

SZABÓ Roland Zsolt

VÁLLALATI STRATÉGIÁK, KONFIGURÁCIÓK MAGYARORSZÁGON 1992 ÉS 2010 KÖZÖTT – II. RÉSZ

A vállalatok teljesítménycéljai az elmúlt két évtizedben alapvetően hét különböző dimenzió mentén jelentek meg. Ennek alapján izgalmas kérdés, hogy milyen eszközökkel azonosíthatjuk a kirajzolódó stratégiai mintázatokat, mely vállalati stratégiák, konfigurációk voltak különösen versenyképesek, és miként érhető el a kiemelkedő vállalati teljesítmény? Ezekre a kérdésekre válaszol a cikk. A tanulmány első része a Vezetéstudomány ez évi 6. számában jelent meg.

Kulcsszavak: konfiguráció, stratégia, klaszter, versenyképesség, kiemelkedő vállalati teljesítmény

A cikk első felében azonosított teljesítményértékelési dimenziók – a látens tartalom feltárásához használt multidimenziós skálázás módszertanából adódóan, melyben az egyes dimenziók egymásra ortogonálisak, merőlegesek – függetlenek egymástól. Tehát egy vállalat teljesítménykonfigurációjának pontos megértéséhez valamennyi dimenzió szerinti koordinátájára szükség van. A négy felmérés közös adatbázisában 1009 vállalathoz azonosítottunk koordinátákat. A származtatott koordináták alapján sűrűsödési pontok határozhatók meg a térben, melyek homogén vállalati csoportok, klaszterek képzésére adnak lehetőséget.

Konfigurációk azonosítása klaszterképzés segítségével

A klaszterelemzést arra használom fel, hogy olyan csoportokat képezek, amelyek egységes tulajdonságokkal bírnak a teljesítménykonfigurációk (stratégiai minták) mentén. A klaszterszám meghatározásához elsőként egy hierarchikus klaszterelemzést végeztem, hogy behatárolhassam az ajánlott intervallumot a klaszterszámhoz.

A hierarchikus klaszterelemzés esetén Anderberg (1973) ajánlásai alapján a Ward-módszert használtam elsőként, az összevonási séma táblázatát vizsgáltam, azon belül is a koefficiens oszlopot, melyből egyértelművé vált, hogy nem tudom használni a könyökkritériumot, mert nincs megfelelő homogenitásnövekedés,

illetve az 50%-os szabály irreálisan sok klasztert eredményezne. A klaszterképzést nem hierarchikus klaszterképzéssel folytatom. Lehmann (1985) ajánlása mentén a célszerű klaszterszám valahová $N/30$ és $N/60$ közé esik, mivel a mintában 1009 megfigyelt egység szerepel, ezért ezen ajánlás szerint a klaszterszám 16 és 34 között lehet. Ez a szám lényegesen magasabb, mint a témában folytatott legtöbb korábbi kutatás által meghatározott klaszterszám, mely 3 és 10 között mozog (Campell – Hunt, 2000), azonban van példa hasonlóan nagy klaszterszámot vizsgáló kutatásra is (Wright et al., 1991). A klaszterek nagy száma ez utóbbi esetében abból adódott, hogy a kutatók nem használtak főkomponens-elemzést a klaszterelemzést megelőzően, hanem a változókra közvetlenül végeztek klaszterképzést.

A leírtak alapján két irány mutatkozik a kutatás folytatására:

- 1) a területen folytatott meghatározó kutatások hagyományaira építve, 2 és 10 közötti klaszterben vizsgálom az ideális klaszterszámot, illetve
- 2) meghatározok egy ideális klaszterszámot, mely a vizsgált jelenség megfelelően nagy százalékát értelmezi.

2 és 10 közötti klaszter azonosítása

A 2 és 10 közötti k-means eljárással képzett klaszterek magyarázó erejét vizsgáltam elsőként. Az úgynevezett Means-eljárással leteszteltem, hogy a különböző

klaszterszám esetén az elemszámok milyen eloszlást követnek, mivel nem érdemes olyan klaszterszámot elemezni, ahol nagyon alacsonyok a klaszterelemek. Fontos még az is, hogy az egyes csoportokon belül ne legyen egynél nagyobb szórás, hiszen standardizált változókat vontunk be, amelyek átlagszórása egy.

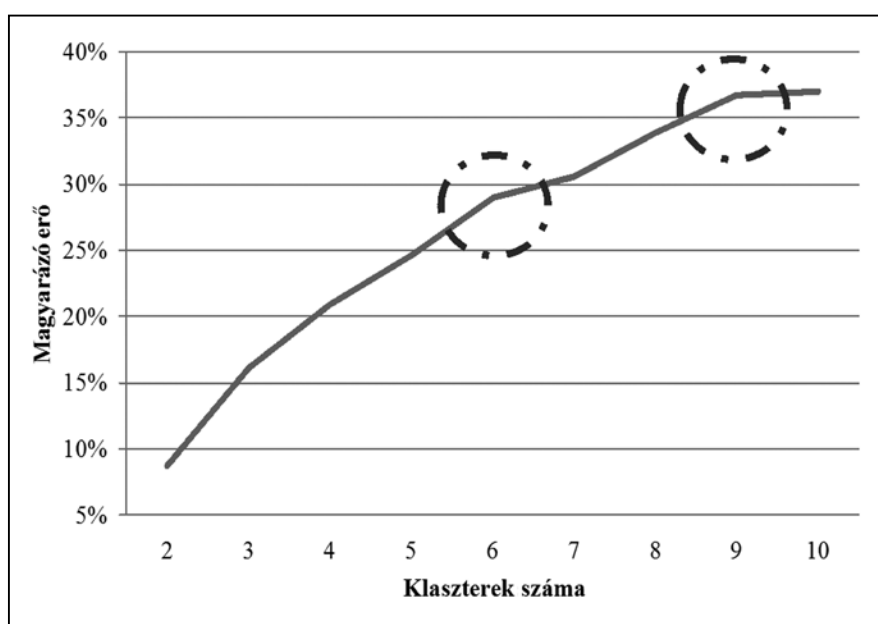
A továbbiakban lehetővé vált a nemhierarchikus (k-means) klaszterelemzés eredményeinek értelmezése, hogy megállapíthassam a pontos klaszterközéppontokat, és további teszteknek vettem alá a különböző klaszterszámokat.

Az ideális klaszterszámot elsőként könyökmódszerrel határoztam meg. 2 és 10 közötti klasztereket vizsgálva két „könyök” határozható meg, az első 6, míg a második 9 klaszter esetén. A 6 klaszteres megoldásnak nem lényegesen alacsonyabb a magyarázó ereje (29%), mint a 9 klaszteres megoldásé (37%) (1. ábra).

A lépésként növekvő klaszter képzése és a klaszterközéppontok távolságainak változását elemezve az mutatkozott, hogy a 6 klaszter esetében meglehetősen kismértékű távolságcsökkenés következett be az előző szinthez képest, míg a következő szinten ez

1. ábra

A klaszterek magyarázó ereje és könyökpontok 2–10 megoldás esetén



Adatok forrása: VKK vezéradatbázisok, 1996–2009 alapján számított értékek

a távolság már nagyobb volt. Lépésként növekvő számú klaszter képzése és a csoportok alakulásának logikai elemzése során (a csoportosítások keresztábrák vizsgálatával) a klaszterek elemszámainak vizsgálata is megerősítette, hogy a hatodik lépcsőnél kezdődik meg egy viszonylagos stabilizáció, ezért a 6 klaszter tartalmazó csoportosítást vizsgálom tovább (1. táblázat).

A csoportok elemszáma 65 és 296 között van, mely közel ötszörös különbség, azonban ez az érték nem túl nagy, vagyis a klaszterképzés kiegyensúlyozottnak tekinthető. Mindemellett a teljesítményértékelés dimenziói szerint a klaszterek jól elkülönülnek egymástól, és egyedi konfigurációk értelmezését teszik lehetővé.

Fontos még megjegyezni, hogy az ANOVA-elemzés alapján a klaszterek kialakításában valamennyi dimenzió szignifikáns szerepet játszott.

1. táblázat

A hat teljesítménykonfiguráció (stratégiatípus)

Oszlop 1	1	2	3	4	5	6
Piaci és lobbierő	,479	,351	-,117	-,553	-,495	-,756
Pénzügyi erő	-,107	,104	-,228	-,337	,568	,530
Szervezeti hatékonyság	,577	-,389	,078	-,779	-,083	,323
Piaci orientáció	-,328	-,060	1,092	-,955	,485	,038
Termékorientáció	-,012	-,204	,364	,433	,384	-2,016
Hálózati pozíció	-,068	-,384	,791	,540	-1,251	,381
Pillanatnyi versenypozíció	-,188	1,118	,148	-,493	-,738	-,509
Elemszám	296	201	177	151	119	65
Megoszlás	29,3%	19,9%	17,5%	15,0%	11,8%	6,4%

Adatok forrása: VKK vezéradatbázisok, 1996–2009 alapján számított értékek

Az 1. táblázatban a 6 klaszter középpontja szerepel az egyes teljesítményértékelési dimenziók szerint. A könnyebb értelmezést a táblázatban színskála is segíti. Az erősen pozitív és negatív értékeket sötétszürke szín jelöli.

A pozitív szélsőérték az egyes dimenziók szerinti magas értékre utal, ezzel szemben a negatív érték arra mutat rá, hogy az adott dimenzió szerint alacsony értékű vállalatok kerültek abba a csoportba. Az egyes csoportokat az őket leginkább jellemző, illetve leginkább nem jellemző tulajdonságok alapján azonosítottam.

A legtöbb elemet magába foglaló klaszter jellemzője, hogy magas piaci erővel és szervezeti hatékonysággal rendelkező vállalatok alkotják. Ezzel szemben e vállalatok piaci orientációja alacsony, ami arra utal, hogy hajlamosak visszaélni piaci és lobbijükkel a fogyasztók kárára. Pénzügyi erejük és pillanatnyi versenyelőnyük kissé negatív, termékorientációjuk és hálózati pozíciójuk semleges. Ezek alapján ezek a vállalatok a C1 – „Erős piaci és lobbipozíciót tartó” elnevezést kapták.

A második legnagyobb elemszámú csoportba szintén magas piaci és lobbierővel rendelkező vállalatok tartoznak, azonban ezeket a vállalatokat leginkább a pillanatnyi versenyelőnyök megragadása jellemzi. Ebből adódóan jó pénzügyi erővel rendelkeznek, a kevésbé hatékony szervezet és kedvező hálózati pozíciójuk ellenére. Mindemellert alacsonyabb termékorientáció és közel semleges piaci orientáció jellemzi őket. Ezek alapján ezek a vállalatok a C2 – „Erős piaci és lobbipozíciót építő” elnevezést kapták.

A harmadik legnépesebb csoport vállalatai a piaci orientációban, a hálózati pozíciókban, a termékorientációban magasodnak iparági versenytársaik fölé, illetve szintén átlag feletti a pillanatnyi versenyelőny ezekben az esetekben. Mindez a pénzügyi, a piaci és lobbierő rovására megy, vagyis aki valamennyi érintett érdekét figyelembe kívánja venni, az a pénzügyekben kevésbé jó pozíciót foglal el. Ezek alapján ezek a vállalatok a C3 – „Nemzetközi bedolgozó” elnevezést kapták.

A negyedik csoportot a termékorientált és kedvező hálózati pozícióban lévő vállalatok alkotják, melyek azonban alacsony piaci orientációval, szervezeti hatékonysággal, pillanatnyi versenyelőnyökkel, pénzügyi, piaci és lobbierővel rendelkeznek. Ezek alapján ezek a vállalatok a C4 – „Hazai bedolgozó” elnevezést kapták.

Az ötödik csoportot olyan vállalatok alkotják, melyek magas piaci és termékorientációval, valamint kiemelkedő pénzügyi erővel rendelkeznek. Saját bevalásuk szerint hálózati pozíciójuk kifejezetten alacsony, nem a pillanatnyi versenyelőnyök megragadására törekednek, és nincs jelentős piaci és lobbijük. Szervezeti hatékonyságuk átlagos. Ezek alapján ezek a vállalatok a C5 – „Független, erős pénzügyes” elnevezést kapták.

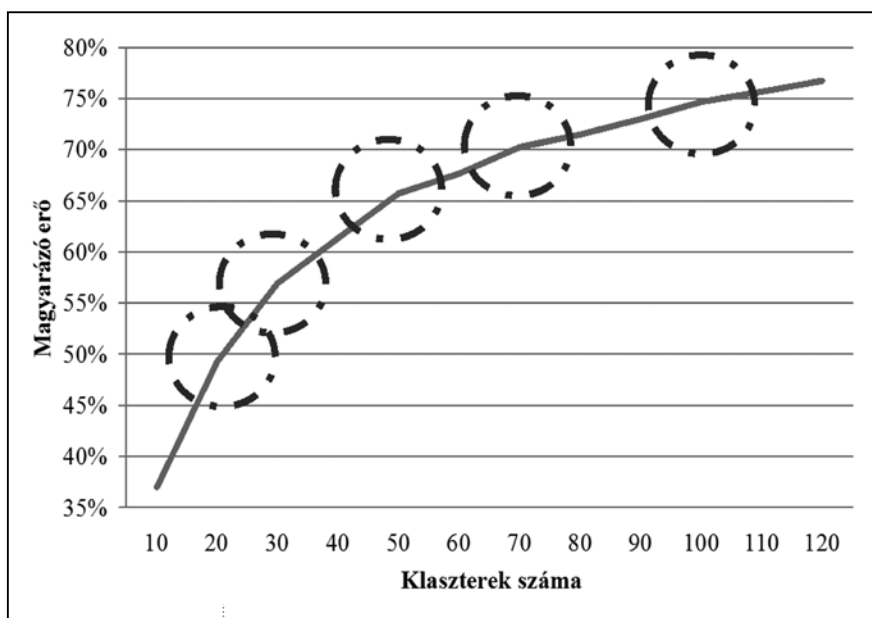
A legkisebb létszámú csoport legszembetűnőbb jellemzője a nagyon alacsony termékorientáció, illetve az alacsony pillanatnyi versenyelőny, piaci és lobbierő. Ennek ellenére a csoportok közül a második legmagasabb pénzügyi erővel rendelkeznek, illetve szintén kedvezőek hálózati pozícióik és szervezeti hatékonyságuk. Piaci orientációjuk semleges. Ezek alapján ezek a vállalatok a C6 – „Hálózati erős pénzügyes” elnevezést kapták.

10 és 120 közötti klaszter azonosítása

A klaszterek közül, az első lehetőség tárgyalását követően, most rátérek a második lehetőségre, nevezetesen meghatározok egy ideális klaszterszámot, mely a vizsgált jelenség megfelelően nagy százalékát értelmezi. Ehhez ismét a könyökmódszerhez fordulok, csak most nem 2 és 10 között, hanem 10 és 120 között vizsgálva a klaszterek ideális számát (2. ábra).

2. ábra

A klaszterek magyarázó ereje és könyökpontok 10–120 megoldás esetén



Adatok forrása: VKK vezéradatbázisok, 1996–2009 alapján számított értékek

10 és 120 klaszterszám között vizsgálódva, a 2. ábrán 5 könyökpont fedezhető fel: 20, 30, 50, 70 és 100 klaszter esetén, melyekhez 49, 57, 66, 70 és 75%-os magyarázó erő társul az említés sorrendjében. Tehát Lehmann korábban idézett ajánlását figyelembe véve, a 16 és 34 klaszterszámban kb. 45-60%-os magyarázó erő lenne biztosítható. Ennél lényegesen nagyobb, 75%-os magyarázó erőhöz már száz klaszter képzése szükséges, mely átlagosan tízelemű csoportokat tartalmaz.

A klaszterek számának kezelhetősége érdekében 50%-os magyarázó erőt választva, 21 klaszteres megoldás adódik. Ennek bemutatását a 2. táblázat tartalmazza. A 21 klaszteres megoldás jóval árnyaltabb képet mutat a vállalati konfigurációkról, azonban a legnagyobb csoportok hasonlatosak a korábban bemutatott 6 klaszteres megoldás csoportjaihoz, de egyben pontosítják is a vállalatokról alkotott képet.

csony az elemszáma. Az egyes csoportok a 6 klaszteres megoldás során alkalmazott metodika szerint jellemezhetők.

Ezenfelül, a kapott 16 klaszteres megoldás, mely így 999 vállalatot rendez csoportokba, az eddigi kutatásokon túlmenő kérdés megválaszolására is lehetőséget teremt, miszerint mivel jár ez egyes teljesítménydimenziók szerinti kimagasló érték elérése?

Ennek a kérdésnek a megválaszolása a mintzbergi stratégiai iskolák közül a környezeti iskola talaján nem lenne lehetséges, mivel az egyes dimenziók egymástól függetlenek, így tautologikus választ kapnánk, miszerint például a jobb pénzügyi erő eléréséhez a pénzügyi pozíció erősítésére van szükség. Ezzel szemben az általam választott konfigurációs iskola alapjaira építkezve a valós életben előforduló konfigurációk értelmezése során lehetőség van együttes előfordulások kimutatá-

2. táblázat

A 21 teljesítménykonfiguráció (stratégiatípus)

	Piaci és lobbierő	Pénzügyi erő	Szervezeti hatékonyság	Piaci orientáció	Termék orientáció	Hálózati pozíció	Pillanatnyi versenyelőny	N	%
K1	,474	,007	,277	-,174	-,102	,317	,095	216	21%
K2	,522	,139	-,096	,053	-,099	-,458	1,268	114	11%
K3	,048	,236	,077	,342	-,531	-1,143	-,447	107	11%
K4	1,011	,110	-,355	,977	,681	,161	-,463	89	9%
K5	-,445	,201	,296	1,232	,148	,773	,357	79	8%
K6	,225	,199	-,151	-,917	,376	,934	-1,250	64	6%
K7	,007	-,274	-1,101	-,774	-,672	-,450	,410	61	6%
K8	-,612	,054	,574	-,793	,866	-,781	-,922	58	6%
K9	-1,321	-1,740	-1,120	1,013	,286	,221	,099	38	4%
K10	-1,396	,113	-1,156	-,596	-,302	,916	,205	34	3%
K11	-,728	-1,692	1,776	-,116	,598	-,672	,377	28	3%
K12	-1,422	1,753	-,575	-,377	1,559	-,237	,177	28	3%
K13	-1,509	1,367	,972	-,540	,011	,812	,550	26	3%
K14	,790	-1,779	-,734	-1,475	,252	-,005	-,741	26	3%
K15	-1,259	-,700	1,912	-,600	-1,266	,246	-,004	19	2%
K16	-,800	,906	,167	1,729	-2,735	,204	-1,478	12	1%
K17	1,798	1,710	-,081	-,521	-3,458	1,853	-,544	4	0%
K18	-,868	-,235	,366	-,879	-5,221	,585	-1,011	3	0%
K19	2,486	-,612	,562	4,913	3,257	2,777	1,126	1	0%
K20	1,521	-,192	-2,597	-1,236	-1,220	-3,329	7,766	1	0%
K21	,204	1,074	-,440	2,328	1,156	-7,261	-2,961	1	0%

Adatok forrása: VKK vezéradatbázisok, 1996–2009 alapján számított értékek

A továbbiakban az első 16 konfigurációt értelmezem, mivel a K17–K21 klasztereknek túlzottan ala-

sára (azonosított klaszterek), mely a jelenségeket már egészükben kívánja megérteni. Így a kapott válaszok is hasznos tartalommal szolgálhatnak, miszerint például a pénzügyi pozíció erősítése lehetséges a termékekre fókuszálás erősítésével is, mely adott esetben pilla-

natnyi versenylőnyőket is eredményezhet, azonban jellemzően ez rontja a vállalat piaci és lobbierőjét, szervezeti hatékonyságát, piaci orientációját és hálózati pozícióját, vagyis az illeszkedés kérdése különösen fontos (Kaplan – Norton, 2006).

Miként lehet kiemelkedően magas piaci és lobbierője egy vállalatnak?

A módok esetén zárójelben jelölöm, hogy melyik klaszter alapozza meg az állítást, illetve a magasabb értéktől haladok az alacsonyabb érték felé a módzatok ismertetésekor (3. táblázat).

Külön érdemes kiemelni a C módzatot, mely tanulsága, hogy a pillanatnyi versenylőnyőket azok a vállalatok képesek jobban piaci és lobbierővé fordítani, amelyek kevésbé vannak beágyazódva különböző hálózatokba. Tehát számos gyenge kapcsolat segíti őket a lehetőségek megragadásában, mely megállapítás egyezik Hite (2005) kvalitatív módszerekkel feltárt eredményeivel.

Miként lehet kiemelkedően magas pénzügyi ereje egy vállalatnak?

Külön kiemelem az A módzatot, miszerint az inkrementális termékdömpinggel nagyon kedvező pénzügyi pozíciót lehet elérni, mely egybevág Hortoványi et al. (2009) kutatási eredményeivel. Az A módzattal szemben a C éppen azt sugallja, hogy a termékek helyett a piacokra történő fókuszálás is jelentősen javíthatja a pénzügyi erőt, de a felmérés tanulsága szerint ez 12 vállalatnál jellemző, szemben a termékfókusz 28 vállalatával (4. táblázat).

Miként lehet kiemelkedően magas szervezeti hatékonysága egy vállalatnak?

Az A és D módzat a szervezetek tehetetlenségének jelenségét

3. táblázat

Miként lehet kiemelkedően magas piaci és lobbierője egy vállalatnak?

Mód	Mi kell még? (magas érték)	Minek a rovására? (alacsony érték)
A (K4)	Piaci orientáció Termékorientáció	Pillanatnyi versenylőnyök Szervezeti hatékonyság
B (K14)	Termékorientáció	Pénzügyi erő Piaci orientáció Pillanatnyi versenylőny Szervezeti hatékonyság
C (K2)	Pillanatnyi versenylőny	Hálózati pozíció
D (K1)	Hálózati pozíció	

4. táblázat

Miként lehet kiemelkedően magas pénzügyi ereje egy vállalatnak?

Mód	Mi kell még? (magas érték)	Minek a rovására? (alacsony érték)
A (K12)	Termékorientáció	Piaci és lobbierő Szervezeti hatékonyság Piaci orientáció
B (K13)	Szervezeti hatékonyság Hálózati pozíció Pillanatnyi versenylőny	Piaci és lobbierő Piaci orientáció
C (K16)	Piaci orientáció	Termékorientáció Pillanatnyi versenylőnyök Piaci és lobbierő

írja le, mely szerint a szervezetek akkor is újabb erőforrások felhalmozására törekednek, ha egyébként azt piaci helyzetük nem is indokolja (Bakacsi, 1996). Ez a jelenség megfeleltethető Adizes (1992) (kései) bürokrácia jellemzésével. Ehhez képest a B módzat inkább induló vállalkozások élethelyzetére utal (5. táblázat).

5. táblázat

Miként lehet kiemelkedően magas szervezeti hatékonysága egy vállalatnak?

Mód	Mi kell még? (magas érték)	Minek a rovására? (alacsony érték)
A (K15)		Piaci és lobbierő Termékorientáció Pénzügyi erő Piaci orientáció
B (K11)	Termékorientáció Pillanatnyi versenylőny	Pénzügyi erő Piaci és lobbierő Hálózati pozíció
C (K13)	Pénzügyi erő Hálózati pozíció Pillanatnyi versenylőny	Piaci és lobbierő Piaci orientáció
D (K1)	Termékorientáció	Pillanatnyi versenylőny Piaci orientáció Hálózati pozíció Piaci és lobbierő

Miként lehet kiemelkedően magas piaci orientációja egy vállalatnak?

6. táblázat

Mód	Mi kell még? (magas érték)	Minek a rovására? (alacsony érték)
A (K16)	Pénzügyi erő	Pillanatnyi versenylőny Piaci és lobbierő
B (K5)	Hálózati pozíció Pillanatnyi versenylőny	Piaci és lobbierő
C (K9)		Pénzügyi erő Piaci és lobbierő Szervezeti hatékonyság
D (K4)	Piaci és lobbierő Termékorientáció	Pillanatnyi versenylőny Szervezeti hatékonyság
E (K3)		Hálózati pozíció Termékorientáció Pillanatnyi versenylőny

zifikáció egyszerre jelenti a piacok és a termékek újszerűségét, és ez a stratégia igazából a nagyobb, erősebb vállalatok növekedési kihívása (6. táblázat).

Miként lehet kiemelkedően magas termékorientáció?

A termékorientáció egy jelentős elköteleződés a vállalat részéről, mely korlátozza a pillanatnyi versenylőnyeit, lehetőségmegragadó képességét. Ez az adminisztratív magatartásra utal, mely a vállalkozó vezetés ellentéte (Stevenson, 1983). Mindemellett a piaci orientáció a termékorientációval három módozat esetén is egymás ellentettjei, egy esetben egymás kiegészítői, mely az ansoffi növekedési stratégiák empirikus képét adják vissza (7. táblázat).

7. táblázat

Miként lehet kiemelkedően magas termékorientáció?

Mód	Mi kell még? (magas érték)	Minek a rovására? (alacsony érték)
A (K12)	Pénzügyi erő	Piaci és lobbierő Szervezeti hatékonyság Piaci orientáció
B (K8)	Szervezeti hatékonyság	Pillanatnyi versenylőny Piaci orientáció Hálózati pozíció Piaci és lobbierő
C (K4)	Piaci és lobbierő Piaci orientáció	Pillanatnyi versenylőny Szervezeti hatékonyság
D (K6)	Hálózati pozíció	Pillanatnyi versenylőny Piaci orientáció

A hálózati pozíció és a piaci és lobbierő kapcsolatát erős kettőség jellemzi. Egyrészt a magas hálózati beágyazódottság jelenthet vezető (E módozat), de bedolgozó szerepet is (B, C és D módozatok). Az erős kapcsolatok alapvetően segítenek a lehetőségek kihasználásában, azonban túlzottan sok erős kapcsolat a vállalkozás fejlődésének gátja (Hite, 2005) (8. táblázat).

Miként lehet kiemelkedően magas piaci orientációja egy vállalatnak?

Érdekes megfigyelés, hogy az A, B és C módozatok esetén is a magas piaci orientáció együtt jár az alacsonyabb piaci és lobbierővel, ami arra utalhat, hogy az alacsonyabb alkuerővel rendelkező vállalatok kényszerülnek rá jobban az ügyfélközpontúságra. Ez alól a megállapítás alól üdítő kivétel a D módozat, mely arra utal, hogy magas fokú piaci és termékorientációval már lehetőség van nagyobb piaci és lobbierő elérésére. Ez utóbbi gondolat összekapcsolható Ansoff (1965) növekedési koncepciójával, miszerint a diver-

Miként lehet kiemelkedően magas hálózati pozíciót elérni?

8. táblázat

Mód	Mi kell még? (magas érték)	Minek a rovására? (alacsony érték)
A (K6)	Termékorientáció	Pillanatnyi versenylőny Piaci orientáció
B (K10)		Piaci és lobbierő Szervezeti hatékonyság Piaci orientáció Termékorientáció
C (K13)	Pénzügyi erő Szervezeti hatékonyság Pillanatnyi versenylőny	Piaci és lobbierő Piaci orientáció
D (K6)	Piaci orientáció Pillanatnyi versenylőny	Piaci és lobbierő
E (K1)	Piaci és lobbierő	

Miként ragadhatók meg a pillanatnyi versenyelőnyök?

Az A módozat arra utal, hogy az erősebb piaci és lobbipozícióval rendelkező vállalatok jobban képesek kiaknázni a pillanatnyi versenyelőnyöket, mely megfeleltethető Penrose (1959) e témában kifejtett véleményével. Ennek azonban ellentmondanak a B, D és E módozatok, melyek éppen arra utalnak, hogy a pillanatnyi versenyelőnyök megragadása éppen az alacsonyabb alkuerővel rendelkező vállalatokra jellemző (9. táblázat).

Vállalati stratégiák, konfigurációk változása a négy felmérés során

A felmérés éve és a konfigurációk között szignifikáns kapcsolat mutatkozik ($\varphi_0=0,262$ $p<10^{-8}$ és $\varphi_{16}=0,328$ $p<10^{-6}$). Az egyes csoportok évek szerinti megbontását a 10. és a 11. táblázat mutatja be.

Amint az a 10. táblázatból is szembe tűnik, valamennyi csoport megjelenik az egyes felmérések során, de egyes csoportok dominánsak bizonyos időkben. Míg az 1996-os felmérés során a C3 volt a leggyakoribb (és közel azonos szinten jelent meg a C2 és a C1), addig 1999-ben már a C2 a leggyakoribb (C1 közel azonos szinten, míg C3 gyakorisága jelentősen visszaesett). 2004-től a C1 a leggyakrabban, sőt 2009-ben már a felmérésben rész vett vállalatok 44%-a ebbe a csoportba tartozik.

Adatok forrása: VKK vezéradatbázisok, 1996–2009 alapján számított értékek.

A klaszterek bemutatásakor a 21 klaszteres megoldást vettem alapul, azonban a 10-nél kevesebb elemet tartalmazó, 17–21-ig terjedő klasztereket kizártam.

9. táblázat

Miként ragadhatók meg a pillanatnyi versenyelőnyök?

Mód	Mi kell még? (magas érték)	Minek a rovására? (alacsony érték)
A (K2)	Piaci és lobbierő	Hálózati pozíció
B (K13)	Pénzügyi erő Szervezeti hatékonyság Hálózati pozíció	Piaci és lobbierő Piaci orientáció
C (K7)		Szervezeti hatékonyság Piaci orientáció Termékorientáció Hálózati pozíció
D (K11)	Szervezeti hatékonyság Termékorientáció	Pénzügyierő Piaci és lobbierő Hálózati pozíció
E (K5)	Piaci orientáció Hálózati pozíció	Piaci és lobbierő

10. táblázat

A 6 klaszter megoszlása az egyes felmérések során

Klaszterek	1996	1999	2004	2009	Összesen
C1	51	59	69	117	296
C2	56	60	44	41	201
C3	63	39	36	39	177
C4	35	43	50	23	151
C5	22	36	31	30	119
C6	15	10	24	16	65
Összesen	242	247	254	266	1009

Adatok forrása: VKK vezéradatbázisok, 1996–2009 alapján számított értékek

11. táblázat

10 elem feletti klaszterek megoszlása az egyes felmérések során

Klaszterek	1996	1999	2004	2009	Összesen
K1	43	43	41	89	216
K2	26	34	29	25	114
K3	14	34	26	33	107
K4	27	20	20	22	89
K5	37	14	10	18	79
K6	13	16	22	13	64
K7	20	18	17	6	61
K8	9	14	15	20	58
K9	8	12	14	4	38
K10	8	8	13	5	34
K11	8	8	4	8	28
K12	5	7	9	7	28
K13	6	7	8	5	26
K14	4	7	14	1	26
K15	6	3	5	5	19
K16	3	2	4	3	12
Összesen	237	247	251	264	999

További jelenség, hogy 1996-ról 2004-re folyamatosan nőtt a C4 jelentősége, amire annak idjén még Hortoványi és Szabó (2006) rámutatott. Továbbá 2004 különösen kedvezőnek mutatkozott a C6 számára.

A vizsgálatokat a 21 klaszteres csoportosításra épülő 16 klaszteres megoldás elemzésével folytatva, melyek évenkénti bontását tartalmazza 11. táblázat, hasonló megállapíthatások tehetők:

- A K1 mindegyik mintában a leggyakoribb, azonban a 2009-es mintában a gyakorisága kétszeresére nőtt, továbbá a K8 tekinthető a 2009-es felmérés speciális csoportjának. Tehát 2009-ben a (1) magas piaci, lobbierővel és hálózati pozícióval rendelkező vállalatok mellett a (2) magas szervezeti hatékonysággal és termékorientációval, de ezzel egyidejűleg alacsony piaci és lobbierővel, piaci orientációval, hálózati pozícióval és pillanatnyi versenylőnyvel rendelkező vállalatok tekinthetők a felmérés során felülreprezentáltak. A két típus összevetéséből az a következtetés vonható le, hogy a vállalati populáció polarizálódott a hálózati pozíciók és a piaci és lobbierő tekintetében. Mindemellett alapvetően a leggyakoribb stratégia megerősödéséről beszélhetünk.
- A 2004-es felmérés során összességében kevésbé gyakoribb csoportok tekintetében magasabb a mintabeli arány: a K6, a K9, a K10 és K14 lényegesen gyakoribb ezen időszak alatt, mint a korábbi vagy későbbi felmérések során. A konfigurációk értelmezése a következő:
 - (1) magas hálózati pozíció és termékorientáció, alacsony pillanatnyi versenylőny és piaci orientáció,
 - (2) magas piaci orientáció, alacsony pénzügyi, piaci és lobbierő és szervezeti hatékonyság,
 - (3) magas hálózati pozíció, alacsony piaci és lobbierő, szervezeti hatékonyság, piaci és termékorientáció, és
 - (4) magas piaci és lobbierő, alacsony pénzügyi erő, szervezeti hatékonyság és piaci orientáció. A konfigurációk összevetésével megállapítható, hogy a kedvező környezeti feltételek teret engedtek a (stratégiai) variációk képződésére.
- A pillanatnyi versenylőnyök megragadására képes K2, a felmérések közül, az 1999-es felmérés során a legjellemzőbb. Továbbá a K3 és a K9 tekinthető még szintén átlagosnál gyakoribb konfigurációnak. Részleteiben tekintve: (1) pillanatnyi versenylőnyök megragadás és magas piaci és lobbierő szem-

ben a kedvezőtlenebb hálózati pozíciókkal, (2) magas piaci orientáció, alacsony hálózati pozíciók, termékorientáció és pillanatnyi versenylőnyök, és (3) magas piaci orientáció, alacsony pénzügyi, piaci és lobbierő és szervezeti hatékonyság. Tanulmányként arra a következtetésre juthatunk, hogy a környezet számos pillanatnyi versenylőnyt kínál fel, melyekkel a vállalatok egy része képes volt élni szövetségesek hiányában is.

- Az 1996-os felmérés eredményeire visszatekintve a K4, a K5 és a K7 konfigurációk gyakorisága átlag feletti. Vagyis, (1) kedvező piaci és lobbierő, magas termék- és piaci orientáció a szervezeti hatékonyság és a pillanatnyi versenylőnyök rovására, (2) magas piaci orientáció, hálózati pozíciók és pillanatnyi versenylőnyök, alacsony piaci és lobbierő mellett, és (3) pillanatnyi versenylőnyök kihasználása a szervezeti hatékonyság, a piaci és termékorientáció rovására, alacsony hálózati pozíció mellett. Ez utóbbi konfiguráció példát mutat arra, hogyan lehet a vállalat lehetőségeivel „elfedni” a vállalat gyengeségeit.

A konfigurációkat időbeli fejlődésük szerint vizsgálva megállapítható, hogy a különböző környezeti feltételek mentén több (legalább 16) életképes konfiguráció is állandónak tekinthető. Ezenfelül, az egyre kedvezőbb piaci környezet (1996–2004) a konfigurációk sokszínűségéhez vezetett, míg a 2009-es válság a főbb konfigurációk gyakoriságát növelte.

Kontroll/leíró változók kapcsolata a teljesítménykonfigurációkkal

A teljesítménykonfigurációk, a többségi tulajdonos, a vállalat fő tevékenysége és a területi elhelyezkedés nominális változók, míg a méretkategória-változó az exportarány-skála lett. (Az exportorientációt monoton transzformáció keretében kategóriaváltozóvá kódoltam át az eredmények jobb értelmezhetősége kedvéért: 0–nincs exporttevékenység, 1–20% alatti export, 2–20 és 40% közötti export, 3–40 és 60% közötti export, 4–60 és 80% közötti export, 5–80% feletti export.) A továbbiakban az asszociációvizsgálat eredményeit mutatom be, mely során kiderül, hogy az egyes teljesítménykonfigurációk szignifikáns kapcsolatban állnak számos leíró változóval.

A méret- és a teljesítménykonfigurációk között 95%-os bizonyossággal mutatható ki kapcsolat ($\varphi_{\text{létszám}}=0,200$ $p<0,034$, $\varphi_{\text{eszköz}}=0,189$ $p<0,009$ és $\varphi_{\text{árbevétel}}=0,173$ $p<0,027$), mely azonban nem utal arra, hogy valamelyik kategóriában a nagyobb vagy a kisebb

vállalatok lennének dominánsak. Például mindegyik kategóriában az 50 és a 300 fő közötti létszám a leggyakoribb, mindemellett a C3 esetén a csoportba tartozó vállalatok 30,8%-a 300 és 999 fő közötti a 22%-os várható értékkel szemben. Eszközértékben és árbevételben mindegyik csoportban kis-, közepes és nagyvállalatok is jellemzők.

Az exportarányban 99% feletti bizonyossággal mondhatjuk, hogy van kapcsolat a teljesítménykonfigurációkkal ($\varphi=0,378$ $p<10^{-13}$). A C1 többsége nem exportál, illetve szintén alacsony az exportarány a C4 esetén. A C2, C3 és C6 egyenletes eloszlást mutat az exportarány kategóriái szerint, míg a C5 esetén nagyon magas és nagyon alacsony exporttevékenység is jellemző.

A többségi tulajdonos és a konfiguráció között 99% feletti bizonyossággal mutatható ki kapcsolat ($\varphi=0,192$ $p<10^{-3}$). Mindegyik csoportban a belföldi többségi tulajdon a vállalatok legalább felére jellemző, azonban jelentősebb eltérések mutatkoznak a külföldi és az állami többségi tulajdonosú vállalatok csoportbeli megjelenései között. Átlag feletti az állami többségi tulajdonú vállalatok gyakorisága C1, C4 és C5 esetén, míg a külföldi többségi tulajdon a C2 és C3 esetekben felülreprezentált. A C6 csoport több mint kétharmadát belföldi többségi tulajdonban lévő vállalatok alkotják.

Az egyes klaszterek és a vállalatok fő tevékenysége között is kapcsolat mutatkozik ($\varphi=0,192$ $p<10^{-3}$). A mintához képest a C1 esetén felülreprezentáltak a különböző szolgáltató, míg alul a feldolgozóipari vállalatok (bár így is ez a leggyakoribb iparág a maga 40%-os súlyával). A C2 és C3 csoportokat a feldolgozóipari vállalatok uralják kétharmados többséggel (64,1% és 68,7%). A C4 és C5 esetén a mezőgazdasági, a feldolgozóipari vállalatok felülreprezentáltak, míg a kereskedők alul. A C6 átlag felett tartalmaz építőipari és kereskedő cégeket, de ezek összesített aránya továbbra is alacsony (21,6% a várható 16%-kal szemben).

A vállalatok területi elhelyezkedése és a teljesítménykonfigurációk között nem tudunk 95%, vagy annál nagyobb bizonyossággal kapcsolatot kimutatni.

A 6 klaszteres megoldás eredményeit a 16 klaszteres megoldás vizsgálata tovább erősíti, mely esetén már 99%-os bizonyossággal mutatható ki kapcsolat a teljesítménykonfigurációk és a vállalati méret, az exportarány és a többségi tulajdonos típusa között, de továbbra sem mutatkozik szignifikáns kapcsolat a területi elhelyezkedéssel.

Azonban a 16 klaszteres elemzések során tekintettel kell lenni arra a „hüvelykujj”-szabályra, miszerint a kereszttáblák egyes celláiba legalább öt elem szükséges a megbízható eredményekhez. Ennek értelmében a 16

klaszteres megoldást tovább kellene szűkíteni a 6–10 legnagyobb klaszter vizsgálatára. Ez a szűkítés azonban jelentős torzítást okoz, ezért ennek eredményeit nem használom fel, azonban nagyobb elemszámú minták esetén ez a megoldás javasolt. A leírtak értelmében a következő szakaszban is a 6 klaszteres megoldás kapcsolódásait vizsgálom.

Összegzés

Kutatásom céljaként a magyarországi vállalatok elmúlt húsz évben tanúsított stratégiáinak megértését tűztem ki célul, a realizált teljesítmények alapján sokváltozós statisztikai módszertan felhasználásával azonosított konfigurációk segítségével. A kutatás során:

- integrált vizsgálati keret segítségével
- azonosítottam a vállalatvezetők számára releváns teljesítményértékelési dimenziókat, melyeket felhasználva
- homogén vállalati csoportokat, klasztereket képeztem.

A klaszterek leírása során bemutattam az elmúlt időszak gyakorlatban megjelenő vállalati stratégiáit, és azok változását az elmúlt húszéves időszakban (12. táblázat).

A magyarországi vállalatok elmúlt húszéves stratégiáinak vizsgálata számos tanulsággal szolgál egyrésztől akadémiai területen, másrésztől a vállalati szféra gyakorló (és leendő) menedzserei számára. Külön kiemelendő, hogy konkrét ajánlások, stratégiák fogalmazódtak meg a kiemelkedő vállalati teljesítmény elérése érdekében.

A felhasználhatóság mellett fontos felhívni a figyelmet a kutatás következtetéseinek korlátaira is. Mint azt 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 a kitöltésükben. Ebből következik, hogy megállapításaink létszám szerint elsősorban a közép- és nagyvállalatokra vonatkoznak.

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.

A vállalati stratégiák alakulása 1992 és 2010 között

	1992–1995	1996–1999	2000–2004	2005–2009	Összes
Makro-környezet	– stabilizáció	– új növekedési pálya	– csúcsteljesítmény	– hanyatlás és válság	1 gazdasági ciklus
Teljesítmény-dimenziók konnotációi	– az állam negatív konnotáció – az export a kiváltóságosoké – versenyelőny: termékválaszték és ár	– pénzügyi erő a strukturális hatékonysággal van összefüggésben – az állam negatív konnotáció – az export a kiváltóságosoké – erős termékorientáció	– pénzügyi erő a strukturális hatékonysággal van összefüggésben – az export a kiváltóságosoké – erős termékorientáció – hálózatosodás erősödése	– pénzügyi erő és a strukturális hatékonyság a rugalmassággal van összefüggésben – hálózatosodás erősödése – versenyelőny: rugalmasság	7 robusztus dimenzió
Teljesítmény-konfigurációk	– közepes elemszámú stratégiák – számos lehetőség – alacsonyabb a hálózatok szerepe	– pillanatnyi versenyelőny megragadása – alacsonyabb a hálózatok szerepe	– kisebb elemszámú stratégiák „virágkora” – magasabb a hálózatok szerepe	– nagyobb elemszámú stratégiák megerősödése – magasabb a hálózatok szerepe	6 és 16 klaszteres megoldások: valamennyi csoport megjelenik az egyes felmérés során

Lábjegyzet

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

Felhasznált irodalom

Adizes, I. (1992): Vállalatok életciklusai. Budapest: HVG
 Anderberg, M.R. (1973): Cluster analysis for applications. New York: Academic Press
 Ansoff, H.I. (1965): Corporate Strategy: An analitic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill
 Bakacsi Gy. (1996): Szervezeti magatartás. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
 Campell-Hunt, C. (2000): What We have Learned About Generic Competitive Strategy. A Meta-analysis. Strategic Management Journal, 21: p. 127–154.
 Hite, J. (2005): Evolutionary processes and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms. Entrepreneurship Theory and Practice, 29: p. 113–144.

Hortoványi L – Dobák M – Szabó Zs.R. (2009): Entrepreneurial Management Practices: An Empirical Investigation of Alertness to Opportunity. 2009 Babson College Entrepreneurship Research Conference. 5th June, Babson Park, Massachusetts, USA. http://portal.uni-corvinus.hu/index.php?id=24294&no_cache=1&tx_efcointranet_pi1%5bfomenu%5d=publikaciok&tx_efcointranet_pi1%5bcusman%5d=szoltr
 Kaplan, R.S. – Norton, D.P. (2006): Alignment. Boston: Harvard Business School Publishing
 Lehmann, D.R. (1985): Market research and analysis. Homewood, Il.: R. D. Irwin
 Penrose, E.T. (1959): The Theory of the Growth of the Firm. Oxford: Basil Blackwell
 Stevenson, H.H. (1983): A perspective on entrepreneurship. Harvard Business School Working Paper, 9–384–131
 Wright, P. – Nazemzadeh, A. – Parnell, J. – Lado, A. (1991): Comparing Three Different Theories of Competitive Strategies. Industrial Management, 33(6): p. 12–16.

Cikk beérkezett: 2011. 5. hó
 Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2011. 9. hó