

CZAKÓ Erzsébet

# A VÁLLALATI VERSENYKÉPESSÉG ALAKULÁSA A KILENCVENES ÉVEK MÁSODIK FELÉBEN

Ezen és jövő havi tanulmányaink a vállalati versenyképesség egy-egy aspektusának kilencvenes évek végi alakulásáról szólnak. A tanulmányok közös vonása, hogy valamennyiük a BKÁE Versenyképességi Kutatóközpontja által koordinált 1996. és 1999. évi kérdőíves felmérésre épül. Az írás – a tematikus válogatás bevezetőjeként – először a versenyképesség-kutatás gyakorlati jelentőségével foglalkozik, majd áttekinti a kérdőíves felmérések által jellemzett vállalati kört, végül pedig – más tanulmányokra is támaszkodva – összefoglalja a tanszéki munkatársak vonatkozó legfontosabb megállapításait.

A *Versenyben a világgal* c. kutatási program megismételt, 1999. évi kérdőíves felméréseinek részletes elemzése<sup>1</sup> közben láttak napvilágot az *Új Gazdaságot* (*New Economy*) elemző első írások (pl. *The Business Week* 2000), arra keresve a választ, hogy az Egyesült Államokban a kilencvenes évek közepe óta megfigyelhető jelenség, a *gyors növekedés-alacsony infláció* hogyan adaptálható más nemzetgazdaságokra. A jelenség mostanra érett meg átfogó makroökonómiai elemzésekre, azonban *intellektuális háttérben* mindenképpen ott kell látnunk a 1980-as évek közepe óta az Egyesült Államok versenyképességének növelésére irányuló kormányzati és egyetemi szférában folyó kutatásokat, valamint a kormányzati és oktatási, különösen vezetőképzési programokban testet öltő javaslatokat. A versenyképességi kutatások kapcsán ki kell emelnünk, hogy a *kutatások a gazdaság teljesítményének (elsősorban a termelékenységnek) és alkalmazkodóképességének növelésére, és azok összetevőire irányultak*. Egy gazdaság versenyképessége azt jelenti, hogy az iparágak (vállalatok, vállalkozások) teljesítőképessége és alkalmazkodó képessége elsősorban nemzetközi relációban növekszik. E gon-

dolatmenet az alapja a versenyképességi javaslatoknak, és ezt kell szolgálnia, erre kell ösztönöznie a kormányzati politikának.

A reálszférára alapozott, annak teljesítményét és alkalmazkodóképességét növelni szándékozó kutatások tudományos szempontból is, és a gazdaságpolitikai intézkedések és programok szempontjából is eklektikusnak tekinthetők, az eredmények azonban egyelőre ennek létjogosultságát nem igazolják. (Ilyen kutatásoknak tekinthetők a Michael Porter nevével fémjelzett kutatások a 80-as évek végén és a 90-es évek elején az Egyesült Államokon kívül pl. Portugáliában és Új-Zélandon.) (Porter, 1998 és 1990)

A reálszférára alapozott versenyképességi megközelítés szempontjából a világgazdaság élvonalát jelentő vállalati és nemzetgazdasági gyakorlat mintát jelent számunkra arra vonatkozóan, hogy milyen tendenciákhoz kell a hazai vállalatoknak és a nemzetgazdaság egészének is csatlakoznia. A *reálszféra meghatározó jelensége a globalizálódás*. Ez a jelenség a reálszféra szempontjából a globális verseny mozgatórugóinak és a *globális vállalatok működésének és magatartásának vizsgálatát* jelenti. Az élvonalat jelentő ún. globális vállalatok számára az univerzalizálódás irányába ható globális működés és működésük helyi gazdasági és kulturális elvárá-

<sup>1</sup> A Versenyképességi Kutatóközpont nevében ezúton mondunk köszönetet a Gazdasági Minisztériumnak a kutatások támogatásáért.

sokhoz való igazítása az egyik kihívás. A napvilágot látó legfrissebb elemzések a globális vállalatok működésének legnagyobb korlátját a szakképzett munkaerő szűkösségében jelölik meg: befektetéseik szempontjából a legvonzóbb telephelyet egyre inkább azok az országok jelentik, ahol rendelkezésre áll a szakképzett munkaerő. A belső működést tekintve a legnagyobb kihívás az, hogy hogyan lehet az információs technológiát a mind hatékonyabb vállalati működés szolgálatába állítani, hogyan is fog működni az „e-business”?

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

A „Versenyben a világgal” c. 1995–97. között lezajlott kutatási program olyan pragmatista, alkalmazott jellegű kutatás volt, amelyik intellektuális és tudományos szempontból is az egyre érdekesebb versenyképességi kutatások paradigmáját vállalta fel (Chikán, 1998). Ezt a hagyományt folytatja tovább a BKÁE három tanszéke, a Vállalatgazdaságtan a Marketing és a Vezetés-szervezés tanszék által megalapított Versenyképességi Kutatóközpont. Úgy gondoljuk, hogy a magyar gazdaságra irányuló, a reálszférára összpontosuló versenyképességi kutatások hozzájárulnak a vállalati versenyképességhez, közvetetten pedig az egész gazdaság versenyképességének javulásához. A versenyképességi kutatásokat tehát mind elméleti mind pedig gyakorlati szempontból versenyképesnek és tovább folytatandóknak tekintjük.

### A kérdőíves felmérésről és a minta összetételéről

A Vezetéstudományban most megjelenő tanulmányok a Versenyben a világgal kutatási program 1996-ban lezaj-

lott és 1999-ben megismételt kérdőíves felmérésének adatbázis-elemzésén alapulnak. (Chikán et al, 1996; Czako et al, 1999)

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

Az adatfelvétel újabb fázisa 1999 februárjában indult. Mivel a kutatás célja az 1998-ra jellemző kép felvázolása mellett az 1995-ös jellemzőkhöz viszonyított változások feltérképezése volt, célszerűnek látszott az első hullámban felmért vállalatok újbóli megkeresése. Az első kör vállalatai közül 285 céget sikerült elérni, a többi vállalat megszűnt, illetve ismeretlen helyre költözött. A megkeresett vállalatok egy része sajnos nem vállalta az újabb felmérésben való együttműködést, ezért szükségessé vált a minta kiegészítése, amihez a Gazdasági Minisztérium nyújtott segítséget. Végül összesen 834 vállalatot kerestünk meg, közülük összesen 319 vállalattól sikerült értékelhető kérdőívet visszakapni (a válaszadási ráta 38% volt, s egyes területekre vonatkozó elemzések esetenként a vizsgált problémakörnek megfelelő szempontok szerint tovább szűkítették az elemzett minta nagyságát). Ebből következik, hogy az egyes tanulmányokban a szerzők más-más elemszámú mintát használnak, és eltérő elemszámra hivatkoznak.

A kérdőív négy részből állt, melyek a vállalati működés azon funkcióit fedték le, amelyek önálló tevékenységi területként minden vállalatnál megtalálhatók. A közel száz oldalas kérdőív így a felső vezetés, a kereskedelem és marketing, a termelés, valamint a pénzügy témakörökre vonatkozott. A válaszoló 319 vállalat közül 309-en töltötték ki a kereskedelem és marketing, 300-an a termelés és felső vezetés, és 302-en a pénzügyi

kérdőíveket. A kérdőív nagymértékben támaszkodott az előző felmérés kérdéseire, a szükséges átdolgozásokat, frissítéseket a témavezetők végezték el. A felső vezetői kérdőívet Antal-Mokos Zoltán (BKÁE Vezetés-szervezés tanszék), a kereskedelmi Kenesei Zsófia (BKÁE Marketing tanszék) gondozta, a termelés kérdőívért Demeter Krisztina (BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék), a pénzügyiért Wimmer Ágnes (BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék) volt felelős. A kutatás empirikus részét Zoltayné Paprika Zita (BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék) vezette, technikai koordinátora Csaba Eszter egyetemi hallgató volt.

A kérdőív kérdéseinek a válaszadóknak a legtöbb esetben egy ötfokozatú skálán kellett értékelni tevékenységüket, illetve kifejezni véleményüket. Az „1” és „2” általában rosszabb értékelést jelent, a „3” a közömbös, illetve változatlan kategóriának felel meg, míg a „4” és „5” kategóriák pozitív értékelést vagy jelentős előrelépést jeleznek (az ettől való eltéréseket külön jeleztük).

A minta jellemzése kapcsán elsőként a tulajdonosi szerkezetről szólunk. Az 1999. évi felmérés adatbázisában szereplő vállalatok tulajdonosi szerkezete a populációtól és az 1996-os mintától is különbözik. Az átlagos részesedéseket tekintve a minta meglepően nagy részére jellemző a dolgozói tulajdon. Belföldi magán-személyek birtokolják átlagosan a cégek mintegy 50 százalékát, ez az érték a korábbi felmérésnél 43 százalék körül alakult, ami a vállalati populációhoz viszonyítva magas arányt jelent. A külföldi tulajdonban lévő vállalatok meglehetősen alulreprezentáltak, mind a populációhoz, mind a korábbi vállalati körhöz viszonyítva. Az állami részesedés az 1996-os mintában 35 százalékos volt, az új mintában 11 százalék, ez azonban valószínűleg nem csak az összetétel miatt, hanem a privatizációs folyamat előrehaladása miatt is változott. Országos szinten ez az érték 18 százalék körüli. A domináns tulajdonrészre vonatkozó adatok alapján valósabb képet kaphatunk a vállalatok tulajdonosi struktúrájáról. A megkérdezettek 44 százalékára jellemző, hogy a vállalat 75 százalék feletti részesedéssel, 20 százalékára pedig, hogy 50 százalék feletti részesedéssel rendelkező tulajdonosok kezében van. A 75 százalék feletti tulajdont birtoklók főleg vállalati dolgozók és külföldiek.

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

száz fő fölötti cégek aránya 66 százalékról 30 százalékra csökkent.

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

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

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

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

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

Az exportnak, illetve az importnak a teljes árbevételhez viszonyított arányát tekintve elmondható, hogy azoknál a cégeknél, ahol az export- és import-tevékenység részaránya az árbevétel 40 százaléka alatt van, az import meghaladja az exportot, ahol viszont ennél na-

gyobb, ott az exportbevétel a jelentősebb. A vállalatok 33 százaléka egyáltalán nem exportál, 47 százalékuk pedig nem importál. A felmért cégek többsége tehát az előző mintával ellentétben főleg hazai piacra termelt.

Az 1996. és az 1999. évi felmérésben szereplő vállalatokról összefoglalóan azt mondhatjuk, hogy míg az 1996-os felmérés főleg a nagyobb, exportorientált cégeket fedte le, addig az 1999. évi mintában inkább a hazai piacokra termelő, közepes méretű vidéki vállalatok domináltak.

### Az elemzések alapján levonható legfontosabb következtetések

A Kutatóközpont első eredményeit bemutató tanulmányok az 1996. és 1999. évi kérdőíves felmérésen alapulnak, és azt igyekeznek górcső alá venni, hogy a vállalatirányítás, vezetés és működés terén mi is jellemezte a hazai vállalati szférát a nemzetközi élvonalhoz viszonyítva: mely területek azok, amelyek elmaradottnak tekinthetők, s melyek azok, amelyek vélhetően lépést tartanak a nemzetközi változásokkal. Az adatbázisok elemzése alapján a vállalati versenyképességre levonható következtetések a következők:

◆ A részletes elemzések alapján fenntartjuk állításunkat, mely szerint a vizsgált vállalati kör *versenyképessége* – teljesítménye és alkalmazkodóképessége – 1996 és 1999 között javult. A versenyképesség javulásában a felső vezetésnek meghatározó szerepe volt. A különböző részterületekre vonatkozó elemzések arra engednek következtetni, hogy a versenyképesség a vállalati működés egészét áthatotta, amiből *rendszerszerű és tartós* változásokra következtethetünk.

◆ A vállalati teljesítmény szerinti csoportok képzésénél a vállalatok saját megítélésén alapuló teljesítményértékelést vettük alapul. Ez alapján a vállalatok között piaci és működésbeli teljesítménykülönbségek egyaránt megmutakoztak, amit a pénzügyi kimutatások alapján számított pénzügyi mutatók tendenciájukban megerősítenek. Ez arra utal, hogy a *vállalatvezetők jól ismerik és reálisan értékelik vállalatuk helyzetét.*

◆ A vállalati teljesítmény alapján *élenjáró vállalatokat* minden területen tudatosság jellemezi, és teljesítményük növelése érdekében igyekeznek „vállalatra szabott” rendszereket alkalmazni. Ez az a vállalatcsoport, amely igen közel van a nemzetközi vállalati gyakorlathoz mind ma-

gatartásában, mind pedig az alkalmazott gazdálkodás módszertani eszközök tekintetében.

◆ Az 1996-os elemzéshez hasonlóan megvizsgáltuk, hogy a mintában szereplő vállalatokat *stratégiatípusok* szerint milyen csoportokra bonthatjuk. Az 1996-os eredményekhez képest megjelent egy új, a többihez képest nagyszámú csoport, amelynek a vállalatai ún. követő stratégiával jellemezhetők és azzal, hogy náluk az etikusság kevésbé kiemelt érték, mint az összes többi csoportba tartozó vállalatnál.

◆ A piaci verseny mellett napjaink meghatározó jelensége a vállalatok közötti együttműködés, melynek egyik megnyilvánulási formáját a stratégiai szövetségek jelentik. Az 1996 felméréshez képest két területen történt változás. Egyrészt a *stratégiai szövetségek* a magántulajdonú vállalatok között is terjednek, különösen a *növekedésorientált, proaktív stratégiával* jellemezhető közepes nagyságú vállalatok között. Másrészt megfigyelhető, hogy a termelés területéről a *marketing területére* tolódtak el az együttműködések.

◆ A *vállalatkormányzás* kapcsán arra kerestünk választ, hogy a vállalatokat irányító legmagasabb szintű testületek hogyan működnek, és vezetőik milyen módon befolyásolják a vállalat tevékenységét. A vizsgált vállalati körben egyelőre a törvényi előírások szerinti minimális működés jellemző ezen a téren. A legnagyobb méretű vállalatok nagyobb létszámú testületei kivételek ez alól: testületeik a fejlett gazdaságok gyakorlatához hasonlóan működnek.

◆ A *vállalatok szervezeti felépítése* azt mutatta, hogy a vállalatok szervezeti struktúrájukat a környezeti feltételekhez és belső működésükhöz igazítják, s ennek során élnék a jogi alkalmazkodás feltételeivel is. A mintánkban szereplők többsége funkcionális típusú szervezetként működik, aminek oka a minta összetételében kereshető. A dinamikusabb feltételek között működő diverzifikált nagyvállalatok az alkalmazkodási kényszer miatt jobbra rugalmasságukat és átláthatóságukat biztosító jogi és szervezeti megoldásokat alkalmaznak.

◆ A menedzsmentet minden elemzés a vállalati sikeresség meghatározó tényezőjének tartja. Ezt a széles körben elfogadott állítást elemzéseink több szempontból is igazolták: *azok a vállalatok, amelyek menedzsmentjüket az egymástól különböző területeken rendre jobbnak íté-*

ték, minden vonatkozásban sikeresebbek voltak azokhoz képest, amelyek nem.

◆ *A menedzsmentképességek* alapján 1996-ban és 1999-ben is ugyanazt tartották fontosnak a válaszadók, s ez alapján fölkészült, pragmatikus, a megváltozott viszonyokhoz adaptálódott menedzsment körvonalai rajzolódtak ki, amelyből azonban hiányzik az offenzív vezetéshez szükséges kockázatvállalási hajlandóság és az ötletek képviselőiténél képessége.

◆ *Az emberi erőforrás* kapcsán az derült ki, hogy a mostani mintánkban nagyobb a szakképzett érettségizett és a felsőfokú végzettségű alkalmazottak aránya. Ösztönzésükben továbbra is a pénzügyi ösztönzők dominálnak, ott is az alapfizetések a meghatározóak. A vezetők ösztönzési rendszere ennél árnyaltabb képet mutat. A vállalatoknál továbbra is a technikai jellegű képzések (pl. informatikai) és továbbképzések dominálnak, s kevésbé a készségfejlesztő nyelvi és vezetőképzési programok. A válaszadók több mint háromnegyede támogatja alkalmazottai továbbképzését, és majdnem mindegyikük úgy véli, meg is térül a képzésre fordított kiadás.

◆ *A vállalatok marketinggyakorlata* a fejlett országok mintegy 15-20 évvel ezelőtti marketingtevékenységének felel meg. A vállalatok az 1999-es felmérésnél a megelőző három-négy év során növekvő piaci lehetőségről számoltak be. Ehhez növekedésorientált marketingstratégiák társultak, amelyek egyik központi eleme a márkaépítés volt. A gyakorlatban a vevők igényeinek kiszolgálási színvonala egyelőre elmarad a válaszadók által is kívánatosnak tartott szinttől.

◆ *Az innováció és a teljesítmény* alapon meghatározott vállalatcsoportok vizsgálata empirikusan is alátámasztotta azt az elméleti tételt, hogy a K+F-nek meghatározó szerepe van az élenjáró vállalati teljesítményben. Ebben pedig a felső vezetésnek és a marketingnek kiemelkedő szerepet tulajdonítanak a vállalatok. A stratégiatípusok szerint elkülönülő vállalatok között a sikeres innovációt elősegítő tényezők súlyát a saját stratégiájukhoz igazodóan ítélték meg: az értékesítésorientált vállalatcsoport a leginkább piac- és külső kapcsolatorientált ezen a téren. Az innovációt akadályozó tényezők szempontjából ilyen különbség nem volt megfigyelhető.

◆ *A termelés területén* egy közepes hatékonyságú, elavult gépparkkal és közepesen fejlett információtechnológiával rendelkező vállalati szféra tárult fel, amelyben

azonban határozott törekvés mutatkozik a termelékenység javítására és a géppark modernizálására. Ezen a területen kormányzati szabályozóeszközökkel a vállalatok teljesítőképesége támogatható lenne.

◆ *A logisztikában* jelentős elmaradás figyelhető meg a nemzetközi élvonalhoz képest, és ezen a téren nem is történt áttörés 1996 óta. A logisztikára kiemelt figyelmet fordító vállalatoknál a teljesítménymutatók szignifikánsan jobbak, és az üzleti partnerekkel való kapcsolattartásban a számítógépes technológiák alkalmazása elterjedtebb. Ez különösen azért fontos, mert az információtechnológiák alkalmazása leggyorsabban a szállítói-vevői kapcsolatokat alakítja át. Itt a vezető autógyártók (pl. Ford és GM) beszerzési gyakorlatának internetes alapra helyezésére utalunk, amely jó néhány hazai vállalatot is érint.

◆ *A környezetgazdálkodás* relevanciáját jelzi, hogy a mintánkban szereplő vállalatok háromnegyedének kötelező környezetvédelmi bevallást benyújtani az illetékes környezetvédelmi felügyelőséghez. A környezetgazdálkodási teljesítmény kapcsán megállapítottuk, hogy a vizsgált vállalatok a kommunikációs dimenzióban nyújtják a leggyengébb teljesítményt. A beruházásokat tekintve kedvezőbb az összkép, és a vállalatok belüli szervezeti intézmények is jobban el vannak terjedve, mint ahogy azt a jogszabályok kikényszerítették.

◆ *A kontrolling és a teljesítménymérés* gyakorlatára vonatkozó elemzések azt mutatták, hogy a pénzügyi eszközök mellett terjednek a nem pénzügyi tervezési és mérési eszközök is. A termékminőség kiemelt teljesítménydimenzióvá vált a vállalatok számára, ugyanakkor a vevőkiszolgálás elemeit – bár fontosnak tartják – a többség még nem követi rendszeresen.

◆ *Pénzügyi elemzéseink* arra mutattak rá, hogy a vállalatok pénzügyi teljesítményében 1996-tól következett be folyamatos javulás. A finanszírozási forrásokat az élenjáró vállalatok kevésbé tartják korlátozó tényezőnek: úgy tűnik, a piacképes ötletek és projektek finanszírozhatók. Az adók versenyképességet rontó hatására főként a nem élenjáró vállalatok panaszkodtak. Persze közülük sokkal kevesebben részesültek is adókedvezményben és támogatásban.

◆ *A fejletlen számítógépes infrastruktúra* és az üzleti alkalmazások portfóliójának fejlesztése az informá-

ciómenedzsment területén jelentős teljesítményjavítási potenciállal bír. Emellett válaszadóink többsége nem tekintheti stratégiai tényezőnek az információs technológiát, ami tovább növeli sebezhetőségüket.

#### A tanulmányok

A Vezetéstudomány januári száma a vállalat felsőszintű irányításának és stratégiai működésének jellemzőivel foglalkozik, míg a februári szám a vállalati működés egyes területeire összpontosít, majd a társadalmi és politikai felelősség kérdéseit taglalja.

A januári számban Bartók István írása a vállalatkormányzásra vonatkozó legfontosabb megállapításokat összegzi. Ezt követően Balaton Károly írása arra mutat rá, hogy a stratégiai tervezés módszereiben milyen változások következtek be 1996-1999. között. A stratégiai magatartás alapján elkülönülő vállalatcsoportokról és azok változásáról Antal-Mokos Zoltán és Tóth Krisztina írása ad áttekintést. Az egyre fontosabbá váló stratégiai szövetségeket tárgyaló két írással zárul januári számunk válogatása. Szanyi Miklós a kapcsolati háló felől, s így a magyar gazdaság szemszögéből vizsgálja a stratégiai szövetségeket, míg Buzády Zoltán és Tari Ernő írása a vállalatokat jellemző stratégiai szövetség kötési mintáit és jellemzőit, és azok változásait tekintik át.

A februári számban a vállalati teljesítményen alapuló vállalatcsoportok jellemzőit tárgyalja Wimmer Ágnes munkája. A vállalati versenyképesség szempontjából az innovációt és az információtechnológia alkalmazását kiemelkedő fontosságúnak tekintjük. Az innováció terén történt változásokról Kiss János írása számol be, míg Drótos György és Szabó Zoltán a vállalati információtechnológiai alkalmazások célját és sajátosságait tekintik át. A termelésmenedzsmentet tágan értelmezzük, s ennek szellemében Demeter Kricszina elemzése azt mutatja be, hogy a termékek és szolgáltatások előállítása terén milyen előrelépések történtek. A környezetvédelem sok szempontból a XXI. század meghatározó kérdése. Pataki

György írásában arra vállalkozott, hogy bemutassa, ezen a téren 1996-1999. között történt-e előremutató változás. A februári szám záró tanulmánya, Angyal Ádám munkája, esszéisztikus formában tárgyalja a vállalatok társadalmi beágyazódottságának szerepét, mintegy rámutatva arra, hogy kis nemzetgazdaságok esetében a globalizáció közepette is ez meghatározó tényező a vállalati versenyképességben.

#### Felhasznált irodalom

- Chikán A.–Czakó E.–Demeter K. (1996): Vállalataink erőltetett (át)menetben c. Gyorsjelentés a „Versenyben a világgal” kutatási program kérdőíves felméréséről. BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék, 1996. október
- Chikán Attila (1998): Jelentés a magyar vállalati szféra nemzetközi versenyképességéről, BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék, Versenyben a világgal – kutatási program, 1997. október
- Czakó E.–Wimmer Á.–Zoltayné Paprika Z. (1999): Arccal a piac felé c. Gyorsjelentés az 1999. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék, Versenyképességi Kutatóközpont, 1999. október
- Czakó E. (2000): Lehet-e Új Gazdaság a magyar gazdaság? A VII. Ipar- és Vállalatgazdasági Konferencia előadásainak kötete. MTA Ipar- és Vállalatgazdasági Bizottsága. Budapest, pp.147-153.
- Czakó E.–Wimmer Á.–Zoltayné Paprika Z. (2000): Jelentés a magyar vállalati szféra versenyképességéről a Gazdasági Minisztérium számára az 1999. évi kérdőíves felmérés eredményei alapján. BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék, Versenyképességi Kutatóközpont, 2000. február
- Porter, M. E. (1990): Competitive Advantage of Nations. The Free Press, New York
- Porter, M. E. (1998): On Competition. Harvard Business School Press
- The Business Week (2000): The Boom How is Reshaping the American Economy, February 14., pp. 40-54.

BARTÓK István

## VÁLLALATKORMÁNYZÁS MAGYAR VÁLLALATI SZEMMEL

A tanulmány a vállalatkezelés magyarországi helyzetének feltárására tesz kísérletet néhány, a kérdéskör szempontjából különösen fontosnak ítélt tényező kapcsán. Az elemzés a részvénytársasági formában működő vállalatokra koncentrál, mivel ezen jogi forma esetében kap megkülönböztetett jelentőséget a testületi vezetés, amely formának kiemelkedően nagy a gazdasági súlya. A felmérésben szereplő vállalatok túlnyomó többségénél tapasztalható volt a testületi vezetés komoly szerepe, ugyanakkor az is, hogy nem terjedtek még el a Nyugat-Európában és Észak-Amerikában már szokásosnak mondható új testületvezetési és -szervezési eljárások.

A gyarapodó számú kézikönyvek és ajánlások, valamint a téma gyors ütemben bővülő szakirodalma egyaránt bizonyítja, hogy a vállalatkezelés kérdéseivel kapcsolatos érdeklődés növekvőben van. Különösen nagy aktivitás tapasztalható az elmúlt pár esztendőben, melyek során a kérdéskör a fejlődő országok egész sorában a figyelem középpontjába került. A témával foglalkozók csoportja meglehetősen színes, változatos képet nyújt. Megtalálhatjuk közöttük a befektetőket, üzletembereket csakúgy, mint az állami szabályozásért és jogalkotásért felelős intézményeket, nagy nemzetközi szervezeteket és természetesen a tudományos élet képviselőit is. A hirtelen felcsapó érdeklődés mögött a globalizáció erősödése és ezen belül a nemzetközi tőkeáramlás szerepének növekedése áll. A fejlődő országok vállalataiba befektetők körében felmerül a külföldi befektetések hatósabb ellenőrzésének igénye, vagy legalábbis szeretnék elérni a befektetők által ismert hazai gyakorlat és az adott fejlődő országban alkalmazott szabályok közelítését.

A vállalatkezelés alapproblémáját az a kérdés jelenti, hogy milyen módon lehet elkerülni vagy legalábbis mérsékelni annak a kockázatát, hogy a vállalatok menedzserei a befektetők és a vállalat tulajdonosai érdekeit sértő módon vezessék a rájuk bízott vállalatot? A kérdés tudományosabb megfogalmazása úgy szól, hogy

keressük az emberi viselkedés sajátosságait: az opportunizmus és a korlátozott racionalitás, valamint a gazdasági tevékenységbe bevont egyes eszközök relációs-specifikus volta (Williamson, O. [1985], Demsetz, H. [1988], Fama, E.F.–Jensen, M.C. [1983]) következtében fellépő hátrányok ésszerű csökkentésének intézményi és szervezeti megoldásait. A megoldások keresésekor figyelembe kell venni, hogy a fellépő problémák függenek a környezettől, a hagyományoktól, az érintett felek viselkedésétől, így egységes kezelésük nem lehetséges.

A vállalatkezelés vállalati gyakorlatának tanulmányozása során tulajdonképpen arra vagyunk kíváncsiak, hogy a vállalati döntési folyamatok hogyan működnek, a vállalatokat irányító testületek és a bennük helyet foglaló vezetők milyen módon befolyásolják a vállalat tevékenységét. Kitérve szereppel bírnak a vállalati döntéshozatalban a vállalat legfelső irányító testületei, melyek a részvénytársasági forma esetében az igazgatóság és a felügyelő bizottság. Ezen testületek hivatottak arra, hogy közvetítsenek a tulajdonos és a menedzsment között, és fontosabb, ill. hosszabb távú hatással bíró döntéseik meghozatala során értékeljék és figyelembe vegyék a vállalati működés érintettjei érdekeit és véleményét.

A téma magyar irodalma meglehetősen szűkös. Ugyan több cikk, ill. könyvfejezet is foglalkozik a témával (Török 1995, Bartók 1996, Angyal 1997, 1998, Bőgel-Salamonné 1997 pp. 203-218.) mégis azt mondhatjuk, a téma jelentőségéhez képest igen kis súllyal szerepel a magyar szakirodalomban és még kevesebb információ áll rendelkezésre a mai magyar gyakorlatról. Jelen tanulmány szerény kísérletet jelent a magyar helyzet feltárása néhány vonatkozásban.

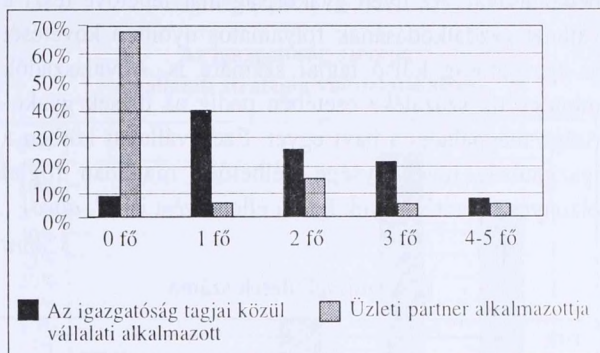
Kutatásunk alapjait a Chikán Attila vezetésével folytatott „Versenyben a világgal” című kutatási program 1996. évi, majd 1999. évi kérdőíves felmérése biztosította. Megállapításainkat kérdőíves felmérésünkben a testületi vezetésre vonatkozó kérdéseinkre választ adó 97, részvénytársasági formában működő, átlagosan nagyjából 1800 főt foglalkoztató és hozzávetőlegesen 17 milliárd forint árbevétellel rendelkező vállalat válaszaira alapozzuk.

#### Az igazgatóság létszáma és összetétele

Az átlagos igazgatóság öt fővel működik az általunk megkérdezett vállalatok körében. Ez a létszám már biztosítja, hogy többféle ismeret és megközelítés egyszerre legyen jelen az üléseken, és lehetővé teszi az érdemi munkamegosztás kialakítását a testületen belül a tagok között. A vállalatok egyharmada esetében viszont mindössze három főt találunk az igazgatóságban, ami egyébként megfelel a törvényben előírt minimális létszámnak. Az ilyen kis létszámú testület nem valószínű, hogy jelentősebb érdemi viták fóruma lenne. A minimális létszámú igazgatóságok elterjedtsége inkább arra utal, hogy ebben a vállalati körben a jogszabályok formális követését tartják szem előtt, és nem élnek a testületek aktív működtetésével elérhető előnyökkel.

Az igazgatóság tagjai közül átlagosan kettő vállalati alkalmazott. Tehát ha az átlagot nézzük, akkor azt tapasztaljuk, hogy az igazgatósági tagok többsége a vállalaton kívülről érkezik: a helyeken nagyjából 60–40%-os arányban osztoznak a külsők és a belsők. A válaszolók közel egyharmada esetében a külső tagok között megtalálhatók valamely üzleti partner alkalmazottjai is. Ők lehetnek bankok képviselői csakúgy, mint más nagyvállalatok vezetői. Feladatuk lehet a banki kihelyezések működőképességének az ellenőrzése csakúgy, mint a más iparágban, más fajta vállalatnál szerzett tapasztalatok kamatoztatása az igazgatósági munkában. (1. ábra)

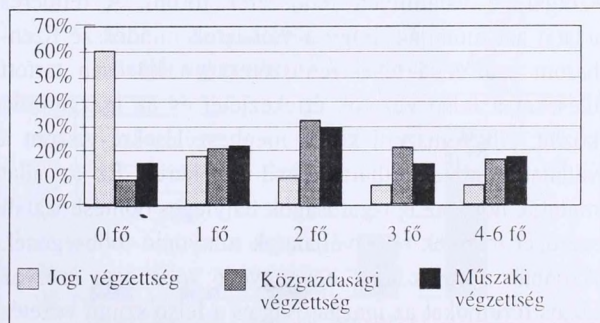
Alkalmazottak az igazgatóságban



Az igazgatók szakmai képzettségét tekintve úgy tűnik, hogy a közgazdasági és műszaki képzettség szerepe meghatározó. Az átlagos öt fős igazgatóság tagjai közül kettőnek van műszaki és szintén kettőnek közgazdasági végzettsége. Az igazgatóság tagjai sorában a vállalatok kevesebb, mint egytizede esetében nem találunk közgazdasági végzettségűt. Műszaki felsőfokú végzettségű tagja a válaszadók 15%-a esetében nem volt az igazgatóságnak. Jogász végzettséggel rendelkező tag viszont a válaszadók majd kétharmadánál nincs jelen a testületekben. (2. ábra)

2. ábra

Az igazgatóság tagjainak végzettsége



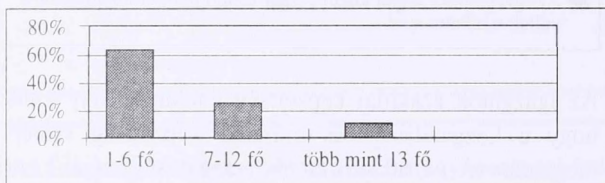
#### Az igazgatósági ülések gyakorisága

Az igazgatóságok nagyjából hatvan százaléka évente mindössze hat vagy annál kevesebb hivatalos ülést tart. Ebből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy sok vállalatnál a testületek meglehetősen távolságból követik a vállalatnál zajló eseményeket. Ez jelentheti azt, hogy tényleg csak a stratégiai jelentőségű kérdésekkel foglalkozik az igazgatóság, de tükrözheti azt is, hogy az üléseket inkább a formális döntéshozatal jellemzi. Közel harminc százalék azon vállalatok aránya, ahol az igazgatósági ülések

száma az évi 7-12 intervallumba esik. Ez a gyakorlatban nagyjából havi egy ülést jelent, egy-két havi nyári szünet beiktatásával. Az ilyen gyakoriság már lehetővé teszi a vállalat gazdálkodásának folyamatos nyomon követését az igazgatóság külső tagjai számára is. A válaszadók mintegy tíz százaléka esetében pedig az ülések gyakorisága meghaladja a havi egyet. Ezen vállalati körben a igazgatóság tevékenysége vélhetően magában foglal bizonyos operatív ügyek feletti ellenőrzést is. (3. ábra)

3. ábra

Igazgatósági ülések száma



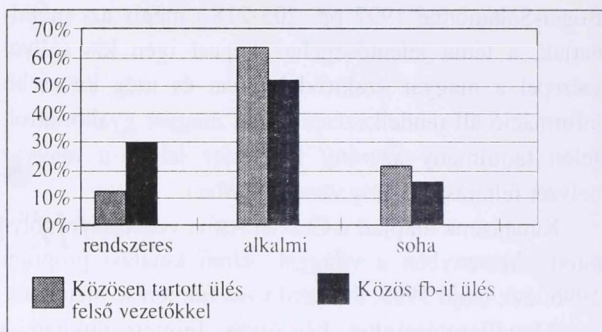
**Az igazgatóság kapcsolata más döntéshozó testületekkel**

A magyar gyakorlatban elválík egymástól a vállalatok tényleges operatív vezetését szolgáló testületek és az igazgatóságok tevékenysége. Ezért érdekes, hogy milyen módon kommunikálnak egymással ezek a testületek, létezik-e közöttük törekvés az együttműködésre. Másként fogalmazva arra vagyunk kíváncsiak, hogy az igazgatóság által kialakított álláspontok háttérének megvilágítását szolgálja-e valamilyen rendszeres fórum. A felmérés adatai azt mutatják, hogy a vállalatok mindössze tizenhárom százaléka teszi rendszeressé a közösen tartott üléseket a felső vezetők értekezletei és az igazgatóság között. Alkalmoszerű közös megbeszélésekre viszont a vállalatok majd kétharmadánál sor kerül. Ez az adat mutatja, hogy az igazgatóságok tényleges döntéshozatali szerepet töltenek be a vállalatok túlnyomó többségénél. Azonban a válaszadók egynegyede soha nem szervez közös fórumokat az igazgatóság és a felső szintű vezetés részvételével, ami érthető is azon vállalatoknál, ahol az igazgatóság feladata inkább formális. (4. ábra)

Természetesen nemcsak a vállalat menedzsereitől kapott információ fontos az igazgatóság működése szempontjából, hanem legalább ilyen érdekes a vállalati működés törvényessége és a tulajdonosi érdekeknek való megfelelése fölött őrökdő felügyelő bizottságok véleményének az ismerete is. A két vezető testület között már rendszeresebbnek tűnik a kapcsolat, mint a felső-vezetői testületekkel ápoltság esetében. A vállalatok több mint harminc százalékánál rendszeres gyakorlat az igazgatóság és a felügyelő bizottság közös

4. ábra

Közös fórumok gyakorisága



ülésezése. Ez persze jelentheti az éves jelentések elkészítésekor szokásos és szinte kötelezőnek számító kapcsolattartás egy formáját is csakúgy, mint a vállalat vezetésének feladatában megjelenő tényleges munkamegosztást. Másrészt, a válaszadók több mint felénél legalább esetenként hivatalos formában is tanácskozik közösen a két testület. Annál érdekesebb viszont a vállalatok azon 16 százaléka, ahol állításuk szerint nincs a testületek között az ülésezésben is megjelenő formalizált kapcsolat. Ezekben az esetekben feltételezhetjük, hogy valamilyen informális kapcsolattartási módot rendszeresítettek, vagy esetleg tényleg nem tartják szükségesnek, hogy a két testület érdemben tájékozódjék egymás munkájáról.

**Az igazgatóság tevékenysége**

Bár az igazgatóságok elvileg bármikor átvehetik a vállalat operatív irányítását, azonban ezt sem jellemzőnek, sem pedig kívánatosnak nem mondhatjuk. Nem jellemző, mivel a vállalatok túlnyomó többségénél van az ügyek vitelért felelős elsőszámú vezető, aki alá rendelik a vállalat egészének irányítását, legalábbis a számszerűen a döntések túlnyomó többségét kitevő napi és nem stratégiai jelentőségű kérdések ügyében. De nem is kívánatos az ügyvezető igazgatóság szerepkör, mivel a testületi döntések révén ködössé és megfoghatatlanná teszi a felelősségi viszonyokat, vagy más megfogalmazásban leveszi a felelősség terhét az ügyvezető és vezető beosztottjai válláról. Ha az előbbiekkal egyetértünk, akkor viszont felmerül, hogy hol érdemes meghúzni az igazgatósági tevékenység határait?

A vállalati tevékenység sokszínűsége és sokrétűsége nem teszi lehetővé, de szükségessé sem a részletes és pontos meghatározást. Annyit viszont bátran mondhatunk, hogy a vállalat működése és jövője szempont-

jából különösen fontosak és meghatározóak az igazgatósággal vagy a közvetlenül a tulajdonosokkal foglalkozó kérdések. A tulajdonosi döntések fórumát jelentő közgyűlések vizsgálata nem része kutatásunknak, viszont az igazgatóságok működését jól jellemzi, hogy milyen módon hoznak döntéseket a vállalat élete szempontjából különösen fontos, és így a hatáskörükbe tartozó kérdésekben. A vállalat jövője, működése, teljesítménye szempontjából nyolc kérdéskört tartottunk különösen érdekesnek és ezeken a területeken vizsgáltuk az igazgatóságok működési aktivitását.

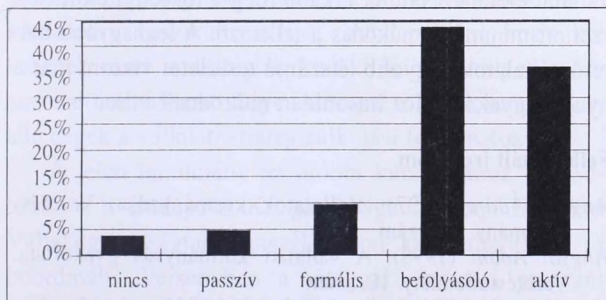
A vállalati stratégia a vállalati siker és eredményesség szempontjából kétség kívül nagy jelentőségű terület. Arra voltunk kíváncsiak, hogy az igazgatóságok milyen szerepet töltenek be a stratégia kialakításának és változtatásának területén. A válaszadók 37 százalékánál az igazgatóság aktívan részt vesz a stratégia előkészítésében, kialakításában. További 44 százalék esetében pedig befolyásolja a kialakítás folyamatát. Az igazgatóságok több mint egy tizede viszont csak formálisan foglalkozik stratégiai kérdésekkel, míg nyolc százalékuk semmilyen érdemleges szerepet nem tölt be ezen a kiemelt területen. (5. ábra)

A vállalati stratégia kialakításával természetesen nem zárulnak le a stratégiával kapcsolatos teendők.

A vállalatok jelentős részénél időről-időre felmerül a kitűzött stratégiai célok korrigálásának, átalakításának

5. ábra

Az igazgatóság szerepe a vállalati stratégia kialakításában



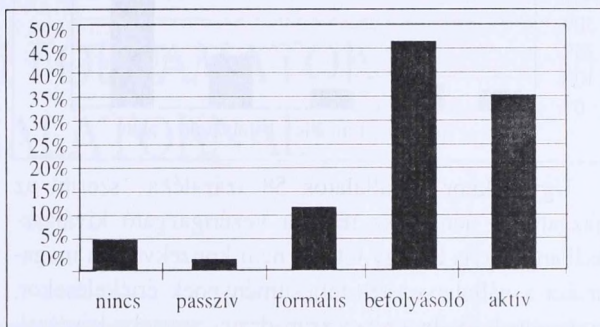
igénye és ez legalább annyira fontos, mint maga a stratégia meghatározása. Az igazgatóságoknak a stratégia változtatásának folyamatában betöltött szerepköre nagyon hasonló a kialakítás során elfoglalthoz. A vállalatok túlnyomó többségénél az igazgatóság aktívan részt vesz a stratégia változtatásában is. (6. ábra)

Minden független testület esetében értelemszerű elvárás, hogy saját munkájával kapcsolatban önállóan hozhassa meg a döntéseit. Annál meglepőbb és különösen

formális működésre utal, ha egy igazgatóság nem foglalkozik érdemben saját ügyrendjének kialakításával. Mind-

6. ábra

Az igazgatóság szerepe a vállalati stratégia változtatásában

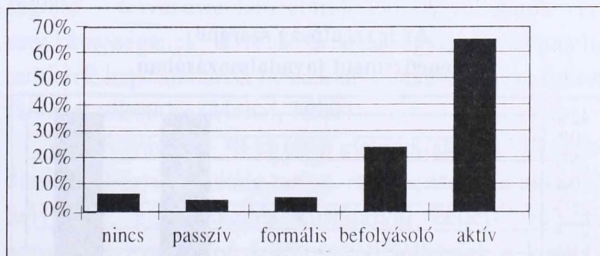


azonáltal akadtak olyan vállalatok is, melyek válaszukban azt állították, hogy igazgatóságuk ezzel a kérdéssel nem foglalkozik. A válaszadók majd kilencven százaléka viszont a várakozásoknak megfelelően az ügyrend vonatkozásában aktív igazgatósági magatartásról számolt be. (7. ábra)

Kevésbé rózsás a kép ha azt vizsgáljuk, hogyan értékeli saját munkáját az igazgatóság. A válaszok egyharmada esetében meglehetősen a passzivitás ezen a területen és a képet csak rontja, hogy az igazgatóságok több mint egy ötöde nem értékeli saját teljesítményét.

7. ábra

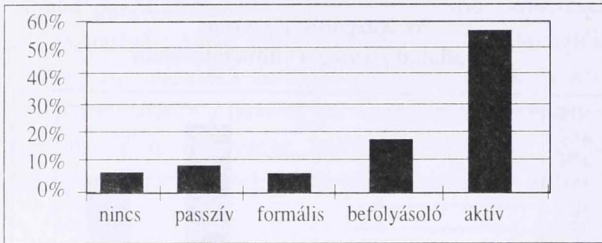
Az igazgatóság szerepe saját ügyrendjének kialakításában



Jelentősen megnő viszont az igazgatóságok aktivitása az első számú vezető teljesítményének díjazásával kapcsolatos kérdésekben. A vezérigazgató motiválásának és ennek folyamánként javadalmasításának kérdése vitathatatlanul fontos a vállalat sikere szempontjából, és ezt a kérdést általában célszerű is az igazgatóság hatáskörébe utalni a megfelelő előkészítés végett. Ez a vállalatok háromnegyedénél így is történik. Viszont az igazgatóságok egynegyede érdemben nem foglalkozik ezzel a kérdéssel. (8. ábra)

8. ábra

Az igazgatóság szerepe a vezérigazgató javadalmazásában



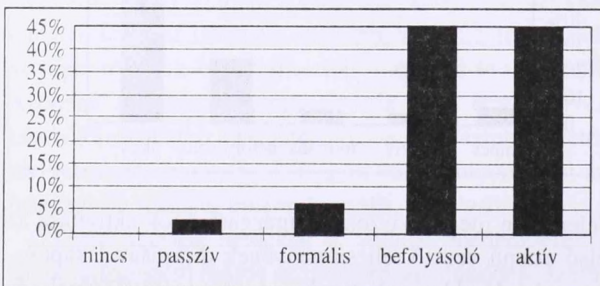
Ugyanakkor a vállalatok 58 százaléka szerint az igazgatóság nem vesz részt a vezérigazgató kiválasztásában, vagyis ha úgy tetszik nem konzekvens a magatartása a vállalatvezetés teljesítményének értékelésekor, vagy a gyakorlatban nincs szabadsága személyi kérdések egy részében a döntések meghozatalára.

Nagyon hasonló képet kapunk, ha az igazgatóságnak a menedzsment teljesítményének értékelése kapcsán tanúsított magatartását vizsgáljuk. A válaszadók 55 százaléka szerint ezen a területen nem játszik komoly szerepet az igazgatóság. Miközben a menedzsment javadalmazásának megállapítása területén mindössze a vállalatok egytizedénél formális a szerepe. (9. ábra)

Végül az utolsó vizsgált döntési területet a nagyobb jelentőségű gazdálkodási kérdésekben mutatott döntéshozatali minta jelentette. Az itt kibontakozó kép szintén nagyon hasonlít ahhoz, amit a menedzsment teljesítményének értékeléséről, ill. a vezérigazgató utánpótlásának kérdéseiről kaptunk. Az igazgatóságok 46 százaléka

9. ábra

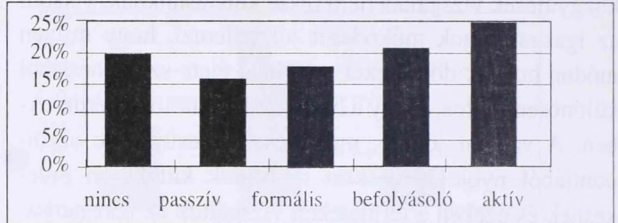
Az igazgatóság szerepe a menedzsment javadalmazásában



aktívan foglalkozik a nem közvetlenül az átfogó stratégiához tartozó fontosabb üzletpolitikai kérdésekkel. Ám a válaszok 54 százalékában az szerepelt, hogy ezen kérdések nem jelennek meg érdemben az igazgatóságok munkájában. (10. ábra)

10. ábra

Az igazgatóság szerepe nagyobb jelentőségű gazdálkodási kérdésekben



### Munkamegosztás az igazgatóságban belül

Az igazgatóság tevékenységének egyik jellemzője, hogy kialakít-e valamiféle munkamegosztást tagjai között. Nagyobb létszámú testületeknél a munkamegosztás szervezeti megoldását bizottságok létrehozása jelentheti. Felmérésünk szerint a vállalatok több, mint egytizede alkalmazza a munkamegosztás ezen formáját. A bizottságok tevékenységét tekintve ugyanakkor már jóval kevésbé biztató a kép, amit kapunk. A létrehozott bizottságok nagyrészt jelölő bizottságok, míg valamely vállalati tevékenységgel kapcsolatos rendszeresen működő bizottságot csak szórányosan találhatunk.

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

### Felhasznált irodalom

- Angyal Ádám (1997): Vállalatok kormányzása. Vezetéstudomány. 12. szám
- Angyal Ádám (1998): A vállalati kormányzás gyakorlata. Vezetéstudomány. 10. szám
- Bartók István (1996): Intézményi átalakulás? Vezetéstudomány. 4. szám
- Bógel György-Salamonné Huszty Anna (1997): Vállalatvezetés felsőfokon. Kossuth Kiadó. Budapest. pp. 203-218.
- Demsetz, H. (1988): Ownership, control, and the firm, Basil Blackwell, Oxford
- Fama, E.F.-Jensen, M.C. (1983): Separation of ownership and control, Journal of Law and Economics, Vol. XXVI, June
- Török Ádám (1995): Corporate governance in the transition – the case of Hungary. Discussion papers no.35. Institute of Economics, Hungarian Academy of Sciences. Budapest
- Williamson, O.E. (1985): The economic institutions of capitalism, Free Press, London

BALATON Károly

## A STRATÉGIAALKOTÁSI FOLYAMATOK JELLEMZŐI HAZAI VÁLLALATOKNÁL<sup>1</sup>

A tanulmány a stratégiai folyamatok nemzetközi kutatási eredményeinek összegzését követően, 1996-ban és 1999-ben végzett kérdőíves felmérések tapasztalatai alapján bemutatja a hazai vizsgálatok témánkba vágó legfontosabb következtetéseit.

A vállalati stratégiával kapcsolatos kutatások két fő csoportba sorolhatóak. Az első a stratégiák tartalmával és típusaival foglalkozik, s megpróbálja azonosítani a stratégiák magyarázó tényezőit, és vizsgálja a stratégiák hatását más szervezeti jellemzőkre, mint pl. a szervezeti struktúra dimenzióira (lásd pl. Porter, 1980, Chandler, 1962, Miles and Snow, 1978). A második a stratégiaalkotási és megvalósítási folyamatok jellemzőinek feltárására koncentrál (lásd pl. Chakravarthy and Lorange, 1991, Mintzberg and Quinn, 1991). E kutatások olyan kérdésekre összpontosítanak, mint például hogy kik vesznek részt a stratégiák kialakításában, milyen módszereket használnak, milyen szerepet töltenek be a tanácsadó cégek a vállalati stratégiaalkotási folyamatokban?

A jelen tanulmány az utóbbi kutatásokhoz kapcsolódik, s a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vállalatgazdaságtan Tanszéke által kezdeményezett és koordinált „Versenyben a világgal” kutatási program (lásd: Chikán, 1997, Czakó, Zoltayné és Wimmer, 2000) keretében 1996-ban és 1999-ben végzett vizsgálatok alapján összegzi a vállalati stratégiaalkotási folyamatok elemzése során szerzett tapasztalatokat. A tanulmány először röviden összefoglalja a stratégiai folyamatokkal kapcsolatos nemzetközi kutatásokat, majd bemutatja a hazai vizsgálatok eredményeit.

<sup>1</sup> Az adatok feldolgozásában közreműködtek: Buzády Zoltán, Magyarósi Péter és Regele Dóra.

### A stratégiaalkotás nemzetközi tapasztalatai

A stratégiák tudatos kialakítása mint vezetői tevékenység szélesebb körben a II. világháborút követő időszakban terjedt el a fejlett ipari államok vállalatainál. Kezdetben – a háború utáni helyreállítási periódusban, valamint a kibontakozó gyors gazdasági növekedés időszakában – a vállalatok figyelme a stratégiák kidolgozásával kapcsolatban a hosszú távú – esetenként 15–20 évet is magában foglaló – tervezésre koncentrált. A vállalatok versenyképességének növelésében az egyes funkcionális területek kapcsolatának hosszú távú megtervezése fontos szerepet töltött be (Mohai, 1989).

Ez a folyamat a 70-es évek elején kialakult világgazdasági válság időszakáig tartott. A vállalatoknak ekkor új helyzettel, a növekedés korlátaival kellett szembenézniük. Ugyanakkor a környezeti feltételek a korábbi időszakokhoz viszonyítva sokkal gyorsabban és kiszámíthatatlanabban változtak. A versenyképesség javításában nem a növekedés volt az elsődleges szempont. A vállalati stratégiák időhorizontja lerövidült (gyakran háromöt éves időtávra), s a növekedés helyett a környezeti feltételekhez való alkalmazkodás került a középpontba.

A nyolcvanas évek elejétől kezdve a stratégiai vezetés területén újabb váltás következett be a fejlett ipari államok vállalatainál. A stratégiai tervezés mellett fokozott figyelem irányult a stratégiák megvalósítására. Ezt elősegítendő az alsóbb szintű vezetőket is egyre inkább

bevonták a stratégiaalkotási folyamatba, növelve ezáltal a stratégiákkal való vezetői azonosulást. Egy másik érzékelhető változás a komplex, részletes számításokkal alátámasztott, s vaskos dokumentumokban testet öltő stratégiai tervek helyett a rövidebb, de gyorsabban aktualizálható stratégiai koncepciók előtérbe kerülése, ugyanis ezáltal a vállalatok növelni tudták rugalmasságukat, ami a versenyképesség megőrzésében alapvető fontosságúvá vált. A „stratégiai menedzsment” korszaknak nevezett fejlődési fázis további jellemzője a vállalati kultúra és a stratégia közötti szorosabb kapcsolat kialakulása. Ezt mutatja egyrészt az alapvető vállalati értékrendeket tükröző víziók és missziók előtérbe kerülése, valamint a kultúra és a stratégia összhangjának fontosságát hangsúlyozó nézetek megjelenése (lásd pl. a 7S modellt).

#### Előzmények a hazai vállalatok gyakorlatában

A magyar vállalatoknál a stratégiai tervek kidolgozása a 80-as évek elejétől kezdve vált szélesebb körben elterjedő gyakorlattá. Voltak korábbi kezdeményezések is, de azok a vállalatok viszonylag szűkebb körét érintették, s központi (minisztériumi) döntésekre voltak visszavezethetőek (lásd: Horváth és Csath, 1982).

A gazdaságirányítási rendszer átalakulásának hatására egyre inkább növekedett a vállalatok önállósága, ami lehetővé és egyúttal szükségessé is tette valós stratégiák kidolgozását.

A vállalati stratégiaalkotás területén az alapvető változás a rendszerváltást követően következett be. A piaci viszonyok gyors ütemű fejlődése Magyarországon is a vállalatvezetés nélkülözhetetlen eszközévé tette a stratégiai szemléletet (Csath, 1990, Barakonyi és Lorange, 1991). Amint valós versenyviszonyok jelentek meg, úgy – szinte automatikusan – egyre nagyobb figyelem irányult a stratégiák kidolgozására és megvalósítására. Természetesen a kezdeti időszak nem csupán sikereket, hanem – viszonylag nagy gyakorisággal – kudarcokat is hozott (lásd: Mészáros, 1993). A kudarcokhoz hozzájárult mind a korlátozott ismeret és gyakorlati tapasztalat a stratégiai vezetés területén, mind pedig az ún. transzformációs válság, azaz a társadalmi-politikai átalakulást követő gazdasági visszaesés (Kornai, 1993).

A stratégiák kidolgozása során a vállalatok vezetői gyakran támaszkodnak külső tanácsadó cégekre. A magyar vállalati szférában 1990 után viszonylag gyorsan jelentős piaci részesedést szereztek a külföldi stratégiai

tanácsadó cégek. Ennek egyik hatásaként azt figyelhettük meg, hogy a Nyugat-Európában, illetve Észak-Amerikában sikeresen alkalmazott módszereket alkalmazták a hazai vállalati stratégiáinak kidolgozásánál is. Viszonylag kevésbé érzékenyek e cégek a sajátos magyar körülményekre és korábbi vállalatfejlődési tapasztalatokra (Balaton, 1994).

#### A stratégiaalkotási folyamatok vizsgálatának szempontjai

A vállalati stratégiák kidolgozása magában foglalja a jövőre vonatkozó tudatos elképzelések felvázolását, célok, elérendő állapotok és megvalósítási módszerek meghatározását. A stratégiaalkotás tehát megközelíthető mint racionális tervezési, problémamegoldási folyamat. Ennek megfelelően a stratégiák kidolgozása magában foglalja a külső és belső feltételek elemzését, az üzleti terület, a küldetés és a stratégiai célok kiválasztását, az üzletági és funkcionális stratégiák kialakítását, valamint a stratégia megvalósítását (akciók, szervezeti és vezetési feltételek biztosítása) (Montanari, Morgan and Bracker, 1990). Nemcsak az elméleti publikációk, de a vállalatok gyakorlata is azt mutatja, hogy a stratégiák kidolgozását megtervezhető, konkrét lépésekre és módszerekre specifikálható feladatként fogják fel a vállalatok.

Ugyanakkor nem téveszthetjük szem elől, hogy a vállalati stratégiák egy meglévő szervezeti struktúra és az abban kialakult hatalmi viszonyok keretei között jönnek létre. Ez azzal a következménnyel jár, hogy a kialakuló új stratégiákat befolyásolják a szervezetek meglévő struktúrai, hatalmi viszonyai és kulturális jellemzői.

A vállalati stratégiák kialakításának racionális döntésként való feltételezése a modern magatartástudományi döntésemélet eredményei szerint nem reális elvárás. Az ismeretek korlátozottsága, a jövőbeli események értékelésének nehézségei, az információ feldolgozásának korlátai, valamint az alternatívák kiválasztásának korlátozottsága inkább a kielégítő döntések eléréseért, nem pedig optimális stratégiák kialakítását teszi lehetővé (Simon, 1982).

A stratégiák kialakítását befolyásolják a meglévő szervezeti struktúra és folyamatok keretében kialakult érdek- és hatalmi viszonyok. Ezek hatására a szervezet a fennálló viszonyok fenntartására törekszik, tehát a stabilitás kerül előtérbe a változtatással szemben. A stratégia tehát követi a struktúrát, szemben a Chandler (1962) által hangsúlyozott tétellel, miszerint a struktúra követi a

stratégiát. A stratégiák kialakítása egyúttal politikai folyamat is. A szervezet tevékenységében érdekelt külső és belső érdekcsoportok a saját törekvéseiknek megfelelő irányban fejtenek ki befolyást a stratégia követendő irányára.

A stratégia kialakítását befolyásolják a szervezet múltbeli tapasztalatai, valamint az azokból levont következtetések. A stratégiák kidolgozása tehát egyúttal egy tanulási folyamat jellemzőit is mutatja. A tanulás azonban nem csupán a múltból származhat. March (1991) a múltbeli tapasztalatokra épülő tanulás (learning by exploitation) mellett megkülönbözteti a kísérletezés útján történő tanulást (learning by experimentation). Ez utóbbi jellemző azon szervezetekre, amelyek rendszeresen kísérleteznek új, eddig még ki nem próbált célkitűzésekkel és megoldási módszerekkel.

A szervezetek átalakulása, megváltozása jelentős részben a stratégiák módosulásával kapcsolatos. A stratégiai jelentőségű szervezeti változások egyik jellemzője, hogy azok nem kizárólag egy előre meghatározott terv vagy program alapján mennek végbe, hanem lépésről-lépésre haladva, szükség esetén visszacsatolásokkal, időbeli késleltetésekkel, menet közbeni változtatásokkal együtt. A változások ezen ún. logikai inkrementalista felfogása szerint a vezetők tudatosan választják ezt a változásvezetési módszert annak érdekében, hogy a szervezet tagjai alkalmazkodni tudjanak az új körülményekhez, csökkentsék a bizonytalanságot, és javítsák a stratégiai döntések minőségét (Quinn, 1980).

#### A hazai vállalatok stratégiaalkotási folyamatainak vizsgálata

Tanulmányunk a vállalati versenyképesség 1996. és 1999. évi vizsgálatának eredményeire támaszkodik. A vállalati versenyképesség 1999. évi kérdőíves vizsgálatánál megismételtük azokat a kérdéseket, amelyeket a korábbi, 1996-os felvételnél is feltettünk. A korábbi felmérésnél azt tapasztaltuk, hogy a mintába tartozó vállalatok 44,7 %-a alkalmaz formális stratégiai tervezési rendszereket. Akkor nem kérdeztünk rá arra, hogy mi jellemzi azokat a vállalkozásokat, amelyek nemmel feleltek arra a kérdésre, hogy „*follyat-e a vállalat formalizált stratégiai tervezést?*” Lehetséges, hogy e vállalatoknak, vagy azok egy részének nincsen stratégiája. Feltehető azonban, s egyéb vizsgálataink inkább erre utalnak, hogy a vállalkozások jelentős hányada informális stratégiai tervezést folytat. A formalizált stratégiai tervezést nem folytató vállalkozásokra jellemző stratégiakészítést azért is

indokolt volt elemezni az 1999. évi felmérésnél, mert az utóbbi mintában a korábbinál nagyobb arányban szerepeltek kis- és közepes méretű vállalkozások. Az 1996-os minta elemzése is igazolta azt az összefüggést, hogy a nagyobb méretű vállalkozások gyakrabban alkalmaznak formalizált stratégiai tervezést, s ennek folyamatát szabályzatokban is rögzítik (Balaton és Regele, 1996.)

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

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

#### A formalizált stratégiai tervezési rendszerek elterjedtsége

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

Mintánkat a létszám szerinti vállalatnagyság alapján két részre bontottuk: 250 fő alatti, és 250 fő feletti vállalkozások. A 290 elemből álló vállalati minta megoszlása a következő volt:

- 250 fő alatti: 193 vállalkozás (66,6 %),
- 250 fő feletti: 97 vállalkozás (33,4 %).

A formalizált stratégiai tervezést nem folytató 177 vállalkozásból 142 a 250 fő alatti kategóriába tartozik. A formalizált stratégiaalkotást folytató 113 vállalatból 62 a 250 fő feletti, 51 a 250 fő alatti méretkategóriába tartozik. A fenti adatok egyértelműen mutatják, hogy a nagyobb vállalkozásokra jellemző a formalizált stratégiai tervezés alkalmazása 1999-ben.

Az 1996. évi felvételnél a vállalatok 44,7 %-a használt, 55,3 %-a nem használt formalizált stratégiai tervezési rendszereket. Az akkori mintában ugyanakkor a vállalati méret átlagosan nagyobb volt, illetve nagyobb

arányban szerepeltek a nagyobb méretű vállalatok, mint a mostani felvételben. Az 1996-os mintában a vállalatok 47,7 %-a 300 fő alatti méretkategóriába tartozott, míg most 67,6 % a 250 fő alatti csoportban szerepel.

Fenti megállapításainkat a méret és a formalizált stratégiaalkotás közötti kapcsolatra vonatkozóan megerősítik az eszközérték szerinti méret alapján végzett elemzés adatai.

Az eszközérték szerint két kategóriát különböztettünk meg:

- 2.700 millió Ft alatti, és
- 2.700 millió Ft feletti vállalkozások.

A 2.700 millió Ft eszközérték alatti vállalkozások 30,7 %-a, az e feletti méretkategóriába tartozó cégek 72,1 %-a alkalmaz formalizált stratégiai tervezési rendszereket.

Az 1999. évi kérdőíves felvétel alapján nem tudjuk megmondani, hogy volt-e elmozdulás a formalizáltság tekintetében a vállalatok stratégiaalkotási tevékenységében. Nem tudjuk ugyanis beazonosítani a vállalkozásokat, s megvizsgálni, hogy milyen változás következett be az egyes vállalkozásoknál a stratégiaalkotási tevékenység formalizáltságában. Határozottan állíthatjuk viszont, hogy mind 1996-ban, mind 1999-ben a stratégiaalkotás formalizáltsága a vállalati méret függvénye. A nagyobb vállalkozásoknál gyakoribb a formalizált stratégiaalkotási rendszerek használata, mint a kisebb cégeknél.

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

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

Mintánk megoszlása a többségi tulajdonos fenti kategóriái szerint az alábbi:

- Állami (magyar) tulajdonban lévő szervezetek: 25,9 %;
- Belföldi (nem állami) tulajdonban lévő szervezetek: 55,8 %;
- Külföldi tulajdonban lévő szervezetek: 18,3 %.

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

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

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

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

### A stratégiaalkotási folyamat jellemzői a formalizált stratégiai tervezési rendszereket alkalmazó vállalatoknál

#### A stratégiák időhorizontja

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

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

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

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

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

A stratégiák időhorizontja egy-két év 24 vállalatnál, ami a formalizált stratégiai tervezést folytató vállalkozá-

sok 21,2 %-át jelenti. A létszám szerinti vállalatcsoportjaink egyharmada a kisebb, kétharmada a nagyobb vállalkozások közé tartozik e szempont alapján. Eszközérték és árbevétel szerint a kisebb vállalatok kb. 70 %-os aránya jellemző a rövid stratégiai időhorizontot alkalmazó cégekre.

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

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

### A stratégiák felülvizsgálatának gyakorisága

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

A vállalatok megoszlása a stratégia aktualizálása szempontjából a következő:

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

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

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

Az 1996-os felmérésnél az éves felülvizsgálat gyakorisága 65,2 % volt, hasonló mint a mostani megkérdezésnél. Kismértékben csökkent a meghatározatlan gyakoriság (22,9 %-ról 16,8 %-ra), illetve némileg nagyobb a kettő-öt évenként felülvizsgálatot alkalmazó vállalkozások aránya (18,6 %, szemben a korábbi 11,1 %-kal).

Alapvető különbségeket azonban nem fedezhetünk fel az 1996. és az 1999. évi felmérés adatai között.

### A stratégiák kidolgozásában részt vevők köre

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

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

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

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

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

A beosztottak részvételét mindössze öt vállalat jelezte, közülük kettő a kisebb, három a nagyobb méretkategóriába tartozik.

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

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

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

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

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

#### **Külső tanácsadók igénybevétele a stratégiaalkotásban**

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

A hazai tanácsadókat a létszám szerinti kisebb vállalatok 55 %-a bízta meg, a nagyobb vállalatoknál ez a mutató 45 %. Külföldi tanácsadó a hét vállalatból hat esetében a nagyobb méretkategóriában fordult elő. Hazai és külföldi tanácsadót párhuzamosan csak a létszám sze-

rinti nagyobb vállalatok foglalkoztatnak. Az árbevétel és az eszközérték alapján mért vállalati méret esetében az előzőekhez hasonló megállapításokat tehetünk a külső tanácsadók igénybevételeire vonatkozóan.

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

#### **A stratégiai tervezés során alkalmazott módszerek**

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

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

Az elterjedtség mértékére az alábbi válaszlehetőségek alapján kértünk információkat:

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

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

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

A Porter-féle iparágelemzés szerte a világon a viszonylag ismertebb és elterjedtebb módszerek közé tartozik. Meglepő emiatt, hogy a mintánkban szereplő, s a kérdésre válaszoló vállalatok 70 %-a nem használja. A

hetven válaszoló vállalatból huszonhárom nem is hallott róla, 27 ismeri, de nem alkalmazza. Rendszeresen mindössze négy, esetenként tizenkét vállalatnál alkalmazzák ezen eljárást. A módszer némiképp ismertebbnek bizonyult, mint 1996-ban, alkalmazásának gyakorisága azonban érdemben nem változott.

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

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

A technológiai portfólióelemzéssel kapcsolatban feltejt kérdésekre 73 vállalat adott választ. 14 nem hallott róla, 34 ismeri, de nem alkalmazza. A rendszeres alkalmazók száma mindössze öt, az esetenként alkalmazóké tizenhat. A kevésbé elterjedt módszerek közé sorolható. A kapott kép hasonló az 1996. évihez.

A csoportos szellemi alkotó technikák az előzőeknél ismertebbek és jobban is el vannak terjedve. A 76 válaszoló vállalatból tizenhét rendszeresen, tizenöt esetenként alkalmazza. Ugyanakkor viszont húsz szervezet ismeri, de nem használja, 15 pedig nem is hallott róla. Széles körű ismertségről és elterjedtségről tehát ez esetben sem beszélhetünk. A módszer használatának gyakorisága kismértékben növekedett 1996-hoz viszonyítva.

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

használt eszköztárhoz. A nem létező módszerrel kapcsolatos válaszok hasonló eloszlást mutatnak, mint az 1996-os megkérdezésnél kapott adatok.

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

#### ➤ A formalizált stratégiai tervezési rendszereket nem alkalmazó vállalatok stratégiaalkotási jellemzői

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

A kérdőívben megfogalmazott válaszlehetőségek alapján a következőket állapíthatjuk meg:

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

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

➔ A stratégiaalkotási módszerekben 1996 és 1999 között bekövetkezett változások értékelése

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

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

Az informális stratégiaalkotás a kisebb vállalkozásoknál széles körben alkalmazott vezetési gyakorlat. Pozitívan értékelhetjük, hogy alig volt olyan vállalkozás a mintánkban, amelyik nem rendelkezett stratégiával. Ez azt mutatja, hogy a piacgazdaság fejlődésével a vállalatok körében terjed a fejlett ipari államokban alkalmazott vállalatvezetési gyakorlat, amelynek szerves részét képezi a stratégiák kialakítása és azok aktualizálása. A vállalatok környezetében bekövetkező gyakori változásokra való reagálás jeleként érzékelhető, hogy jellemzően évente sor kerül a stratégiák felülvizsgálatára és aktualizálására. E tekintetben a kis- és közepes méretű vállalkozások is piacgazdaságokban elterjedt megközelítést alkalmaznak.

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

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

Hivatkozások

- Balaton K. és Regele D. (1996): A stratégiaalkotás folyamata a hazai vállalatoknál. A „Versenyben a világgal” kutatási program keretében készített tanulmány. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem
- Balaton, K. (1994): Vállalati stratégiai magatartás az átmenet időszakában (1990-1994). *Vezetéstudomány*, 9. szám (1-17. oldal)
- Barakonyi, K. és Lorange, P. (1991): *Stratégiai management*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Kiadó
- Chakravathy, B.S. and Lorange, P. (1991): *Managing the Strategy Process*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.
- Chikán, A. (1997): Jelentés a magyar vállalati szféra nemzetközi versenyképességéről. A Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem kiadványa.
- Chandler, A. D. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA.: MIT Press
- Csath, M. (1990): *Stratégiai vezetés – vállalkozás*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Kiadó
- Czakó E., Zoltayné Paprika Z. és Wimmer Á. (2000): Jelentés a magyar vállalati szféra versenyképességéről. A Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem kiadványa
- Horváth L. és Csath M. (1982): *Stratégiai tervezés–elmélet és gyakorlat*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Kiadó
- Kornai J. (1993): Transzformációs visszaesés. *Közgazdasági Szemle*, 7-8. szám, 569-599. oldal
- March, J. G. (1991): *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*. *Organization Science*. Vol. 2. No. 1.
- Mészáros, T. (1993): Magyar vállalati stratégiák csődje 1993. *Anyaggyártás és Raktárgazdálkodás*, 10. szám
- Miles, R. E. and Snow, C. C. (1978): *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill
- Mintzber, H. and Quinn, J. B. (1991): *The strategy process*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall
- Mohai Gy. (1989): *A vállalati tervezéstől a stratégiai módszerekig*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Kiadó
- Montanari, J. R., Morgan, C. P. and Bracker, J. S. (1990): *Strategic management: a choice approach*. Chicago: The Dryden Press
- Porter, M. E. (1980): *Competitive strategy*. New York: The Free Press
- Quinn, J. B. (1980): *Managing Strategic Change*. *Sloan Management Review*, No. 4. 3-20. oldal
- Simon, H. A. (1982): *Korlátozott racionalitás*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Kiadó

ANTAL-MOKOS Zoltán-TÓTH Krisztina

# VÁLLALATI STRATÉGIÁK MAGYARORSZÁGON AZ 1990-ES ÉVTIZEDBEN

A tanulmány a gazdálkodási környezet rövid jellemzését követően a főbb alternatív stratégiák („stratégiatípusok”) azonosítására, valamint ezek több szempont szerinti leírására összpontosít.\*

Tanulmányunkban a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vállalatgazdaságtan Tanszéke által kezdeményezett és koordinált „Versenyben a világgal” c. kutatási program keretében 1996-ban és 1999-ben a Vezetési és Szervezési Tanszéken végzett empirikus vizsgálataink néhány eredményét foglaljuk össze. Az első, 1996. évi felmérés eredményeit részletesen e lap 1998. évi 2. és 3. számában Kovács Péter szerzőtársunkkal már közreadtuk; ugyanott megadtuk az eljárásunk elméleti hátterét és metodológiai eljárását taglaló szakirodalmi forrásokat. Az akkori eredmények némelyikét az összevethetőség érdekében röviden ezúttal is felidézzük. Írásunkkal célunk nem több, mint leírni a valóságot oly módon, ahogy az „kemény” empirikus vizsgálati módszertan alkalmazásával élénk tárul.

Az alábbiakban – a gazdálkodási környezet rövid jellemzését követően – a főbb alternatív stratégiák („stratégiatípusok”) azonosítására, ezek több szempont szerinti leíró jellemzésére helyezük a hangsúlyt. Mindezt e lapszámban a Balaton Károly tollából származó, a stratégiaalkotás folyamatát elemző írás, valamint a stratégiai szövetségeknek a Buzády Zoltán és Tari Ernő szerzőpáros által közreadott elemzése teszi teljessé.

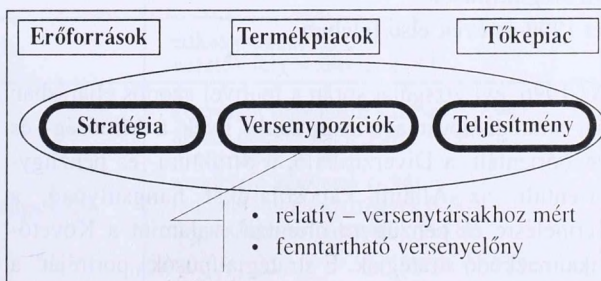
\* A szerzők köszönetet mondanak Kovács Péternek és Szendrői Gábornak a tanulmány elkészítéséhez vezető kutatási programban nyújtott értékes közreműködésükért, valamint a felmérésben részt vett vállalatok vezetőinek a munkájukhoz nyújtott segítségükért.

## A vizsgálat fogalmi és módszertani kerete

Kutatásunkban a vállalati stratégiát helyezzük a figyelem középpontjába. Kiindulásunk az, hogy a vállalatok stratégiájukkal alkalmazkodnak környezetükhöz. Az alkalmazkodás módja, mikéntje persze sokféleképpen és számos nézőpontból vizsgálható. A stratégia piacgazdasági viszonyok között kifejlődő klasszikus elmélete az al-

1. ábra

### Az értékteremtés vázlatos folyamata



kalmazkodás magatartási mintájaként tágan értelmeztet stratégia jelentéstartalmát a tartós piaci versenyelőnyök és az ebből fakadó kimagasló teljesítmény összefüggésében, azaz a versenypiaci működésből fakadó értékteremtés 1. ábrán vázolt folyamatában konkretizálja.

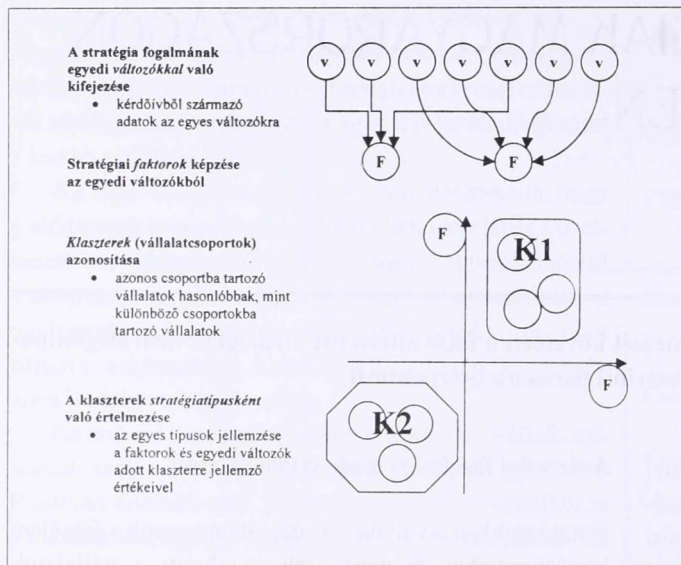
Jól ismert azonban, hogy Magyarországon korábban nem, de még az 1990-es évek során sem beszélhettünk a stratégia klasszikus versenypiaci kontextusáról, ami kötelezővé teszi a kutató számára a kész vizsgálati mo-

dellek egyszerű alkalmazhatóságának megkérdőjelezését. Magunk is ezt tettük azzal, hogy 1/ egyrészt önálló elemzés tárgyává tettük a stratégiát befolyásoló környezeti jellemzők némelyikét, 2/ másrészt nem kész

minden szempontból viszonylag jó, a vevői igénykielégítést és a technológiát tekintve pedig vezető pozícióban lévő vállalatok tartoznak ide.

2. ábra

A kutatás módszertanának sémája



szakirodalmi stratégiatípusok előfordulását kerestük a valóságban, hanem a valóságot az elemi változók szintjén megfigyelve építettünk fel valós stratégiatípusokat, a 2. ábrán vázlatosan bemutatott taxonómiaképző módszertan alkalmazásával.

Stratégiatípusok az 1990-es évek első felében

Az 1996. évi vizsgálat során a fentivel azonos eljárásban hat stratégiatípust azonosítottunk. Ezek a Minőség- és vevőorientált, a Diverzifikáló, a Struktúra- és pénzügyorientált, az Állami kapcsolatokat hangsúlyozó, a Termelésre és pénzügyre orientált, valamint a Követőalkalmazkodó stratégiák. E stratégiatípusok „portréját” a hasonlóságuk alapján egy klaszterbe sorolt vállalatok közös jegyeinek kiemelésével rajzolhatjuk meg (zárójelben az adott stratégiatípusba – klaszterbe – tartozó vállalatok számát adjuk meg) a következők szerint.

1. klaszter (n=47): Minőség- és vevőorientáció

Beszerzésben, termelésben és igénykielégítésben egyaránt erős vállalatok találhatóak e csoportban, amelyek az állami kapcsolataikat a versenytársakhoz képest meglehetősen gyengének ítélik. Ettől eltekintve gyakorlatilag

2. klaszter (n=22): Diverzifikáló vállalatok

Az e csoportba tartozó vállalatok közös jellemzője működési körük bővítése, a diverzifikáció. Költséghatékonyságuk azonban gyengébb, és pénzügyileg is bizonytalanabbak. A széles termékválaszték és a kevésbé költséghatékony működés nincs ellentmondásban egymással, sőt ez a diverzifikáló vállalatok gyakori jellemzője. Ugyanakkor a széles termékválaszték fokozottabb finanszírozási szükséglettel is együtt járhat, ami magyarázatul szolgálhat a pénzügyi helyzet viszonylagos gyengeségére.

3. klaszter (n=68): Struktúra- és pénzügyi orientáció

A legerősebben a szervezetre, a szervezeti erőforrások stratégiai eszközként való alkalmazására építő csoport. A viszonylag stabil pénzügyi helyzet és a költséghatékonyság arra utal, hogy a szervezetben is sikerült költséghatékony működést kialakítani. Figyelemreméltó a viszonylag kedvezőbb szint az állami kapcsolatok terén.

4. klaszter (n=68): Állami kapcsolatok orientációja

Ezen vállalatoknál legfontosabb az állami kapcsolatok megfelelő szintje, más tényezőkben azonban viszonylag gyengébbek – egyedül a technológia magasabb szintű némileg, más versenytársakhoz képest. Ez utalhat esetleg a termelésorientáltság magasabb szintjére is.

Némi magyarázatot igényelhet, az e csoportba sorolt cégek sokasága. A rendszerváltás előtti gazdaságirányítási rendszer alapvető jellemzői, a bürokratikus koordináció és az erőforrások állami újraelosztása olyan intézményi struktúrát képeztek, ahol a piaci allokációban megszerezhető erőforrásokért folytatott stratégiákra ernyőként rávetültek az állami redisztribúcióban közvetlenül megszerezhető erőforrásokért folytatott stratégiák. Ennek egyik oka, hogy az intézmények lassan, történetileg meghatározott evolúciós folyamatban változnak. Másfelől a vállalati magatartásminták radikális változásával szembeni szervezeti ellenállás (rezisztencia) következtében nem meglepő, hogy a transzformációs gazdaságban továbbra is megfigyelhetőek a piaci versenyben nyújtott teljesítmény ellenében a piaci teljesítménytől többé vagy kevésbé elváló módon megszerezhető erőforrásokra irányuló stratégiák.

5. klaszter (n=13): *Termelési és pénzügyi orientáció*  
Az e típusba tartozó cégek stratégiájának súlypontjai között találjuk a jó beszerzési és termelési pozíciókat, megfelelő termékválasztékkal, valószínűsíthetően alacsonyabb készletszinttel. E tényezők közül a termékválaszték és az igénykielégítés látszólag ellentmondásban állhat egymással. Ez azonban magyarázható akkor, ha

figyelembe vesszük azt, hogy e vállalatok jobbak versenytársaiknál a termelési, illetve szállítási rugalmasságban és a technológiában. Mindez jó pénzügyi helyzettel jár együtt.

6. klaszter (n=42): *Követők, alkalmazkodók*  
Gyakorlatilag minden szempontból leszakadó, követő

1. táblázat

Stratégiatípusok jellemzői (stratégiai változók és átlagtól való eltérés)

1996. évi felmérés

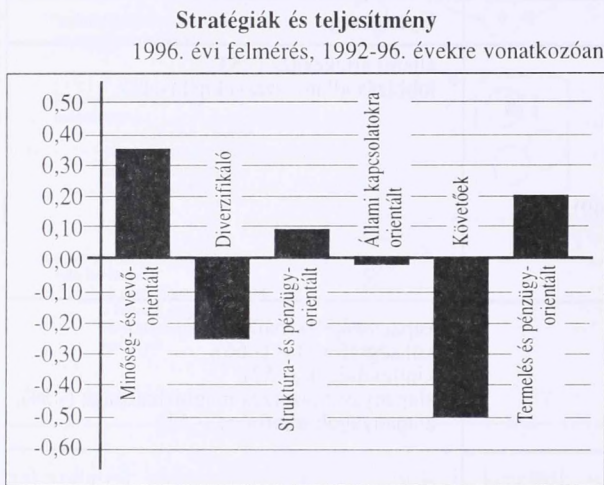
Klaszter	Erősség	Gyengeség
<i>Minőség és vevő</i>	export értékesítés (.78), termékminőség (.71), gyártási színvonal (.59), képzett alkalmazottak (.52), fejlett technológia (.51), új termékek (.51), közvetlen fogyasztói kapcsolat (.49), kapacitáskihasználás (.49), megfelelő készletek (.42), környezeti tudatosság (.41)	állami értékesítés (-.53), lobbizás állami szerveknél (-.41)
<i>Diverzifikáló</i>	termékválaszték (1.12), új termékek (.50), versenyképes árak (.48), etikus magatartás (.46)	kapacitáskihasználás (-.82), költségráfordítás (-.66), kintlevőségek (-.57), alapanyag beszerzés megbízhatósága (-.54), alapanyagok minősége (-.51)
<i>Struktúra és pénzügy</i>	hitelképesség (.79), vezetői információs rendszer (.60), fizetőképesség (.59), vállalati információs rendszer (.55), döntési módszerek (.52), szervezeti struktúra (.51), állami értékesítés (.47), költségráfordítás (.46), vállalati image (.46), etikus magatartás (.46)	
<i>Állami kapcsolatok</i>	állami értékesítés (.64), lobbizás állami szerveknél (.50)	etikus magatartás (-.59), vezetők felkészültsége (-.41)
<i>Termelés és pénzügy</i>	fizetőképesség (1.04), kintlevőségek (.91), export értékesítés (.87), gyártási színvonal (.79), alapanyag beszerzés megbízhatósága (.75), alapanyagok minősége (.74), termékminőség (.60), etikus magatartás (.57), vállalati image (.54), hitelképesség (.54)	közvetlen fogyasztói kapcsolat (-.94), állami értékesítés (-.90), új termékek (-.74), megfelelő készletek (-.54), innovatív eladásösztönzés (-.50), fogyasztói szolgáltatások (-.41)
<i>Követő, alkalmazkodó</i>		export értékesítés (-1.00), stratégiai szövetségek (-.91), gyártási színvonal (-.88), fejlett technológia (-.85), vezetői információs rendszer (-.84), hitelképesség (-.83), új termékek (-.80), változások előrejelzése (-.78), vállalati információs rendszer (-.78), elosztási csatornák szervezetsége (-.74)

vállalatok tartoznak ebbe az utolsó csoportba. Nincs egyetlen olyan faktor, illetve stratégiai pozíciót jelző változó, amelyben jobb teljesítményt nyújtanának, mint versenytársaik.

Az egyes klaszterek mint stratégiatípusok jellemzőit – erősségeit és gyengeségeit – az 1. táblázat összefoglalóan mutatja be.

A fenti stratégiatípusokat különböző szempontok szerint vizsgáltuk. Ezúttal csupán a stratégiák és a teljesítmény markáns összefüggését jelző 3. ábrát idézzük,

3. ábra



amely szerint 1. az állami kapcsolatokra orientált stratégia – ha nem is látványos sikerekre, de – túlélésre alkalmas lehet, 2. szembenítően legeredményesebb a minőség- és vevőorientált stratégia, míg 3. a követő stratégiát folytatók összességében vesztesek. A teljesítményt itt a bevételarányos eredmény és a tőkejövedelmezőség mutatóiból képzett faktorról vettük figyelembe.

Tanulmányunk további részeiben az 1999. évi felmérés eredményeit mutatjuk be. A megismételt vizsgálat a minta méretét tekintve igen hasonló, bár összetételében a középvállalatokat „felülreprezentáló” empirikus bázison, ugyanakkor a stratégia kontextusát illetően már meglehetősen megváltozott környezetre vonatkozóan folyt.

**Környezeti hatások az 1990-es évek közepén**

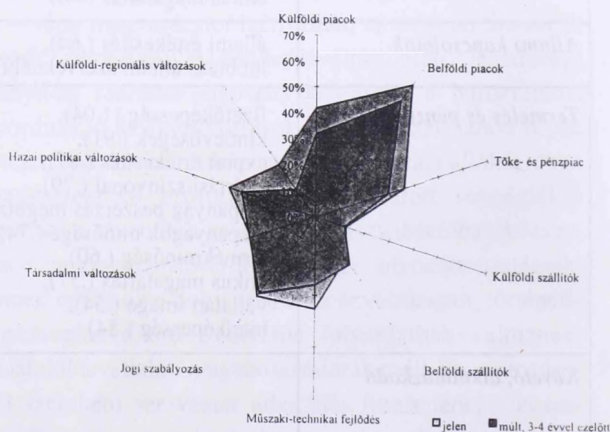
A vállalatok működési környezetét néhány terület leszámítva növekvő bizonytalanság jellemzi a múltbeli (három-négy évvel korábbi) és a jelenbeli (1999. eleji) állapot összevetése alapján. A válaszadók a külföldi és a belföldi szállítók vonatkozásában ítélték kiszámíthatónak

a környezetet, amiből arra lehet következtetni, hogy a szállítókkal való kapcsolatok stabilak. A vállalatok a társadalmi változásokat sem tartják kiszámíthatatlannak, míg a jogi szabályozás kapcsán csak kismértékben ítélik bizonytalannak a környezetet. A társadalmi változásokra és a jogi szabályozásra vonatkozó válaszok arra utalnak, hogy a hazai piacgazdaságot érintő társadalmi és jogi intézményi változásokat lezajlottnak, befejezettnek tekintik a válaszadók.

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

4. ábra

**A vállalati működés bizonytalanságának forrásai**



Az origótól való távolság a magukat bizonytalannak érző vállalatok arányát mutatja

A bizonytalanságban észlelt változások azt is jelentik, hogy a piaci környezet a fejlett gazdaságokhoz válik hasonlatossá. Egyre jellemzőbb a kereslet ingadozása a belső értékesítési piacokon, és elengedhetetlen a gyorsan változó vevői igényekre való rugalmas reagálás. Ezzel párhuzamosan a kínálati oldalon a beszállítói láncok kiépülésével némileg enyhültek a vállalatokat körülvevő bizonytalan környezeti feltételek hatásai. (4. ábra)

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

A külpiacon tekintetében a válaszok módusza szintén a közömbös kategóriába esett. A külföldi piaci változók közül a vállalatok negyede (25,3%) számára a külföldi

piacokat befolyásoló gazdasági helyzet hátráltatja a külhoni sikereket, majd az ott uralkodó politikai helyzet (24,2%), illetve a helyi jogi szabályozás (22,1%) következik. Az adatok azt is tükrözik, hogy hazai vállalatunk számára igen nehéz a külföldi piacokra való bejutás, valamint a külföldi piacokon történő működés. Ez húzódik meg a külföldi értékesítési piac bizonytalanságának növekedése mögött is. (5. ábra)

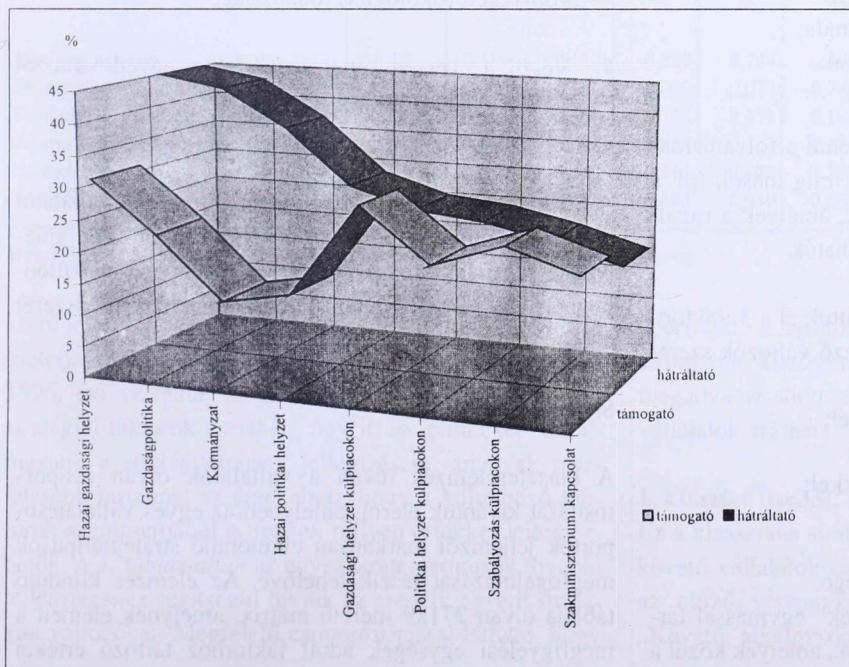
### Stratégiai klaszterek

A stratégia képezi a „kapcsot” környezet és szervezet (vállalat) között. A fentiekben vázolt környezeti feltételrendszerben alakulnak ki, valósulnak meg azok a stratégiák, amelyek hosszú távon versenyelőnyt biztosító pozíciókat teremthetnek a vállalatok számára.

A követett stratégiák típusainak feltárására irányuló vizsgálatunk a felmérésben részt vett vállalatok közül azokra a cégekre terjedt ki, amelyek az elemzés szempontjából releváns kérdésekre értékelhető választ adtak. Az így kialakított rész minta elemszáma 271 (az 1996. évi felmérésben 260), ami a módszertani követelmények szempontjából megfelelő. A stratégiai változók a szakirodalomban az egyes kutatóknál ugyan részben különbözőek, mára azonban már kialakult azon változók köre,

5. ábra

Az eredményes vállalati működést támogató és hátráltató környezeti tényezők (a válaszadók százalékában)



amelyek leggyakrabban és meglehetősen standard módon szerepelnek a stratégia empirikus taxonómiai vizsgálataiban. Ennek figyelembevételével, s az 1996. évi vizsgálat tapasztalatai alapján ezúttal is az ún. „vezér”-kérdőív V7 jelű kérdéseit vettük figyelembe.

A stratégiák tipológiai-taxonómiai megközelítésű vizsgálatának megfelelően, követve a 2. ábrán már illusztrált metodológiáját, a faktoranalízis és a klaszteranalízis eljárásait alkalmaztuk. A faktoranalízis segítségével a stratégia elemeiként értelmezett nagy számú változót kisebb számosságú tényezőkkel (faktorokkal) fejeztük ki; a klaszterelemzés módszerével a 271 vállalatot olyan, stratégiatípusként értelmezett csoportokba soroltuk, amelyek a stratégiai faktorok szempontjából egymástól alapvetően eltérőek.

## Stratégiai faktorok

A közel 40 változóból kilenc faktort képeztünk, amelyek mindegyikét az őket alkotó egyedi változók alapján a tartalmukat kifejező „címkével” láttunk el. A faktorok interpretálásához tehát az egyes faktorokkal leginkább és legértelműbben összefüggésbe hozható változókat hívjuk segítségül.

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

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

Mindezek a szervezetekben – mint emberek értékteremtő együttműködésének keretét adó intézményben – megtestesülő képességek stratégiai jelentőségére utalnak.

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

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

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

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

- ⇒ lobbizás államigazgatási szerveknél;
- ⇒ állami és költségvetési értékesítés;
- ⇒ stratégiai szövetségek fő partnerekkel;
- ⇒ K+F ráfordítások szintje;
- ⇒ vállalati image;
- ⇒ az elosztási csatornák szervezettsége.

Itt tehát egy faktorban „sűrűsödtek” egymással tartalmilag nehezen rokonítható jellemzők, amelyek közül a

legsajátosabbak (és a változók súlyaránya) alapján választottunk a faktor tartalmát röviden kifejezni próbáló „címkét”.

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

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

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

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

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

- ⇒ kintlevőségek szintje;
- ⇒ hitelképesség;
- ⇒ költséghatékonyság.

7. A „*Termékválaszték*” faktor elemei

- ⇒ a termékválaszték szélessége;
- ⇒ új termékek piacra vitele.

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

- ⇒ etikus magatartás;
- ⇒ környezeti (ökológiai) tudatosság.

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

- ⇒ a versenyképes árak;
- ⇒ a piaci részesedés.

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

## Stratégiatípusok

A klaszterelemzés révén a vállalatok olyan csoportosítását kívántuk elérni, amelyben az egyes vállalatcsoportok jellemzői markánsan elkülönülő stratégiatípusok megfogalmazását teszik lehetővé. Az elemzés kiinduló táblája olyan 271x9 méretű mátrix, amelynek elemeit a megfigyelési egységek adott faktorhoz tartozó értékei

képezték. Itt nem részletezett (az 1996. évi vizsgálatban is alkalmazott és ott részletesen leírt) eljárás eredményeként a vállalatok hat klaszterét, mint hat különböző stratégiatípust különítettünk el. Ezek összefoglaló, szám-

ezek közül melyek egy adott stratégiatípus „erősségei”, illetve „gyengeségei” (a kevésbé markáns részletek elhagyásával).

Rajzoljuk meg ezúttal is a stratégiatípusok szöveges

2. táblázat

Stratégiai klaszterek jellemzése faktorok szerint

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

Megjegyzés: a klaszterek értelmezéséhez a sötétített értékek veendő figyelembe.

szerű jellemzését a stratégiai faktorok szerint a 2. táblázat mutatja (az összevethetőség érdekében feltüntetve az 1996. évi vizsgálat megfelelő eredményeit is). Mint a stratégiai faktorok esetében, úgy itt is „címkéket” alkalmazunk a stratégiatípusok jellemzésére, amelyek részletesebb tartalmát az érzékelteti, hogy a különböző faktorok szempontjából e típusok milyen értékkel jellemezhetők. A 3. táblázatban az egyes stratégiatípusok további jellemzéséhez segítségül hívjuk az eredeti, egyedi stratégiai változókat. Megfelelő csoportosítással látható, hogy

„portréját” a hasonlóságai alapján egy klaszterbe sorolt vállalatok közös jegyeinek kiemelésével (zárójelben megadva az adott stratégiatípusba – klaszterbe – tartozó vállalatok számát).

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

Ez a klasszikus stratégia tipológiákban is előfordul, ún. követő vállalatok csoportja, amely egyúttal megegyezik az előző versenyképesség kutatás során azonosított „Követő, alkalmazkodó” típussal. Az idetartozó vállalata-

Stratégia típusok jellemzői (stratégiai változók és átlagtól való eltérés)

1999. évi felmérés

Klaszterek	Erősségek	Gyengeségek	
Követők, alkalmazkodók	(etikus magatartás)	0,29	exportpiacokon való megjelenés -1,05
			új termékek piacra vitele -0,98
			piaci részesedés -0,95
			technológiai színvonal -0,95
			lobbizás államigazgatási szerveknél -0,92
			állami és költségvetési értékesítés -0,81
			vállalati image -0,72
			a K+F ráfordítások szintje -0,68
		gyártási tevékenység színvonala -0,65	
Termelési hatékonyságra orientált	megbízható alapanyagellátás	0,96	állami és költségvetési értékesítés -0,87
	megfelelő minőségű alapanyagok	0,91	lobbizás államigazgatási szerveknél -0,81
	versenyképes árak	0,68	kintlevőségek szintje -0,43
	a termelési rendszer rugalmassága	0,61	innovatív eladásösztönzés -0,40
	a gyártási tevékenység színvonala	0,59	(stratégiai szövetségek a fő partnerekkel) -0,31
	kapacitáskihasználás	0,57	
Értékesítés- orientált	piaci részesedés	0,72	kapacitáskihasználás -0,42
	állami és költségvetési értékesítés	0,70	(színvonalas vezetői információs rendszer) -0,37
	versenyképes árak	0,41	(exportpiacokon való megjelenés) -0,26
	(széles termékválaszték)	0,38	(a vevői igénykielégítés rugalmassága) -0,25
	(lobbizás állami szerveknél)	0,34	(K+F ráfordítások szintje) -0,25
Szervezeti hatékonyságra orientált	színvonalas, felkészült vezetők	0,68	(alacsony kintlevőségek) -0,22
	döntési és működési módszerek	0,61	(versenyképes árak) -0,21
	lobbizás államigazgatási szerveknél	0,60	
	etikus magatartás	0,59	
	az alkalmazottak képzettsége	0,56	
	integrált vállalati információs rendszer	0,56	
	vállalati image	0,55	
	vezetői információs rendszer	0,55	
	a K+F ráfordítások szintje	0,53	
	megfelelő minőségű alapanyagok	0,51	
	innovatív eladásösztönzés	0,49	
stratégiai szövetségek a fő partnerekkel	0,48		
Termékminő- séget és technológiai színvonalat hangsúlyozó	exportpiacokon való megjelenés	0,93	megbízható alapanyag-ellátás -0,54
	termékminőség	0,61	állami és költségvetési értékesítés -0,46
	készletek szintje és választéka	0,56	lobbizás államigazgatási szerveknél -0,40
	technológiai színvonal	0,56	(stratégiai szövetségek a fő partnerekkel) -0,37
	a szállítási határidő rövidegsége	0,55	(megfelelő minőségű alapanyagok) -0,29
	a vevői igénykielégítés rugalmassága	0,54	
	a szállítás pontossága	0,54	
	a termékválaszték szélessége	0,50	
	új termékek piacra vitele	0,43	
etikus magatartás	0,41		
Középen megrekedő -- kevésbé etikus	(magas kapacitáskihasználás)	0,26	etikus magatartás -0,57
	(lobbizás állami szerveknél)	0,20	(környezeti tudatosság) -0,34
			(közvetlen kapcsolat a fogyasztókkal) -0,31
			(versenyképes árak) -0,29

tok gyakorlatilag egyetlen tényezőben sem rendelkeznek versenyelőnyvel, ugyanakkor több tényező esetében is jelentősen elmaradnak versenytársaikhoz képest. Ilyen például az export, a piaci részesedés, a technológiai színvonal.

### 2. klaszter (n=22): Termelési hatékonyság

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

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

### 3. klaszter (n=54): Értékesítésorientált

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

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

### 4. klaszter (n=46): Szervezeti hatékonyság

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

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

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

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

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

### 6. klaszter (n=86): Középen megrekedő – kevésbé etikus

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

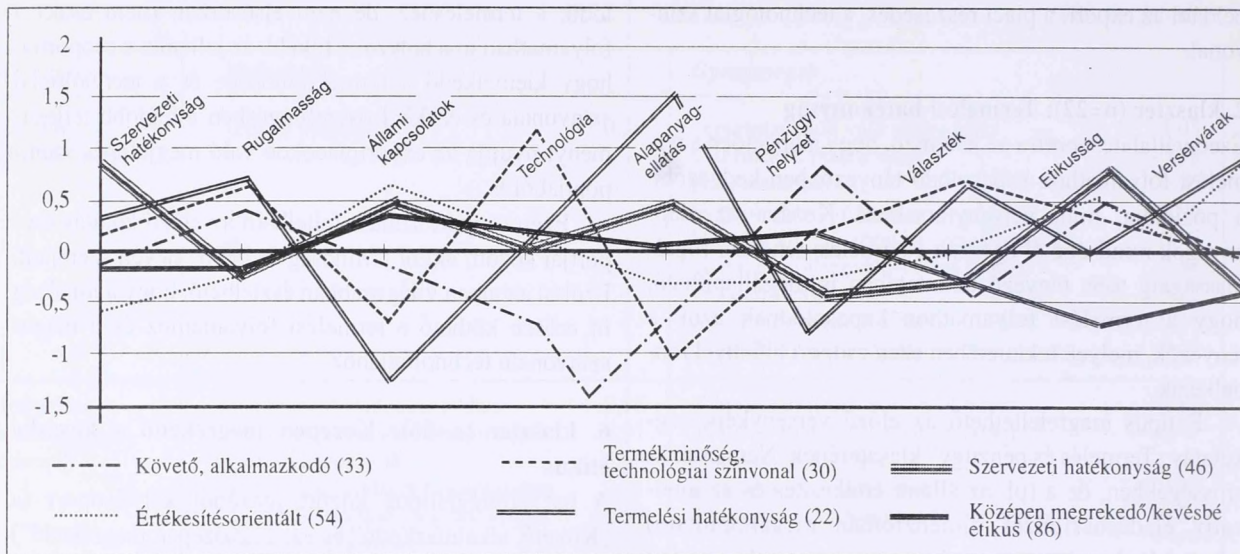
Állami kapcsolatokra orientált stratégiatípus tehát ezúttal – olyan tisztán és nagy számban, mint az első felmérés alkalmával – nem volt kimutatható. Némelyik „klasszikus” stratégia a várakozásoknak megfelelően tartósan bizonyul, míg az adott kontextusnak megfelelő új magatartáselemek is stratégiatípusba rendeződhetnek. A kimutatott stratégiatípusoknak az egyes faktorokra mutatott értékek alapján megrajzolható „jellegábráját” a 6. ábra mutatja, amely érzékelteti a típusok eltérő karakterét.

### Stratégia, méret és teljesítmény

Elemzésünk szerint az egyes stratégiatípusok különböző gyakorisággal fordulnak elő a vizsgált vállalatok eltérő méretkategóriáiban és eltérő színvonalú teljesítmény elérésére alkalmasak. A 7. ábra illusztrálja a stratégia és a méret összefüggését, míg a 8. ábra a stratégia és a teljesítmény kapcsolatát érzékelteti.

Csakúgy, mint a 1996. évi felmérésből kitűnt, a következők jellemzően kisebb vállalatok, a legkisebbek azonban – feltehetően specializációjukból is adódóan –

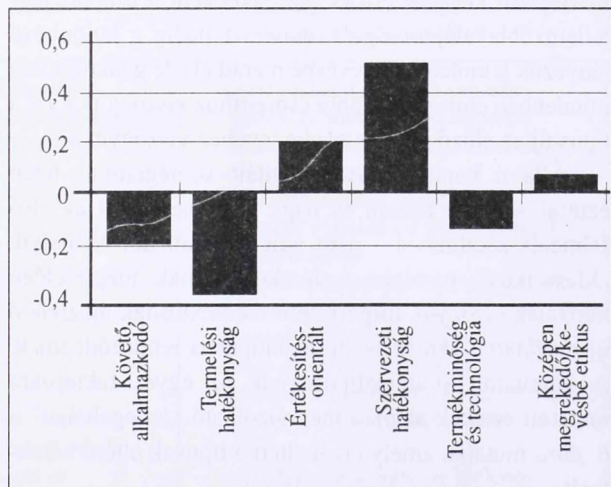
Stratégiatípusok jellegábrái



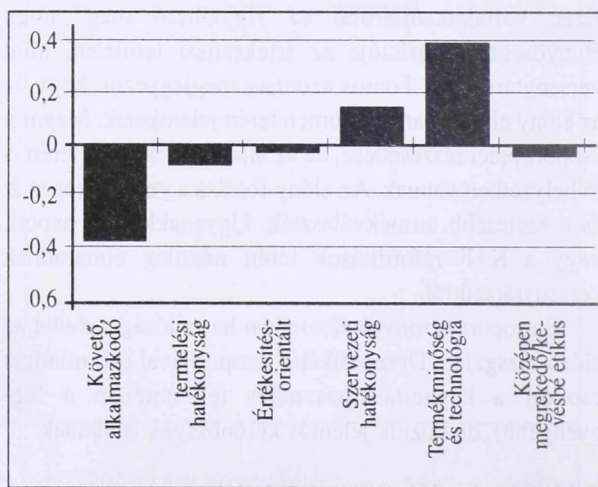
7. ábra

8. ábra

Stratégiatípusok és vállalati méret



Stratégiatípusok és teljesítmény



azok a vállalatok, amelyek stratégiájának hangsúlyos eleme a termelési hatékonyság, míg a legnagyobb cégek a jelek szerint a méretüknél fogva rendelkezésükre álló szervezeti erőforrások kihasználását tekintik kiemelt versenyfegyvernek.

A teljesítmény színvonalával való kapcsolat vizsgálata arra mutat rá, hogy a követők egyértelmű vesztesek, míg a minőség és technológiaorientált stratégia a

leginkább eredményes, az értékesítésorientált stratégiával elérhető teljesítmény pedig tükrözi a piaci részesedés növelésének tulajdonított kiemelt (akár a megtérülési mutatókkal kifejezhető pénzügyi teljesítmény rovására is érvényesített) fontosságot az ilyen stratégia számára. Figyelemreméltó emellett, hogy a „középen megrekedő – kevésbé etikus” stratégia jóval kevésbé eredménytelen, mint az egyszerű „követő”.

SZANYI Miklós

## STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK ÉS TARTÓS VERTIKÁLIS KAPCSOLATOK A MAGYAR GAZDASÁGBAN

A szerző korábbi kutatási eredményeit időben kiterjesztve és tovább bővítve összehasonlítja, hogy a szövetsegeket alkotó cégek magatartása más együttműködési lehetőségek tekintetében mennyire aktív, milyen jellegű vállalati stratégiákat alkalmaznak, illetve hogyan változnak piacaik és beszerzéseik.

Kérdőíves felmérés segítségével a magyar iparvállalatok kapcsolati rendszereinek rendszerváltást követő átrendeződéséről, a stratégiai szövetségek és más szoros együttműködési formák kialakulásáról és megerősödéséről gyűjtöttünk információkat. Az elemzés a „Versenyben a világgal” kutatás két felmérésének eredményeire támaszkodik. Az első forduló eredményeinek elemzését (ld. Újraszöve. Magyar vállalatok kapcsolati hálói. Figyelő, 1997 május 29.) nem csupán időben terjesztjük ki, de tovább bővítjük azzal is, hogy keresztábrázolatok segítségével összehasonlítjuk, hogy a szövetségeket kialakító cégek magatartása más együttműködési lehetőségek tekintetében mennyire aktív, milyen jellegű vállalati stratégiákat alkalmaznak, illetve hogyan változnak piacaik és beszerzéseik. Ezt a fajta összehasonlítást az is indokolja, hogy a stratégiai szövetségek nagyobb része (a fejlettebb országok gyakorlatától eltérően) marketing- vagy beszerzési tartalmú. Elsőként az 1996-os felmérés (már korábban publikált) eredményeit foglaljuk össze, majd a felmérés újabb, 1999-es fordulójának eredményeit vetjük össze a korábbi tapasztalatokkal.

### **Magyar vállalatok kapcsolati hálóinak fejlődése a rendszerváltást követő első hat évben**

A magyar vállalatokat 1990-től ért piaci és intézményi sokkok hatására a korábbi kapcsolatrendszer alapjai rendültek meg. Az értékesítési piacok és a beszállító part-

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

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

A piaci változások mellett az intézményi sokkok, köztük elsősorban a privatizáció, az 1992-es számviteli, pénzügyi és csőd törvények is erőteljes hatást gyakoroltak a vállalatközi kapcsolatok szövetére. Az intézményi sokkok hatására általánossá vált a gazdálkodók

körében a tevékenységi körök szűkítése, racionalizálása, ami együtt járt a leépítésre került részek kapcsolati hálóinak megszűnésével is. A külföldiek felé értékesített cégek esetében az átszervezés általában gyorsabb és mélyebb volt. A magyar beszállítók lehetőségei ezeknél a cégeknél az általánosnál is jobban összeszűkültek. A kérdőívek szerint viszont az első évek hanyatlása után ezek a kapcsolatok gyorsan regenerálódtak, helyreálltak.

Hasonló folyamatokat lehetett megfigyelni azoknál a nagyvállalatoknál is, amelyek társaságok halmazára bomlottak, és amelyeket zömmel hazai magánszemélyek vagy társaságok privatizáltak. A volt vállalati intern kapcsolatok jelentős része megszűnt, más részük piaci alapokra helyeződött, de már az első megfigyelési időszak végére, 1996-ra komoly erőfeszítések történtek a korábbi kapcsolatok részleges helyreállítására. Mindezek a megfigyelések arra engednek következtetni, hogy a korábbi gazdasági szerkezet piaci viszonyok között is életképesnek bizonyult részei átmeneti visszaesést követően már 1995–96 tájékán, az intézményi változások befejeződésével újjászervezték szétesett kapcsolatrendszerüket. Vagyis a rendszerváltás következtében egyfajta kreatív rombolás zajlott le.

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

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

A külföldi tulajdonú cégeknél a kutatás kétféle jellemző magatartást azonosított. A privatizációban szereplő cégek esetében a külföldi befektetők többnyire a korábban felhalmozott kompetenciákat vásárolták meg.

Ez a gyártókapacitásokon kívül magában foglalta a piaci részesedést és szakismereteket, bevezetett termékeket és márkanéveket, a korábban kialakult kapcsolati hálóknak mind előre-, mind hátranyúló jelentős részeit. Ezeknek a regenerálása, erősítése megfigyelhető volt. A külföldi befektetők másik csoportja, leginkább a zöldmezős beruházók ugyanakkor alapvetően csak egy vagy néhány helyi versenyelőnyt biztosító input kedvéért ruháztak be. Ezek között a helyi munkaerő és a megszerzhető beruházási kedvezmények emelkednek ki. A helyi beszállítói és értékesítési kapcsolatok kiépítésére alig történt erőfeszítés 1995-ig. (A beszállítói kormányprogram ezt követően született.)

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

#### **Értékesítési és beszerzési adatok 1996–1999**

A kapcsolati hálóik vizsgálatának első eszköze a beszerzések és az értékesítések terén végbement változások számbavétele. A 1. és 2. táblázat tartalmazza azt a négy mutatót, amelyekkel a vállalatok kapcsolatrendszerének alapvető irányultságát tártuk fel. Az exportorientált cégek aránya a mintában valamelyest emelkedett. A változást a minta szerkezeti változásai és az exportorientáció erősödése együttesen okozták. Nagymértékben emelkedett a mintában a hazai magánvállalkozások aránya, amelyek ráadásul egyre jelentősebb exportforgalmat bonyolítanak. A korábbi 27 %-ról 44 %-ra emelkedett azon mintabeli cégek aránya, amelyek forgalmuk 30 %-át meghaladó mértékű exportot bonyolítottak le. Ez a változás túlsúlyban volt az állami vállalatoknál tapasztalt csökkenéssel szemben. Az állami vállalatok csökkenő arányú exportorientáltsága a minta változásának következménye lehet. Leginkább az állami cégek részvétele zsugorodott a mintában, és ebben az idő közben lezajlott privatizációnak fontos szerep tulajdonítható. A folyamat

ráadásul éppen a jelentős külkereskedelmi forgalmat lebonyolító volt állami iparvállalatokat érintette.

Párhuzamos változást lehet megfigyelni az importorientált állami cégek körében is. Korábban a minta állami vállalatok 20 %-ának beszerzései származtak jelentős mértékű importból, míg 1999-ben már csak 9 %-é. Így, miközben a másik két kategória importfüggése lényegében nem változott, a teljes mintában az importorientált cégek aránya 23 %-ról 18 %-ra csökkent. Vagyis az exportorientáció emelkedése mellett az importfüggés csökkent. A 31 % exportorientált cég mellett csupán 18 % importfüggő. Figyelemreméltó fejlemény, hogy a külföldi tulajdonú cégek export és importintenzitása nem változott, és hogy továbbra is azonos szintű. Természetesen ezen megfigyeléseink semmilyen konkrét következtetés levonására sem jogosítanak minket a makrogazdasági folyamatok és egyensúlyok tekintetében.

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

A méretkategóriák szerinti bontás is mutat néhány változást. (Lásd 2. táblázat) Legszembeötlőbb közülük az 1000 fő-t meghaladó létszámú nagyvállalatok csökkenő export- és importtevékenysége. Ez összefüggésben lehet az állami vállalatok privatizációjával, és ennek a mintára gyakorolt már érintett szerkezeti hatásával. Látható ugyanakkor, hogy a hazai piaci részesedés erősödése elsősorban

Az értékesítés és a beszerzés néhány alapmutatója tulajdonforma szerint

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

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

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

1. táblázat

a 300–1000 fős közép vállalatokat érintette, vagyis elsősorban ők tudták piaci pozíciójukat javítani. Ez feltétlenül örömdetes fejlemény, hiszen a gazdaságpolitikai prioritások között fontos helyen áll a kis és közepes méretű vállalkozások erősítése, támogatása, a nagyiparral való kapcsolódások fejlesztése. A bér munkázók aránya pedig a két kisebb méretkategóriában emelkedett erőteljesen. Úgy tűnik, hogy ezek bekapcsolódását a nagyobb munkamegosztási rendszerekbe növekvő mértékben ez a fajta konstrukció teszi lehetővé. (Hangsúlyozzuk most is, hogy megítélésünk a bér munkázással kapcsolatban nem negatív!)

### Stratégiai szövetségek és eredményeik

A vállalatok maximum három stratégiai szövetségről számolhattak be, amelyben részt vesznek. Ezért 1999-ban a 49 szövetségben részt vevő cég összesen 92 szövetségről tett említést. Az 1999-es szám mind a résztvevő cégek, mind az említett szövetségek tekintetében alatta maradt az 1996-osnak. Ez jórészt annak a következménye, hogy az 1999-re vonatkozó kérdőív a korábbihoz képest pontosan definiálta hogy mit kell stratégiai szövetségnek te-

**Az értékesítés és a beszerzés néhány alapmutatója méret szerint**

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

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

kinteni. Ezzel szemben az 1996-os kérdőívben sok említés minden bizonnyal nem felelt volna meg ennek a definíciónak.

Több lényeges változást látni lehet. Amíg 1996-ban még az állami tulajdonú cégek a szövetségben részt vevő cégek több, mint felét adták, ez az arány 1999-re 26 %-ra csökkent. Ennek legfontosabb oka a minta összetételének változása, mögötte pedig a privatizáció voltak. Az állami vállalatok helyét a hazai magáncégek vették át. Ha azt vizsgáljuk, hogy a mintában szereplő egyes vállalatcsoportok közül melyik vett részt nagyobb arányban a szövetségekben, akkor azt tapasztaljuk, hogy 1999-ben mind-

2. táblázat három tulajdonosi csoport lényegében hasonló szintet mutat, szemben az 1996-os messze kiugró állami vállalati aránnyal. Meg kellett vizsgálni, hogy vajon az állami vállalatoknál tapasztalt visszaesés az állami vállalatok ténylegesen csökkenő szövetségi részvételét is jelentette-e? Erre további információkat a 3. táblázat adatai adnak.

A 3. táblázat utolsó két sorának adatai azt mutatják, hogy a magántulajdonú cégek között is inkább a privatizált vállalatok voltak szövetségek résztvevői. Ez a korábbi állami vállalat kapcsolati rendszerének fenntartását vagy helyreállítását jelentette sok esetben, ahogy azt az 1996-os felmérés kimutatta. Feltehetőleg az állami tulajdonban maradt cégek kapcsolatrendszere is

hasonlóan alakulhatott, ezért részvételük stratégiai szövetségekben továbbra is átlagosnál magasabb arányú. A nagyarányú csökkenés jelentős részben a privatizációra, az emiatt a mintából kikerült iparvállalatok tevékenységének hiányára vezethető vissza. A stratégiai szövetségekben való részvétel valószínűsége úgy tűnik, hogy továbbra is korrelál a vállalati mérettel. 300 fő foglalkoztatotti létszám feletti kategóriák magasabb arányban vannak képviselve a szövetséges vállalatok alkotta részmintában, mint a teljes mintában (45 % és 29%). Az állami vállalatok részvétele szintén magasabb, míg a hazai magáncégeké megegyező, a külföldieké

3. táblázat valamelyest alacsonyabb.

**Stratégiai szövetséget kötött vállalatok összetétele tulajdonforma és méret szerint (zárójelben az 1996-ra vonatkozó adat)**

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

A stratégiai szövetségekben részt vevő partnerek és az együttműködés elsődleges területeinek adatait tartalmazza a 4. táblázat. Az arányok egyes helyeken jelentősen megváltoztak. A közvetlen versenytársakkal való együttműködés mellett a vevőkkel kötött stratégiai szövetségek továbbra is jellemzőek maradtak. Visszaszorultak viszont a beszállítókkal kialakított szövetségek. Ez az elmozdulás nagy valószínűséggel azért követ-

kezett be, mert az 1999-es definíció kizárta a tartós beszállítói szerződéseket a stratégiai szövetség fogalmi köréből.

A másik partnerkategória ahol lényeges csökkenést lehet tapasztalni a potenciális versenytársak köre. Ezek olyan cégek amelyek piacra belépése várható. Ennek a kategóriának az alacsonyabb részvétele is magyarázható a gazdasági átmenet sajátosságaival. A potenciális piaci belépők köre 1996-ban még sokkal kiterjedtebb volt, mint 1999-ben. Ekkorra a belépést fontolgató (főként külföldi) cégek általában döntöttek. Ha beléptek, átkerültek a versenytárs kategóriába, ha nem, a külföldi versenytárs pozíciójába kerültek. Az átmenet időszakának nagy piaci mobilitása átmenetileg duzzasztotta fel a potenciális piaci versenytársak létszámát, és benne a stratégiai szövetségeket is.

**Stratégiai szövetségek partnerei és az együttműködés területei**

Első helyen megjelölt szövetségek partnerei és együttműködési területei\*

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

\* Zárójelben az 1996-os adat

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

A termelési célú szövetségekről beszámoló cégeknek több, a termelés korszerűsítésével, kapacitások fejlesztésével összefüggő működési tulajdonsága mutatott átlagosnál magasabb szintet vagy javuló tendenciát 1996-ban és 1999-ben is. Az 1999-es

adatokból tartalmaz néhányat a 5. táblázat. Érdekesség, hogy 1996-tól eltérően 1999-ben a kapacitások kihasználásának mértéke az átlagos alatt maradt a termelési szövetségek ellenére. Vagyis a termelési szövetségek nem egyértelműen támogatták a jobb kapacitáskihasználást.

A K+F tartalmú szövetségek száma mindkét időpontban alacsony maradt. Ennek ellenére a cégek mindkét időpontban jelentős számban számoltak be tartós kutatási együttműködésekről. K+F költségvetésük is növekvő mértékű volt, amint az a 6. táblázat adataiból látható.

**Vállalati kapcsolatok, stratégia és eredmények**

A kapcsolati hálók kialakítása a vállalati stratégia keretében történik. A szövetségek egyaránt lehetnek proaktívak vagy preventívek, csakúgy mint a stratégiák általában. Míg a stratégiák között az elkülönítés egyértelmű volt, addig a szövetségek között már nem. A szövetségek jellegét a szövetség súlypontját jelentő együttműködési terület önmagában nem határozza meg. A 7. táblázat helyezi el a szövetségeket a stratégia dimenziójában. Ezek szerint a stratégiai szövetségekben részt vevő vállalatok többsége stabilitási vagy növekedési stratégiát folytatott, bár ez a teljes mintára is jellemző volt 1996-ban és 1999-ben egyaránt. A súlypontokban mindenesetre némi elto-

4. táblázat

5. táblázat

**Termelési szövetségről beszámoló cégek egyes működési tulajdonságainak változása a teljes minta átlagához viszonyítva**

	Termelési szöv. I. (25)	Termelési szöv. 2. (11)	Termelési szöv. 3. (7)	Teljes minta átlag
Kapacitáskihasználás a versenytársakhoz viszonyítva	3,1	2,7	2,7	3,3
Technológia szint a versenytársakhoz viszonyítva	3,4	3,7	3,9	3,3
Beruházások változása 1995-98	3,9	4,1	4,4	3,7
Minőség változása	3,9	4,1	3,9	3,9

lódás figyelhető meg 1996 és 1999 között. A visszahúzó stratégia folytató cégek aránya jelentősen

K+F szövetségben részt vevő cégek  
K+F kiadásainak változása

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

6. táblázat

kább. Ráadásul, mint a táblázat adataiból kiolvasható, 150 növekedési stratégiát folytató cég összesen 148 ízben említette valamilyen stratégiai szövetségben való részvételét. (Ez nem jelenti azt, hogy 148 cég volt közülük részese stratégiai szövetségnek, hiszen egy-egy cég

7. táblázat

A vállalatok megoszlása stratégiatípusok szerint\*

Stratégia típus	K+F szövetség	Termelési szövetség	Marketing szövetség	Beszerzési szövetség	Stratégiai szövetség	Teljes minta
Visszahúzó	4 5%	6 6%	2 2%	2 3%	14 4% (8%)	32 7% (10%)
Védekező	10 12%	15 14%	10 10%	8 13%	43 12% (13%)	65 14% (16%)
Stabilitási	28 34%	36 34%	43 43%	23 36%	130 35% (29%)	187 39% (34%)
Növekedési	36 43%	43 41%	40 40%	29 45%	148 40% (36%)	150 32% (30%)
Támadó	5 6%	5 5%	5 5%	2 3%	17 5% (13%)	40 8% (9%)

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

csökkent, és a várakozásnak megfelelően, a stratégiai szövetségben részes cégek körében ennek a stratégiának az alkalmazása még kevésbé jelentős. Némileg más a helyzet a védekező stratégiát követőknél, hiszen az ilyen cégek száma már jelentős, és bennük – bár a stratégiai szövetségesek aránya viszonylag kisebb – mégis jelentős mértékű. A beszerzési és termelési tartalmú szövetségek aránya a védekező stratégiát követők körében csekély mértékben meghaladja a K+F és a marketingtartalmú szövetségesek arányát. A stabilitási stratégiát követők körében is viszonylag alulreprezentáltak a szövetséges cégek, de ez a stratégia már az ő körükben is a második leggyakoribb.

A szövetségesek által követett stratégia mégis elsősorban a növekedési stratégia. Ráadásul ezen a stratégiatípuson belül még emelkedett is a stratégiai szövetséges cégek relatív súlya 1996 és 1999 között. Mind a négy együttműködési területnél jellemző a növekedési stratégia, a beszerzési és a K+F szövetségeknél a legin-

több szövetséget és több együttműködési területet is megemlíthetett!) A támadó stratégiát követők körében a stratégiai szövetségben való részvétel aránya csökkent. Mindebből arra következtethetünk, hogy a stratégiai szövetségeknek csak viszonylag kis része (a visszahúzó és a védekező stratégiával együtt említettek) tekinthető preventívnek. Az esetek túlnyomó többségében a szövetség proaktív.

Végül az egyes stratégiatípusok és a stratégiai szövetségekben való részvétel eredményre gyakorolt hatásait vizsgáljuk. Hat eredménymutatót viszonyítottak a kérdésívben az iparági átlaghoz a megkérdezettek. A mintában szereplő cégek összessége az iparági átlagnál kedvezőbbnek ítélte helyzetét. Ez alól kivétel volt több mutató esetében a visszahúzó és a védekező stratégiát követő cégek köre. A stabilitási stratégiához átlagos, a növekedési és a támadó stratégiákhoz átlag feletti teljesítményértékek kapcsolódnak. A stratégiai szövetségben részes vállalatok szintén a legmagasabb értékeket adták

**Eredménymutatók alakulása**

Értékelés az iparági átlaghoz viszonyítva, 1-5 közötti skálán.

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

1: Árbevételarányos nyereség, 2: Tőkejövödelmezőség, 3: Piaci részesedés, 4: Technológiai színvonal, 5: Menedzsment, 6: Termékminőség.

meg, vagyis a minta átlagánál lényegesen jobbnak ítélték meg saját teljesítményüket. Az eredményeket a 8. táblázat tartalmazza.

**A vállalatok kapcsolati hálói: összefoglaló megjegyzések**

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

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

8. táblázat vállalatok nem csupán a túlélésükhöz kapnak egy utolsó esélyt, de a piacrajutás, a tudásátadás révén tevékenységük modernizálódik is.

A stratégiai távlatú együttműködésekben, szövetségekben részt vevő vállalatok körét 1999-ben már nem az állami tulajdonú cégek túlsúlya jellemezte, mint három évvel korábban. A részmintában a különböző tulajdonosi formák kiegyenlítődése figyelhető meg. Az állami vállalatok térvesztését a privatizált cégek súlyának növekedése kísérte.

amiből arra következtettünk, hogy ezek a privatizáció során korábbi kapcsolati rendszerüket nem alakították át gyökeresen. Vagyis elképzelhető, hogy a korábbi stratégiai szövetségek jelentős részét fenntartották a privatizáció után is. Ez a tradicionális kapcsolatrendszer továbbélését, részleges helyreállítását támasztja alá, amit az 1996-os adatok kapcsán már megemlítettünk.

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

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

## STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK A HAZÁNKBAN MŰKÖDŐ NAGY- ÉS KÖZÉPVÁLLALATOK KÖRÉBEN

A tanulmány átfogó helyzetképet nyújt a Magyarországon működő nagy és közepes cégek által kötött stratégiai szövetségekről. A szerzők a „Versenyben a világgal” c. kutatási program két felméréseinek összesített adatait elemzik cikkükben.

Szervezetkutatók szerint másfél-két évtizede kezdődött el a világgazdaság mikroszférájában az a lendületes folyamat, amelynek során a vállalatok a stratégia megvalósításának egyik eszközeként alkalmazzák a stratégiai szövetségeket. Ma már vannak, akik a fordí futószalag megjelenéséhez hasonlítják a stratégiai együttműködések kibontakozásának jelentőségét, mások a divizionális szervezeti forma alkalmazásának sikerességéhez mérik a stratégiai szövetségek látványos előretörését.

A vállalati stratégiai szövetségek megjelenése és szokatlanul gyors ütemű gyarapodása az elméleti és gyakorlati irányultságú kutatások sorát indította el a menedzsmenttudományban, továbbá a társtudományok egyes területein. A külföldi publikációk tanúsága szerint ezek a vizsgálódások a legutóbbi időszakban is számos tudományos hipotézis igazolására és új következtetés megfogalmazására adtak lehetőséget (Child-Faulkner, 1998; Freiling, 1998; Doz-Hamel, 1998; Dussauge-Garrette, 1999; Harbison-Pekar, 1999; Heck, 1999; Gulati-Nohria-Zaheer, 2000).

A stratégiai szövetségekre vonatkozó hazai kutatások a kilencvenes évek első felében indultak el néhány kutatóintézményben és egyetemi tanszéken, továbbá versenyhivatali keretek között, valamint egyes nagyvállalatok stratégiai tervezési részlegeiben. Az első kutatási eredmények felhívták a figyelmet a stratégiai szövetségek létrejöttének és működésének hasznosítható külföldi tapasztalataira, a szövetségek irányában folytatott

versenypolitika kívánatos szempontjaira (Vissi, 1995), a működőtőke-import és a stratégiai szövetségek tevékenységének összefüggéseire (Török, 1996), valamint azokra a lehetséges szervezeti-jogi formákra, amelyek felhasználásával, alkalmazásával a magyar cégek részeseivé válhatnak a belföldi és nemzetközi viszonylatban szerveződő stratégiai együttműködéseknek (Brada-Singh-Török, 1994; Becsky-Bögel, 1996). Később kísérlet történt a stratégiai szövetség elméleti kérdéseinek feldolgozására, valamint gyakorlati megoldásainak átfogó számbavételére, csoportosítására is (Tari, 1998). Ugyanakkor a rendszerváltást követően formálódó vállalati kapcsolati hálók, hosszabb távú stratégiai együttműködések magyarországi elterjedtségére vonatkozóan a legutóbbi évekig nem állottak rendelkezésre megbízható – nagyszámú vállalatra kiterjedő – empirikus felmérési adatok. A „Versenyben a világgal” kutatási program többek között ezt a hiányt kívánta pótolni azzal, hogy vizsgálatokat kezdeményezett a szorosabb, intenzívebb tevékenységi kooperációk – 1990-től megfigyelt – kialakulási folyamatairól (Szanyi, 1997).

A program első adatfelvételi fázisa 1996 márciusa és júniusa között zajlott le, majd egy újabb vizsgálati szakasz 1999 februárjában indult, s néhány hónappal később fejeződött be. A jelen tanulmány szerzői közreműködtek a stratégiai szövetségekre vonatkozó kérdőíves felmérések előkészítésében, valamint az 1996-os és 1999-es adatok egymást követő feldolgozásában és elemzésében.

Az 1996-ban végzett felmérés eredményeiről e folyóirat hasábjain már beszámoló jelent meg a szerzők tollából (Tari-Buzády, 1998). Ezúttal a két felmérés összesített adatainak elemzését végezzük el abból a megfontolásból kiindulva, hogy az 1996-os és 1999-es vállalati minták tulajdonképpen kiegészítik egymást: az első felmérésnél döntően a nagyobb méretű, több száz alkalmazottat foglalkoztató cégek szolgáltatottak adatokat működésükről, a második felmérésnél pedig elsősorban a közepes méretű vállalatok nyújtottak információkat tevékenységükről. Ezt a körülményt figyelembe véve, a stratégiai együttműködésekre vonatkozó felmérési adatok csak elhanyagolható mértékű halmozódást tartalmaznak. A két vállalati minta egységes feldolgozásával – úgy véljük – átfogó helyzetkép nyújtható a Magyarországon működő, belföldi és külföldi tulajdonú vállalatok hosszabb távú együttműködéseiről, stratégiai célzatú kooperációról.

### A stratégiai szövetség értelmezése

A stratégiai szövetség a szervezeti kapcsolatok sajátos formája, amelynek alapvető jellegzetességeiről, megkülönböztető vonásairól még nem alakult ki egységes definíció a nemzetközi szakirodalomban. Vizsgálatunkban a stratégiai együttműködések értelmezésének azt a tágabb megközelítését (Garrette–Dussauge, 1995) fogadtuk el, amely a versenytársak és a nem versenytársak közötti tartós kooperációknak egyaránt partnerségi jelentőséget tulajdonít. Eszerint az 1996. évi és az 1999. évi kérdőíves adatfelvételek előkészítésénél a hazai vállalati együttműködések azon formáit tekintettük stratégiai szövetségeknek, amelyek keretében:

- a felek megőrzik stratégiai döntéshozatali önállóságukat, autonóm piaci mozgásterüket;
- viszonylag hosszabb időtávra szóló, kölcsönösen előnyös kooperációt valósítanak meg;
- az együttműködéshez rendelkezésre bocsátott anyagi eszközök és ismeretek révén bizonyos fokig integrálják tevékenységüket.

Nem tekintettünk szövetségnek olyan vállalatközi kapcsolati formákat, amelyek nem hordoznak tartós, stratégiai fontosságú együttműködési elemeket. Az utóbbi kapcsolati formák példászerűen a következők: alkalmi adásvételi szerződések, hosszú távú szállítási keretszerződések, egyszeri megvalósítást igénylő, speciális feladatra szerveződött konzorciumok, licenc- és franchise megállapodások, hagyományos alvállalkozói kapcsolatok (a beszállító önálló műszaki fejlesztése nélkül), bér-munkázás, vállalati felvásárlás és fúzió. Ezen elhatárolást

figyelembe véve, a stratégiai szövetség(ek)ben részt vevő vállalatok adatokat szolgáltatottak – többek között – az együttműködés időtávjáról és (funkcionális) területeiről, a partnerek tulajdonosi és ágazati (szektorális) hovatartozásáról, a szövetség szervezeti-jogi kereteiről, a kölcsönösen rendelkezésre bocsátott eszközök és ismeretek jellegéről, valamint az induló és később módosult stratégiai pozíciókról. Mérési nehézségek miatt nem történt közvetlen adatkérés a partnerek tevékenységi integrációjának „szorosságáról”.

Mindent egybevetve, a válaszadók számára a stratégiai szövetség feltétlenül többet jelentett, mint egyszeri alkalomra szóló, rövid távú szerződéses viszonyt, másfelől az adatszolgáltatók már nem tekintették szövetségnek a vállalati fúziók és felvásárlások révén kialakuló – az egyik fél számára a stratégiai önállóság feladásával járó – új hierarchikus szervezeti-jogi egységeket.

A stratégiai együttműködésekre vonatkozó kérdőíves adatokat a leíró statisztika (egyszerűbb) eszközeivel dolgoztuk fel; az összehasonlító elemzés során megoszlási viszonyszámokat és kombinációs táblákat használtunk a jellegzetességek bemutatása céljából.

### Mintavétel és a felmérésbe vont vállalatok összetétele

A „Versenyben a világgal” kutatási program első adatfelvételi fázisában, 1996-ban 325 vállalat felső vezetői kérdőív-adatainak feldolgozására került sor. Ebben a vállalati mintában, a szervezeti méret szerinti összetételt tekintve a nagyobb cégek voltak túlsúlyban: a 300 főnél nagyobb vállalatok 66 százalékos arányt képviseltek, míg a cégeknek csupán 15 százaléka foglalkoztatott kevesebb mint 100 főt, valamint 19 százaléka 100-300 főt.

A hosszabb távú stratégiai együttműködésekről – a mintában szereplő 325 vállalat közül – 102 vállalattól kaptak teljes körű válaszokat a kérdezőbiztosok, de az adatok összesen 196 stratégiai szövetségről szolgáltatottak információkat: 33 vállalat egy szövetséget, 69 vállalat több, két vagy három szövetséget – összesen 163 megállapodást – kötött. (A megkérdezett vállalatok, amennyiben több stratégiai szövetséget kötöttek, legfeljebb három együttműködésről szolgáltatottak adatokat.)

A kutatási program második adatfelvételi fázisában, 1999-ben 319 vállalattól sikerült értékelhető kérdőíveket visszakapni (ebből a vállalati körből 300 önálló jogi személyiségű szervezet töltötte ki a felső vezetői kérdőíveket). Az új vállalati mintánál – az 1996-os felméréshez viszonyítva – jelentős aránytörlődést lehetett

regisztrálni a kisebb cégek javára: az elemzésbe vont vállalatok kétharmada ugyanis 50-300 fős létszámmal működött a felmérés időpontjában, míg a 300 főnél többet foglalkoztató cégek aránya az 1996-os 66 százalékról 29 százalékra esett vissza. A két minta – szervezeti méret, valamint egyéb elemzési szempontok alapján történő – összevetéséből végső soron leszűrhető, hogy az 1996-os vállalati felmérés főleg a nagyobb, exportorientált, továbbá a fejlettebb és elmaradottabb magyarországi régiókban egyaránt tevékenykedő cégeket érintette, az 1999-ben végrehajtott felmérésben viszont a közepes méretű, elsősorban hazai piacokra termelő, vidéki cégek domináltak (a fejlettebb területek – Budapest és Pest megye, valamint a Nyugat-Dunántúl – vállalatainak alulreprezentáltságával).

A hosszabb távú stratégiai együttműködésekről – a második mintában szereplő 300 vállalat közül – 49 vállalatnál kaptak teljes körű válaszokat a kérdezőbiztosok, de az adatok összesen 92 stratégiai szövetségről tájékoztattak (22 vállalat egy szövetséget, 27 vállalat több, két vagy három szövetséget – összesen 70 megállapodást kötött).

A két felmérés adatait együttesen kezelve, a stratégiai szövetséget kötött 151 vállalat méret szerinti összetételéről elmondható, hogy e cégeknek kereken 40 százaléka foglalkoztató 300 főnél kevesebb, és 60 százaléka 300 főnél több dolgozót. Figyelemmel arra, hogy a teljes vállalati mintákat összesítve a hasonló arány közelítően 50–50 százalékot mutatott, a nagyobb (300 főnél többet foglalkoztató) vállalatok viszonylagosan magasabb arányban adtak számot stratégiai célú megállapodásokról, mint a kisebb (300 főnél kevesebbet foglalkoztató) szervezetek.

A stratégiai szövetséget (szövetségeket) kötött vállalatok tulajdonforma szerinti összetételéről kimutatta a vizsgálat, hogy mintegy 55 százalékuk hazai vagy külföldi magánszemélyek (ill. vállalatuk) többségi tulajdonában, 45 százalékuk állami (többségi) tulajdonban volt a felmérések időpontjában. A válaszadók tulajdonosi hovatartozását illetően a 151 vállalat megoszlása a következő: 83 százalékuk belföldi tulajdonú, 17 százalékuk külföldi tulajdonú.

A stratégiai együttműködésekben részt vevő vállalatok ágazati besorolását tekintve az állapítható meg, hogy az adatszolgáltatók a felmérések idején döntően három gazdasági szektorba tartoztak: feldolgozóipar, lakossági és közületi szolgáltatások, kereskedelem.

A stratégiai partnerek tulajdonosi hovatartozására az 1996-os felmérésből a következő megoszlási viszony-

számok adódtak: a létrejött stratégiai szövetségek 60 százalékánál kizárólag belföldi tulajdonú (magán és állami) partnercégeket, az együttműködések 37 százalékánál csak külföldi tulajdonú gazdálkodó egységeket választottak szövetségesül a megkérdezett szervezetek, míg a válaszadók 3 százaléka belföldi és külföldi tulajdonban álló partnerekkel egyaránt létesített hosszabb távú kapcsolatot. Az 1999-es felmérés adatai szerint, belföldi tulajdonú partnerekkel a szövetségek 72 százalékában működtek együtt a válaszadók, és csak a kooperációk 28 százalékánál jelöltek meg külföldi partnert az adatszolgáltató vállalatok. Valószínű tehát, hogy a kisebb vállalatok kevésbé tudtak élni azon lehetőséggel, hogy külföldi tulajdonú cégekkel működjenek együtt valamely stratégiai távlatú szövetség keretében.

### A stratégiai szövetségek létrejöttének jellemzői

A 1996-os és 1999-es kérdőívekre adott válaszok összesített értékelése kapcsán elsőként a stratégiai szövetségek létrejöttének időpontját vizsgáljuk. Az 1996. évi felmérési adatok azt jelezték, hogy a közel kétszáz stratégiai célzatú együttműködésnek kereken a 60 százalékát 1994-ben, 1995-ben és 1996 első hónapjaiban kötötték meg a válaszadó – elsősorban 300 főnél többet foglalkoztató – szervezetek. Az 1999-ben összegyűjtött adatok szerint is 1994-től gyorsult fel a stratégiai megállapodások kidolgozása, jóváhagyása, illetőleg valóra váltása a főként középvállalatokat reprezentáló cégek körében. Az 1999. évi adatok ugyanakkor rávilágítanak, hogy a szövetségkötés folyamata ennél a vállalati mintánál viszonylag egyenletes ütemben ment végbe, hiszen a második felmérés alkalmával számbavett 92 szövetségből 34 együttműködést indítottak el 1994 és 1996 között, majd további 32 megállapodás született 1997 és 1999 első hónapjai között (1. táblázat).

1. táblázat

### A szövetségkötés folyamata

A szövetségkötés éve	A felmérés éve	
	1996	1999
1993-ig kötött szövetségek	79	36
1994 és 1996 között létrejött megállapodások	117	34
1997 és 1999 között létrejött megállapodások	–	32
Megfigyelt stratégiai szövetségek száma együtt	196	92

A szövetségek létrejöttének gyakoriságáról elmondható, hogy a két időpontban felmért vállalati körből összességében a válaszadó szervezetek 24 százaléka nyilatkozott valamely stratégiai távlatú együttműködésben való részvételéről. Ez a szerénynek tekinthető arány minden bizonnyal elmarad a nyugati vállalatok körében kimutatható stratégiai szövetségek gyakoriságától, de mégis jelzi: a magyarországi cégek növekvő számban ismerik fel a tartós kooperáció előnyeit. Bízató fejlemény az is, hogy a stratégiai szövetségekben szerepet vállalt gazdasági szervezetek 64 százaléka egyidejűleg két vagy három együttműködésnek volt aktív részese a felmérések idején.

A szövetségek működésének tervezett időtartamára vonatkozóan mind az 1996-os, mind az 1999-es felmérési adatok azt rögzítették, hogy a stratégiai együttműködések nagy többségét (80 ill. 75 százalékát) „meghatározatlan időtávra” irányozták elő. A szövetségek működésének tényleges időtartamát illetően az 1996. évi felmérésből csupán azt lehetett megállapítani, hogy az együttműködések túlnyomó hányada (86 százaléka) „még folyamatban” volt az adatgyűjtés időpontjában. Az 1999. évi felmérésnél ugyancsak igen magas arányt (89 százalékot) képviseltek a még befejezetlen szövetségekről számot adó válaszok, de ez a három évvel későbbi adat már jelezte, hogy számos szövetség több éves működési „múltra” tekinthet vissza (a felmérés idején folyamatban lévő 82 együttműködés csaknem kétharmadát 1997 előtt kötötték meg).

A kérdőívek kitöltése során a válaszadó szervezetek nemcsak azt jelölték meg, hogy egy vagy több stratégiai együttműködést alakítottak ki az empirikus vizsgálatokat megelőző időszakban, hanem arról is nyilatkoztak, hogy a részvételükkel létrejött megállapodás(ok)ban egy vagy több partner oldalán törekedtek (törekednek) megvalósítani a közösen kitűzött célokat. Ezen utóbbi szempont alapján tünteti fel a 2. táblázat a stratégiai szövetségek számszerű partneri összetételét a két felmérési időpontban.

2. táblázat

**Stratégiai szövetségek megoszlása az együttműködésben részt vevő partnerek száma szerint**

A felmérés éve	1996	1999
Stratégiai együttműködések		
Kétparteres szövetségek	62	47
Többparteres szövetségek	38	53
Megfigyelt szövetségek együtt (%)	100*	100**

\* 196 megállapodás    \*\* 92 megállapodás

A táblázatból kiolvasható, hogy:

- az elsősorban a nagyobb vállalatokat érintő 1996-os felmérést tekintve, az együttműködések többségénél (62 %) két partner részvételével folyt a kooperáció,
- az inkább középvállalatokat felölelő 1999-es adatgyűjtés szerint a több partneres szövetségek képezték a nagyobb számosságot (53 %).

Az összehasonlított adatok részben azt jelezhetik, hogy a kisebb cégek körében fokozottabb a „késztetés” a több partnert egyesítő tartós kooperációkra. Egy másik lehetséges magyarázó tényezőre, a versenytársak közötti, illetve a versenyben nem álló partnerek közötti együttműködések sajátosan eltérő jellegére a későbbiekben térünk ki.

**A stratégiai együttműködések területei**

Attól függően, hogy a kooperáló felek a vállalati értékalkotó folyamat (kutatás-fejlesztés, termelés, értékesítés stb.) melyik szakaszára, láncszemére összpontosítva szándékoznak tartósan együttműködni, megkülönböztethetők például a K+F (technológiai), a beszerzési-logisztikai, a termelési vagy a marketing-értékesítési szövetségek. A vállalatok közötti stratégiai együttműködések ugyanakkor átfoghatnak egyszerre több funkcionális területet is (Gugler, 1991; Bronder, 1993).

Az egyes vállalati funkciók oldaláról vizsgálva a stratégiai együttműködésekre vonatkozó felmérési adatokat megállapítható, hogy a hazai szövetségekhez elsősorban a marketing-értékesítési, valamint a termelési területre összpontosítva társultak a két időpontban megkérdezett vállalatok (3. táblázat).

3. táblázat

**A stratégiai együttműködés funkcionális területei a szövetségben részt vevők megállapodásai alapján**

A stratégiai együttműködés területei:	kutatás-fejlesztés	9
	beszerzés-logisztika	16
	termelés	24
	marketing-értékesítés	32
	több funkció	19
Stratégiai szövetségek*együtt (%)		100

\* 288 megállapodás

Ha a marketing-értékesítés és a beszerzés-logisztika funkciókat együttesen vesszük figyelembe, a 3. táblázat adatai szerint a vizsgált szövetségeknek közel a felében játszottak központi szerepet e vállalati tevékenységek. Az összevontan tekintett funkciók kiemelt szerepe utalhat

A stratégiai szövetségek jogi-szervezeti kereti

Informális szövetségek	hallgatólagos „szerződéses” megállapodás	23
	írásos szerződéses megállapodás	62
Formális szövetségek	közös (vegyes) vállalat	8
	kisebbségi tőkerészesedés	7
Stratégiai szövetségek* együtt (%)		100

\* 288 megállapodás

forma gyakorlatilag minden esetben az adott együttműködés területének döntő részét, vagy teljes egészét átfogta, „lefedte”.

A 4. táblázatból egyértelműen kitűnik, hogy a megfigyelt stratégiai szövetségek körében a formálisnak számító írásos szerződéses megállapodás a domináns jogi forma, de emellett az informális megállapodások alkalmazása sem elhanyagolható jelentőségű (a következőkben látni fogjuk, hogy a formális és informális szerződéses megállapodásoknak eltérő szerepük van a versenytársak közötti, valamint a nem versenytársak közötti stratégiai szövetségekben). Meglepő ugyanakkor a jogilag különálló közös (vegyes) vállalatok működtetésének alacsony részaránya a hosszabb távú együttműködésekénél. (A megkérdezett cégek természetesen nem szolgáltatott adatokat azokról a közös szervezetekről, amelyeket kifejezetten taktikai, rövid távú – például gyors profitszerzési – célok érdekében alapítottak.) A stratégiai szövetségek hazai kibontakozását tehát nem kísérte megfelelő ütemben a kölcsönös előnyök érvényesítésére különösen alkalmas közös szervezeti formák felhasználása.

#### Erőviszonyok a hazai stratégiai szövetségekben

A stratégiai együttműködések külföldi elemzési tapasztalatai rámutatnak, hogy a szövetségek megkötésének időpontjában eltérő lehet a partnercégek technológiai fejlettsége, termelési színvonala, valamint piaci versenyhelyezete. Bizonyítást nyert (Bleeke-Ernst, 1995), hogy az indulási egyenlőtlenségek befolyásolják a szövetség későbbi fejlődését, sikeres vagy sikertelen kimenetelét: a domináns partner az együttműködés során például tovább növelheti piaci részesedését, míg a gyengébb fél még inkább lemaradhat a versenyben (esetenként azonban az alárendelt pozíciójú szövetséges – a szervezeti tanulás révén – számottevően javíthatja is versenyhelyezetét a korábbi időszakhoz képest).

egyfelől a válaszadó cégek szorosabb vevői, illetőleg szállítói együttműködési kapcsolataira (vertikális partnerség), másfelől az ugyanazon iparágban működő (versenytárs) vállalatok közös beszerzési vagy értékesítési tevékenységére (horizontális szövetség). A kutatás-fejlesztési célú stratégiai együttműködések relatíve alacsony részaránya a vállalati K+F tevékenység tartós magyarországi háttérbeszorulását jelzi, a piacgazdasági átmenet lezárulása ellenére. Említésre méltó ugyanakkor, hogy a megfigyelt szövetségek közel egyötödénél több funkcióra is kiterjedt az együttműködés, azaz a stratégiai partnerek közötti tevékenységi összefonódás több tucat esetben szélesebb területen valósult meg.

#### A stratégiai szövetségek jogi-szervezeti keretei

A vállalatok közötti stratégiai együttműködések – jogi-szervezeti szempontból – elsődlegesen a formális és informális szövetségek csoportjaira oszthatók. Az informális megállapodások hallgatólagosan „rögzítik” a felek együttműködési szándékát, míg a formális szövetségeknél általában írásos szerződés, vagy különálló jogi-szervezeti egység (leggyakrabban közös vállalat, joint venture) szolgál a közös tevékenység keretétül. Az önálló jogi személyiségű közös vállalat (JV), vagy az ún. gazdasági érdekeltségű csoportosulás (GIE) a partnercégek stratégiai kooperációjának elterjedt intézményes formája a piacgazdaságokban: e szervezeti megoldások lehetőséget kínálnak az együttes feladatvégzéssel járó nagyszámú megtakarítások elérésére, a növekvő fejlesztési és piaci kockázat megosztására, vagy a felek kölcsönös szervezeti tanulására. A stratégiai szövetségen belül kialakulhatnak kisebbségi tőkerészesedések is a partnerek között, esetenként keresztulajdonlás formájában. E tulajdonosi kapcsolatok általában jelezni kívánják, hogy a felek kimondottan hosszabb távú együttműködésre számítanak a megkötött szövetségben (Schäfer-Kunz, 1995; Aliouat, 1995; Tari, 1999).

Az 1996-os és 1999-es kérdőíves vállalati felmérések adatait összesítetten kezelve, a stratégiai szövetségekben alkalmazott jogi-szervezeti formákról a 4. táblázatot állítottuk össze.

A 4. táblázat tükrözi azt a szakirodalmi felfogást, hogy jogi vetületben a stratégiai szövetségek mindig "szerződésnek" tekinthetők, akár írásban rögzítették, akár hallgatólagosan kötötték a megállapodásokat. A táblázatban foglalt adatokat egy szükséges információval egészítjük ki: a válaszadók által megjelölt jogi-szervezeti

A magyarországi vállalati vezetők értékítéletét tükröző 1996-os és 1999-es felmérések összesített adatait tekintve, a megkötött szövetségeknek 59 százalékára vonatkozóan egyenrangúnak minősítették induló pozíciójukat a menedzserek. A válaszadók a stratégiai együttműködések 21 százalékát illetően nyilatkoztak úgy, hogy domináns szerepet töltenek be a szövetségen belül, és a megfigyelt tartós kooperációk további 20 százalékának esetében jeleztek alárendelt induló helyzetet.

A stratégiai együttműködések kimenetelére az erőviszonyok aspektusából nem lehet lényeges következtetéseket levonni a két felmérésből, mert – a számos folyamatban lévő együttműködés miatt – az összesen megfigyelt 288 megállapodásból viszonylag kevés számú stratégiai szövetséget minősítettek terv szerint befejezettnek (9 megállapodás), meghosszabbítottnak (15 megállapodás), idő előtt befejezettnek (8 megállapodás), vagy – az egyik partner többségi tulajdoni részesedés szerzése miatt – egyoldalúan megszüntetettnek (5 megállapodás). Annyi mindenesetre megállapítható a válaszadók értékelése alapján, hogy az induló pozícióktól lényegében függetlenül, a különböző funkcionális területekre kiterjedő együttműködések kedvező hatást gyakoroltak az egy, vagy több szövetséget kötött vállalatok stratégiai helyzetére (5. táblázat).

Az induló saját versenypozíciók – az 5. táblázat adatai szerint – csekély mértékben befolyásolták, diffe-

ségek idéztek elő kedvező módosulást a vállalati stratégiai helyzetben, amely együttműködéseknel domináns pozícióból indultak az adatszolgáltató szervezetek. Ugyanakkor az egyenrangú pozícióban kötött szövetségeknek 81 százaléka, az alárendelt helyzetben létrejött megállapodásoknak 70 százaléka hozott kedvező módosulásokat a válaszadók stratégiai versenyhelyzetében. Mindezen adatok végül is a stratégiai szövetségek pozitív szerepét húzzák alá a stabilizálódó magyar gazdaságban.

#### Versenytársak és nem versenytársak által létrehozott stratégiai szövetségek

A stratégiai szövetségek összehasonlító elemzésénél általánosan elfogadott egy olyan tipizálási megközelítés, amely különbséget tesz „versenytárs” és „nem versenytárs” szövetséges partnerek között. A versenytársak közötti stratégiai szövetség az azonos tevékenységi szektorban (iparágban) működő vállalatok – erőforrásokat egyesítő vagy kiegészítő – együttműködését jelenti. A versenytársakat összekapcsoló (horizontális) szövetségek létrejöttének vállalati motivációi között az alábbi tényezőket szokásos kiemelni (Lutz, 1993):

- pótlólagos erőforrások megtakarítása, beruházások kiváltása,
- kockázat megosztása, versenypozíció javítása,
- méretgazdaságosság, optimális gyártási sorozatnagysá-

5. táblázat
- gok elérése,
  - új technológiák alkalmazása, a fejlesztés időigényének és költségeinek csökkentése, a technológiai transzfer meggyorsítása.
- Ha a versenytárs felek által a szövetség rendelkezésére bocsátott erőforrások (anyagi eszközök és ismeretek) hasonló jellegűek, akkor ún. additív és versenyt

Stratégiai együttműködések hatása a válaszadó szervezetek stratégiai helyzetére

Válaszadók induló pozíciója a szövetségekben \ Szövetség hatása a válaszadók stratégiai helyzetére	nincs változás	kedvező változás	kedvezőtlen változás	Stratégiai szövetségek száma összesen (%)
domináns	5	91	4	100
egyenrangú	16	81	3	100
alárendelt	19	70	11	100
Stratégiai szövetségek együtt	15	80	5	100*

\* 288 megállapodás

renciálták a válaszadó cégek stratégiai helyzetének további alakulását, hiszen az összes megállapodás 80 százalékára vonatkozóan adtak olyan értékelést az érintett szervezetek, mely szerint egyértelműen kedvező hatást gyakoroltak a megkötött szövetségek a piaci versenyhelyzetre. A táblázatból az is megállapítható, hogy a legnagyobb arányban (91 százalék) azok a működő szövet-

megőrző típusú stratégiai együttműködések jönnek létre. Az additív szövetségeket általában a feladat nagyságrendje és kivitelezésének kockázata, a versenyt megőrző együttműködések a gazdaságos termelés követelménye hívja életre. Az eltérő jellegű eszközök és ismeretek felhasználásával megvalósuló versenytársi együttműködést komplementer szövetségnek nevezi a szakirodalom, mert

legalább az egyik félnek kiegészítő erőforrásokra van szüksége a piaci pozíció kiépítéséhez vagy megőrzéséhez (Dussauge-Garrette, 1999).

A nem versenytársak által létrehozott szövetségek különböző ágazatokban (piacokon) tevékenykedő, de egységes üzleti rendszerbe integrálódó, továbbá új szükségleteket kielégítő és teremtő, vagy alap- és alkalmazott kutatási projekteket megvalósító szervezeteket fűznek össze, hosszabb távon.

A versenyben nem álló partnerek közötti stratégiai szövetségek az együttműködések alábbi csoportjait ölelik fel (Garrette, 1997):

- vertikális szövetségek,
- diagonális (szektorközi) szövetségek,
- azonos ágazatban (iparágban) működő, de nem versenytárs partnerek komplementer szövetségei,
- gazdasági és nem gazdasági szervezetek hosszú távú együttműködési (pl. vállalatok és egyetemek kutatási megállapodásai).

A vertikális szövetség olyan vállalatokat köt szorosabban össze, amelyek tartós beszállítói-felhasználói kapcsolatban állnak egymással, a kölcsönös bizalom és az egyenrangú partnerség alapján. Az ilyen típusú együttműködések célja a beszerzés hatékonyságának javítása, a szállítóktól való függés csökkentése, a fejlesztési idő lerövidítése, a kapacitásfelesleg lekötése, vagy az ún. „információs asszimetria” megszüntetése. A diagonális irányú stratégiai szövetség olyan partneri viszony, amelynek keretei között egy vállalat, valamely más tevékenységi szektorhoz (nemegyszer távoli ágazathoz) tartozó céggel folytat stratégiai együttműködést. A diagonális szövetségek megkönnyítik a belépést más iparágakba, valamint lehetővé teszik újfajta termékek előállítását és szolgáltatások nyújtását a különböző technikai-technológiai folyamatösszetevők „konvergálása”, a fokozódó technológiai integráció nyomán. Fontos csoportját képezik a nem versenytársak által kötött szövetségeknek azok a stratégiai kooperációk, amelyek azonos ágazatban működő, de – az erősen eltérő vállalati méret, technológiai színvonal és versenypozíció miatt – közvetlen vagy potenciális versenytársnak nem tekinthető partnereket kapcsolnak össze. Rendszerint eltérő fejlettségű országok vállalatai lépnek hasonló jellegű szövetségekre: vagy a fejlettebb technikát képviselő vállalat termékét forgalmazza a helyi ismeretekkel rendelkező partner a saját nemzeti piacon, vagy a közösen létrehozott vállalkozás révén – kihasználva a munkaerőköltségek közötti különbségeket – kézimunka igényes termékeket állítanak elő a

fejletlenebb régióban, és a nyugati piacokon értékesítik azokat.

a) **Versenytársak és nem versenytársak a hazai szövetségekben**

Lényegében a fenti csoportosítási ismérvek alapján jelölték meg, azaz minősítették az 1996-os és 1999-es felmérések adatszolgáltatói a szövetséges versenytárs és nem versenytárs üzleti szervezeteket (vagy más intézményeket). A kérdőíves besorolás szerint konkurens szövetségesnek tekintették a válaszadók az alanyi jogon megnevezhető közvetlen versenytársakat, továbbá a más piaci szegmensben érdekelt, ill. a lehetséges iparági belépőknek tekintett potenciális versenytársakat. A nem versenytársakkal alkotott szövetségekben elhatárolták a vevői és szállítói stratégiai partnereket, valamint megkülönböztették az összevont „egyéb szövetséges” kategóriát (az utóbbihoz sorolva például a diagonális partnereket, a kutatóintézeti vagy egyetemi szövetségeket stb.). A verseny szempontjából így minősített partnercégek megoszlásáról a 6. táblázat nyújt felvilágosítást.

A 6. táblázatból kivehető, hogy a megfigyelt stratégiai szövetségekben a konkurens partnerek részvételi aránya 34 százalékos, míg a nem versenytárs cégeké 66

6. táblázat

**Stratégiai partnercégek megoszlása a válaszadók versenyszempontú minősítése alapján**

Az együttműködő stratégiai partnerek	versenytársak	közvetlen versenytársak	20
		potenciális versenytársak	14
	nem versenytársak	vevők	26
		szállítók	25
		egyéb szövetségesek	15
Stratégiai szövetségek* együtt (%)			100

\* 288 megállapodás

százalékos. Az egyharmad-kétharmad arány azt bizonyítja, hogy a kilencvenes években, a piaci konszolidáció lassú hazai előrehaladásának feltételei között, a Magyarországon működő vállalatok jóval kisebb arányban kötöttek stratégiai célzatú megállapodásokat a versenytársakkal, mint a velük versenyben nem álló szervezetekkel. A két felmérés nyomán kimutatott partnerválasztások gyakorlatilag „fordított” arányokat jeleznek a nyugati vállalatok körében végzett empirikus vizsgálódások hasonló adataihoz képest, vagyis a fejlett ipari

országokban a versenytársak közötti (horizontális) szövetségek összehasonlíthatatlanul nagyobb szerepet játszanak a vállalati stratégiák megvalósításában. A nyugati horizontális szövetségek ma már kiterjednek a gazdasági versenyszféra szinte valamennyi szektorára, de főként a gépkocsigyártásban, a telekommunikációs, az informatikai és elektronikai ágazatokban, valamint a repülőgépiparban és légi közlekedésben, továbbá az olajiparban, az úrkutatásban és a fegyvergyártásban alakultak ki versenytársak közötti szimbiotikus kapcsolatok (Harbison-Pekar, 1999).

**b) Partnerek száma a versenytársak közötti és a nem versenytársak közötti hazai szövetségekben**

Ha arra a kérdésre keresünk választ, hogy a versenytársak által létrehozott szövetségekben, valamint a nem versenytársak által folytatott együttműködésekben miként alakult a részt vevő partnerek száma, a két felmérés összesítése alapján a következő arányokat lehet rögzíteni (7. táblázat):

A 7. táblázatból kitűnik, hogy a versenytársak közötti (horizontális) szövetségek 64 százalékában kettőnél több konkurens cég működött együtt a felmérések idején,

**Stratégiai szövetségek megoszlása az együttműködésben érdekelt versenytárs, ill. nem versenytárs partnerek száma szerint**

		Kétpartneres szövetségek száma (%)	Több partneres szövetségek száma (%)	Stratégiai szövetségek együtt (%)
Versenytársak közötti (horizontális) szövetségek		36	64	100*
Nem versenytársak közötti szövetségek	Vertikális szövetségek	72	28	100**
	Egyéb partnerekkel kötött szövetségek	57	43	100***

\* 99 megállapodás

\*\* 145 megállapodás

\*\*\* 44 megállapodás

és mindössze 36 százalékot képviseltek a „kétpartneres” stratégiai kooperációk. Az arányok világosan tükrözik azt a nyugati vállalatok körében kimutatott tapasztalati tény, hogy a horizontális szövetségeket gyakran olyan komplex jellegű és komoly erőforrásokat igénylő feladatok megoldására hozzák létre, amelyek realizálását csak több stratégiai elkötelezettségű résztvevővel lehet sikeresen

véghezvinni. Ugyanakkor a versenyben nem álló partnerek közötti tartós kooperációkban – ismét a 7. táblázat tanúsága szerint – a kétpartneres együttműködések vannak túlsúlyban, különösen a vertikális szövetségekben. A szállítókat és vevőket (termelő felhasználókat) egyesítő szövetségeknél ugyanis sok esetben csak két partner hosszú távra szóló stratégiai megállapodására van szükség, amint ezt a külföldi tapasztalatok is megerősítik.

(Itt térünk vissza a 2. táblázatban szereplő arányok további magyarázatához. Az 1996-os felmérés partneri minősítései szerint a szállítók és a vevők együttevén 56 százalékos, kiemelkedő aránnyal részesedtek a válaszadók stratégiai szövetségei között. A velük létrehozott vertikális irányultságú szövetségek tehát minden bizonnyal hozzájárultak a kétpartneres együttműködések 1996. évi 62 százalékos, magas arányának kialakításához.)

Vizsgálódásunk során úgyszintén kitűnt, hogy a horizontális szövetségek karakterisztikusan eltérnek a vertikális szövetségektől a partnerek tulajdonosi hovatartozását illetően is: amíg a versenytársak közötti szövetségeknél – a felmérések időpontjában – a válaszadók versenytársi

7. táblázat partnereinek mindössze az egyharmada volt külföldi tulajdonú cég, addig a vertikális irányultságú együttműködésekben ez az arány elérte az 50 százalékot. Az eltérő arányok mögött valószínűleg az a körülmény húzódik meg, hogy a versenytársak körében nehezebben sikerült külföldi tulajdonú partnert megnyerni a stratégiai együttműködésnek, mint a szállítói-vevői kapcsolatok terén.

**c) Jogi-szervezeti formák alkalmazása a versenytárs és nem versenytárs partnerek hazai szövetségeiben**

Az összehasonlító analízis utolsó elemzési megközelítéseként érdemes összevetni a versenytársak közötti szövetségek jogi-szervezeti kereteit a versenyben nem álló szövetséges partnerek által alkalmazott működési

formákkal. A horizontális, a vertikális és az egyéb szövetségekre jellemző jogi-szervezeti megoldásokról a 8. táblázat nyújt felvilágosítást.

8. táblázat

**A versenytársak közötti és a nem versenytársak közötti stratégiai szövetségek jogi-szervezeti keretei**

		Horizontális szövetségek	Vertikális szövetségek	Egyéb partnerekkel kötött szövetségek
Informális szövetségek	hallgatólagos „szerződéses” megállapodás	36	17	13
Formális szövetségek	írással szerződéses megállapodás	45	70	76
	közös (vegyes) vállalat	13	5	7
	kisebbségi tőkereszesedés	6	8	4
Stratégiai szövetségek együtt (%)		100	100	100

A 8. táblázatból kiderül, hogy az egyes jogi-szervezeti formák hazai alkalmazásának gyakorisága érzékelhetően eltér a versenytársi és nem versenytársi szövetségek körében. A versenytársak közötti (horizontális) szövetségeknél figyelemre méltó alkalmazási aránya van az informális megállapodásoknak, míg relatíve – a nem versenytársi szövetségekhez viszonyítva – kisebb elterjedtségű jogi megoldásoknak számítanak az írásban rögzített szerződések. A hallgatólagos megállapodások viszonylagosan magas aránya mögött két tényező húzódnak meg: az informális együttműködések jelezhetik a magyarországi cégek „óvatos” magatartását a versenytársakkal szemben, de utalhatnak a hazai versenyjog szabályainak esetleges megkerülésére is (a felek tudniillik nem óhajtják írásban dokumentálni a versenykorlátozásnak minősülő megállapodást). Az informális megállapodásokat – a két felmérés adatai szerint – főleg a termelési és marketing-értékesítési területekre, valamint az egyidejűleg több vállalati funkcióra irányuló stratégiai összefogásoknál alkalmazzák „szerződéses” megoldásként.

Az önálló jogi személyiségű közös vállalkozást mint jogi-szervezeti formát a horizontális típusú szövetségeknél használják fel a legnagyobb arányban az együttműködések intézményes keretében, de a hosszú távú célokat szolgáló joint venture alkalmazása még a versenytársak között is csak kevésbé lényeges formának számít.

A vertikális típusú szövetségeknél az írással szerződéses megállapodás egyértelműen domináns jogi formának tekinthető a szállítók és vevők szövetségi kapcsolataiban, míg az informális megállapodásoknak jóval kisebb szerepük van a beszállítók és felhasználók partnerségi kapcsolataiban. Hasonló alkalmazási arányokat jelez a 8. táblázat a válaszadóknak az egyéb partnerekkel kialakított szövetségeit illetően.

**Néhány következtetés a stratégiai szövetségek kérdőíves felmérései alapján**

A vállalatközi kapcsolatrendszer megújulása, s azon belül a kibontakozó stratégiai szövetségek hálózatosodása gyakorlatilag a piaccgazdasági viszonyok fokozatos megszilárdulását jelzi Magyarországon. A közel háromszáz tartós együttműködést érintő kérdőíves felmérési adatokból jól tükröződik, hogy a létrejövő szövetségek mögött valóságos gazdasági indítékok húzódnak meg, és a vállalati stratégiai együttműködések a fejlett piacgazdaságokban szokásos formációkat öltik magukra. A hazai kezdeményezésű stratégiai kooperációk – számarányukat és jelentőségüket tekintve – elmaradnak a nyugati cégek körében kialakult hosszú távú együttműködések gyakoriságától és üzleti dimenzióitól, mindazonáltal ígéretes lehetőséget teremtenek – menedzseri értékelések szerint – a magyarországi vállalatok, vállalkozások versenyképességének növelésére, fokozására.

A stratégiai távlatú együttműködések születése, terjedése a hazai vállalati szféra egészére jellemző, mégis elsősorban a nagyobb méretű, háromszáz főnél többet foglalkoztató cégek azok, amelyek az általuk egyenrangúnak vagy dominánsnak ítélt pozícióiból indulva, újonnan kialakított aktívabb jellegű stratégiájuk egyik megvalósítási eszközének tekintik a stratégiai szövetséget. Ez utóbbi vállalati körben fontos kezdeményező szerepet tölthettek be a (még)állami tulajdonú vállalatok és a multinacionális cégek exportorientált magyarországi leányvállalatai. Ugyanakkor kimutathatók voltak a felmérések alapján – bár kisebb gyakorisággal – a főként belföldi piacokon értékesítő, közepes méretű, magyar magántulajdonú cégek hosszabb távra szóló együttműködési törekvései is.

A stratégiai szövetségek létrejötte, a két felmérés tanúsága szerint különösen 1994-től gyorsult fel Magyarországon: a folyamat jellegzetessége, hogy a megfigyelt együttműködések nagy többségénél (mintegy kétharmadánál) nem az ugyanazon ágazatban, iparágban működő konkurens cégek, hanem az egymással verseny-

ben nem álló (elsősorban szállítói-vevői kapcsolatban álló) vállalatok léptek szövetségre. A piaccgazdasági átmenet hazai viszonyai között tehát – empirikusan alátámaszthatóan – a horizontális típusú szövetségek kialakulási folyamata lényegesen lassúbbnak bizonyul, mint a fejlett ipari országokban korábban végbement hasonló elterjedési folyamat. Ugyancsak eltérően a nyugati gyakorlattól, a stratégiai szövetségek túlnyomó hányadát meghatározatlan időtávra kötik a magyarországi vállalatok, ami jelentheti egyrészt a partnerek együttműködési koncepcióinak kiforratlanságát, másrészt a szövetségből, tetszés szerinti időpontban történő „kiugrás” lehetőségének biztosítását.

A stratégiai együttműködések területeit illetően a marketing-értékesítési és a termelési funkciók állnak elsősorban a hazai kooperáló felek tevékenységének középpontjában, míg a műszaki haladás szempontjából kulcsfontosságú K+F (technológiai) szövetségek még sajnálatosan kis részarányt képviselnek. A választott jogi-szervezeti forma tekintetében a formális írásos szerződéses megállapodások játszanak fő szerepet a stratégiai együttműködésekben, különösen a vertikális irányultságú beszállítói-felhasználói kapcsolatokban (a horizontális szövetségeknél az informális megállapodások súlya is figyelemreméltó).

A szállítói-vevői kapcsolatok stratégiai szövetségbe fonódását jelölték meg a kérdőíves menedzseri válaszok a hosszabb távú vállalati együttműködések kialakulásának fő irányvonalaként, leggyakoribb szerveződési módjaként. A beszállítói-felhasználói szövetségnek deklarált hazai együttműködéseknel azonban (még) nem mindig mutathatók ki a szoros és bizalmi jellegű vertikális partnerség jellemző ismérvei: több esetben jelen vannak az alárendeltség elemei a kooperáló felek viszonyában, nem valósul meg maradéktalanul a műszaki kompetenciák kölcsönösségére alapozott közös gyártmány- és gyártás-fejlesztési tevékenység, továbbá az üzleti bizalom hiánya nemegyszer az információk visszatartásához vezet a szállító és vevő cégek között.

A nem versenytársak által folytatott stratégiai együttműködések között csekély arányt képviselnek a szektorközi szövetségek. Ez a felmérési adat jelzi, hogy a magyarországi cégek még kevéssé aknázzák ki a különböző tevékenységi ágazatok, eltérő iparágak összefonódásából származó fejlesztési, termelési és marketing-értékesítési előnyöket.

## Hivatkozások

- Aliouat* (1995): Stratégies d'alliances technologiques au sein de l'Union Européenne: une analyse de droit comparé. *Gestion* 2000, no. 3.
- Becky R.–Bögel Gy.* (1996): Stratégiai szövetségek. *Vezetéstudomány*, 7-8. szám
- Bleeke, J.–Ernst, D.* (1995): Is your strategic alliance really a sale? *Harvard Business Review*, January-February
- Brada, J. C.–Singh, I.–Török Á.* (1994): Firms afloat and firms adrift. *Hungarian industry and the economic transition*. M. E. Sharpe, New York-London
- Bronder, C.* (1993): Kooperationsmanagement. Unternehmensdynamik durch strategische Allianzen. Campus Verlag, Frankfurt-New York
- Child, J.–Faulkner, D.* (1998): Strategies of cooperation: Managing alliances, networks and joint ventures. Oxford University Press, Oxford
- Doz, Y. L.–Hamel, G.* (1998): Alliance advantage: The art of creating value through partnering. Harvard Business School Press, Boston
- Dussauge, P.–Garrette, B.* (1999): Cooperative strategy: Competing successfully through strategic alliances. John Wiley & Sons, Chichester-New York
- Freiling, J.* (1998): Kompetenzorientierte strategische Allianzen. *IO Management*, no. 6.
- Garrette, B.* (1997): Alliances et partenariats vingt ans après. *Revue Française de Gestion*, no. 114.
- Garrette, B.–Dussauge, P.* (1995): Les stratégies d'alliance. Les Éditions d'Organisation, Paris
- Gugler, P.* (1991): Les alliances stratégiques transnationales. Éditions Universitaires Fribourg Suisse, Fribourg
- Gulati, R.–Nohria, N.–Zaheer, A.* (szerk.) (2000): Strategic networks. *Strategic Management Journal*, Special Issue, vol. 21, March
- Harbison, J.–Pekar, P.* (1999): Smart alliances: A guide to repeatable success. Booz-Allen & Hamilton, Los Angeles
- Heck, A.* (1999): Strategische Allianzen. Erfolg durch professionelle Umsetzung. Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg
- Lutz, V.* (1993): Horizontale strategische Allianzen. S+W Steuer- und Wirtschaftsverlag, Hamburg
- Schäfer-Kunz, J.* (1995): Strategische Allianzen in deutschen und europäischen Kartellrecht. Peter Lang, Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt/M
- Szanyi M.* (1997): Stratégiai szövetségek, a vállalati kapcsolati hálóak átalakulása és a versenyképesség. „Versenyben a világgal” – kutatási program. BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest
- Tari E.* (1998): Stratégiai szövetségek az üzleti világban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Tari E.* (1999): A stratégiai szövetség szervezeti-jogi formái. *Vezetéstudomány*, 12. szám
- Tari E.–Buzády Z.* (1998): Stratégiai szövetségek a piaccgazdasági átmenet lezárulásának időszakában. *Vezetéstudomány*, 2. szám
- Török Á.* (1996): A stratégiai szövetségek és a magyar működőtőke-import. *Szervezetek-Struktúrák-Stratégiák. Ipargazdasági Szemle*, 1-3. szám
- Vissi F.* (1995): Stratégiai szövetségek, globális monopóliumok. *Közgazdasági Szemle*, 11. szám

OSMAN Péter

## A GONDATLANSÁGBÓL ELKÖVETETT FÉLREVEZETÉS ESETE

A szerző a kockázatitőke-finanszírozás témakörében lapunkban korábban megjelentekhez kapcsolódva saját nézeteit sorakoztatja fel és állítja azokat velük szembe.

A nyolcvanas évek elején egy nyugati szerző igen sajátos írásművel állt elő. A saját elemzése alapján az élet ottani minősége szerinti rangsorba állította a világ legfontosabb országait. Művét az tette meglepővé, hogy ebben a Szovjetuniót a legjobbak közé sorolta, míg az USA csak messze mögötte, a középmezőnyben kapott helyet. Az elemző rész e különös eredmény forrására is rávezetett. A szerző az élet minőségének meghatározó súlyú mutatóiként kezelte, hogy az adott országban vannak-e sztrájkok, a rendszer, ill. kormányzat elleni nagy tüntetések, milyen gyakran jelennek meg a médiában a kormányzatot az élet ottani minőségéért elmarasztaló cikkek, nyilatkozatok, és vannak-e egyéb, szintúgy elégedetlenségre utaló jelentős közéleti megnyilvánulások. Arra már nem futotta a figyelméből – vagy inkább a felkészültségéből –, hogy felismerje, milyen minőségi különbség van a Szovjetunió és a felmérésébe felvett nyugati polgári társadalmak között a hatalom gyakorlásának módját illetően. A felszínen kapirgálva megállapította, hogy a Szovjetunió tekintetében az elégedetlenség jeleivel nem találkozott, tehát ott biztosan sokkal jobb az élet minősége.

Kissé ennek az írásműnek a szelleme sejlett fel, midőn a magyarországi kockázati tőke piacról megjelent egy tanulmány előbb egy régóta elismert pénzügyi folyóiratban, majd egy másik, hasonlóképpen jónevű szakfolyóiratban. A tanulmány számos megállapítása iskolapéldája annak, hogyan nem szabad egy piac elemzését végezni, hogyan valósítja meg a szerző – bizonyára csupa jószándékból – a gondatlanságból elkövetett félrevezetés esetét. Ezekből emelünk ki itt tanulság céljával néhányat.

„A magyar kockázatitőke-iparág jellegzetessége az állam túlsúlya” állítja a szerző. Ez a tény, ha igaz, igen nagy jelentőséggel bírhat. A kijelentés súlyát – és felelősségét – növeli, hogy a mai társadalmi-politikai helyzetben különösen érzékenyek vagyunk az állam gazdasági szerepigényeire. A szerző azonban az állítása megalapozásához csupán utal egy másik szerző felmérésére, amely szerint „1995 és 1998 között a hazai befektetők finanszírozták az ügyletek darabszámának 72 %-át, amiből csak a Magyar Fejlesztési Bank 40 %-kal részesült”. Állítását azonban több voantkozásban is nehéz értelmezni. Nem mondja meg, hogy mely ügyleteket sorol ebbe a körbe, így az sem tudható, vajon ezek valóban a kockázati tőke iparág tevékenységét jellemzik-e. Nem mondja meg, kiket sorol a hazai befektetők közé – ezt a kérdést pedig az az ismert tény teszi meghatározó jelentőségűvé, hogy a Magyarországon befektetésre rendelkezésre álló kockázati tőke igen nagy hányada külföldön bejegyzett cégeké, ill. intézményeké, és az itt működő, leginkább tőkeerős kockázati tőke cégek közül is több külföldön van bejegyezve. Azt sem adja meg, jóllehet ez döntő hatással van a piacelemzés eredményeire, hogy kiket sorol a kockázati tőkések közé. Az Európai Kockázati Tőke Szövetség (EVCA) a gazdaságilag fejlett országok gyakorlata alapján kialakította és közreadta a kockázati tőkések definícióját. Ez az alábbiakban foglalható össze:

A kockázati tőkések olyan szervezeti egységek vagy személyek:

➤ amelyek alapvető jelentőségű tevékenységet tudnak felmutatni az induló, vagy új növekedési pályára lépő,

rendszerint kis- és közepes nagyságú, a termékeik, alkalmazott technológiáik, üzleti koncepciójuk és szolgáltatásaik tekintetében jelentős növekedési potenciállal bíró cégeknek biztosított finanszírozásban, ahol is;

- e finanszírozás a cég keretei között megvalósuló vállalkozás elindítását vagy fejlesztését szolgálja, és
- a finanszírozásért a kockázati tőkés a cégben tulajdoni részesedést kap, vagy pedig olyan kötelezettségvállalást a cég több tulajdonosa részéről, amelyet a továbbiakban tulajdonrészesedésre tud váltani a cégben;
- amelyek fő célkitűzése, hogy a befektetések révén tőkenyereséget érjenek el, és ehhez szolgál eszközüil a befektetéssel együttjáró kockázat vállalása;
- amelyek aktív menedzselési közreműködést nyújtanak azoknak a cégeknek, amelyekben befektetések vannak.

Igazán akkor lehetne értékelni a szerző felméréseinek és megállapításainak információtartalmát – és főként relevanciáját –, ha képet adna arról is, hogy a válaszadói közül ki mennyiben tekinthető a kockázati tőke piac valódi szereplőjének.

Értelmezhetetlenné teszi a megállapítást az is, hogy a szerző nem adja meg, milyen ügylettípusok kerültek be a hivatkozott felmérésbe, és azok mekkora hányada tartozik a vállalkozások kockázati finanszírozásának valódi műveletei közé. Az ügyletet nem az teszi kockázati tőke műveletté, hogy azt vélt vagy valós kockázati tőkés végzi, hanem az, hogy aki a pénzt adja, a finanszírozással mennyiben vállalja át a vállalkozástól az annak üzleti tevékenységében rejlő gazdasági kockázatokat.

A megállapítás ténybeli értékét méginkább sajátossá teszi, hogy a szerző azt sem mondja meg, melyik állam(ok) túlsúlyáról beszél. Ez az utóbbi intő példaként különösen tanulságos. Az olvasónak aligha lenne oka itt másra gondolni, mint arra, hogy ez a magyar állam, ez azonban aligha felel meg a valóságnak. A szerző ugyanakkor név szerint említi egy angol nevű céget és lábjegyzetben közli, hogy abban „közvetve az állam 100%-ban tulajdonos”. Ez a cég az anyavállalatával együtt a magyar kockázati tőke piac egyik legjelentősebb szereplője. Csupán azt hagyja említetlenül, hogy a tulajdonosa az USA, nem pedig a magyar állam.

Azok a fránya számok – mennyire tudnak árulkodni, ha rosszul bánnak velük! Különböző adatok forognak arra vonatkozóan, hogy mennyi a Magyarországon működő kockázati tőkés kezén levő tőke és annak már befektetett része. A tőkét illető számok nagyjából 600 és 1000 millió USA dollár között szórnak. Tudható, hogy ennek mintegy felét-kétharmadát fektették be vállalkozások kockázati tőke típusú finanszírozásába. A szerző

ebben a tekintetben is eléggé sajátosan adja elő az adatait. Egyik cikkében bemutatja, hogy az általa megkérdezettek közül nyolc cég adta meg az indulótőkéjének nagyságát. Ezek összesen 188,1 millió US dollárt tesznek ki. Arra már nem ad semmilyen értékelést, hogy a válaszadói ezzel az itteni kockázati tőke piac mekkora hányadát reprezentálják, jóllehet ez meghatározó jelentőséggel bír a megállapításai ténybeli értékét illetően. A vonatkozó táblázatban ugyanakkor a befektetett tőke értéke szerepel, ami nem szükségképpen azonos az indulótőkével. Közli, hogy „A nyolc válaszadó társaság közül három külföldi alapnak az átlagos induló tőkéje 53,3 USD, míg a fennmaradó öt magyar társaság átlagosan 5,6 millió USD kezelője”. Ebből így nem igazán válik világossá, hogyan is jelentkezik az állam túlsúlya.

A másik cikkében ugyanakkor azt adja elő, hogy a kockázati tőkés itt 1998 végéig közel 700 millió dollárt fektettek be és további 440 millió dollár várt befektetésre. Közli továbbá, hogy a kérdésére választ adó nyolc cég azt nyilatkozta, hogy 2002-ig 118 millió dollárt kívánnak még befektetni.

Az állam szőrös mancsa: „...A magyar kockázati tőke-iparág jellegzetessége az állam túlsúlya, ami a társaságok szerint csak torzít a piacon, de másfelől igénylik is az állami beavatkozást. A legjelentősebb állami beavatkozás ebbe az iparágba – a kockázati tőke törvény meghozatala – nem vezetett jelentős eredményre” – mondja a szerző. Az első megállapításra már reagáltunk. Különösen meglepő állítás, hogy a kockázati tőkés igényelnék is az állami beavatkozást. A kockázati tőke törvény megszületése körüli csatározások ennek az ellenkezőjét mutatták. A kockázati tőkés egy része elsőfokú tankönyvbe illő, mintaszerű PR és marketing munkával lépett fel az állami beavatkozás ellen, mellette pedig egy sem emelt szót közülük. Így különösen nagy kár, hogy a szerző nem fejt ki, milyen igényt talált erre vonatkozóan.

A törvényt illetően a valóság az, hogy az eddig gyakorlatilag semmilyen eredményre sem vezetett. Érdemben semmit sem hozott a tőle várt kedvező hatásokból, a megalkotásakor pedig arra különösen ügyeltünk, hogy ne akadályozza a kockázati tőkés itteni működését. A szerző felhossa, hogy egy társaság kifejezetten kedvezőtlennek ítélte a törvény hatását. E megállapítása azonban sajnos értékelhetetlen és ezért értéktelen, hiszen semmit nem közöl arról, hogy miben állna ez a kedvezőtlen hatás – pedig nagyon tanulságos lenne azt megismerni. Mindenesetre, ha valóban e törvény a legjelentősebb állami beavatkozás ezen a területen, akkor ez azt mutatja, hogy az állam itt tőkéletesen passzív.

„A kockázati tőke-társaságok szerint az állami alapok ellenőrzöttsége nem megfelelő, és úgy vélik, ezen alapok részvétele csak torzít a piacon. Emellett a társaságok szakemberei azt is az állam szemére vetik, hogy az állam a törvény mögé bújva akarja a korai stádiumban levő vállalkozások finanszírozását áthárítani a kockázati tőke-társaságokra, ám szerintük ez soha nem fog bekövetkezni, befektetési politikájuk adminisztratív kötöttsége miatt.” Ismét egy többszörösen is meglepő állítás. Tény, hogy az angolszász és annak nyomán a nemzetközi szóhasználat más szervezeti és céljogi formát nevet kockázati tőke alapnak, mint a magyar törvény. Az utóbbi egy az előzőektől gyökeresen eltérő struktúrát definiál és Magyarországon annak tartja fent a kockázati tőke alap megnevezést. Különösen ügyelnünk kell ezért a pontos és következetes szóhasználatra, hogy a megnevezések keveredése ne tévessze meg a témában kevésbé jártas olvasókat. Ez a szóhasználati probléma a szerző dolgozataiban is megjelenik. Kockázati tőke alap – törvény által meghatározott módon – még egyetlen egy sem jött létre, így állami kockázati tőke alapok sincsenek. Következésképpen legalább is magyarázatot igényelne, valójában mire utal és mit jelent a szerző itt idézett megállapítása. A dolog annál is érdekesebb, mert ha lennének állami kockázati tőke alapok, úgy fontos lenne tudnunk, miben látja a magántőke azok ellenőrzésének hiányosságait, és konkrétan hogyan, mivel torzítják azok a piacot.

Részletesebb kifejtés nélkül az sem érthető, vajon mit jelent, hogy az állam a törvény mögé bújva akarja a korai stádiumban levő vállalkozások finanszírozását áthárítani a kockázati tőke-társaságokra. Tény, hogy találhatunk követésre méltó példákat arra, hogy bizonyos államok a miénknél jóval többet tesznek a korai stádiumban levő, jó növekedési képességű vállalkozások fejlődésének segítése érdekében. Azonban „a törvény mögé bújva áthárítani” – ez egyszerűen értelmetlen. Az állam ezzel a törvénnyel egy következtelen és ezért hatástalan próbálkozást tett arra, hogy a kockázati tőkéséket érdekelte tegye a kis- és középvállalkozások kockázati finanszírozásában. Számos ország hozott már erre többé-kevésbé eredményes intézkedéseket.

A kockázati tőke azonban itt továbbra is szabadon dönt abban, hogy hová fektet be, és ebben mérlegeli azt is, vajon az ösztönzők elegendően vonzóak-e a számára ahhoz, hogy az állam által preferált körhöz tartozó cégekbe is befektessen. Áthárítani tehát az állam e törvénnyel semmit sem tud, csupán csalogatni, ha ez a kockázati tőkének megfelel. Emellett azt is ki kell mondani, hogy az állam a vállalkozások kockázati finanszírozására jogilag nem kötelezhető, etikai vagy gaz-

daságpolitikai értelemben is legfeljebb csak bizonyos ésszerű elvárásokat lehet támasztani erre, így az áthárítás ebben a tekintetben sem áll meg.

Szintúgy tanulságos lehetne megérteni, de sajnos csak további magyarázat tehetné érthetővé, vajon mi búvik meg amögött, hogy az áthárítás a kockázati tőke-társaságok befektetési politikájának adminisztratív kötöttségei miatt hiúsul meg. Vajon miben állnak ezek az adminisztratív kötöttségek és főként ki rója azokat rájuk: a magyar állam, vagy netán a saját hazai államuk? És ha nem lennének e kötöttségek, akkor nem szegülnének ellene az áthárításnak?

„Magyarországon jelen pillanatban egyes kisvállalkozások még annyi tőkével sem rendelkeznek, hogy „ötletükből” legalább kézzel fogható dolgot tudjanak felmutatni. Itt lenne szükség az állam szerepvállalására, hogy megfinanszírozza a projekteket, illetve a korai stádiumban levő vállalkozásokat.” Ennek az állításnak az értékeléséhez érdemes néhány tényt figyelembe venni.

1. A korai stádiumban levő vállalkozások halandósága világszerte igen nagy, az első két évben mintegy a felük tönkremegy, vagy más okból megszűnik. 2. E vállalkozások populációjának csupán igen csekély hányada rendelkezik olyan adottságokkal, amelyek alkalmassá tehetik arra, hogy jó növekedést érjen el.

Az államtól a gazdaság élénkítése és erősítése érdekében ésszerűen azt lehet elvárni, hogy a jó növekedési képességű kis- és középvállalkozások indulásához és fejlődéséhez adjon segítséget. Korántsem bizonyos viszont, hogy még ez utóbbiak esetében is az állami segítség hatékony módja valóban az lenne, hogy megfinanszírozza a projekteket, illetve a vállalkozásokat. A kockázati tőke törvény előkészítésének vitáiban itteni kockázati tőkéséket éppen az állami „puha pénzek” káros hatásai ellen érveltek. Abban is vannak bizonyos kételyek, hogy az állam a saját apparátusával mennyiben képes hatékonyan ellátni a kockázati tőkés feladatát. Az optimális megoldást ebben minden valószínűség szerint többnyire a közösségi és a magánszektor együttműködésére alapozott konstrukciók kínálják, ahol az állam szolgáltatja a szükséges erőforrások egy részét, és a magánszektor látja el a menedzselés feladatait annak biztosítása érdekében, hogy azok felhasználása a legjobb eredményt hozza a kívánt cél elérésében. Követhető jó példákat láthatunk erre külföldön, amelyekben a közösségi és a magánszféra egymással együttműködve igyekszik előmozdítani a gazdaságban bizonyos, a közösség számára is nagy jelentőséggel bíró célok elérését, fontos feladatok megvalósítását, így egyebek közt a vállalkozásfejlesztést.

Az államnak a gazdaság megerősödésének előmozdítása érdekében elsősorban abban kell segítenie a jó

növekedési képességű vállalkozásokat, hogy hozzájuthassanak a kockázati tőkéből kapható finanszírozáshoz, valamint ahhoz a támogatáshoz, amellyel a kockázati tőke a befektetésével működő cégek megerősödését igyekszik előmozdítani. Ennek a leghatékonyabb módját abban találja, ha segíti e cégeket, hogy meg tudjanak felelni a kockázati tőke elvárásainak. Az erre alkalmas eszközök válsztéka igen széles: a menedzsment szakmai felkészültségének javításától a cégek működési feltételeit nagyban meghatározó infrastruktúra, valamint a gazdasági-intézményi környezet fejlesztéséig. Napjainkra kiemelkedően fontos eszközzé vált minden olyan intézményes szakmai képzés és továbbképzés, és szintúgy az önképzéshez adott szakmai támogatás, amely hozzásegíti a vállalati szakembereket, a tényleges és a leendő vállalkozókat, valamint az egyetemi és főiskolai hallgatókat a legkorszerűbb vállalatirányítási ismeretek megszerzéséhez. Ugyancsak méginkább fontossá vált annak előmozdítása, hogy az egyetemeken és főiskolákon a vállalkozáshoz és a vállalatirányításhoz szükséges ismeretek oktatása a lehető legszorosabban ráépüljön a tényleges vállalati gyakorlatra, és a tőlük megszerezhető felkészültség a lehető legjobban megfeleljen azoknak az igényeknek, amelyeket a tartósan versenyképes vállalkozások létrehozása, ill. működtetése támaszt.

További izgalmas kérdések. A szerző kimutatása szerint a válaszadók a gátló tényezők között sorolták fel egyebek között a tőkepiac fejletlenségét, a társasági törvény hiányosságait, a pénzügyi közvetítő rendszer fejletlenségét, a tőkehiányt. Értékelhető információt ez is akkor jelentene, ha megadná, miben mutatkoznak meg, hogyan fejtik ki gátló hatásukat ezek a tényezők.

Vegyük például a tőkehiányt. A valóság, hogy a piacon jóval több a tőke, mint a befektetési célpontként alkalmas projekt és vállalkozás – ám ettől még azok a cégek, amelyek nem képesek tőkéhez jutni, úgy érezhetik, hogy tőkehiány van. Nem túlzás azt állítani, hogy a kockázati tőke szorgosan, csaknem rémülten keresi világszerte – így nálunk is – a jó befektetési lehetőségeket. Az EVCA minden évben közreadja az európai kockázati tőke iparág legfrissebb statisztikai adatait. Ezek szerint 1999-ben is tovább növekedett a pénztulajdonosoktól bevont új tőke nagysága. Ebben a vonatkozásban az európai iparág 1996-ban minden addigi idők legjobb eredményét mutatta fel, ez azonban akkor „mindössze” nem egészen nyolc milliárd ECU-t jelentett. 1997-ben a bevont új tőke nagysága már meghaladta a húsz milliárd ECU-t. Az EVCA 1998. évi szimpóziómán számos megnyilatkozásban már megmutatkozott, hogy a bevont új források erős bővülése kockázatot is jelent az iparág számára. Ha a kockázati tőkések nem tudnak

megfelelő befektetési lehetőséget találni a bevont pénznek, akkor nem tudnak megfelelő hozamot termelni a pénztulajdonosok számára, ennek következtében pedig a pénz- és tőkepiacokon meginoghat a bizalom nemcsak irántuk, hanem az egész iparág iránt. Ez súlyos következményeket vonhatna maga után. 1998-ban, bár csekély mértékben, de folytatódott a bevont új források növekedése, 1999-ben pedig az az előző évhez képest Európában mérve 25 %-ot ért el. Így méginkább igazgá vált, hogy a kockázati tőke nagyon is keresi a befektetési lehetőségeket, kínálja a pénzét, de szükségképpen csak a jónak ígérkező vállalkozásoknak. A szerző amúgy maga is idézi a egyik kiváló hazai szakember, Széphalmi Géza véleményét, amely szerint „több a befektetésre váró „private equity”, mint a befektetőknek felkínált és befektetésre érdemes vállalkozás.” Valóban ez a jó helyzetértékelés.

„A regionális alapok megjelenésével lényegében a magyar piac is bekerült a kockázati tőke-befektetések nemzetközi áramkörébe”, idézi a szerző. Itt is érdemes az igazságért a dolgok mélyére nézni. 1991-ben a magyarországi kockázati tőke piac pénz is kínáló mintegy hét szereplője közül kettő volt, amely mögött túlnyomó részt holland tőke állt, kettő mögött pedig USA tőke. Aligha kétséges, hogy a magyar piac már általuk bekerült a kockázati tőke nemzetközi kapcsolatrendszerébe.

A kockázati tőke törvény megszületésével bekövetkezett „kedvező” változások felsorolása sem kifejezetten a megbízható tájékoztatás mintapéldája. „A társaságoknak a céltartalékok fizetése után nem kell társasági adót fizetniük” – írja a szerző. Először is, a céltartalékot nem fizetik, hanem képezik.

A céltartalék lényege éppen az, hogy az adózás előtt, adózatlan pénzből képezhető, és a kedvezmény itt abban áll, hogy az adótörvény módosítása ezt a kockázati tőke törvény hatálya alatt működő kockázati tőketársaságoknak és – alapoknak is megengedte. (Az új számviteli törvényünk a céltartalék képzés helyett más technikai megoldást rendel.) Az idézettől eltérően, a jogszabály mindezt nem csak a társaságoknak, hanem úgyszintén a kockázati tőkealapoknak is megengedi.

„A kockázati tőke-alapok és -társaságok számára az első hat évre a törvény 0 %-os társaságiadó-kulcsot ír elő.” Ez sem így igaz. Itt elengedhetetlen annak bemutatása, hogy e kedvezménynek igen nagy ára van: a törvény kemény követelményeket ír elő arra, hogy a szóban forgó társaságoknak és alapoknak be kell fektetniük a tőkéjüket vállalkozásokba, és ehhez köti az adókedvezményt. Valószínűleg a törvénynek ez a rendelkezése a leginkább kedvezőtlen a hatálya alatt működők számára, ez csorbítja legjobban a döntési és cselekvési szabadságukat.

„A kockázatitőke-befektetők garanciát is igénybe vehetnek, ha kis- és középvállalkozásoknak nyújtanak segítséget. Ebben az esetben az állam a befektetett tőke felét megtéríti.” Ez szintúgy többszörösen sem felel meg a valóságnak. Mindenekelőtt, a kockázati tőkésektől senki sem várja, hogy segítséget nyújtsanak – ők a saját érdekeik szerint, szigorúan üzleti alapon fektetnek be a vállalkozásokba. Más kérdés, hogy csakis a maguk érdekei szerint a pénzen túl gyakorta aktívan is közreműködnek annak sikeres működtetésében és fejlesztésében, ilyen értelemben tehát valóban „segítik” is a befektetésükkel működő céget. Az idézett állításból az következne, hogy ha a kockázati tőkés kis- és középvállalkozásoknak ad befektetést, „segítséget”, akkor e tőke felét az állam megtéríti neki. Ez sem igaz. A valóságban a rendelkezés arra vonatkozna, hogy ha az ilyen befektetés odavész, akkor a befektetett tőkének legfeljebb a felét megtéríti az állam. Ez természetesen teljesen más. A megbízható tájékoztatás emellett itt még azt is feltétlenül megkívná, hogy minderről ne beszéljünk élő, működő megoldásként. Fel kellene mutatni, hogy ez a garancia-rendszer ma érdemben nem működik, és a reá jelenleg érvényes szabályozás szerint nem is képes működni. Ez a törvény egyik legfájdalmasabb pontja, hiszen annak egy igen fontos elemét, amely valóban hasznossá válhatott volna, pusztán a szabályozás technikai hibája teszi működésképtelenné. Ilyen megoldást más országok is bevezettek annak elősegítésére, hogy a jelentős fejlődő képességű vállalkozásoknak a nemzetgazdaság érdekeinek megfelelő köre hozzájusson a kockázati tőkétől kapható pénzhez és a fejlődésüket előmozdító közreműködéshez. A törvény azonban az állami garanciavállalás megvalósítását annak elrendelésével oldja meg, hogy a Hitelgarancia Rt.-nek lehetővé teszi, hogy állami viszontgaranciával készfizető kezességet vállaljon az olyan követelések ötven százalékáért, amelyek a törvény alapján működő kockázati tőketársaságok és kockázati tőkealapok kockázati tőkebefektetésének értékesítéséből származnak, feltéve hogy a befektetés a törvény által meghatározott körbe tartozó vállalkozásba történt. A kulcsszó itt a készfizető kezesség. A reá vonatkozó törvényi szabályozás a Hitelgarancia Rt.-nek ma csak azt teszi lehetővé, hogy készfizető kezességet vállaljon. Ez tőkéletesen meg is felel az eredeti feladatának, tehát annak, hogy segítse a vállalkozások meghatározott körének hitelhez jutását. A kockázati tőke befektetéseknel azonban akkor, midőn a Hitelgarancia Rt. a maga szerepében beléphetne – azaz a befektetéskor –, az esetek túlnyomó többségében nincs olyan szereplő, aki a kockázati tőkessel szemben fizetési kötelezettséget vállalna. A kockázati tőkés a befektetett pénzt csak akkor kapja

vissza – és jut esetleg hozzá annak hozamához is –, ha a vállalkozás sikeresen működik és ennek köszönhetően talál vevőt, akinek el tudja adni az abban szerzett tulajdonhányadát, amelyet a befektetése fejében kapott. A befektetéskor rendszerint még nincs ilyen vevő, az pedig a kockázati tőke lényegéből következik, hogy magát a vállalkozást nem kötelezheti a befektetés visszafizetésére. Nincs tehát olyan szereplő, akinek a tőkebefektetéstől következő, a kockázati tőkessel szembeni fizetési kötelezettségéért a Hitelgarancia Rt. kifizető kezességet vállalhatna, a kockázati tőke befektetéseknel ezért általában nem lehet a megtérülés biztosítékaként készfizető kezességet alkalmazni. Így valójában nincs is eszköz, amellyel a jelenlegi szabályozás keretei között a Hitelgarancia Rt. előmozdíthatná a kockázati tőke befektetést, vagyis érdemben a vállalkozások ilyen tőkéhez jutását. Ennek az ösztönző rendszernek tehát nem az a hibája, hogy a feltételei nem eléggé vonzóak a kockázati tőkés számára – amint azt a szerző a továbbiakban állítja –, hanem, hogy a szabályozása már a működését sem teszi lehetővé.

Sokféle értelmes és értelmetlen mutató szerint lehet elemezni és jellemezni egy piac szereplőit és azok tevékenységét. A külföldi szakirodalomban is találkozhatunk olyan típusú felmérésekkel, hogy a kockázati tőkés közül hányan volt balkezes a nagymamája és gyerekkorukban hányan próbálták egy ketrecben tartani a kanárit a tengeri malaccal. Értelmes és főként hasznos tartalommal bíró válaszokat azonban csak akkor kapunk, ha jó a kérdés, vagyis valóban alkalmas arra, hogy jól megragadja a dolog lényegét, és ha jól választjuk meg a felmérésbe bevont szereplőket is. Így születhetett a következtetés, hogy milyen boldogok is a szovjetek, hiszen sohasem sztrájkolnak vagy tüntetnek.

Végezetül. A magyarországi kockázati tőke iparág helyzetének és tevékenységének értékelését csak úgy lehet szakszerűen elvégezni, csak akkor kapunk ebben használható eredményeket, ha a felmérésbe nem csupán a kockázati tőkésüket vonjuk be, hanem abban kellő súllyal szerepeltetjük a keresleti oldalt jól reprezentáló szereplőket is. Csak a két oldal – a kereslet és kínálat – lényegi jellemzőinek, és a meghatározó jelentőségű szereplők tapasztalatainak és véleményének összevetése segíthet hozzá a tényleges összefüggések átlátásához és megértéséhez. Enélkül oda jutunk, mint aki vakon – szakszerű elemzési stratégia nélkül – tapogatózva megállapítja, hogy a vizsgált valami elől csöves, hátul bojtos, középen nagy és poros, de sohasem ismeri fel, milyen nagyszerű teremtmény az elefánt.

(A vitatott cikk: Lemák Gábor: Jelenlegi helyzet – jövőbeli várakozások – A magyar kockázatitőke-iparág szereplőinek véleménye – Vezetéstudomány 2000. 10. szám – a Szerk.)

# KÖNYVISMERTETÉS

## A GÓTIKA A KORAI RENESZÁNSZ ÍTÁLIÁBAN

Magyar Könyvklub, 2000

A sorozat 5. kötete

### A gótika

„A Párizs környéki, Ile de France-nak nevezett volt a gótikus stílus néven közismert, új építészeti irányzat földrajzi gócpontja; innen sugárzott szét a 12. század második felétől. Vallásos buzgalom és elszánt megújhódókészség együtt játszott közre abban, hogy Európában vilámgyorsan teret hódítsanak azok a formai, építészeti elvek, amelyek a román művészet helyére lépve, a maguk összetéveszthetetlen sajátosságaival a középkor alkonyát vetítik előre.”

A ma élő, a művészettörténetben kevésbé járatos ember nem is gondolná, hogy a távolabbi korokban mennyi vallási, eszmei, tartalma volt a művészeti stílusoknak. Tudjuk – akár e sorozat előző köteteiből is megtanulhattuk –, hogy a középkorban az építő- és a képzőművészet nagyrészt a kommunikáció eszközeként szolgált, és arra rendeltetett, hogy tanokat, világnézetet közvetítsen a nép írástudatlan népeinek, akiket az írott szóval nem lehetett elérni. E kötetet olvasva megértjük, hogy a gótika még valami gyökeresen újat hozott: nyitást egy teljesen új, a gondolati szikárságtól és a zordon merevségtől a nemes derűt előtérbe helyező életérzés felé, a zord, fenséges és szigorú Isten képe helyett a jóságos, kegyes Isten felé.

A szó szoros értelemben vett gótika alapjainak rögzítésére akkor került sor, amikor Suger apát (1081–1151) hozzáfogott a bencés rend egyik jelentős, Párizsközei székhelyének az újjáépítéséhez. Saint-Denisben az addig csupán szétszórtan, esetlegesen és összehangolatlanul felbukkanó elemek önálló életre keltek és gyökeresen új stílust hozak létre. Suger elképzelései nyomán rajzolódhatott ki az Isten házának új képe, amelybe minden eddiginél ragyogóbban és méltóságteljesebben özönlött a fény: az örök mennyei szépség átmeneti, földi megjelenítője.”

„A szoboralakok derűs szépsége távol áll a román szobrok gúzsba kötöttségétől: a figurák görcsös tartása megszűnik, öltözkük lány redői finom ívben hajlanak, átszellemült hosszúkás arcuk az eszményi naturalizmus irányába fejlődő szobrászat kezdetét jelzi.”

A gótikának emellett szintúgy feladata, hogy közvetítse a vallás aktuális üzenetét. „A korabeli hívek serege a ‚földre szállt’ égi Jeruzsálemet vélte felfedezni a katedrálisok – hol nyilvánvaló, hol rejtett, de – kétségtelenül a tökélyig fejlesztett, rituális, misztikus, ezoterikus szimbolizmusában. Egy templom teljes szerkezete jelképes tartalmat hordozott: mindenekelőtt Isten városát jelenítette meg. ...A kapuzat fölé magasodó homlokzat nyugati irányba néz: hatalmas, átható, isteni ‚tekintetével’ – a közepén elhelyezkedő kerek rózsablakkal – mereven fürkészi az ájtatos tömeget, mégis valamiféle méltóságteljes könnyedséget áraszt.

... A templomok belsejébe lépő látogatót általában két ellentétes erő nyugtázza le: az egyik a mélységbe hatoló, központkereső erő, a másik a magasba törő lendület. ...A székesegyház nem csupán az abszolút szentség helye, mely vonz és kisugároz, hanem a hitgyülekezeten belüli testvériesség és egyenlőség érvényesülésének színtere is.”

Csodálatos látképek színesítik a leírásokat. Egyebek közt színes légi felvétel a sevillai katedrálisról, Siena középkori városmagjáról, a Mont-Saint-Michel gránitsziget bencés apátsági templomáról, Carcassone város középkori részéről. Különlegesen szép templombelsőket sorakoznak itt: a soissons-i székesegyház, a laoni székesegyház, a saint-denis-i apátsági templom, Albi téglából épített székesegyháza, az amiens-i katedrális, a párizsi Saint-Chapelle, a wells-i katedrális.

A fény beáramlásának tág teret nyitó, felfelé törő gótikus építészet másként is ámulatba ejt: hatalmas statikai tudásról tesz tanubizonyságot egy olyan korban, amelyről ezt aligha gondoltuk volna. A kötet viszont maga is utal rá, hogy az építők nagyon tudatosan és szervezeten törekedtek arra, hogy e tudásukat maguknak tartsák meg, azaz ‚know-how’-juk védelmére.

A gótika itt feltáruló szépségeit hosszan-hosszan sorolhatnánk. A kötet végigvezet a stílus fejlődésén és változásain. Elvezet a sugaras gótikától a lángoló gótikához, bemutatja a Franciaországon kívüli irány-

zatokat, köztük olyan sajátos elágazásokat, mint pl. a spanyolországi mudéjar stílus. Megismertet a gótikus világi építészettel, várakkal, palotákkal, s a feltörekvő polgárság épületeivel, mint a leuveni városháza vagy a Palma de Mallorca-i vásárcsarnok.

Nem kevesebb méltatást érdemelne az is, amit a kötet a gótikus szobrászatról és festészeiről elmond, és az ehhez tartozó illusztrációk gazdag és szépséges anyaga.

*A sorozat 6. kötete*

**A korai reneszánsz Itáliában**

Ma is az egyik legnagyobb elismerés, ha valakit reneszánsz embernek nevezünk. Emelkedett szellemét, sokrétű tudását és műveltségét, nyitottságát, sokirányú intellektuális érdeklődését, kiemelkedő alkotó teljesítményét dicsérjük vele. Mi több, ebben ott van az is, hogy nem csupán nagyra becsüljük, de kedveljük is azt, akiről így beszélünk. Mindez nyilvánvalóan szorosán összefügg azzal, hogy a reneszánsz gondolkodás és stílus mögött álló felfogás valószínűleg a leginkább emberközelí, emberközpontú és életszerető.

„A reneszánsz új rendre és harmóniára törekedett az élet és a művészet terén egyaránt, s ennek legtökéletesebb kifejezői az itáliai hercegi udvarok voltak: Urbinóban a Montefeltre-, Ferrarában a d'Este-, Milánóban a Sforza-, Riminiben a Malatesta-, Mantovában a Gonzaga-, Firenzében pedig a Medici-család. E nemes urakat nem csupán a reneszánsz uralkodó számára elengedhetetlen kiváló képzettség, kifinomult ízlés jellemezte vizuális kultúrájuk mellett, amely az új művészeti törekvések megfelelő értékeléséhez kellett, hanem a nagyszerű „umanità”,

vagyis a dícséretre méltó emberi érzékenység, nemeslelkűség és bátorság. ...E politikai központok köre jelentős művészeti tevékenység összpontosult; a kor legfontosabb festőit hívták meg kastélyaik, templomaik, palotáik díszítésére, de saját személyük méltó megörökítésére is. Ezért igen elterjedt a lovas emlékműre, síremlékre, portréra szóló megbízás, hogy ezzel is nyilvánosan emléket állítsanak maguknak. Ebben a modern kultúrában tűnik fel a palota és a villa új tartalommal megtöltött fogalma, és már a mecénás ábrázoló igényeit tartja szem előtt. Az új városi rezidencia Firenzében, Michelozzo keze nyomán születik meg, aki a Medici-paloták építője, s ebben a városban új mintát vezet be, amely aztán később egész Itáliában elterjed.”

A reneszánsz emeli a művészt (ismét) mesteremberből a megbecsülendő alkotó rangjára. Jellemző alakja – Leonardo da Vinci mellett, akit ki ne ismerne – Leon Battista Alberti (1401–1472). Egész élete folyamán mindig utazott szerte Itáliában, nem hagyta nyugodni izgága sokszínű természete. Javarészt az építészetnek szentelte magát. A festészethez és szobrászathoz is értett, ám mindenekelőtt teoretikusként és gondolkodóként volt kiemelkedő, különösen sokat tett a művészeti történetírás terén. Dialógust, szatírárt és fabulát is írt, szakavatott lóidomár volt, figyelemre méltó ügyességgel kezelte a lándzsát és az íjat... Ő foglalja rendszerbe az előrelépést, tudománnyá változtatja és korának esztétikai-filozófiai felfogásával kapcsolja össze. Valószínűleg ő a szó modern értelmében vett első építész a világon, hiszen munkáját mint a szellem termékét s nem pusztá konstrukciós technikának fogja föl. ...Azon

fáradozott, hogy a művész fogalmát a hagyományos felfogástól eltérően ne a kézművessel és a kőfaragóval azonosítsák.

Ez a könyv is gyönyörűen illusztrált, csodálatos alkotások – építészeti művek, szobrok, festmények, egyéb dísz tárgyak képeivel ismerkedhetünk benne. Az eddigi köteteknél jóval gazdagabb a kor szellemtörténetének ismertetése. A nyelv azonban hol közvetíti a szerzők által kínált ismereteket, hol pedig elválaszt azoktól. Egynémely mondat lehetne gördülékenyebb, érthetőbb is. A spanyol mondat szerkezet jobban tűri a tömörítést és a bonyolult szófűzést, s olykor feltehetően ez is átüt és kissé rágóssá teszi a szöveget. Mindez azonban nem veheti el az örömet, amelyet e kötet olvasása és főként nézegetése kínál.

O. P.

*Szerkesztette: Hoffmann Márta,  
Kozák Ákos és Veres Zoltán*

## PIACKUTATÁS

Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2000.  
398 p.

A marketingtevékenység kialakítását szolgáló, a marketingdöntéseket alátámasztó, megkönnyítő piackutatás a piaci helyzet felmérésére, a piac várható felvevőképességének megítélésére, elemzésére irányul. Módszertanáról, technikájáról, gyakorlati megoldásairól kevés útmutatás található a hazai szakirodalomban. A szerzői kollektíva által összeállított könyv ezt a hiányt pótolva nyújt a gyakorlatban alkalmazható új ismereteket a marketingtevékenységben részt vevő menedzserek számára, bizonyítva a piackutatás fontosságát a marketingtevékenységben részt vevő menedzserek számára, bizo-

zatokat, köztük olyan sajátos elágazásokat, mint pl. a spanyolországi mudéjar stílus. Megismertet a gótikus világi építészettel, várakkal, palotákkal, s a feltörekvő polgárság épületeivel, mint a leuveni városháza vagy a Palma de Mallorca-i vásárcsarnok.

Nem kevesebb méltatást érdemelne az is, amit a kötet a gótikus szobrászatról és festészeiről elmond, és az ehhez tartozó illusztrációk gazdag és szépséges anyaga.

*A sorozat 6. kötete*

**A korai reneszánsz Itáliában**

Ma is az egyik legnagyobb elismerés, ha valakit reneszánsz embernek nevezünk. Emelkedett szellemét, sokrétű tudását és műveltségét, nyitottságát, sokirányú intellektuális érdeklődését, kiemelkedő alkotó teljesítményét dicsérjük vele. Mi több, ebben ott van az is, hogy nem csupán nagyra becsüljük, de kedveljük is azt, akiről így beszélünk. Mindez nyilvánvalóan szorosán összefügg azzal, hogy a reneszánsz gondolkodás és stílus mögött álló felfogás valószínűleg a leginkább emberközelí, emberközpontú és életszerető.

„A reneszánsz új rendre és harmóniára törekedett az élet és a művészet terén egyaránt, s ennek legtökéletesebb kifejezői az itáliai hercegi udvarok voltak: Urbinóban a Montefeltre-, Ferrarában a d'Este-, Milánóban a Sforza-, Riminiben a Malatesta-, Mantovában a Gonzaga-, Firenzében pedig a Medici-család. E nemes urakat nem csupán a reneszánsz uralkodó számára elengedhetetlen kiváló képzettség, kifinomult ízlés jellemezte vizuális kultúrájuk mellett, amely az új művészeti törekvések megfelelő értékeléséhez kellett, hanem a nagyszerű „umanità”,

vagyis a dícséretre méltó emberi érzékenység, nemeslelkűség és bátorság. ...E politikai központok köre jelentős művészeti tevékenység összpontosult; a kor legfontosabb festőit hívták meg kastélyaik, templomaik, palotáik díszítésére, de saját személyük méltó megörökítésére is. Ezért igen elterjedt a lovas emlékműre, síremlékre, portréra szóló megbízás, hogy ezzel is nyilvánosan emléket állítsanak maguknak. Ebben a modern kultúrában tűnik fel a palota és a villa új tartalommal megtöltött fogalma, és már a mecénás ábrázoló igényeit tartja szem előtt. Az új városi rezidencia Firenzében, Michelozzo keze nyomán születik meg, aki a Medici-paloták építője, s ebben a városban új mintát vezet be, amely aztán később egész Itáliában elterjed.”

A reneszánsz emeli a művészt (ismét) mesteremberből a megbecsülendő alkotó rangjára. Jellemző alakja – Leonardo da Vinci mellett, akit ki ne ismerne – Leon Battista Alberti (1401–1472). Egész élete folyamán mindig utazott szerte Itáliában, nem hagyta nyugodni izgága sokszínű természete. Javarészt az építészetnek szentelte magát. A festészethez és szobrászathoz is értett, ám mindenekelőtt teoretikusként és gondolkodóként volt kiemelkedő, különösen sokat tett a művészeti történetírás terén. Dialógust, szatírárt és fabulát is írt, szakavatott lóidomár volt, figyelemre méltó ügyességgel kezelte a lándzsát és az íjat... Ő foglalja rendszerbe az előrelépést, tudománnyá változtatja és korának esztétikai-filozófiai felfogásával kapcsolja össze. Valószínűleg ő a szó modern értelmében vett első építész a világon, hiszen munkáját mint a szellem termékét s nem pusztá konstrukciós technikának fogja föl. ...Azon

fáradozott, hogy a művész fogalmát a hagyományos felfogástól eltérően ne a kézművessel és a kőfaragóval azonosítsák.

Ez a könyv is gyönyörűen illusztrált, csodálatos alkotások – építészeti művek, szobrok, festmények, egyéb dísz tárgyak képeivel ismerkedhetünk benne. Az eddigi köteteknél jóval gazdagabb a kor szellemtörténetének ismertetése. A nyelv azonban hol közvetíti a szerzők által kínált ismereteket, hol pedig elválaszt azoktól. Egynémely mondat lehetne gördülékenyebb, érthetőbb is. A spanyol mondat szerkezet jobban tűri a tömörítést és a bonyolult szófűzést, s olykor feltehetően ez is átüt és kissé rágóssá teszi a szöveget. Mindez azonban nem veheti el az örömet, amelyet e kötet olvasása és főként nézegetése kínál.

O. P.

*Szerkesztette: Hoffmann Márta,  
Kozák Ákos és Veres Zoltán*

## PIACKUTATÁS

Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2000.  
398 p.

A marketingtevékenység kialakítását szolgáló, a marketingdöntéseket alátámasztó, megkönnyítő piackutatás a piaci helyzet felmérésére, a piac várható felvevőképességének megítélésére, elemzésére irányul. Módszertanáról, technikájáról, gyakorlati megoldásairól kevés útmutatás található a hazai szakirodalomban. A szerzői kollektíva által összeállított könyv ezt a hiányt pótolva nyújt a gyakorlatban alkalmazható új ismereteket a marketingtevékenységben részt vevő menedzserek számára, bizonyítva a piackutatás fontosságát a marketingtevékenységben részt vevő menedzserek számára, bizo-

nyítva a piackutatás fontosságát a marketingmunkában. A marketingszakembereken kívül a felsőfokú képzésben érdekelt oktatók számára is ajánlható, tankönyvként pedig az egyetemisták, főiskolások érdeklődésére tarthat számot.

A könyvben a piackutatás alapelemeiből kiindulva ismerkedünk meg a szekunder, másodlagos – azaz a cég részére már rendelkezésre álló adatokat felhasználó –, a piackutatás számára alkalmazható vállalati belső információkkal, a külső hazai forrásokból származó és a nemzetközi információkkal. Mellette szól gyorsasága és költségmegtakarítása, de kérdéses lehet a nyert adatok megbízhatósága. Ezen hátrányai tapasztalati úton szerzett adatokkal, közvetlenül szerzett információkkal, primer kutatással szüntethetők meg. Ennek során az aktuális és érvényes információk megszerzéséhez terepmunkával lehet eljutni. Táblázat szemlélteti a könyvben a primer módszerek sajátosságait, majd a mintavételi és kiválasztási eljárást, továbbá a kérdőív szerkesztést ismerjük meg. Ide tartoznak a rendszeres felhasználók felmérését végző különböző – fogyasztói, kereskedelmi, televíziós – panelkutatások is.

A könyv második részében képet kapunk a kvalitatív és kvantitatív piackutatási módszerekről és technikákról. Az előbbieket alkalmazása akkor javasolható, ha szükség van a fogyasztók gondolkodásmódjának, véleményének megértésére, és ötleteiket fel kívánjuk használni vagy pedig az új termékre való reagálásukat akarjuk megismerni. A módszereket, a csoport- és márkakutatási technikákat gyakorlati megoldások szemléltetik a könyvben. A kvantitatív technikák közül az előrejelzési

módszerek a termékek értékesítési lehetőségeit elemzik, a mintanagyság módszerekhez az átlag- és aránybecslés tartozik. A leíró statisztikák akkor kerülnek alkalmazásra, ha valamely terméktípus vagy a különböző márkák fogyasztásáról részletes adatok nem állnak rendelkezésre. A leíró statisztikák egyszerűen, szemléletesen tükrözik a kérdéses piaci változókat. A forgalomkutatás, a marketingmix döntési alternatívái, a beszerzési alternatívák és a termékjellemzők elemzése, a szegmentálási technikák is idetartoznak.

A menedzsmentnek sokszor a legváltozatosabb kérdéseket is meg kell válaszolnia. Ilyen kérdések például: Milyen a helyzetünk a versenytársakhoz viszonyítva?, milyen tulajdonságok alapján térképezhetjük fel a konkurenst?, milyen stratégiát kövessünk vele szemben?, milyen tényezők befolyásolják a dolgozók munkahelyi kötődését egy új gyár kialakításakor? stb. Az ilyen kérdések megválaszolásához a segítséget a többváltozós statisztikai módszerek adják meg. A kvantitatív kutatással nyert adatbázis elemzése számítógéppel történik; néhány egyszerű példán keresztül ismerjük meg a piackutató ügynökségek által használt programcsomagokat (SPSS 7.5 for Windows, Quantum felméréskiértékelő program).

A harmadik rész a fogyasztói piaci márkamenedzselés kutatástípusait vizsgálja abból a szempontból, hogy milyen problémákat melyik oldalról megközelítve érdemes kutatni. A használat- és attitűdkutatás az egyes termékcsoportokhoz tartozó fogyasztói és vásárlói szokásokra irányul (hányan és kik vásárolják, hogyan használják, milyen a márka fogyasztói részesedése, kedveltsége,

imázsa stb.). Ez a kutatás segít a piacon levő esetleges rések feltárásához, amelyekre érdemes új márkát létrehozni. A koncepciószűrés alkalmas azoknak a koncepcióknak a kiválasztására, amelyekkel a fejlesztés későbbi szakaszaiban érdemes foglalkozni. A továbbiakban szó van a jelenlegi, illetve fejlesztés alatt álló termékek teszteléséről, az ár- és reklámvizsgálatokról s a business-to-business kutatásokról. Ez utóbbiak a piackutatás külön területét képezik; ide tartoznak a tevékenységi körre és a célcsoportra irányuló kutatások. Magyarországon a leggyakrabban a következő területeken végeznek tevékenységi business-to-business kutatásokat: számítástechnika, autóipar, pénzügyi szolgáltatások, média, turizmus stb. A célcsoportra irányuló business-to-business kutatások nem egyéni fogyasztói szokásokat, hanem közösségi, vállalati magatartásokat vizsgálnak. Megismerkedünk itt a kutatások módszereivel, típusaival és az ilyen kutatások nehézségeivel is.

A médiakutatás ugyanazokat a módszereket használja, mint a kvantitatív és kvantitatív kutatások, az eltérést a nyilvánosság jelenti. A könyv a médiumok vizsgálati eszközeit úgy mutatja be, hogy követhetők legyenek a felhasználási lehetőségek is. Szó van itt a televíziós csatornák elektronikus nézőmérő rendszeréről, a rádióhallgatás hallgatói igényeinek felméréséről, a sajtóolvasási vizsgálatokról, az Internet használatát mérő kutatásokról s az Interneten történő piackutatásról. Az Internet hatékonyan, gyorsan s viszonylag megbízhatóan gyűjti s adja közre a marketinginformációkat, lehetővé téve a földrajzilag távoli vevők, partnerek elérését. Megismerjük az Interneten történő szekunder információk gyűjtését és a primer kutatá-

sokat. A politikai közvéleménykutatás gyakorlatáról is szó van a könyvben; ez kiterjed a politikai-gazdasági közhangulat, a pártok és a kormány, a politikusok, az önkormányzatok megítélésének a kutatására. A kereskedelemkutatás keretében az alkalmazott felmérési technikákról, a kutatás módszereiről van szó. A nemzetközi környezetben folyó kutatások ekvivalencia-problémáját az jelenti, hogy lehetővé teszi összehasonlítható kutatási eredményekre jutni, ha különböző piacokon különböző módszerekkel gyűjtik a marketinginformációkat. Fordítási, mérési, mintavételi, adatfelvételi eltérések okozhatnak gondot.

A könyv negyedik része a megbízók és a kutatóügynökségek kapcsolatáról szól. Időrendi sorrendben találjuk e kapcsolat kialakulásának szakaszait, majd az ügynökségválasztás szempontjait és technikáit tekinthetjük át. Megtalálhatók itt a jelentősebb hazai piackutató cégek adatai is. Az ügynökség számára a kutatás kiindulópontját a kutatási ajánlatkérés jelenti. Megismerjük ennek felépítését (kutatási háttér, cél, módszertan, a kutatás határideje és költségei), a kutatási feladat végrehajtásának menetét, valamint a kutatási jelentés tartalmát, összehasonlításának szempontjait. A piackutatások etikai kérdéseiről is szó van a könyvben; ezeket elsősorban nem törvények szabályozzák, hanem nemzetközi konvenciók és a szakmában kialakult szokásnormák.

Végül az ötödik rész piackutatási esetleírásokat tartalmaz az elmúlt öt évben végzett marketingkutatások példái alapján. A bemutatott esetek azt bizonyítják, hogy a gyakorlatba ültetés, az alkalmazás mindig összetettebb feladatot jelent az elméletnél.

A tíz esetleírás felépítése nagyjában azonos; a kutatás célját, a probléma meghatározását a kutatás tartalmát, fő témakörét, módszereit, eredményeit követik. A felhasznált források jegyzéke és Tárgymutató zárja a piackutatás elméleti és gyakorlati kérdéseit kimerítően bemutató könyvet.

R. I.

*Pálinkás Jenő*

## ÜZLETI

## KOMMUNIKÁCIÓ

LSI Oktatóközpont, Budapest, 2000. 332 p.

A kommunikáció szorosan hozzátartozik az emberhez, a társadalomhoz, meghatározó az élet minden területén; lehetővé teszi személyek, csoportok, szervezetek hatékony együttműködését az üzleti életben is. Fontos ezért, hogy az üzleti élet szereplői megismerjék, megértsék a kommunikáció összetevőit, kapcsolatrendszerét, lélektani stb. ismereit. Szükség van a kommunikációs készség fejlesztésére, a gyakorlati hasznosításra alkalmas kommunikációs ismeretek nyújtására, hogy az üzleti élet résztvevői alkalmazni tudják az egyes kommunikációs technikákat. Az információtovábbítást és -befogadást magában foglaló kommunikáció tágabb értelemben az élőlények és technikai berendezések közti, szűkebb értelemben pedig a társadalomban végbemenő információcserét jelenti. Mi a közvetlen emberi kommunikáció helye az üzleti kommunikáció megjelenési formái? – Ezekre és a hasonló kérdésekre kapunk választ Pálinkás Jenő legutóbb megjelent könyvében.

A szerző a kommunikáció elméleti alapjaira építve tekinti át az üzleti

kommunikáció gyakorlati kérdéseit, segítséget nyújtva a leghatékonyabb kommunikációs formák esetenkénti kiválasztásához. Bemutatja a kommunikáció fejlődését, szintjeit a kommunikációs kultúra jellemzőit. Ismerteti a társadalmi környezetben lezajló emberi kommunikáció tényezőit, s ezután jut el az üzleti kommunikáció részletes leírásához. Az üzleti kommunikáció az üzleti folyamatban részt vevők információközléséből, többirányú információcseréjéből áll sajátos eszközökkel, jelrendszerekkel. Kiterjed a kutatófejlesztő, a termelő-szolgáltató, a marketingfunkciókra, valamint a vállalat egyéb gazdasági folyamataira. Megismerjük az üzleti kommunikáció kapcsolat- és információs rendszerét, amely az információk folyamatos gyűjtésére, tárolására, s más szolgáltatások nyújtására irányuló tevékenységek, valamint a hardver és szoftvereszközök összessége. Olyan számítógépes rendszer, amely különböző forrásokból adatokat gyűjtve dolgozza fel és tárolja azokat, hogy információkkal segíthesse a különböző szintű menedzseri döntéshozatalt.

A közvetlen emberi kommunikáció csatornáit közt olvashatunk a verbális (szóbeli) és nem verbális kommunikációs csatornákról (mimikával, hanghordozással, gesztusokkal, testtartással stb. történő kommunikáció). Ezek kölcsönhatásban vannak, sokszor kiegészítik egymást. A vállalatban belüli közvetlen emberi kommunikációt lényegesen befolyásolja az, hogy a résztvevők ugyanazon szervezeti egységhez tartoznak, vagy alá-, illetve a fölérendeltségi viszonyban vannak-e egymással. A vezetői kommunikációt a vezetői stílus határozza meg; hatékonyságát a visszajelzések igazolják. Az érte-

sokat. A politikai közvéleménykutatás gyakorlatáról is szó van a könyvben; ez kiterjed a politikai-gazdasági közhangulat, a pártok és a kormány, a politikusok, az önkormányzatok megítélésének a kutatására. A kereskedelemkutatás keretében az alkalmazott felmérési technikákról, a kutatás módszereiről van szó. A nemzetközi környezetben folyó kutatások ekvivalencia-problémáját az jelenti, hogy lehetővé teszi összehasonlítható kutatási eredményekre jutni, ha különböző piacokon különböző módszerekkel gyűjtik a marketinginformációkat. Fordítási, mérési, mintavételi, adatfelvételi eltérések okozhatnak gondot.

A könyv negyedik része a megbízók és a kutatóügynökségek kapcsolatáról szól. Időrendi sorrendben találjuk e kapcsolat kialakulásának szakaszait, majd az ügynökségválasztás szempontjait és technikáit tekinthetjük át. Megtalálhatók itt a jelentősebb hazai piackutató cégek adatai is. Az ügynökség számára a kutatás kiindulópontját a kutatási ajánlatkérés jelenti. Megismerjük ennek felépítését (kutatási háttér, cél, módszertan, a kutatás határideje és költségei), a kutatási feladat végrehajtásának menetét, valamint a kutatási jelentés tartalmát, összehasonlításának szempontjait. A piackutatások etikai kérdéseiről is szó van a könyvben; ezeket elsősorban nem törvények szabályozzák, hanem nemzetközi konvenciók és a szakmában kialakult szokásnormák.

Végül az ötödik rész piackutatási esetleírásokat tartalmaz az elmúlt öt évben végzett marketingkutatások példái alapján. A bemutatott esetek azt bizonyítják, hogy a gyakorlatba ültetés, az alkalmazás mindig összetettebb feladatot jelent az elméletnél.

A tíz esetleírás felépítése nagyjában azonos; a kutatás célját, a probléma meghatározását a kutatás tartalmát, fő témakörét, módszereit, eredményeit követik. A felhasznált források jegyzéke és Tárgymutató zárja a piackutatás elméleti és gyakorlati kérdéseit kimerítően bemutató könyvet.

R. I.

*Pálinkás Jenő*

## ÜZLETI

## KOMMUNIKÁCIÓ

LSI Oktatóközpont, Budapest, 2000. 332 p.

A kommunikáció szorosan hozzátartozik az emberhez, a társadalomhoz, meghatározó az élet minden területén; lehetővé teszi személyek, csoportok, szervezetek hatékony együttműködését az üzleti életben is. Fontos ezért, hogy az üzleti élet szereplői megismerjék, megértsék a kommunikáció összetevőit, kapcsolatrendszerét, lélektani stb. ismereit. Szükség van a kommunikációs készség fejlesztésére, a gyakorlati hasznosításra alkalmas kommunikációs ismeretek nyújtására, hogy az üzleti élet résztvevői alkalmazni tudják az egyes kommunikációs technikákat. Az információtovábbítást és -befogadást magában foglaló kommunikáció tágabb értelemben az élőlények és technikai berendezések közti, szűkebb értelemben pedig a társadalomban végbemenő információcserét jelenti. Mi a közvetlen emberi kommunikáció helye az üzleti kommunikáció megjelenési formái? – Ezekre és a hasonló kérdésekre kapunk választ Pálinkás Jenő legutóbb megjelent könyvében.

A szerző a kommunikáció elméleti alapjaira építve tekinti át az üzleti

kommunikáció gyakorlati kérdéseit, segítséget nyújtva a leghatékonyabb kommunikációs formák esetenkénti kiválasztásához. Bemutatja a kommunikáció fejlődését, szintjeit a kommunikációs kultúra jellemzőit. Ismerteti a társadalmi környezetben lezajló emberi kommunikáció tényezőit, s ezután jut el az üzleti kommunikáció részletes leírásához. Az üzleti kommunikáció az üzleti folyamatban részt vevők információközléséből, többirányú információcseréjéből áll sajátos eszközökkel, jelrendszerekkel. Kiterjed a kutatófejlesztő, a termelő-szolgáltató, a marketingfunkciókra, valamint a vállalat egyéb gazdasági folyamataira. Megismerjük az üzleti kommunikáció kapcsolat- és információs rendszerét, amely az információk folyamatos gyűjtésére, tárolására, s más szolgáltatások nyújtására irányuló tevékenységek, valamint a hardver és szoftvereszközök összessége. Olyan számítógépes rendszer, amely különböző forrásokból adatokat gyűjtve dolgozza fel és tárolja azokat, hogy információkkal segíthesse a különböző szintű menedzseri döntéshozatalt.

A közvetlen emberi kommunikáció csatornáit közt olvashatunk a verbális (szóbeli) és nem verbális kommunikációs csatornákról (mimikával, hanghordozással, gesztusokkal, testtartással stb. történő kommunikáció). Ezek kölcsönhatásban vannak, sokszor kiegészítik egymást. A vállalatban belüli közvetlen emberi kommunikációt lényegesen befolyásolja az, hogy a résztvevők ugyanazon szervezeti egységhez tartoznak, vagy alá-, illetve a fölérendeltségi viszonyban vannak-e egymással. A vezetői kommunikációt a vezetői stílus határozza meg; hatékonyságát a visszajelzések igazolják. Az érte-

kezlet információs és döntési értékelés lehet, az előkészítés során a legfontosabb feladat a cél meghatározása és a napirend kialakítása. A viselkedéskultúra keretében szó van a könyvben a társadalmi érintkezési szabályairól és a különböző magatartási formákról is.

A továbbiakban részletes leírást találunk az írásbeli kommunikáció főbb megjelenési formáiról (levelek, szerződések, jelentések, pályázatok); ide tartoznak a belső szabályzatok is. Az előadástechnikával kapcsolatban a beszédkommunikáció és a beszédtechnika eszközeit, a verbális kommunikáció zavarait ismerjük meg; fontos a hallgatósággal kialakítandó kapcsolat! A szerző részletesen bemutatja a tárgyalás, az üzletkötés és a marketing kommunikációs technikáit. Az üzleti tárgyalásokat a tárgyaló felek közös érdeke jellemzi s az, ahogy ezt a közös érdeket érvényesíteni kívánják. Fontos a cél meghatározása, az időtényező szerepe, a programmegyeztetés, az ajánlat világos ismertetése, a tárgyalási folyamat értékelése és teljes dokumentációjának rendszerezése. A kommunikációs szakértelem (kompetencia) azokat a készségeket, képességeket jelenti, amelyek az üzleti kommunikáció során szükségesek a kapcsolatok eredményes kialakításához.

A marketing információs rendszer a vállalat környezetére, működésére, az ügyletek lebonyolítására vonatkozó információk beszerzését, feldolgozását, tárolását végző személyek tevékenységét, valamint az erre szolgáló hardver- és szoftvereszközöket foglalja magában. Akkor tekinthető marketing információs rendszernek, ha összhangban van a vállalati marketing stratégiai céljaival, tartalmazza a feladatok ellátásához szükséges

külső és belső információkat, s a piaci szükségletkielégítést szolgálja. Vállalaton belüli feladata a folyamatok nyomon követése, a piaci követelmények kielégítése. Kialakítása során figyelemmel kell kísérni az új tudományos-műszaki eredményeket, mert ezek új piaci lehetőségeket termelhetnek. A szerző foglalkozik az elektronikus kereskedelem marketingkommunikációs szempontjaival is. Rámutat arra, hogy az elektronikus kereskedelem elterjedését a védelem és a hitelesség befolyásolja. Az értékesítési folyamat szereplőiről, az arculatteremtés feladatairól, a reklámkommunikációról és az internetnek a marketingkommunikációban való alkalmazásáról olvashatunk még e tárgykör kapcsán.

A szerző végül a kommunikáció zavarait és az üzleti kommunikáció nemzeti sajátosságait mutatja be. Megismertet a technikai rendszerből eredő, a személyi eredetű, a környezeti feltételekből eredő zavarokkal, majd a kommunikációs zavartényezőkhöz elhárításával foglalkozik. Rámutat, hogy ehhez a kommunikációs készség fejlesztésére, a magatartási szabályok ismeretére és alkalmazására, valamint az érintkezési és viselkedési formák fejlesztésére van szükség. A nemzeti sajátosságok közül az angol nyelvű kultúrák, az arab és francia nyelvű kultúrák kommunikációs sajátosságait ismerjük meg. Pálinkás Jenő igen tartalmas, a tárgykört alaposan kimerítő, állításait példákkal és magyarázatokkal alátámasztott könyvből.

Irodalomjegyzék, a használt idegen szavak értelmezése, a gesztusjelzések magyarázata és betűrendes tárgymutató zárja a könyvet.

**R. I.**

*Geoffrey Randall*

## MÁRKÁZÁS A GYAKORLATBAN

Geomédia Kiadó Rt., Budapest, 2000. 238 p.

Az ismert márkák közül egyesek hosszú múltra tekinthetnek vissza s létfontosságúak az azokat létrehozó vállalatok sikeres működéséhez. A jól megválasztott márkanév egyre nagyobb jelentőségéhez jutnak a globális piacokon is. A márkák értéket jelentenek, mert nyereséget hoznak; ezért úgy kell kialakítani azokat, hogy folytonos kapcsolatban álljanak a vásárlókkal és felhasználókkal. Ennek érdekében a márkákat folyamatosan gondozni és megfelelő színvonalon kell tartani. A könyv szerzője az időtálló márkanév létrehozásához és tartós fennmaradásához ad segítséget a cég tulajdonosoknak, a marketingmenedzsmentnek és a kereskedőknek.

A márkának többet kell nyújtania, mint egy névtelen terméknek, a márkaépítés első feladata tehát a magasabb fogyasztói érték megteremtése a vevők alapos megismerésével, a minőség megőrzésével és fejlesztésével. Ismerni kell a márkák értékét, csak így ítéltethető meg, hogy mennyit érdemes a márkába fektetni. Megismerjük a könyvből a márkaértékelés számviteli, gazdasági és egyéb eljárásait; a piackutatás segítségével az is meghatározható, hogy a vevők mennyire értékelik a márkát. A szerző felhívja a figyelmet azokra a vezetői hibákra, amelyek a márkák elhanyagolásából erednek (rövidlátás, mohóság, gyenge marketingtevékenység stb.). Mindenképpen ismerni kell, hogy a vásárlók és fogyasztók hogyan vélekednek a márkáról s meg kell érteni, hogy hogyan hozzák meg döntéseiket. Ez

kezlet információs és döntési értékelés lehet, az előkészítés során a legfontosabb feladat a cél meghatározása és a napirend kialakítása. A viselkedéskultúra keretében szó van a könyvben a társadalmi érintkezési szabályairól és a különböző magatartási formákról is.

A továbbiakban részletes leírást találunk az írásbeli kommunikáció főbb megjelenési formáiról (levelek, szerződések, jelentések, pályázatok); ide tartoznak a belső szabályzatok is. Az előadástechnikával kapcsolatban a beszédkommunikáció és a beszédtechnika eszközeit, a verbális kommunikáció zavarait ismerjük meg; fontos a hallgatósággal kialakítandó kapcsolat! A szerző részletesen bemutatja a tárgyalás, az üzletkötés és a marketing kommunikációs technikáit. Az üzleti tárgyalásokat a tárgyaló felek közös érdeke jellemzi, az, ahogy ezt a közös érdeket érvényesíteni kívánják. Fontos a cél meghatározása, az időtényező szerepe, a programmegyeztetés, az ajánlat világos ismertetése, a tárgyalási folyamat értékelése és teljes dokumentációjának rendszerezése. A kommunikációs szakértelem (kompetencia) azokat a készségeket, képességeket jelenti, amelyek az üzleti kommunikáció során szükségesek a kapcsolatok eredményes kialakításához.

A marketing információs rendszer a vállalat környezetére, működésére, az ügyletek lebonyolítására vonatkozó információk beszerzését, feldolgozását, tárolását végző személyek tevékenységét, valamint az erre szolgáló hardver- és szoftvereszközöket foglalja magában. Akkor tekinthető marketing információs rendszernek, ha összhangban van a vállalati marketing stratégiai céljaival, tartalmazza a feladatok ellátásához szükséges

külső és belső információkat, s a piaci szükségletkielégítést szolgálja. Vállalaton belüli feladata a folyamatok nyomon követése, a piaci követelmények kielégítése. Kialakítása során figyelemmel kell kísérni az új tudományos-műszaki eredményeket, mert ezek új piaci lehetőségeket termelhetnek. A szerző foglalkozik az elektronikus kereskedelem marketingkommunikációs szempontjaival is. Rámutat arra, hogy az elektronikus kereskedelem elterjedését a védelem és a hitelesség befolyásolja. Az értékesítési folyamat szereplőiről, az arculatteremtés feladatairól, a reklámkommunikációról és az internetnek a marketingkommunikációban való alkalmazásáról olvashatunk még e tárgykör kapcsán.

A szerző végül a kommunikáció zavarait és az üzleti kommunikáció nemzeti sajátosságait mutatja be. Megismertet a technikai rendszerből eredő, a személyi eredetű, a környezeti feltételekből eredő zavarokkal, majd a kommunikációs zavartényezőkhöz elhárításával foglalkozik. Rámutat, hogy ehhez a kommunikációs készség fejlesztésére, a magatartási szabályok ismeretére és alkalmazására, valamint az érintkezési és viselkedési formák fejlesztésére van szükség. A nemzeti sajátosságok közül az angol nyelvű kultúrák, az arab és francia nyelvű kultúrák kommunikációs sajátosságait ismerjük meg. Pálkás Jenő igen tartalmas, a tárgykört alaposan kimerítő, állításait példákkal és magyarázatokkal alátámasztott könyvből.

Irodalomjegyzék, a használt idegen szavak értelmezése, a gesztusjelzések magyarázata és betűrendes tárgymutató zárja a könyvet.

**R. I.**

*Geoffrey Randall*

## MÁRKÁZÁS A GYAKORLATBAN

Geomédia Kiadó Rt., Budapest, 2000. 238 p.

Az ismert márkák közül egyesek hosszú múltra tekinthetnek vissza s létfontosságúak az azokat létrehozó vállalatok sikeres működéséhez. A jól megválasztott márkanév egyre nagyobb jelentőségéhez jutnak a globális piacokon is. A márkák értéket jelentenek, mert nyereséget hoznak; ezért úgy kell kialakítani azokat, hogy folytonos kapcsolatban álljanak a vásárlókkal és felhasználókkal. Ennek érdekében a márkákat folyamatosan gondozni és megfelelő színvonalon kell tartani. A könyv szerzője az időtálló márkanév létrehozásához és tartós fennmaradásához ad segítséget a cég tulajdonosoknak, a marketingmenedzsmentnek és a kereskedőknek.

A márkának többet kell nyújtania, mint egy névtelen terméknek, a márkaépítés első feladata tehát a magasabb fogyasztói érték megteremtése a vevők alapos megismerésével, a minőség megőrzésével és fejlesztésével. Ismerni kell a márkák értékét, csak így ítéltethető meg, hogy mennyit érdemes a márkába fektetni. Megismerjük a könyvből a márkaértékelés számveteli, gazdasági és egyéb eljárásait; a piackutatás segítségével az is meghatározható, hogy a vevők mennyire értékelik a márkát. A szerző felhívja a figyelmet azokra a vezetői hibákra, amelyek a márkák elhanyagolásából erednek (rövidlátás, mohóság, gyenge marketingtevékenység stb.). Mindenképpen ismerni kell, hogy a vásárlók és fogyasztók hogyan vélekednek a márkáról s meg kell érteni, hogy hogyan hozzák meg döntéseiket. Ez

feltétlenül szükséges a vásárlásra való ösztönzéshez! A rendelkezésükre bocsátott információknak – a márkaüzenetnek – egyszerűnek, könnyen érthetőnek kell lennie. A márkakutatás módszereinek fel kell tárniuk a márkák látható és rejtett értékeit, a fogyasztók véleményét is.

A márkamenedzselés a meglévő márkák felhasználásával törekszik a legjobb eredmény elérésére; úgy kell a márkát megerősíteni, hogy a legtöbbet lehessen kihozni belőle. A márkakiterjesztés és márkabővítés akkor lehet sikeres, ha olyan termékeket mutatnak be, amelyek illenek a márkához és hitelesen kínálnak értéket a vevőknek. Az internet azért nyújt új lehetőségeket, mert globálisan és közvetlen módon működik. A továbbiakban olvashatunk az eladásösztönzés és a márka kapcsolatáról, a szolgáltatások márkázási problémáiról, valamint a márkák kialakításának lehetőségeiről a vállalatközi piacokon. Az új módszerek alkalmazása arra mutat, hogy a vállalatok ma már felismerik: függő kapcsolatban állnak vásárlóikkal, felhasználóikkal, és ezt a kapcsolatot ápolni kell a tömegmédián, a telefonos szolgáltatásokon keresztül.

Megismerjük a könyvből a kiskereskedők szerepét és az üzletláncok egyre fokozódó jelentőségét. A márkacépitők számára fontosak az új ten-

denciák (jobb menedzsment, megbízhatóbb adatok, új felhasználói szükségletek stb.). A vállalatközi piacokon is lehet márkanévet kialakítani; szó van ezek jellemzőiről, a szervezetek vásárlásairól, az üzleti márka létrehozásáról. A szerző foglalkozik az üzleti, a vállalati, a nemzetközi és a globális márkák meghatározásával. Így például kifejti, hogy a vállalati márkánál a márka azonos a vállalat nevével, a globális márka lényegében mindenhol ugyanaz, a nemzetközi márkák különböznek azokon a piacokon, ahol versenybe indulnak (helyi alkalmazkodás). A globális méretek gazdaságosak, megismerjük a globális márkázás feltételeit és marketingstratégiájának kialakítását.

A márkákat tervezni kell; ennek során a márkák kialakításánál mindent a fogyasztók és a márka által kiszolgált piac szemszögéből kell figyelembe venni s minden márkát rendszeresen újra kell értékelni. A piacelemzésnek ki kell terjednie a vásárlók és felhasználók mélyreható megismerésére, a versenytársakra, az értékesítési csatornákra stb. A pozicionálás során a márkát a versenytársakhoz viszonyítva és a legfontosabb különbségeket hangsúlyozva kell elhelyezni a fogyasztók tudatában. Minden tervnek tartalmaznia kell ellenőrzésre szolgáló mérőszámokat, s így a visszajelzések megmutatják, ha az eredmények eltérnek a kitűzött

céltól. A marketingszervezeti struktúrák állandóan változnak, mert a cégek újabb és újabb megoldásokat keresnek; ezek közül azok az eredményesek, amelyek megfelelnek a vállalat helyzetének és kultúrájának.

Az elektronikus kereskedelem, az internet és a márka kapcsolatával foglalkozik a szerző könyve utolsó fejezetében. Ismerteti sajátosságait, megvizsgálja funkcióit, lehetőségeit és a márkázásra gyakorolt hatásait. Ez utóbbiak közt lehetnek olyanok, amelyek átalakítják a marketinget, kiiktatják a közvetítőket, megváltoztatják a meglévő modelleket, s újakat hoznak létre. Az internet a fogyasztók számára mindenképpen előnyös; a gyártók akkor profitálhatnak belőle, ha teljesen újfajta kapcsolatot tudnak kiépíteni a fogyasztókkal. Nincsenek általános, mindenkire illő megoldások, a cégeknek alaposan fel kell mérniük a helyzetet és csak azután kell cselekedniük. A vállalatoknak fel kell ismerniük, hogy az internet működtetéséhez teljesen más képességekre és gondolkodásmódra van szükség. Az új kihívásokhoz a vezetőknek meg kell találniuk az azokhoz illő módokat. Az európai vállalatok vezetői ezeket lassan ismerték fel, pedig az internet korszakhoz való alkalmazkodás – mint minden stratégiai kérdés – felső vezetői felelősség!

Rubóczky István

#### E számunk szerzői:

Dr. CZAKÓ Erzsébet egyetemi adjunktus, BARTÓK István egyetemi adjunktus, SZANYI Miklós kandidátus, egyetemi adjunktus, a szerzők a BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék munkatársai; Dr. BALATON Károly tanszékvezető-helyettes egyetemi tanár, Dr. ANTAL-MOKOS Zoltán egyetemi docens, TÓTH Krisztina tanársegéd, Dr. BUZÁDY Zoltán adjunktus, Dr. TARI Ernő egyetemi tanár, a szerzők a BKÁE Vezetési és Szervezési Tanszék munkatársai; Dr. OSMAN Péter kandidátus; Dr. RUBÓCZKY István nyugdíjas osztályvezető.