

FÜLÖP Gyula - PERGE Ildikó

A MAGYARORSZÁGI VÁLLALATOK GLOBÁLIS PERSPEKTÍVÁBAN A STRATÉGIAI LEHETŐSÉGEK ÉS FENYEGETÉSEK VIZSGÁLATA

A globalizáció témájával foglalkozó publikációk ez idáig viszonylag csekély figyelmet fordítottak arra, miként hat ez a folyamat a vállalati szférára. A szerzők tanulmányukban azt elemezték, hogy a globalizáció milyen stratégiai lehetőségeket és fenyegetéseket jelent a Magyarországon működő kis-, közép és nagyvállalatok számára. Az empirikus vizsgálat során meghatározták a vállalatcsoportok versenyhelyzetét, az általuk érzékelt globális verseny új elemeit, a követett stratégiák főbb típusait, valamint a vállalatok szervezeti és kapcsolatrendszerét, és ahol lehet, ismertették a korábbi felmérések megfelelő adataival való összevetést is.

Könnyen bebizonyítható a tézis, hogy a kibontakozóban lévő piacgazdaságokban a növekedés perspektívái és lehetőségei pozitív kapcsolatban állnak a világgazdaságban jelenleg zajló globalizációs folyamattal.

A nemzetközi gazdaság globalizálódásán vagy globálissá tételén azt a folyamatot kell érteni, amelyben a gazdaság eléggé nagy erejű szereplői számára megszűnnek az erőforrások megszerzésének a földrajzi vagy intézményi korlátai, tetszés szerinti kombinálásának és allokációjuknak elhárulnak a területi, jogi vagy társadalmi akadályai oly módon, hogy a források allokációja vagy annak megváltoztatása a lehető leggyorsabban, minimális költséggel mehessen végbe.

A nemzetközi gazdasági kapcsolatok területén a globalizáció négyféle részfolyamat egymással sokirányúan összefonódó szövevényében formálódik. Ezek:

- 1) A pénzpiacok világméretű összekapcsolódása.
- 2) Az áru piacok-árak szerint eltérő mértékben és módon történő – integrálódása.
- 3) A regionalizálódási irányzat erősödése és ezen az alapon a nemzetgazdaságok közötti interdependenciák fokozódása.
- 4) Az egyre nagyobb mértékben veszélyeztetett természeti környezet védelmében világszintű szerve-

zet keretei közé illesztve, egyeztetett szabályozás kialakulása.

E folyamatok mögött a multinacionális és globális vállalatok tevékenysége áll, amit sokan sok szempontból elemeztek már. Kevesebbet tudunk azonban arról, hogy a globális vállalatok térhódítása milyen hatással van a magyarországi vállalatok működésére, vagy hogy segítik-e vagy akadályozzák-e a globális piacokhoz való hozzáférésüket, milyen előnnyel illetve hátránnyal versenyeznek világméreteken, milyen stratégiákkal és sikerrel válaszolnak a globális kihívásokra, és a globalizáció hatására milyen változások mennek végbe a hazai vállalatok szervezeti és kapcsolati rendszerében.

A siker feltételeit a vállalati stratégia elméletének szintjén könnyű axiomatikus jelleggel kimondani – hiszen ki ne tudná, hogy a termék (a szolgáltatási folyamat), a piac, az emberi tényezők és folyamatok újraformálásáról van szó –, annál nehezebb a gyakorlatban életre hívni.

Jelen tanulmány, mely a *Széchenyi István Ösztöndíj* keretében készült, kísérletet tesz a globalizálódás vállalati kontextusának felvázolására. Összefoglalja a kérdéskörrel szorosan összefüggő hazai irodalom főbb megállapításait. Felvázolja a kutatás koncepcionális modelljét és leírja annak feltételezéseit. A vállalati

minta segítségével részletesen bemutatja az empirikus vizsgálat eredményeit és levonja a végkövetkeztetéseit.

A korábbi empirikus kutatások és az újabb felmérések

A globalizáció vállalati összefüggései iránt megnyilvánuló érdeklődést jelzik az utóbbi években hazánkban egyre gyakrabban végzett kérdőíves felmérések, amelyek az alábbi öt központi területen kerestek helyzetfeltáró információkat:

- tőke kivitel,
- versenyképesség,
- vállalkozói aktivitás,
- vállalatirányítási rendszer,
- információs technológia.

Az 1. táblázatban ezeknek az empirikus vizsgálatoknak az eredményeit foglaljuk össze tömören, és terjedelmi korlátok miatt itt eltekintünk azok részletes ismertetésétől.

A globalizáció területén végzett jelentősebb hazai empirikus kutatások legfontosabb megállapításait hasznosítani kívánjuk a jelenlegi kutatás fő céljainak meghatározása, illetve a kapott eredmények összehasonlító értékelése során.

A kutatás céljai

Jelen empirikus kutatásunk céljainak felvázolása előtt említést teszünk a kutatás elméleti megalapozásának tekinthető könyvünkről. „A globális vállalati stratégiák” című tankönyv jelentős része e stratégiák tartalmáról, típusairól és speciális elemzési módszereiről szól. A kötet elméleti mondanivalóját, a fentiekben túlmenően, szintén figyelembe vettük a kutatási célok meghatározásakor.

A kutatás alapvető célja, annak vizsgálata, hogy a globalizációból, mint korunk meghatározó tényezőjéből fakadó hatások milyen formában és mértékben érintik a magyarországi vállalkozásokat; vagyis, hogyan viselik el a globalizációból fakadó következményeket, illetve milyen stratégiai válaszlehetőségek vannak e kihívásokra.

Ezen belül a kutatás a következő négy fő kérdésre kíván választ találni:

1) Lehetővé teszi-e a hazai vállalatok globalizálódása, eddig elért teljesítménye számukra a globális piac-hoz való azonnali hozzáférést?

2) Hogyan tudják kezelni a vállalatok azokat a problémákat, amelyek abból fakadnak, hogy a globális versenynek új elemei jelentek meg, úgy mint a minőség, a fogyasztóorientáció, az egyre fontosabbá váló termelési kapacitások, technológiák és az egyre inkább individualizálódó életstílus, ami hatással van a vásárlói szokásokra?

3) Milyen stratégiákat fejlesztettek ki a vállalatok arra vonatkozóan, hogy kihasználják a globalizációs folyamat nyújtotta lehetőségeket, illetve, hogy elkerüljék ennek a folyamatnak a komolyabb kockázatait?

4) Milyen új kérdéseket vet fel, illetve milyen új megoldandó problémákat indukál, az eltérő szervezeti képességekből és vállalati kultúrákból adódóan, a különböző régiókban működő vállalatok globális kapcsolatainak a kifejlődése?

A fenti kérdések pontos megválaszolását segíti elő a kutatás koncepcionális modellje.

A kutatás koncepcionális modellje

A vállalati globalizáció kutatás koncepcionális modellje a globális gondolkodás, pontosabban a globális stratégia kialakításának kulcsfontosságú tényezőit igyekszik figyelembe venni és ennek megfelelően irányítani az adatgyűjtést és elemzést.

A 1. ábrán bemutatott modell fő tényezői és azok összefüggése a következőkben írható le:

A modell azzal a feltételezéssel él, hogy a vállalati globalizációs folyamatot két fontos, egymással szoros kapcsolatban álló tényezőköteg indítja el: az egyikben a külső környezeti tényezők, vagy hajtóerők sorakoznak fel, a másikat a belső feltételek határozzák meg.

A legfontosabb külső tényezők között van az ízlésnek és a piacok globalizációja, az új technológia és az ezek révén előállított termékek rövidülő életciklusa és gyors elterjedése, a méretgazdaságosságból és a tanulásból eredő lehetőségek bővülése, a nemzetközi gazdaság növekvő turbulenciája, fokozott bizonytalanság az élet minden területén, a nemzetközi kereskedelem korlátainak eltűnése.

A vállalat globális működésében általában az erőforrás és a kompetencia elégtelenségének érzékelése számít belső tényezőnek. A globalizálódásra ösztönző egyéb belső körülmények azok a feltételek, hogy a globális működtetés olcsóbb, mint például integrált vállalatot működtetni és finanszírozni, valamint hogy a globális együttműködés köteleke erős védelmet biztosíthat a céget átvenni szándékozó ragadozókkal szem-

A globalizációval kapcsolatos magyarországi kutatások

A kutatók	A kutatási terület	A minta	Eredmények
Chikán, Czako és Zoltayné (1996, 1999)	Versenyképesség	325 és 319 közép-méretű vállalat	A vizsgált vállalati kör <i>versenyképessége</i> jelentősen <i>javult</i> a két felmérés időszaka között. Ebben a kialakult <i>piaci viszonyokhoz való alkalmazkodásnak</i> kiemelkedő szerepe volt. Ahhoz, hogy ez a vállalati kör tovább tudjon lépni, a <i>növekedéshez szükséges erőforrások megszerzése</i> jelenti a legnagyobb problémát.
Makó (2001)	Vállalatirányítási rendszer	75 Magyarországon működő multinacionális vállalat	A tapasztalatok arra figyelmeztetnek, hogy a hazai gazdaságban tevékenykedő szervezetek <i>vezetési és munkaerő-felhasználási praxisában</i> megjelenő olyan, viszonylag új jelenségekről van szó, amelyek modelljeit csak a <i>további szisztematikusan kutatások</i> segítségével lehet azonosítani és jellemezni.
Ács, Szerb, Ulbert és Varga (2001)	Vállalkozói aktivitás	2000 felnőtt lakos, 36 szakértő	Az eredményt összegezve arra lehet következtetni, hogy a hazai vállalkozások alapvetően <i>jó úton járnak</i> , és <i>relatíve kedvező környezeti feltételek</i> mellett remélhető, hogy <i>megállják helyüket</i> a világban a fokozódó globalizáció viszonyai között, és főleg az <i>Európai Unióhoz való csatlakozásunkat</i> követően is.
Antalóczy és Éltető (2001–2002)	Tőkekivitel	22 hazai tőzsdei cég	Mindent egybevetve, a tényezők komplexitása miatt <i>nehéz megjósolni a magyar tőkebefektetések alakulását</i> külföldön. Rövid távon valószínű az eddigi trend folytatása, bár egy-egy nagyobb projekt megvalósulása vagy lemaradása továbbra is jelentősen befolyásolja majd a tőkekiviteli folyamatokat.
Losonczi (2002)	Információs technológia	Kis-, közepes és nagyméretű vállalatok	<i>Nem kell misztifikálni a globalizáció világméretű jelenségét</i> : a különböző hatások és mechanizmusok megismerése sok félreértést is eloszthat. Nincs messze az az idő, amikor az <i>internetes üzleti megoldások alkalmazása nem versenyelőnyt jelent, hanem versenyhátrányt szüntet meg</i> a magyar vállalatoknál, azaz a versenyképesség szükséges, de korántsem elégséges feltétele lesz.

ben. További feltételezés, hogy a globalizálódás a legjobb megoldás a kockázat csökkentésére vagy a kívánt piaci pozíció lehető leggyorsabb elérésére.

- A modell szerint a globális üzletben való gondolkodáshoz a vállalat három dimenzió mentén történő újraformálása szükséges. Ennek sikeres megvalósításához a vállalatnak, sajátos szempontok szerint, össze kell hasonlítani a *termékeit, a piacait, és az embereit és folyamatait* a versenytársakéval. Az összeméréskor, az iparágon belüli saját versenyhelyzet értékelésében nagyon kritikusnak kell lennie. Meg kell határozni, mik a vállalat belső erősségei és gyengeségei, és azonosítani kell a *globális verseny külső lehetőségeit és fenyegetéseit*. Az elemzés során a hangsúlynak nem azon kell lennie, hogy mindenféle erősséget és gyengeséget, lehetőséget és fenyegetést kiértékeljünk, hanem inkább azon, hogy felismerjük azokat, amelyek kapcsolatban állnak a globális stratégiával.
- A 2. ábrán szemléltetett koncepció sémán látható, hogy amennyiben megtörtént a globális piaci lehetőségek és fenyegetések összevetése a vállalat erős és gyenge pontjaival, mód nyílik az ennek megfelelő *stratégia* kialakítására. A vállalatok nemzet-

közi terjeszkedését szolgáló stratégiáját leginkább a *versenyhelyzet és az iparági globalizációs kényszer, a globális integráció és a lokális válaszképesség szükségessége, valamint a lehetséges termék/piac relációk* befolyásolják.

- A logikai folyamat újabb eleme a *stratégia bevezetésével* kapcsolatos, melynek során a vállalatnak arra kell figyelnie, hogy a stratégiai megfelelés minél jobban megvalósuljon. Ebben nagy szerepet játszik a vállalati szervezet, a működésirányítás és a kapcsolatrendszer.

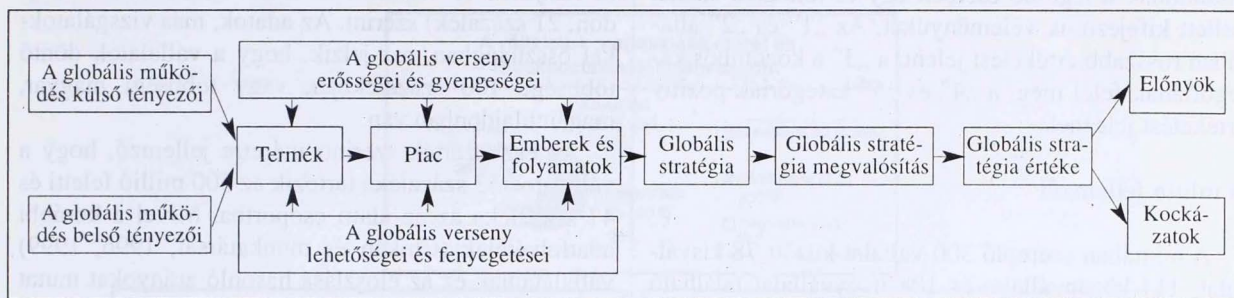
A *szervezeti struktúra* kialakítását nagyban befolyásolja, hogy a globalizálás hatására milyen változások következtek(-nek) be a szervezeti jellemzőkben és az értékrendszerben.

A *hatékony működésirányítás* vezetési módszerének helyes megválasztásához ismerni kell a vállalati működéssel szembeni kihívásokat.

A *kapcsolatrendszer* a vállalattal kapcsolatban álló partnerek összetétele és azok területi megoszlása szerint formálódik.

- A kutatás koncepcionális modellje azt tükrözi, hogy a globális gondolkodás folyamatának kialakítá-

A kutatás koncepcionális modellje: a globális gondolkodás/stratégia kialakításának tényezői



sában fontos szerep jut az értékelésnek. A *globális stratégiák értékét* a vállalatok két oldalról elemezhetik. Egyfelől összefoglalhatják a stratégiák alkalmazásából származó *potenciális előnyöket*, másfelől leírhatják azokat a körülményeket, amelyek kockázatot jelenthetnek a stratégiák követése során. A potenciális előnyök tömören így foglalhatók össze: új fogyasztók szerzése meglévő termékek számára, olcsó termelési tényezőkhöz való hozzáférés, új alapvető képességek kifejlesztése, meglévő képességek új módon történő hasznosítása, az általános kockázat menedzselése.

Nem kétséges, hogy mind a gazdasági körülmények, mind politikai események jelentős mértékben csökkenthetik a globális stratégiák értékét.

A fent leírt koncepcionális modell fő jellemzője, hogy a globális stratégia értékének (másként a modell független változójának) alakulásához a folyamat mindegyik tényezője hozzájárul. Az 1. ábrán látható összefüggérendszernek vélhetően vannak olyan további elemei is, amelyek nem könnyen azonosíthatók.

A globális gondolkodás, illetve stratégia kialakításának a folyamata valószínűleg sokkal összetettebb annál, ahogyan azt a kutatás kezdetén a modell alkotói feltételezték.

A kutatási módszer és a mintavétel

A hazai statisztikai adatok hiányosságai miatt, illetve azért, hogy a globalizációs hatásokat jobban meg lehessen ítélni, kérdőíven alapuló felmérést készítettünk.

A kérdőíves felmérésekkel kapcsolatos módszertani viták elkerülése végett olyan kérdőívet fejlesztettünk ki, amely a standardizált kérdések megválaszolása után lehetőséget ad a válaszok részletesebb kifejtésére, az anonimitást biztosítva.

Mivel a kutatás célja a 2002-re jellemző kép felvázolása mellett a korábbi jellemzőihez viszonyított változások feltérképezése volt, a kérdőívek tartalmának meghatározásakor, ahol lehetett, figyelembe vettük a vizsgálatok kérdéseit is. Ily módon lehetővé vált az eredmények több dimenzióban történő összehasonlító értékelése.

A 12 oldalas felső vezetői kérdőív öt részből áll:

- 1) A vállalatok helyzete – a globális piachoz való hozzáférés.
- 2) A globális verseny új elemei – a versenyelőnyök és lehetőségek azonosítása.
- 3) A vállalati stratégiák, a vállalati stratégiák értéke.
- 4) A vállalatok szervezete, működése és kapcsolatrendszere.
- 5) A felmérésben szereplő vállalatokra vonatkozó statisztikai információk.

A mintában kis-, közép- és nagyvállalatok szerepelnek. A vállalatok kiválasztására az ágazati hovatartozás, a foglalkoztatotti létszám és a tulajdonosi szerkezet szerinti reprezentációt biztosítva a Statisztikai Hivatal 2001-es adatai alapján került sor.

Ezeket a kategóriákat az elemzés során továbbiakkal egészítettük ki. Ilyen használt elemzési kategória még a vállalat kora, a tőkebefektetés formája, a vállalat eszközei értéke és árukészlete, valamint az export és import részaránya az árbevételből.

Értékelhető kérdőíveket összesen 300 vállalatból sikerült összegyűjteni, amiben a *Miskolci* és a *Debreceni Egyetem* közgazdász hallgatói működtek közre.

A kérdőívek feldolgozása és a statisztikai vizsgálatok elvégzése a *Microsoft Excel* számítógépes program segítségével történt. Az alapvető statisztikai számítások elvégzését követően – függő változóként kezelve a vállalatokra vonatkozó adatokat – kapcsolatot kerestünk bizonyos (a globális stratégiák értékével kapcsolatos) kérdésekre adott válaszok, valamint a tőkebefektetési forma jellemzői között.

Az ábrák és táblázatok egy részének tanulmányozásához tudni kell, hogy a kérdőív kérdéseinél a válaszadónak a legtöbb esetben egy öt fokozatú skálán kellett kifejezniük véleményüket. Az „1” és „2” általában rosszabb értékelést jelent, a „3” a közömbös kategóriának felel meg, a „4” és „5” kategóriák pozitív értékelést jeleznek.

A minta jellemzői

A mintában szereplő 300 vállalat között 78 kisvállalat, 114 középvállalat és 108 nagyvállalat található (2. ábra). Ezek a számok azt mutatják, hogy a hazai vállalatok méret szerinti megoszlásához, de Chikán és munkatársai (1999) korábbi felméréséhez képest is, az 50 főnél kevesebbet foglalkoztató kisvállalatok (26%) alulreprezentáltak a mintában. Ennek az a feltételezés az oka, hogy a globalizációs hatásokat a közép és nagyméretű vállalatok közvetlenebb módon érzékelik, mint a kisebbek, ezért figyelmünket inkább erre a vállalati kategóriára irányítottuk.

A vizsgált vállalatok egynegyed része termelési eszközök és fogyasztási cikkek előállításával foglalkozik. 23 százalékuk – 1 és 8 százalék közötti megoszlásban – bányászati, vegyipari, járműipari, energiaipari és építőipari tevékenységet végez. A nagyobbik kör (52 százalék) kereskedelmi, szállítási-hírközlési, pénzügyi és egyéb szolgáltatást (például vendéglátás, ingatlangazdálkodás) nyújt. E tekintetben a mintánk nem hasonlít Chikán és munkatársai (1999), valamint Antalóczy és Éltető (2002) mintájára, mivel ebben a szolgáltató cégek fölülreprezentáltak a feldolgozó ipari vállalatokhoz képest.

A vállalatok megoszlása tőkebefektetési forma szerint a következőképpen alakult: 52 százalék zöldmezős beruházás (teljesen új cég alapítás), 48 százalék barnamezős beruházás (egy meglévő cég megvétele). Elemzésünkben azt tekintjük zöldmezős beruházással létrejött vállalatnak, amelyik még nem létezett 1990-ben, barnamezős beruházásnak pedig az 1990 előtt alapított vállalatot. Kérdőívünkben a zöldmezős, illetve a barnamezős beruházás aránya 52–48 százalék, ami azt mutatja, hogy a piacra lépés két alapvető formája közül a zöldmezős a népszerűbb. Mivel a mintában főleg közép- és nagyvállalatok szerepelnek, valószínűleg az általános kép, a korábbi felmérések eredményeihez hasonlóan (Makó, 2001; Antalóczy és Éltető, 2002), a barnamezős befektetések nagyobb arányát mutatná.

A vállalatokat megkülönböztettük a tulajdonosi struktúra (magántulajdon, 85 százalék; állami-magán tulajdon, 12 százalék és állami tulajdon, 3 százalék) és a tulajdonosi eredet (100%-ban magyar tulajdon, 55

százalék; többségi magyar tulajdon, 9 százalék; 50-50% magyar-külföldi tulajdon, 2 százalék; többségi külföldi tulajdon, 13 százalék és 100%-ban külföldi tulajdon, 21 százalék) szerint. Az adatok, más vizsgálatokkal összehangban, azt jelzik, hogy a vállalatok döntő többsége 100 százalékban, vagy többségi magyar, magántulajdonban van.

Az eszközérték szerinti méretre jellemző, hogy a vállalatok 53 százaléka tartozik az 500 millió feletti és 47 százaléka az az alatti csoportba. Mivel a korábbi adatfelvételek (Chikán és munkatársai, 1996, 1999) vállalatainak ez az eloszlása hasonló arányokat mutat (50–50, 60–40 százalék), így az eltolódás nem olyan nagymértékű.

Az értékesítési árbevétel alapján, ha kicsivel is, de a kisebb cégek felé tolódott el a minta összetétele. A felmért vállalati kör 52 százaléka 1000 millió forint alatti árbevételt realizált, minden kategóriában közel azonos részarányban. Ennél magasabb árbevételt a cégek 48 százaléka ért el, ami az előbb idézett vizsgálatok eredményeivel összehangban csökkenő tendenciát mutat.

Az export, illetve az import árbevételhez viszonyított arányát tekintve elmondható, hogy azoknál a cégeknél, ahol az export- és importtevékenység részaránya az árbevétel 40 százaléka alatt van, az import azonos az exporttal vagy meghaladja azt, ahol ennél nagyobb, ott az exportbevétel jelentősebb. A vállalatok 67 százaléka exportál, 71 százalékuk pedig importál. A felmért cégek többsége tehát az előző mintától eltérően főleg külföldi piacra termel.

A felmérés főleg a közép és nagyméretű vállalatokat fedte le. A mintában szereplő vállalatok több mint fele újonnan létrehozott cég, és belföldi magánszemélyek tulajdona. Ez a vállalati kör jelenleg inkább külföldi piacra termel, ami stratégiai szempontból fokozottan érdekes, mivel a működésére és lehetőségeire az üzleti világ fejlődésének tényezői közvetlenebb befolyást gyakorolnak.

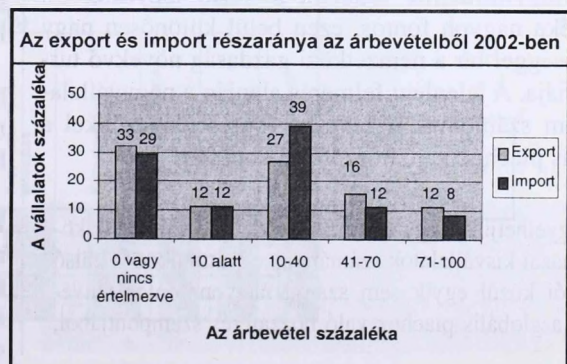
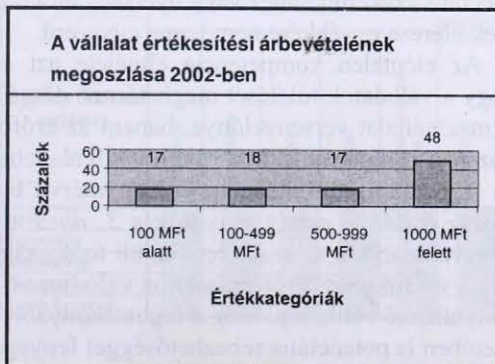
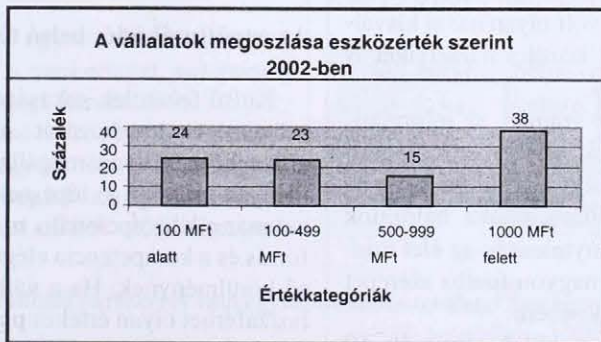
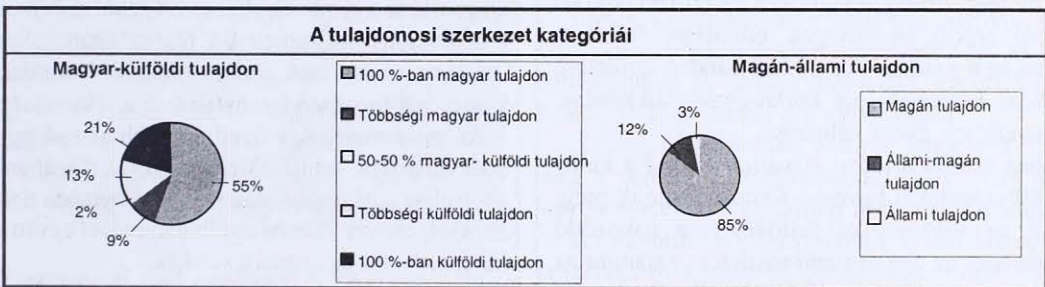
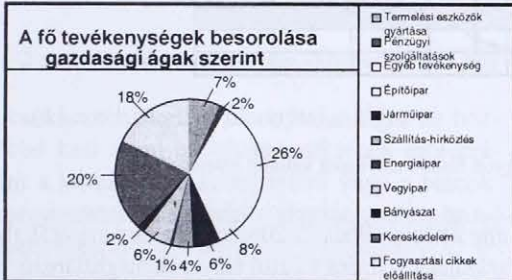
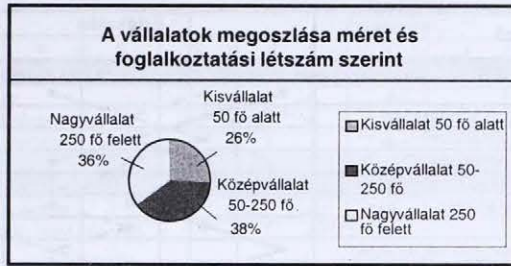
A vállalatok helyzete – a globális piachoz való hozzáférés

Az elemzés során először a vállalatok működését meghatározó tényezőket sorakoztatjuk fel, választ kaphatunk arra a kérdésre, hogy miért működnek együtt a vállalatok, illetve bemutatjuk a globális piachoz való hozzáférés tényezőit.

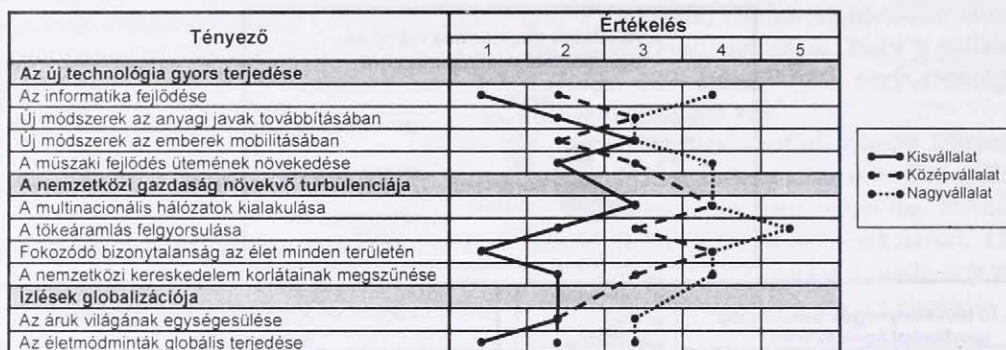
Az együttműködés külső tényezői

Az utóbbi években számos olyan külső erő jelentkezett, amely stratégiai együttműködésre ösztönözte a

A minta összetétele



Az együttműködés külső tényezői



Értékelés: 1–2 pont=kevésbé fontos, 3 pont=közömbös, 4–5 pont=nagyon fontos tényező a vállalat számára

vállalatokat (Fülöp és munkatársai, 2001). A legfontosabbak között van az új technológia és az új termékek, a méretgazdaságosságból és az erőforrás-koncentrációból eredő lehetőségek bővülése, fokozott bizonytalanság a gazdaság és az élet minden területén, a nemzetközi kereskedelem korlátainak csökkenése, valamint az ízlések gyors változása.

A 3. ábra szerint a hazai *kisvállalkozások* a külső tényezők 80 százalékát kevésbé fontosnak ítélik meg, ezen belül az informatika fejlődését, a fokozódó bizonytalanságot az élet minden területén, valamint az életmódminták globális terjedését tekintik a legkevésbé fontosnak. A mintában nem volt olyan hazai *kisvállalat*, amely a külső tényezők közül valamelyiket is nagyon fontosnak tartotta volna.

A *közepes méretű vállalatok* számára az informatika fejlődése, az új módszerek az emberek mobilitásában és az áruk világának egységesülése kevésbé fontos, nem úgy, mint a multinacionális hálózatok kialakulása és a fokozódó bizonytalanság az élet minden területén, amely tényezők nagyon fontos szerepet játszanak e vállalati kör működésében.

A *nagyvállalatok* számára a külső tényezők 60 százaléka nagyon fontos, ezen belül különösen nagy jelentőséggel bír a nemzetközi gazdaság növekvő turbulenciája. A jelenlegi felmérés alapján a nagyvállalatok nem számolnak a kevésbé fontos tényezőkkel a globális piacokhoz való hozzáférés kapcsán.

míg a középvállalatok 20 százaléka és a nagyvállalatok 60 százaléka számára a külső tényezők meghatározó szerepet játszanak az együttműködésben. A felmérésben szereplő közép- és nagyvállalatok két tényezőt tartanak nagyon meghatározónak, ezek a multinacionális hálózatok kialakulása és a fokozódó bizonytalanság az élet minden területén, mely tényezők a mind nagyobb arányú együttműködés irányába hatnak. Meghatározó a tőkeáramlás felgyorsulása a nagyvállalatok számára, szemben a *kisvállalatokkal*, melyek számos egyéb tényezővel együtt ezt is a kevésbé fontos kategóriába sorolják.

Az együttműködés belső tényezői

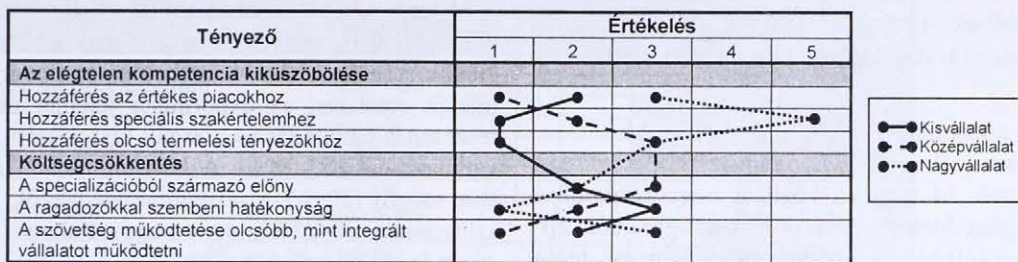
Külső feltételek sokasága ösztönözheti a stratégiai szövetségek létrehozását. A vállalatok azonban csak akkor kötnek ilyen megállapodást, ha a belső körülmények miatt ez jó lépésnek tűnik. Általában – amint azt már a koncepcionális modellnél jeleztük – az erőforrás és a kompetencia elégtelensége számít ilyen belső körülménynek. Ha a vállalatnak szövetségese van, hozzáférhet olyan értékes piacokhoz, technológiákhoz, speciális szakértelemhez vagy nyersanyagokhoz, amelyek elérése egyébként nem lenne egyszerű.

Az elégtelen kompetencia elmélete azt sugallja, hogy a vállalatok túlélését meghatározó döntő feltétel nem a vállalat versenyelőnye, hanem az erőforrásokhoz és a kompetenciákhoz való hozzáférés lehetősége.

A gazdaság turbulenciája és nagymérvű bizonytalanság esetén – amely tényezők a 3. ábra alapján a nagyvállalati kör számára rendkívüli fontossággal bírnak – a szükséges erőforrásokhoz való hozzáférés bizonytalanná válik, ami még a leghatékonyabb vállalat esetében is potenciális sebezhetőséggel fenyeget.

Megfigyelhetjük, hogy a mintában szereplő vállalatok közül a hazai *kisvállalatok* számára az együttműködés külső tényezői közül egyik sem számít nagyon fontos tényezőnek a globális piacokhoz való hozzáférés szempontjából,

Az együttműködés belső tényezői



Értékelés: 1-2 pont=kevésbé fontos, 3 pont=közömbös, 4-5 pont= nagyon fontos tényező a vállalat számára

Ezért csökkenteni kell a bizonytalanságot és hozzáférhetőbbé kell tenni az olyan szükséges erőforrásokat, mint a készletek, a szakértelem vagy a piacok. Ez azonban a jelenlegi felmérés alapján csak a hazai *nagyvállalatok* igénye. (4. ábra)

A szövetségesek keresésére ösztönző további belső feltételek a globális működtetés kisebb költségével és a felvásárlás elleni védelem biztosításával kapcsolatosak. A mintában szereplő kis-, közép- és nagyvállalatok szerint ezek a feltételek kevésbé fontosnak és közömbösnek ítélandók, és számukra a kockázat csökkentése, vagy a kívánt piaci pozíció elérése sem jelent nagy motivációt.

A külföldi partnerrel való együttműködés területei iparáganként

A külföldi partnerrel való együttműködés területei közül a K+F-t, a termelést, a marketinget, valamint a beszerzést vizsgáljuk a jelenlegi felmérésben.

A 2. táblázat adatai szerint a kis-, közép- és nagyvállalatok legintenzívebb együttműködést az egyéb gazdasági tevékenységet segítő szolgáltatások, a kereskedelem és a fogyasztási cikkek előállítására terü-

letén folytatnak. Ezen belül is megoszlik a vállalatok aránya, többségében a közép- és nagyvállalatok javára.

A felsorolt iparágak közül a *nagyvállalatok* a járműiparban töltenek be jelentős szerepet az együttműködés területén, míg a *kis- és középvállalatok* a kereskedelem területein a szorosabb együttműködésre.

Ennek ellentétéként a felmérés alapján *nagyvállalati szinten* jelentéktelen együttműködés alakult ki a bányászatban és az energiaiparban, azonban ez a kis- és középvállalatoknál is megfigyelhető.

A *középvállalatoknál* hasonló tendencia figyelhető meg a pénzügyi szolgáltatások terén, mely a *kisvállalatok* esetében a járműipar területével is kibővíül.

Az együttműködési területek közül kiemelkedik a beszerzés és a termelés jelentősége, ezzel szemben a K+F és a többi funkció kisebb szerepet kap.

A mért értékeket összevetve megállapítható, hogy a kis-, közép- és nagyvállalatok külföldi partnerrel való együttműködése a könnyűipari ágazatokban sokkal intenzívebb szerepet kap, mint a bányászat, az energiaipar vagy a termelési eszközök gyártása területén.

2. táblázat

A külföldi partnerrel való együttműködés területei iparáganként

Együttműködési területek	Iparágak (%)																											
	Bányászat	Energiaipar	Vegyipar	Építőipar	Termelési eszközök gyártása	Járműipar	Fogyasztási cikkek előállítása	Kereskedelem	Szállítás, hírközlés	Pénzügyi szolgáltatások	Egyéb gazdasági tevékenységet segítő szolgáltatások																	
K+F	-	-	-	2	3	-	-	3	3	1	-	3	3	8	5	5	-	-	-	-	-	-	-	1	3	5		
Termelés	1	2	1	1	1	1	2	-	2	2	2	4	2	-	1	3	12	7	9	-	-	-	-	-	-	4	6	8
Marketing	-	-	-	-	-	1	-	2	1	-	1	-	3	1	-	-	15	6	3	2	1	1	-	1	-	7	5	7
Beszerzés	-	-	-	2	2	1	2	4	4	1	2	2	-	2	6	2	7	10	21	2	1	2	4	-	-	9	6	9
Több funkció	-	1	-	-	-	-	-	2	1	3	-	-	-	-	-	-	2	-	-	1	-	-	1	1	3	3	3	3

□ Kisvállalat
■ Középvállalat
■ Nagyvállalat

A meglévő belső környezeti tényezők, a menedzsmentek kialakult stratégiai szemlélete, valamint a vállalatok globális integrációban betöltött szerepe alapvetően meghatározza az együttműködések jelenlegi és jövőbeni alakulását, mely adott esetben a vállalatok létjogosultságát is jelentheti.

A vállalati teljesítmény önértékelése a legfőbb külföldi versenytársakhoz viszonyítva

A felsorolt 24 tényező közül a *nagyvállalatok* a rugalmas igény-kielégítésben (40%), a fogyasztói kapcsolatokban (40%), az alkalmazottak képzése terén (40%), az igény-változásokra való reagálás tekintetében (30%), valamint a menedzsmentképeségek alapján (40%) ítélik magukat jobbnak.

Az etikus magatartásnak a tényezők közötti szerepeltetése a moralitás értékének meghatározó szerepét jelzi (Chikán és munkatársai, 1999), ugyanakkor azt is, hogy a vállalatok többsége versenytársainál tisztességesebb eszközök révén jut előnyhöz. A versenytársak teljesítményéhez képest a rugalmas igény-kielégítésben, a fogyasztói kapcsolatokban, valamint a képzett alkalmazottak és az igényváltásokra való reagálás tekintetében értékelték magukat jobbnak a mintában szereplő vállalatok. E tényezők kiemelése arra utal, hogy mostanra már elsősorban piaci tényezők alapján értékelik a válaszadók magukat jobbnak versenytársaiknál.

A fenti tényezőket a *középvállalatok* esetében vizsgálva az állapítható meg, hogy a mintában szereplő cégek üzletpolitikájában kiemelkedő szerepet játszik az etikus magatartásra való törekvés és az ezen a téren a versenytársakéhoz képest magasabb színvonalú teljesítmény elérése (40%).

Ugyanakkor nehéz más olyan tényezőt találni, amiben a válaszadó vállalatok erősebbnek érzik magukat legfőbb külföldi versenytársaikhoz képest, inkább a hasonló színvonalú teljesítmény olvasható ki a 3. táblázatból. Ez jól tükrözi középvállalataink azon szándékát, hogy a piaci versenyképességük megtartása érdekében legalább versenytársaikkal azonos színvonalon való teljesítményre törekednek.

Fontos megemlítenünk azt, hogy szinte valamennyi vizsgált tényező esetében a versenytársakéhoz hasonlóan értékeli teljesítményét a vállalatok többsége (rugalmas igény-kielégítés 40%, pontos szállítás 50%, igényváltásokra való reagálás 40%, fogyasztói kapcsolatok 50%, szállítási határidő 50%, felkészült vezetők 60%, képzett alkalmazottak 60%, környezet-tudatosság 50%, piaci előrejelzés 50%, eladásösztönzés 50%, kapcsolódó szolgáltatások 40%, menedzsment 50%), és amennyiben az eredményeknek az optimista önértékelésen túl valódi realitásalapja is van, akkor kijelenthetjük, hogy középvállalataink esetében

az etikusság, a pontosság és a rugalmasság megfelelő szintű felkészültséggel, környezettudatossággal és a fogyasztói igények szem előtt tartásával párosul.

A fentiekben túl azonban említést kell tennünk olyan tényezőkről is, melyek nem tartoznak a vizsgált vállalatok erősségei közé. Szembetűnő az integrált információs rendszer, az exportpiaci jelenlét és a piaci részesedés elmaradása a vizsgált kis-, közép- és nagyvállalatoknál (60–78%). A *kisvállalatoknál* még jobban megfigyelhető e teljesítménytényezők alacsony színvonala (20–25%), de a nagyvállalatok működésében is kis jelentőséggel bír.

A vizsgált vállalati gyenge pontok között súlyos lemaradás figyelhető meg a *kisvállalatok* jövedelmezősége és árszintje, mint teljesítménytényező vonatkozásában. (3. táblázat)

A vállalatok a korábbi felmérésekhez hasonlóan az állannak, illetve költségvetési szerveknek történő értékesítésben és lobbizásban tekintik magukat a leggyengébbnek versenytársaikhoz képest. A K+F ráfordítások a versenytársaknál továbbra is magasabbak. Elgondolkodtató, hogy az innovatív eladásösztönzés, a piaci részesedés és az értékesítési csatornák szervezethez mindegyike az értékesítés terén érzékelt lemaradást tükrözik. A versenytársakról alkotott képhez tartozik még az etikátlanabb magatartás, az ügyesebb értékesítés és a határozottabb lobbizás a kormányzati megrendelések érdekében.

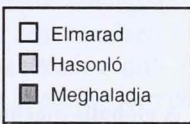
A fejleszteni kívánt területek iparágak szerint

Ha a vállalati működés különböző funkcióinak teljesítési mértékét vizsgáljuk, akkor az erőforrás-gazdálkodási, a marketing- és a szervezetfejlesztési tevékenységek fejlesztésének fontosságát kell kiemelnünk. Figyelemre méltó továbbá, hogy a néhány évvel ezelőtti helyzethez képest a beszerzés, a kontrolling és a bér-gazdálkodás szerepe nőtt a vállalati funkciórendszeren belül. Ezek a változások azt sejtetik, hogy a gazdálkodás pénzügyi teljesítményének folyamatos ellenőrzése prioritást élvez a vezetők tevékenységében. Reméljük azonban, hogy e funkciók előretörése nem jár együtt más funkciók fontosságának csökkenésével. (4. táblázat)

Az elmúlt néhány évben a vállalati gazdálkodás pénzügyi eredményességének figyelemmel kísérése előtérbe került más funkciókkal szemben. A 4. táblázat tanulsága szerint a vezetők nagy hangsúlyt fektetnek a marketing, az erőforrás-gazdálkodás és a szervezetfejlesztés koordinálására, ezzel is jelezve e területek fontosságát, valamennyi iparágban és vállalati csoportban.

A vállalati teljesítmény önértékelése a legfőbb külföldi versenytársakhoz viszonyítva

Teljesítménytényező	Vállalati méret	A vállalatok százaléka				
		20	40	60	80	100
Rugalmas igény-kielégítés	Kisvállalat	[Hasonló]				
	Középvállalat	[Hasonló]				
	Nagyvállalat	[Hasonló]				
Etikus magatartás	Kisvállalat	[Hasonló]				
	Középvállalat	[Hasonló]				
	Nagyvállalat	[Hasonló]				
Termékminőség	Kisvállalat	[Hasonló]				
	Középvállalat	[Hasonló]				
	Nagyvállalat	[Hasonló]				
Pontos szállítás	Kisvállalat	[Hasonló]				
	Középvállalat	[Hasonló]				
	Nagyvállalat	[Hasonló]				
Reagálás az igényváltozásokra	Kisvállalat	[Hasonló]				
	Középvállalat	[Hasonló]				
	Nagyvállalat	[Hasonló]				
Fogyasztói kapcsolatok	Kisvállalat	[Hasonló]				
	Középvállalat	[Hasonló]				
	Nagyvállalat	[Hasonló]				
Szállítási határidő	Kisvállalat	[Hasonló]				
	Középvállalat	[Hasonló]				
	Nagyvállalat	[Hasonló]				
Felkészült vezetők	Kisvállalat	[Hasonló]				
	Középvállalat	[Hasonló]				
	Nagyvállalat	[Hasonló]				
Képzett alkalmazottak	Kisvállalat	[Hasonló]				
	Középvállalat	[Hasonló]				
	Nagyvállalat	[Hasonló]				
Környezettudatosság	Kisvállalat	[Hasonló]				
	Középvállalat	[Hasonló]				
	Nagyvállalat	[Hasonló]				
Integrált információs rendszer	Kisvállalat	[Hasonló]				
	Középvállalat	[Hasonló]				
	Nagyvállalat	[Hasonló]				
Exportpiaci jelenlét	Kisvállalat	[Hasonló]				
	Középvállalat	[Hasonló]				
	Nagyvállalat	[Hasonló]				
Piaci előrejelzés	Kisvállalat	[Hasonló]				
	Középvállalat	[Hasonló]				
	Nagyvállalat	[Hasonló]				
Jövedelmezőség	Kisvállalat	[Hasonló]				
	Középvállalat	[Hasonló]				
	Nagyvállalat	[Hasonló]				
Értékesítési csatornák	Kisvállalat	[Hasonló]				
	Középvállalat	[Hasonló]				
	Nagyvállalat	[Hasonló]				
Piaci részesedés	Kisvállalat	[Hasonló]				
	Középvállalat	[Hasonló]				
	Nagyvállalat	[Hasonló]				
Eladásösztönzés	Kisvállalat	[Hasonló]				
	Középvállalat	[Hasonló]				
	Nagyvállalat	[Hasonló]				
Árszint (árbevétel, nyereség)	Kisvállalat	[Hasonló]				
	Középvállalat	[Hasonló]				
	Nagyvállalat	[Hasonló]				
Kapcsolódó szolgáltatások	Kisvállalat	[Hasonló]				
	Középvállalat	[Hasonló]				
	Nagyvállalat	[Hasonló]				
Technológiai színvonal	Kisvállalat	[Hasonló]				
	Középvállalat	[Hasonló]				
	Nagyvállalat	[Hasonló]				
Management	Kisvállalat	[Hasonló]				
	Középvállalat	[Hasonló]				
	Nagyvállalat	[Hasonló]				
K+F	Kisvállalat	[Hasonló]				
	Középvállalat	[Hasonló]				
	Nagyvállalat	[Hasonló]				
Lobbizás	Kisvállalat	[Hasonló]				
	Középvállalat	[Hasonló]				
	Nagyvállalat	[Hasonló]				
Értékesítés az államnak	Kisvállalat	[Hasonló]				
	Középvállalat	[Hasonló]				
	Nagyvállalat	[Hasonló]				



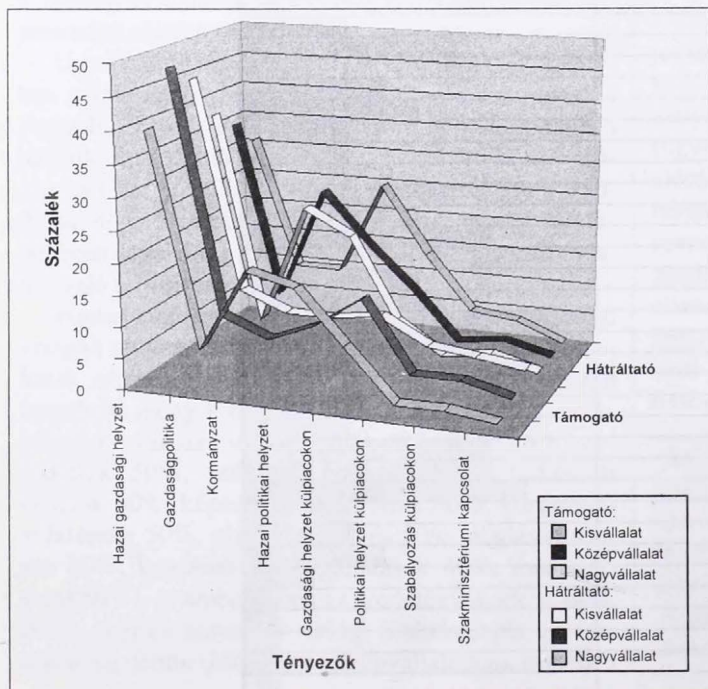
A fejleszteni kívánt területek iparágak szerint

Fejlesztési területek	Iparágak (%)																																
	Bányászat	Energiaipar	Vegyipar	Építőipar	Termelési eszközök gyártása	Járműipar	Fogyasztási cikkek előállítása	Kereskedelem	Szállítás, hírközlés	Pénzügyi szolgáltatás	Egyéb gazdasági tevékenységet segítő szolgáltatások																						
Információmanagement	-	-	-	-	-	-	-	-	3	3	-	2	-	1	1	1	1	3	5	4													
Minőségbiztosítás	-	-	-	-	2	1	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	6	4	4	2	1	-	-	-	-	-	-	1	3			
Bérgazdálkodás	-	1	1	-	1	1	-	1	1	2	1	2	1	-	-	-	-	4	2	2	4	4	1	1	-	-	-	-	-	2	1	2	
Pénzügy	-	-	-	1	-	1	1	-	1	1	1	-	-	-	-	-	-	4	2	1	2	1	-	-	-	-	-	-	-	2	1	2	
Számvitel	-	-	-	-	-	1	-	-	1	2	-	-	-	-	-	-	-	1	-	2	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	
Emberi erőforrás management	-	-	1	-	1	-	1	1	3	-	-	-	-	-	-	4	-	2	1	3	-	-	-	-	-	-	-	-	2	3	2		
Készletgazdálkodás	-	-	-	-	-	1	1	2	1	2	2	1	-	-	-	-	3	2	4	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Logisztika	-	1	-	-	-	2	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	2	3	2	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	
Beszerezés	-	-	-	-	-	-	1	2	2	2	1	1	-	-	-	2	4	2	3	3	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1
Értékesítés	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2	-	2	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	5	3	3
Termelés	1	1	-	-	-	2	-	-	-	2	2	-	-	-	-	-	3	1	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Kontrolling	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2	1	4
Kereskedelem / marketing	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1	2	3	-	-	-	3	2	2	-	3	2	-	-	-	-	-	-	3	4	5	-
Felsővezetés	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	1	-	3	-	1	2	2	-	1	-	-	-	-	-	-	1	-	2	3	1	-

Kisvállalat
 Középvállalat
 Nagyvállalat

A globális piachoz való hozzáfértést támogató és hátráltató környezeti tényezők

5. ábra A globális piachoz való hozzáfértést támogató és hátráltató környezeti tényezők

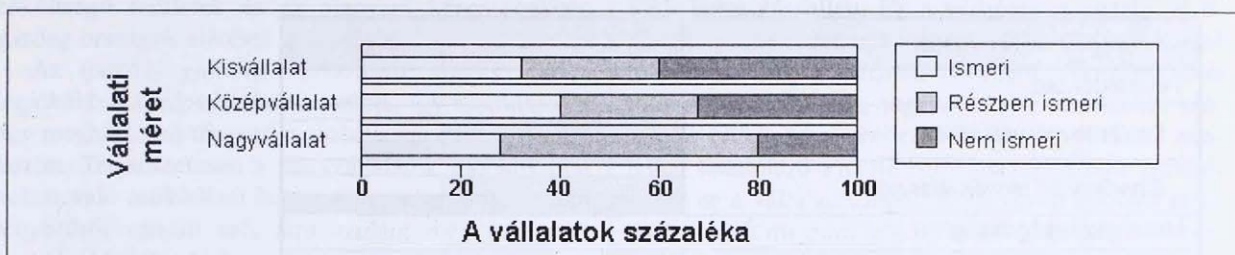


Az eredményes vállalati működést befolyásoló környezeti tényezők minősítése két szempont szerint történik, a hazai helyzetre vonatkozóan és a vállalatok számára fontos külföldi piacok tekintetében. A 5. ábra szerint a vállalatok meglehetősen nagy, 50 százalék körüli arányban közömbösnek ítélik a megadott környezeti tényezők hatását, néhány tényező kivételével.

Az eredményes működés szempontjából a hazai környezetet a válaszadók hátráltatóbbnak tartják, mint a számukra fontos külföldi piacokat. A negatív megítélés különösen a kormányzat általános működésére, a gazdaságpolitikára és a hazai általános gazdasági helyzetre vonatkozik.

A mintában szereplő vállalatok többsége közömbösnek ítélte meg az általunk megadott környezeti tényezők hatását. Elmarasztalóbb a kép a hazai gazdasági helyzet, gazdaságpolitika és a kormányzat működése, mint globális piachoz való hozzáfértést befolyásoló külföldi tényezők tekintetében, hiszen e tényezők esetében a közömböséget egy igen erős ellenérzés váltotta fel és a hátráltató felé tolódott el a válaszadók megítélése.

A globális verseny új elemeinek ismerete



A globális verseny új elemei – a versenylőnyök és lehetőségek azonosítása

A következő részben a globális verseny új elemeit, a versenylőnyöket és lehetőségeket elemezzük.

A globális verseny új elemeinek ismerete

Az 5. táblázatot elemezve látható, hogy a globális verseny új elemeivel leginkább a középvállalatoknak kell szembesülniük, hiszen méretüknél fogva már lehetőségük van a nemzetközi piacokon való jelenlétre, ugyanakkor mind a bejutás, mind pedig a talpon maradás ezeken a piacokon komoly kihívást jelent számukra. A piaci versenyképesség megtartására és a mind erősebb pozíció elérésére való törekvés pedig szüntelenül szembesíti e vállalati kört a globális verseny új kihívásaival.

A nagyvállalatok legnagyobb része méretéből, pozíciójából adódóan csak részben ismeri a globális piac új versenyelemeit, hiszen a középvállalatokénál nagyobb arányú és stabilabb piacot birtokolnak, így bizonyos kihívásokkal már nem kell számolniuk. Ugyanakkor vezető piaci szereplőként elengedhetetlen számukra egy átfogó piacismeret, ami megköveteli, hogy legalább részben ismertek legyenek előttük a globális verseny új kihívásai.

A kisvállalatok számára igen nagy erőfeszítést jelent bejutni a nemzetközi piacokra, így ők ismerik legkevésbé a globális piac új elemeit. A megkérdezett kisvállalatok 40 százaléka nyilatkozott úgy, hogy nincs tisztában a legújabb versenytényezőkkel, míg 30 százalékuk kellő piacismeretről számolt be. Ennek hátterében nyilvánvalóan az áll, hogy egy részük elfogadva helyzetét és nem látva esélyt a növekedésre, nem is törekszik az új versenytényezők megismerésére, míg mások igenis fontosnak tartják az előrejutást, és ebben nagy szerepet tulajdonítanak a globális versenytényezők alapos ismeretének.

A globális verseny új elemeinek ismeretében nem jutottunk meglepő eredményre, hiszen előzetes várakozásainak megfelelően a nagyvállalatok kellő mértékű piacisme-

retről számoltak be, míg a kisvállalatok csak csekély mértékben vannak tisztában a globális piac legújabb versenytényezőivel. Felmérésünk szerint a középvállalatok azok, amelyek úgyszólván naprakészek az alábbi pontban részletezésre kerülő versenyelemek ismeretében.

A globális verseny új elemeinek fontossága

A 6. táblázatban felsorolt főbb elemek közül először a terméket vizsgálva megállapítható, hogy a nagyvállalatok számára a standardizált termékválaszték lényegesen fontosabb szerepet játszik, mint a széles termékválaszték. Ez annak köszönhető, hogy a nagyvállalatok nagyobb arányban tekintik lényegesnek a stabilabb működést, a költségek csökkentését, valamint az egységesebb arculat kialakítását segítő standardizált termékválasztékot, mint a széles termékválasztékot. A kis- és középvállalatok számára ezek a versenyelemek szintén kevésbé fontosak.

Méretgazdaságosság szempontjából a közép- és nagyvállalatok a globális méret elérésére törekednek, e tényező a kisvállalatok számára nem jelentős. Ez azt is jelenti, hogy a nagyvállalatok ésszerűen egyre inkább a globális méretgazdaságosság felé mozdulnak el.

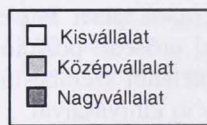
A koncentráció területén megfigyelhető, hogy a nagyvállalatok azok, amelyek a globális verseny új elemei között az információt, a nyersanyagot, a K+F-re fordítható pénzügyi forrást tekintik a legfontosabbnak. A középvállalatok a K+F-re fordítható pénzügyi forrásra való koncentrációt helyezik előtérbe, a kisvállalatok számára pedig az információ a legfontosabb.

A mintában szereplő vállalatok a termékkel kapcsolatos új elemek közül egyiket sem jelölték számukra közömbösnek, mindegyik – ha eltérő arányban is –, de fontos szerepet játszik a vállalatok életében. A legnagyobb különbség a méretgazdaságosság területén mutatható ki, de ez megfelel előfeltevésünknek, mivel nagyon különböző méretű piacokon tevékenykedő vállalatok voltak felmérésünk résztvevői.

A piac új versenytényezői közül a nagyvállalatok, de a középvállalatok számára is leginkább a verseny-

A globális verseny új elemeinek fontossága

Termék	0	1	2	3	4	5
Terméktípusok						
Széles termékválaszték						
Standardizált termékválaszték						
Méretgazdaságosság						
Nemzeti						
Nemzetközi regionális						
Globális méretben						
Koncentráció						
Nyersanyag						
Termelési kapacitás						
Emberi erőforrás						
K+F-re fordítható pénzügyi forrás						
Információ						
Piac						
A stratégiai fontosságú piacok teljes lefedettségi mértékének elérése						
A versenytársak piaci lefedettségi mértékének elérése						
Az alacsony tényező-költségű területek elérése						
Az alapvető képességekben gazdag országok elérése						
Emberek és folyamatok						
Az iparági globális versenyzők magas aránya						
Az alapvető képességek globális bázison való hasznosítása						
Technikai képességek						
Marketing képességek						
Vezetői képességek						
Egyéb képességek						
A gazdasági egységek működésének erős koordinációja						



társak piaci lefedettségi mértékének elérése a legfontosabb. A *kisvállalatok* elsősorban az alacsony tényező-költségű területek és az alapvető képességekben gazdag országok elérését preferálják.

Az *iparági globális versenyzők* magas aránya leginkább a *középvállalatokat* sújtja, így számukra ez egy meghatározó tényező a globális verseny új elemei között. Természetesen a nagyvállalatok globális piacokon való működését is nagymértékben befolyásoló tényezőről van itt szó, ami ezidáig még nem volt komolyabb hatással *kisvállalataink* működésére.

Az *alapvető képességek* globális bázison való hasznosítása tekintetében a technikai és a vezetői képességeken túl a marketing jutott vezető szerephez a *nagyvállalatok* esetében. A *középvállalatok* a marketing- és az egyéb képességek szerepét hangsúlyozzák, miközben a nagyvállalatoknál is nagyobb jelentőséget tulajdonítanak az önálló gazdálkodási egységek működésének erős koordinációjára. A *kisvállalatok* a gyakran hiányzó marketing- és technikai képességeket az egyéb képességek szerepének hangsúlyozásával kívánják ellensúlyozni.

Vizsgálatainkból kiderül, hogy a nagyvállalataink egyre inkább a globális méretű méretgazdaságosság felé mozdulnak el, mind nagyobb jelentőséget tulajdonítva a globális verseny olyan új elemeinek, mint az információ, a nyersanyag, a K+F-re fordítható pénzügyi forrás, valamint a marketing képességek. Nagyvállalataink és középvállalataink egyaránt fontosnak ítélik meg a versenytársak piaci lefedettségi mértékének és a stratégiai fontosságú piacok teljes lefedettségi mértékének elérését, míg a kisvállalatok elsősorban az alacsony tényező-költségű területek és az alapvető képességekben gazdag országok elérését tűzik ki célul. Az iparági globális tényezők magas arányát leginkább a középvállalatok tekintik a működésüket befolyásoló legfontosabb tényezőnek, míg a kisvállalatok az egyéb képességek meghatározó szerepét hangsúlyozzák.

A vállalati stratégiák, a vállalati stratégiák értéke

Ebben a fejezetben a vállalatok stratégiai szemléletét leginkább befolyásoló tényezők vizsgálatával, a nemzetközi terjeszkedést szolgáló stratégiák típusaival, tartalmi elemeivel és az értékelés kérdéseivel foglalkozunk.

A vállalatok stratégiai szemléletét leginkább befolyásoló tényezők

A stratégiai gondolkodásmód kialakításához két fontos tényező ismerete vezethet: az iparágban uralkodó globalizációs nyomás és a vállalat saját értékének transzferálhatósága más országokba. Ha a globalizá-

ciós kényszer gyenge és a vállalat értékei nem transzferálhatóak, akkor a vállalatnak védekeznie kell a külföldi behatolás ellen. Ez a *védekező stratégia*. A 6. ábra tanulsága szerint a hazai kisvállalkozások kicsivel több mint fele, a *középvállalkozások* valamivel több mint egynegyede és a *nagyvállalatok* tizenhárom százaléka védekezésre rendezkedik be. A védekező stratégiát alkalmazó kisvállalatok magas aránya érthető, mivel ez a vállalati csoport főleg olyan külföldi piaci szegmensek megtartására törekszik, amelyben a nemzetközi nagyvállalatok gyengék.

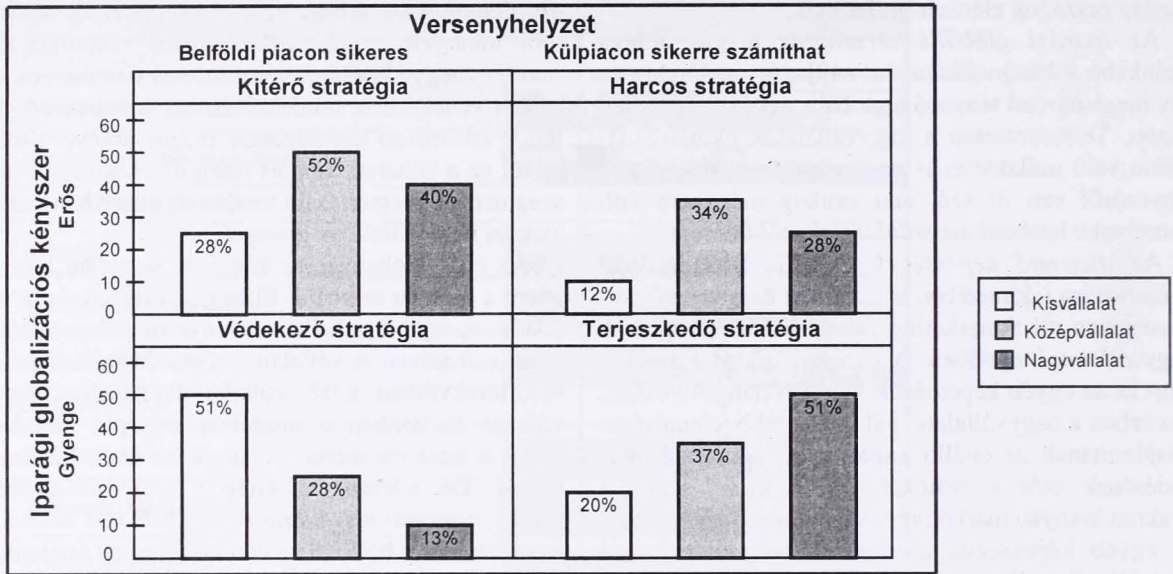
Az erős globalizációs kényszer nagyobb kihívást jelent a vállalat számára. Ebben az esetben, ha a vállalat csak saját országában érvényesíti előnyeit, *kitérő stratégiát* követ. A vállalati értékek hazai erősítésére való törekvésben, közös vállalat alapításában, vagy a vállalat eladásában a mintában szereplő vállalatok közül a közepes méretűek jártak az élen, 52 százalékkal. De jelentős azoknak a *nagyvállalatoknak* (40%), valamint *kisvállalatoknak* (28%) az aránya is, amelyek csak a belföldi piacon kifejlesztett értékeikkel keresik az életben maradás esélyeit.

Ha a globalizációs kényszer gyenge, de a vállalat alapvető képességei más országokban is hasznosíthatóak, akkor a vállalatoknak lehetősége van arra, hogy sikeres hazai tevékenységét bizonyos mértékben külföldre is kiterjessze. Ez a *terjeszkedő stratégia*. A jelenlegi felmérésben a *nagyvállalatok* közel fele, a *középvállalatok* több mint egyharmada, és a *kisvállalatok* egyötöde (!) vállalta azt, hogy a belföldihez hasonló piacok megszerzésére törekszik, hazai versenyelőnyeiket kihasználva.

Ha viszont az erős globalizációs kényszer mellett a vállalat értékelemei külföldön is érvényre juthatnak, akkor a vállalat a világpiacon is képes megküzdeni globális versenytársaival; ez a *harcos stratégia*. A vizsgált vállalatok közül a középvállalatok 34 százaléka és a nagyvállalatok 28 százaléka alkalmazta ezt a stratégiát azzal a céllal, hogy a nemzetközi nagyvállalatokhoz hasonló legyen, és kisebb piaci szegmenseket hódítson meg. Örvedetes, hogy fejlődő piacunk belföldi *kisvállalataink* egy része is (12%) arra törekszik, hogy maguk is nemzetközivé váljanak, előnyeik más piacokra történő transzferálásával.

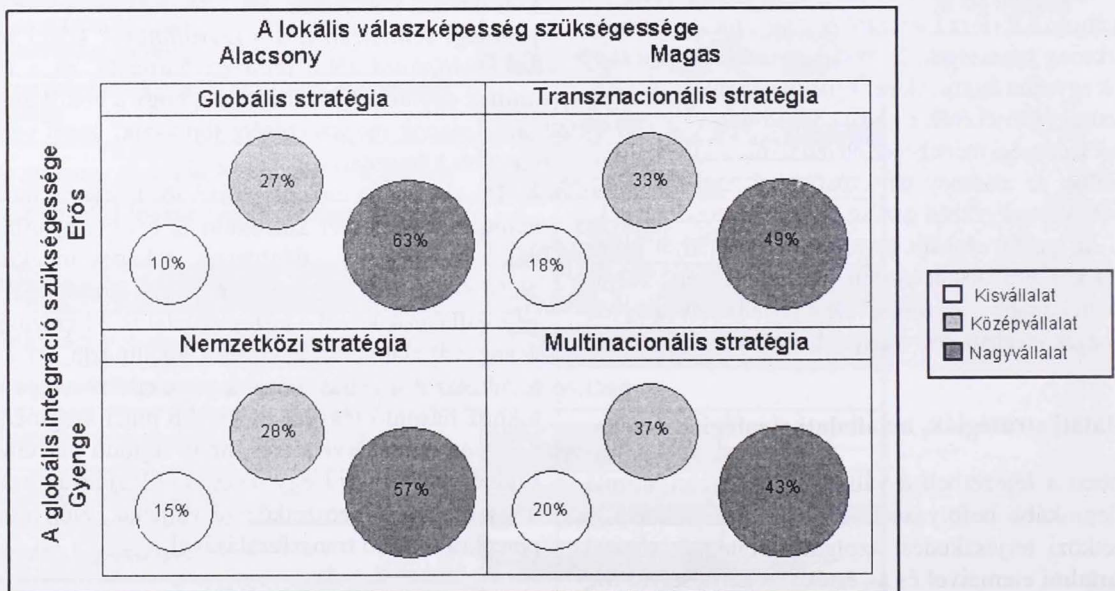
Megfigyelhetjük, hogy a stratégiai szemlélet legszélesebb körben a középvállalatok, míg legszűkebb körben a kisvállalatok körében terjedt el. Az utóbbi évek tendenciájának megfelelően (Chikán és munkatársai, 2002) ugyan nőtt a terjeszkedő és a harcoss stratégiával a környezeti változásokhoz tudatosabban alkalmazkodó vállalatok aránya, azonban a védekező és a kitérő stratégiáktól való elmozdulás még nem elég markáns.

A vállalatok stratégiai szemléletét leginkább befolyásoló tényezők



7. ábra

Az alapvető vállalati stratégiák a globális integráció és a lokális válaszkapesség aránya szerint



Az alapvető vállalati stratégiák a globális integráció és a lokális válaszképesség aránya szerint

A nemzetközi vállalati stratégiák alapvető típusait a globális integráció és a lokális válaszképesség aránya szerint különíthetjük el. Ha mind a globális integrációra, mind a helyi válaszképességre való igény kevés, akkor beszélhetünk *nemzetközi stratégiáról*. A klasszikus nemzetközi terjeszkedési pályán mozgó vállalatok stratégiája ez. Mozgatórugója a vállalat alapvető képességeinek jobb kiaknázása a külföldi piacokon. A magyarországi nemzetközi stratégiát folytató vállalatok 57 százaléka *nagyvállalat*, amelyek valamely innovációt először a hazai piacon vezetnek be, majd terjeszkednek a külföldi piacok irányába. Amint azt a 7. ábra mutatja ez jóval kevesebb *közép- és kisvállalat* (28 és 15 százalék) jellemzője.

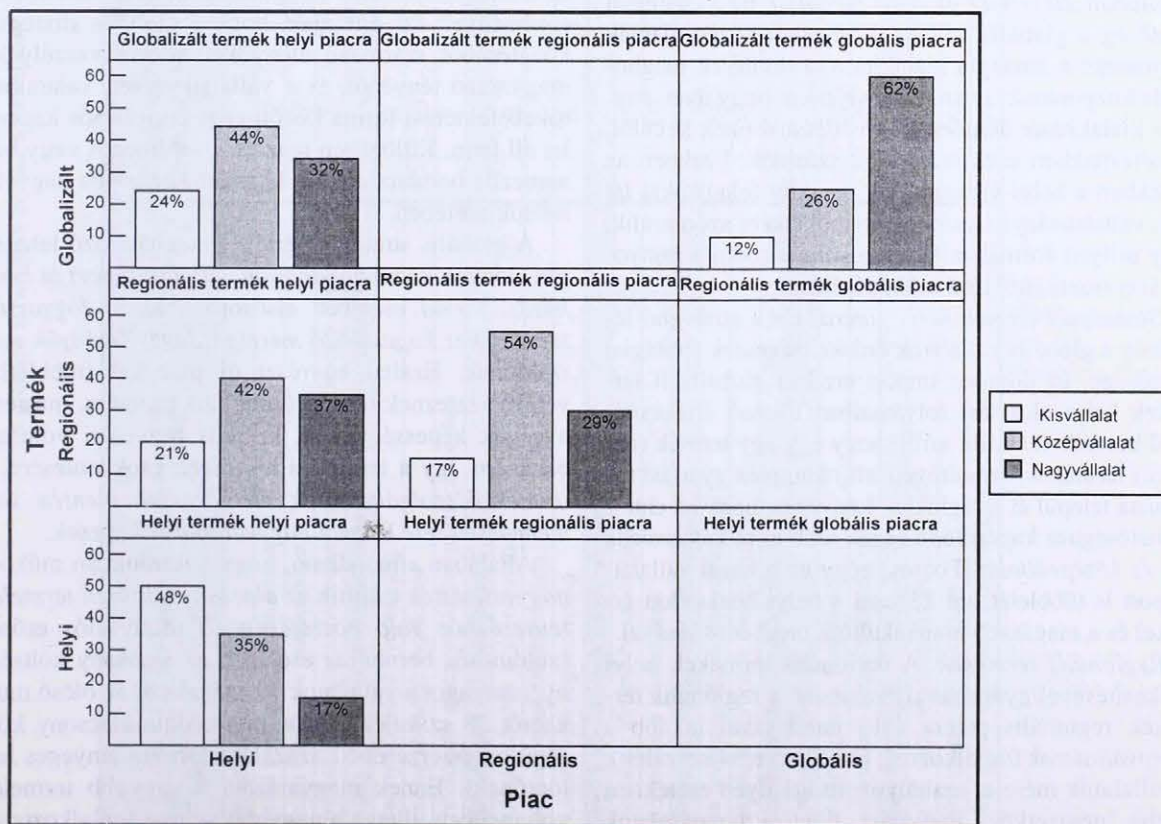
A *globális stratégia* jó esélyt ad a különböző országokban működő egységek kölcsönösen összefüggő rendszerként való integrálására. Hátránya viszont, hogy érzéketlenebb a helyi sajátosságokra, alacsony a lokális válaszképesség színvonala. A mintában a globális stratégia kialakítását célul kitűző vállalatok közel kétharmada *nagyvállalat*. Az országpiacokon átívelő

standardizálásra törekvő cégek 27 százaléka *középvállalat*, és csak tíz százaléka *kisvállalat*. Ennek az lehet az oka, hogy a globális stratégia eredményessége nagymértékben azon múlik, hogy mennyiben sikerül nemzetközi mértékben megvalósítani a szinergiákat eredményező erőforrás-megosztást. E feltételnek azonban a kisebb cégek nehezen tudnak megfelelni.

A *multinacionális stratégiátípus* alapvető jellemzője, hogy a stratégiai és az operatív döntéseket is az egyes országokban működő egységekhez delegálják annak érdekében, hogy azok a helyi piaci igényeknek és versenyelőnyöknek legmegfelelőbb módon „testre szabják” a terméket és a marketingmódszereket. Úgy tűnik, hogy a hazai multinacionális stratégiát követő vállalatok méret szerinti megoszlása kiegyensúlyozottabb az előzőekben ismertetett stratégiátípusok esetében tapasztaltaknál. Termékeiket a helyi fogyasztók ízléséhez igazító cégek 43 százaléka *nagyvállalat*, 37 százaléka *középvállalat* és 20 százaléka (!) *kisvállalat*. Ennek megfelelően a multinacionális stratégiát megvalósítani igyekvő cégek több mint fele közép- és kisvállalat, abból a feltételezésből kiindulva, hogy a piacokat az államhatárok szegmentálják.

8. ábra

A stratégia típusok a termék/piac relációk szerint



A *transznacionális stratégia* a globális hatékonyság és a lokális válaszképesség előnyeinek ötvözésére törekszik. Az e célt elérni igyekvő cégek 49 százaléka *nagyvállalat*, 33 százaléka pedig *középvállalat*. A fennmaradó 18 százalékos *kisvállalati* arány is jelentős, különösen, ha figyelembe vesszük, hogy az ilyen típusú stratégiával versenyző vállalatok vezetési, koordinációs feladatai sokrétűek és bonyolultak.

A vállalatok állítása szerint az alapvető nemzetközi stratégiák között a globális stratégia kifejlesztésére főleg a nagyvállalatok törekszenek, míg a multinacionális stratégia alkalmazása a közép- és kisvállalatok esetében is célszerű lehet. Ez a stratégiatípus hagyományosan gyakoribb az európai vállalatok körében, mivel – az észak-amerikai piaccal összevetésben – itt nagyobb a kultúrák és a piacok változatossága. Az Európai Unió kibővítése után a multinacionális stratégiák fókuszában feltehetően nem az egyes országok, hanem az egyes régiók fognak állni.

Strategiatípusok a termék/piac relációk szerint

A stratégia kidolgozását, majd a döntések meghozatalát nagyon befolyásolja az is, hogy milyen mértékű a termékek (szolgáltatások) helyi függősége. Ebből a szempontból csak a reális lehetőségeket vesszük sorra. (8. ábra)

Globalizált termék globális piacokra. Ez a stratégiai lehetőség a globális vállalatok vállalati központjainak lehetősége: a stratégia kialakítása, a döntések meghozatala központositva van. Nem véletlen, hogy ilyen stratégia kialakítását döntően *nagyvállalatok* tűzik ki célul, felmérésünkben ezek aránya 62 százalék. Ezekben az esetekben a helyi vezetés csak operatív feladatokat lát el. A vállalatirányítás szempontjából sikere azon múlik, hogy milyen formában képes alkalmazkodni a bonyolult szervezeti struktúra működéséhez.

Globalizált termék helyi piacra. Ez a stratégiai lehetőség a globális vállalatok érdekeltségeinek stratégiai lehetősége. Itt döntően import eredetű globalizált termékek helyi elosztási folyamatban történő értékesítéséről beszélhetünk, ill. arról, hogy egy-egy termék (autóipari termékek, számítógép stb.) komplex gyártási folyamata települ át a régiókba. Lényeges, hogy az ehhez a lehetőséghez kapcsolódó cégek több mint kétharmada *kis- és középvállalat*. Fontos, hogy ez a hazai vállalatcsoport is többletet tud képezni a helyi hozzáadott értékkel és a magasabb munkakultúra meghonosításával.

Regionális termékek. A regionális termékek helyi értékesítésével/gyártásával, valamint a regionális termékek regionális piacra való juttatásával inkább a *középvállalatok* foglalkoznak (42, illetve 54 százalék). A vállalatok mérete, szabályozottsága ilyen esetekben kisebb, nemzetközi irányítási, döntési tapasztalatuk elmarad a globalizált cégekétől.

Helyi termékek helyi piacra. A helyi piacra szakosodott gyártás, értékesítés általában nyelv- és humánkapcsolat-függő. A korlátozott nagyságú piac korlátozott nyereségképződést biztosít. Felmérésünk kimutatta, hogy az ilyen piacon versenyző vállalatok közel fele, 48 százaléka *kisvállalat*. Alacsony a szervezetek közötti standardizáció, és gyakori, hogy a helyi vezetés tulajdonosi szerepet is játszik.

A termék/piac kombinációk szerint kidolgozott hazai vállalati stratégiákra jellemző, hogy a termékek helyi függősége és a piac nagysága, valamint a vállalati méret között pozitív korrelációs kapcsolat áll fenn. A termékek előállítói és forgalmazói számára a versenyelőny megszerzése az alapvető cél. A verseny nemcsak a piacokért, a tőkékért, hanem a tudásért, a tehetségekért, valamint az új technológiák kidolgozásáért is folyik.

A globális stratégiák értéke a vállalatok tőkebefektetési formájának függvényében

A 7. táblázatban felsorolt tényezők egyrészt azt fejezik ki, hogy a lehetséges előnyök és kockázatok együttesen határozzák meg a globális stratégiák értékét; másrészt azt tükrözik, hogy a potenciális lehetőségek és veszélyek nagysága összefüggésben van a vállalatok méretével és tőkebefektetési formájával. Ezt az állítást korrelációs vizsgálattal támasztottuk alá. Az eredmények azt mutatják, hogy a globális stratégiák követéséből származó előnyöket, illetve veszélyeket magyarázó tényezők és a vállalati méret, valamint a tőkebefektetési forma között erős korrelációs kapcsolat áll fenn. Különösen igaz ez a zöldmezős vagy barnamezős beruházásokkal létrejött közép- és nagyvállalatok esetében.

A globális stratégiák értékét meghatározó lehetséges előnyök közül *mindhárom vállalatcsoport* és *beruházási forma* esetében elsősorban az *új fogyasztók szerzéséhez kapcsolódó méretgazdasági előnyök* realizálódnak. Ezáltal egyrészt új piacokat (többletbevétel) szereznek meglévő márkáik számára, másrészt a cégek képessé válnak kritikus termelési volumen elérésére, így a termelési költségek csökkentésére. A *termékeik/szolgáltatásaik életgörbéjük mentén való menedzselésére* főleg a *nagyvállalatok* képesek.

Általában elmondható, hogy a hazánkban működő *nagyvállalatok* tekintik az *alacsony költségű termelési tényezőkhöz való hozzáférést* fő motivációs erőnek (zöldmezős beruházás esetében az alacsony költségű nyersanyagot a vállalatok 49 százaléka, az olcsó munkaerőt 58 százaléka, és a technológia alacsony költségű megszerzését 51 százaléka tartotta lényeges hajtóerőnek). Ennek magyarázata a nagyobb termelési volumenben, illetve a nagyobb arányú foglalkoztatásban keresendő.

A globális stratégiák értéke a vállalatok tőkebefektetési formájának függvényében

A globális stratégiák követéséből származó előnyök	Kisvállalat		Középvállalat		Nagyvállalat	
	Zöldmezős beruházás (%)	Barnamezős beruházás (%)	Zöldmezős beruházás (%)	Barnamezős beruházás (%)	Zöldmezős beruházás (%)	Barnamezős beruházás (%)
Új fogyasztók szerzése						
Vállalati bevételek növekedése	22	20	36	33	62	58
Vállalati költségek csökkenése	17	16	23	22	105	97
Termékek/szolgáltatások menedzselése életgörbéjük mentén	7	7	9	8	46	42
Alacsony költségű termelési tényezőkhöz való hozzáférés						
Alacsony költségű nyersanyag	9	8	15	13	78	72
Alacsony költségű munkabér	10	9	16	15	89	83
Technológiák alacsony költségű megszerzése	7	6	15	14	79	72
Új képességek kifejlesztése						
Tanulási szándék a szervezetben	9	9	13	12	64	60
Üzleti partnerek átláthatósága	5	5	18	16	46	42
Tanulásra való fogékonyság	8	8	12	12	53	49
Meglévő képességek hasznosítása						
Új piacokon történő hasznosítása	49	45	75	69	100	92
Új módon való kiaknázása	19	18	43	40	54	50
Altalános kockázat menedzselése						
Üzleti tevékenységek diverzifikálása	29	27	44	40	74	69
Befektetési portfóliók megosztása	5	5	7	7	14	13
A globális stratégiák kockázata						
Gazdasági kockázat						
Valutaárfolyamok fluktuációja	28	25	37	34	38	36
Országoként eltérő inflációs ráta	4	4	9	9	11	10
Politikai kockázat						
Vállalati vagyon kisajátítása	17	15	19	18	26	24
Instabil igazgatási rendszer	5	4	2	2	29	26
Érzelmi alapú döntések a politikákban	44	41	51	47	40	36

A *kisvállalatoknak* (mindkét beruházási formában) nem kimondott célja, hogy több külföldi piacon tevékenykedve új alapvető képességeket fejlesszenek ki. Mindhárom vállalati kör célja azonban, hogy meglévő képességeit új módon kamatoztassa (a kisvállalatok 22, a középvállalatok 34, a nagyvállalatok 44 százaléka, a zöldmezős és a barnamezős beruházásoknál egyaránt). Ez azt jelenti, hogy alapvető képességeiket új versenyhatásoknak teszik ki, és azok akaratlanul is módosulnak, fejlődnek.

Minden cég számára előnyt jelent, ha az üzleti tevékenységének általános kockázatát megfelelően kezeli. Ezt a nagyvállalatok 47–49 százaléka, például a tevékenységek diverzifikálásával éri el.

A vizsgált vállalati csoportok számára, közel azonos mértékben, a globális stratégia követésének hátránya, hogy a nem kívánt jelenségek is széles körben elterjedhetnek, azaz a vállalatok egyik piacán fellépő probléma (a valutaárfolyamok fluktuációja) más piacra is továbbgyűrűzhet.

További kihívást jelent a vállalatoknak a tagjelölt országok közelgő európai uniós felvétele. Ez több szempontból érinti a három vállalati kört, de jobban a közép- és nagyvállalatokat. Egyrészt a magasabb adótartalom miatt emelkedni fognak a termék/szolgáltatás árak, ami keresletcsökkenéshez vezethet, illetve ahhoz, hogy a kieső fogyasztást más piacokról pótolják. Másrészt lehet, hogy az Európai Unióban a termékekre/szolgáltatásokra vonatkozó szabályok jóval szigorúbbak, mint hazánkban. Ez arra fogja kényszeríteni a vállalatokat, hogy „gyengébb” termékeiket kivonják a forgalomból és ezeket versenyképesebb termékek előállításával pótolják.

Az adatbázisban szereplő kis-, közép és nagyvállalatokat globális stratégia követésére legnyilvánvalóbban az új fogyasztók szerzése ösztönzi, ezáltal növekednek a vállalati bevételek, csökkennek a vállalati költségek. Az olcsó termelési tényezőkhöz való hozzáférés döntően a nagyvállalatok számára fontos indok arra, hogy elkötelezzék magukat a nemzetközi működés mellett. Az új stratégiai képességek (tanulásra való fogékonyság, átlátható üzleti tevékenységek) kifejlesztésében rejlő előnyöket a közép- és nagyméretű vállalatok aknázzák ki, míg a meglévő képességek más területen/módon való hasznosítására a kisvállalkozások is törekszenek.

A vállalatok sokkal érzékenyebbek azokra az esetekre, amikor a céggel kapcsolatos valamilyen esemény vagy hír (valutaárfolyamok fluktuációja, vállalati vagyon kisajátítása, érzelmi alapú döntések a politikában), ha késéssel is, de továbbgyűrűzik. Ekkor már nem elég a problémák helyi megoldása, nemzetközi válaszlépéseket kell tenni, ezek összehangolása bonyolult, véghezvitele pedig költséges.

A globális stratégiák értékét csökkentő másik kihívást országunk várható európai uniós felvétele, illetve annak adózási és más szabályozási hatásai jelentik.

A vállalatok szervezete, működése és kapcsolatrendszere

Az utolsó részben a vállalatok szervezeti kérdéseivel, működési jellemzőivel és kapcsolatrendszerével összefüggő legfrissebb eredményeket foglaljuk össze.

A globalizáció hatására a szervezetben és az értékrendszerben bekövetkezett változások

A globalizáció hatására a vállalatok szervezetében napjainkban bekövetkező változásokat az érzékelhető fontosabb jellegzetességek alapján, összefoglalásként a 9. ábra mutatja be. A Hoványi (2001) modelljéből átvett szervezeti jellemzők közül itt csak azokat emeljük ki, amelyek „nagymértékben” változtak meg.

A nagyvállalatok önértékelése azt mutatja, hogy a korábbi vertikális, számos hierarchikus szintet magában foglaló szervezet helyett mind többen szorgalmazzák a horizontális szervezeti formát. A versenyképességet egyre inkább intuitív vezetési stílussal és innovatív munkatársakkal lehet megtartani és növelni. Ez lehetőséget ad rugalmas működési keret kialakítására, a környezeti feltételekhez való gyors alkalmazkodásra. A szervezeti átalakulások egyre inkább kielégítik a team-munka követelményeit, melynek fő motivációja a vállalati eredményhez való hozzájárulás lesz, lehetőleg nulla minőségi hibával.

Az informatika fejlődése és a rugalmas gyártórendszerek új távlatokat nyitnak meg a vállalatok számára: a szorosabb vevői kapcsolatok kialakításával lehetővé válik az egyéni igényeknek tömegtermeléssel való kielégítése, akár globális beszerzési és értékesítési piaci méretekben is.

A kis- és középvállalatok körében is vannak olyan új tendenciák, amelyek végső soron a globalizáció következményei: 1) A kv-k már az ötletek felmerülésekor beépülnek a nagyvállalatok innovációs folyamataiba, amit munkatársaiknak az irányítási folyamatba történő bevonásával tudnak hatékonyabban kivitelezni. 2) A vállalkozások naprakész információkkal rendelkeznek a potenciális vevőkörrel, hogy rugalmas gyártókapacitást tudjanak kiépíteni. 3) Ebben a vállalati körben is megjelenik a kétirányú, folyamatos stratégiai tervezés igénye. A globalizáció szempontjából ez annak előrejelzését jelenti, hogy mikor követeli meg a vállalkozások működési körének megváltoztatását egy nagyobb hazai/külföldi versenytárs megjelenése.

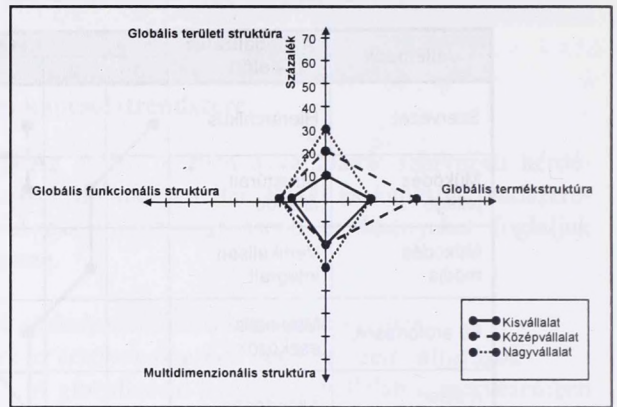
A globalizáció hatására a szervezetben és az értékrendszerben bekövetkezett változások

Jellemzők	A globalizálás előtt	Értékelés					A globalizálás után
		1	2	3	4	5	
Szervezet	Hierarchikus	●		●	●	●	Külső-belső hálózatok
Működés jellege	Struktúrált, állandó		●	●	●	●	Rugalmas, változó
Működés módja	Vertikálisan integrált		●	●	●	●	Horizontális, feladatra integrált
Fő erőforrások	Materiális eszközök			●	●	●	Információ bitekben
A siker kritériuma	Állandóság			●	●	●	Változás
Vezetési stílus	Dogmatikus			●	●	●	Intuitív
Munkaerő státusa	Beosztottak			●	●	●	Munkatársak
Foglalkoztatottak aspirációja	Biztonság		●	●	●	●	Egyéni kiteljesedés
Munkastílus	Egyéni teljesítmény dominál		●	●	●	●	Interdependencia team-keretekben
Fő motiváció	Részvétel a versenyben		●	●	●	●	Hozzájárulás a vállalati eredményhez
Stratégiai tervezés jellege	Felülről le, szakaszos			●	●	●	Kétirányú, folyamatos
Fejlesztések jellege	Lépésekben		●	●	●	●	Ugrásszerűen
Minőségi cél	A lehető legjobbat			●	●	●	Minőséget 0 hibával
Termelés jellege	Tömegtermelés		●	●	●	●	Egyéni igénykielégítés tömegtermeléssel
Beszerezési és értékesítési piac	Főként hazai		●	●	●	●	Globális lehetőségek
Készletgazdálkodás	Hónapokra szóló		●	●	●	●	Órákra szóló
Pénzügyi helyzet elemzése	Negyed-évenként		●	●	●	●	Valós idejű



Értékelés: 1–2 pont=kismértékű, 3 pont=közepes, 4–5 pont=nagymértékű változás

Az alkalmazott alapvető szervezeti struktúrák



A szervezeti formák vizsgálata kimutatta, hogy valamennyi vállalatesoport hasonló arányban alkalmazza a struktúrák négy alaptípusát. Nagyobb arányú eltérést a nagyvállalatok a területi struktúra és a mátrix struktúra, a középvállalatok a termékstruktúra alkalmazásában, illetve kialakítására való törekvésben mutatnak.

A vállalati működéssel szembeni kihívások

Az utóbbi években a hazai vállalatok, a külföldi cégekhez hasonlóan, a globális versenykihívásokkal kénytelenek szembenézni. A 11. ábra adatai foglalják össze azokat a legfontosabb kihívásokat, amelyek az eredményes működés érdekében a magyar vállalatokat is alkalmazkodásra kényszerítik.

Jelenleg a hazai vállalatok, ezen belül főleg a nagy- és középvállalatok, jelentős ár-, illetve bérversenynek vannak kitéve, fokozott minőségi követelmények mellett. További problémát jelent mindhárom vállalati kör számára az új versenytársak megjelenése, amelyek gyakran eltérő vállalati kultúrát hordoznak magukban. Ezzel szemben a Magyarországon működő vállalatok kevésbé érzékenyek a kereslet és a vásárlói szokások változására, valamint a technológiai változások és a fejlesztési ráfordítások formájában jelentkező kihívásokra. Míg a keresletváltozásra legrugalmasabban a *kisvállalatok* reagálnak, addig a technológiaváltás kérdéseit, megfelelő fejlesztési forrásokkal a *nagy- és középvállalatok* oldják meg könnyebben.

A hatékonyságjavítás vezetési módszerei

A vállalati működéssel szembeni kihívások megismerését követően, érdemes tájékozódni arról is, hogy a vizsgált cégek hogyan válaszolnak az említett kihívásokra. A hatékonyságjavítás vezetési módszereit a 8. táblázatban soroltuk fel.

Az új szervezeti forma egyre inkább kielégíti majd a dolgozók elvárásait is a nagyvállalatokkal szemben: szakmai és bizonyos fokig emberi kiteljesedés a munkakörökben. Csak ezt a célt szolgáló vezetési szemlélet és gyakorlat tarthatja majd meg legértékesebb – és ezért leginkább mobil – munkatársait a vállalatnál.

A kis- és középvállalatoknak célszerű lesz maguknak is kiterjeszteniük tevékenységüket a nemzetközi szintésre, s ennek segítségével nemcsak a hazai piac egyik részén, hanem a „globális” piac keményebb feltételeket támasztó réssein mérhetik le versenyképességüket.

Az alkalmazott alapvető szervezeti struktúrák

A szervezetek értékrendszerében bekövetkezett változásokhoz rugalmasan igazodik a vállalatok szervezeti struktúrája. A vizsgálatban szereplő vállalatok négy alapvető szervezeti formát alkalmaznak, illetve szándékoznak kialakítani: a globális funkcionális, termék és területi struktúrát, valamint a multidimenziós struktúrát. A *globális funkcionális struktúrát*, a 10. ábra adatai szerint, a vállalatok közel 20 százaléka alkalmazza. Ettől az értéktől, mintegy 5 százalékponttal a *kisvállalati kör* tér el, aminek az lehet a magyarázata, hogy ez a szervezeti struktúra hatékonyan a nagyobb vállalatméretet igénylő kitermelő iparágban alkalmazható.

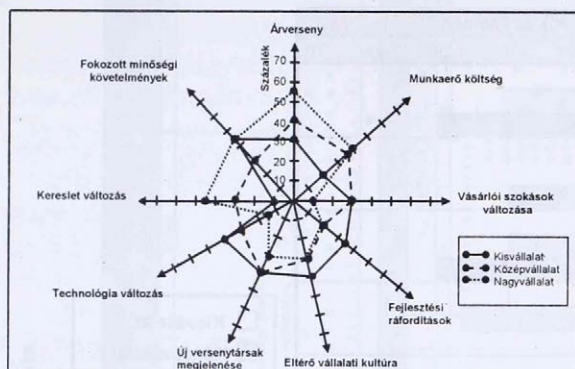
A *globális termékstruktúrát* felmérésünkben kétszer annyi középvállalat alkalmazza, mint kis-és nagyvállalat. Ez a leggyakoribb szervezeti forma lehetővé teszi, hogy a vállalatok az egyes termékcsoportok eltérő igényeire összpontosítsanak, és nagy hangsúlyt fektessenek a termékekkel szemben támasztott igények kielégítésére. Ugyanakkor ez az összvállalati tevékenység kettőzöttségéhez és a piacokon belüli hatékonyság csökkenéséhez vezethet.

A *globális területi struktúra* alkalmazása a hazai nagyvállalatok jellemzője (30 százalék), de a középvállalatok is igyekeznek ennek kialakítására (20 százalék). A vállalatok területi orientációja azzal jár, hogy kevesebb figyelmet szentelnek a termékekre és azok közös fejlesztésére. Így előfordulhat a K+F tevékenységek kettőzöttsége és az, hogy a valamely piacra kifejlesztett terméket nem vezetik be más régiókban.

Valójában a vállalatok stratégiájuktól függően a szervezeti struktúrájukat kialakíthatják a funkcionális, a termék- és a területi szervezeti formák egyfajta kombinációjából is. Ez vezet el a *multidimenziós* (mátrix) *struktúrák* kialakításához. A hazai vállalatok valamennyi csoportja, közel azonos mértékben, él ezzel a lehetőséggel, vagyis, hogy termékvonalakra és a kapcsolódó tevékenységeik hatékonyságára fókuszáljanak, miközben továbbra is megengedjék a földrajzi területek szerinti differenciálást.

11. ábra

A vállalati működéssel szembeni kihívások



Az origótól való távolság a nagy kihívást érzékelő vállalatok arányát mutatja.

Jelen adatokat összevetve Makó 2001-es eredményeivel összegzéseként az állapítható meg, hogy a hazai vállalatok működésével szembeni kihívások erőssége az ár és a minőségi követelmények vonatkozásában csökkent (78 és 71 százalékról 55 és 45 százalékra), de a munkabérekkel folyó verseny fokozódott (37 százalékról 40 százalékra), az utóbbi egy-két évben. Ennek magyarázata a következő: egyfelől a cégek egyre inkább a magasabb hozzáadott értéket képviselő gyártmányok előállítását végzik, kevésbé árérzékeny piacokra; másrészt állandó fenyegetettség érzését keltik a jelentős bételőnyt kínáló, Kelet-Európa perifériáján lévő, valamint dél-kelet-ázsiai országok.

A nagyvállalatokat elsősorban a tevékenység-kihelezés és a költségcsökkentés lehetőségei foglalkoztatják (55,50%). Ez valószínűleg azzal magyarázható, hogy az értéképző folyamatokból csak azok a tevékenységek maradhatnak a vállalaton belül, amelyekkel a cég stratégiai, illetve költségelőnyvel rendelkezik. Ugyancsak fontos számukra a beszállítói hálózat fejlesztése (50%) és a termékfejlesztés intenzifikálása (49%).

A közép- és kisvállalatok esetében a K+F területek bővítése és a K+F tevékenység gyorsítása mutatkozik meghatározó válaszlehetőségnek.

Pozitív fejlemény, hogy a vezetési módszerek alkalmazásában egy új szempont jelent meg: a hatékonyságjavításban szerepet játszik a vállalati érintettek együttműködése az értékrend kialakításában.

Mindhárom vállalati csoportnál csak ezek után következik a szervezeti struktúra átalakítása (40, 28, 10%).

A vállalattal kapcsolatban álló partnerek struktúrája

A 9. táblázatból kitűnik, hogy a vizsgálatban szereplő cégekkel kapcsolatban álló vevők, beszállítók és tanácsadással foglalkozó cégek struktúrája nem jelez jelentős különbségeket a kis- és a középvállalatok vi-

A legszembetűnőbb jelenség, hogy a nagy- és a közepes méretű vállalatok szélesebb körben alkalmazzák a korszerű vezetési módszereket, mint a kisebb vállalkozások. Ez részben annak tudható be, hogy az ezekbe a vállalati szegmensekbe tartozó cégek problématudatosodása magasabb színvonalú, részben pedig annak, hogy a vizsgálatban szereplő nagy- és középvállalatok a globális verseny piacain érdekeltek. Tanulság az is, hogy a minta vállalatai, Makó (2001) megállapításával ellentétben, kisebb figyelmet fordítanak a piackutatásban való együttműködésre és a szervezeti reformokra, azonban a hatékonyságjavítás eszközeinek tekintik az érintettekkel való közös értékrend kialakítását.

szonlatában. E két vállalati csoport partnerei elsősorban hazánkban, másodsorban a helyi régióban működnek, és harmadsorban, de egyre növekvő arányban, az Európai Unió valamelyik országában folytatnak üzleti tevékenységet. A középvállalatoknál ez a partneri kör a beszállítók vonatkozásában kiegészül a visegrádi országokkal.

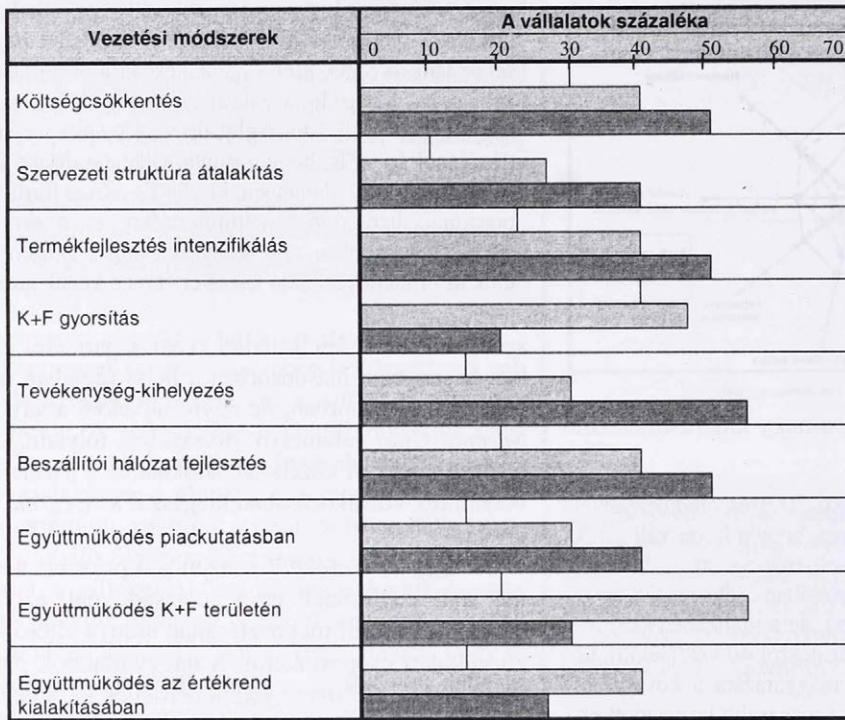
A nagyvállalatoknál is azonos a prioritás a vevők-nél, a beszállítóknál és a tanácsadóknál, azonban a partnerek területi megoszlásának aránya eltérő az előző vállalati csoportokétól. A nagyvállalatok partnerei többnyire az EU országokból tevődnek ki; a vevők 63, a beszállítók 59, és a tanácsadók 72 százaléka (!). Csak ezután építenek a nagyvállalatok a hazai, a visegrádi országokbeli és a helyi régióbeli partnereikre. Ez a sorrend azért tér el Makó 2001-es eredményeitől, mert itt a visegrádi országokat elkülönítetten vizsgáltuk a világ egyéb régióitól.

Figyelemre méltó, hogy a nagyvállalatok üzleti partnerei az EU országokban vannak. A cégek többsége külföldi (az EU országbeli vagy tengerentúli) tanácsadó cégek szolgáltatásait részesíti előnyben. Az eltérés magyarázata nem kizárólag a tanácsadás minőségében rejlik, hanem a (főleg külföldi tulajdonú) vállalatoknak a nemzetközi tanácsadó ügynökségekkel kiépített jó kapcsolataiban. Kedvező jelenség az is, hogy a kis- és középvállalatok érdeklődése Magyarországról az EU felé irányul. Ugyanakkor mindegyik vállalati csoport esetében nagyon szerény a világ egyéb régióiban (Észak-Amerikában, Délkelet-Ázsiában) működő vállalatokkal folytatott üzleti tevékenység aránya, amit a jövőben dinamikusabbnak kellene fejleszteni.

Az empirikus vizsgálat végkövetkeztetései

Úgy véljük, hogy ez a kutatás jelentősen gazdagította eddigi ismereteinket arról, hogy a globalizáció milyen formában és mértékben hat a magyarországi vállalatokra, ugyanakkor lehetővé tette azt is, hogy vállalatunkat ne csupán összevontan, hanem méret-

A hatékonyságjavítás vezetési módszerei

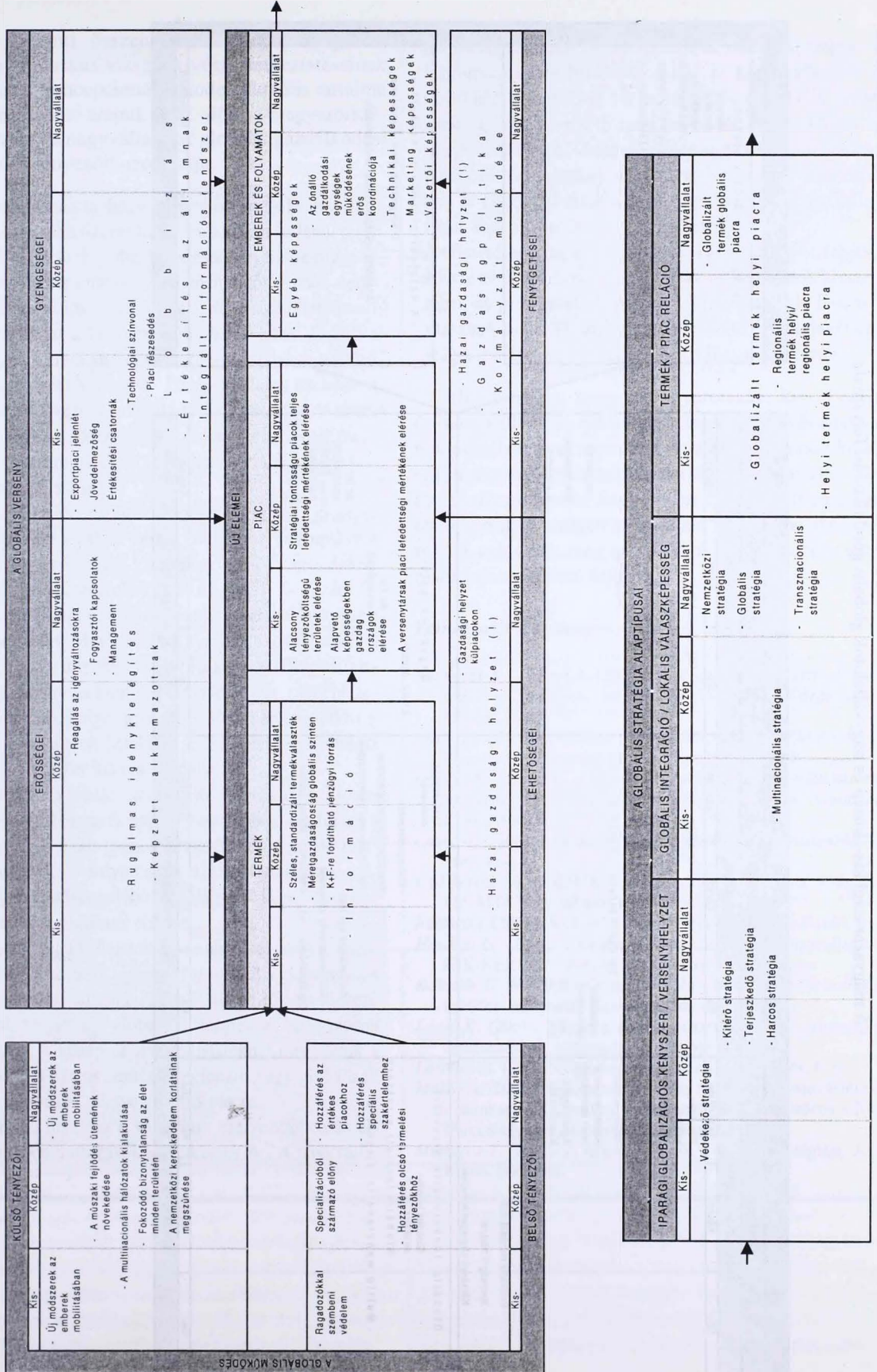


9. táblázat

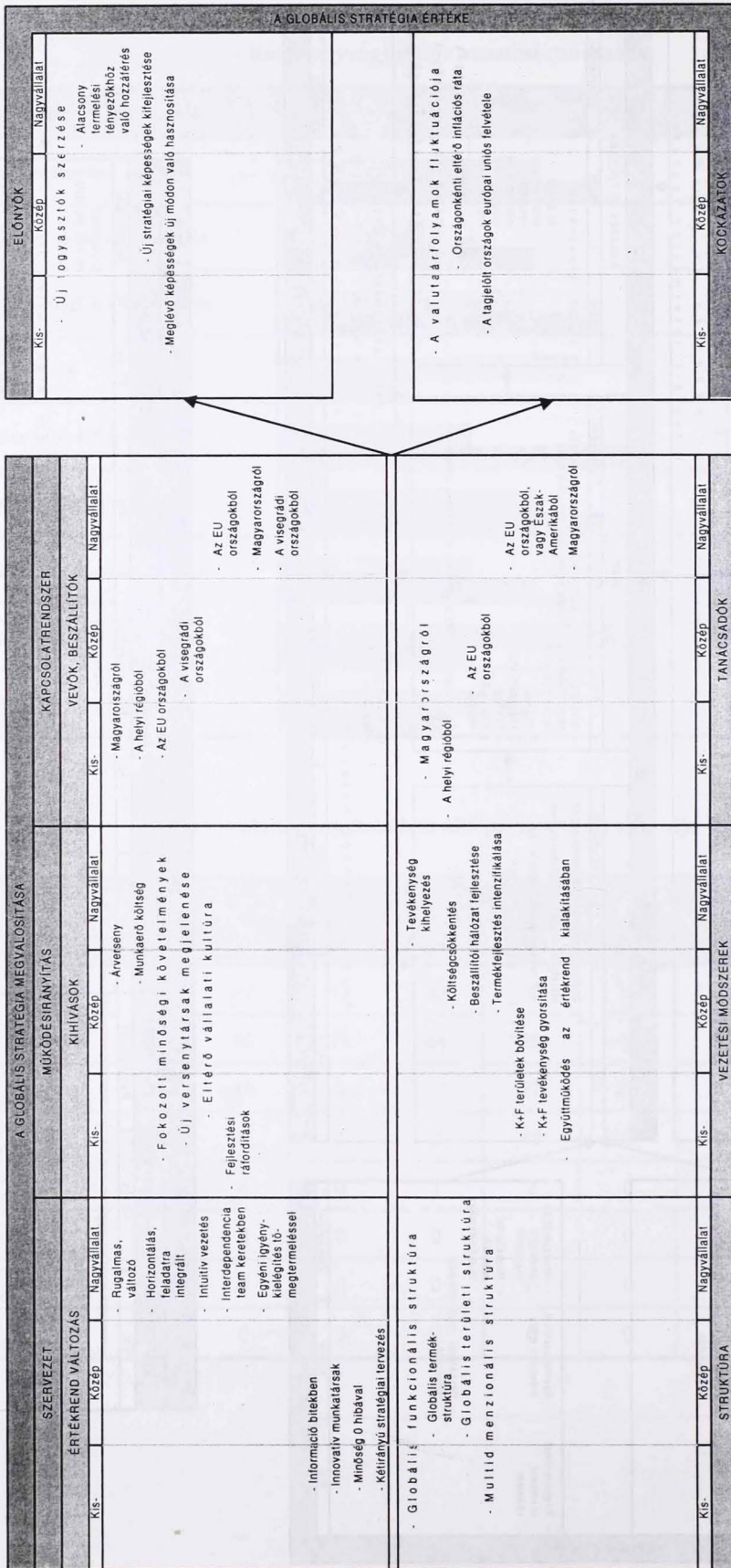
A vállalattal kapcsolatban álló partnerek struktúrája

A partnerek területi megoszlása	Kisvállalat (%)			Középvállalat (%)			Nagyvállalat (%)		
	Vevők	Beszállítók	Tanácsadók	Vevők	Beszállítók	Tanácsadók	Vevők	Beszállítók	Tanácsadók
A helyi régióból	28	27	13	33	30	15	6	5	5
Magyarországról	52	45	78	44	29	46	12	9	18
Az EU országokból	15	19	9	20	27	29	63	59	72
A visegrádi országokból	2	5	0	2	12	10	10	12	5
Más volt KGST országokból	3	4	0	1	2	0	4	5	0
Észak-Amerikából	0	0	0	0	0	0	2	4	0
Délkelet-Ázsiából	0	0	0	0	0	0	2	1	0
A világ egyéb régióiból	0	0	0	0	0	0	1	5	0

A magyarországi kis-, közép és nagyvállalatok globális gondolkodási folyamata



A magyarországi kis-, közép és nagyvállalatok globális gondolkodási folyamata



kategória szerinti összehasonlításban is megvizsgáljuk. Az empirikus vizsgálat végkövetkeztetései levonásához a koncepcionális modell aktuális tartalma szolgál megbízható alapul. A 12. ábra a magyarországi kis-, közép- és nagyvállalatok globális gazdálkodási folyamatait és tényezőit azonosítja.

A felmérés azt mutatta, hogy a globális kapcsolatrendszerben napjainkra több tízezer hazai vállalat közvetlenül részt vesz, további tízezrek pedig áttételesen ugyan, de függnek a globalizáció folyamatának fejleményeitől. Ennek nemcsak modernizációs hatása van, de kikerülhetetlenül részévé teszi őket a konjunkturális hatásoknak. Erősíti a hazai vállalati szféra stratégiai döntéshozatalában a külső tényezők szerepét. A nagy- és közép- és nagyvállalatok esetében a legfontosabb tényező a műszaki fejlődés ütemének növekedése és a nemzetközi kereskedelem korlátainak megszűnése, míg a multinacionális hálózatok kialakulása a kisvállalkozásokat is érinti.

A vállalati teljesítmény önértékelése viszonylag jó képet mutat. A legfőbb külföldi versenytársakhoz viszonyítva a nagyvállalatok erőssége a szoros fogyasztói kapcsolatokban és a jó menedzsmentben leledzik, a kis- és közép- és nagyvállalatoké pedig a rugalmas igény-kielégítésben és a képzett alkalmazottakban. Mindemellett a vállalatok többségénél még mindig nagy a lemaradás, ami a kis-, és közép- és nagyvállalatoknál az alacsony technológiai színvonalban, piaci részesedésben és a gyenge jövedelmezőségben mutatkozik meg, a nagyvállalatok hatékony működését leginkább az információs rendszer hiánya akadályozza.

Túl sok az olyan vállalat, amely nem ismeri a globális verseny új elemeit; közép- és nagyvállalatok számára fontos a széles és standardizált termékválaszték, a megfelelő marketing ismeretek és folyamatok; a kisvállalkozások számára nagy jelentőséggel bír az alapvető képességekben gazdag országok piacának elérése.

A felmérés szerint a vállalatok egyre növekvő aránya (jelenleg közel húsz százalék) fejleszt ki stratégiát a globalizációs lehetőségek kihasználására. A kisvállalatok főleg védekező stratégiával, helyi vagy globalizált termékkel helyi piacon versenyeznek. A közép és nagyvállalatoknál megjelenik a terjeszkedő és a harcoss stratégia regionális vagy globalizált termékkel regionális, illetve globális piacra.

A globalizáció hatására a vállalatok szervezetében és értékközpontjában változások következtek be. A nagyvállalatok a rugalmas szervezeti formák, az intuitív vezetés és a team-munka felé haladnak; a kis- és közép- és nagyvállalatok a megfelelő információk biztosítására és az intuitív munkatársak megszerzésére törekednek. E célok elérését a nagyvállalatok a költségsökkentés és a beszállítói hálózat fejlesztés módszereinek alkalmazásával segítik elő, míg a kis- és közép- és nagyvállalatok a K+F tevékenység intenzifikálásának vezetési módszereit alkalmazzák.

A felmérésben szereplő vállalatok a nemzetközi stratégiák követéséből származó előnyöket az új fogyasztók szerzésében és az alapvető képességek új módon való hasznosításában látták. Talány azonban számunkra a tagjelölt országok európai unió felvételének vállalati kockázata.

Alig kétséges, hogy a magyarországi kis-, közép- és nagyvállalatok versenyfeltételeiben, tevékenységrendszerében, szervezetében és stratégiai gondolkodásában a globalizációs folyamat átrendeződésekkel váltott ki. Kulcskérdés, hogy ebben a folyamatban a vállalatok mikor, milyen mértékben és milyen módszerekkel valósítják meg stratégiájuk globalizációs elvárásainak megfelelő fejlesztését.

Felhasznált irodalom

- Antalóczy K. – Éltető A.* (2002): Magyar vállalatok nemzetköziesedése – indítékok, hatások és problémák. Közgazdasági Szemle, 2. sz.
- Ács J. Z. – Szerb L. – Ulbert J. – Varga A.* (2001): GEM 2001 Magyarország. Gazdasági Minisztérium kiadványa, Budapest
- Chikán A. – Czákó E. – Zoltayné Paprika Z.* (2002): Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Csaba L.* (2002): Az átalakulás fejlődéstörténete. Közgazdasági Szemle, 4. sz.
- Csikós-Nagy B.* (2002): Közgazdaságtan a globalizáció világában I-II. MTA Társadalomkutató Központ, Budapest
- Fülöp Gy.* (2001): A globális vállalati stratégiák. Aula Kiadó, Bp.
- Hoványi G.* (2001): Globális kihívások – menedzsmentválaszok. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest
- Kolodko, G. W.* (2002): Globalizáció és a volt szocialista országok fejlődési tendenciái. Kossuth Kiadó, Budapest
- Lányi K.* (2001): Vázlat a globalizációnak nevezett jelenségek értelmezéséről. Közgazdasági Szemle, 6. sz.
- Losonczi M.* (2002): A globalizáció hatásai. Cégvezetés, 6. sz.
- Makó Cs.* (2001): A globalizáció hatása a szervezeti innovációra és a munkaerővel szembeni követelményekre. A Közösen a Jövő Munkahelyeiért Alapítvány kiadványa, Budapest
- Mészáros T.* (2002): A stratégia jövője – a jövő stratégiája. Aula Kiadó, Budapest