

KOVÁCS Péter

MAGYAR VÁLLALATI STRATÉGIÁK AZ 1990-ES ÉVEK ELSŐ FELÉBEN - TULAJDONLÁS ÉS EREDMÉNYESSÉG*

A tanulmány azt vizsgálja, hogy milyen kapcsolat van a magyar közép- és nagyvállalatok által az 1990-es évek első felében követett stratégiák, a tulajdonosi szerkezet és az eredményesség között. Az elemzés alapjául a „Versenyben a világgal” kutatási program keretében zajló empirikus stratégiatípusvizsgálatok során feltárt hat stratégiatípus elkülönítése szolgál. Az eredményeket a szerző értelmező, kiegészítő megjegyzésekkel ellátva, de a részletes interpretáció igénye nélkül mutatja be.

Kutatásunkban 260 elemű vállalati minta elemzésével, többváltozós statisztikai módszertan felhasználásával, a magyar közép- és nagyvállalatokra az 1990-es évek első felében jellemző vállalati magatartásmintákat – stratégiatípusokat – tártunk fel. E lap előző számában megjelent cikkünkben a következő stratégiatípusokat azonosítottuk: Minőség- és vevőorientált, Diverzifikáló, Struktúra- és pénzügyorientált, Állami kapcsolatokat hangsúlyozó, Termelésre és pénzügyre orientált, valamint Követő-alkalmazkodó. E stratégiatípusokat diverzifikált, több üzletágas cégek esetében a meghatározó üzletágban követett versenyzési módként értelmeztük. Vizsgáltuk azt is, hogy ezen stratégiatípusok hogyan alakulnak különböző vállalati méret nagyságok, illetve a főbb ágazatok (ipar, kereskedelem, szolgáltatás) szerint. Nem foglalkoztunk még azonban a tulajdonosi viszonyokkal, ami a 90-es évek első felének magyar vállalati stratégiáit vizsgálva joggal tarthat számot megkülönböztetett érdeklődésre (Antal-Mokos, 1994, 1998; Balaton, 1994; Török, 1994). Ugyanakkor a szervezetek kutatásának általában, így a stratégiakutatásoknak is a középpontjában mindig az a kérdés áll, hogy különböző tényezők hogyan és milyen mértékben befolyásolják a vállalati teljesítményt (Dess és

Davis, 1984; Hambrick, 1983; Hitt és Ireland, 1985; White, 1986). Kézenfekvő tehát, hogy a feltárt stratégiatípusok kapcsán is elemezzük azt, hogy van-e teljesítménybeli különbség a különböző stratégiai magatartásmintákat követő vállalatcsoportok között. Jelen tanulmányunkban e két kérdésre – a stratégiának egyfelől a tulajdonosi viszonyokkal, másfelől a szervezetek teljesítményének színvonalával való összefüggésére – összpontosítunk.

A tulajdonosi viszonyok szempontjából vizsgáljuk, hogy van-e meghatározó, illetve domináns tulajdonosa a társaságoknak, s ha igen, ez külföldi, belföldi magán vagy pedig állami tulajdonos. Mind a tulajdonosi koncentráció, mind pedig a tulajdonos jellege szerint feltárjuk a stratégiatípusok közötti különbségeket. A teljesítmény szempontjából empirikus vizsgálatunk feladata a különböző magatartásminták eredményességének összehasonlítása, az eredményesség alakulásában szerepet játszó stratégiajellemzők azonosítása és viszonylagos súlyuk megállapítása.

Tulajdonosi koncentráció és stratégiatípusok

A tulajdonosi szerkezet vizsgálatakor először az egyes stratégiatípusok közötti eltérést elemeztük a tulajdonosi koncentráció szempontjából. Megkülönböztettük a

* A tanulmány címe februári számunkban a hasonló értelmű „tulajdonlás és teljesítmény” szópárral utaltunk.

meghatározó (75% feletti részesedésű) és a *domináns* (5% feletti részesedésű) tulajdonossal rendelkező társaságokat, valamint a *szétaprózott* tulajdonosi struktúrát (nincs 5% feletti részesedésű tulajdonos). Ezeket külön-külön statisztikai változóval definiáltuk. Arra a kérdésre kerestünk választ, hogy szignifikánsan különböznek-e egymástól a vállalati magatartásminták a tulajdonosi struktúra (koncentrált versus szórt) függvényében? Megjegyezzük, hogy a mintában túlnyomó többségben vannak azok a társaságok, amelyeknek 50 % feletti tulajdoni hányaddal rendelkező tulajdonosa van.

A mintában 245 olyan vállalat volt, mely a tulajdonosi koncentrációra vonatkozó és a stratégiai kérdésekre is értékelhető válaszokat adott. Az e változókra elvégzett függetlenségvizsgálat azt mutatja, hogy nagyon alacsony szinten fogadható csak el a függetlenség hipotézise - ez elsősorban a „szétaprózott” változóra igaz (lásd 1. táblázat), azaz feltételezhető összefüggés a tulajdonosi koncentráció és a stratégiai magatartás között.

A tulajdonosi koncentráció és a stratégiai magatartásminta közötti összefüggés elsősorban abban mutatkozik meg, hogy a „Követő, alkalmazkodó” stratégiai

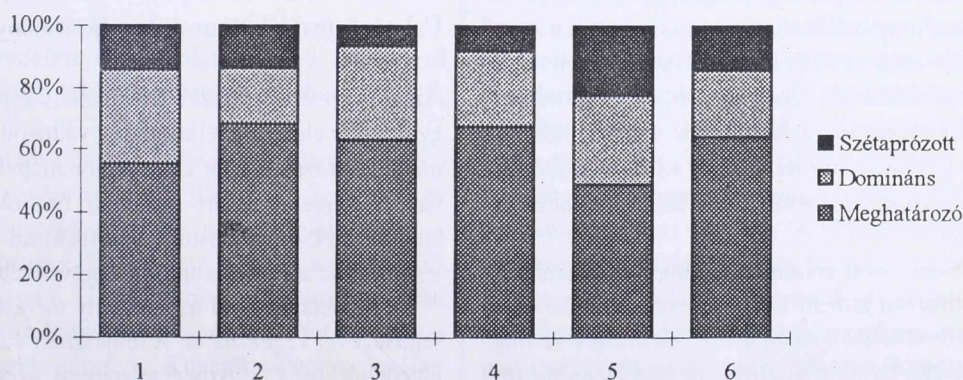
1. táblázat

A függetlenség vizsgálatok eredményei

	Függetlenségvizsgálatok a stratégiatípusok és a tulajdonos/teljesítmény változók között			
	χ^2 empirikus	χ^2 elméleti (p=0,9)	szabadságfok	megbízhatósági szint
<i>Tulajdonos:</i>				
Meghatározó	6,567	1,610	5	0,255
Domináns	2,873	1,610	5	0,720
Szétaprózott	7,796	1,610	5	0,168
Jellege	26,101	8,547	15	0,037
<i>Teljesítmény:</i>				
Tőkeemegtérülés	33,136	12,443	20	0,033
Árbevételarányos nyereség	26,408	12,443	20	0,153
Jövedelmezőség	57,095	12,443	20	0,000

1. ábra

Tulajdonosi koncentráció a stratégiatípusokban



1 Minőségre és vevőre orientált 2 Diverzifikáló 3 Struktúra- és pénzügyorientált 4 Állami kapcsolatokra orientált
5 Követő, alkalmazkodó 6 Termelési és pénzügyi orientáció

pusban a legnagyobb a „szétaprózott“ tulajdonosi részesedés és legkisebb a „domináns“ tulajdonosok aránya (lásd 1. ábra). Ez összhangban van azzal a tapasztalattal, hogy szétaprózott szerkezet esetén nehezebb lehet egy társaság egységes irányítása, s így a stratégiai versenyelőnyt jelentő tényezők meghatározása is.

A domináns tulajdonos jellege és a stratégiatípusok

A tulajdonosi megoszlást abból a szempontból is vizsgáltuk, hogy koncentrált tulajdon esetén milyen a meghatározó vagy domináns részesedésű tulajdonos jellege. A vizsgálatban *állami, belföldi magyar és külföldi* többségi tulajdonú társaságokat különítettünk el. Természetesen itt az értékelhető választ adók közül is csak azokat a vállalatokat (szám szerint 211-et) vontuk be az elemzésbe, amelyeknél ilyen többségi részesedésű tulajdonos azonosítható volt. A korábbiakhoz hasonló kutatási kérdésünk ezúttal arra irányult, hogy feltárjuk a vállalati magatartásminták és a fő tulajdonos jellege közötti esetleges összefüggéseket. Ezek létezésére utal a két változó – stratégiatípus és tulajdonos jellege – közti függetlenség vizsgálata (lásd 1. táblázat).

A mintában a gazdaság tényleges állapotához képest nagyobb arányban vannak jelen a magyar tulajdonú vállalatok. A stratégiatípusok szerinti eltéréseket vizsgálva megállapítható, hogy – nem különösképpen meglepő módon – az „Állami kapcsolatok“ kategóriában a legmagasabb az állami tulajdonú vállalatok aránya (lásd 2. ábra). E körben az állam nem csak a szokásos szabályozó szerepkört betöltő környezeti szereplőként jelentkezik, hanem tulajdonosként is befolyásolja a vállalati magatartást, így az ide tartozó cégek fokozott állami orientációja nagyban magyarázható. Ugyanakkor ebben a stratégiatípusban – tehát az állami kapcsolatokra orientált magatartásmintát felmutató cégek csoportjában – is mintegy 5%-ban megtalálhatóak a külföldi és a magán belföldi tulajdonú vállalatok, ami jelzi, hogy az ilyen stratégiatípus nem kizárólag az állam tulajdonosi mivoltának következménye.

Elemzésünk azon eredményét, hogy az állami kapcsolatok orientációja nem csak a többségi állami tulajdonban lévő vállalatok sajátja, más elemzések is megerősítik. Voszka Éva a redisztribúció újraeledéséről írott cikkében leírja, hogy a redisztribúció által érintett vállalatok, cégcsoportok többsége állami tulajdonban van, azonban a magáncégek is jelentős mértékben építenek az állami kapcsolatokra. Sokszor magáncégek, köztük jó

nevű, nagy külföldi befektetők az élharcosai a piacvédelmi intézkedéseknek, a vámkedvezmények kiterjesztésének. Sok külföldi érdekeltségű cég vezető-kiválasztásában játszott szerepet a vezető munkatársak felső szintű kapcsolatrendszere és az informális alkudozásban való megfelelő jártassága. (Voszka, 1994). Az állami szerepvállalás fontosságát mutatja a redisztribúció jelentős szintjén túl az is, hogy még 1996-ban is a vállalkozók az ambiciózusabb stratégiák megvalósítását gátló második legfontosabb tényezőnek minősítették az állami beavatkozás kiszámíthatatlanságát (a lanyha belföldi kereslet után, megelőzve pl. a tőkehiányt és az éles versenyt). (Papanek, 1997)

Az állami tulajdonú vállalatokkal kapcsolatban figyelemreméltó továbbá, hogy arányuk – a teljes mintához viszonyítva – a legkisebb a „Minőség- és vevőorientáció“, valamint a „Követő, alkalmazkodó“ típusban.

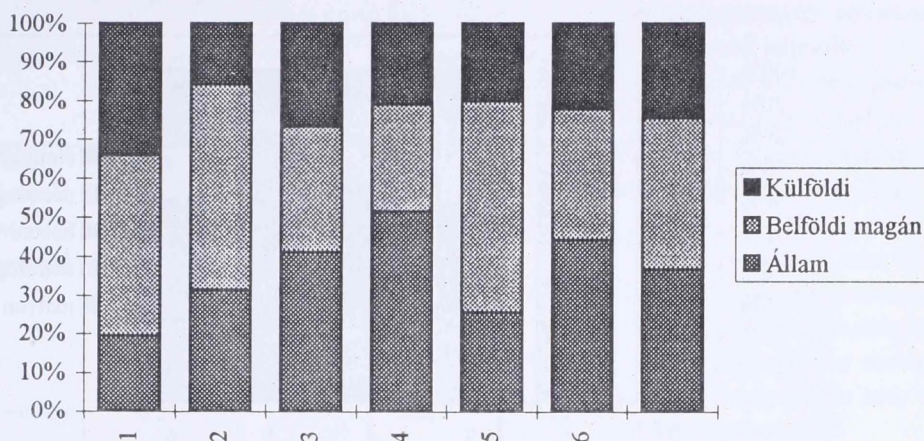
A „Követő, alkalmazkodó“ típusban a belföldi magán tulajdonú vállalatok magas aránya tűnik szembe, egy lehetséges interpretációként azt sugallva, hogy e cégek jelentős része stratégiai hátrányba került a magyar gazdaság rendszerszerű átszerveződésének folyamatában. Mások a „Diverzifikáló“ típusnak megfelelő stratégiával olyan cégek képét idézik fel, amelyek a privatizáció és cégalapítás időszakában erőforrásokkal ellátott vállalkozásnak keresnek stabil, az erőforrások hosszabb távon jövedelmező hasznosulást ígérő működési területet. Ugyanakkor ebben a tulajdonosi körben viszonylag alacsony az „Állami kapcsolatokra orientált“ stratégiatípus aránya. Figyelemreméltó végezetül, hogy a külföldi érdekeltségű vállalatok aránya a „Minőség- és vevőorientáció“ csoportban a legjelentősebb.

Üzletági stratégiatípusok és teljesítmény

Az üzletági stratégiák és a teljesítmény kapcsolatának tárgyalásakor először a teljesítmény változóit vesszük sorra, majd e változók szerint külön-külön megvizsgáljuk, hogy van-e eltérés a feltárt stratégiai típusok között, azaz különböznek-e egymástól szignifikánsan a vállalati teljesítmények a stratégiatípusok függvényében?

Az üzletági szintű teljesítmény mérését több változó segítségével végezzük el. A felhasznált változók: „Tőke-jövedelmezőség“, „Árbevételarányos nyereség“, és „Jövedelmezőség“. Míg a kérdőívben az első két változóra a belföldi iparági átlagszinthez való hasonlítással, addig az utolsó a legerősebb versenytársához való viszonyítással kérdeztünk. A teljesítmény értékelésekor kitüntetett

A meghatározó tulajdonos jellege a stratégiatípusokban



1 Minőségre és vevőre orientált 2 Diverzifikáló 3 Struktúra- és pénzügyorientált 4 Állami kapcsolatokra orientált 5 Követő, alkalmazkodó 6 Termelési és pénzügyi orientáció

szerepet tulajdonítunk a tőkejovedelmezőségi változónak, mivel különböző feltételek közt működő vállalatok teljesítményének összehasonlításához leginkább ez használható. A három „elsődleges” változóból végül a negyedik, a teljesítmény színvonalát egyetlen mérőszámmal értékelő származtatott változóként faktoranalízissel létrehoztuk az „Üzletági teljesítmény faktor”-t, mellyel szintén az üzletági teljesítményt próbáljuk mérni.

Tőkejovedelmezőség

A teljes mintában 241 olyan vállalat volt, mely a stratégiai változókra és a tőkemegtérülésre vonatkozó kérdésekre is értékelhető válaszokat adott. A tőkejovedelmezőség és a stratégiatípusok függetlenségvizsgálata azt mutatja, hogy valamilyen kapcsolat létezik a változók között. (lásd 1. táblázat)

A tőkejovedelmezőség alakulásáról a különböző stratégiatípusokban több megállapítás is tehető. (lásd 3. ábra)

Az élenjáró tőkejovedelmezőségű vállalatok aránya a „Minőség és vevőorientáció”, illetve a „Termelési és pénzügyi orientáció” típusban a legnagyobb, míg a „Struktúra és pénzügy”, illetve az „Állami kapcsolatok” típusban a legkisebb. Ha nem csak az élenjáró kategóriát nézzük, hanem az átlagot némileg meghaladót is, akkor a legkedvezőtlenebb képet a „Követők, alkalmazkodók” csoportja mutatja, ahol érzékelhetően a legkisebb ezen vállalatok aránya.

Az átlagtól elmaradó kategóriákat vizsgálva az látható, hogy a mélyen az átlag alatt teljesítő vállalatok

aránya a „Követők, alkalmazkodók” esetében a legnagyobb, a „Termelés és pénzügy”, a „Minőség és vevő”, valamint a „Struktúra és pénzügy” stratégiatípus esetében a legkisebb. Ha együtt vizsgáljuk az átlagtól elmaradó kategóriákat, akkor a „Diverzifikálók” és a „Követők, alkalmazkodók” esetében a legrosszabb a teljesítmény.

Árbevételarányos nyereség

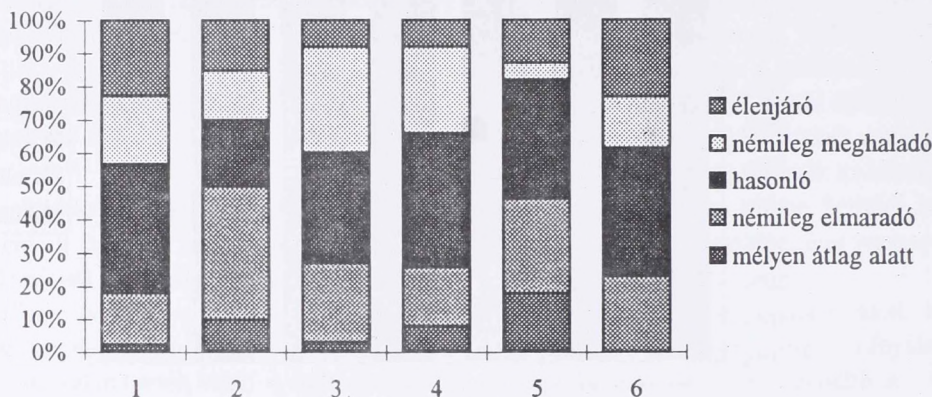
A teljes mintában 244 olyan vállalat volt, mely a stratégiai és az árbevételarányos nyereségre vonatkozó kérdésekre is értékelhető válaszokat adott. A függetlenségvizsgálat eredménye szerint a függetlenségi hipotézis csak alacsony szinten fogadható el. (lásd 1. táblázat)

Az árbevételarányos nyereség esetében az elemzés hasonló képet mutat, mint a tőkejovedelmezőség esetében, de van némi eltérés az ott tapasztaltakhoz képest. A „Minőség és vevőorientáció” típus minden szempontból a legjobb helyzetben lévő. Itt a legnagyobb a jól, és a legkisebb a rosszul teljesítő vállalatok aránya.

Két olyan csoport van még, ahol több olyan vállalat van, amely jobban teljesít a legfőbb versenytársához képest, mint olyan, amely rosszul. Ezek a „Struktúra és pénzügy-orientáció”, illetve a „Termelési és pénzügyi orientáció”. Ennél az utóbbi csoportnál a mélyen átlag alatt teljesítő vállalatok gyakorlatilag teljesen hiányoznak.

A teljes minta megoszlásához nagyon hasonlóan alakul az „Állami kapcsolat” típuson belül a különböző teljesítményű vállalatok aránya. Ez a csoport szinte teljesen az „átlagot” képviseli.

Tőkejövdelmezőség a stratégiatípusokban



1 Minőségre és vevőre orientált 2 Diverzifikáló 3 Struktúra- és pénzügyorientált 4 Állami kapcsolatokra orientált 5 Követő, alkalmazkodó 6 Termelési és pénzügyi orientáció

A legkedvezőtlenebb megoszlást a „Követők, alkalmazkodók” és a „Diverzifikálók” mutatják. Megjegyezzük, hogy a „Követők, alkalmazkodók” típusban – emellett, hogy a várakozásnak megfelelően a legnagyobb arányban itt vannak mélyen az átlag alatt teljesítő vállalatok – viszonylag számottevő arányban élénjáró vállalatok is találhatóak.

Jövdelmezőség

A jövdelmezőség mutatója abból a szempontból eltér az előzőektől, hogy nagyon szubjektív lehet. Míg a tőke megtérülés és az árbevételarányos nyereség a vállalati pénzügyben, számvitelben gyakran használt fogalmak és tartalmuk jól meg van határozva, addig „jövdelmezőség”-en sok mindent lehet érteni. Éppen ezért ennek értelmezése nagyban függ a vizsgálatban használt kérdőív kitöltőjétől. A teljes mintában 253 olyan vállalat volt, mely a stratégiai változókra és a „jövdelmezőség”-re vonatkozó kérdésekre is értékelhető válaszokat adott. A mutató és a stratégia függetlensége kizárható a függetlenségvizsgálat eredménye szerint. (lásd 1. táblázat)

A „Jövdelmezőség” mutató alakulása a „Minőség és vevőorientált”, valamint a „Termelés és pénzügy” típusban a legkedvezőbb. Ezekről csak némileg marad el a „Struktúra és pénzügy” csoport (itt több a gyengébb vál-

alat). Az „Állami kapcsolatok” csoportban nagyon nagy az „azonos” (legfőbb versenytárshoz képest) teljesítményű vállalat aránya. A fentebb felsorolt típusoknál egyértelműen rosszabb a helyzet a „Diverzifikálók” esetében. Az összes típust figyelembe véve is messze a leggyengébb teljesítményű e mutató szerint a „Követők, alkalmazkodók” csoport, ahol a legfőbb versenytárshoz képest a vállalatok 70%-a gyengébben teljesít, és teljesen hiányoznak a „sokkal jobb” vállalatok.

Átfogó értékelés

Az üzletági teljesítményt mind a négy mutató (a három fentebb tárgyalt „elsődleges” mérőszám és a származtatott „teljesítmény faktor”) szerint vizsgálva az a kép rajzolódik ki, hogy a hat típus három részre osztható. (lásd 2. táblázat, 4. ábra)

A legkedvezőbb a helyzet a „Minőség és vevőorientáció” és a „Termelés és pénzügy” típus esetében, azaz ezekben a csoportokban található a legtöbb olyan vállalat, amely jobban teljesít, és a legkevesebb olyan, amely rosszabbul, mint a legfőbb versenytársa.

Gyakorlatilag a teljes minta „átlagának” felel meg az „Állami kapcsolatok” típus teljesítménye, és ehhez nagyon hasonló a „Struktúra és pénzügy” csoport is (némi- leg talán jobb).

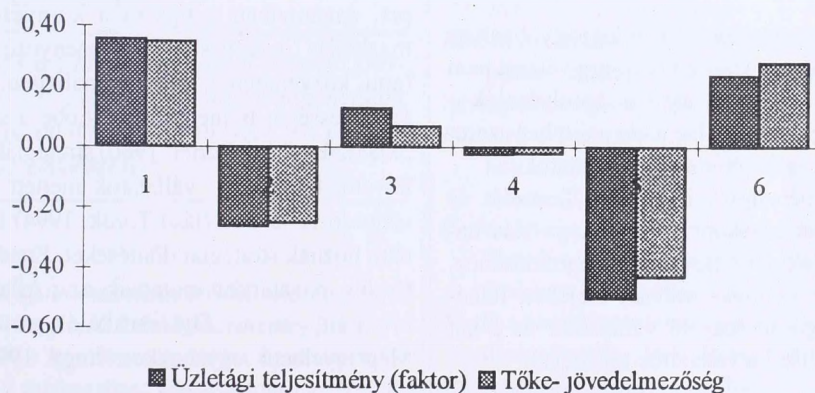
A teljesítmény változók átlagos értékei
a stratégiatípusokban

	Üzletági teljesítmény (faktor)	Tőke-jövedelmezőség	Árbevétel-arányos nyereség	Jövedelmezőség
Minőség és vevőorientáció	0,36	3,45	3,50	3,18
Diverzifikáló vállalatok	-0,26	2,85	2,90	2,59
Struktúra és pénzügyi orientáció	0,13	3,17	3,25	3,08
Állami kapcsolatok	-0,02	3,08	3,05	2,92
Követők, alkalmazkodók	-0,50	2,67	2,85	2,12
Termelési és pénzügyi orientáció	0,23	3,38	3,23	3,15
Összes vállalat átlaga	0,00	3,10	3,15	2,86

2. táblázat rosszul teljesítő vállalatok aránya az egyes csoportokban – azaz a különböző stratégiák különböző eredményességére vonatkozó várakozásunk teljesült-e, ➔ ez azonban nem jelenti azt, hogy valamely típusban ne lehetne jó teljesítményű vállalatokat találni (ez még a leggyengébb „Követők, alkalmazkodók“-ra is igaz) – azaz a stratégiatípusok és a teljesítmény közötti kapcsolat nem determinisztikus, önmagában a stratégia típusa nem határozza meg a vállalat teljesítményét.

4. ábra

Üzletági teljesítmény faktor és a tőkejövedelmezőség átlagtól való eltérése a stratégiatípusokban



1 Minőségre és vevőre orientált 2 Diverzifikáló 3 Struktúra és pénzügyorientált 4 Állami kapcsolatokra orientált 5 Követő, alkalmazkodó 6 Termelési és pénzügyi orientáció

Az „átlagos“ csoportnál gyengébb helyzetben a „Diverzifikálók“ és a „Követők, alkalmazkodók“ vannak, melyek közül az utóbbi egyértelműen a leggyengébb teljesítményű.

A típusok teljesítményének összehasonlítása után két általános megállapítást kell tennünk:

➔ a csoportok (stratégiatípusok) között határozott különbségek mutathatók ki aszerint, hogy mennyi a jól vagy

Üzletági és vállalati szintű adaptációs stratégiák

Az eddigiekben az üzletági szintű stratégiákkal foglalkoztunk, bemutatva ezek összefüggését a tulajdonosi viszonyokkal és a teljesítmény színvonalával. Cikkünk záró részében kitégítjük vizsgálódási körünket, amennyiben azt vizsgáljuk, milyen kapcsolatban van az üzletági szín-

tű versenyezés módjaként értelmezett stratégia a vállalat átfogó adaptációs stratégiájával.

A vállalati szintű adaptációs stratégiák a környezethez való alkalmazkodás módját jelentik. Ezt az alkalmazkodást két változóval vizsgáltuk. Egyrészt arra voltunk kíváncsiak, hogy a vállalatok mikor ismerték fel a változások szükségszerűségét és erre hogyan reagáltak, másrészt pedig arra, hogy az alkalmazkodás mennyire volt védekező, illetve támadó jellegű. (3. és 4. táblázat)

▷ *A környezetre való reagálás módja*

A teljes mintában csak elvétve szerepelt olyan vállalat, amely saját bevallása szerint mindig késve reagált a környezeti változásokra. Legnagyobb gyakorisággal az utólagos reagálás, illetve az idejében való felkészülés volt jellemző a vállalatokra.

Az üzletági stratégiák szerint vannak érzékelhető különbségek.

- Δ A legjobb reagálóképességű csoportra a „Minőség és vevőorientáció” üzletági szintű stratégiája jellemző, míg a leggyengébb reagálóképességűek között legnagyobb számban a „Követők, alkalmazkodók” fordulnak elő.
- Δ A „Diverzifikáló” csoporton belül a legnagyobbak az eltérések: mind a környezeti kihívásokra választ nem találók, mind a környezetet aktívan befolyásolók – mint két szélsőség – viszonylag nagy arányban szerepelnek. Ez a megoszlás eltér a teljes mintától.
- Δ A „Struktúra és pénzügy”, illetve a „Termelés és pénzügy” stratégiatípusokon belül a megoszlás nagyon hasonlóan alakul a teljes minta megoszlásához. Némileg nagyobb számban vannak idejében felkészülő, mint utólagosan reagáló vállalatok, és e két reagálástípus képviseli a vállalatok többségét.

Δ Az „Állami kapcsolat” kategóriában az utólagosan reagálók szerepelnek a legnagyobb számban.

▷ *Védekező-támadó*

Vizsgáltuk, hogy mennyire védekező, illetve támadó jellegű volt az egyes vállalatok stratégiája. Összességében elmondható a mintáról, hogy 1992-től fokozatosan egyre aktívabbakká, kezdeményezőbbekké váltak a stratégiák. Ez azt jelenti, hogy a növekedési és támadó jellegű stratégiák száma egyre nő. Ezzel párhuzamosan megfigyelhető az is, hogy a vállalatok elmozdulnak a kezdeti állapothoz képest. Sok, kezdetben védekező vagy visszahúzódó vállalat áttér a stabilitási stratégiára, illetve sok stabilitási stratégiát követő cég kezd növekedési, vagy akár támadó jellegű stratégiát követni. (A támadó jellegű stratégia annyival agresszívabb, hogy a versenytársak meggyengítésére is törekszik.) Saját bevallásuk szerint a vállalatok közt csak elhanyagolható számú volt olyan, amelyek semmilyen stratégiát sem követett az adott időszakban.

A vizsgálatnak ebben a dimenziójában is a „Követők, alkalmazkodók” mutatják a legkedvezőtlenebb képet, amennyiben e típusra a környezethez való alkalmazkodás legkevésbé kezdeményező módja jellemző (ami közvetetten e klaszteranalízissel kialakított típus érvényességét is megerősíti). Ebbe a stratégia típusba a „klasszikus” (pl. Porter, 1980) stratégiákban megtalálható követő, leszakadó vállalatok mellett megtalálhatóak a sodródó vállalatok (lásd Török, 1994) is, melyek vezetői nem hoznak stratégiai döntéseket. Ennél valamivel adaptívabb magatartást mutatnak az „Állami kapcsolatokra orientált” és a „Diverzifikáló” stratégiát folytatók. Megfigyelhető ugyanakkor, hogy 1995-re ezekben az

3. táblázat

Az üzletági stratégiák és a környezetre való reagálás módja

	Mindig késve	Nem talált választ	Utólagos reagálás	Idejében felkészült	Felkészült és befolyásolt	Összesen
1. Minőség és vevőorientáció	1	0	14	22	4	41
2. Diverzifikáló vállalatok	1	4	5	4	4	18
3. Struktúra- és pénzügyi orientáció	0	5	21	27	5	58
4. Állami kapcsolatokra orientált	0	4	27	21	5	57
5. Követők, alkalmazkodók	1	5	18	12	2	38
6. Termelési és pénzügyi orientáció	0	1	4	6	0	11
Összesen	3	19	89	92	20	223

Az üzletági és az 1995 ben követett vállalati stratégiák

	Visszahúzó	Védekező	Stabilitási	Növekedő	Támadó	Semmilyen
1. Minőség és vevőorientáció	0	2	10	13	5	0
2. Diverzifikáló vállalatok	3	3	5	8	4	0
3. Struktúra és pénzügyi orientáció	2	5	12	16	7	1
4. Állami kapcsolatok	5	5	18	22	3	2
5. Követők, alkalmazkodók	4	5	8	12	1	0
6. Termelési és pénzügyi orientáció	0	1	3	4	1	0
Összesen	14	21	56	75	21	3

összességében kevésbé aktív csoportokban is előtérbe kerülnek a stabilitási és még inkább a növekedési stratégiák. A leginkább növekedő és támadó csoportok azonban a „Minőség és vevő”, a „Struktúra és pénzügy”, illetve a „Termelés és pénzügy” típusok, s mint a 4. ábrán láttuk, ez az a három stratégiatípus, amely pozitív teljesítményszínvonalat hoz létre.

Köszönetet mondunk a Chikán Attila által vezetett „Versenyben a világgal” c. program kutatásunkhoz nyújtott támogatásáért, valamint a felmérésben részt vett vállalatok vezetőinek a közreműködésért.

Hivatkozások

Antal-Mokos, Z. (1998): Privatisation, Politics and Economic Performance in Hungary. Cambridge University Press
 Antal-Mokos Z. (1994): A privatizáció hatása a vállalati stratégiákra átmeneti gazdaságban. Vezetéstudomány, 1994. 8. sz., 1-13. o.
 Balaton K. (1994): Vállalati stratégiai magatartás az átmenet időszakában (1990-1994). Vezetéstudomány, 1994. 9. sz. 8-18. o.

Dess, G. és Davis, P. (1984): Porter's Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance. Academy of Management Journal, Vol. 27., 1984, pp. 467-488.
 Hambrick, D. C. (1983): High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: a Contingency Approach. Academy of Management Journal, Vol. 26., 1983, pp. 687-707.
 Hitt, M.A.; Ireland, R.D. (1985): Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry and Performance. Strategic Management Journal 3. szám
 Papanek Gábor (1997): Milyen jövőt ígérnek a magyar vállalatok jelenlegi törekvései? Közgazdasági Szemle, 1997. március, 254-263. o.
 Porter, M. E. (1980): Competitive Strategy. New York, 1980, The Free Press, magyarul: Versenysztratégia (1993), Budapest, Akadémiai Kiadó
 Török Ádám (1994): Stratégia-e a vállalati sodródás? Közgazdasági Szemle, 1994. 10. sz., 878-889. o.
 Voszka Éva (1994): A redisztribúció újraéledése. Közgazdasági Szemle, 1994. 1. sz., 1-13. o.