helyzet a tevékenység diverzifikáltságát – hány iparágban tevékenykedik a vállalat – illetően, itt sem találtunk szignifikáns kapcsolatot a stratégia és a kategória között. A diverzifikáció esetleges további dimenziói nem kerültek átfogó vizsgálatra a felmérés kapcsán, így azok kapcsolata – jelen kutatás keretei között – nem elemezhető a stratégia függvényében.

Stratégiatípusok és változásokhoz való viszonyulás

A változásokat a Vezető, a Differenciáló és a Beszállító stratégiát folytató vállalatok befolyásolják

vagy követik a leggyorsabban. A Vezetők és a Differenciálók esetében ez a megállapítás evidensnek tekinthető, azonban a Beszállítók esetén az eredmény a vertikális rendszerek erejére és a gyors információáramlásra hívja fel figyelmünket. A másik három stratégiatípus esetén a változások lassabb követése a követett stratégia következménye, azonban annak a kérdésnek a megválaszolásához, hogy miért az a választott stratégia ami, további vizsgálatok szükségesek.

Stratégiatípusok és a vállalati teljesítmény

A vállalati teljesítményt figyelembe vettük a stratégiatípusok elnevezésekor, így ebből a szempontból tau-tológia lenne, ha az itt kapott eredményeket bizonyítékként használnánk fel két esetben: a Vezetők többnyire iparági vezetők, míg az Alkalmazkodók többnyire követők (bizonyos esetben lemaradók). A magyarországi viszonyok között a Fókuszáló, a Differenciáló és a Beszállító is sikeres vállalati teljesítményhez vezethet, míg a Technológia vezérelte magatartás inkább lemaradáshoz, mivel rendszerint nincs közvetlen kapcsolatuk a fogyasztóikkal.

Stratégiatípusok és piaci célok, valamint a piacok koncentrálttsága

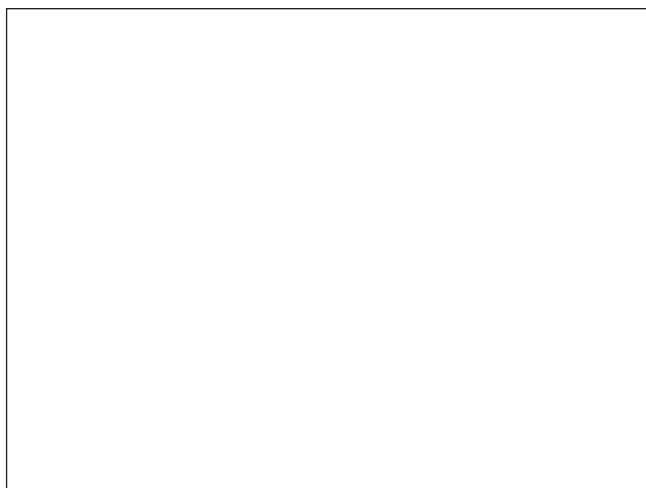
A piaci célokban és a piacok koncentrálttságában – a felmérés tanulságai szerint – nem találtunk szignifikáns kapcsolatot a választott/követett stratégiával. Mindemellett megjegyzendő, hogy a piacokon a Vezetők törekednek vezető pozícióik megtartására és előnyük növelésére, míg az Alkalmazkodók nem kívánnak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

Stratégiatípusok változása

A klaszterelemzés révén kapott, az egyes vállalatcsoportok által jellemzően követett hat stratégia típus markánsan elkülönül egymástól. A 2004. évi vizsgálat a korábbi, 1996 és 1999. évi vizsgálatok (lásd részletesen Hortoványi et al., 2006) során kapott stratégia típusokhoz képest egy egészen új képet fest a hazai vállalatok piaci magatartásáról. Mint arra már a Gyorsjelentésben (Chikán et al., 2004) is utalás történt, a vállalati stratégiák az elmúlt négy évben (2000-2003 között) komoly változásokon mentek át. A változások oka a vállalatvezetők észlelése alapján a vállalatok közötti verseny élesedésére vezethető vissza.

3. ábra

Stratégiai faktorsúlyok klaszterek szerinti bontásban



A 2004-es felmérésben három teljesen új stratégia típus jelent meg: a Fókuszáló, a Differenciáló és végül a Beszállító. Mint az a 3. ábráról leolvasható a Differenciáló stratégia faktorai az innovációs képesség, továbbá az ügyfélközpontúság és a magas cégérték; melyek a termék megkülönböztetés alapvető követelményei. Ezzel szemben a Fókuszáló vállalatok stratégiai faktora a termékminőség, költségdiktálás, valamint a növekedés – vélhetően egy, a nagyobb versenytársak által figyelmen kívül hagyott piaci szegmensben. A klasztert alkotó vállalatok speciális és egyedi igényeket is kiszolgálnak – lehetőség szerint még gazdaságilag elfogadható költségen – és vélhetően a kiemelkedő minőség a legfontosabb fegyverük versenytársaikkal szemben.

Végül a Beszállító vállalatoknál a költségcentrikus magatartás és az állami kapcsolatok kiemelt szerepe a jellemző. Mint arra a klaszter elnevezés is utal, a Beszállító vállalatok többnyire alvállalkozóként működnek, esetleg költségvetési szerveknek értékesítenek,

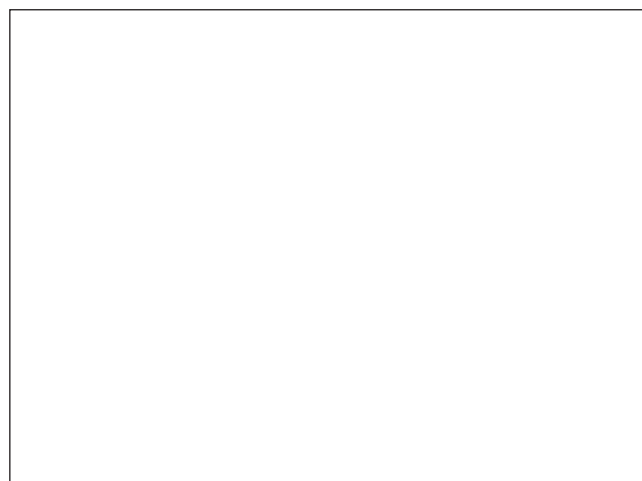
kiválasztásuk pedig legtöbbször tenderezzel történik. Így adott árak mellett a költségek leszorításával tudnak elsősorban profitot realizálni.

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

A Technológia vezérelte csoportra a termékminőség és az innovációs képesség egyaránt jellemző, viszont az ügyfélközpontúság, az irányítás hatékonysága és a költségdiktálás a legkevésbé sem jellemzőek. Ezek a kutató vállalatok többnyire sajátos vállalati kultúrával is rendelkeznek, számukra többnyire a kutatólaboratóriumukban végbemenő tudományos, felfedező tevékenység a legfontosabb; ez határozza meg piaci kínálatukat. Ez a csoport szintén fellelhető a korábbi két kutatás csoportjai között, és mint akkor most is a magas technológiai színvonalhoz és a K+F tevékenységhez köthető (4. ábra)

4. ábra

Stratégiai faktorsúlyok klaszterek szerinti bontásban



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

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

Az eredmények felhasználhatósága és általános tanulságok

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

- sikerült újszerű, a mai magyar valósághoz hű stratégiatípusokat beazonosítani, valamint ezek erősségeit és gyengeségeit számba venni,
- igazoltuk, hogy a vállalati stratégiák nem függetlenek a vállalatmérettől, a többségi tulajdonos típusától, a fő tevékenységi körtől és a változásokhoz való viszonytól,
- felhívtuk a figyelmet arra, hogy a vállalatvezetők már nem „rekednek meg közepén”, hanem egyre nagyobb figyelmet szentelnek a stratégiának, illetve a különböző stratégiai irányvonalak képviselőinek,
- feltártuk, hogy a hazai vállalatok egy domináns csoportja egy újonnan azonosított magatartást követ; „Beszállító” stratégiát folytat, mely a függőségi viszony ellenére számos versenyelőnyt hordoz magában,
- rámutattunk arra, hogy körültekintően megválasztott „Alkalmazkodó” magatartás is versenyelőnyhöz vezethet.

A felhasználhatóság mellett, fontos felhívni a figyelmet a kutatás következtetéseinek korlátaira is. Mint az korábban már kifejtettük a kérdőív sajátossága, hogy azon vállalatok tudják kitölteni, amelyek elérték azt a méretbeli szintet, ahol a négy tevékenységi terület (felső vezetés, marketing, termelés-szolgáltatás, pénzügy) vállalaton belüli szervezeti egységként is megjelenik, azaz tagolt szervezeti struktúrával rendelkeznek, és általában minimum négy felelős vezetőnek kell részt venni kitöltésükben. Ebből következik, hogy megállapításaink létszám szerint elsősorban a közép- és nagyvállalatokra vonatkoznak. Egy másik szempontból jelent limitációt, amint az a kérdőívbe épített

ellenőrző kérdésekből kiderült, hogy a kapott a válaszok 15-20%-ánál apróbb fenntartással kell lennünk az adatokat illetően, azonban ez az elfogadhatóság határára belül marad.

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

Felhasznált irodalom

- Antal-Mokos Z. – Kovács P.* (1998): Magyar vállalati stratégiák az 1990-es évek első felében – taxonómia, *Vezetéstudomány*, 2. szám
- Antal-Mokos Z. – Tóth K.* (2001): Vállalati stratégiák Magyarországon 1990-es évtizedben, *Vezetéstudomány*, 1. szám
- Chikán A. – Czákó E.* (eds) (2005): Kutatási tervtanulmány, „Versenyben a világgal 2004-2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás 1. sz. műhelytanulmány, BCE, Budapest
- Chikán A. – Czákó E. – Zoltayné Paprika Z.* (eds) (2004): Fókuszban a verseny – Gyorsjelentés a 2004. évi kérdőíves felmérés eredményeiről, BCE, Budapest
- Cool, K. O. – Schendel, D.* (1987): Strategic group formation and performance: the case of the U.S. pharmaceutical industry, *Management Science*
- Desarbo, W.S. – Di Benedetto, A. – Song, M. – Sinha, I.* (2005): Revisiting the Miles and Snow framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance, *Strategic Management Journal*, pp. 47-74.
- Dess, G. – Davis, P. S.* (1984): Porter's (1980) Generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance, *Academy of Management Journal*, pp. 467-488.
- Doty, D. H. – Glick, W. H.* (1994): Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling, *Academy of Management Journal*, pp. 230-251.
- Galbraith, C. S. – Schendel, D.* (1983): An empirical analysis of strategy types, *Strategic Management Journal*, pp. 153-173.
- Hambrick, D. C.* (1983): Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types, *Academy of Management Journal*, pp. 5-25.
- Hambrick, D. C.* (1984): Taxonomic approaches to studying strategy: some conceptual and methodological issues, *Journal of Management*, pp: 27-41.
- Hatten, K. J. – Schendel, D.* (1977): Heterogeneity within an industry: firm conduct in the U.S. brewing industry 1952-71, *The Journal of Industrial Economics*, pp. 97-113.
- Hortoványi L. – Laczkó M. – Szabó Zs. R.* (2006): Stratégiatípusok napjainkban Magyarországon. „Versenyben a világgal 2004-2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás műhelytanulmány, BCE, Budapest (megjelenés alatt)
- Lesi M.* (2005): A 2004-es versenyképesség kutatás vállalati mintájának alapjellemezői és reprezentativitása. „Versenyben a világgal 2004-2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás 2. sz. műhelytanulmány, BCE, Budapest

- McDaniel, S. W. – Kolari, J. W.* (1987): Marketing strategy implications of the Miles and Snow strategic typology, *Journal of Marketing*, pp: 21-35.
- Miles, R. – Snow, C.* (1978): *Organizational Strategy, Structure, and Process*. McGraw-Hill, New York
- Miller, D. – Friesen, P.H.* (1986): Porter's (1980) Generic strategies and performance: an empirical examination with American data. Part 1: Testing Porter, *Organization Studies*, pp. 37-55.
- Miller, J. G. – Roth, A. V.* (1994): A taxonomy of manufacturing strategies, *Management Science*, pp. 285-304.
- Mintzberg, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J.* (2005): *Stratégiai szafari*, HVG, Budapest
- McKee, D. L. – Varadarajan, P. R. – Pride, W.M.* (1989): Strategic adaptability and firm performance: a market-contingent perspective, *Journal of Marketing*, pp: 21-35.
- Morrison, E. W.* (1993): Newcomer information seeking exploring types, modes, sources, and outcomes, *Academy of Management Journal*, pp. 557-589.
- Morrison, A. J. – Roth, K.* (1995): A taxonomy of business-level strategies in global industries, *Strategic Management Journal*, pp. 399-417.
- Porter, M.* (1993): *Versenystratégia, ipari ágak és versenytársak elemzési módszerei*, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Shortell, S. M. – Zajac, E. J.* (1990): Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: a comprehensive assessment of reliability and validity, *Academy of Management Journal*, pp. 817-832.
- Szabó Zs. R.* (2005): A stratégiaalkotás folyamata, „Versenyben a világgal 2004-2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás 13. sz. műhelytanulmány, BCE, Budapest
- Webster, F. E.* (1992): The changing role of marketing in the corporation, *Journal of Marketing*, pp. 1-17.
- Wimmer Á. – Csesznák A.* (2005): Vállalati jellemzők és összefüggéseik az EU-csatlakozás idején – A „Versenyben a világgal 2004-2006” kutatási programban résztvevő vállalatok jellemzése, „Versenyben a világgal 2004-2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatás 3. sz. műhelytanulmány, BCE, Budapest
-