

Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management
havi szakfolyóirata

Szerkesztőség és kiadóhivatal:
1093 Budapest, Fővám tér 8.
Telefon: 482-5527
Fax: 482-5426
<http://www.corvinus-mba.hu>

Felelős kiadó:
Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management

Szerkesztőbizottság:
Elnök: Wetzker, Konrad

Tagok:
Bánfi Tamás
Chikán Attila
Cser László
Dobák Miklós
Gálik Mihály
Kerekes Sándor
Mészáros Tamás
Veress József

Tanácsadó testület:
Barakonyi Károly
Bayer József
Bélyácz Iván
Bordáné Rabóczki Mária
Csányi Sándor
Delfmann, Werner
Farkas Ferenc
Gaál Zoltán
Grubbström, Robert
Hofmeister Tóth Ágnes
Horváth Péter
Kövesi János
Kreuzer, Konrad
Román Zoltán
Szentay István
Takács János
Török Ádám
Vastag Gyula
Vecsenyi János

Főszerkesztő: Becsky Róbert
robert.becsky@uni-corvinus.hu

Olvasószerkesztő: Nusser Tamás
tnusser@ibs-b.hu

Szerkesztőségi titkár: Pettenkoffer Rita
rita.pettenkoffer@uni-corvinus.hu

ISSN: 0133-0179

A kiadvány készült:
a Pauker Nyomdaipari Kft. gondozásában

Előfizetés:
Előfizetésben terjeszti
a Magyar Posta Rt. Hírlap Üzletág.
Előfizethető közvetlen a kézbesítőknél, az
ország bármely postáján, Budapesten
a Hírlap Ügyfélszolgálati Irodákban
és a Központi Hírlap Centrumnál
(Budapest VIII., Orczy tér 1.
Tel.: 06 1 477-6300 P. cím: Bp., 1900).
További információ: 06 80 444-444
E-mail: hirlapelofizetes@posta.hu

Előfizetési díj egy évre 9600 Ft
Példányonkénti ár: 1000 Ft

Megjelenik havonta.

Egyes példányok megvásárolhatók
a Szerkesztőségben és az Aula kiadó
könyvesboltjában, Fővám tér 8.

Kéziratot nem őrzünk meg és nem
küldünk vissza!

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLIII. ÉVF., JANUÁR

2012. különszám

TARTALOM

Cikkek, tanulmányok

- **CHIKÁN Attila – CZAKÓ Erzsébet**
A hazai vállalati versenyképesség és a nemzetközi élvonal 2
- **CSITE András – LUKSANDER Alexandra – MIKE Károly**
Az európai vállalkozó karaktere 4
- **MANDJÁK Tibor – WIMMER Ágnes – JUHÁSZ Péter**
A hálózati pozíció és a versenyképesség kapcsolata 14
- **KOCSIS Alexandra**
A multinacionális vállalatok szerepe a hazai klaszterekben 24
- **KUTASI Gábor**
Az ipari parkok szerepe a kínai -magyar gazdasági kapcsolatok
fejlesztésében 36
- **NAGY Gábor - BERÁCS József**
A hazai kis - és középvállalatok teljesítményét befolyásoló stratégiai
orientációk 46
- **KAZAINÉ Ónodi Annamária**
Az exportteljesítmények és a háttérükben álló vállalati jellemzők elemzése 57
- **KENESEI Zsófia - GYULAVÁRI Tamás**
A marketing-erőforrások hatása a vállalati versenyképességre 72
- **DRÓTOS György - MÓRICZ Péter**
A vállalati informatika szerepe a versenyképesség alakításában
a pénzügyi és gazdasági válság időszakában 80
- **GÁTI Mirkó - KOLOS Krisztina**
Az elektronikus kereskedelem alkalmazása a hazai vállalatok körében -
a piacorientáció és a marketingkörnyezet szerepe 90
- **TÁTRAI Tünde - FÁBIÁN Boglárka**
A hazai vállalatok nyitottsága az elektronikus beszerzésre 97
- **TOARNICZKY Andrea - IMRE Noémi - JENEI István -
LOSONCI Dávid - PRIMECZ Henriett**
A lean kultúra értelmezése és mérése egy egészségügyi szolgáltatónál 106
- CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI** 121

Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management
havi szakfolyóirata

Published by
Corvinus School of Management
Corvinus University of Budapest

<http://www.corvinus-mba.hu>



School of Management

CHIKÁN Attila – CZAKÓ Erzsébet

A HAZAI VÁLLALATI VERSENYKÉPESSÉG ÉS A NEMZETKÖZI ÉLVONAL -

Előszó a „Mozaikok az üzleti szféra versenyképességéről 2.”
különszámhoz

A versenyképességi kutatások jelenlegi fázisának fókuszpontjában a nemzetközi kontextusok állnak. Milyen területeken hasonló, illetve eltérő a hazai vállalatok versenyképessége, valamint az arra hatással lévő hazai környezet az élenjáró országokban és az Európai Unióban megfigyeltektől? A különszám cikkei e kérdést járják körül. A különszám a Vezetéstudomány 2011-ben megjelent különszámának folytatása. A bevezető a cikkek háttérét adó TÁMOP 4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 projekt 2. alprojektjének, „A nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége”, további eseményeiről és a megjelenő cikkekről ad áttekintést. Az alprojekt a Budapesti Corvinus Egyetem TÁMOP 4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 projekt részeként a Versenyképesség Kutató Központ koordinálásával működik.

A Vezetéstudomány (2011) különszám bevezető cikkében áttekintést adtunk a TÁMOP 4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 projekt 2. alprojektjének, „A nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége” felépítéséről és működéséről. A korábbi gyakorlatot követve ez a különszám is a legkiérleltebb kutatási eredményekből ad ízelítőt. A tanulmányok kiválasztásában a műhelyvezetők és kutatócsoport-vezetők javaslatait vettük figyelembe, a tanulmányok véleményezésébe pedig bevontuk a korábbi kutatások során létrehozott kutatási tanács munkatársait: Balaton Károlyt, Chikán Attilát, Czákó Erzsébetet, Demeter Krisztinát, Kolos Krisztinát és Zoltayné Paprika Zitát.

A Versenyképesség Kutató Központ kutatásainak jelenlegi fázisában a nemzetközi kontextusok állnak a középpontban. A nemzetközi kontextusok vonatkoztatási pontot jelentenek számunkra: az élenjáró nemzetközi irodalom, a legfejlettebb gazdaságok és az Európai Unió tagországainak gyakorlatát éppúgy magukba foglalják, mint a globális gazdasági hatásokat. A cikkek következtetései és eredményei számos szempontból elgondolkodtatóak és továbbgondolásra érdemesek – elméleti és gyakorlati relevanciáikat és következményeiket tekintve egyaránt.

Csibe András, Luksander Alexandra és Mike Károly európai felmérések adatbázisán a vállalkozók és a menedzserek értékrendjét vizsgálták. Kiindulási pontként felvázolták és tesztelték a vállalkozók és menedzserek ideáltípusos portréját. Az eredmények eltéréseket mutatnak az ideáltípusoktól is, és a lakosság által vallott értékektől is. Egyik továbbgondolásra

és kutatásra érdemes következtetésük, hogy az európai vállalkozók és menedzserek közös vonása, hogy az anyagi gazdagság és az élet örömei fontosak számukra, ugyanakkor az esélyegyenlőségnek csekély értéket tulajdonítanak.

Mandják Tibor, Wimmer Ágnes és Juhász Péter az Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP) kutatási irányaihoz kapcsolódóan vizsgálta a vállalatvezetők által észlelt hálózati pozíció és a vállalati teljesítmények kapcsolatát. Elemzésük rámutat arra, hogy a kedvezőbb hálózati pozíció és a vállalati teljesítmény szoros kapcsolatban áll egymással, a központi hálózati pozícióval rendelkező vállalatok számos más területen is eredményesebbek, mint a hálózataikban kevésbé meghatározó pozícióval rendelkezők.

Kocsis Alexandra a földrajzilag szerveződött hálózatok egyik sajátos típusának is tekinthető, három hazai klasztert vizsgált. A klasztermenedzserekkel készült interjúkra épülő feltáró kutatásának kérdése az volt, hogy a multinacionális vállalatok milyen szerepet játszanak a klaszterek működésében és fejlődésében, valamint a kis- és közepes vállalatok fejlesztésében. Eredményei további kutatásra érdemesek, melyek szerint kezdeményező, támogató és fejlesztő szerep éppúgy megfigyelhető a multik között, mint a passzív magatartás.

Kutasi Gábor a kínai-magyar kapcsolatok előtérbe kerülése apropóján azt elemezte, hogy a hazai ipari parkok milyen szerepet játszhatnak a gazdasági kapcsolatok élénkítésében. Cikkében az ipari parkokat a logisztikai központ funkciókkal összefü-

gésben mutatja be, felhívva a figyelmet néhány sikeres nemzetközi példára.

Berács József és Nagy Gábor hat stratégiai tartott orientáció (piaci, márka, vállalkozói, tanulási, ügyfélkapcsolati és innováció) és a vállalati teljesítmény kapcsolatát vizsgálta egy hazai kis- és középvállalatokra (kkv) irányult on-line adatfelvétel alapján. Eredményeik szerint a vállalkozói és az ügyfélkapcsolati orientációk magyarázzák leginkább a vállalati teljesítmények szórását, valamint azt, hogy a dominánsan külföldre termelő és a 2006 után alapított kkv-k részmintájának teljesítménye magasabb, mint a többi kkv-csoporté.

Kazainé Ónodi Annamária írásában a 2009. évi vállalati versenyképességi felmérés adatbázisán végzett elemzést, és az exportteljesítmény változói alapján három klasztert azonosított. Számos vállalati jellemző segítségével elemezte e három csoportot. A következtetések a minta sajátosságaiból fakadóan a hazai kkv-k nemzetközivé válása szempontjából is érdekesek. Eredményei szerint a kiemelkedő exportteljesítménnyel rendelkező csoport szinte mindegyik általa vizsgált vállalati jellemző szerint is eredményesebb, mint a másik két, nem exportáló vállalati csoport.

Kenesei Zsófia és Gyulavári Tamás cikke az erőforrás-alapú vállalatelmélet egyik alkalmazásának tekinthető. A vállalati versenyképességi felmérés adatbázisaira építve megismételték a marketing-erőforrások és a vállalati teljesítmény összefüggéseinek vizsgálatát. A többváltozós statisztikai adatelemzés eredményeit összevetették a korábbi vizsgálatok tapasztalataival is. Egyik fő megállapításuk, hogy a piacszerzéssel összefüggő erőforrások vannak leginkább kapcsolatban a vállalati teljesítménnyel.

Drótos György és Mórícz Péter munkája a következő két tanulmány megalapozásának is tekinthető. A szerzők azt vizsgálják, vajon a vállalatok információtechnológiai (IT) megoldásai (infrastruktúra, alkalmazások, menedzsment és stratégia) összefüggenek-e a vállalati teljesítményekkel, és e téren hogyan értékelhető gyakorlatuk az általuk előre jelzett változások és a nyugat-európai megoldások tükrében. A vállalati versenyképességi adatbázis elemzése alapján levont következtetések szerint, bár az IT-t nem tekintik stratégiai tényezőnek, a nagyobb vállalati teljesítményű vállalatok fejlettebb IT-megoldásokkal jellemezhetők. További kutatásra érdemes eredményük, hogy a vállalati IT-megoldások sem az előre jelzett változásokkal, sem a nyugat-európai szinttel nincsenek összhangban.

Gáti Mirkó és Kolos Krisztina a világháló vállalati alkalmazásának nemzetközi és hazai trendjeit tekintik át, majd az e-kereskedelem vizsgálatára fókuszálnak. A hazai trendek között leírják a vállalati internethasználat jellemzőit a versenyképességi felmérés 2009-es adatbázisa alapján. A vállalati e-kereskedelmet a környezeti tényezőkkel és a piaci orientációval összefüggésben elemzik. A két orientáció közül a piaci orientáció áll szorosabb kapcsolatban az e-kereskedelmi megoldásokkal, amelyre az ezt alkalmazók versenyelőny-forrásként tekintenek.

Tátrai Tünde és Fábíán Boglárka írása arra keres választ, hogy a beszerzés oldaláról hogyan jellemezhetők a hazai vállalatok IT-alapú megoldásai, az e-beszerzések. Elemzésük megalapozásához áttekintik az e téren meglévő eredményeket, és azokat egy saját felmérésre épülő elemzés eredményeivel gazdagítják. Vizsgálataik szerint az e-beszerzési megoldásokban élen járó hazai cégek jellemzően EU-tagországu anyavállalattal rendelkeznek, továbbá az e-beszerzés megoldásai összefüggnek a vállalati mérettel, és a vevők által megkövetelt rugalmassággal.

Toarniczky Andrea, Imre Noémi, Jenei István, Losonci Dávid és Primecz Henriett írása az autógyártásban kidolgozott, és azóta a szolgáltatások szervezeti hatékonyságának javítását is szolgáló filozófia és módszer hazai alkalmazásának tapasztalataihoz kapcsolódik. A lean megoldások alkalmazása egyik támogató feltételének tartják a szervezeti kultúrát. Hogyan lehet ezt értékelni és mérni? A szerzők egy hazai egészségügyi szolgáltatónál tesztelték a lean menedzsment alkalmazásának szervezeti kultúrával összefüggő tényezőit.

* * *

A TÁMOP 4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 projekt a felhívás keretében a 2. alprojekt keretében a különszám nyomdába kerülésével egy időben zárulnak a megszületett tanulmányok szakmai vitái. Reményeink szerint e tanulmányok alapján a szerzők a Vezetéstudomány hasábjain jelentkeznek majd kutatási eredményeikkel. A kutatási produktumok vitáival azonban nem ér véget a kutatás. Az alprojekt négy műhelyének eredményeit a műhelyvezetők, Magas István – Kutasi Gábor, Szepesi Balázs – Borbás Gabriella, Boda György és Demeter Krisztina, zárótanulmányban foglalják össze. Ezekre is építve kerül sor egy nemzetközi konferenciára 2012. március 8-9-én, ahol eredményeinket hazai és külföldi szakemberekkel vitatjuk meg. Azal a céllal tesszük ezt, hogy kutatási eredményeink nemzetközi pozicionálásához és kutatásaink folytatásához ötleteket és támogatást kapjunk. Eredményeinket a hazai érdeklődők számára is hozzáférhetővé tettük, illetve tesszük: a www.versenykepesseg.uni-corvinus.hu és a <http://scienceprojekt.uni-corvinus.hu> oldalakon érhetők el és követhetők figyelemmel.

Felhasznált irodalom

Vezetéstudomány (2011): Mozaikok az üzleti szféra versenyképességéről 1. különszám. XLII. évf.

VEZETÉSTUDOMÁNY

CSITE András – LUKSANDER Alexandra – MIKE Károly
AZ EURÓPAI VÁLLALKOZÓ KARAKTERE

Miben különböznek motivációjukat, értékeit, habitusukat tekintve a vállalkozók, illetve a menedzserek a társadalom többi tagjától és egymástól? Egy 29 európai országra kiterjedő reprezentatív lakossági kérdőíves felmérés (European Social Survey) alapján keresik a szerzők a választ e kérdésre. A Schwartz-értéktesztet használják, amelynek segítségével meghatározhatók az általános célok, elvek, amelyek követését egy személy fontosnak tartja az életében. Így felrajzolható a személy karaktere. Hozzájárulásuk az irodalomhoz kettős. Bár készültek európai szinten elemzések a vállalkozók által vallott sajátos értékekről, a Schwartz-teszt átfogóbb, árnyaltabb és megbízhatóbb elemzést tesz lehetővé. Továbbá, az említett elemzések csak az önfoglalkoztatókat vizsgálták, amely kategória magában foglalja ugyan a vállalkozókat, ám tágabb annál. Az alkalmazott menedzserekről pedig tudomásuk szerint egyáltalán nem készült hasonló elemzés.*

Kulcsszavak: vállalkozói magatartás, értékek, Schwartz-értékteszt

A modern kapitalizmus – tudományos elemzésekben, művészeti alkotásokban és a tömegkultúra termékeiben feltűnő – két főhőse a vállalkozó és a menedzser. De vajon léteznek-e a valóságban is ezek a hősök? S ha léteznek, milyen a karakterük? Természetesen tudjuk, hogy vannak vállalkozásaikat irányító cégtulajdonosok és alkalmazottként dolgozó vállalati vezetők. De beszélhetünk-e bármelyik csoport esetében egy-egy és más csoportoktól megkülönböztető karakterről?

A közgazdasági gondolkodásban legalább Schumpeter (magyarul lásd: 1980) óta jelen van az a gondolat, hogy a vállalkozó nemcsak gazdasági tevékenysége révén, hanem lelki alkatát tekintve is különbözik a társadalom többi tagjától. Schumpeter úgy vélte, a vállalkozó célja a siker felmutatása, a hódítás és a függetlenség elérése, mindezt pedig az innovációs képességeit kihasználva törekszik, másoknál kevésbé támaszkodva a hagyományokra és társas kötődésekre. Emellett a weberi hagyományt követve Schumpeter a vállalkozót egyfajta elhivatott aszkétának látta, és hangsúlyozta, hogy távol áll tőle a hedonista indíték (Schumpeter, 1980: 141–143. o.). A menedzsernek nincsen ehhez hasonló egyetlen klasszikus portréja az irodalomban. Míg Taylornál (1911) hűvösen intellektuális, szenttelen akarnokként jelenik meg, Chester Barnarnál (1938) a menedzser a vállalati közösség morális és politikai vezetője. Így vagy úgy, a menedzser hatalmat gyakorol, méghozzá higgadt szakszerűséggel magas teljesítményre törekedve, s ha újít is, egy jól működő rendszer részeként érzi jól magát.

A vállalkozásokról és a vállalati menedzsmentről szóló újabb elméleti irodalom elbizonytalanít minket abban, hogy valóban léteznek-e ezek a szerepek. Egyrészt megkérdőjelezi a vállalkozói és a menedzseri funkciók elkülöníthetőségét. „Menedzser típusú cégtulajdonosokról” és „vállalkozó menedzserekről” beszél (Wennekers – Thurik, 1999), és hangsúlyozza, hogy a menedzseri létra különböző fokain álló személyek is részben vállalkozói funkciókat látnak el (például Foss et al., 2007). Másrészt az élet minden területén felfedezni vél vállalkozói szerepeket – a „társadalmi vállalkozóktól” a „bürokratikus vállalkozókon” át a „politikai vállalkozókig” (Pozen, 2008). Harmadrészt, felhívja a figyelmet a vállalkozók, illetve a menedzserek csoportjának nagyfokú belső heterogenitására (Carland et al., 1984). A szerepek sokféleségét és az elmosódó szerephatárokat hétköznapi tapasztalataink is mintegy természetes módon megerősítik.

Ha a sokféleségben fel akarjuk tárni az egységet, kézenfekvő, hogy a társadalom egészének szintjén statisztikai módszerekkel vizsgálódjunk. Megvizsgáljuk, hogy motivációjukat, értékeit, habitusukat tekintve különböznek-e, és ha igen, miben különböznek a vállalkozók, illetve a menedzserek a társadalom többi tagjától, és egymástól. McClelland (1961) úttörő tanulmánya óta gazdag empirikus irodalom vizsgálja különböző módszerekkel ezeket a kérdéseket. Tanulmányunkkal ehhez az irodalomhoz kívánunk hozzájárulni. Egy 29 európai országra kiterjedő reprezentatív lakossági kérdőíves felmérés alapján elemezzük, miben térnek el a mintában megjelenő mikro-

* A tanulmány a TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 projekt támogatásával jött létre.

kis- és nagyvállalkozók, illetve az alkalmazott menedzserek által vallott értékek a társadalom többi részétől. A Shalom Schwartz (2001; 2006) által kidolgozott értékesztet használjuk, amely mindazokra az alapvető értékekre kiterjed, amelyek kultúrától függetlenül értelmezhetők. A teszt segítségével meghatározhatók az általános célok, elvek, amelyek követését egy személy fontosnak tartja az életében. Így felrajzolható a személy karaktere.

Hozzájárulásunk az irodalomhoz kettős. Bár készültek európai szinten elemzések a vállalkozók által vallott sajátos értékekről (Beugelsdijk – Noorderhaven, 2005; Benz – Frey, 2008), a Schwartz-teszt átfogóbb, árnyaltabb és megbízhatóbb elemzést tesz lehetővé. Továbbá, az említett elemzések csak az önfoglalkoztatókat vizsgálták, amely magában foglalja ugyan a vállalkozókat, ám tágabb annál. Az alkalmazott menedzserekről pedig tudomásunk szerint egyáltalán nem készült hasonló elemzés.

Előzmények

A vállalkozók jellemvonásait vizsgáló empirikus irodalom részben megerősítette, részben megkérdőjelezte a Schumpeter által felvázolt portrét. Számos tanulmány igazolta, hogy az innovativitás a vállalkozók legfőbb megkülönböztető jegye, továbbá, hogy a függetlenség és önállóság különösen fontos számukra (részletes áttekintést nyújt Császár – Horváth, 2010). Az utóbbit jelzi egyrészt, hogy a vállalkozókra jellemző a „belső kontroll általi vezéreltség”, azaz úgy gondolják, a sorsukat maguk irányítják, uraik saját életüknek (Rotter, 1966). Másrészt jelzi az önálló, autonóm munkának tulajdonított nagy értéket is (Benz – Frey, 2008). Az egyik fontos vitatott pont Schumpeter elméletében a kockázatvállalás. Míg Schumpeter kifejezetten vitatta, hogy a kockázatvállalás a vállalkozó lényegi jegyei közé tartozna, több empirikus elemzés is arra az eredményre jut – összhangban J. St. Mill (1898), Knight (1921) és Mises (1949) elméleteivel –, hogy a vállalkozókat az átlagosnál magasabb fokú kockázatvállalási hajlandóság jellemzi (Stewart et al., 1999).¹ A másik vitatott kérdés a hatalmi, „hódítási” törekvés. Úgy tűnik, a vállalkozókat inkább jellemzi a teljesítményorientáltság, mint a hatalomvágy (Stewart et al., 1999).

A menedzsereket szinte mindig a vállalkozókkal összehasonlítva vizsgálták. Bár nincs konszenzus az irodalomban, számos elemzés utal arra, hogy a menedzserek a vállalkozókhoz hasonlóan belső kontroll által vezéreltek (Begley – Boyd, 1987) és teljesítményorientáltak, viszont kevésbé kockázatvállalók és innovatív szelleműek (Császár – Horváth, 2010). Stewart et al. (1999) szerint ugyanakkor az (amerikai) menedzsereknek fontosabb a hatalom, mint a teljesítmény, míg a vállalkozóknál éppen fordítva van. Fagenson (1993) pedig azt

emeli ki (szintén amerikai minta alapján), hogy a menedzsereknek fontosabb az élet élvezete, míg a vállalkozóknak az, hogy kiaknázhassák a magukban rejlő potenciált.

Az irodalom részletes ismertetése helyett három átfogó európai és egy Európán kívüli vizsgálatot emelünk ki. Beugelsdijk – Noorderhaven (2005) egy 13 országra kiterjedő mintán (*European Values Survey 1990*) vetették össze az önfoglalkoztatókat az alkalmazottakkal az aktív népesség körében. Eredményeik szerint az önfoglalkoztatók fontosabbnak tartják az egyéni felelősségvállalást és az egyéni erőfeszítések ösztönzését, továbbá inkább vélik úgy, hogy mindenki a saját sikerének kovácsa. Benz – Frey (2008) az *International Social Survey Programme* Észak-Amerikára, Nyugat- és Kelet-Európára is kiterjedő adatfelvétele alapján az önfoglalkoztatók munkához való viszonyát vizsgálták. Azt találták, hogy az önfoglalkoztatók az alkalmazottaknál többre értékelik az izgalmas kihívásokat, az érdekes munkát és az önállóságot. Noseleit (2009) az általunk is használt *European Social Survey* egy korábbi hullámának (2006/7) adatait elemezte: kilenc nyugat-európai országban hasonlította össze a Schwartz-teszt alapján az önfoglalkoztatókat a társadalom többi tagjaival, és markáns eltéréseket talált. Szintén a Schwartz-tesztet használta Holt (1997), aki a kínai és az amerikai vállalkozókat, valamint a kínai menedzsereket hasonlította össze. Legfontosabb megállapítása, hogy a két országbeli vállalkozók értékeiket tekintve jobban hasonlítanak egymásra, mint a kínai vállalkozók a kínai menedzserekre. Noha mind a négy idézett elemzés jelentős különbségeket talált az országok között, mégis azt bizonyítják, hogy a nemzeti kulturális különbségek (Hofstede, 2001) ellenére azonosíthatók közös karakterjegyek, legalábbis a vállalkozók esetében.

A Schwartz-féle értékeszt

A Schwartz-teszt (Schwartz, 2001) az emberi értékek mérésére kifejlesztett kérdéssor. Schwartz értékeket mérő skáláját a korábbi értékesztetek integrálásával állította össze.² A teszt *European Social Survey*-ben szereplő változatában a kérdések 21 különböző ember jellemzését tartalmazzák (lásd Melléklet 1. táblázat). A válaszadó egy hatfokozatú skála segítségével határozhatja meg, hogy a kérdésben jellemzett ember mennyire hasonlít őrá. A 21 kérdést Schwartz tíz csoportba rendezte, amelyek tíz minden kultúrában fellelhető értéknek felelnek meg. A tíz érték a következő: önállóság, stimuláció, hedonizmus, teljesítmény, hatalom, biztonság, konformitás, tradíció, jóindulat és univerzalizmus. Mind a tíz érték a hozzátartozó központi motivációkkal jellemezhető, amelyek a következők:

- önállóság: önálló gondolkodás és cselekvés, alkotás, felfedezés,

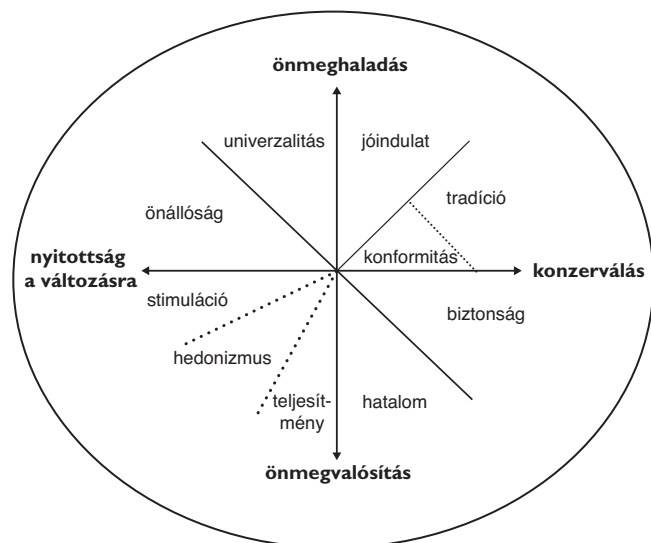
VEZETÉSTUDOMÁNY

- stimuláció: izgalom, újdonság, kihívás keresése az életben,
- hedonizmus: öröm, kedvtelés,
- teljesítmény: a társadalmi standardoknak megfelelő siker,
- hatalom: társadalmi státusz és presztízs, emberek és erőforrások feletti kontroll,
- biztonság: biztonság, harmónia, az állam és a kapcsolatok stabilitása,
- konformitás: tartózkodás az olyan viselkedéstől, mely mások számára sértő vagy ártalmas lehet, illetve megsértheti a társadalmi normákat és elvárásokat,
- tradíció: a tradicionális kultúrához, illetve valláshoz köthető eszmék és szokások elfogadása és tisztelete,
- jóindulat: biztosítani és növelni azok jólétét, akikkel az illető szoros kapcsolatban áll,
- univerzalizmus: megértés, megbecsülés, tolerancia, a társadalom jólétének biztosítása, a környezet védelme.

Schwartz a tíz alapvető értéket két egymásra merőleges tengely mentén négy csoportba – magasabb rendű értékbe – rendezi el. Ezt szemlélteti az 1. ábra.

1. ábra

Schwartz-féle értékmodell (Schwartz, 2001 és Keller, 2008 alapján)



Az első (x) tengely a változásra való nyitottság és a konzerválás értékeit állítja egymással szembe. A változásra való nyitottság magasabb rendű értékét az önállóság és a stimuláció értékeinek csoportja alkotja, míg a konzerválás magasabb rendű értékét a biztonság, a tradíció és a konformitás értékei jellemzik. A második tengely (y) az önmegvalósítástól az önmeghaladásig (*self-transcendence*) tartó tengely. A tengely önmegvalósításhoz közelebbi végén a teljesítmény és

hatalom értékei helyezkednek el, míg az önmeghaladáshoz az univerzalizmus és a jóindulat értékei tartoznak. A hedonizmus értéke bizonyos szempontból a két tengely között helyezkedik el, azaz egyszerre tartalmaz a változásra való nyitottsághoz és az önmegvalósításhoz tartozó elemeket. Az esetek többségében Schwartz a hedonizmust a változásra való nyitottság magasabb rendű értékéhez tartozónak tekintti. Az értékek körformában történő megjelenítése lehetővé teszi, hogy szemléltetni lehessen bizonyos távolságokat közöttük.

Schwartz szerint egyes értéktípusok viszonyát konfliktus, másokét pedig *összeférhetőség* jellemzi. A hedonizmus és a jóindulat például nehezen összeegyeztethető értékek, ám a hedonizmus és a teljesítmény nagy valószínűséggel együtt járnak. Az értékeket így egyfajta strukturáltság jellemzi abból a szempontból, hogy az egyik érték igénylése gyakran egy másik elutasításával vagy alacsonyabb értékelésével jár együtt.

A nyugat-európai önfoglalkoztatók és alkalmazottak értékrendszerét a Schwartz-teszt alapján összehasonlító vizsgálat, amelyet a fentiekben idéztünk (Nosceleit, 2009), arra a következtetésre jutott, hogy az önfoglalkoztatókat a nyitottság és az önmegvalósítás felsőbbrendű értékeinek dominanciája jellemzi. A tíz érték sorrendje igen hasonló volt a két csoportban, annyi különbséggel, hogy az univerzalizmus és az önállóság felcserélődött: az önfoglalkoztatók számára ez utóbbi érték előrébb kerül a rangsorban. Bár az értékek hierarchiája nagyfokú hasonlóságot mutatott, a tíz értékből 8 esetén szignifikánsan különbözött a két csoport. A legnagyobb különbség a biztonság és az önállóság fontosságának megítélésében mutatkozik. Az önfoglalkoztatók számára fontosabb a *stimuláció*, az önállóság, a *teljesítmény* és az alkalmazottakénál kevésbé lényeges a *biztonság*, a *konformitás*, az *univerzalizmus*, a *jóindulat* és a *hedonizmus*. A hatalom és a tradíciók fontosságának megítélésében nincs szignifikáns különbség a két vizsgált csoport között.

Holt (1997) eredményei szerint a kínai és az amerikai vállalkozók is többre értékelték a *teljesítményt* és az önállóságot, a *tradíciót* és a *konformitást* pedig kevésbé, mint a kínai menedzserek. A szerzők ugyanakkor markáns különbségeket is azonosítottak a kínai és az amerikai vállalkozók között. Meglepő módon a kínai vállalkozók – legalábbis az amerikai társaikhoz képest – jobban megfeleltek a klasszikus vállalkozó-képnek. Kevésbé törekednek biztonságra, jobban keresik a stimulációt és emellett kevésbé hedonisták. Az utóbbi feltevezésük szerint a kínai kulturális környezet hatása, nem a kínai vállalkozói lét sajátossága, mivel a kínai vállalkozók *hedonistábbak* a kínai menedzsereknél. ³

Elemzett adatok

Az elemzésekhez két adatbázist⁴ használtunk: a European Social Survey (továbbiakban ESS) 2008-as hullámának 29 országára⁵, valamint 2010-es hullámának Magyarországra vonatkozó adatait⁶. A korábbi európai elemzések az önfoglalkoztatók (*self-employed*) teljes csoportját azonosították vállalkozóként. Ez azonban megkérdőjelezhető, hiszen az önfoglalkoztatók nem feltétlenül vezetnek vállalkozásokat, és gazdasági szerepük lényegesen eltérhet a több alkalmazottat is foglalkoztató cégtulajdonosokétól (Lazear, 2005). S általában a legfeljebb néhány alkalmazottat irányító

mikrovállalkozók körében sem „bontakozik ki” teljes egészében a vállalkozói karakter (Stewart et al., 1999). Ezért az önfoglalkoztatókon belül elkülönítettük a 0–4 alkalmazottat irányító mikrovállalkozókat a nagyobb cégek tulajdonosaitól. Az utóbbiakat további két csoportra – 5–49 főt foglalkoztató „kisvállalkozókra” és legalább ötven főt alkalmazó „nagyvállalkozókra” – osztottuk azzal a céllal, hogy megvizsgáljuk a „nagyvállalkozók” jellemzőit is. Menedzserként azokat a gazdasági vállalkozásoknál alkalmazott személyeket definiáltuk, akiknek legalább öt beosztottjuk van. A kis elemszám miatt az ötven főnél több beosztottal rendelkezőket nem tudtuk külön vizsgálni, így a mintában szereplő menedzserek leginkább talán a kisvállalkozókkal állíthatók párhuzamba. Jeleznünk kell azt is, hogy a jelen cikkben „menedzserként” megjelenő alkalmazottak jelentős része vélhetően az őket foglalkoztató szervezet alsó- és középszintű, beosztott vezetője, így ez a csoport csak korlátozottan azonos a képpel, ami anekdotikus történetek és a tömegmédiá közvetítette élmények alapján a nagyvállalatok élén dolgozó „menedzserekről” bennünk él. A felnőtt lakosságot reprezentáló mintán elvégzett felmérésben résztvevők 9%-a minősül értelmezésünk szerint mikrovállalkozónak, 6%-a menedzser-középvezetőnek, 1%-a kisvállalkozónak és 0,1%-a nagyvállalkozónak.

A kérdőívben szereplő kérdések elemzése során egy fontos ponton eltértünk a Schwartz által javasoltaktól: a tíz érték közül kettőt két dimenzióra bontottuk. A „hatalom” értékét a teszt két kérdéssel ragadja meg: „Fontos számára, hogy gazdag legyen. Azt akarja, hogy sok pénze és drága dolgai legyenek”, illetve „Fontos számára, hogy tiszteljék mások. Azt akarja, hogy az emberek azt csinálják, amit mond”. A vállalkozók és a menedzserek hatalomhoz való viszonya különösen érdekes kérdés. Ezért úgy véltük, érdemes különválasztani a materi-

1. táblázat

Az irodalomban szereplő vállalkozói értékek megfeleltetése a Schwartz-teszt szerinti értékdimenzióknak (a vállalkozók számára kevésbé fontos értékek dőlttel szedve)

Schwartz-féle érték	Vállalkozói érték
Önállóság	függetlenség (Schumpeter), belső kontroll (Rotter)
Stimuláció	innovációs képesség (Schumpeter), kockázatvállalás (Mill, Knight, Mises)
Teljesítmény	teljesítményorientáltság (McClelland)
Biztonság	kockázatvállalás (Mill, Knight, Mises)
Tisztelet, szabálykövetés	hódítási törekvés, hatalomvágy (Schumpeter)
Tradíció, megfelelő viselkedés	hagyományok, társas kötődések elutasítása (Schumpeter)

Harmadik hipotézisünk szerint a menedzserek értékrendje szintén több ponton különbözik a társadalom többi tagjától. Várakozásainkat a 2. táblázat foglalja össze.

ális *gazdagságra* törekvést a hatalmi pozíció és *tisztelet* kivívásának céljától. A „konformitás” értékdimenzióját szintén két elemre bontottuk. Külön vizsgáltuk az utasítások és formális *szabályok követését*, illetve a társadalmi elvárásoknak *megfelelő viselkedést*. Míg az első feltehetően mintegy természetes módon kevésbé jellemzi a „főnöki” pozíciót betöltőket, az utóbbi a társadalmi (non)konformizmust ragadja meg, amely Schumpeter szerint a vállalkozók sajátos jellemzője.

Hipotézisek

A Schwartz-teszt alapján azonosított 10+2 érték közül több jól megfeleltethető az eddigi vizsgálatok által feltárt tipikus vállalkozói és menedzseri értékeknek. *Első hipotézisünk szerint a vállalkozók számos értéket tekintve markánsan különböznek a nem-vállalkozóktól.* Az 1. táblázatban foglaltuk össze, hogy mely értékek esetében számítottunk eltérésre (dőlttel szedtük azokat az értékeket, amelyeket a vállalkozók várakozásaink szerint *kevésbé* tartanak fontosnak). *Második hipotézisünk*

2. táblázat

Az irodalomban szereplő vállalkozói értékek megfeleltetése a Schwartz-teszt szerinti értékdimenzióknak (a vállalkozók számára kevésbé fontos értékek dőlttel szedve)

Schwartz-féle érték	Menedzseri érték
Önállóság	belső kontroll (Begley – Boyd)
Teljesítmény	teljesítményorientáltság (Taylor, Barnard)
Tisztelet, szabálykövetés	hatalomvágy (Stewart et al.)
Hedonizmus	életélvezet (Fagenson)

VEZETÉSTUDOMÁNY

szerint a társadalom többi tagjától – vállalkozói karakterüket tekintve – a mikrovállalkozóknál jobban eltérnek a kisvállalkozók, és még inkább a nagyvállalkozók.

Negyedik hipotézisünk szerint a közös értékek közül a vállalkozóknak a menedzsereknél fontosabb az önállóság és a teljesítmény, kevésbé fontos a hatalom értéke. Különösen a kis- és nagyvállalkozókkal összehasonlítva számíthatunk ezekre a különbségekre.

Az adatelemzés eredményei

A tipikus európai vállalkozó értékvilágát vizsgáltuk, ezért többszintű regressziós modellt alkalmaztunk, amely lehetővé tette, hogy kiszűrjük az országok hatását. A többszintű elemzés lehetővé teszi annak vizsgálatát is, hogy az emberek értékrendszerét mennyire befolyásolja állampolgárságuk, illetve az, hogy Európa melyik régiójában – Észak- és Nyugat-Európa, Dél-Európa vagy Kelet-Európa – élnek. A regressziós modellekben a függő változók az egyes értékek centrálított pontszámai voltak⁷. A magyarázó változók között szerepeltettük a megkérdezettek legfontosabb demográfiai jellemzőit (nemét, életkorát és iskolai végzettségét), valamint a korábban bemutatott három vállalkozói és egy menedzser-középvezetői

csoportot kódoló dummy változókat. A nem esetén a férfiakat, a vállalkozói csoportokat, illetve a menedzsereket azonosító változók esetén a népesség többi részét tekintettük referenciakategóriának. Csoportosító változóként az egyes országokat és régiókat szerepeltettük az elemzésben.

A régió hatása a vizsgált 12 érték közül egyik esetén sem mutatott szignifikáns mértéket. Ezzel szemben az állampolgárság hatása – melyet a csoporton belüli korrelációs együtthatóval mértünk – eltérő mértékben ugyan, de minden érték esetén szignifikánsnak bizonyult. Ez arra utal, hogy jelentős országok közötti különbségek vannak mind a vállalkozók, mind a társadalmak egészének értékrendjét tekintve. Ennek oka elsősorban azonban nem az Európán belüli nagytárségi hatásokban, hanem az egyes (nemzet)államok kulturális sajátosságaiban rejlik. Ennek ellenére a vállalkozói csoportok és a menedzserek-középvezetők értékrendjében is számos közös vonást tártunk fel, amelyek a vizsgált országok összességét tekintve megkülönböztetik e csoportokat a népesség más tagjaitól.

A vállalkozói csoportokra vonatkozó eredményeket a 3. táblázatban foglaltuk össze.⁸ A táblázatban szereplő plusz- és mínuszjelek azokat az eseteket mutatják, amikor az adott cso-

3. táblázat

Miben különbözik az európai vállalkozók és menedzserek értékrendje a lakosságétól? (a +/- jelek az eltérés irányát és viszonylagos mértékét* jelzik a regressziós együtthatók alapján)

	Mikrovállalkozó	Kisvállalkozó	Nagyvállalkozó	Menedzser-középvezető
Jóindulat	-	0	-	-
Univerzalizmus	-	--	---	-
Tradíció	-	--	0	-
Biztonság	-	--	---	+
Teljesítmény	+	++	0	+
Hedonizmus	+	+	0	+
Stimuláció	+	++	0	0
Önállóság	+	++	+++	0
Gazdagság	+	0	+	+
Tisztelet	0	+	0	0
Megfelelő vis.	-	0	0	-
Szabálykövetés	0	--	---	-
A csoport aránya a 29 ország felnőtt lakosságát reprezentáló mintában	9 %	1 %	0,1 %	6 %

* Az eltérés viszonylagos mértékén a vizsgált csoportok regressziós együtthatóinak relatív nagyságát értjük.

portba tartozók nagyobb relatív fontosságot tulajdonítottak az adott értéknek (legalább 5 %-os szignifikanciaszinten). Ha egy értéket tekintve lényeges különbség volt két csoporttagság azonos irányú hatása között, az erősebb hatást kettő (illetve három) plusz vagy mínuszjellel jelöltük.

Eredményeink szerint az európai kisvállalkozók számára – a társadalom többi csoportjánál – fontosabb az önállóság, a teljesítményük mások általi elismertsége, a stimuláció, a hatalom dimenziói közül a tisztelet kivívása, továbbá a hedonizmus. Ugyanakkor kevésbé jellemzi őket az univerzalizmus, a biztonság, a szabálykövetés és a tradíció ápolása. A többi érték – így a jóindulat, a társadalmi normáknak megfelelő viselkedés és a gazdagság – megítélésében az eredmények alapján nincs szignifikáns különbség a kisvállalkozók és az európai népesség többi része között.

Eredményeink nagyrészt megfelelnek a szakirodalom által felvázolt vállalkozói képnek, igazolják a megfogalmazott hipotéziseinket. Legfontosabb kivételként a hedonizmus említhető: a kisvállalkozók fontosabbnak tekintik a szórakozást, az élet élvezetét, mint a társadalom egésze. Ez ellenében áll az aszketikus, munkacentrikus vállalkozó klaszszikus képével. Az eredményekből továbbá az is kitűnik, hogy a hatalom két komponense közül, a kisvállalkozók csak a tisztelet megítélésében térnek el a társadalom többi tagjától, számukra ez az érték fontosabb, míg a gazdagságra nem vágnak jobban másoknál. Indokolt volt tehát a „hatalom” dimenzióját ketté bontani. A vállalkozók nonkonformizmusa vonatkozó hipotézisünk csak részben igazolódott: a tradíciók kevésbé fontosak a kisvállalkozók szemében, a társadalmi normák elutasítása azonban nem jellemző rájuk.

Érdekes megfigyelés, hogy az univerzalizmus, azaz az egyenlő esélyek, valamint a társadalmi és környezeti tolerancia, viszonylag kevésbé fontosak a kisvállalkozók szemében. Ezzel együtt a kisvállalkozói értékvilág sajátos kétfarcúsága rajzolódik ki: az európai kisvállalkozókat határozottan az individuális értékek jellemzik, míg a legtöbb közösségi értéket kevésbé tartják fontosnak, mint a népesség többi része.

A következőkben a vizsgálatunk fókuszában levő, legalább 5 főt foglalkoztató kisvállalkozók értékvilágát részletesen is összevetjük a mikro- (önállóan dolgozó vagy legfeljebb 1-4 főt foglalkoztatók), a nagyvállalkozók (50 főnél több főt foglalkoztató vállalkozók) és a menedzser-középvezetők értékeivel.

A kisvállalkozók és a mikro- vállalkozók értékrendje

Az univerzalizmust, a tradíciók ápolását, a biztonságot és a szabálykövetést a mikro- vállalkozók és a kisvállalkozók egy-

aránt kevesebbre értékelik, mint a társadalom többi része. Mind a négy érték esetén elmondható, hogy a kisvállalkozók még a mikro- vállalkozóknál is kevésbé tekintik fontosnak azokat. Az önállóságot, a teljesítmény mások általi elismerését és a kihívásokat a kisvállalkozók és a mikro- vállalkozók is lényegesebbnek tartják. A kisvállalkozók még a mikro- vállalkozóknál is fontosabbnak tekintik az előbb említett három értéket.

A mikro- vállalkozók a jóindulatot és a társadalmi elvárásoknak megfelelő viselkedést kevésbé lényegesnek, a gazdagság elérését pedig fontosabbnak ítélik, mint a többi megkérdezett. A kisvállalkozók ezen értékek alapján nem különböznek szignifikánsan a népesség többi részétől. A kisvállalkozók ellenben a tisztelet kivívását értékelik többre, s ennek az értéknek a megítélése kapcsán a mikro- vállalkozók nem mutatnak szignifikáns eltérést a társadalom többi részétől.

Az eredmények két fontos tanulsággal szolgálnak. Egyrészt a kisvállalkozók jobban jellemezhetőek a szakirodalom által tipikus vállalkozói értékeknek tartott motivációkkal: a teljesítményorientáltsággal, az önállósággal és a stimulációval. Másrészt a negyedik, tipikusan a vállalkozóhoz köthető érték – a hatalom – szempontjából eltérő szemléletmód jellemzi a két vizsgált csoportot: míg a mikro- vállalkozók a sikert elsősorban a gazdagság elérésében látják, addig a kisvállalkozók számára a tisztelet kivívása jelenti az igazi elismerést.

A kisvállalkozók és a nagyvállalkozók értékrendje

Fontos felhívni a figyelmet arra, hogy a nagyvállalkozók igen kis számban találhatóak meg az általunk használt mintában. Ezért elsősorban arra kell összpontosítanunk, hogy melyek azok az értékek, amelyek esetén – még az alacsony elemszám mellett is – szignifikáns eltérést találtunk. A szignifikancia hiánya ugyanis ebben az esetben nem feltétlenül az összefüggés hiányára utal, hanem könnyen lehet, hogy csupán az alacsony elemszám eredménye.

Amit viszonylag nagy bizonyossággal kijelenthetünk, az az, hogy mind a kisvállalkozók, mind pedig a nagyvállalkozók kevésbé tekintik fontosnak a biztonságot, az univerzalizmust és a szabálykövetést, mint a társadalom többi része. Az eredmények alapján a nagyvállalkozók az összes többi vizsgált csoporthoz képest kevésbé jellemezhetőek a fenti értékekkel. Az önállóságot mind a nagy-, mind a kisvállalkozók lényegesebbnek tartják a népesség egészénél. Ugyanakkor a nagyvállalkozók még a kisvállalkozóknál is többre értékelik az önállóságot.

A vállalkozói értékrend „magja”

Az eredmények alátámasztják azt a feltételezést, hogy a vállalkozás mérete és a vállalkozói attitűd összefügg egymás-

sal. Ugyanakkor kirajzolódik a vállalkozói értékrendnek egy olyan „magja”, amely mindhárom vizsgált csoportra jellemző. A „mag” elemei a fokozott önállóságra törekvés, valamint a biztonság és az univerzalizmusnak (egyenlő esélyeknek, társadalmi és környezeti toleranciának) tulajdonított kisebb jelentőség. A vállalkozás mérete pozitívan függ össze azzal, mennyire erősen jellemző ez a „mag” a vállalkozóra: minél nagyobb a vállalkozás, annál fontosabb az önállóság, és annál kevésbé fontos a biztonság és az univerzalizmus.

A menedzser-középvezetők értékrendje

Az európai menedzserek és középvezetők értékrendje is sok szempontból különbözik a lakosságétól. A konkrét hipotéziseink azonban csak részben igazolódtak. Valóban viszonylag fontosabb a menedzserek szemében a teljesítmény, és fontos a hedonizmus is. A tisztelet kivívásának és a mások utasításának a vágya azonban nem jellemző rájuk – bár az utasítások és szabályok követésében ők sem jeleskednek. Az önállóság szintén nem fontosabb nekik, mint másoknak. Ezzel szemben a biztonság igen. Meglepő módon az összes közösségi irányultságú értéknek kisebb szerepet szánunk, így a jóindulatnak, az univerzalizmusnak, a tradíciónak és a társadalmi elvárásoknak megfelelő viselkedésnek is.

A kisvállalkozók és a menedzserek értékrendje

Miben hasonlít, illetve különbözik a kisvállalkozók és a menedzserek-középvezetők értékrendje Európában? Eredményeink azt jelzik, hogy a menedzsereknek és a kisvállalkozóknak egyaránt fontosabb a hedonizmus és a teljesítmény, mint a társadalom többi tagjának, ugyanakkor a kisvállalkozók még a menedzsereknél is többre tartják a két érték jelentőségét. A tradíciókat és az univerzalizmust a menedzserek és még inkább a kisvállalkozók, kevésbé tekintik fontosnak, mint a többségi társadalom.

A kisvállalkozók kevésbé tartják lényegesnek a szabálykövetést és fontosabbnak tekintik a tisztelet kivívását, az önállóságot és a stimulációt a társadalom többi részénél és – mivel a menedzserek ezen értékek megítélésében nem különböznek szignifikánsan a társadalom többi tagjától, ezért – a menedzsereknél is. Míg a menedzserek a jóindulatot kevesebbre értékelik, mint a társadalom többi része, addig a kisvállalkozók esetén nem találtunk szignifikáns eltérést. A biztonság megítélése szempontjából jól elkülönül egymástól a két vizsgált csoport: míg a kisvállalkozók kevésbé tekintik fontosnak a biztonságot, mint a többségi társadalom, addig a menedzserek még a társadalom többi tagjánál is fontosabbnak ítélik azt.

Az eredmények alapján a menedzser-középvezetők és a kisváll-

alkozók értékrendje jelentős eltéréseket mutat, s ugyanez igaz a mikro- és a nagyvállalkozókkal összevetve is. A menedzser-középvezetőket nem jellemzi a vállalkozói értékrend fentiekben azonosított „magja”: nem fontosabb számukra másoknál az önállóság, ellenben fontosabb a biztonság. Az egyetlen közös tulajdonsága a két csoportnak, amely társadalmilag egyértelműen pozitívan értékelhető, a teljesítményközpontúság. Ugyanakkor a menedzser-középvezetők osztoznak a vállalkozókkal abban, hogy a közösségi értékeket a társadalom többi tagjánál kevésbé tartják fontosnak.

Következtetések

Az európai vállalkozó és az európai menedzser értékrendje is eltér a társadalom többi részének értékrendjétől. A vállalkozóról körvonalozódó kép hasonlít a portréra, amelyet Schumpeter (1980) rajzolt meg róla, de nem azonos vele. Az európai vállalkozó számára fontos az önállóság és a teljesítmény felmutatása. A biztonságos élet helyett az izgalmas kihívásokat keresi. Schumpeter (és korábban Weber, 1982) állításával szemben azonban nem aszketikus, hanem a társadalom többi tagjánál hedonistább. Az elemzés a vállalkozó egocentrikusságának egy eddig homályban maradt aspektusára is felhívja a figyelmünket: csekély értéket tulajdonít az egyenlő esélyeknek és az övétől eltérő vélemények tiszteletben tartásának.

A menedzser portréja az irodalomban kevésbé egyértelmű. Az elemzésünkben kirajzolódó kép szerint az európai menedzser-középvezető teljesítményre törekszik, de biztonsági játékos. Kifejezetten nem szeret kockáztatni: a népesség többi részénél többre tartja a biztonságot, és nem keresi jobban a kalandokat, kihívásokat. Szemben azzal, amit az irodalom nagy része sugall: nem különösen fontos neki a mások feletti hatalom gyakorlása és mások tiszteletének kivívása. Az anyagi gazdagság és az élet örömeinek élvezete viszont igen. A vállalkozók nagy részéhez hasonlóan másoknál hátrébb sorolja az olyan közösségi értékeket, mint a társadalmi elvárásoknak megfelelő viselkedés, a jóindulat, az egyenlő esélyek vagy a sajátjától eltérő vélemények tisztelete.

Lábjegyzet

- ¹ Ezzel ellentétes eredmények is születtek (lásd: Császár – Horváth, 2010).
- ² Magyar alkalmazásai: Keller (2008), Füstös (2011).
- ³ Moriano et al. (2001) Spanyolországban egy vállalkozói és egy nem vállalkozói csoport értékrendszerét hasonlították össze a Schwartz-féle értékteszt segítségével. Eredményeik szerint a vállalkozókat az individuális értékek dominanciája jellemzi: az öt individuális érték közül négy – a hatalom, a teljesítmény, az önállóság és az stimuláció – mutatott szignifikáns pozitív kapcsolatot a vállalkozói léttel.

4 Az adatbázisban 54036 megkérdezett adatai szerepelnek. A megkérdezettek 55%-a nő, 45%-a férfi. A mintában az átlagéletkor 48 év. Az iskolai végzettség esetén három kategóriába – alacsony végzettség vagy kevesebb, közepes, illetve felső végzettség – vontuk össze a megfigyeléseket, így téve összehasonlíthatóvá őket. A megkérdezettek 33%-a alacsony végzettséggel vagy azzal sem, 40%-a közepes végzettséggel, 27%-a pedig felső végzettséggel rendelkezik.

Egy a spanyol egyetemisták körében végzett kutatás szintén a Schwartz-tesztet használta. Eredményei szerint a nyitottság és az önmegvalósítás értékei szignifikáns pozitív kapcsolatban állnak a diákok vállalkozói törekvéseivel (Moriano et al., 2010).

5 27 európai ország mellett két Európa periferiáján lévő ország, Törökország és Izrael vett részt az adatfelvételben. Lásd: European Social Survey Round 4 Data (2008). Data file edition 4.0. Norwegian Social Science Data Services, Norway – Data Archive and distributor of ESS data.

6 A 2010-es hullám európai adatbázisa kutatásunk idején még nem készült el. A használt adatbázis elérhetősége: http://www.esshu.hu/sites/default/files/downloads/databases/ESS_5_hazai.sav. Európai Társadalomtudományi Elemzések (EUTE) – European Social Survey (ESS). Konzorcium: MTA Politikai Tudományok Intézete (MTA PTI) – MTA Szociológiai Kutató Intézete (MTA SZKI). A magyar kutatás vezetője: Füstös László (MTA SZKI).

7 Egy-egy érték pontszáma a csoportba tartozó kérdésekre adott válaszok átlaga. Az adott pontszámok alapján felállítható a tíz érték egyéni rangsora, a legfontosabbnak ítélt értéktől a legkevésbé fontosig. Ha pedig két személy vélekedését akarjuk összehasonlítani egy-egy értékről, akkor először ki kell számolnunk, hogy a szóban forgó érték, például a „jóindulat” pontszáma kinél mennyivel tér el az összes értékre megadott pontszámok átlagától, majd össze kell vetnünk a két személy így kiszámított „jóindulatra” vonatkozó relatív („centrírozott”) pontszámát. A kutatás során alkalmazott kérdések, illetve az ezekhez tartozó értékek a mellékletben találhatók (1. táblázat).

8 A regressziós elemzések részletes eredményei elérhetők a szerzők következő műhelytanulmányában: Maguk urai - a magyar vállalkozó lelkialkata. A magyarországi kisvállalkozók értékvilágának néhány jellemzője. <http://hetfa.hu/wp-content/uploads/2011/11/tamop2.pdf>

Felhasznált irodalom

Barnard, C. I. (1938): *Functions of the Executive*. Harvard University Press, Cambridge, MA
 Begley, T. M. – Boyd, D. P. (1987): A comparison of entrepreneurs and managers of small business firms. *Journal of Management*, 13. 1. p. 99–108.

Benz, M. – Frey, B. S. (2008): The value of doing what you like: Evidence from the self-employed in 23 countries. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 68. p. 445–455.

Beugelsdijk, S. – Noorderhaven, N. (2005): Personality Characteristics of Self-Employed. An Empirical Study. *Small Business Economics*, 24. 2. p. 159–167.

Carland, J. W. – Hoy, F. – Boulton, W. R. – Carland, J. A. C. (1984): Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. *Academy of Management Review*, 9. 2. p. 354–359.

Császár Melinda – Horváth Gergely Krisztián (2010): Lélek, érték, stratégia. A vállalkozói lét alapidimenzióiról. Hétfő Kutatóintézet, Bízalom és Vállalkozás Program Műhelytanulmányok V.

Fagenson, E. A. (1993): Personal value systems of men and women entrepreneurs versus managers. *Journal of Business Venturing*, 8. 5. p. 409–430.

Foss, K. – Foss, N. J. – Klein, P. B. (2007): Original and Derived Judgment: An Entrepreneurial Theory of Economic Organization. *Organization Studies*, 28. 12. p. 1893–1912.

Füstös László (2011): Európa értékrendszere: Magyarország értéktere – Európa értéktere. in: Füstös László – Guba László (szerk.): *A változó értékrendszer 2011/1*. Budapest: MTA PTI – MTA SZKI

Hofstede, G. (2001): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Sage Publications, Thousand Oaks

Holt, D. H. (1997): A comparative study of values among Chinese and U.S. entrepreneurs: Pragmatic convergence between contrasting cultures. *Journal of Business Venturing*, 12.6. p. 483–505.

Keller Tamás (2008): Értékrend és társadalmi pozíció. *Századvég Új Folyam*, 47. 1. p. 151–187.

Knight, F. (1921): *Risk, Uncertainty and Profit*. Houghton Mifflin, Boston

Lazear, E. P. (2004): *Balanced Skills and Entrepreneurship*. *American Economic Review Papers and Proceedings of the Annual Meeting of the American Economic Association*, 94. 2. p. 208–211.

McClelland, D. (1961): *The Achieving Society*. Van Nostrand, New York

Mill, J. S. (1898): *Principles of Political Economy*, The People's Edition. Longmans, Green, London

Mises, L. von (1949): *Human Action*. Hodge, London

Moriano, J. A. – Palací, F. J. – Trejo, E. (2001): El perfil psicosocial del emprendedor: un estudio desde la perspectiva de los valores. *Revista de Psicología Social*, 16. 2. p. 229–242.

Moriano, J. A. – Linan, F. – Jaen, I. (2010): Personal values

VEZETÉSTUDOMÁNY

- and entrepreneurial intention: an empirical study. ESU Conference, Tallin. <http://institucional.us.es/vie/documentos/resultados/JaenMorianoLinan20100823.pdf> (Letöltve: 2011. október 30.)
- Noseleit, F.* (2009): The Enterprencurial Culture: Guiding Priciples of the Self-Employed. in: Freytag, A. - Thurik, A. R. (szerk.): Enterprencurship and Culture. Springer. p. 41-54.
- Pozen, D. E.* (2008): We are all entrepreneurs now. Wake Forest Law Review, 43. p. 283.
- Rotter, J. B.* (1966): Generalised expectancies for internal versus external control of reinforcement. Psychological monographs: general and applied, 80. 1. p. 26-28.
- Schumpeter, J. A.* (1980): A gazdasági fejlődés elmélete: Vizsgálódás a vállalkozói profitról, a tőkéről, a hitelről, a kamatról és a konjunktúraciklusról. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Schwartz, S. H.* (2001): A Proposal for Measuring Value Orientations across Nations. [http://www.europeansocialsurvey.org/index.php?option=com_](http://www.europeansocialsurvey.org/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=126&Itemid=80)
- docman&task=doc_view&gid=126&Itemid=80.* (Letöltve: 2011. október 30.)
- Schwartz, S. H.* (2006): Value orientations: Measurement, antecedents and consequences across nations. in: R. Jowell - C. Roberts - R. Fitzgerald - G. Eva (szerk.): Measuring attitudes cross-nationally - lessons from the European Social Survey. Sage, London
- Stewart Jr., W. H. – Watson, W. E. – Carland, J. C. – Carland, J. W.* (1999): A proclivity for entrepreneurship: a comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers. Journal of Business Venturing, 14. p. 189–214.
- Taylor, F. W.* (1911): Principles of Scientific Management. Harper, New York and London
- Weber, M.* (1982): A protestáns etika és a kapitalizmus szelleme. Gondolat, Budapest
- Wennekers, S. – Thurik, R.* (1999): Linking Entrepreneurship and Economic Growth. Small Business Economics, 13. p. 27–55.

Melléklet

I. táblázat A Schwartz-féle értékteszt kérdései és az ezekhez tartozó értékek

Schwartz-féle érték kérdés (a kérdőívben szereplő kérdések)	10 elemű értékdimenzió	4 elemű értékdimenzió
V1 Fontos számára, hogy új dolgokat találjon ki, hogy kreatív legyen. Szereti a dolgokat a saját egyéni módján intézni.	Önállóság (self-direction)	Nyitottság a változásra (openness to change)
V2 Fontos számára, hogy gazdag legyen. Azt akarja, hogy sok pénze és drága dolgai legyenek.	Hatalom (power)	Önmegvalósítás (self-enhancement)
V3 Fontosnak tartja, hogy minden ember egyforma bánásmódban részesüljön. Azt gondolja, hogy mindenkinek egyenlő lehetőséggel kellene rendelkeznie az életben.	Univerzalizmus (universalism)	Altruizmus (self-transcendence)
V4 Fontos számára, hogy megmutassa képességeit. Azt akarja, hogy az emberek nagyra becsüljék azért, amit tesz.	Teljesítmény (achievement)	Önmegvalósítás (self-enhancement)
V5 Fontos számára, hogy biztonságos körülmények között éljen. Elkerül mindent, ami veszélyezteti biztonságát.	Biztonság (security)	Megőrzés (conservation)
V6 Szereti a meglepetéseket, és szeret mindig új dolgokat csinálni. Fontosnak tartja, hogy az ember különféle dolgokat csináljon életében.	Ösztönzés (stimuláció)	Nyitottság a változásra (openness to change)
V7 Azt gondolja, hogy az embereknek azt kell csinálniuk, amit mások mondanak nekik. Azt gondolja, hogy az embereknek mindig be kell tartaniuk a szabályokat, akkor is, amikor senki sem figyeli őket.	Konformitás (conformity)	Megőrzés (conservation)
V8 Fontos számára, hogy meghallgassa azokat, akik másilyenek, mint ő. Még akkor is, ha nem ért egyet velük, meg akarja érteni őket.	Univerzalizmus (universalism)	Altruizmus (self-transcendence)
V9 Fontos számára, hogy szerény és visszafogott legyen. Megpróbál úgy élni, hogy ne vonja magára mások figyelmét.	Hagyomány (tradition)	Megőrzés (conservation)

V10 Fontos számára, hogy jól érezze magát. Szereti kényeztetni magát.	Hedonizmus (hedonism)	Nyitottság a változásra (openness to change)
V11 Fontos számára, hogy saját maga döntsön arról, hogy mit csinál. Szeret szabad lenni és nem függni másoktól.	Önállóság (self-direction)	Nyitottság a változásra (openness to change)
V12 Nagyon fontos számára, hogy segítsen a körülötte élő embereknek. Törődik mások jóllétével.	Jóakarát (benevolence)	Altruizmus (self-transcendence)
V13 Fontos számára, hogy nagyon sikeres legyen. Reméli, hogy az emberek elismerik teljesítményeit.	Teljesítmény (achievement)	Önmegvalósítás (self-enhancement)
V14 Fontos számára, hogy a kormány biztosítsa biztonságát mindenfajta fenyegetéssel szemben. Azt akarja, hogy az állam erős legyen, hogy meg tudja védeni polgárait.	Biztonság (security)	Megőrzés (conservation)
V15 Keresi a kalandokat és szeret kockázatot vállalni. Izgalmas életet akar élni.	Ösztönzés (stimuláció)	Nyitottság a változásra (openness to change)
V16 Fontos számára, hogy mindig megfelelően viselkedjen. El akarja kerülni, hogy olyat tegyen, ami más ember szemében helytelen.	Konformitás (conformity)	Megőrzés (conservation)
V17 Fontos számára, hogy tiszteljék mások. Azt akarja, hogy az emberek azt csinálják, amit mond.	Hatalom (power)	Önmegvalósítás (self-enhancement)
V18 Fontos számára, hogy becsületes legyen barátaihoz. A hozzá közel álló embereknek akarja szentelni életét.	Jóakarát (benevolence)	Altruizmus (self-transcendence)
V19 Komoly meggyőződése, hogy az embereknek óvniuk kell környezetüket. Fontos számára, hogy vigyázzon a környezetére.	Univerzalizmus (universalism)	Altruizmus (self-transcendence)
V20 A hagyományok fontosak számára. Megpróbálja követni azokat a szokásokat, amelyeket a vallási vagy családi hagyományok hagytak rá.	Hagyomány (tradition)	Megőrzés (conservation)
V21 Minden lehetőséget megragad, hogy jól érezze magát. Fontos neki, hogy olyan dolgokat csináljon, amelyek örömet okoznak neki.	Hedonizmus (hedonism)	Nyitottság a változásra (openness to change)

MANDJÁK Tibor – WIMMER Ágnes – JUHÁSZ Péter

A HÁLÓZATI POZÍCIÓ ÉS A VERSENYKÉPESSÉG KAPCSOLATA

A cikk fókuszában az üzleti hálózatok állnak. Az IMP-csoport (Industrial Marketing and Purchasing Group) üzleti kapcsolatokkal, üzleti hálózatokkal foglalkozó több évtizedes kutatási eredményeire és fogalomrendszerére építve a szerzők áttekintik a téma alapvető megközelítéseit, majd a Versenyképesség-kutatás 2009. évi felmérésének adatait felhasználva megvizsgálják a vállalatvezetők által észlelt hálózati pozíció és a versenyképesség összefüggéseit. A vállalatvezetők értékelése szerint elemzik az iparági hálózatokban központi szerepet játszó, befolyással bíró (domináns hálózati pozícióval rendelkező) vállalatokat, különös tekintettel az üzleti teljesítmény és a versenyképesség jellemzőire.*

Kulcsszavak: üzleti hálózatok, versenyképesség, üzleti teljesítmény

„Az üzleti vállalkozás nem egy különálló sziget.” Håkansson és Snehota (1989) mára már klasszikussá vált cikke rávilágít, hogy a vállalatok teljesítménye nem független környezetüktől, üzleti kapcsolataiktól, s a környező, tágabb üzleti hálózattól. Fontos felismerésnek tartjuk, hogy vállalati teljesítményt és a versenyképességet befolyásoló tényezők között az üzleti kapcsolatok menedzselése, az üzleti hálózatokban elfoglalt pozíció és a hálózatban való eredményes és hatékony működés is fontos szerepet játszik. Cikkünkben arra teszünk kísérletet, hogy empirikus adatokra, a BCE Versenyképesség Kutató Központja Versenyképesség-kutatás sorozata legújabb adatgyűjtésének eredményeire támaszkodva felvillantsuk az üzleti hálózatok, a hálózatban elfoglalt pozíció és a versenyképesség néhány összefüggését. (Mindez illeszkedik korábbi kutatásaink sorába, melyekben az üzleti kapcsolatok értéktérítő szerepét vizsgáltuk, ld. pl. Wimmer – Mandják, 2002, 2003; Juhász, 2005; Mandják, 2005; Wimmer, 2005).

Jelen kutatásunk háttérének felvázolásához segítségül hívjuk az üzleti hálózat lényegét, szerkezetét, folyamatait és dinamikáját immáron több mint harmincöt éve komplexen vizsgáló, mára paradigmaticus jellegűvé érett szakmai társaság, az Industrial Marketing and Purchasing Group (nemzetközi rövidítéssel élve: az IMP) eredményeit, interakciós megközelítését. Håkan Håkansson (2011), az IMP egyik alapítója és meghatározó egyénisége szerint az üzleti kapcsolatok létezése és fontossága megfelelő alapot teremt arra,

hogy kiegészítsük a klasszikus piaci szemléletre épülő üzleti tájképet (Håkansson és szerzőtársai, 2009). A hatékonyság éppen úgy, mint az innovációs készség nagymértékben annak a függvényében alakul, hogy a vállalatok hogyan terveznek és teljesítenek az üzleti kapcsolataikban, hogyan hatnak kölcsönösen egymásra és alakítanak ki sokoldalú kapcsolatokat. Noha az IMP-csoport több mint harminc éve foglalkozik ezeknek a kérdéseknek a kutatásával, „a munka nagy része még előttünk áll!” (Håkansson, 2011:13. o.).

Cikkünk első részében az üzleti kapcsolatok és az üzleti hálózatok elméleti alapjait tekintjük át az IMP fogalomrendszerére alapozva, külön kitérve a kutatásunk szempontjából központi jelentőségű hálózati pozíció fogalmára is. A második részben bemutatjuk az empirikus kutatás háttérét: a Versenyképesség-kutatás 2009. évi felmérésében részt vevő vállalati minta jellemzőit, valamint az e kutatásban használt kérdéseket, melyekkel a vállalatok észlelt hálózati pozícióját, teljesítmény- és versenyképességi jellemzőit értékeltük. A harmadik rész az empirikus elemzés eredményeit foglalja össze.

Az üzleti kapcsolatok és az üzleti hálózatok kutatása – fogalmi háttér

Az üzleti kapcsolatok és az üzleti hálózatok lényegének, összetevőinek és típusainak feltárása az IMP több mint 35

* A tanulmány a TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 projekt támogatásával jött létre.

éves kutatási tevékenységének meghatározó jelentőségű eredményei közé tartozik. Az empirikus kutatások eredményeit szintetizáló interakciós modell (Håkansson, 1982) írja le az üzleti kapcsolatok bonyolult szerkezetét és egymással összefüggő folyamatait. A modellben foglaltak szellemében az üzleti kapcsolatot úgy határozhatjuk meg mint az üzleti hálózatba ágyazott két szervezet érintettjei közötti interaktív cserekapcsolatot. Az üzleti kapcsolat tehát egy interakciós folyamat, amely különféle csereeseményekből alakul ki. A csere komplex folyamata négyfajta csereesemény eredményeként valósul meg. A csereesemények elsősorban tárgyukban különböznek egymástól. Beszélhetünk termék (fizikai és/vagy nem fizikai termékek), információ, pénzügyi és úgynevezett társadalmi csere eseményekről (Håkansson, 1982). A társadalmi csereesemény az érintettek közötti közvetlen, személyes kapcsolatokat jelenti (Turnbull és munkatársai, 1996). Az interaktív csere az eladó és a vevő között zajlik, azaz két szervezet között.

Egy kapcsolat az időben ismétlődő különféle csereesemények összessége. A hosszú távú üzleti kapcsolatok létrejöttének feltétele a különböző csereesemények gyakorisága. Az ismétlődés a vállalati tevékenységek, és kapcsolatok stabilitását jelenti (Ford és munkatársai, 1998) és egyben a vállalati gazdaságosság egyik alapja. A gyakori csereesemények lehetővé tehetik az üzleti kapcsolatban lezajló cserefolyamatok rutinszerűvé válását. Ez mindkét szereplő számára csökkentheti az üzleti kapcsolat fenntartásának tranzakciós költségeit. Mivel minden üzleti kapcsolat fenntartása költségekkel jár, a fenntartási költség csökkentése javíthatja a vállalat gazdaságosságát. A rutinszerűvé váló cserefolyamatok ugyanakkor a kapcsolat „intézményesülését” (Håkansson, 1982) idézhetik elő, amely azt jelenti, hogy a partnerek már szinte adottságként kezelik a kapcsolatot, és valójában nem vizsgálják annak hasznosságát.

A csereesemények egyben a kapcsolat történetét is jelentik. A megvalósult csereesemények során a kapcsolatban érintettek különféle tapasztalatokra tesznek szert. Ezek a tapasztalatok egyrészt befolyásolják az érintettek kapcsolaton belüli viselkedését, másrészt nagyrészt ezeken alapulnak az érintettek kapcsolatra vonatkozó észlelései, percepciói. Ezek az egyéni és csoportos percepciók meghatározó szerepet játszanak a kapcsolatra vonatkozó vezetői döntésekben.

A szervezetek közötti csere egyik alapvető jellegzetessége az *interaktivitás*. Az interaktivitás lényege, hogy a kapcsolatban érintettek csoportjai kölcsönösen befolyásolják egymást, pontosabban egymásnak a kapcsolattal összefüggő viselkedését és nézeteit. Ez a kölcsönösség az érintett felek számára szükséges ahhoz,

hogy a kapcsolatban elérhessék saját céljukat (Håkansson - Snehota, 2000).

Az üzleti kapcsolat egyedisége többféle módon is megnyilvánul. A kapcsolat múltjában kialakult kedvező tapasztalatok előnyösen befolyásolhatják az érintettek egymás iránti viselkedését, a rosszak ezzel szemben kedvezőtlen hatással lehetnek arra. *A kapcsolat múltja ilyen módon mindig jelen van a kapcsolat jövőjében.* A *kapcsolat egyedisége* alapvetően annak köszönhető, hogy a kapcsolat és a kapcsolatban lezajló interakciós (csere) folyamat mindig egy adott üzleti hálózatban, konkrét időben és térben valósul meg (Håkansson és munkatársai, 2009). A kapcsolat egyedisége abban is megmutatkozik, hogy minden kapcsolatnak megvan a maga saját stílusa¹, s megvan a maga sajátos szerepe az adott vállalat teljes kapcsolatrendszerén belül.

A partnerek *kölcsönös függősége* a szervezetenkénti csere következő sajátossága. A kölcsönös függőség alapvető oka, hogy a partnereknek szükségük van a másik fél által birtokolt vagy felajánlott erőforrásra. Cserében viszont ők is rendelkeznek olyan erőforrással, amelyre a másik félnek van igénye. Problémát okozhat azonban a kétfajta erőforrás kölcsönös megfeleltetése, a megfeleltetési arányok értelmezése, a kölcsönös megfeleltetés időben és térben való megvalósítása. További fontos kérdés a kölcsönös függőség kiegyenlített volta, azaz, hogy mennyire szimmetrikus vagy éppen aszimmetrikus az üzleti kapcsolat. A kölcsönös függőség érinti az üzleti kapcsolat értékteremtő képességét is. Anderson (1995) megállapítása szerint az üzleti kapcsolatban a partnerek nemcsak értéket teremtenek egymás számára, hanem az így megteremtett értékek egymás közötti elosztása is az üzleti kapcsolatban történik.

A két szervezet közötti üzleti kapcsolat nem elszigetelten létezik (Håkansson – Snehota, 1989), hanem más piaci és nem piaci szereplők is befolyásolhatják. Az üzleti kapcsolatra valójában számos egyéb szereplő van hatással (Ford, 1990; Axelsson – Easton, 1992; Anderson és munkatársai, 1994). A két szervezet közötti közvetlen kapcsolatot – legegyszerűbb esetben – befolyásolják harmadik szereplők, akikkel az egyik vagy a másik partner külön-külön áll valamilyen kapcsolatban (Michel és munkatársai, 2003). Így a szereplők közvetett módon, az üzleti kapcsolatban lévő partnerek valamelyikének magatartásváltozásán keresztül hatnak az üzleti kapcsolatra. A közvetlen és az ezt befolyásoló közvetett kapcsolatok többrétegű konfigurációját nevezzük üzleti hálózatnak (Axelsson – Easton, 1992). Ez lényegében az üzleti hálózat mikroszintű értelmezése.

A szervezet számára a piac lényegében a különböző üzleti kapcsolatok és a hozzájuk kapcsolódó hálózatok

összességét jelenti. Ebben az esetben a szervezet szempontjából vizsgáljuk az üzleti hálózat egy adott metszetét (Easton - Håkansson, 1996; Gemünden -Ritter, 1997). Ezt nevezhetjük az üzleti hálózat mezoszintű értelmezésének.

A piac hálózati megközelítésének elmélete alapján minden piac hálózatokból áll, a hálózatok pedig a vállalatok és szervezetek közötti interakciókból épülnek fel. Ez lényegében az üzleti hálózat makroszintű értelmezését jelenti. A hálózatokon belül léteznek olyan üzleti kapcsolatok, amelyek gyengék vagy rövid távúak, és vannak olyanok is, amelyek hierarchikus jellegűek (Mattsson, 1997). A vállalatok képezik az üzleti hálózat csomópontjait és az üzleti kapcsolatok jelentik a különféle kötések a csomópontok között. Az üzleti hálózat egy állandóan változó, dinamikus, nyitott rendszer (Easton – Håkansson, 1996). A hálózatnak nincs központja, azonban minden hálózatban vannak domináns szereplők. Az üzleti hálózat nem biztosítja az erőforrások optimális elosztását a tagjai között, éppen ellenkezőleg, a hálózat azok számára kedvező, akik domináns szerepet játszanak benne. Azonban a marginális szereplők részére általában kevésbé előnyös (Easton, 1992). Ezért fontos a vállalat hálózati pozíciójának ismerete.

A vállalat hálózati pozícióját a saját kapcsolatportfóliója határozza meg, pontosabban az ezekben a kapcsolatokban megjelenő tevékenységi láncszemek, erőforrás-kötélékek és a szereplők kötődéseinek összessége. A *hálózati pozíció* a szervezet megítélésének, hálózaton belüli jogainak, viselkedési korlátainak és kötelezettségvállalásainak alapját jelenti. A hálózati pozíció fontos jellegzetessége, hogy a partnerekkel kialakított kölcsönös kapcsolatokon (interakciókon) keresztül fejlődik (Mattsson – Johanson, 1992).

A hálózati horizont azt ragadja meg, hogy egy vállalat szempontjából a hálózat melyik része tekinthető fontosnak. Ugyanakkor ez elsősorban strukturális megközelítés, és nyitva hagyja azt a kérdést, amely a vezetői döntéshozatal szempontjából, és így a vállalati stratégia szempontjából is, kulcsfontosságú. Nevezetesen, vajon miként látják (és természetesen ennek alapján hogyan reprezentálják) az érintettek a hálózatot.

A hálózatimenedzsment-modell (Ford és munkatársai, 2002; Ford és munkatársai, 2003; Håkansson és munkatársai, 2009) azonban éppen ezzel a kérdéssel foglalkozik. Pontosabban a modell a hálózatban történő menedzsment három, egymással szoros kölcsönhatásban lévő összetevőjét határozza meg. Ezek közül az első a *hálózatról alkotott kép* („hálózati kép”), amely „azt mutatja meg, hogy a hálózatban résztvevők hogyan látják a hálózatot” (Ford és munkatársai, 2010: 39. o.). A modell második

eleme, amely szoros kapcsolatban és kölcsönhatásban van a hálózati képekkel, a *hálózatban való működés* („hálózati működés”), „amely magában foglalja egy vállalat vagy egy személy valamennyi hálózatban végzett interakciós tevékenységét” (Ford és munkatársai, 2002: 7. o.). A modell harmadik összetevője a *hálózat eredménye* (teljesítménye). A hálózat teljesítménye azt jelenti, „hogy minden hálózat folyamatosan létrehoz eredményeket a hálózatban minden egyes résztvevő számára, egyénileg és közösen egyaránt” (Ford és munkatársai, 2010: 47. o.). A hálózati menedzsment modellje (Ford és munkatársai, 2002, 2003; Håkansson és munkatársai, 2009) szerint, a modellt alkotó elemek közötti kölcsönhatás mellett, a hálózatról alkotott képek jelentik a hálózati cselekvés alapját.

Ramos és Ford (2011) összefoglalja a hálózati képekre vonatkozó kutatások eredményeit. Megállapítják, hogy a téma stratégiai fontossága ellenére eddig meglepően kevés kutatás született, különösen hiányoznak a témával kapcsolatos módszertani írások. (Cikkünkkel ezt a hiányt igyekeznek pótolni.) A hálózati képek jelentősége, sőt stratégiai jelentősége abban áll, hogy a szereplők ezek alapján tervezik a döntéseiket és cselekednek. Más szavakkal a szereplők hálózaton belüli viselkedése a hálózatról alkotott képeken alapul. A hálózati képek tulajdonképpen a hálózat interpretációi a szereplők fejében. Ford és Ramos (2006) szavaival élve a hálózati kép „annak a kifejeződése, ahogyan a megfigyelő látja a hálózati szereplőket [...] lényegében egy olyan reprezentációs technika, amelynek segítségével a használója megértheti vagy ábrázolhatja azt a konkrét hálózatot, amelynek maga a megfigyelő is a részese és egyben, amelyben cselekszik” (Ford – Ramos, 2006: 2. o.). A reprezentációs technika alkalmazásának alapvető célja, hogy egy adott nézőpontból minél pontosabb képet adjon a hálózatról. Ahogy a festészettel kapcsolatban Picasso mondta egyszer: „la peinture est un mensonge qui donne à voir la vérité” (idézi Trinquencoste, 2009: 199. o.). Szabad fordításban: „a festészet, füllentés, amely láthatóvá teszi az igazságot”.

A kutatás háttere

Cikkünkben a Versenyképesség-kutatásban részt vevő vállalatok esetében vizsgáljuk a hálózatról alkotott kép és a versenyképesség bizonyos összefüggéseit. Pontosabban megfogalmazva a kutatási kérdésünket: milyen összefüggés található a vállalatok saját hálózati pozíciójukról kialakított véleménye és az üzleti teljesítményükkel jellemzett versenyképességük között?

A kutatás empirikus része a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézete által vezetett „Versenyben a világgal” kutatási program 2009. évi

felmérése adatainak feldolgozására épül, melyben 300 vállalat négy-négy vezetője (felső vezető, pénzügyi, kereskedelmi és termelési területen dolgozó vezető) töltött ki egy-egy terjedelmes (összességében több száz oldalas) kérdőívet, mely a vállalati működés és a gazdasági környezet számos területét átfogja.

A felmérésben szereplő vállalatok többsége – a létszám és az árbevétel, illetve az eszközérték figyelembevételével – a kisvállalatok közé sorolható (70%), közel egynegyede (23%) a középvállalatok közé tartozik, s relatíve kisebb súllyal (de a sokasághoz képest így is felülreprezentált mértékben) szerepeltek a nagyvállalatok. A fő tevékenységi kört tekintve a cégek több mint 40 %-a a feldolgozóiparban működik, a teljes mintában 23%-ot képvisel a szolgáltatás és a közösségi szolgáltatás, 19%-ot a kereskedelem. A domináns tulajdonlasi forma a cégek több mint kétharmada esetében a hazai magántulajdon, míg a válaszadók valamivel több mint 15%-a nagyjából külföldi, 10%-a döntően magyar állami tulajdonban van. A tulajdonosi kör és a méret kapcsolatát figyelembe véve a legnagyobb súlyt (70%) a döntően hazai magántulajdonban lévő kis- és középvállalatok képviselik.

Kutatási kérdésünk az észlelt hálózati pozíció és a több szempontú teljesítményjellemzőkkel értékelt versenyképesség kapcsolatának vizsgálatára irányult, és a Versenyképesség-kutatás 2009. évi felmérés felsővezetői kérdőívének kérdéseit használtuk. Mind a hálózati pozíció, mind a teljesítményjellemzők értékelése a vállalatvezetők önértékelése alapján történt.

A vállalatok saját hálózati pozíciójának megragadására a következő kérdésre adott válaszokat vizsgáltuk: „Az iparági hálóban az Ön vállalata központi szereplő-e, amely képes hatást gyakorolni az ellátási lánc többi szereplőjére is? Igen – Nem”. A kérdésre választ adó felső vezetők, valamivel több mint egyharmada jelölte meg az igen választ. Vizsgálatunkban e csoport és a kérdésre nemmel válaszolók csoportjának vállalati jellemzőit, s kiemelten a teljesítmény- és versenyképességi jellemzőit elemeztük, minden esetben a vállalatvezetők által adott értékeléseket felhasználva.

A vállalatok versenyképességét az üzleti teljesítményük dimenzióinak komplex vizsgálatával jellemeztük. Ehhez egyrészt a vállalatvezetők által értékelt, az iparági teljesítményhez viszonyított eredményre vonatkozó kérdés alapján képzett klasztereket, másrészt a felsővezetői kérdőív egyik kérdését használtuk, melyben a legerősebb versenytársához képest értékelték vállalatukat a vezetők, összesen 42 szempont alapján: „Milyen színvonalat ért el a vállalat a tevékenységét jellemző alábbi területeken 2005-2008 között a legerősebb versenytársához viszonyítva? Teljesítményünk a legfőbb versenytársához képest: 1 –

sokkal gyengébb, 3 – lényegében azonos, 5 – sokkal jobb”. (A vizsgált szempontok több mint 80%-ánál, 34 tényező esetében találtunk szignifikáns eltérést, ezek a 7. táblázatban láthatók.)

Elemzésünkhöz a Versenyképesség-kutatásban központi, közös elemként használt hét vállalati jellemzőt (méret, domináns tulajdonos, fő tevékenység, exportorientáció, reagáló képesség, teljesítmény, piac koncentrációja)² is vizsgáltuk a különböző hálózati pozícióval jellemzett cégek esetében. Kutatási kérdésünk szempontjából kiemelt az ötödik közös változó, az üzleti teljesítményt jellemző klaszterképzés eredménye, ezért röviden bemutatjuk ennek módszerét és eredményét. A teljesítményklaszterek kialakítása, a vállalati teljesítmény szerinti csoportképzés a felső vezetők által adott értékelés alapján történt. A felsővezetői kérdőív egyik kérdésében arra kértük a válaszadókat, hogy az iparági átlaghoz viszonyítva értékeljék vállalatuk – illetve (több üzletág esetén) annak kiemelt üzletágának – teljesítményét belföldi összehasonlításban (1 – mélyen az iparági átlagszínvonal alatti, 2 – az iparági átlagszínvonalnál némileg elmaradó, 3 – az iparági átlagszínvonalhoz hasonló, 4 – az iparági átlagszínvonalat némileg meghaladó, 5 – az iparági átlagszínvonalat jelentő). Az értékelés hat szempont alapján történt: árbevétel-arányos nyereség, tőkejövödelmezőség, piaci részesedés (az árbevétel alapján), technológiai színvonal, menedzsment, termék/szolgáltatás minőség.

A válaszok alapján a minta vállalatainak több mint 90%-a volt besorolható, s klaszterelemzéssel három jól elkülöníthető csoport rajzolódott ki:

Lemaradók: A belföldi iparági átlagnál jobbnak tartott termékminőség és menedzsment mellett az átlagosnál valamivel gyengébbnek tartott technológiai színvonal és átlag alattinak értékelt piaci részesedés és pénzügyi teljesítmény jellemzi ezt a csoportot.

Átlagosan teljesítők: Az átlagot meghaladó termékminőség, menedzsment és technológiai színvonal jellemzi ezt a csoportot, átlag körüli piaci részesedéssel, s valamivel jobb jövödelmezőséggel.

Vezetők: Valamennyi vizsgált teljesítményjellemzőben az iparági átlagot meghaladó teljesítmény jellemzi az ide sorolt vállalatokat. Leginkább a termékminőség, a menedzsment és a technológiai színvonal emelkedik ki az iparági átlagból a vállalatvezetők véleménye szerint. A piaci részesedést tekintve ennél kevésbé, s a jövödelmezőségi mutatók esetében még kisebb mértékben érzékelik az előnyt. (Csesznák – Wimmer, 2011)

Az 1. táblázat a minta megoszlását és a teljesítményklaszterek jellemzőit foglalja össze a besorolás alapján adó változók szerint.

A teljesítményklaszterek jellemzői

Klaszter	Lemaradók	Átlagosan teljesítők	Vezetők	Összes besorolt vállalat
Vállalatok száma	65	114	96	275
Megoszlás (besorolt %)	23,6%	41,5%	34,9%	100,0%
Teljes mintában	21,7%	38,0%	32,0%	91,7%
Átlagos értékelés:				
Termékminőség	3,65	3,36	4,63	3,78
Menedzsment	3,17	3,31	4,24	3,6
Technológiai színvonal	2,89	3,4	4,13	3,53
Piaci részesedés	2,25	3,04	3,83	3,13
Árbevétel-arányos nyereség	2,26	3,11	3,53	3,06
Tőkejövedelmezőség	2,09	3,18	3,63	3,08
Teljesítményjellemzők átlaga	2,72	3,23	3,95	3,36

Forrás: Wimmer – Csesznák (2011: 18. o.)

A hálózati pozíció és versenyképesség kapcsolata a gyakorlatban

Lássuk tehát az észlelt hálózati pozíció és a több szempontú teljesítménnyel jellemzett versenyképesség kapcsolatát az előzőekben felvázolt szempontokat követve, a Versenyképesség-kutatás 2009. évi felmérése adatai alapján készült elemzések eredményeként.

A felső vezetők valamivel több mint egyharmada érzi úgy, hogy vállalata központi hálózati pozícióval rendelkezik. Ez a válasz tulajdonképpen az elméleti háttér elemzésekor bemutatott hálózati képet is jellemzi: a vállalatvezetők észlelését mutatja vállalatuk helyzetéről, pozíciójáról az ellátási láncban és az iparági hálózatban. A válaszadók közül 87-en (34,7%-a) válaszoltak igennel a kérdésre, miszerint „az iparági hálóban az Ön vállalata központi szereplő-e, aki képes hatást gyakorolni az ellátási lánc többi szereplőjére is?” (A mintában szereplő vállalatok közül 251-en (84%) válaszoltak erre a kérdésre, így vizsgálataink a továbbiakban rájuk vonatkoznak.) A továbbiakban központi vagy domináns, vagy meghatározó hálózati pozícióval rendelkező cégekként utalunk azokra, amelyek igennel válaszoltak erre a kérdésre. Az így jellemzett pozíció minden esetben a hálózatról alkotott képre, s abban a vállalat észlelt helyzetére, szerepére utal, s nem az üzleti folyamatok és kapcsolatok részletes felmérésén alapul, hanem az érintettek erre vonatkozó észlelésén.

A központi és a nem központi hálózati pozíciót észlelő cégek jellemzésére megvizsgáltuk e két csoportot az előző részben bemutatott hét vállalati jellemző alapján. A tényezők többségénél (öt esetben) szignifikáns különbség mutatható

ki, kivélt csak a fő tevékenység és a reagáló képesség alapján képzett csoportok jelentettek.

Az iparági hálóban központi pozíciót betöltő, befolyással rendelkező vállalatok között a közép- és nagyvállalatok vannak többségben, míg a teljes válaszadói kör közelítőleg 30%-át adták, a hálózatban meghatározó cégek között közel 50%-os az arányuk, a nem domináns szereplők között alig több mint 20%. Ezen belül a nagyvállalatok a teljes mintában 7,6%, az iparági háló meghatározó szereplő között 11,5%, a nem központi szereplők között 5,5%-os arányt képviselnek. A központi pozíciót betöltők körében nagyobb a külföldi tulajdonban lévő és az állami tulajdonban lévő vállalatok aránya, mint a teljes válaszadói körben (de még így is a hazai belföldi tulajdon a meghatározó 50%-os aránnyal, szemben a válaszadói körön belüli 70%-os arányukkal). A domináns hálózati szereplőket inkább jellemzi exportorientáció, s valamivel jobb a reagáló képességük is, bár utóbbi esetben az eltérés nem szignifikáns. Nem meglepő, hogy az erős hálózati pozíciót elérők nagyobb arányban tevékenykednek koncentrált piacokon, mint mérsékelt koncentrált, s legkevésbé megosztott piacokon.³ Koncentrált piacon működik a központi szerepet betöltők 45%-a, szemben a teljes válaszadói kör 34%-os arányával.

A 2. táblázatból látható, hogy a kisvállalatok kevésbé töltenek be központi hálózati pozíciót a vállalatok önértékelése szerint valamivel több mint egynegyedük nyilatkozott így, míg a középvállalati és a nagyvállalati körben ez az arány 50% feletti (a csoportok közötti eltérés szignifikáns, $p=0,00$).

2. táblázat

Vállalati méret és hálózati pozíció

	N	Központi hálózati pozíciót betöltő vállalatok aránya
Kisvállalat	175	26,3%
Középvállalat	57	54,4%
Nagyvállalat	19	52,6%
Összesen	251	34,7%

A 3. táblázatban láthatjuk, hogy a többségében külföldi tulajdonban lévő cégekre jellemző leginkább a központi hálózati pozíció (61%), de az állami tulajdonban lévők többsége is erősnek érzékeli befolyását az iparági hálóban ($p=0,00$).

3. táblázat

A domináns tulajdonos típusa és hálózati pozíció

	N	Központi hálózati pozíciót betöltő vállalatok aránya
Többségi állami tulajdon	26	53,8%
Többségi belföldi (nem állami) tulajdon	165	26,1%
Többségi külföldi tulajdon	41	61,0%
Összesen	232	53,8%

A fő tevékenységi körökben nem mutatható ki szignifikáns különbség a csoportok között ($p=0,261$), de tendenciáit tekintve a vegyiparban, a kitermelőiparban és energiaszolgáltatásban nagyobb arányban, a cégek fele jelzett domináns hálózati pozíciót, míg például a könnyűiparban vagy a mezőgazdaságban jóval kisebb ez az arány, mint a teljes válaszadói körben (10%, illetve 23%, szemben a 34%-os aránnyal).

A 4. táblázat az exportorientáció és a hálózati pozíció kapcsolatát ábrázolja ($p<0,05$). Az exporttevékenységet nem folytatók körében jelentősen kevesebben, a válaszadók kevesebb mint egynegyede értékelte központi hálózati szerepét. A jó hálózati pozíciót betöltők inkább exportorientáltak, ugyanakkor a legtöbbet exportálók (a jelentős exporttevékenységet folytatók csoportjába sorolt, az értékesítésen belül 60% feletti exportról beszámoló) körében már némileg fordul a kocka: körükben valamivel kisebb (bár a teljes válaszadói körhöz képest így is nagyobb) a magukat központi szereplőként meghatározók aránya. Ez a külföldi vevők erősebb pozíciójának is lehet a következménye, értékelése további vizsgálatokat igényel.

4. táblázat

Exportorientáció és hálózati pozíció

	N	Központi hálózati pozíciót betöltő vállalatok aránya
Nincs exporttevékenység	119	23,5%
Alacsony exporttevékenység	60	45,0%
Közepes exporttevékenység	29	44,8%
Jelentős exporttevékenység	23	39,1%
Összesen	231	33,3%

A jobb reagáló képességgel rendelkezők körében (akik úgy értékelték, hogy a változásokra fel tudtak készülni, vagy befolyásolták is azt az elmúlt években), nagyobb arányban észlelik központi hálózati pozíciójukat a felső vezetők, mint a kevésbé vagy nem reagálók körében, azonban a különbség nem szignifikáns ($p=0,185$).

Az 5. táblázat a piac koncentrátsága szerint mutatja a központi szerepről beszámoló arányát, amely – elvárásainkkal összhangban – a koncentrált piacon működők körében jelentősen nagyobb, mint a megosztott piacon tevékenykedők között ($p<0,05$).

5. táblázat

Piaci koncentráció és hálózati pozíció

	N	Központi hálózati pozíciót betöltő vállalatok aránya
Koncentrált piac	60	48,3%
Mérsékelt koncentrált piac	68	39,7%
Megosztott piac	46	17,4%
Összesen	174	36,8%

Elemzésünk központi kérdése az iparági hálózati pozíció és az üzleti teljesítmény kapcsolata. A versenyképesség-kutatás kérdőíves felméréseinek adatai szerint a jobb teljesítményt nyújtó cégek inkább képesek arra, hogy meghatározó szereplői legyenek az iparági hálóban, ahogyan ez a 6. táblázatban látható ($p=0,00$). A korábban bemutatott teljesítményklasztereket vizsgálva a Vezetők csoportjába sorolt vállalatok több mint fele, míg az Átlagos teljesítményt nyújtók kevesebb, mint harmada, a Lemaradók kevesebb, mint egyötöde számolt be központi hálózati szerepről.

6. táblázat

Teljesítmény és hálózati pozíció

	N	Központi hálózati pozíciót betöltő vállalatok aránya
Lemaradók	61	19,7%
Átlagosan teljesítők	101	30,7%
Vezetők	83	51,8%
Összesen	245	35,1%

Az 1. ábrán azt a hat teljesítményjellemzőt ábrázoltuk, melyek alapján a klaszterek kialakítása történt. Az egyes szempontok mellett szereplő értékek a felső vezetők értékelését jelentik az iparági átlaghoz képest (1 – mélyen alatta, 2 – némileg alatta, 3 – átlagszínvonalhoz hasonló, 4 – némileg felette, 5 – az iparágban élenjáró). Látható, hogy a meghatározó hálózati pozícióval rendelkező vállalatok mind a hat tényezőt tekintve jobb teljesítményt nyújtanak a vállalatvezetők észlelése szerint, mint a másik csoport. A legnagyobb különbség a piaci részesedés értékelésénél tapasztalható (0,6 pont), míg a többi tényezőnél ennél kisebb, hasonló mértékű az eltérés (0,3 és 0,37 pont közötti értékek). Mindkét csoportra jellemző (s a minta egészére is) a teljesítményjellemzők egyfajta egymásra épülése: leginkább a termékek és szolgáltatások minőségét tekintve tartják magukat jónak az iparági átlaghoz viszonyítva. Ennél valamivel gyengébb a menedzsment és a technológiai színvonal értékelése. A piaci részesedésben már többen észlelnek lemaradást (úgy érzik, nem értékeli erőfeszítéseiket kellően a piac), s a pénzügyi megtérülési mutatók esetében még többen érzik úgy, hogy nem érik el, vagy csak alig haladják meg az iparági átlagot. Így van ez a központi hálózati pozíciót észlelő vállalatok körében is, mint ez a 7. táblázatban is látható.

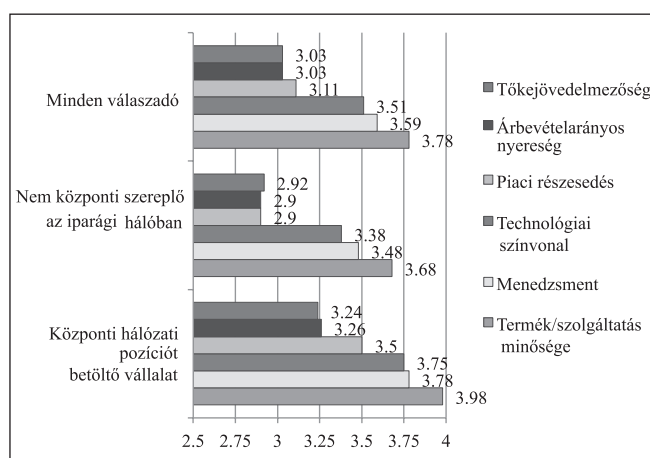
A termékek és szolgáltatások minőségét tekintve az ellátási láncban magukat központi, befolyással bíró szereplőként értékelők közel háromnegyede érzi úgy, hogy meghaladja az iparági átlagot a teljesítménye. A menedzsment megítélésénél közel 70%, a technológiai színvonalat értékelve közel 60% ez az arány. A piaci részesedést tekintve valamivel kevesebb, mint az ide sorolt cégek fele, a pénzügyi jövedelmezőségi mutatókat értékelve pedig alig több mint harmada érzi átlag felettinnek a teljesítményét.

A legerősebb versenytársához viszonyítva elért színvonal értékelésénél (a kérdés a 2005-2008 időszakra vonatkozott) a felsorolt 42 tényező (lásd 7. táblázat) 34 esetében tapasztaltunk szignifikáns eltérést, minden esetben a központi hálózati pozíciót betöltő cégek javára. (Az eltérés 15 tényező esetében 1%-os, 18 tényező esetében 5%-os szignifikanciaszint mellett igazolható, s egy tényező, a megbízható alapanyag-ellátás esetében ezt némileg meghaladó, 6%-os a szignifikanciaszint.)

A teljesítményszempontok és versenyképességi tényezők sorrendjében (az észlelt elért színvonal alapján) a tényezők többségénél nincs jelentős eltérés. A sorrendet tekintve mindkét csoportban a vevői igény kielégítés rugalmassága, az etikus magatartás, a szállítás pontossága, a termékminőség és a fogyasztókkal való közvetlen kapcsolat terén tartják magukat leginkább jónak a válaszadók (a nem központi szereplőknél a szállítás pontossága valamivel megelőzi a minőséget). A 2. ábrán azt a tíz tényezőt ábrázoltuk, melyekben a legjobbnak érzik magukat a válaszadók a legerősebb versenytársukhoz képest. A 7. táblázatban pedig az értékelés különbsége alapján rangsoroltuk a szempontokat.

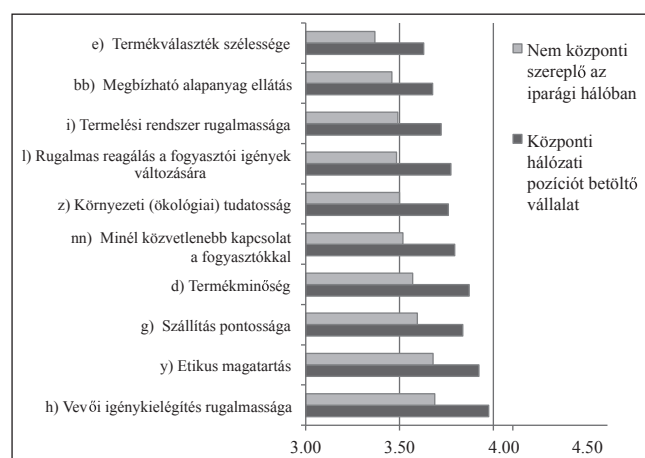
1. ábra

Teljesítménykülönbségek a központi és a nem központi hálózati pozícióval rendelkezők csoportjaiban



2. ábra

Versenytényezők toplistája a központi és a nem központi hálózati pozícióval rendelkezők csoportjaiban



Még mindig a tényezők sorrendjét (s nem az átlagos értékelést) tekintve a hasonló összképből kivételt jelent a vállalati image, az új termékek piacra vitele és stratégiai szövetségek, melyek a központi szereplők rangsorában előrébb vannak (9, 7, illetve 5 pozícióval). A kevésbé meghatározó szereplőknél a gyártási tevékenység színvonala, a logisztikai hatékonyság és a költséghatékonyság is relatíve jobb pozícióval bír az önértékelés szerint a versenytényezők sorában. (Azonban az átlagos értékek e tényezők esetében is a központi hálózati pozícióval bíróknál magasabbak.)

A 7. táblázatban a két csoport értékelésének különbsége szerint rendeztük sorba a vizsgált szempontokat. Az egyes versenytényezők, teljesítményjellemzők átlagát tekintve a legnagyobb előnyt (fél pontnál nagyobb eltérést) a lobbizásban, az új termékek piacra vitelében és a főbb partnerekkel kötött stratégiai szövetségekben észlelik az ellátási láncban, iparági hálóban központi, befolyással bíró szereplők, de gyakorlatilag minden tényezőnél 0,2 pontot meghaladja az értékelések különbsége a két csoport között.

7. táblázat

Különbségek a központi és a nem központi hálózati pozícióval rendelkezők versenyképességében

	Központi hálózati pozíciót betöltő vállalat	Nem központi szereplő az iparági hálóban	Minden válaszadó	Különbség
Lobbizás államigazgatási szerveknél	3,08	2,52	2,71	0,55
Új termékek piacra vitele	3,47	2,94	3,12	0,53
Stratégiai szövetségek a fő partnerekkel	3,54	3,03	3,21	0,51
Vállalati image	3,68	3,22	3,38	0,46
Exportpiacokon való megjelenés	3,21	2,79	2,93	0,42
Jövedelmezőség színvonala	3,42	3,02	3,15	0,40
Szervezeti struktúra hatékonysága	3,56	3,17	3,30	0,39
Technológiai színvonal	3,58	3,21	3,33	0,37
Kapacitáskihasználás	3,61	3,25	3,37	0,36
Fogyasztói szolgáltatások színvonala	3,59	3,24	3,36	0,36
Államnak, ill. költségvetési szerveknek történő értékesítés	2,82	2,46	2,58	0,36
Fizetőképesség	3,59	3,27	3,38	0,33
Piaci változások előrejelzésének képessége	3,35	3,02	3,13	0,33
Elosztási csatornák szervezettsége	3,42	3,10	3,21	0,32
Versenyképes árak	3,59	3,28	3,39	0,31
K+F ráfordítások szintje	3,32	3,01	3,12	0,31
Piaci részesedés	3,15	2,84	2,95	0,31
Termékminőség	3,87	3,57	3,67	0,30
Vevői igény kielégítés rugalmassága	3,97	3,69	3,78	0,29
Rugalmas reagálás a fogyasztói igények változására	3,77	3,48	3,58	0,29
Döntési/működési módszerek korszerűsége	3,63	3,34	3,44	0,29
Minél közvetlenebb kapcsolat a fogyasztókkal	3,79	3,52	3,61	0,28
A gazdálkodási funkciók integrációja	3,35	3,07	3,17	0,28
Környezeti (ökológiai) tudatosság	3,76	3,50	3,59	0,26
Termékválaszték szélessége	3,63	3,37	3,46	0,26
Integrált vállalati információs rendszer	3,47	3,21	3,30	0,26
Etikus magatartás	3,92	3,68	3,76	0,25
Logisztikai rendszer hatékonysága	3,49	3,25	3,33	0,25
Szállítás pontossága	3,84	3,59	3,68	0,24
Termelési rendszer rugalmassága	3,72	3,49	3,57	0,23
Gyártási tevékenység színvonala	3,58	3,35	3,43	0,23
Megbízható alapanyag ellátás	3,68	3,46	3,53	0,22
Kintlevőségek szintje	3,26	3,03	3,11	0,22
Költséghatékonyság	3,34	3,13	3,20	0,21

VEZETÉSTUDOMÁNY

Összegzés

Cikkünkben arra tettünk kísérletet, hogy felvillantsuk az üzleti hálózat és a vállalati versenyképesség néhány összefüggését: azt vizsgáltuk, hogy milyen összefüggés található a vállalatok saját hálózati pozíciójukról kialakított véleménye és az üzleti teljesítményükkel jellemzett versenyképességük között.

Elméleti alapként az Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP) interakciós megközelítésére és az üzleti hálózat tartalmát, dinamikáját és komplexitást megragadó empirikus kutatási eredményekre támaszkodtunk. Empirikus bázisként a Versenyképesség-kutatás 2009. évi adatfelvételének adatait alkalmaztuk. A vállalatvezetők által észlelt pozíció (miszerint központi szerepet tölt-e be vállalatuk az iparági hálóban, s képes-e befolyással lenni az ellátási lánc többi szereplőjére) alapján hét – a kutatásban központi, közös jellemzőként vizsgált – szempont szerint jellemeztük a két vállalati csoportot, s öt tényező esetében (vállalatméret, tulajdonosi kör, exportorientáció, a piac koncentrációja és a vállalati teljesítmény) szignifikáns eltérést találtunk a központi hálózati pozícióval rendelkező, s a kevésbé meghatározó szereplők között. A versenyképességi tényezők egy bővebb listáját is vizsgáltuk, s kimutattuk a központi pozícióval rendelkezők előnyét (42 tényező közül 34 esetben szignifikáns eltérést találtunk).

Kutatási eredményeink lényegében összhangban vannak az üzleti hálózati pozíció szerepével foglalkozó nemzetközi kutatások eredményeivel. Az általunk vizsgált adatok is alátámasztani látszanak azt az összefüggést, hogy az erősebb hálózati pozíció több üzleti lehetőséget biztosít. A több üzleti lehetőség kiaknázása kedvezően befolyásolhatja az erős hálózati pozícióban lévő vállalat üzleti teljesítményét. A kedvezőbb pozíció és a jobb üzleti teljesítmény végső soron az adott vállalat versenyképességének egyik lehetséges jellemzője, megjelenési formája.

Lábjegyzet

¹ Az érintettek között sajátos viselkedésformák alakulhatnak ki, amelyek nem érvényesek vagy nem használhatóak más partnerekkel. Az egyik vevővel vagy szállítóval fenntartott üzleti kapcsolatban például elegendő a szállítási ütemezés telefonon történő egyeztetése, azonban ugyanez a viselkedésforma egy másik kapcsolatban teljesen elképzelhetetlen, mivel ott a korábbi tapasztalatok alapján, vagy bizonyos előírások betartása okán, az ütemezést frásba kell foglalni.

² A vállalatcsoportok kialakításáról és jellemzőiről Csesznák – Wimmer (2011) tanulmányát.

³ A piaci koncentráció, piacszerkezet jellemzéséhez a kereskedelmi és marketingvezetők által kitöltött kérdőív K8 (Hány vállalat realizálja a piac teljes forgalmának 75%-át?) kérdésre adott válaszokat használtuk. Koncentrálnak tekintettük a piacot, ha a válasz 1-4 vállalat volt, mérsékelten koncentrálnak, ha 5-10, megosztottnak, ha 10 vagy több vállalat adja a teljes forgalom háromnegyedét a válaszadók szerint (Csesznák – Wimmer, 2011).

Felhasznált irodalom

- Anderson, J. C. – Håkansson, H. – Johanson, J. (1994): Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing* Volume, 58, No.4, p. 1-15.
- Anderson, J. C. (1995): Relationships in business markets: Exchange episodes, value creation, and their empirical assessment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 23, No.4, p. 346-350.
- Axelsson, B. – Easton, G. (1992) (eds.): *Industrial networks, A new view of reality*. Routledge, London
- Chikán Attila – Czako Erzsébet – Zoltayné Paprika Zita (szerk., 2010): *Vállalati versenyképesség válsághelyzetben*. Gyorsjelentés a 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ. (Letölthető: <http://www.mtakpa.hu/kpa/download/1341671.pdf>)
- Csesznák Anita – Wimmer Ágnes (2011): *Vállalati jellemzők és összefüggéseik a válság időszakában – A „Versenyben a világgal” kutatási program 2009. évi felmérésében résztvevő vállalatok jellemzése*. Műhelytanulmány. Versenyképesség műhelytanulmány-sorozat. 2011. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Easton, G. (1992): *Industrial networks: a review*. in: Axelsson, B. – Easton, G. (1992) (eds.): *Industrial networks: A new view of reality*. Routledge, London, p. 1-27.
- Easton, G. – Håkansson, H. (1996): *Markets as networks: Editorial introduction*. *International Journal of Research in Marketing*, Volume 13, p.407-414.
- Ford, D. – Gadde, L. E. – Håkansson, H. – Lundgren, A. – Snehota, I. – Turnbull, P. – Wilson, D. (1998): *Managing business relationships*. John Wiley, Chichester, John Wiley
- Ford, D. (1990) (ed.): *Understanding business markets: Interaction, relationships and networks*. Academic Press, London
- Ford, D. – Håkansson, H. – Snehota, I. – Waluszewski, A. (2008): *Analysing business interaction*. 24th IMP Annual Conference, Uppsala, p. 1-36.

- Ford, D. – Gadde, L-E. – Håkansson, H. – Snehota, I.* (2010): Hálózati menedzsment. in: Håkansson, H. (2010): Határtalan hálózatok. Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium, Budapest, p. 35-55.
- Ford, D. – Gadde, L-E. – Håkansson, H. – Snehota, I.* (2002): Managing networks. 18th IMP Conference, Perth, p. 1-22.
- Ford, D. – Ramos, C.* (2006): Network pictures: Conceptual development and preliminary findings. 22nd IMP Conference, Milan
- Gelei Andrea – Mandják Tibor* (2011) (szerk.): Dzsungel vagy esőerdő? Az üzleti kapcsolatok hálózata. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Gemünden, Hans Georg - Ritter, Thomas* (1997): Managing technological networks: The concept of network competence. In: Gemünden, Hans Gorg - Ritter, Thomas - Walter, Achim (1997) (eds.): Relationships and networks in international markets. Oxford, Pergamon, pp. 294-303.
- Håkansson, H.* (ed.) (1982): International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach. John Wiley & Sons, Chichester
- Håkansson, H. – Snehota, I.* (2000): The IMP perspective, Assets and liabilities of relationships. in: Sheth, J. N. (2000) (ed.): Handbook of relationship marketing. Sage Publications, Thousand Oaks, CA
- Håkansson, H. – Snehota, I.* (1989): „No Business is an Island”. Scandinavian Journal of Management Studies. Vol. 4, No. 3, p. 187-200. Magyarul megjelent: Az üzleti vállalkozás nem egy különálló sziget: Az üzleti stratégia hálózatelmélete. in: Håkansson, H. (2010): Határtalan hálózatok. Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium, Budapest, p. 75–94.
- Håkansson, H. – Snehota, I.* (2006): Az üzleti vállalkozás nem egy különálló sziget – 17 évvel később. in: Håkansson, H. (2010): Határtalan hálózatok. Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium, Budapest, p. 95–99.
- Håkansson, H. – Ford, D. – Gadde, L-E. – Snehota, I. – Waluszewski, A.* (2009): Business in networks. John Wiley & Sons, Chichester
- Håkansson, H.* (2010): Határtalan hálózatok – Az üzleti kapcsolatok menedzsmentjének új szemlélete. Herbert Simon-díj, 2010. Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium, Budapest
- Håkansson, H.* (2011): Az Industrial Marketing and Purchasing Group: Egy tudományos megközelítés története. in: Gelei Andrea – Mandják Tibor (2011) (szerk.): Dzsungel vagy esőerdő? Az üzleti kapcsolatok hálózata. Akadémiai Kiadó, Budapest, p. 11-14.
- Juhász Péter* (2005): Az üzleti kapcsolatok pénzügyi értékelési lehetőségei. Vezetéstudomány, XXXVI. évf. (2005) 5. szám, p. 35-43.
- Mandják Tibor* (2005): Marketing-szemléletmód és üzleti kapcsolatok. Vezetéstudomány, XXXVI. évf. (2005) 5. szám, p. 14-24.
- Mattsson, L-G. – Johanson, J.* (1992): Network position and strategic action – an analytical framework. in: Axelsson, B. – Easton, G. (1992) (eds.): Industrial networks: A new view of reality. Routledge, London, p. 205-217.
- Mattsson, L-G.* (1997): The markets-as-networks approach and economic sociology. in: Mazet, F. – Salle, R. – Valla, J. P. (eds.): 13th IMP Conference, Interaction, relationships and networks in business markets. Work in progress papers, Volume 2, Lyon, p. 253-267.
- Matyusz Zsolt* (2011): A 2009-es versenyképességi adatfelvétel vállalati mintájának alapjellemezői és reprezentativitása. Műhelytanulmány. Versenyképesség műhelytanulmány-sorozat. 2011. március. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Michel, D. - Naudé, P. - Salle, R. - Valla, J.-P.* (2003): Business-to-business marketing, Strategies and implementation. New York, Palgrave Macmillan
- Ramos, C. – Ford, D.* (2011): Network pictures as a research device: Developing a tool to capture actors’ perceptions in organizational networks. Industrial Marketing Management, Vol 40, No 3, p. 447-464.
- Trinquecoste, J-F.* (2009): La stratégie comme volonté et comme représentation. Claverie, B. – Sallaberry, J-C. – Trinquecoste, J-F. (2009) (eds.): Management et cognition, Pilotage des organisations : questions de représentations. L’Harmattan, Paris, p.169-204.
- Turnbull, P. – Ford, D. – Cunningham, M.* (1996): Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective. in: Journal of Business & Industrial Marketing, Vol 11, No 3/4, p. 44-62.
- Wimmer Ágnes – Mandják Tibor* (2002): Business relationships as value drivers? in: Spencer, R. – Pons, J. F. – Gasigla, H. (eds.): 18th IMP Conference, Work in progress papers, CD-ROM, 2002, Dijon, p. 1–11.
- Wimmer Ágnes – Mandják Tibor* (2003): Az üzleti kapcsolatok, mint értékteremtő tényezők? 45. sz. műhelytanulmány. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Vállalatgazdaságtan tanszék, Budapest
- Wimmer Ágnes* (2005): Az üzleti kapcsolatok értékelése. Vezetéstudomány XXXVI. évf. (2005) 5. szám, p. 4-13.
- Wimmer Ágnes – Csesznák Anita – Mandják Tibor* (2011): Üzleti kapcsolatok – vállalati szemléletmód és gyakorlat. Műhelytanulmány. Versenyképesség műhelytanulmány-sorozat. 2011. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ, Budapest

KOCSIS Alexandra

A MULTINACIONÁLIS VÁLLALATOK SZEREPE A HAZAI KLASZTEREKBE

A cikk azt a kérdést vizsgálja, hogy milyen szerepet töltenek be a multinacionális vállalatok leányvállalatai a hazai klaszterekben, milyen a kapcsolatuk a klasztertag kis- és középvállalatokkal többek között a közös innovációban, a tudásközvetítésben, a klaszterek reputációjának növelésében. A felderítő kutatás a témát a hazai klaszterfejlesztési program, a Pólus Program által életre hívott három, úgynevezett akkreditált klaszter menedzsereivel, a klasztertag multinacionális vállalatok (MNV-k) hazai leányvállalatainak képviselőivel és a klasztertag KKV-k vezetőivel készült interjúk alapján mutatja be. A téma relevanciáját a program által potenciálisan indukált együttműködési folyamatok adják, mivel a klaszterfejlesztési pályázati konstrukciók úgy lettek kialakítva, hogy a klasztertag KKV-knak érdemes legyen nagyvállalatot is bevonniuk a közös innovációs és kutatás-fejlesztési projektekre. A kutatási eredmények alapján az MNV leányvállalatainak leginkább a globális trendek és standardok klaszterbeli elterjesztésében van meghatározó szerepük, illetve a KKV-k és leányvállalatok közötti üzleti kapcsolatok alakításában kiemelt szerepe van a klasztermenedzsment-szervezet tevékenységének.*

Kulcsszavak: klaszter, multinacionális vállalat, leányvállalat, klaszterfejlesztés

A klaszterek hazánkban csak az utóbbi két évtizedben kerültek a figyelem középpontjába. Bár születtek hazai vonatkozásban klaszterekre vonatkozó tanulmányok (lásd később), jelen cikkben azt az itthon kevésbé vizsgált témakört járjuk körül, hogy milyen szerepet tölthetnek be a multinacionális vállalatok leányvállalatai a hazai klaszterekben. A cikk célja, hogy a 2007 végén elindult hazai klaszterfejlesztési program, a Pólus Program által életre hívott három, úgynevezett akkreditált klaszter menedzsereivel, a klasztertag multinacionális vállalatok (MNV-k) hazai leányvállalatainak képviselőivel és a klasztertag kis- és középvállalatok (KKV-k) vezetőivel készült interjúk alapján bemutassa, hogy milyen szerepe van a MNV leányvállalatainak a vizsgált klaszterek működésében és fejlődésében. A kvalitatív kutatás során több szempontból – többek között a közös innovációban, a klaszter működésének finanszírozásában, a tudásközvetítésben, a klaszter hírnevének alakításában – vizsgáljuk a leányvállalatok szerepét, kapcsolatukat a klasztertag KKV-kal. A tanulmány végén rávilágítunk arra, hogy a kormányzat milyen szerepet tölthet be a klaszterek további fejlődésének elősegítésében.

A kutatási kérdés vizsgálatát az is indokolja, hogy a Pólus Program létrehozásakor explicit módon, stratégia szinten

nem számoltak az MNV-k leányvállalatainak klaszterbeli jelenlétével. Mivel a program laza klaszterkereteket határozott meg, ezáltal a klaszterbeli KKV-tagokra bízta annak eldöntését, hogy számukra előnyös-e leányvállalat bevonása a klaszterbe, így ezt a kérdést a klaszter belügyként kezeli (Somkuti - Geiszthauer, 2010). Azonban a program utolsó fejlesztési fázisában elérhető kutatás-fejlesztési támogatások lehívásához olyan szintű önerőre van szükség (akár a kétmilliárd Ft-ot is elérheti), amely a kizárólag KKV-kból álló klaszterek számára a hazai finanszírozási lehetőségek mellett nehezen biztosítható. Ez a körülmény arra enged következtetni, hogy a helyzet kezelésének egyik megoldása az lehet, ha a KKV-k nagy tőkeerővel bíró vállalatokat vonnak be a klaszterbe, hogy a közös k+f tevékenységeket finanszírozni tudják.

A tanulmány első része elméleti szempontból mutatja be a vállalatok nemzetköziesedésének folyamatát – rávilágítva arra, hogy az utóbbi évek kutatásai a nemzetköziesedést már nem a vállalat piaci pozícióinak javításával, hanem *hálózati szerepének erősítésével magyarázzák*. A multinacionális vállalatok szempontjából ez azt jelenti, hogy az MNV-k leányvállalatai maguk is igyekeznek a fogadó gazdaságban minél szélesebb kapcsolathálót, partneri viszonyt kialakítani

* A tanulmány a TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 projekt támogatásával jött létre. Az interjúkat Buzás Renátával, a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatójával közösen folytattuk le.

a helyi KKV-kal, egyetemekkel, önkormányzati és egyéb intézményekkel, hogy minél inkább beágyazódjanak az új üzleti hálózatba. A fogadó országok KKV-inak így lehetőségük nyílik a leányvállalatokkal való együttműködésre, melynek egyik hatékony és termékeny formája lehet a klaszterben való együttműködés, ahol a tudás és a látott módszerek, minták átvétele különösen fontos a KKV-k nézőpontjából. A tanulmány második részében a kvalitatív kutatási eredmények alapján vonjuk le következtetéseinket arra vonatkozóan, hogy valóban hozzájárul-e a klaszter mint vállalatok közötti együttműködési szintér a leányvállalatok és KKV-k közötti termékeny kapcsolatokhoz.

Vállalatok nemzetközivé válása és a multinacionális vállalatok szerepe a fogadó gazdaságban

Vállalatok nemzetközivé válása

Ahogy fentebb már említettük, a vállalatok nemzetköziesedése, exportpiacokon való megjelenése a szakirodalomban a hálózatosodással összefüggésben került egyre inkább előtérbe. A vállalatok nemzetközivé válásának egyik leggyakrabban hivatkozott és tesztelt modellje az 1977-es Uppsala-modell (Czakó, 2010a alapján), mely az addigi vállalati tapasztalatokon alapuló kutatások alapján azonosította a vállalatok piacra lépésének folyamatát: a vállalatok ad hoc exporttevékenység révén lépnek be a nemzetközi piacokra, majd közvetítőkkel, ügynökökkel kötött megállapodásokkal formalizálják belépésüket az adott ország piacára. Az árbevétel növekedésével párhuzamosan építik le az ügynököket és építenek ki saját értékesítési hálózatot, szervezeteket. Amennyiben a növekedés folytatódik, tőkét fektetnek be, és erre alapozva helyi termelésbe kezdenek, hogy a kereskedelmi korlátokat megszüntessék. Jellemzően a vállalatok a hazai piacukhoz hasonló, kis „pszichikai távolsággal” jellemezhető piacokra lépnek be először, hogy minimalizálják az idegen környezetből származó kockázatok terhét. A hálózatelmélet megjelenése, a hálózatok kutatása azonban a modell későbbi továbbfejlesztését tette szükségessé. Az elmélet alapján a vállalat nem egyedül versenyez a piacon, hanem az üzleti tevékenységéhez kapcsolódó érintettekkel való formális és informális kapcsolatok hálóján keresztül működik. A vállalatok néhány vevőjükkel és szállítójukkal különböző, közeli és tartós viszonyban állnak, amelyek során a két fél között lezajló tranzakciók más tranzakciókhoz is kapcsolódnak, azokra hatnak (Ford - Hakkanson, 2002). A módosított felfogás szerint a vállalatok nemzetközivé válása nem a vállalat piaci pozíciójának javításáról, fejlesztéséről szól, hanem a vállalat hálózati pozíciójának megerősítéséről vagy javításáról, a vállalat hálózatban történő megfelelő beágyazottságának kialakításáról. Ezekben a hálózatokban a vállalatoknak fel kell ismerniük a lehetőségeket, amihez szükséges a

hálózati tudás és ismeretek felhalmozása, valamint a vállalat elkötelezettsége a hálózat viszonyaiban. A tanulás folyamatának, a tudás létrehozásának és a bizalomnak kiemelt szerepe van ebben a megközelítésben (Czakó, 2010a). Ez az irány egybe függ a klaszterbeli működés lényegével, ahol a hálózati környezetben a vállalatok között áramlik az információ, hatékonyabb a tapasztalat- és tudásmegosztás és mindezek alapja a szereplők között kialakult bizalom magas szintje.

A multinacionális vállalatok külföldi piacokra lépése

A multinacionális vállalatok azért lépnek ki külföldi piacokra, mert olyan stratégiai céljaikat kívánják megvalósítani, amelyek leginkább egy újabb országba való belépésen keresztül megvalósíthatóak. Céljuk lehet, hogy (i) újabb értékesítési piacokat keressenek, (ii) növeljék a hatékonyságukat a méret- és választékgazdaságosság kihasználásán keresztül, (iii) fejlesszék stratégiai ismereteiket és (iv) erőforrásokat keressenek (Czakó, 2010b). Témánk szempontjából a legizgalmasabb az MNV-k azon célja, hogy stratégiai eszközeiket fejlesszék. A külföldi országba való belépéssel arra törekednek, hogy leányvállalataikon keresztül újabb ismeretekhez, tudáshoz jussanak hozzá, bekapcsolódjanak olyan hálózatokba, ahol újabb ötletekhez, kreativitáshoz, információhoz jutnak, amelyekkel fejleszteni tudják innovációs kapacitásaikat, és eredményesebbé tehetik kutatás-fejlesztési tevékenységeiket. A klaszterkörnyezet ideális táptalajt jelenthet ezeknek a céloknek a még hatékonyabb megvalósításához azáltal, hogy a tudás-, tapasztalat- és információ megosztás a klaszterekben intenzívebben valósul meg.

A porteri klasztereket olyan külső hálózatnak is tekinthetjük a nemzetközi vállalatok szempontjából, ahol egy meghatározott földrajzi régióra összpontosítva szükséges a különböző szerepeket ellátó vállalati és intézményi kapcsolatokat menedzselni és ápolni (Czakó, 2010c). A nemzetközi vállalat szempontjából az mérlegelendő, hogy nemzetközi értékláncának mely tevékenységeit fejlessze, illetve tartsa az adott földrajzi régióban. Ebben az adott földrajzi régió, mint hálózati csomópont (sűrűsödési pont) vonzereje meghatározó: tartósan kapcsolódhat-e az ott lévő különböző szervezetekhez, és ha igen, akkor milyen helyspecifikus előnyök internalizálására van lehetőség a partneri kapcsolatokon keresztül (Czakó, 2010c). A fogadó országokban tehát maguk is igyekeznek hosszú távon előnyös üzleti kapcsolatokat, partneri viszonyokat kialakítani a helyi KKV-kal, egyetemekkel, önkormányzati vagy egyéb intézményekkel, hogy azok egy minél szélesebb kapcsolathálót, a hálózatba jól beágyazott pozíciót eredményezzenek.

A multinacionális vállalatok felől érkező tudásáramlás

A fogadó országok kis- és középvállalatainak ez ál-

tal lehetőségük adódik a leányvállalatokkal való együttműködésre. A beszállítói hálózat lehet egy színtere ennek az együttműködésnek, azonban a klaszter mint üzleti hálózat szintén optimális környezetnek bizonyulhat, ahol az információk, a tudás KKV-k felé áramlása különösen fontos lehet. Klaszterkörnyezetben a vállalatok közötti információk, tapasztalatok, ötletek, kreativitás, tudás cseréje, áramlása intenzívebb, ami ahhoz vezethet, hogy a KKV-k átvehetik a multinacionális vállalatok fejlesztési irányait, tudnak csatlakozni fejlesztési elképzeléseikhez, és így olyan fejlesztéseken kezdenek el dolgozni, amelyekre potenciálisan lesz kereslet. Ezáltal a KKV-k könnyebben válhatnak a leányvállalatok beszállítóivá (és ezzel közvetetten kikerülhetnek a leányvállalat exportpiacaira).

A multinacionális vállalatok pozitív hatását a befogadó ország gazdaságára, annak vállalataira vonatkozóan alátámasztják kutatások. A fent említett tanulási folyamatra találhatunk pozitív példákat a hazai járműiparban Gelei et al. (2011) kutatásában. A betelepülő multinacionális vállalatok leányvállalatai magas szintű munka- és szervezési kultúrát honosítanak meg a hazai gyárakban, amely tudást a hazai munkavállalóknak átadják. A betelepült leányvállalatok a hazai beszállítói hálózataikban magas szintű üzleti kultúrát, tudást, ismereteket honosítottak meg, a minőségbiztosításon át a projektmenedzsment-szemléletig. A jól szervezett, magas technológiai és menedzsment-színvonalat képviselő multinacionális cégek által a hazai beszállítók felé támasztott erős versenyhelyzet kikényszeríti a fejlődni képes hazai beszállító vállalatok innovációit, a fejlettebb termelési know-how-t, technológiát vagy legalábbis a látott minták – pl. menedzsment- és marketingmódszerek – lemásolását, átvételét és alkalmazását.

A klaszter mint gazdasági szerveződési forma

A klaszterek kialakulása visszavezethető a vállalatok közötti együttműködések természetes megnyilvánulásaira. Ennek a hálózatos együttműködési formának a specialitása, hogy a klaszterben részt vevő vállalatok mindennapi tevékenységük során olyan típusú és mélységű kapcsolatokat alakítanak ki egymással, beszállítóikkal, versenytársaikkal, vevőikkel, közvetlen környezetükkel vagy az innovációs elképzeléseik megvalósításában potenciálisan partner oktatási, kutatási intézményekkel stb., amelyek tovaggyűrűző hatásaként együttes versenyképességüket a vállalati tevékenység különböző területein végzett együttműködéssel növelni tudják. A klaszterek fő előnye abban rejlik, hogy kevés formális kötöttség létrehozásával, a rugalmasság megtartásával képesek a piaci tranzakciónál hatékonyabban biztosítani az ismételt cserét a vállalatok között.

A nemzetközi szakirodalomban a klaszternek nincs egy egyetemlegesen elfogadott, általános definíciója. Az Európai

Unió Vállalkozási Főigazgatóságának klaszterdefiníciója alapján „a klaszter olyan egymástól kölcsönösen függő vállalatok és kapcsolódó intézmények csoportja, melyek együttműködők és versenyzők, földrajzilag egy vagy több régióban koncentrálódnak, meghatározott területre/ágazatra koncentrálnak, hasonló technológiák és képességek kötik össze őket, tudományos alapúak vagy hagyományosak, intézményes (klasztermenedzsment) vagy nem intézményes formában működnek” (European Commission, 2007: 9. o.).

A legtöbbet idézett szerző, Porter (1998) alapján a klaszter egymáshoz kapcsolódó iparágak szereplőit és a verseny szempontjából fontos, kapcsolódó egységeket ölel fel. Ezek lehetnek speciális alapanyagokat (alkatrészeket, gyártósortokat, szolgáltatásokat) beszállító vállalatok vagy speciális infrastruktúrához való hozzáférést biztosító szereplők. A klaszterek gyakran további csatornákat is integrálnak, mint például a fogyasztókat vagy kiegészítő termékeket gyártó vállalatokat, vagy a közös szakértelem, technológiák, esetleg a közös alapanyagok által összekapcsolt iparágak vállalatait. Számos klaszterben részt vesznek állami és egyéb intézmények, mint például egyetemek, kutatóintézetek, minőségbiztosító szervezetek, szakképző intézmények, kereskedelmi kamarák stb., melyek szakképzést, oktatást, információt, piackutatást, technológiai támogatást vagy minőségbiztosítói szolgáltatásokat nyújtanak és biztosítanak a klaszter tagjainak.

Nemzetközi klaszterek (lásd az észak-olasz klaszterek) példái mutatják, hogy a klaszterben működő kis- és középvállalatok a hazai piac kiszolgálása mellett jelentős exportpotenciállal rendelkeznek, így a klaszter a kis- és középvállalatok kitörési pontja lehet a nemzetközivé válásban. A klaszterben részt vevő kis- és középvállalatok a hálózatos együttműködés és közös tevékenységek, erőfeszítések eredményeként (például a közös márkanévvel, a minőség garantálásával, a tapasztalatok és a tudás megosztásával vagy a közös innovációval, szakmai képzéssel stb.) a világpiacon együttesen tudnak megjelenni, és egy "nagy" vállalat erejének megfelelően tudják az érdekeiket érvényesíteni (Chikán (szerk.), 2008).

Ez azonban nem zárja ki annak a lehetőségét, hogy multinacionális vállalatok leányvállalatai is tagjai legyenek klasztereknek. Érdekes kérdés a hazai helyzet elemzése, ahol a multinacionális vállalatok klaszterbeli jelenléte a pályázati konstrukció feltételeiből kifolyólag előnyös lehet.

A hazai klaszterek helyzete és fejlesztésük támogatása

A nyugat-európai klaszterek általában egy hosszú, szerves fejlődés eredményeként jönnek létre. Az elmúlt években azonban a fejlett nyugati országokban is előtérbe kerültek a regionális- és iparági klaszterek kialakulását és fejlődését támogató „klaszterorientált” fejlesztési politikák. Az Egyesült Államokban és Nyugat-Európában az 1990-es évek óta

az egyik legmeghatározóbb gazdaságfejlesztési irányzat a hálózat- vagy klaszterorientált fejlesztés, a klaszteresedés elősegítése. A Global Cluster Initiative 2005-ben 1400 klaszterkezdeményezést azonosított világszerte, melyek 40%-a 2001-ben vagy az után, és 72%-a 1999-ben vagy az után indult, ezzel is alátámasztva azt a tényt, hogy a klaszterkezdeményezések a gazdaságfejlesztés meghatározó eszközeként jelennek meg az utóbbi időben (Ketels et al., 2006a). Az utóbbi években a klaszterek támogatása, fejlesztése az Európai Unió top témái közé emelkedett. Az európai uniós országok egyrészt regionális húzóágazatként, másrészt innovációfejlesztőként tekintenek a létrejött klaszterekre.

A hazai klaszterek viszonylag rövid múltra tekintenek vissza, melyet nagyban indokol az ország történelmi múltja, mely a gazdasági-társadalmi fejlődésre, a vállalkozói szellem és az üzleti kultúra szerves kialakulására is jelentős hatással van. Hazánkban nem igazán beszélhetünk több évtizedes együttműködési hagyományokra visszatekintő, az érték- és ellátási lánc egészét lefedő, sok vállalatból és támogató intézményből álló klaszterekről.

Hazánkban a klaszterek fejlődését különböző klaszterfejlesztési programokkal próbálták, és próbálják katalizálni. A Netwin (2007) kutatása alapján itthon az első klaszterkezdeményezések a 2000-es évek elején alakultak, amikor a Széchenyi Terv pályázati célkitűzései között megjelent a klaszter. A 2005-2006-os években újabb klaszterek alakultak az új pályázati forrásoknak köszönhetően, melyek szintén a klasztereknek nyújtott szolgáltatásokat támogatták.

Ezt követően jelent meg a 2007-2013-as Új Magyarország Fejlesztési Terv keretében meghirdetett, immár világos stratégiával és elkülönített forrásokkal rendelkező Pólus Program, mely egy újszerű fejlesztési modellben a hazai klaszterek kialakulását, megerősítését és nemzetközi szintre lépését volt hivatott szolgálni. A program a klasztereket fejlettségük alapján négy lépcsőben támogatta. Az első két szinten (induló és fejlődő klaszterek) elsősorban a klaszter megalakítását, a klasztermenedzsment szervezet felállítását és működtetését támogatták. Ennek keretében a klaszterfejlesztési pályázatok eredményeként 2008-ban, és második körben 2011-ben is (immár az Új Széchenyi Terv részeként, de szinte ugyanazokkal a pályázati célkitűzésekkel és feltételekkel) több mint 100-100, induló- és fejlődő fázisban lévő klaszter részesült támogatásban (Nemzeti Fejlesztési Ügynökség honlapja), melyeknek több mint háromnegyede újonnan megalakult klaszter volt mindkét időszakban. A harmadik szinten már az úgynevezett *akkreditált klaszterek* több száz millió forintos pályázati támogatást is lehívhattak, elsősorban közös kutatás-fejlesztési, innovációs tevékenységre. Az akkreditáció célja, hogy egy szelekciós rendszeren keresztül kiszűrje a legversenyképesebb hazai klasztereket, és kizárólagos pályázati konstrukciókat kínáljon számukra

(Pólus Klaszter Kézikönyv, 2009). Az utolsó, a pólus innovációs klaszter szint ehhez képest még komolyabb szelekciós feltételeket írt elő, amely minőségében más együttműködést igényelt volna a tagok részéről: jóval több erőforrást és aktív közreműködést (Monzpart, 2010).

Az eddigi tapasztalatok alapján általánosan megállapítható, hogy a pályázatok eredményeként megalakuló formációk jelentős része nem nevezhető klaszternek, többségük a pályázati pénzek lehívása és elköltése után nem tud tartalmas tevékenységet felmutatni, a tagokat érdekeltté tenni az együttműködésben, és piaci alapokon megszerveződni, fennmaradni, ezért többségük a vegetálás vagy megszűnés állapotába kerül (Netwin, 2007). A szerző személyes tapasztalatai is megerősítik, hogy a 2000-es évek elején, közepén támogatást nyert, közép-magyarországi régióban megalakult, magukat klaszternek nevező formációk legtöbbször már nem lehet tudni, nincs felkereshető képviselőjük, és más forrásokból sem lehetett információt szerezni róluk.

Érintőlegesen utalunk itt arra a kérdésre, hogy *milyen szerepe van a hálózatosodásnak (klasztereknek) a hazai KKV-k exportpiacokra való kikerülésében*. Ahogy fentebb említettük, nemzetközi példák mutatják (például az észak-olasz klaszteralapú gazdaság), hogy a klaszterekben működő kisvállalatok jelentős exportpotenciállal rendelkeznek. A Pólus Program kitűzött céljai között is szerepelt, hogy pár év alatt 5-6 nemzetközileg is versenyképes és jelentős exportpotenciállal rendelkező klaszter jöjjön létre. A hazai klaszterek exportteljesítményére vonatkozó kutatások egyelőre hiányoznak a szakirodalomból. Nem állnak rendelkezésre elemzések, kutatások arra vonatkozóan sem, hogy az eddigi klasztertámogató politikáknak milyen hatásuk volt, van a kedvezményezett vállalatok versenyképességére, exportjuk, termelékenységük növekedésére stb. a valós számok tükrében.

Az első hazai klasztert, amely multinacionális vállalatokat is magába foglalt az autógyártás területén, Győrben hozták létre (PANAC klaszter) a 2000-es évek elején azzal a céllal, hogy a hazai autóiipari beszállítókat nemzetközi szintre fejlesszék a klaszterben kialakult kapcsolatokon keresztül. Többek között ezt az iparági koncentrációt mutatják ki Ketels et al. (2006b) kutatásukban, amelyben regionális klasztereket azonosítottak a tíz új EU-tagállamban, így hazánkban is az iparági koncentráció foka alapján, *foglalkoztatottsági adatokat* felhasználva. A kutatásban 19 meghatározó regionális klasztert azonosítottak, ebből négyet Magyarországon: kettőt a járműgyártás területén (Székesfehérváron és Győrben) és a másik kettőt az informatikai iparágban (Székesfehérváron és Győrben). Az azóta eltelt időben Székesfehérváron és környékén több akkreditált informatikai klaszter is létrejött, míg Győrben a PANAC hivatalosan felbomlott, további akkreditált klaszter pedig nem alakult ki. Nem lehet tehát egyértelműen kijelenteni, hogy a mérések által azonosított klaszterek átfednek a

pár évvel később, kormányzati támogatásokhoz kapcsolódóan aktív klaszterekkel. *A fenti kutatás is rámutat arra, hogy a hazai klaszterek teljesítményének mérése hiányzó fejezet a szakirodalomban.* A szerzők is kiemelik, hogy a kutatást számos új dimenzióval lehetne bővíteni, mint például a regionális klaszterek teljesítményének vizsgálatával: az egyes klaszterek exportteljesítményének vagy termelékenységének a mérése, a szabadalmak számának növekedése stb. alapján.

Az Európai Unió rendkívül fontos szerepet tulajdonít annak, hogy az uniós országok megosszák egymással a klaszterekkel kapcsolatos legjobb gyakorlatokat, összehasonlíthassák az egyes klaszterek teljesítményét, tapasztalatokat gyűjthessenek más tagállamok klasztermodelljeiből, praktikáiból. Az EU által létrehozott egyik legnagyobb on-line felület, a European Cluster Observatory, mely az európai régiókról és klaszterekről a legátfogóbban gyűjtötte össze és teszi elérhetővé az adatokat, sem vizsgálja a régiók és klaszterek azonosítását az export alapján (European Cluster Observatory honlapja).

Kutatási kérdések és módszertan

A kutatás fókuszában a multinacionális vállalatok leányvállalatai állnak, az interjúk során azonban a szereplők legtöbbször csak a „multi” elnevezést használták.

A fent bemutatott szakirodalom és a hazai klaszterfejlesztési tapasztalatok alapján vált relevánssá annak a kérdésnek a vizsgálata tehát, hogy *milyen szerepet töltenek be a multinacionális vállalatok leányvállalatai a hazai klaszterekben? Milyen súllyal és milyen területeken jelennek meg ezek a vállalatok az eredetileg KKV-kra szabott hazai klaszterekben?*

A kutatási téma vizsgálatát továbbá megalapozta a szerző Pólus Program Irodában eltöltött munkatapasztalata, és a kvalitatív kutatáshoz jó kiinduló alapot jelentett a szerző munkaköréből adódó, érintett klaszterekkel kiépített személyes kapcsolat.

A téma vizsgálatára egy felderítő, interjúkon alapuló kutatás indult 2010 októberében. A tanulmányban a program által életre hívott *három akkreditált klaszter* esetében tágabb értelemben azt vizsgáltuk, hogy jelent-e versenylőnyt a klaszter egészének, illetve egyes tagoknak a leányvállalat részvétele az együttműködésben? Azonosítottunk bizonyos területeket, ahol a szakirodalom és a tapasztalatok alapján szerepe lehet az MNV-k leányvállalatainak. Az interjúk során a következő kérdések mentén kérdeztünk rá strukturáltan a leányvállalatok szerepére:

- az innovációban, közös fejlesztésekben betöltött szerep,
- tudásközvetítésben, tudásátadásban való szerep,
- klasztermenedzsment finanszírozásában betöltött szerep,
- a klaszter reputációjának növelésében betöltött szerep.

A feltételezés az volt, hogy az általánosságban véve alacsony üzleti és pénzügyi ismeretekkel, menedzsmenttudással rendelkező KKV-k a fejlett, magas technológiai szintet és tőkeerőt képviselő multinacionális vállalatokkal a klaszterben való együttműködés során előnyösebb helyzetbe kerülnek, és nagyobb esélyük van a leányvállalat beszállítójává válni, esetleg később ennek köszönhetően saját termékkel kikerülni a világpiacra, mintha ezt a klaszteren kívül próbálnák megtenni. A feltételezés alapja, hogy a klaszterekben az információk, tapasztalatok, ötletek, kreativitás, tudás vállalatok közötti intenzívebb áramlása, cseréje ahhoz vezet, hogy a KKV-k átvehetik a multinacionális vállalatok fejlesztési irányait, tudnak csatlakozni innovációs elképzeléseikhez. Másrésztől a klaszter nagyobb innovációhoz, specializáltsághoz, hatékonyabb termeléshez stb. vezet, ahol a KKV-k jobban meg tudnak felelni a multinacionális vállalat elvárásainak, és a klaszterben kialakult szorosabb üzleti kapcsolatok, ismertség, bizalom lehetővé teszi a két vállalati szektor közötti szorosabb együttműködést akár a finanszírozás, akár a tudásátadás vagy a klaszterhírnév növelésének területén.

Az interjúk időpontjában az akkori 18 hazai akkreditált klaszter közül 4 esetben találtunk multinacionális vállalatot a klaszterben. Ezek közül 3 klasztert vizsgáltunk mélyebben: a Mobilitás és Multimédia Klasztert, az OMNIPACK Csomagolótechnikai Klasztert és a Szoftveripari Innovációs Klasztert.¹ Igyekeztünk minél részletesebb, minden szereplőre kiterjedő, többoldalú képet kapni a témáról, ezért 11 strukturált interjú folytatunk le a vizsgált klaszterek menedzsmentjével, a leányvállalatok képviselőivel, a KKV klaszter tagokkal és az állami szféra oldaláról a Pólus Program Iroda munkatársaival. A kutatás terjedelmi korlátai miatt nem került sor az interjúkon kívül a klaszterekhez kapcsolódó további dokumentumok (pl. SZMSZ, Stratégia- és fejlesztési koncepció stb.), jelentések elemzésére.

A vizsgált klaszterek szerkezete

A legnagyobb taglétszámmal rendelkező vizsgált klaszter a *Mobilitás és Multimédia Klaszter*. A klaszterben 5-6 multinacionális vállalat és közel 50 KKV működik az informatika területén, és itt érvényesül leginkább az egy domináns leányvállalat köré szerveződő, beszállítói jellegű kapcsolatok szerepe. A KKV-k több mint fele üzleti, beszállítói viszonyban van a domináns leányvállalattal (Lemák, 2010). A beszállítói viszonyból adódóan nagyobb hozzáadott értéke lehet az MNV leányvállalatnak a KKV-k érvényesülésében, exportpiacokra kerülésében, hiszen a leányvállalat ekkor felvevőpiacot jelent a KKV-k számára (Lemák, 2010). Ebben a klaszterben jellemző legnagyobb számban egyéb intézmény, mint például egyetem, kutatóintézet vagy nonprofit szervezetek részvétele a klaszterben. A klaszter létrehozását itt „felülről”, a klaszterben központi szerepet betöltő multinacionális vállalat leányvállalata kezdeményezte. A leányvállalat célja a klaszterbe lépéssel többek között az volt,

hogyan a klasztertag KKV-k közül rátaláljon azokra, akik rákapsolódhatnak az ő saját fejlesztési irányaira, és a KKV-k ez alapján fejlesszék ezeket az ötleteket, így a leány nem terheli meg saját erőforrását a fejlesztésekkel (Németh, 2010).

A *Csomagolástechnikai Klaszter* szerkezetét tekintve 2-3, nem a hagyományos értelemben vett (nincs több száz fős alkalmazotti létszám és bürokratikus felépítés) leányvállalatból és majdnem 20 KKV-ból áll, azonban kezdetektől fogva cél volt a verseny klaszterből való kizárása, azaz nincs ugyanolyan terméket gyártó vállalat a klaszterben. A klaszteren belül van egy minimális belső felvevőpiac, de a nagyvállalatok tevékenységük jellegéből adódóan nem jelentenek közvetlen felvevőpiacot a klaszterben lévő hazai KKV-k számára. A leányvállalatok célja a klaszterbe lépéssel ebben az esetben az volt, hogy piacot szerezzenek maguknak a klaszter többi tagján keresztül (Dobronyi – Halmos, 2010). A közös fejlesztések egyelőre a klasztertag KKV-k között valósulnak meg.

A harmadik, szegedi *Szoftveripari Innovációs Klaszter*ben az eddigiektől eltérő modellt valósult meg. A klaszterben részt vevő leányvállalatok leginkább a helyi egyetemmel tartanak fenn szoros kapcsolatokat. Az egyetem központi szerepet játszik a klaszterben, mind a leányvállalatok és a KKV-k oldaláról is (Csiszár, 2010). A klasztertag KKV-k alapvetően törekednek az exportra, de nem a multinacionális vállalatokon keresztül. A szoftveriparban kevés a standard termék, egyedi fejlesztések jellemzőek, amelyek megvalósítási ideje 1-3 hónap, és a változó piacra a leányvállalatok nem tudnak elég gyorsan reagálni, túl lassúak és bürokratikusak, így nehéz velük együttműködni (Csiszár, 2010).

Mindhárom klaszterben a vállalatokon kívül tagként részt vesznek egyéb intézmények, jellemzően egyetemek, kutatóintézetek. A klaszterek szoros együttműködésben, közös fejlesztéseken dolgoznak együtt ezekkel a szereplőkkel. Állami intézmények vagy kereskedelmi kamarák részvétele nem jellemző a vizsgált klaszterekben. Ennek oka az interjúalanyok elmondása alapján, hogy

egyelőre nem látják azokat a támogató funkciókat, amelyeket akár a kereskedelmi kamarák vagy a fejlesztési ügynökségek klasztertagként el tudnának látni. Ez nagy részben az államba és intézményeibe vetett bizalom hiányából fakad.

A Pólus Program alatt (2011. februárig) a pályázatok terén a legnagyobb aktivitást és elnyert támogatási összeget (kb. kétmilliárd Ft) az MM Klaszter tudhatja magáénak, nem sokkal marad le tőle a szegedi innovációs klaszter. Ezek az adatok azt mutatják, hogy mindhárom klaszter aktívan részt vesz a közös innovációs projektek megvalósításában, a támogatási konstrukciók elősegítették a klaszter-tagvállalatok között megvalósuló közös kutatás-fejlesztési tevékenységeket. Nagyon fontos kiemelni, hogy a *klaszterpályázatok során megvalósított közös fejlesztések egyelőre a klasztertag kis- és középvállalatok között jellemzőek*. A cikk megírásáig nem volt példa arra, hogy MNV leányvállalata is részt vett volna klaszterpályázatban, ahol a résztvevők egy közös projektársaság alapításán keresztül valósíthatják meg a fejlesztéseket. Az 1. táblázat a három klaszter szerkezetét foglalja össze.

Multinacionális vállalatok szerepe a hazai klaszterekben

A multinacionális vállalatok számára általában rendelkezésre áll a hírnév, emberi és pénzügyi tőke, a globális piacokhoz való hozzáférés, viszont a rendkívül nehézkes, bürokratikus

1. táblázat

A vizsgált klaszterek szerkezete (Interjúk alapján, 2010)

	Mobilitás és Multimédia klaszter	OMNIPACK Csomagolástechnikai Klaszter	Szoftveripari Innovációs Klaszter
Ágazat	IT	Csomagolástechnika	IT
Régió	Közép-Magyarország (Budapest)	Közép-Magyarország (Budapest)	Dél-Alföld (Szeged)
MNV leányvállalatainak száma a klaszterben	5-6 (ebből 1-2 domináns szereplő)	3 (Nem hagyományos értelemben vett leányvállalat)	3
KKV-k száma a klaszterben	44	17	35
Egyéb szervezetek	· Egyetekemek · Kutatóintézet · Nonprofit szervezetek	· Egyetem · Kutatóintézet	· Egyetem · Kutatóintézet
Pólus Programban elnyert pályázatok összege*	· ~ 2 milliárd Ft	· ~ 780 millió Ft	· ~ 1,5 milliárd Ft
Kapcsolatok jellege	· KKV-k fele üzleti kapcsolatban van a domináns leányvállalattal	· Verseny kizárása a klaszterből, partneri viszonyok	· Egyetem központi szerepe · A leányvállalat leginkább az egyetemmel működik együtt (képzések)

* Nemzeti Fejlesztési Ügynökség honlapja

VEZETÉSTUDOMÁNY

felépítésük miatt rugalmatlanság jellemzi őket. Általában tömegpiacra termelnek, ellentétben a KKV-kal, amelyek – nemzetközi szinten is – rés piacokat igyekeznek megcélozni. A kis- és középvállalkozások esetében általában hiányzik a növekedéshez szükséges tőke, technológiai és pénzügyi háttér, megfelelő termelőkapacitás, a reputáció, sokszor az emberi erőforrás, viszont szervezeti működésük rugalmasabb, gyorsabban tudnak reagálni a piaci változásokra, és intenzívebben képesek kitermelni magukból az új ötleteket. Az eltérő szervezeti struktúra, vállalati kultúra, menedzsment-szemlélet és -képeségek egyaránt lehetőséget biztosítanak bizonyos szinergiák kinyerésére, azonban akadályt is jelenthetnek az együttműködés több dimenziójában is.

Ebben a részben ismertetjük a három akkreditált klaszter szereplőivel készített interjúkon alapuló következtetéseinket a leányvállalatok hazai klaszterekben betöltött szerepére vonatkozóan.

A közös innovációban, kutatás-fejlesztésben betöltött szerep

A klasztertagok számára jelentkező, egyik lehetséges előny a multinacionális vállalat jelenléte esetén a közösen történő innoválás, illetve a KKV-k ötleteinek továbbfejlesztése és piacra vitelének segítése. Kapcsolódva a hálózatelmélet-hez, a multinacionális vállalatok számára fontos az innováció, azonban a szervezet mérete és nehézkes, bürokratikus szerveződése miatt ennek megvalósítása a vállalaton belül korlátokhoz kötött, emiatt a kutatási ötleteket megpróbálják a kapcsolati hálójukhoz tartozó rugalmas, innovatív kisvállalkozások irányából beszerezni.

Az interjúk tapasztalatai alapján a leányvállalatok elsősorban piaci lehetőséget keresnek a hazai KKV-kban, a kisvállalatok felől érkező ötletek és tudás megszerzésére törekednek, ami általános formában a KKV-k ötleteinek megvásárlását vagy részfejlesztések kiszervezését, esetleg az egész cég felvásárlását jelentik. A klaszterben a leányvállalat megrendelőként léphet fel azzal, hogy a k+f jellegű fejlesztéseket kiszervezi a kisvállalatokhoz vagy egy-egy kutatás-fejlesztési projektet a kisvállalattal közösen valósít meg, ahol adott esetben a finanszírozást is támogathatja. Ebben az esetben a KKV-knak meg kell felelniük a multik technológiai elvárásainak, így érvényesülhet a technológiai tovagyrúzó hatás, hiszen a multi csak akkor bízza meg a KKV-t a fejlesztésekkel, ha a kisvállalat nyújtani tudja a multi által megkövetelt színvonalat. A három klaszter közül a legtöbb taggal és forrással rendelkező MM Klaszternél számoltak be egyedül arról, hogy a klaszterben lévő leányvállalatok felvevőpiacot jelentenek a KKV-k számára. Itt volt egyedül példa arra, hogy megvalósult közös hasznosítás, amikor a kisvállalat által a leányvállalatnak kifejlesztett terméket az MNV betette a globális portfóliójába, ezzel konkrét piacot és az értékesítésből

származó árbevételt adva a kisvállalatnak (Lemák, 2010). *Klaszterpályázatokon keresztül megvalósított közös fejlesztések egyelőre csak a kis- és középvállalatok között valósultak meg mindhárom klaszterben.*

Tudásközvetítésben betöltött szerep

A leányvállalatok, mivel közvetlen kapcsolatban állnak a világpiacokkal, első kézből hozhatják be a klaszterbe az átütő fejleményeket, ezáltal is elősegítve a klaszterfejlődést (Szanyi et al., 2010). Előnyt jelenthet tehát a kicsik számára, hogy tudatába kerülnek az adott iparágat meghatározó globális tendenciáknak, irányvonalaknak, és naprakész információik vannak a leány anyavállalatának kutatási csapásirányairól azáltal, hogy egy klaszterben működnek az MNV leányvállalatával. Így a kisvállalatok olyan fejlesztéseken dolgozhatnak, amelyekre várhatóan lesz piaci kereslet, akár kiegészítő termékeket is gyárthatnak a multinak, illetve ezeknek az irányvonalaknak az ismerete további ötletelésre, gondolatokra adhat lehetőséget, amely később hazai projektté is generálódhat. Erre példa lehet a Csomagolóstechnikai Klaszterben lévő multi leányvállalata, amely előrehaladott kutatás-fejlesztési tevékenységet folytat a kupakgyártásban. Ez nincs jelenleg összhangban a klaszterben futó, hazai KKV-k által kivitelezett k+f projektek témáival, azonban lehetnek átfedések a k+f projektek között, amelyek szinergiákhoz vezethetnek (Dobronyi et al., 2010). Az MM Klaszterben valósult meg legerősebben ez az előny, ahol a domináns leányvállalat klaszter workshopokon ismertette a számára izgalmas stratégiai irányvonalakat, amelyekre a KKV-k rákapcsolódhattak. Így olyan fejlesztési ötletekkel állhattak elő a KKV-k, amelyekre a leányvállalat részéről jó eséllyel lesz kereslet, így megnövekedett annak az esélye, hogy lesz megrendelője, felvevőpiaca a terméküknek. Ezáltal a leányvállalat sem terhelte saját erőforrásait a fejlesztésekkel (Németh, 2010).

A klasztermenedzsmentben és finanszírozásban betöltött szerep

Attól függően, hogy a leányvállalat mekkora piaci lehetőséget lát a klaszterben, mennyire elkötelezett a klaszterben való együttműködések iránt, jelentős eltérések lehetnek klaszterek között. Ebben meghatározó szerepe van a klasztermenedzsmentnek, mely a klaszter mindennapi, operatív irányításáért felelős, elkülönült társaságot jelent, amely egyúttal képviseli a klasztert a külvilág felé.² Nagyon fontos, hogy a klasztermenedzsment számára megfelelő mértékű költségvetés álljon rendelkezésére, amit a hazai KKV-k jellemzően nem tudnak vagy akarnak megfizetni, míg egy MNV leányvállalat könnyebben járul hozzá a finanszírozáshoz, ha látja az abból származó egyértelmű hasznokat.

A három klaszter közül kettőben az MNV leányvállalatok a kisvállalatokkal azonos szerepet játszanak a klaszter működtetésének finanszírozásában és a klaszterügyekben való döntéshozatalban, azaz a kisvállalatokkal azonos tagdíjat fizetnek, és a klaszter döntéshozó szervében is azonos szavazati joggal bírnak. Egyedül az MM Klaszterben, amely a legnagyobb költségvetéssel rendelkezik, volt arra példa, hogy a klasztermenedzsment finanszírozása leginkább a leányvállalatok anyagi és eszközbeli (számítógépek, iroda biztosítása, klaszterhonlap felállítása stb.) hozzájárulásán keresztül valósul meg. Ebben a klaszterben a leányvállalatok domináns szerepet játszanak, és az az érdekük, hogy a klasztertagságból nekik üzleti hasznuk származzon, üzleti eredményeket tudjanak realizálni az itteni kapcsolatokból. Ehhez a klasztermenedzsmentszervezetnek olyan szolgáltatásokat kell nyújtania a klaszter tagjainak, amelyek eredménye jól látható, és hozzáadott értékét a vállalatok érzékelik (Lemák, 2010).

Elkötelezettség és klaszter reputáció növelésében betöltött szerep

A klaszterben való működés vagy az MNV-vel való korábbi együttműködések nem jelentenek egyértelműen hosszú távú kapcsolatot vagy további megbízásokat a kisvállalatok számára. Ha eléggé unikális a kisvállalat tudása, ha adott helyzetben elég vonzó az általa kínált megoldás, és megfelelő minőségben képes szállítani, akkor van csak létjogosultsága a leányvállalat szempontjából az együttműködésnek (Lemák, 2010). A vállalatok közötti kapcsolatteremtést nehezíti, hogy a leányvállalatok részéről gyakrabban változhatnak az együttműködésért felelős tagok, így fontos a klaszterügyek iránt elkötelezett ember léte a leányvállalat részéről. Ilyen elkötelezett személyre és a korábbi személyes kapcsolatok, ismertségek szerepére az MM Klaszterben találunk példát, a Csomagolótechnikai Klaszterben pedig a leányvállalat vezetőjével kialakított személyes baráti-családi kapcsolat a meghatározó. A Szoftveripari Klaszterben a leányvállalat elsősorban a későbbi üzleti kapcsolatok lehetőségével indokolta a klasztertagságot.

A multinacionális vállalatok jelenléte a klaszterben növelheti a klaszter egészének reputációját, „láthatóbbá”, vonzóvá teheti a klaszter egészét a potenciális hazai és a nemzetközi üzleti partnerek számára is, hiszen ha a multinacionális vállalat lát üzleti lehetőséget a klaszterbeli együttműködésben, az jó fokmérője annak, hogy a szerveződéssel érdemes „szóba állni” (Lemák, 2010). A nemzetközi kapcsolatok koncentráldhatnak csak a multikra, de felhívhatják a figyelmet a klaszterben lévő KKV-kra is, aminek eredményeként érkezhetsz üzleti érdeklődés, megrendelés a klaszterben lévő KKV-hoz is. Az MM Klaszterhez például könnyebben csatlakozott már MNV leányvállalata kezdetekor annak tudatában, hogy

a klaszter egyik meghatározó szereplője a Magyar Telekom (Németh, 2010). A Csomagolótechnikai Klaszterben ezzel szemben fordított a helyzet, ott inkább a leányvállalatok számára jelenthet előnyt a klaszter reputációja, a klasztertagság, mivel a klaszter image-ére támaszkodva olyan állami forrásokhoz, fejlesztési támogatáshoz juthat a leány, amelyekhez klasztertagság nélkül nem lenne lehetősége (Dobronyi – Halmos, 2010).

Továbbá az MNV leányvállalatok jelenléte a klaszterben kifejezetten előnyös lehet a kiírt klaszterpályázatok esetében, ahol a pályázat elbírálása a klaszter egészének teljesítményén alapul. *Ekkor a leányvállalat mutatószámai a klaszter egészének teljesítményét jelentősen feljavíthatják, így hívva fel a figyelmet egy-egy „kiemelkedő gazdasági mutatókkal rendelkező” klaszterre.*

Lehet azonban negatív hatása is annak, hogy a multinacionális vállalat részvételével a klaszter jobban a figyelem középpontjába kerül. Etikátlan viselkedés, illetve esetleges csalás felmerülése esetén könnyebben ráirányítja a figyelmet a klaszter egészére, ezzel kockáztatva a leányvállalat jó hírnevét. Az MM Klaszterben erősítették meg, hogy ez a tényező visszatartó erőt jelenthet a leányvállalatok számára a klaszterbe való belépéskor, hisz hírnevük kockáztatása súlyos bevételkiesést vagy akár a piacról való kivonulást vonhat maga után (Németh, 2010).

A klasztermenedzsment szerepe a leányvállalat–KKV viszony alakításában

A klasztermenedzsment-szervezet hídképzőként, fórumként is működhet a leányvállalat–KKV viszonyban. Az MM Klaszterben volt releváns az a probléma, hogy a kisvállalatok számára nagyon nehéz megérteni a multinacionális vállalatok „nyelvezetét”, és nagyon nehéz megfelelni a leányvállalat által támasztott üzleti elvárásoknak. Ebben a klaszterben nyert megerősítést az, hogy *a klasztermenedzsment segíthet a leányok és kisvállalatok közötti közös nyelv kialakításában.* Ennek szinterei lehetnek a klaszterben rendszeresen szervezett workshopok, üzleti megbeszélések, közvetített igények, klasztertagok számára szervezett tréningek. A közös fórumokon a klasztermenedzsmentnek lehetősége nyílik a fejlesztési igények feltárására a leányvállalatok részéről, és a KKV-k kompetenciáinak beazonosítására, így hozva össze a potenciálisan szinergikus együttműködések (Lemák, 2010).

Mindhárom klaszterben megerősítették *a klasztermenedzsment azon szerepét, amely a potenciálisan együttműködő partnerek egymásra találásának elősegítését célozza.* Továbbá kiemelték a klasztermenedzsment azon feladatait, amely *a tagoknak nyújtott hozzáadott értéket jelentő szolgáltatások nyújtását jelenti, mint például az*

adott fejlesztési irányokkal kapcsolatos aktuális információk összegyűjtése, benchmarkok készítése, a tervezett uniós fejlesztési irányoknak és támogatási lehetőségeknek való utánanézés, illetve tanácsadás a mindennapi működéshez.

Tapasztalatok alapján a klaszter mindennapi, operatív irányítását végző klasztermenedzsment szervezetszakértelme és teljesítménye kulcsfontosságú tényező a klaszter egészének, és a benne részt vevő kisvállalatok sikerességének szempontjából, a vállalatok közötti kapcsolatok tartalommal való megtöltésében, erősítésében (Buhl - Köcker, 2009). Tipikus példa lehet a klasztermenedzsment ilyen jellegű szerepére, amikor például innovációs versennyel kiszekelkálják a klasztertagok közül a legjobbakat (Buhl - Köcker, 2009). Egyedül az MM Klaszterben volt ilyen típusú klasztermenedzsment-szolgáltatásra példa, amelyben többször megrendezték a prototípus versenyt. Ekkor a kisvállalatok által kifejlesztett prototípust vagy ötletet a multinacionális vállalat segíthet piacra vinni a gyártásban, marketingben, logisztikában való együttműködéssel. Hiszen gyakran nem feltétlenül az innovációs tartalom miatt teljesít alul az innovatívnak tartott termék, hanem azért, mert nem jó a felállított üzleti modell, a kisvállalat nem tudja helyesen felmérni a végfelhasználók valós igényeit vagy nincs egy erős piacra lépési stratégiája (Mobilitás és Multimédia Klaszter honlapja).

Kihívások, kormányzattól várt támogatás

Az interjúk alapján a klaszterek működése, a közös tevékenységek menedzselése során számos kihívással kell szembe néznie a szereplőknek, amely kihívásokra egyrésztől a kormányzattól várják a megoldást.

A klaszterekben realizált egyik szinergikus hatás pontosan az, hogy a partnerek csökkenteni tudják a tranzakciós költségeiket azáltal, hogy egymás között az informális biztosítékokat alkalmazzák – a partnerek megbíznak egymásban a korábbi személyes baráti-üzleti kapcsolatok, tapasztalat vagy az adott partner jó hírneve miatt (Dyer - Sigh, 1998). A hazai klaszterek szereplői azt az igényt fogalmazták meg, hogy szükség van a kormányzat szabályozói szerepére ezekben a kapcsolatokban, mivel a szereplők tartanak például attól, hogy ötleteik, fejlesztési elképzeléseik megosztásánál vagy az együttműködés során az egyik fél üzleti titkot adhat át külső szereplőnek. Felmerülhetnek üzleti etikát sértő esetek is, hiszen a szereplők meglátása szerint az üzleti etika hazánkban gyerekcipőben jár. Ilyen szintű szabályozásra a nyugati klaszterekben nincs példa, hiszen a klaszteresedés alapja a szereplők közötti bizalom megléte, ráadásul a magyar jogszabályokban sem találunk rendelkezést, szabályozást a klaszterekre vonatkozóan. A szabályozás bevezetése az informális kapcsolatokon alapuló üzleti tranzakciók jellegét változtatná meg, növelve ezzel a tranzakciós költségeket.

A felmerült problémára a megoldás a klaszter tagjai közötti bizalom, az együttműködés klaszteren belüli szabályozása és üzleti morál erősítése lehet.

A szereplők mindegyike megfogalmazta, hogy a pályázatokhoz kapcsolódó innovációs együttműködések menedzselésével, a létrejött szellemi termék tulajdonjogával, a létrejött közös termékhez kapcsolódó adózási, jogi, számviteli kérdésekkel kapcsolatban felmerült problémákban célszerű lenne, ha az illetékes szerv, amely a pályázatot kiírta, rendelkezne minden klaszter számára elérhető válaszokkal és megoldásokkal. Így a klaszterek számíthatnának arra, hogy a közös innovációs projektekhez kapcsolódó komplex problémáik kezelésében a kiíró szervezetektől segítséget kaphatnak.

A kisvállalatok egyik versenyhátránya, hogy a piaci működésük nem professzionálisan felépített: gyakran hiányzik az az üzleti és menedzsmenttudás, hogy hogyan érdemes kialakítani egy üzleti tervet, egy piacra lépési vagy marketingstratégiát, amivel az ötleteiket vagy fejlesztéseiket úgy tudják bemutatni, hogy felkeltsék a leányvállalatok figyelmét, részben pedig, hogy saját vállalkozásukat hatékonyabban tudják vezetni, akár szakértők bevonásával, és a feladatok megfelelő delegálásával (Lemák, 2010). Somkuti – Geiszthauer (2010) szerint a kormányzatnak szerepe lehet abban, hogy a KKV-kat pénzügyi, üzleti, marketing- és menedzsmentoktatás vagy tanácsadás nyújtásával támogassa. A gazdasági igényeket figyelembe vevő oktatás elősegítésére vonatkozó támogatásnak több formája is lehetséges: egyrészt az egyetemek és a vállalkozói szféra együttműködésének elősegítése, illetve a globális trendek egyetemi tananyagba való beépítése, a klaszterigényeknek megfelelő szakképzés támogatása, illetve országos klasztermenedzser-képzés indítása. A nem közvetlenül klaszterspecifikus, de a vállalkozói kultúra szempontjából rendkívül fontos feladat már az egyetemen vállalkozói és menedzsmentismeretek, valamint üzleti etika oktatása.

A megállapítások értékelése

Az interjúk során egy nagyon komplex képet kaptunk az MNV leányvállalatok hazai klaszterekben betöltött szerepéről. A 2. táblázat összefoglalóan mutatja be a vizsgált dimenziók mentén a multinacionális vállalatok által betöltött szerepet az egyes klaszterekben.

A kutatási eredményeink megerősítik a Sass - Szanyi (2009) szerzőpáros által, hazai tapasztalatokon és esettanulmányok eredményein alapuló következtetéseit, miszerint a multinacionális vállalatok leányvállalatainak egyelőre nincs meghatározó szerepe, hatása a hazai klaszterek fejlődésében. A szereplők többsége egyelőre nem érzékeli, hogy a klaszterben lévő leányvállalatok a közös innovációs tevékenységen keresztül elősegítenék a külföldi piacokon való könnyebb

A multinacionális vállalatok szerepe a vizsgált klaszterekben (Interjúk alapján, 2010)

	Mobilitás és Multimédia klaszter	OMNIPACK Csomagolástechnikai Klaszter	Szoftveripari Innovációs Klaszter
MNV leányvállalat szerepe az innovációban	<ul style="list-style-type: none"> · Ötlet, fejlesztés, cég megvásárlása · K+F fejlesztések kiszervezése KKV-knak · Közös hasznosítás · Prototípus piacra vitele · Klaszterpályázat függvényében közös fejlesztés 	<ul style="list-style-type: none"> · A multik nem jelentenek felvevőpiacot a KKV-knak (nincs beszállítói viszony) · Klaszterpályázat függvényében közös fejlesztés 	<ul style="list-style-type: none"> · Ötletek felvásárlása jellemző (nincs közös hasznosítás) · Kisebb fejlesztésekbe vonják be a KKV-kat · Klaszterpályázat függvényében közös fejlesztés
Multinacionális vállalat szerepe a tudás-közvetítésben	<ul style="list-style-type: none"> · A leányvállalat impliciten behozza a klaszterbe az iparágat meghatározó globális tendenciákat, irányvonalakat, naprakész információkat vagy átütő fejleményeket 		
MNV leányvállalat szerepe a klaszter működésének finanszírozásában	<ul style="list-style-type: none"> · Klasztermenedzsment finanszírozása 	<ul style="list-style-type: none"> · KKV-kal azonos szerep, tagdíj 	<ul style="list-style-type: none"> · KKV-kal azonos szerep, tagdíj
MNV leányvállalat elkötelezettsége	<ul style="list-style-type: none"> · Személyes kapcsolatok szerepe · A leányvállalat képviselőjének személyes beállítottsága 	<ul style="list-style-type: none"> · Személyes ismertség leányvállalat helyi vezetőjével · A leányvállalat vezetőjének személyes beállítottsága 	<ul style="list-style-type: none"> · Üzleti haszon reményében kialakított kapcsolat
MNV leányvállalat szerepe a klaszter reputáció növelésében	<ul style="list-style-type: none"> · „Láthatóbbá”, vonzóbbá teszi a klaszter egészét · Pályázatoknál a klaszter mutatószámait a leányvállalat feljavitja · Esetleges etikátlanság, szabálysértés elkövetése esetén a figyelem sokkal jobban ráirányul a klaszterre és benne a leányvállalatra 	<ul style="list-style-type: none"> · A leányvállalat számára előnyös a klasztertagság 	<ul style="list-style-type: none"> · „Láthatóbbá”, vonzóbbá teszi a klaszter egészét · Pályázatoknál a klaszter mutatószámait a leányvállalat feljavitja
Klaszter-menedzsment szerepe a leány-KKV kapcsolatokban	<ul style="list-style-type: none"> · Potenciális partnerek egymásra találásának elősegítése · Közös nyelv megtalálása, piackutatás, tanácsadás 	<ul style="list-style-type: none"> · Potenciális partnerek egymásra találásának elősegítése · Tanácsadás, piackutatás 	<ul style="list-style-type: none"> · Potenciális partnerek egymásra találásának elősegítése · Tanácsadás, piackutatás
Kihívások	<ul style="list-style-type: none"> · Verseny és együttműködés bizalmi és etikai kérdéseket vet fel · Közös pályázati fejlesztések jogi, számviteli szabályozása, szellemi tulajdonjogok kérdésében állásfoglalás · KKV szektor pénzügyi, marketing tudásának javítása oktatással 		

megjelenést, vagy a klaszter, mint együttműködési platform elősegítené a KKV-k szempontjából meghatározó üzleti megrendeléseket. Egyedül az MM Klaszternél számoltak be arról, hogy a klaszterben lévő leányvállalatok felvevőpiacot jelentenek a KKV-k számára, és itt volt egyedül példa arra, hogy megvalósult közös hasznosítás. *A pályázatok által*

lehetővé tett közös fejlesztési projektek egyelőre a klaszter-tag KKV-k között valósulnak meg. Mindhárom klaszterben megerősítették azonban a közös pályázati lehetőségek szerepét, azaz meglátásuk szerint a leányvállalattal való közös innováció leginkább a klaszterpályázatokon keresztül valósulhat majd meg a jövőben.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Az általunk vizsgált klaszterek közül kettőnél a leányvállalatok tudásközvetítésben betöltött szerepe leginkább a globális trendek, illetve a standardok klaszterbeli elterjesztésében bizonyult relevánsnak. Ezzel megerősítést nyert az a feltételezésünk, hogy **a klaszterben való működés előnyös a KKV-k számára a leányvállalatok felől érkező információ- és tudásáramlás szempontjából.** Így a KKV-k olyan fejlesztéseken dolgozhatnak, amelyekre jó eséllyel lesz kereslet a leányvállalat részéről.

A multinacionális vállalat hírneve pozitívan hat a klaszter egészének megítélésére, vonzóbbá teszi a szerveződést külső szereplők számára. Lehet azonban negatív hatása is, hiszen egy-egy etikai probléma felmerülése esetén könnyebben ráirányítja a figyelmet a klaszter egészére, ezzel kockáztatva a multinacionális vállalat jó hírnevét. *A KKV-k és leányvállalatok közötti kapcsolatok alakításában meghatározó szerepe lehet továbbá a leányvállalat hazai képviselőjének, akinek az elkötelezettségét és nyitottságát meghatározza, hogy mekkora üzleti potenciált lát az együttműködésben.*

Kutatási eredményeink összhangban állnak a Sass-Szanyi (2009) tanulmány további következtetésével, miszerint a klaszterekben *a leányvállalat–KKV viszony fejlesztésében rendkívül fontos szerepe van egy professzionális és kezdeményező klasztermenedzsment-szervezetnek, amely képes érdekeltté tenni a feleket a kölcsönösen előnyös együttműködésben.* A klaszter sikerességét meghatározza a klasztermenedzsment-szervezet kezdeményező, innovatív és aktív hozzáállása a klaszterben való kapcsolatok szervezésében, a közös tevékenységek kereteinek és a bizalmi kapcsolatoknak a kialakításában.

A vizsgált klaszterek mindegyike igényként fogalmazta meg *a kormányzati szerepvállalás szükségességét elsősorban az együttműködés során felmerülő jogi és a klaszterpályázatokhoz kapcsolódó adózási, számviteli, szellemi tulajdonjoggal kapcsolatos kérdésekben.*

Konklúzió

Jelen tanulmány átfogó képet ad arról, hogy milyen szerepe lehet a multinacionális vállalatok hazai leányvállalatainak a hálózatok egy speciális típusában, a klaszterekben. A tanulmány első része összefoglalóan mutatja be a vállalatok külföldi piacokra terjeszkedésének okait, lehetséges formáit, és ezek után összefoglalja a klaszterek lényegét. Szemben a nyugat-európai fejlett országok példájával, ahol adott esetben az ipari tevékenység (és kézműves kultúra), az együttműködés, az innovációs hajlam, az egyetemekkel, kutatóintézetekkel való kooperáció vagy az állami szervezetekkel, kereskedelmi kamarákkal való együttműködés több évtizedes múltra tekint vissza, mint például Észak-

Olaszországban, addig hazánkban a klaszter az utóbbi idők felkapott „terminológiája”, melyet a szereplők hajlamosak alkalmazni olyan szintű együttműködésekre is, melyek nem rendelkeznek a klaszter mint hálózati forma számos ismervével, mint például a kritikus tömeg jelenléte vagy a klaszterben részt vevő szereplők sokszínűségével.

Bár a Pólus Programot 2010-ben felfüggesztették, azonban 2011-ben a programból egyes fejlesztési fázisok támogatásai, többek között az akkreditált klasztereknek szóló címpályázatok is újranyíltak. További kutatás, doktori értekezés alapját jelentheti a kutatási téma kibővítése, amely során érdemes kvantitatív módszerekkel, konkrét vállalati adatokon keresztül vizsgálni azt a kérdést, hogy vajon versenyképesebbek-e azok a hazai KKV-k, amelyek klaszterkörnyezetben mozognak azokhoz a hozzájuk nagyon hasonló (azonos iparágban működő, azonos foglalkoztatotti létszámmal bíró stb.) vállalatokhoz képest, amelyek nem tagjai egyetlen klaszternek sem. A nagyobb versenyképességet különböző vállalati adatokon keresztül mérhetnénk. Jelen tanulmány megállapításaiból kiindulva feltételezhetjük azt, hogy az akkreditált klaszterekben működő vállalatok nagyobb exportpotenciállal, k+f ráfordításokkal, nagyobb számú innovációval stb. rendelkeznek, mint a hozzájuk nagyon hasonló, nem klaszterben működő vállalatok. Továbbá a hazai irodalomból egyelőre hiányoznak a hazai klasztertámogató politikák hatásvizsgálatára vonatkozó elemzések. Így azt is célszerű lenne kvantitatív módszerrel megvizsgálni, hogy a Pólus klasztertámogatások hatására valóban jobb mutatókkal rendelkeznek-e, azaz versenyképesebbek-e az akkreditált klaszterek tagvállalatai, mint a támogatásban nem részesült, hozzájuk hasonló vállalatok. A statisztikai elemzéshez rendelkezésre állnak a hazai akkreditált klaszterek tagvállalatainak és a kontrollcsoport vállalatainak is mérlegadatai és eredménykimutatásai.

Lábjegyzet

¹ Ezek közül a Csomagolástechnikai Klaszter esetében nem beszélhetünk a hagyományos értelemben vett multinacionális vállalatról, mivel a klaszterben működő leányvállalatok méretüket tekintve nem nagyobbak a klaszterben lévő magyar KKV-tagoknál, másrészt ezek a vállalatok az anyavállalatuktól viszonylag önállóan, jelentős szabadsággal működnek.

² Működési formája tekintetében többféle megoldás található a külföldi és a magyar gyakorlatban. Célszerű, ha a klasztermenedzser a klasztertagok által jól ismert, elszámoltatható, gazdasági társasági formában működik. A társaság a tagok döntésétől függően profitorientált vagy non-profit-orientált módon is működhet (Pólus Klaszter Kézikönyv, 2009).

Felhasznált irodalom

- Buhl, C. M. – Köcker, G. M.* (2009): Cluster Management Excellence. Volume1: Network services. http://www.kompetenznetze.de/service/bestellservice/medien/en_clustermanagementi_online.pdf; (Letöltve: 2011. okt. 10.)
- Chikán Attila* (szerk.) (2008): Klaszterek az észak-olasz gazdaságban. Rajk László Szakkollégium, Budapest
- Chikán Attila* (szerk.) (2011): A multinacionális vállalatok hatása a hazai versenyre és versenyképességre. <http://www.uni-corvinus.hu/index.php?id=22017>; (Letöltve: 2011. nov.13.)
- Czakó Erzsébet* (2010a): A nemzetközi üzleti gazdaságtan, mint elméleti háttér. in: Czakó E. – Reszegi L. (szerk.) (2010): Nemzetközi vállalatgazdaságtan. Alinea Kiadó, Budapest, p. 31-61.
- Czakó Erzsébet* (2010b): A külpiacon lépés. in: Czakó E. – Reszegi L. (szerk.) (2010): Nemzetközi vállalatgazdaságtan. Alinea Kiadó, Budapest, p. 141-169.
- Czakó Erzsébet* (2010c): A multinacionális vállalati formációk és a leányvállalatok. in: Czakó E. – Reszegi L. (szerk.) (2010): Nemzetközi vállalatgazdaságtan. Alinea Kiadó, Budapest, p. 211-241.
- Csiszár József* (2010): Szegedi Szoftveripari Innovációs Pólus Klaszter, klasztermenedzser, interjú
- Dobronyi Tamás – Halmos László* (2010): Első Magyar Csomagolótechnikai Klaszter, klasztermenedzserek; interjú
- Dyer, J. H. – Singh, H.* (1998): The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, vol. 23, No. 4, p. 660-679.
- European Cluster Observatory* honlapja: www.clusterobservatory.eu; (Letöltve: 2011. december 26.)
- European Commission* (2007): Final Report of the Expert Group on Enterprise Clusters and Networks. [http://www.bth.se/tks/ctup.nsf/\(WebFiles\)/728464CC5D72546BC1256F4A00590E1B/\\$FILE/EuropeanClusters%20eu.pdf](http://www.bth.se/tks/ctup.nsf/(WebFiles)/728464CC5D72546BC1256F4A00590E1B/$FILE/EuropeanClusters%20eu.pdf); (Letöltve: 2010. március 9.)
- Gelei Andrea – Venter Lóránt – Gémesi Károly* (2011): A multinacionális vállalatok a járműgyártás iparágban. in: Chikán A. (szerk.) (2011): A multinacionális vállalatok hatása a hazai versenyre és versenyképességre. <http://www.uni-corvinus.hu/index.php?id=22017>; 179- 231. old. (Letöltve: 2011. nov.13.)
- Hakansson, H. – Ford, D.* (2002): How should Companies Interact in Business Networks? *Journal of Business Research*, 55. évf. 2, p. 133-139.
- Isaksen, A. – Hauge, E.* (2002): Regional Clusters in Europe. in: The Observatory of European SMEs Report 2002 / No. 3, Luxembourg: European Commission http://www.planotecnologico.pt/document/regional_clusters_europe.pdf; (Letöltve: 2010.nov.9.)
- Ketels, C. – Lindquist, G. – Sölvell, Ö.* (2006a): Cluster Initiatives in Developing and Transition Economies. May 2006, Center for Strategy and Competitiveness, Stockholm
- Ketels, C. – Lindquist, G. – Sölvell, Ö.* (2006b): Industrial specialization and regional clusters in the ten new EU member states. <http://www2.druid.dk/conferences/viewpaper.php?id=572&cf=8>; (Letöltve: 2011. okt.10.)
- Lemák Gábor* (2010): Mobilitás és Multimédia Klaszter, klasztermenedzsment-ügyvezető, interjú
- Mobilitás és Multimédia Klaszter honlapja: www.mmklaszter.com; (Letöltve: 2011. november 10.)
- Monszpart Zsolt* (2010): Ericsson Magyarország Kft. vezérigazgatói tanácsadó, Magyar Innovációs Szövetség elnökhelyettes. Interjú
- Nemzeti Fejlesztési Ügynökség* honlapja: www.nfu.hu, (Letöltve: 2011. október 5.)
- Netwin Kft.* (2007): Klaszterek Magyarországon – fejlődési kilátásaik, szerepük a KKV-k fejlődésében, növelésében. NKTH, Budapest
- <http://www.pgk.hu/cgi-bin/itworx/itworx.cgi?modul=doctar/downloadfile&task=downloadfile&vid=8&dokid=303>; (Letöltve: 2011.nov.9.)
- Németh M.* (2010): Magyar Telecom innovációért felelős képviselője, Mobilitás és Multimédia Klaszter, interjú
- Porter, M. E.* (1998): Clusters and the New Economics of Competition. in: *Harvard Business Review*, vol. 76, no. 6, p. 77-90.
- Pólus Klaszter Kézikönyv* (2009), Budapest
- http://www.innova.eszakalfold.hu/upload/Polus_klaszter_kezikonyv_2009_kiadvany.pdf
- (Letöltve: 2011. március 25.)
- Sass Magdolna – Szanyi Miklós* (2009): Klaszterek és a multinacionális vállalatok helyi beszállítói hálózatának fejlődése. in: *Európai Tükör*, 14. évf. 9. sz. (2009. szeptember)
- Somkuti Mátyás – Geiszthauer Éva* (2010): Pólus Program Iroda, munkatársak, interjú
- Szanyi Miklós – Csizmadia Péter – Illéssy Miklós – Iwasaki Ichiro – Makó Csaba* (2010): The relationship between supplier networks and industrial clusters: an analysis based on the cluster mapping method http://www.ejes.uaic.ro/articles/EJES2010_0101_SZA.pdf; (Letöltve: 2011.nov.10.)

VEZETÉSTUDOMÁNY

KUTASI Gábor

AZ IPARI PARKOK SZEREPE A KÍNAI-MAGYAR GAZDASÁGI KAPCSOLATOK FEJLESZTÉSÉBEN

A kínai-magyar gazdasági kapcsolatoktól mindenki sokat várt eddig, de viszonylag kevés növekedési hatást sikerült elérnie Magyarországnak a dinamikusan felemelkedő kínai gazdaságból. A tanulmány azt vizsgálja, hogy az ipari parkok, logisztikai bázisok terén mi teheti vonzóvá Magyarországot az EU piacát megcélzó kínai vállalatok számára, illetve milyen gazdasági lehetőségek rejlenek az ipari parkok hálózatában ahhoz, hogy a kínai növekedési dinamika valamennyire érvényesüljön a magyar gazdaságban is.*

Kulcsszavak: ipari park, Kína, Magyarország

Évek óta várákozással tekintünk a kínai cégekre, mint Magyarország egyik potenciális növekedési motorjaira a jövőre nézve. Az EU és Kína 2010-ben oda-vissza összességében 395 milliárd euró értékben kereskedett egymással, amelynek jelentős része fizikai áruszállítást igényelt, ennek 71,4%-a kínai áru (EP, 2011). Azonban már a jelenben is kiaknázható ez a kapcsolat, ha megfelelő ágazati fejlesztéseket hajt végre az ország. Kína számára ugyanis az EU már most is a legnagyobb exportpiac, amelyhez akár Magyarország is lehetne a fő kapcsolódási pont. A tanulmány egy területet, a logisztikai központok és ipari parkok szerepét vizsgálja a kínai magyar kapcsolatok összefüggésében. A megállapítások és a következtetések részben az ICEG European Center ipari parki elemzési tevékenysége, részben az MTA VKI China Network kutatási projekt keretében jöttek létre (Kutasi, 2008). A tanulmány megírását a TÁMOP-4.2.1/B/09/KMR-2010-0005 projekt támogatta. Az elemzés során feltárnak azokat a folyamatokat, amelyek hatékonyra és növekedéstámogatóvá teszik az ipari parkokat. Áttekintjük a magyar ipari park szektort, és megismerhetővé válik a parkok sikeres felfejlesztésére irányuló holland és kínai példaértékű gyakorlat. Kitérünk a kínai cégek magyarországi logisztikai beruházásaiban rejlő lehetőségekre is. Végül szakmapolitikai ajánlásokkal zárul a tanulmány. A tanulmány által felvázolt lehetőségek illeszkednek a Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletelési Társaság (MLBKT) gazdaságpolitikai javaslataihoz és a Logisztikai Egyeztető Fórum ajánlásaihoz.

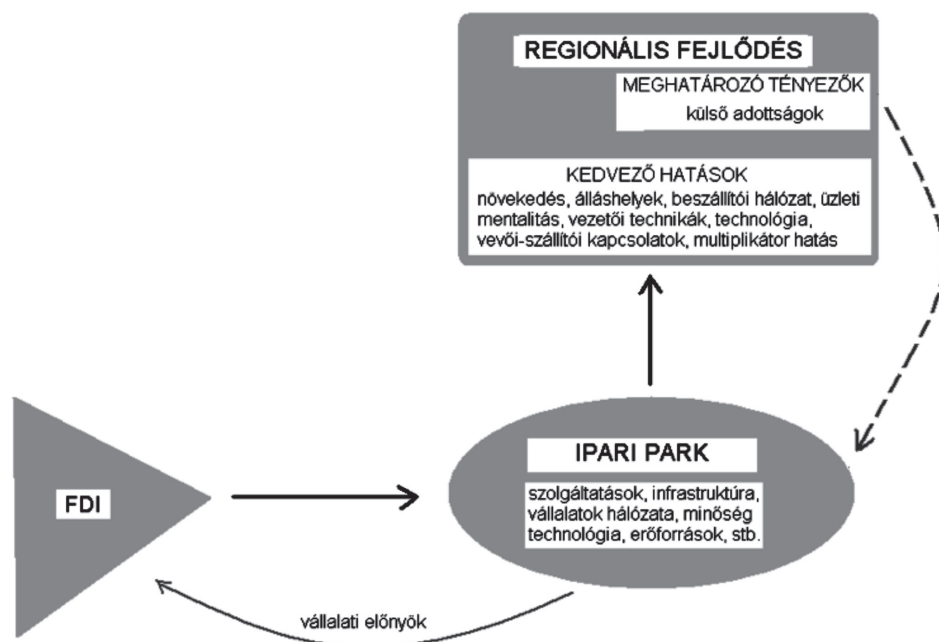
Az ipari parkok jelentősége a tőkevonzó képesség alakításában és a logisztikai, illetve termelő tevékenységet végző vállalatok kiszolgálásában

A regionális gazdasági fejlődéshez szükséges háttér a jól szervezett vállalati hálózatok létrehozása. A legkoncentráltabb és így a legátláthatóbb vállalati klaszterek az ipari parkok. Egy ipari park lehetőséget teremt a környező térség számára is a versenyképesség javítására, amennyiben a megfelelő összetételű és minőségű szolgáltatási szerkezettel vonzóvá képes válni a beruházók számára. Gelei és Szeri (2009: 2. o.) explicit módon kijelenti, hogy „*az ország logisztikai központtá válása gyakorlatilag azt jelenti, hogy az országot, illetve a kárpát-medencei régiót a magas színvonalú, versenyképes logisztikai szolgáltatást nyújtó vállalatok sűrűsödési pontjává, klaszterévé kell tenni.*”

Az 1. ábra röviden összefoglalja az ipari parkok tőkevonzó és gazdaságfejlesztő hatását. Az ipari park képes lehet azokat a szolgáltatásokat koncentrálni, amelyek előnyöket generálnak a betelepülő vállalatok számára, és így ezek az előnyök vonzóvá teszik a telephely-alapítást a közvetlen befektetők irányába. E közvetlen befektetések tovaryűrűző kedvező hatásait pedig képes továbbítani a környező gazdasági régió számára. A gazdasági régió mint iparági környezet természetesen meghatározó az ipari park tőkevonzó és szolgáltató képességére. (Van-e közművesítés, autópálya, vasút, szak-képzett munkaerő, adókedvezmény stb.)

* A tanulmány a TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 projekt támogatásával jött létre.

Az ipari parkok hatása a regionális fejlődésre az üzleti tevékenységen keresztül



Forrás: ICEG EC, a szerző

Az ágazati klaszter bizonyos szempontok szerint válogatott gazdasági vállalkozások csoportját jelenti, a gazdasági tevékenységek térbeli koncentrációjának összes eltérő megjelenési formáját, amely az együttműködéstől vár el több-keveset eredményt (Rosenfeld, 2001; Bergman - Feser, 1999; Steiner, 1998; Lengyel - Deák, 2002). A létező hálózatok képesek egyben a nemzetgazdasági összjövedelem növekedését is gyorsítani. Gyakorlatilag korlátlan lehetőség adódik klaszterszervezésre. Kötődhet a termeléshez, K+F-hez, innovációhoz, bizonyos ágazathoz, vevői-beszállítói kapcsolathoz, tudományos tevékenységhez, kulturális értékekhez stb. Bármely esetben elképzelhető a régió fejlődésére gyakorolt kedvező hatás akár közvetlenül a termelésen és kutatáson, akár közvetve a jóléti, társadalom mentálitási hatásokon keresztül.

Mind a külföldi közvetlen beruházásokért folyó verseny, mind az Európa 2020 célkitűzések megvalósítása miatt egyre inkább szükségessé válik a klaszterek szervezése és a hatékony vállalati hálózatok kialakítása.

Az ipari parkok versenyképességre gyakorolt hatásának elemzése számos tanulmányban a Porter-féle versenyképességi gyémánt modelljére és iparági elemzésen alapuló vállalati stratégia módszertanára épül (pl. Lengyel, 2002; Gelei - Halászné Sipos, 2006; Gelei - Szeri, 2009). Az ipari parkok a vállalati klaszterek speciális változatai annyiban, amennyiben az ipari kapacitás földrajzilag koncentrálnak bennük. Ezzel együtt az ipari park lehetőséget

ad akár horizontális ágazati, akár vertikális vevői-szállítói hálózatok egybetömörítésére. Lehetnek akár K+F központok vagy más innovatív hálózatok, akár a félkésztermékek, nyersanyagok és munkaerő iránt keresletet támaztó transznacionális vállalatok telephelyeinek koncentrációi. Így igazán fontos szerepük van a fejlődésben és a növekedésben, a közvetlen beruházások és az ágazatok relokációjában, azaz a gyártási és szolgáltatási kapacitások kedvezőbb üzleti környezetet ajánló régiókba való áttelepítésében. Ugyancsak meghatározza a környező települések jövőjét az ipari parkban működő vállalatok által alkalmazott technológia és a munkaerő iránti minőségi és képzettségi igény, azaz a termelékenység, továbbá a termelés helyi hozzáadott értéke vagy a bővülő exportlehetőségek, amelyekből közvetve a helyi beszállítók is részesülnek.

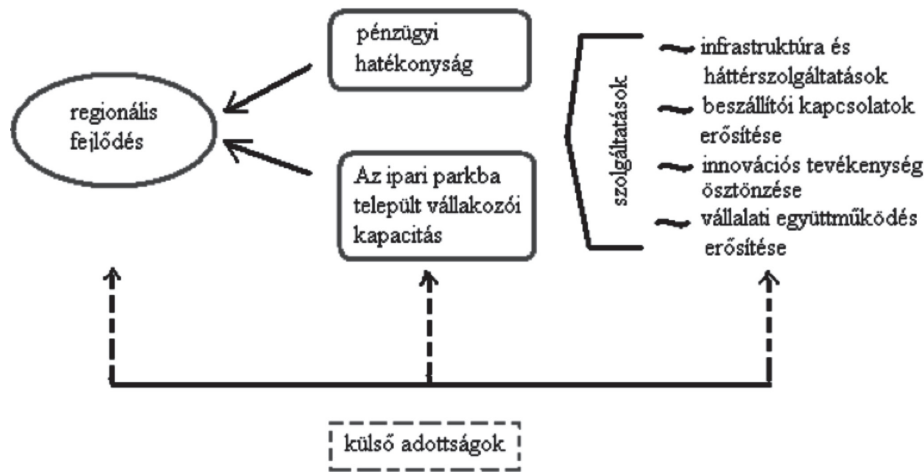
melékenység, továbbá a termelés helyi hozzáadott értéke vagy a bővülő exportlehetőségek, amelyekből közvetve a helyi beszállítók is részesülnek.

Az ipari park olyan teletszerűen létesített ipari és szolgáltató létesítmények együttese, amely főként kis- és középvállalkozások számára a kor színvonalán képes biztosítani a korszerű gyártmányok előállításához, a modern technológiák alkalmazásához nélkülözhetetlen feltételeket. Ugyanakkor az ipari parkok képesek koncentráltan megjeleníteni a betelepült vállalkozásokat is a nemzetközi piac többi szereplője felé, így jobb alkupozíciót kínálva számukra. Így lehetővé válhat a KKV-k exportpiacokhoz, vagy nagy volumenű megbízásokhoz való hozzáférése.

Chikán (2003) logisztika definíciójára alapozva – amely az üzleti tevékenységek zavartalan lebonyolítását biztosító tevékenységegyüttesnek nevezi azt – Gelei és Halászné Sipos (2006) a szolgáltatáscsomag jelleget hangsúlyozza, amelynek hatását a 2. ábrán foglaltam össze. Ahhoz, hogy a regionális tovagyrűző hatásokat ténylegesen realizálni lehessen, olyan vállalatokat kell vonzani, amelyek képesek a munkahelyteremtésre, az ipari kultúra javítására, a technológia terjesztésére. Ezzel párhuzamosan a cégek és a parkok pénzügyi hatékonysága is meghatározó. Ezekhez pedig szükséges az a szolgáltatáscsomag, amely a cégek számára hatékonyságjavulást kínál (infrastruktúra, kapcsolati tőke, innováció). Az egész folyamatot végig meghatározzák a külső adottságok.

VEZETÉSTUDOMÁNY

**A regionális fejlődést meghatározó tényezők
függőségi rendszere és hatásuk iránya**



Forrás: ICEG EC, a szerző

Mindezen lehetőségek és képességek az ipari parkokon keresztül további további hatásokat eredményezhetnek abban a térségben, ahol az ipari park elhelyezkedik. A bővülő termelési vagy kutatási kapacitásokkal új munkahelyek jöhetnek létre. A gyárak nagy volumenű export vagy hazai piacra való termelése megtöbbszörözi a helyi beszállítók iránti igényt. A transznacionális vállalatok által importált hatékonyabb vezetői és technológiai gyakorlatok is elterjedhetnek a helyi beszállítók között. Az üzleti mentalitást is kedvezően befolyásolja, ha a helyi vállalkozók kénytelenek belátni, hogy a megbízhatóság, pontosság, korrektség célravezetőbb, mint a tisztességtelen piaci viselkedés. (Habár számos multinacionális vállalat éppen azért választ bizonyos országokat, mert ott enyhébb jogi következményekkel kell szembenéznie, ha az alvállalkozói felé nem teljesíti a kifizetéseket.) Ezen kívül a beruházásoknak és a munkahelyteremtésnek jövedelmet multiplifikáló hatása lesz a térségben. A munkásoknak fizetett bérek, a beszállítók által termelt haszon fogyasztásként vagy megtakarításként, vagy beruházás formájában jelenik meg a helyi gazdaságban, ami már az ipari parkon túlmutató lehetőségeket nyit meg.

Egy ipari park eredményessége értelmezhető a környező kistérségre gyakorolt növekedési hatásként is. A regionális hatás nyilván csak eredmény szemléletű mutató, amiből még nem állapítható meg az, hogy mitől eredményes egy-egy ipari park. A regionális fejlődésre gyakorolt hatás az ipari park üzleti eredményességétől (pénzügyi hatékonyság) és az ipari parkba települt vállalkozók kapacitásától függ.

Az ipari parkok regionális hatásainak, és többek között a sikeres ipari park fejlesztéshez is öt alapvető tényező ha-

2. ábra tásának megértése fontos Gereffi et al. (1994) és Henderson et al. (2002) szerint:

- a gazdasági résztvevők (cégek, kormányzatok, vezetők, szolgáltatók, egyetemek, kutatók) prioritásai jelentősen eltérnek egymástól, amit figyelembe kell venni,- az input-output tényezők helyszínénként, ágazatonként, termelési láncenként változnak, ami alapvetően meghatározza, hogy milyen irányban vannak profitbővítési lehetőségek- a földrajzi elhelyezkedést nem lehet figyelmen kívül hagyni a termelésben,- a termelési lánc összetételét az is meghatározza, hogy az adott lánc termelővezérelt (nagy belsőpiaccal rendelkezik) vagy vevővezérelt (exportra termel),- a

szellemi tőke mely területekre terjed ki.

Nikodémus (2002) a magyar ipari parkokat évről évre, terület, létesítési módjuk, fejlődési pályájuk, gazdasági méretük, állami hozzájárulás és befektetési stratégia szerint osztályozta. Ezzel állítható szembe a feljük irányuló kereslet. Az általános felmérésből egyértelműen kiderült, hogy a magyar ipari park akkor érdekes a befektetők számára, ha rajta keresztül hatékonyan és gyorsan be tudnak kapcsolódni az európai piacokba. Ez pedig a gyakorlatban egyszerűen az autópálya-csatlakozás létét jelenti. Amennyiben nincs gyors autópálya-elérés, akkor szinte érdektelen a többi szolgáltatás. Az autópálya-csatlakozással bíró parkok esetében a terület nagysága és bővíthetősége mérvadó a befektetési döntéseknél. Fokozottan igaz ez a kínai cégek által támasztott keresletre.

Gelei és Halászné Sipos (2006) a porteri versenysztratégia keretében foglalva alapos képet ad a magyar logisztikai infrastruktúra képességeiről. Ebből kiderül, hogy európai-ázsiai kereskedelmi kapcsolatok esetében lehetőség van részben elvonítani a tevékenységet a német, holland és adriai kikötőktől, mégpedig az európai és ázsiai vasúti folyosók összekapcsolásával. Mivel Magyarországot keresztezi a Transzeurópai Közlekedési Hálózat több kiemelt folyosója is, a közlekedési infrastruktúra többé-kevésbé megfelelő az európai-ázsiai csatlakozási pont szerepének betöltéséhez. A szűk keresztmetszet inkább a csomópont-infrastruktúra, azaz az ipari/logisztikai parkok által nyújtott kapacitás és szolgáltatás jelenti (Gelei - Halászné Sipos, 2006: 19-20, 24-25. o.).

Az ipari parkok esetében az alábbi változatok hozhatók létre (Benko, 1992, 1999; Rakusz, 2000; Pálmai, 1997; Lengyel et al., 2002):

Tudományos park: A tudományos park olyan területi alapon kiinduló kezdeményezés, mely nagyjából a felsőoktatási, kutatási intézményekhez és/vagy a területi K+F intézményekhez kötődik, feladata az új technológiákra alapuló vállalkozások létrehozása, illetve annak elősegítése, a technológiai transzfer lebonyolítása a kutatóintézetek és a parkban (vagy azon kívül) működő vállalatok között (EU definíció).

Technológiai park: Új technológiát alkalmazó vállalatokat tömörít, főleg a K+F területén, foglalkozik termeléssel, eladással és vállalati szolgáltatásokkal is. Elsőrendű feladata tehát az infrastruktúra megteremtése a vállalkozások - többnyire kisvállalatok - részére.

Innovációs központ: Feladata a viszonylag magas piaci kockázattal bíró új termékek és technológiák fejlesztésével és eladásával foglalkozó (területileg a központon kívül dolgozó) vállalkozások támogatása, pénzügyi, kereskedelmi, kutatási és technológiai tanácsadással. (Ilyen innovációs feladatokat elláthat a technológiai park is.)

Kereskedelmi park: Többféle kereskedelmi tevékenységet végez (csomagolás, eladás, kiállítás, adminisztratív munkák, sőt termelés is), és nem igényli kutatóintézetek közelségét.

Technopolisz: Egy adott terület (többnyire nagyobb régió, esetleg város) egyetemi kutatási és tudományos kutatási potenciáljára alapult szervezet, az ott jelenlévő iparvállalatok és egyéb gazdasági szereplők kiszolgálására

Technológiai pólus: Azon területet jelöli, ahol az innovációs folyamat kialakulásához stratégiaiul szükséges elemek jelen vannak: magasan képzett munkaerő, alap- és alkalmazott kutatási tevékenység, legalább néhány inkubátorszolgáltatás és bankok vagy az innovációra áldozni hajlandó vállalatok. 1992 óta létezik például a bolognai POSTER, a város, a tartomány és magánvállalatok alapításában.

Technológiai körzet: Itt jelen van a technológiai pólus, fejlett ipari környezet és legalább egy (tudományos) park.

Vállalkozási övezet: Olyan, a közigazgatás által meghatározott kritériumok alapján definiált terület, ahol ipari, illetve gazdasági szerkezetátalakítás előmozdítása érdekében a Kormány külön törvényben meghatározott pénzügyi és más kedvezményeket biztosít. Általában a területen több község, város és ipari park található.

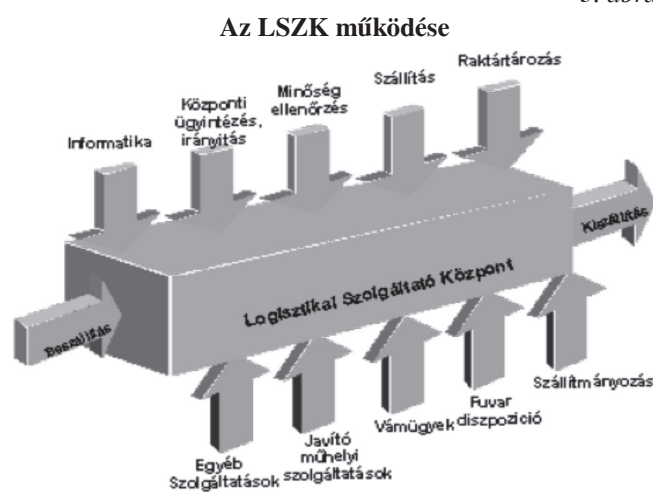
Logisztikai szolgáltató központ: A logisztikai szolgáltató központok (LSZK) olyan zárt telepszerűen elhelyezkedő, a szolgáltató vállalkozások, illetve szervezetek összességei, amelyek közös infrastruktúrára és információs hálózatra épülnek, ahol az áruforgalmi szolgáltatásokon túlmenően beszerzés és értékesítés, valamint értéknövelő tevékenységek is megvalósulnak. A tervezett logisztikai szolgáltató központok szolgáltatási kapacitásukkal jelentősen elősegítik a gazdaság fejlődését.

A logisztikai szolgáltató központ főbb feladatai:

- a közlekedési ágazatok összekapcsolása,
- az ágazatok közötti «fordítókörong» jellegű kapcsolat megteremtése,
- a termelőtől a fogyasztóig terjedő szállítás, ellátó és elosztó rendszerek szervezése megvalósítása,
- kapcsolódó logisztikai feladatok (üzemen belüli szállítás, raktározás),
- az ügyfél kívánsága szerinti végkiszérelés, csomagolás, diszponálás,
- az együttműködő partnerek számára az üzemi követelményekhez szükséges infrastruktúra készenlétben tartása.

A logisztikai szolgáltató központ feladatai a 3. ábrán láthatók.

3. ábra



Forrás: <http://www.logsped.hu/lszk.htm>

Kínai beruházásokban rejlő lehetőségek a magyar logisztikai piacon

A logisztikai központtá válás gazdasági jelentőségére a Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaság is felhívta a figyelmet már 2005-ben, kiemelve, hogy a logisztikai szolgáltatási infrastruktúra fejlesztése versenyképesebbé teszi a magyar vállalati szektort és a gazdaság egészét, munkahelyeket teremt, vonzóbbá válik a telephely-beruházások számára, lehetőséget teremt a regionális egyenlőtlenségek csökkentésére és az ország regionális stratégiai pozícióját is erősítené (MLBKT, 2005; idézi Gelei – Halászné Sipos, 2006).

Gelei és Halászné Sipos (2006: 14. o.) hangsúlyosan felhívja arra is a figyelmet, hogy „az ország csak akkor válhat logisztikai központtá, ha – a közlekedési infrastruktúra nyújtotta csomópontra épülve, és néhány kiemelkedően fontos, nagy logisztikai központ állami támogatásával történő fejlesztését is megvalósítva – kialakul a régióban az itt tevékenykedő és az előbbieken bemutatott versenyképes logisztikai szolgáltatáscsomagot biztosítani tudó logisztikai szolgáltató vállalatok sűrűsödési pontja is.”

2008. január végén beindult a rendszeres közvetlen vasúti teherszállítás Kína és Nyugat-Európa között, bekapcsolva Magyarországot is a Távol-Kelettel újjáéledő vasúti áruszállításba. Pedig ez csupán egy eleme azon magyar gazdasági lehetőségeknek, amelyek az EU piacát megcélzó kínai logisztikai beruházásokban rejlenek. Magyarország a kínai áruk számára a délkelet-európai kikötőkön keresztül Nyugat-Európa kapuja. A kínai termékek tranzit szállítmányozásában rejlő bővítési lehetőségeket az is jól mutatja, hogy az elmúlt években a Magyarországra érkező négy milliárd USD nagyságrendű kínai import 70-80%-a továbbexportálásra került az EU más tagállamaiba.

A termelő és logisztikai tevékenységet folytató telephelyek választását, a kirajzolódó términták jellegzetességét alapvetően a cégek saját üzleti érdekei, a nemzeti gazdasági filozófiák, valamint az országos területpolitika mindenkori törekvése együttesen határozták meg, de közrejátszanak egyéb (speciális) tényezők is, nem beszélve a globalizációs trendekről.

A kínai gyártók és szállítványozók gyakorlatilag a termékskála teljes spektrumában elképzelhetőnek tartják a kereskedelmet. Ezért a textiltől a csúcstechnológiai termékekig bármi szállítása és raktározása szóba jöhet.

A kínai logisztikai igények igen puritánok a magyarországi ipari és logisztikai parkokkal szemben. Gyakorlatilag a közlekedési infrastruktúrán kívül mindent önerőből kívánnak fejleszteni. A lényeg, hogy az autópályákhoz közel, minél nagyobb területeket kapjanak raktározási és termelőüzemi célra százhektáros nagyságrendben.

Azonban a saját erőből való megvalósítás azt is jelenti, hogy a kínai cégek leginkább saját, Kínából hozott munkaerővel kívánnák megvalósítani a logisztikai bázisok üzemeltetését, ami már munkavállalási szabályozási kérdéseket is felvet.

A vasúti és közúti szállítás mellett a légi szállítás is érdekli a kínai szállítványozókat. Természetesen csak olyan ipari parkok jöhetnek szóba ez esetben, amelyek nagy forgalmat lebonyolítani képes repterekhez közel fekszenek. A Budapest Airport esetében már megkötött a megállapodás a kínai partnerrel, és elindult a nagy volumenű fogadóképesség fejlesztése a kínai áruk és utasok számára. Ezzel párhuzamosan 2011-től üzemel és bővül a repülőtér logisztikai raktárbázisa is (Budapest-Ecser-Ferihegy Intermodális Központ).

Ahhoz, hogy a kínai logisztikai tevékenységben rejlő gazdasági növekedési lehetőségeket Magyarország minél mélyebben ki tudja aknázni, alapvető hátrányokat kell leküzdenie. A jelenlegi sugaras magyarországi autópálya-hálózat eredménye, hogy pillanatnyilag csak néhány térség alkalmas még mindig a kínai logisztikai bázisokat fogadására. Az úthálózat elégtelensége mellett gyengeséget jelent a fejlesztésre szoruló profi hazai szállítványozói kapacitás, hogy egy-egy kínai bázis napi 200 kamionos forgalmi igényét kiszolgálhassák. Teljesen bizonyos, hogy a vasúti tranzitszállításban a záho-

nyi átrakó körzet napi 400-500 db konténerátrakó kapacitása középtávon bővítésre szorul, ha Magyarország tartani kívánja központi pozícióját a kiépülő szlovákiai alternatív vasúti szállítási folyosóval szemben, amely a tervek szerint Pozsonyig vezetné az orosz-ukrán széles nyomtávú vasutat, hogy átrakódás nélkül is elérhetővé tegye a vízi szállítási útvonalat nyugat felé.

Gelei és Szeri (2009: 11-13. o.) az MLBKT által végzett felmérések és elemzések konklúziójaként számos ponton tartja még javítandónak a kínai áruk magyarországi raktározásához és továbbításához szükséges vasúti és közúti infrastruktúrát. Ezek közül is elsősorban a vasúti logisztika leromlottsága súlyos versenyképesség-romboló tényező esetünkben. A tanulmány kifogásolja a szállítási sebességet, a vasúti csomópontok szűk keresztmetszetét (elsősorban Budapest Déli összekötő vasút hídját), a kombiterminálok és a kombinált fuvarozási logisztika alulfejlettségét. (4. ábra)

A kínai beruházók rendkívül nyitottak a magyarországi lehetőségek iránt, míg a magyarországi politikai döntéshozói szint gondolkodása kevésbé érett meg arra, hogy átlássa a kínai kínálta lehetőségek előnyeit. Egyelőre csupán a legfelső kormányzati szinten ismerték fel Kína fejlődésének hazai gazdasági jelentőségét. Ezért még egy jelentős akadályt kell felszámolni: a hazai kistérségi, regionális és országos döntéshozók bizalmatlanságát és elzárkózását a kínai beruházókkal szemben. A helyi és az országos politikusok nagy része nem látja, és nem érzékeli a kínai logisztikai tevékenységben rejlő magyar növekedési esélyeket. Az önkormányzatok még mindig szívesebben tárgyalnak nyugati beruházókkal a területek bérbeadásáról vagy ipari parki fejlesztésről, mint a kínaiakkal. Sőt, azt is ki lehet jelteni, hogy önkormányzati szinten általában a megfelelő tárgyalóképes emberek is hiányoznak, akik üzletileg és szakmailag átlátják a logisztikai bázisok fejlesztését és a vállalatok betelepülésével járó beruházásokat. Érdemes volna még akár állami költségen is a politikai döntéshozók széles körét Kínába utaztatni, mert látniuk kellene, milyen volumenben működik egy kínai logisztikai bázis vagy ipari park.

S hogy mindezek ismeretében miért kell Magyarországnak minél nagyobb szeletet kiharátania a kínai szállítványozásból? Elég csak annyit mondani, hogy Kína a világ egyik legnagyobb exportőre, billió dollárban mérhető értékesítéssel, és a legnagyobb felvevőpiaca az Európai Unió.

Ugyanakkor Gelei és Szeri (2009) már pesszimistábban ítéli meg a lehetőségeket a 2009-es válság hatásait beépítve a helyzetértékelésbe. „[...] Magyarország régiós logisztikai központtá válása rövid távon nem tűnhet reálisnak, hiszen a gazdaság növekedésének visszaesése a logisztikai szolgáltatások iránti keresletet is közvetlenül csökkenti, s ez a logisztikai központtá válás alapjait kérdőjelezi meg” (Gelei – Szeri 2009: 1. o.).

Számolni kell azzal az – új gazdaságföldrajzban úgy nevezett – agglomerációs hatással is, amely azon logisztikai

térségeket erősíti, amelyek hamarabb szálltak be az európai-kínai árutovábbításba. Erdősi - Kremkers (2005) Hollandiáról írja, hogy már az 1990-es évek elején összpontosított a holland kormányzat fejlesztési és logisztikapolitikája a „növekedési pólusokra” (így az amszterdami repülőtérre és a rotterdami kikötőre), valamint a feljük tartó nemzetközi fővonalak, autópályák, vízi utak mentén lévő fejlődési tengelyekre. Ennek jegyében a legtöbb ipari üzem, logisztikai telephely az autópálya-csatlakozásoknál jött létre. A távolsági közlekedés telephelyei kikerültek a városközpontokból és a lakónegyedekből, aminek következtében csökkent a városi teheráru-forgalom, mérséklődött a környezetterhelés. E folyamat a csökkenő, majd megszűnő állami támogatás ellenére a régiók és magánbefektetők saját anyagi forrásaikra hagyatkozva elősegítette a multimodális szállítási központok létrehozását. A korridorokban való gondolkodás reakciójaként azonban a területpolitika átváltott a térségi kiegyensúlyozottságot hangsúlyozó területfejlesztési koncepcióra, és a „nemzeti városhálózat” létrehozására koncentrált, melyen belül gazdasági „magterületeket” jelölt ki. Ennek következtében például az amszterdami térség már a kelet-ázsiai gazdaságok felemelkedésének kezdetétől népszerű a kínai, tajvani és dél-koreai beruházók körében, Ezek a vállalkozások mindenekelőtt bizonyos infrastruktúra-gazdag negyedekben és ipari területeken találhatóak. Nehéz lesz tehát felvenni a versenyt a nyugat-európai kikötővárosok multimodális logisztikai központjaival. A 2009-es válság következtében pedig úgy tűnik, hogy a gazdaságpolitika tovább késlekedik a fejlesztő beruházásokkal, ami egyre inkább rontja annak valószínűségét, hogy a Kárpát-medence képes lesz elvonzani az interkontinentális kereskedelem meghatározó szeletét más európai régióktól, amelyek már állami támogatás nélkül is versenyképessé erősödtek.

A magyarországi ipari parki és logisztikai hálózat

Az ipari és logisztikai parkok számát tekintve – nagyjából 165 db – az ország lefedettsége teljes, ha 30 kilométeres hatósugárral számolunk. Ugyanakkor ez nagyon diverzifikált szerkezetet jelent mind területi kapacitások mind szolgáltatások, mind profil szempontjából.

A legnagyobb ipari parkok a következők:

Győri Nemzetközi Ipari Park: Közép-Európa első működő ipari parkja 1992 őszén nyílt meg Győrben, Nyugat-Magyarország központjában, három ország (Magyarország, Ausztria, Szlovákia) találkozási pontján. Összterület: 158 hektár, betelepült cégek száma 82, a foglalkoztatottak száma 6000 fő, összberuházási értéke 320 millió USD 2008-ban. A főbb jelenlévő ágazatok autóbészállító-ipar, gépipar, textilipar, elektronikai ipar, műanyagipar, szállítmányozás, disztribúció, nagykereskedelem.

Budaörsi Ipari és Technológiai Park és Közép-Magyarországi

Innovációs Központ: Budaörsi Ipari és Technológiai Park Budapest nyugati kapujában, az M1, M7, M0 autópályáktól kb. 800 méterre helyezkedik, területe 55 hektár. A park nagyjából 200 kis- és középvállalkozásnak ad telephelyet. A folyamatosan fejlődő parkban több mint 2000 fő dolgozik, az itt működő cégek éves forgalma meghaladja a 35 milliárd Ft-ot. A BITEP 2003 januárjában elnyerte a Gazdasági és Közlekedési Minisztérium által adományozott „Integrátor Ipari Park” címet. A cím odaítélésekor a park jelentős betelepültségét, a környezetvédelem fontosságát, valamint a betelepült és a környékbeli cégek számára nyújtott szolgáltatásokat díjazta a bizottság.

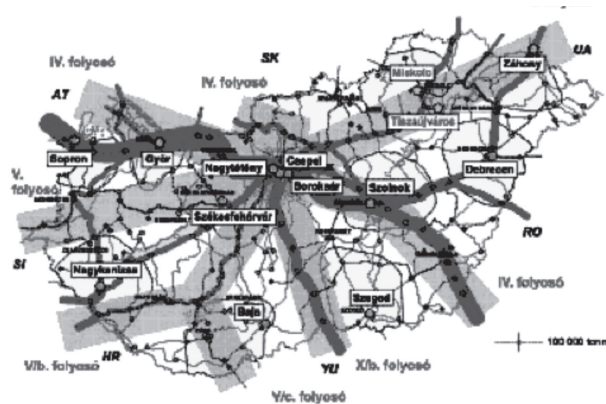
Pécsi Ipari Park: Pécs keleti részén elterülő, korábban elsődleges munkahelyteremtő iparágának számító bányászatnak a bezárásával, a terület teljes körű rekultivációjával és déli irányú kiterjesztésével teremtődött meg a lehetőség a Pécsi Ipari Park létrehozására. Az iparterületek kialakítása mellett kiemelt szerepe van az igényekhez alkalmazkodó átképzési és továbbképzési rendszereknek. Az önkormányzat a területén elhelyezkedő, elsősorban termelő, környezetkímélő, illetve munkahelyteremtő beruházásokat ösztönzi.

Nyíregyházi Login Park: A LOGIN Parkot 1997-ben hozta létre a Flextronics azzal a céllal, hogy kihasználva a kedvező helyi adottságokat, logisztikai és innovatív cégeket vonzanak egy parkba, elsősorban a feldolgozó ipar, a high-tech, logisztika és az idegenforgalom területén.

Budapesti Intermodális Logisztikai Központ (BILK): Magyarország egyik legnagyobb intermodális logisztikai központjában a BILK Logisztikai Zrt. komplex logisztikai szolgáltatással áll partnerei rendelkezésére. Fő tevékenységi köre ingatlan-bérbeadás. Több mint 145.000 m² raktár és 15.000 m² irodakapacitással rendelkezik. A logisztikai központ lehetőséget ad telephely létesítésére is, így ipari park funkciót is betölt.

4. ábra

Helsinki folyosók (halvány szürke), vasúti tranzit vasúti vonalak (sötét szürke) volumen szerint



Forrás: <http://www.logsped.hu/lpsz.htm>

VEZETÉSTUDOMÁNY

A magyarországi ipari parkok főbb jellemzői (Rakusz, 2000):

- kitüntetett szerepe van a főútvonalaknak - Pl.: M1: Mosonmagyaróvár, Győr, (Sopron)* Bábolna, Oroszlány, Tabánya, Nagyegyháza, Budaörs, (Esztergom, Dorog); M5: Újhartyán, Kecskemét, (Kiskunhalas, Kiskunmajsa), Csongrád, Szentes, Mórahalom; a 8-as főút körzetében: Szentgotthárd, (Szombathely), Zalaegerszeg, (Sárvár), (Pápa), Ajka, Veszprém, Várpalota, Székesfehérvár, (Dunaújváros) M3 (3): Gödöllő, Hatvan, (Jászfényszaru, Eger, Abasár), Miskolc, (Sajóbábony), (Kazincbarcika), (Alsószolca), Szikszó (Tiszaújváros), (Polgár) térségekben tettek lépéseket ipari parkok létesítésére,
- megkülönböztetett figyelem fordul a repülőterek kínálta lehetőségek felé (Taszár, Pápa, Kecskemét, Debrecen, Csepel, Tököl, Kalocsa),
- az önkormányzati kezdeményezések a Kaposvár-Nyíregyháza vonaltól északra viszonylag sűrűbben jelentkeznek, ettől délre inkább szigetszerűen (Pécs, Szeged, Békéscsaba, Debrecen, Kecskemét, Mórahalom) a nagyobb szellemi bázissal rendelkező városok vonzáskörzetében,
- az országhatár mellett – különösen több ország érintkezési pontjához közel,
- az eltérő társadalmi, gazdasági feltételek kínálnak előnyt a termelés és a szolgáltatási tevékenységek számára. Ilyen térségek, pl.: Záhony, Sátoraljaújhely, Balassagyarmat, Esztergom, Dorog, Komárom, Mosonmagyaróvár, Sopron, Szentgotthárd, Rédics, Lenti, Barcs, Pécs, Mohács, Bóly, Mórahalom, Szeged, Makó, Hódmezővásárhely, Békéscsaba, Sarkad, Mezőhegyes, Gyula, Szeghalom, Berettyóújfalu, Debrecen, Nyírbátor, Csenger, Fehérgyarmat, Mátészalka. (5. ábra)

5. ábra

Logisztikai Szolgáltató Központok Magyarországon



Forrás: <http://www.logsped.hu/lzk.htm>

Problémák:

- A forrásbevonás nem egyszerű feladat. Az önkormányzatok saját erővel nem nagyon rendelkeznek (Rakusz, 2000).

Deák (2002) empirikus elemzése is megerősíti a tőkehiány problémáját és a forrásszerzés nehézségeit.

- Nincs kellő számú megfelelő szakember, helyettük önkormányzati emberek végzik az ipari park típusú fejlesztéseket.
- Sok ipari parkban nincs inkubátorház, ami szinte ellehetetleníti a kisvállalkozások bekapcsolását a vállalati hálózatokba és így regionális tovaryűrűző hatásokat felerősítését.
- A szolgáltatások általában alacsony színvonalúak és hiányosak. Ilyen értelemben az ipari parkok nagy része inkább csak gazdátlan ipartelep, amely nem képes magától szinergikus hatásokat generálni a parkban működő vállalatok között (Osváth, 2004).
- Főleg az utóbbi néhány évben alakult önkormányzati tulajdonú ipari parkok esetében a fejlesztők egyszerűen csak telekügyletnek, ingatlanfejlesztésnek tekintik az ipari parki projektet, ami lényegében közművesített telek bérbeadását jelenti. Így a klaszterképzés hatásai gyakorlatilag teljesen elmaradnak. Mivel sok ilyen jellegű park van, amely egyszerűen csak az önkormányzati ingatlantulajdont szeretné hasznosítani, ezért nem is emelkednek ki a szürke tömegből, semmilyen sajátos vonzerővel nem tudják felkelteni a beruházók figyelmét. Ráadásul az ilyen önkormányzati parkok többsége méretében kicsi ahhoz, hogy a 100ha nagyságrendű kínai igényeket ki tudják szolgálni, nem beszélve arról, hogy a főbb közlekedési útvonalak gyors elérhetősége sem adott többségük számára. Így gyakorlatilag a kisebb ipari parkok kizáródnak a kínai beruházásokból.
- A legnagyobb hazai ipari parkok alapvetően az innovációs és szolgáltatásigényes tevékenységekre specializálódtak, így a kínai tömegtermékek elosztóbázisaként nem jöhetnek szóba. Egyébként a telekméretre vonatkozó kínai igényt sem lennének képesek kielégíteni.
- Az ipari parkok legfőbb magyarországi érdekképviselete, az Ipari Parkok Egyesülete alapvetően innovációorientált parkfejlesztési stratégiában gondolkodik, ami szintén nem esik egybe a kínai igényekkel, ugyanis a kínai beruházók alapvetően nem a saját kutatás-fejlesztési tevékenységüket kívánják Magyarországra telepíteni.

Kína mint potenciális tapasztalt partner az ipari park hálózat fejlesztésében

A kínai beruházások a hazai ipari park fejlesztések esetében tudástranszfer szerepét is betölthetnék. A kínai ipari park fejlesztés méreteiben és szerkezetében is teljesen eltér a magyarországitól. Egyrészt a központi, állami szervezés jóval koncentráltabban létesít parkokat, ezért óriási, koncentrált ipari és technológiai klaszterek jöttek létre, csúcstechnológiai és termelési világközponttá emelve néhány kínai várost. Ipari parkok alatt Kína esetében inkább ipari és technológiai zónát vagy térségeket kell érteni, amelyeken

belül több „kisebb” tudományos vagy vállalati park létezik. 2004-es adatok alapján 42 kínai nagyvárosban létesültek ipari parkok, Peking és Sanghaj két-két ipari parkkal bír. Jellemző, hogy az 54 ipari zónából 27 a tengerparti, keleti tartományokba koncentrálódik, míg a szárazföldi tartományokra, amelyek jellemzően egyébként nagyobb kiterjedésűek, 1-2 zóna jut. Kinghaj (Qinghai) és Minghszia (Ningxia) és Tibet (Xizang) tartományokban pedig nincs is ilyen jellegű klaszter.

A kínai ipari fejlesztési politika különböző zónákban gondolkodik. Léteznek különleges gazdasági övezetek, gazdasági és technológiai fejlesztési övezetek (ez az említett 54 ipari park), szabadkereskedelmi zónák. Az ipari park fejlesztési politikában az alábbi lépéseknek volt kiemelkedő jelentősége (Walcott, 2003):

- '863'-as terv, amely elindította a tudományos fejlesztés programját 1986-ban,- Fáklya-program, amely 1988-ban a kis- és közepes vállalatokat is beengedte a tudományos tevékenységeket támogató több mint 25000 állami finanszírozású projektbe,

- inkubátorprogram az új vállalkozások maximális támogatására, kapcsolatot teremtve számukra egyetemekkel, kutatóintézetekkel, ez alapvetően az ipari parkokon keresztül valósult meg,- '973'-as terv, amely 1997-ben kijelölt 6 ágazatot, amelyet kiemelten támogatnak: távközlés, elektronika, biotechnológia, új anyagok kikísérletezése, környezetvédelmi fejlesztések.

A külföldi cégekkel szemben elvárás, hogy technológiai szempontból fejlettek legyenek, képesek legyenek devizabevételt generálni, és a termékeiket helyben gyártsák. Az egész ipari park rendszer az ún. technopólusokra (technopole) épül, amelyek középpontjában a helyi egyetem(ek), kutató intézetek, területfejlesztők és a kormányzat együttese áll. Így az innovációs eredmények megjelennek a helyi kutatóműhelyekben, és egyben a helyi kutatói kapacitásokra vannak kényszerítve a termeléssel való együttműködésre (Walcott, 2004).

A kínai ipari parkok/zónák vonzereje egyrészt abban a kettősségben rejlik, hogy egyszerre képesek magasan képzett szakembereket és nagyon olcsó munkaerőt is kínálni, másrészt a multinacionális vállalatok a legjobb lehetőségnek tekintik a kínai telephelyeket az ázsiai piacokra való belépéshez.

Fontos erőssége majdnem mindegyik ipari parknak, hogy más-más területre pozícionálnak egymáshoz képest. Így felerősödnek az ágazati klaszterek földrajzi koncentrációjából eredő hatások.

A kínai ipari parkok vonzerejét azzal is növelték, hogy a külföldi vezetés számára is olyan privát környezetet teremtettek, amely nagyban hasonlít az otthoni körülményeikhez (iskolák, infrastruktúra, szabadidős lehetőségek).

Kiemelkedő multinacionális fejlesztési zónák

Sendzszen (Shenzhen)

Kunagtung (Guangdong) városa mellett a Shenzhen Tudományos és Ipari Parkot 1985-ben alapították, elsősorban Hong Kong közelségét kívánták kihasználni. Elsősorban a tengerentúli kínaiak hajtanak végre itt beruházásokat (hong kongiak) és az olcsó munkaerőt kereső egyéb külföldi beruházók.

Dongguan

Sendzszen nyugati részén fekszik Dongguan, amely hagyományos kivándorlási pontja volt a múltban a kínaiaknak, így számos tengerentúli kapcsolat kötődik ide is. Az ipari park egyben jelentős koreai és tajvani, bérköltségre érzékeny vállalati klasztereket is magában foglal. Jelentős számítógéppelösszeszerelői és textilipari kapacitások működnek itt.

Sudzsü (Suzhou)

Sudzsü három nagy ipari parkot foglal magában Sanghaj közelében. A Kína-Szingapúr Suzhou Ipari Park kormányközi megállapodás alapján jött létre. A betelepült vállalatok 90%-a külföldi. A Suzhou Ipari Park a Csiang-szu tartományi kormányzat által alapított park. A Kunshan Ipari Park a tajvani székhelyű cégekre specializálódott.

Sanghaj

Sanghaj Kína legnagyobb gazdasági központjává nőtte ki magát. Elsősorban csúcstechnológiai cégek hajtanak végre beruházásokat ebben a régióban. A jelenlévő technológiai parkok közül a legfontosabbak az ETDZ, a Caohejing Hi-tech Park, a Sino-Silicon Valley és a Pudong (Walcott - Xiao, 2000).

Innovációs Zónák

Pekingi Zhongguancun Ipari és Tudományos Park

A Zhongguancun gyakorlatilag a kínai szilíciumvölgyként funkcionál Pekingben és környékén, 100 km²-es területen. 25 évvel ezelőtt alapították, kezdetben elektronikai kutatásokra, majd mellé került a biotechnológia is. Kutatásfejlesztési eredményeit segíti, hogy a legnagyobb pekingi egyetemek a közelében vannak. A park ötvenmilliárd jüan állami beruházás eredménye. 4400 cég működik benne, amelyek összesen 400 ezer főt foglalkoztatnak. Az éves bevétel eléri a 240 milliárd jüant évente. A külföldön Lenovo márkanéven futó Legend vállalat székhelye is itt található. A Zhongguancun központja a Changping Tudományos Park, amely tevékenységének 60%-a informatikai fejlesztés, 10%-a biotechnológiai kutatás, 8%-ban környezetvédelmi technológiákkal és alternatív energiaforrásokkal foglalkoznak, a fennmaradó részt pedig új anyagok kikísérletezése fedi le (Osváth, 2004).

Shenzhen II

A pekingi egyetemekkel szoros együttműködésben magas kutatásigényű ágazatokat vonz a Shenzhen Hi-tech Park,

elsősorban gyógyszeripari, IT és műszaki beruházásokat, főképp az amerikai és európai technológiai transzferekre koncentráltan. Ezen kívül elkülönült Egyetemi Parkja is van. *Hszian (Xi'an)*

A Hsziani Új Technológiai Ipari Fejlesztési Zóna betelepült vállalatai vegyes képet mutatnak, mert ott a Coca Colától a Mitsubishiig sokféle cég telephelye megtalálható.

Fejlesztéspolitikai ajánlások

Ahhoz, hogy az ipari parkokon keresztül a lehető legnagyobb mértékben kiaknázzhatóak legyenek a kínai logisztikai beruházások, először is rendszerbe kellene illeszteni a hazai parkállományt. Ennek első lépése annak felmérése, hogy mire is képesek a jelenleg létező ipari parkok területnagyság, szolgáltatások, meglévő vállalati hálózatok, belső és szállítványozási infrastruktúra szempontjából. Ezek alapján kategorizálni kell az állományt, hogy mely parkok rendelkeznek erős innovációs képességgel, melyek alkalmasak árugyártási tevékenységek nagy volumenű befogadására, melyek a könnyen elérhető a főbb szállítási útvonalakon keresztül, melyek azok, amelyek mindössze ingatlanhasznosítási céllal jöttek létre.

E csoportosításnak a célja a tisztán látás, mert ez alapján a különböző célokat követő magán és önkormányzati tulajdonos számára különböző fejlesztési stratégiát lehet ajánlani, amelyeket a regionális fejlesztési ügynökségek támogathatnak. Így az egyes ipari parkok vagy az egy térségbe tartozó ipari parkok csoportja képes lesz pozicionálni önmagát (mint pl. a nyugat-magyarországi autóklaszter).

Így az is elválna, hogy mely ipari parkok jöhetnek szóba a kínai beruházók számára, azaz melyeket érdemes továbbiakban ez irányba támogatni.

A pozicionálással párhuzamosan érdemes volna nagyobb figyelmet fordítani az ipari parkokra specifikált menedzseri képességek fejlesztésére és szakképzésre. Addig ugyanis, amíg az egyes – főleg kisebb, önkormányzati tulajdonú – parkok vezetői nem látják át a stratégia kidolgozásának és a saját maguk pozicionálásának értelmét, tovább nem értik, hogy miért érdemes bővíteni a betelepülő cégek számára nyújtott szolgáltatások körét.

A szakképzés nem csupán a vezetés szintjén elégtelen, hanem a szakmunkás és raktáros/logisztikai technikus munkaerő-kínálata is elégtelen bizonyos régiókban, amely utóbbi kivált fontos volna a remélt nagy volumenű kínai árumozgatás és –tárolás lebonyolítására. Ezt a problémát Deák (2002: 188. o.) felmérése is megerősíti.

Ki kellene használni az elmúlt évek autópálya-építéseinek eredményeit, így az M3-as, az M5-ös, az M6-os, az M7-es szakasza mentén érdemes volna feltérképezni a nagy teletknagyság kialakítására lehetőséget adó ipari parkokat és egyéb önkormányzati ingatlanokat.

Szükséges volna a záhonyi vasúti átrakó kapacitásának további bővítése, különben a szlovákiai alternatív útvonal jelentős áruforgalmat téríthet el. A vasúti pálya és a kombinált árutovábbítási terminálok fejlesztése szintén elengedhetetlen az európai-kínai árutovábbítási üzlet piaci részesedéséhez.

Elemezni kellene a dunai hajózás lehetőségeit is a Kínából Európába érkező áruk egyik lehetséges beérkezési, illetve továbbítási útvonalaként.

Főleg a kisebb települések önkormányzatai – ahol üres önkormányzati területeket neveznek ki ipari parknak – stratégiai és innovációs támogatásra szorulnak, nem is pénzügyi értelemben, hanem abból a szempontból, hogy elhelyezzék (üzletileg pozicionálják) magukat az ipari telephelyek és a logisztikai szolgáltatások üzleti térképén.

A 2009-ben megindult világgazdasági válság visszavetette a logisztikai, raktározási, szállítási, termelési tevékenységek iránti keresletet és ezzel együtt a telephely-kihasználtság is visszaesett. Ezzel párhuzamosan a gazdaságpolitika fókuszja is elfordult a növekedési tényezőktől a rövid távú megszorítási és válságkezelési feladatok irányába. Így az ipari parkokkal és logisztikai központokkal kapcsolatos kínai szál is elhanyagoltta vált.

Felhasznált irodalom

- Benko, G.* (1992): Technológiai parkok és technopoliszok földrajza. MTA RKK, Budapest
- Benko, G.* (1999): Regionális tudomány. Dialóg Campus, Budapest - Pécs
- Bergman, E. M. – Feser, E. J.* (1999): Industrial and Regional Clusters: Concepts and Comparative Applications. Regional Research Institute, West Virginia University (The Web Book of Regional Science)
- Buzás N. – Lengyel I.* (szerk.) (2002): Ipari parkok fejlődési lehetőségei: regionális gazdaságfejlesztés, innovációs folyamatok és klaszterek. SZTE GTK, JATE Press, Szeged
- Chikán Attila* (2003): Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó, Budapest
- Deák Szabolcs* (2002): A hazai ipari parkok és a betelepült vállalkozások jellemzői (empirikus felmérés) in: Buzás N. – Lengyel I. (szerk.) (2002): Ipari parkok fejlődési lehetőségei: regionális gazdaságfejlesztés, innovációs folyamatok és klaszterek. SZTE GTK, JATE Press, Szeged, p. 175-200.
- Erdősi Ferenc – Kremkers, R.* (2005): Holland logisztika - Logisztikapolitika, multimodális szállítási központok és disztribúciós telephelyek Hollandiában. <http://tranzit.hu>, (Letöltve: 2005. december 01.)
- EP* (2011): EUKína kereskedelem: eltolódott egyensúly. Európai Parlament www.europarl.europa.eu, REF: 20111017STO29445, (Letöltve: 2011. okt. 17.)
- Frej, A.* (1998): Business Park and Industrial Park Development Handbook. Urban Land Institute, Washington, DC

- Frej, A. - Gause, J. A. - Christensen, M. F. - D'Elia, W.* (2001): Business Park and Industrial Development Handbook (Uli Development Handbook Series), Urban Land Institute, Washington, DC
- Fülöp János – Temesi József* (2000): Evaluation of Hungarian industrial parks with DEA. INFORMS-KORMS Conference: Information and Knowledge Management in the 21st Century. 2000. június 18-21., Seoul, South Korea
- Gereffi, G. – Korzeniewicz, M. – Korzeniewicz, R.* (szerk.) (1994): Introduction: Global commodity chains. Greenwood Press, Connecticut
- Gelei Andrea – Halászné Sipos Erzsébet* (2006): Magyarország regionális logisztikai központtá válásának alapvető kérdései és feltételei. Európai Tükör, 2006/9, p. 12-34.
- Gelei Andrea – Szeri István* (2009): A Logisztika – közlekedés munkacsoport tanulmánya. Helyzetelemzés, értékelés és gazdaságpolitikai javaslatok 2009-2013. Reformszövetség, <http://www.reformszovetseg.hu>, (Letöltve: 2009. január 26.)
- Hajdu Szilvia - Osváth Győző* (2004): Az ipari parkok napjainkban Magyarországon. G-mentor, Budapest
- Halászné Sipos Erzsébet* (1998): Logisztika, szolgáltatások, versenyképesség. Magyar Világ Kiadó, Budapest
- Henderson, J. – Dicken, P. – Hess, M. – Coe, N. – Yeung, H.* (2002): Global Production Networks and the Analysis of Economic Development. Global Production Network Working Paper 1.
- Kutasi Gábor* (2008): Logisztikai lehetőségek a kínai-magyar gazdasági kapcsolatokban. in: MTA VKI (2008): A változó Kína - 2. kutatási évad: Tanulmányok Magyarország Kína-stratégiájának megalapozásához Kína belső fejlődése és növekvő világgazdasági hatása, Magyar-kínai kapcsolatok fejlesztésének néhány területe - 3. kötet. MTA VKI, Budapest, www.chinanetwork.hu
- Lengyel Imre* (2002): A regionális gazdaság- és vállalkozásfejlesztés alapvető szempontjai in: Buzás N. – Lengyel I. (szerk.) (2002): Ipari parkok fejlődési lehetőségei: regionális gazdaságfejlesztés, innovációs folyamatok és klaszterek. SZTE GTK, JATE Press, Szeged, p. 24-54.
- Lengyel Imre – Deák Szabolcs* (2002): Klaszter: a helyi gazdaságfejlesztés egyik sikeres eszköze. in: Buzás N. – Lengyel I. (szerk.) (2002): Ipari parkok fejlődési lehetőségei: regionális gazdaságfejlesztés, innovációs folyamatok és klaszterek. SZTE GTK, JATE Press, Szeged, p. 125-153.
- Lengyel Imre – Kosztopulosz Andreász – Imreh Szabolcs* (2002): Az ipari park fogalomköre és kategóriái. in: Buzás N. – Lengyel I. (szerk.) (2002): Ipari parkok fejlődési lehetőségei: regionális gazdaságfejlesztés, innovációs folyamatok és klaszterek. SZTE GTK, JATE Press, Szeged, p. 55-76.
- MLBKT Elnökségi Munkacsoport* (2005): Magyarország, mint logisztikai központ. Kézirat
- Nikodémus Antal* (2002): Az ipari parkok szerepe a kormány befektetés-politikájában in: Buzás N. – Lengyel I. (szerk.) (2002): Ipari parkok fejlődési lehetőségei: regionális gazdaságfejlesztés, innovációs folyamatok és klaszterek. SZTE GTK, JATE Press, Szeged, p. 7-23.
- Osváth Sarolta* (szerk.) (2004): Az ipari parkok napjainkban Magyarországon. G-Mentor, Budapest
- Pálmai Zoltán* (1996): A PARK – mint a regionális fejlesztés bevált eszköze. Ipargazdaság, 7-8, p. 31-40.
- Rakusz Lajos* (2000): Ipari Parkok 1994-2000. Ipari Parkok Egyesülete, www.ipe.hu
- Rosenfeld, S. A.* (2001): Backing into Clusters: Retrofitting Public Policies. John F. Kennedy School Symposium 'Integration Pressure: Lessons from Around the World', Harvard University, 29th-30th March
- Steiner, M.* (1998): The Discrete Charm of Clusters: An Introduction. in: Steiner, M. (ed): Clusters and Regional Specialisation. On Geography Technology and Networks. Pion Limited, London, p. 1-17.
- Walcott, S. M.* (2002): Chinese Industrial and Science Parks: Bridging the Gap. The Professional Geographer, Volume 54, Number 3, August 2002, p. 349-364.
- Walcott, S. M.* (2003): Chinese Science and Technology Industrial Parks. Ashgate Publishing Ltd., London
- Walcott, S. M. – Xiao, W.* (2000): High-Tech Parks and Development Zones in Metropolitan Shanghai: From the Industrial to the Information Age. Asean Geographer, Vol. 19 Number 1 and 2

NAGY Gábor - BERÁCS József

A HAZAI KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATOK TELJESÍTMÉNYÉT BEFOLYÁSOLÓ STRATÉGIAI ORIENTÁCIÓK

A szerzők 300 magyar kis- és középvállalatot (KKV) tartalmazó mintán vizsgálják a különböző stratégiai orientációk teljesítményre gyakorolt hatását. Ismeretes, hogy a gazdasági környezet változása erősítheti (stimulálhatja), illetve korlátozhatja e kapcsolat szorosságát. Az eredmények alapján elmondható, hogy a modellben alkalmazott stratégiai orientációk közül elsősorban a vállalkozói orientáció és mérsékelt módon az ügyfélkapcsolati orientáció hat pozitívan a KKV-k teljesítményére. Megerősítést nyert az a sejtés, hogy a piaci és az innovációra irányuló orientáció akkor értékelődik fel, ha a környezetben turbulens (gyakran előre jelezhetetlen) erők hatnak.*

Kulcsszavak: stratégiai orientációk, üzleti teljesítmény, környezeti hatások

A gazdasági szakemberek és a kutatók többsége egyetért abban, hogy a gazdasági növekedés szempontjából fontos, hogy egy ország erős kis- és középvállalati (KKV) szektorral rendelkezzen (Storey, 1994). Az elmúlt két évtized alatt viszonylag sok kutató foglalkozott a KKV-k növekedésével (Dobbs - Hamilton, 2007; O'Regan et al., 2006; Delmar et al., 2003; Davidsson et al., 2002; Wiklund, 1998), mindazonáltal hiányzik az átfogó tudás arról, hogy milyen tényezők (stratégiai erőforrások) befolyásolják a KKV-k teljesítményét (Davidsson - Wiklund, 2000).

Annak ellenére, hogy a kutatók számos tényezőt jelölnek meg az átlagon felüli teljesítmény előidézőjének lehetséges okaiként, a kutatók nem tudnak konszenzusra jutni arról, hogy tulajdonképpen mely tényezők felelősek a KKV-k teljesítményéért (Weinzimmer, 2000). A KKV-k működésével kapcsolatos kutatások számos, a teljesítményt előidéző magyarázó okot (előzményt) tárnak fel, az eredmények mégis arról tanúskodnak, hogy e tényezők magyarázó ereje meglehetősen szerény (Gibb - Davies, 1990; Gibb, 1997; Pistrui et al., 1997; Poutziouris et al., 1999). A fenti eredményeket összegezvén megállapítható, hogy a vállalatok jövőbeni növekedésének előrejelzése (különösen az átlagon felül teljesítő vállalatok kiemelése) eddig nem volt túlságosan sikeres.

A marketingstratégiai kutatásokban az elmúlt évek során sok stratégiai orientáció született, melyek bizonyíthatóan

pozitív hatással vannak a vállalati teljesítmény alakulására. A korábbi kutatások eredményeinek kiterjeszhetősége mindazonáltal erősen megkérdőjelezhető, mert a kutatók többsége egyidejűleg egy-két stratégiai orientáció típusra fókuszál. *Kutatásunkban hat stratégiai orientáció* (úgy, mint piaci orientáció, márkorientáció, vállalkozói orientáció, tanulási orientáció, ügyfélkapcsolati orientáció és innovációra irányuló orientáció) *teljesítményre gyakorolt együttes hatását vizsgáljuk a magyarországi KKV-k körében* egy háromszázas vállalati mintán keresztül. Megkísérelünk átfogó képet adni a tágabb stratégiai orientációs csoportok vállalati teljesítményre gyakorolt hatásáról. Kitérünk továbbá a környezeti tényezők (jelesen a technológiai turbulencia, piaci turbulencia és verseny intenzitása) KKV-k működésére kifejtett hatásának vizsgálatára is.

Elméleti háttér és hipotézisek felállítása

A *piaci orientáció*, az elmúlt két évtized legmarkánsabb szakirodalmi kutatásai alapján, olyan (kontinuum mentén létező) *képesség, kultúra*, amely azzal mérhető, hogy a vállalat mekkora hangsúlyt fektet a fogyasztóktól, versenytársaktól, valamint az értékesítési csatornákból származó információ összegyűjtésére, vállalaton belüli terjesztésére és az ez alapján létrehozott válaszlépések kialakítására (Jaworski - Kohli, 1993; Kohli - Jaworski, 1990; Kohli et al., 1993). Általánosan

* A tanulmány a TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 projekt támogatásával jött létre.

elfogadott vélekedés (Kirca et al., 2005), hogy a piaci orientációnak van valamilyen közvetlen vagy közvetett hatása a vállalati teljesítményre. Narver és Slater (1990), Jaworski és Kohli (1993), valamint Berács et al. (2001) a piaci orientáció teljesítményre gyakorolt közvetlen hatását bizonyítja, míg Diamantopoulos és Hart (1993), valamint Greenley (1995) a jelzett kapcsolat teljesítményre gyakorolt közvetett hatásáról szól. Ezekre támaszkodva a következő hipotézis állítható fel:

H1: A piaci orientáció pozitív hatást fejt ki a pénzügyi és a piaci teljesítményre.

A *márkaorientáció* a piaci orientáció alapjaira épít (Reid et al., 2005; Urde, 1999). A márkaorientáció a vállalat általános irányultságát tükrözi, melynek értelmében a márka a vállalat stratégiájának központi elemét adja (Urde, 1999; Wong - Merrilees, 2008). Ennek értelmében a piaci orientáció és a márkaorientáció karöltve jelennek meg egymás mellett a vállalat hosszú távú céljainak kialakításában (Urde, 1999). Továbbmenve, számos kutató értelmezésében a márkaorientációt előtérbe helyező vállalatok hajlandóak rövid távú előnyöket is feladni, amennyiben az adott üzleti lehetőség keresztezi a vállalat hosszú távú, márkával kapcsolatos céljait. Több cikk szól a vállalatok márkaorientációja és a teljesítmény közötti pozitív összefüggésről (Baumgarth, 2010; Napoli, 2006; Tuominen et al., 2009). Ennek értelmében az alábbi hipotézis állítható fel:

H2: A márkaorientáció pozitív hatást fejt ki a pénzügyi és a piaci teljesítményre.

A *vállalkozói orientáció* a vállalkozói kedvet, szabadságot, az üzleti döntések meghozatalának módját írja le (Wiklund - Shepherd, 2005). A vállalkozó szervezetek autonóm szervezetek, a versenyben agresszív lépéseket hajtanak végre, proaktívak, az innovativitás magas fokát mutatják és *magas a kockázatvállaló hajlandóságuk* (Lumpkin - Dess, 1996). Továbbá, az ilyen orientációjú vállalatok rendszerint megfelelő marketingismeretekkel vannak felvértezve, megkülönböztető figyelmet szentelnek vásárlói igényeinek felismerésére, valamint jelentős hangsúlyt fektetnek a tervezésre és a hosszú távú teljesítménycélok elérésére (Smart - Conant, 1994). A kutatók többsége állítja, hogy a vállalkozói orientáció előmozdítja a versenyelőnyök kialakulását, valamint a kívánt teljesítménycélok elérését (Li et al., 2008). A fenti gondolatok fényében feltételezhető, hogy:

H3: A vállalkozói orientáció pozitív hatást fejt ki a pénzügyi és a piaci teljesítményre.

A *tanulási orientáció* a vállalat mindenfajta tudás létrehozása és felhasználása iránt tanúsított hajlandóságát jelenti.

Ezen túl befolyásolja (meghatározza), hogy a vállalat milyen mértékben hajlandó támogatni egy általános tanulási környezet kialakulását, mely végső soron alapkompenciaként jelenhet meg számára (Sinkula et al., 1997). Azok a vállalatok, melyek elsajátítják a tanulási orientáció kultúráját, hajlamosabbak megkérdőjelezni hosszú ideje uralkodó feltevéseiket a szervezet alapvető működési jellemzőiről (Senge, 1990; Slater - Narver, 1995). Továbbá, az ilyen vállalatok megkövetelik dolgozóiktól, hogy állandó jelleggel kérdőjelezzék meg a szervezeti normákat, melyek a piaci információk kezelésének, valamint a szervezeti lépések végrehajtásának mikéntjét vezérlik (Day, 1991; Sinkula, 1994; Sinkula, et al., 1997). Calantone et al. (2002) azt találta, hogy a tanulásra sarkalló környezet előnyös azon vállalatok számára, melyek a versenytársaktól termékdifferenciálással kívánják magukat megkülönböztetni. Utóbbi eredmény összhangban van Baker és Sinkula (1999) átfogó kutatási eredményével, akik pozitív kapcsolatot vélnek felfedezni a tanulási orientáció és a vállalati teljesítmény között. A fentiek értelmében az alábbi hipotézis fogalmazható meg:

H4: A tanulási orientáció pozitív hatást fejt ki a pénzügyi és a piaci teljesítményre.

Az ügyfélkapcsolati orientáció, a márkaorientációhoz hasonlóan, szoros kapcsolatban áll a piaci orientációval. A *fogyasztói kapcsolatokat* helyezi az üzleti stratégia középpontjába (Sin et al., 2002), és számos kutató fontos vállalati erőforrásként tartja számon (Jayachandran et al., 2005). Az ügyfélorientált vállalat olyan szervezatként értelmezhető, melyben 1) minden dolgozó azt gondolja, létfontosságú a fogyasztók megtartása, 2) melyben a fogyasztókról szóló információ szabadon áramlik a szervezeti egységek között, és 3) melyben a fogyasztókat annak mértékében különböztetik meg, hogy azok várhatóan mekkora értéket generálnak a vállalat számára (Day, 2003). Az ilyen vállalat, következőképpen, elkötelezett, interaktív és jövedelmező kapcsolatot épít ki, fejleszt és ápol kiemelt fogyasztóival (Camarero, 2007). Úgy tűnik tehát, hogy az ügyfélkapcsolati orientáció az üzleti teljesítmény javulását eredményezi (Sin et al., 2002), melynek értelmében az alábbi hipotézis állítható fel:

H5: Az ügyfélkapcsolati orientáció pozitív hatást fejt ki a pénzügyi és a piaci teljesítményre.

Drucker (1954) az egyike azoknak, akik elsőként szóltak az *innováció fontosságáról* és kihangsúlyozták annak szervezeti kutatásokban megfigyelhető relatíve alacsony előfordulását. Számos kutató szerint a szervezetnek innovatívnak kell lennie ahhoz, hogy túléljen egy állandóan változó környezetben (Johnson et al., 1997). Ez összhangban van Hurley és Hult

(1998) állításával, akik szerint a nagyobb innovációs kapacitásokkal rendelkező vállalatok sikeresebbek lesznek a környezetükben végbemenő változásokra adott válaszreakciók kialakításában új képességek kifejlesztésével, melyek végül megkülönböztető versenyelőnyhöz, ezáltal kiemelkedő teljesítményhez vezetnek. A vállalati innovativitás pozitív kapcsolatba hozható a teljesítménnyel Calantone et al. (2002) tanulmányában, így a következő hipotézis felállítása megalapozott:

H6: Az innovációra irányuló orientáció pozitív hatást fejt ki a pénzügyi és piaci teljesítményre.

A *piaci turbulencia* egy adott részpiacra jellemző fogyasztói szokások állandó változását jelenti (Kohli - Jaworski, 1990; Harris, 2001). Jaworski és Kohli (1993) szerint azon szervezetek, melyek turbulens piaci környezetben működnek, rákényszerülnek termékeik és szolgáltatásaik folyamatos módosítására, hogy azzal eleget tegyenek a változó fogyasztói igényeknek. A *technológiai turbulencia* magas fokával jellemezhető piac olyan hely, ahol az új termék bevezetéseknek köszönhetően a technológiai változások üteme meglehetősen gyakori (Jaworski - Kohli, 1993). Glazer (1991), valamint Slater és Narver (1994) értelmében a technológiailag gyors változásokkal jellemezhető ágazatokban a vállalatok jellemzően inkább a technológiai jellegű erőforrásokba ruháznak be, így csökkentve a technológiai változás okozta bizonytalanságot. A *verseny intenzitása* a verseny fokával mérhető egy adott iparágon belül, beleértve a kompetitív lépések agresszivitását és lélegzetét (Kohli - Jaworski, 1990; Perry - Shao, 2002). Kohli és Jaworski (1990) hangsúlyozza, hogy a verseny élénkülésével a vállalatoknak fokozniuk kell a fogyasztói szokások feltárására irányuló erőfeszítéseiket és szintén javítani szükséges azok kielégítésére szánt termékek/szolgáltatások minőségi jellemzőit. A piaci turbulencia, a technológiai turbulencia, valamint a verseny intenzitása moderáló hatást fejt ki a tanulmányunkban alkalmazott stratégiai orientációk és a teljesítmény kapcsolatára. Harris (2001), Appiah és Adu (1997), valamint Slater és Narver (1994) munkái alapján az alábbi hipotézis állítható fel:

H7: A technológiai turbulencia, a piaci turbulencia, valamint a verseny intenzitása moderáló hatást fejt ki az egyes stratégiai orientációk és az üzleti teljesítmény kapcsolatára.

Kontrollváltozók bevonása

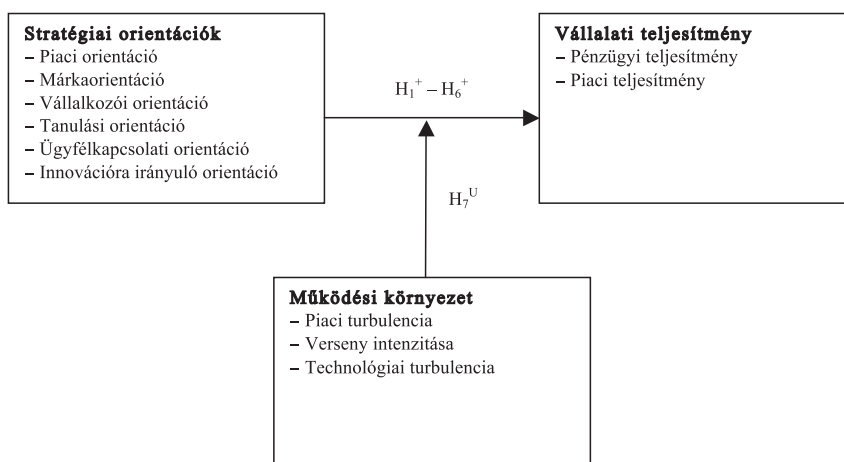
Feltételezhető, hogy a vállalat által leginkább kiszolgált piac, a vállalat alapításának éve, valamint a vállalatméret alapján további alcsoportok különíthetők el, melyek viselkedésében jelentős különbségek figyelhetők meg. Az ilyen típusú változócsoportot a szakirodalomban kontrollváltozóként definiálják. A vállalat által leginkább kiszolgált piac és a vállalatméretet mérő változókat mesterséges (*dummy*) változókká alakítottuk, míg a vállalat alapításának évét a szakirodalommal összhangban logaritmizáltuk (Kumar et al., 1998). A szakirodalom alapján a fentebb felsorolt kontrollváltozók szignifikáns hatást fejtenek ki a vállalat pénzügyi és piaci teljesítményére (Gao et al., 2007).

Konceptuális modell

A bevezetőben és az irodalmi összefoglalóban megfogalmazott összefüggéseket az 1. ábrán felvázolt konceptuális modellben foglaljuk össze. Ahogy az ábra is mutatja, a különböző stratégiai orientációk várhatóan pozitív hatást fejtenek ki a vállalatok teljesítményére. Továbbá az is feltételezhető, hogy a környezet befolyással van a stratégiai orientáció teljesítményre kifejtett hatására (irányultság vagy nagyság). Az ábrán továbbá feltüntettük az elméleti összefoglalóban megfogalmazott hipotéziseket.

1. ábra

A stratégiai orientációk teljesítményre kifejtett hatása



Forrás: saját szerkesztés

Adatok és mérőskálák

A kérdőív lekérdezése on-line kérdőív segítségével, egy professzionális kutató cég lebonyolításában történt. Háromszáz KKV vezetőjét kérdezték meg a fent vázolt elméleti koncepciók fontosságáról. A piaci orientációt (14 tétel) Farrell

et al. (2008), a márkaorientációt (5 tétel) Wong és Merrilees (2008), a vállalkozói orientációt (6 tétel) Smart és Conant (1994), a tanulási orientációt (4 tétel) Sinkula et al. (1997), az ügyfélkapcsolati orientációt (4 tétel) Jayachandran et al. (2005), valamint az innovációra irányuló orientációt (6 tétel) Calantone et al. (2002) tanulmányából átvett tételek segítségével mértük.

A környezeti tényezőket mérő skálákat (technológiai turbulencia, piaci turbulencia, verseny intenzitása; 3-3-3 tétel) Appiah és Adu (1998) tanulmányából, valamint az üzleti teljesítmény mérésére alkalmas skálákat (pénzügyi teljesítmény, üzleti teljesítmény; 3-2 tétel) Narver és Slater (1990) tanulmányából vettük át. Az angol nyelvű skálákat magyarra fordítottuk, és ahol szükséges volt, a KKV kontextusnak megfelelően módosítottuk, hogy azok megfelelően leírják a mérni kívánt jelenséget. A skálák tartalmi érvényességéről két elméleti szakértőt kérdeztünk meg.

A stratégiai orientációkat mérő skálákhoz tartozó tételeket 7-fokú Likert-skálán mértük, ahol 1=egyáltalán nem jellemző, 7=teljes mértékben jellemző. A környezet hatását mérő skálák tételeinél 5-fokú Likert-skálát alkalmaztunk, ahol 1=egyáltalán nem jellemző, 5=teljes mértékben jellemző. Az üzleti teljesítmény mérésénél arra kértük a KKV-k vezetőjét, hogy értékeljék vállalkozásuk/vállalatuk teljesítményét a legfőbb versenytársakhoz mérten az elmúlt 3-5 év átlagát tekintve. Itt 5-fokú Likert-skálát alkalmaztunk a következő végpontokkal: 1=egyértelműen gyengébb, 5=egyértelműen jobb.

Adatelemzés és módszertan

A lekérdezést követően 300 hiánytalanul kitöltött kérdőív állt rendelkezésünkre. Az adatalemzés a következő lépések mentén haladt. Első körben a faktorstruktúra meghatározása, valamint az alacsony faktorsúllyal rendelkező és a szignifikáns átfedést mutató tételek eltávolítása céljából feltáró faktorelemzést (EFA) végeztünk. Második lépésben megerősítő faktorelemzést (CFA) folytattunk, hogy meggyőződjünk a skálák különbözőségi érvényességéről. A regressziós egyen-

letek futtatását megelőzően variancia inflációs faktort (VIF) számoltunk minden, a regressziós modellekben szereplő konstrukció bevonásával, hogy meggyőződjünk arról, a változók között nem lép fel multikollinearitás (lásd Hair et al., 2006).

Az elemzések eredményeiről az 1. táblázat közöl információkat. A számok alapján látható a három orientáció (a fogalom leírását jelentő tétel/változó csoport) esetében futtatott faktorstruktúra által magyarázott variancia százalékos értéke, és a hozzá tartozó próbastatisztika (KMO) értéke. Az egyes fogalmak mérési megbízhatósága (Cronbach-Alfa), a konstrukciók különbözőségi érvényessége (AVE), valamint a variancia inflációs faktor (VIF) értékei, melyek a szakirodalomban megadott küszöbértékek felett (illetve alatt) vannak, ami a mérőeszközök megfelelő megbízhatóságáról és érvényességéről tanúskodik.

A mérés során alkalmazott tételek összefüggésrendszerének vizsgálatát követően *többváltozós lineáris regresszió* elem-

1. táblázat

A modellezés során használatos tételek közötti strukturális összefüggések és az elméleti fogalmak (konstrukciók) megbízhatósága

Elméleti fogalom (konstrukció)	Magyarázott variancia	KMO†	Cronbach-Alfa	AVE ¹⁾	VIF ²⁾
Stratégiai orientációk	71,07%	0,946***	0,89 – 0,97	0,58 – 0,97	1,53 – 2,60
Vállalati teljesítmény	90,35%	0,892***	0,91 – 0,91		
Működési környezet	77,91%	0,769***	0,80 – 0,93		

† * $p < 0,1$ ** $p < 0,05$ *** $p < 0,01$

1) Az AVE (*average variance extracted*) mutató az elméleti konstrukciók különbözőségi érvényességének (*divergent validity*) mérőszáma. A különbözőségi érvényesség fennállása esetén a tételek (indikátorok) egy bizonyos csoportja kizárólag egy látens konstrukcióhoz kapcsolódik, mely a tételek egydimenziós természetére (*unidimensionality*) utal. Az AVE mutató értéke meg kell, hogy haladjon a 0,5-ös küszöbértéket, hogy az adott konstrukció különbözőségi érvényessége kielégítő szintet érjen el (Fornell - Larcker, 1981).

2) A VIF (*variance inflation factor*) mutató a regressziós egyenletekbe kerülő konstrukciók viszonylatában megmutatja, hogy a változók között kimutatható-e a multikollinearitás. Multikollinearitás a független változók közötti korrelációra utal. A szakirodalom alapján (e.g. Hair et al., 2006) nem kell számolni a multikollinearitás eredményeket torzító hatásával, amennyiben a VIF értéke nem haladja meg a 10-es küszöbértéket.

zést végeztünk. Az elméleti fogalmakból (konstrukciókból) összegző skálákat alakítottunk ki, majd *interakciós hatások* (stratégiai orientáció x környezeti változó) számoltunk, hogy megismerjük a környezet *stratégiai orientációk-teljesítmény* kapcsolatára kifejtett hatásának természetét. A többváltozós lineáris regresszió modellünkben az (1) egyenlet alakját veszi fel, ahol Y a teljesítményt mérő függő változó, X_i ($i = 1, \dots, 6$) az egyes stratégiai orientációkat kifejező vál-

tozó, X_j ($j = 1, 2, 3$) a moderáló változó, $X_i X_j$ az interakciós hatásokat mérő tag, D_1, D_2, D_3 a három kontrollváltozót reprezentáló mesterséges változó, e pedig a mérési hiba. Összesen 6 regressziós egyenletet futtattunk (2 teljesítménymérő x 3 környezeti változó).

$$Y = a + b_1 X_1 + \dots + b_6 X_i + b_7 X_j + b_8 X_i X_j + \dots + b_{13} X_i X_j + D_1 + D_2 + D_3 + e \quad (1)$$

Amennyiben a fenti regressziós egyenlet interakciós hatást kifejező tagja statisztikailag szignifikáns, *interakciós hatás* van jelen. Amennyiben az interakciós hatást kifejező tag és egyidejűleg a moderáló változó is szignifikáns, úgy *kvázi interakciós hatásról* beszélünk. És végül, ha az interakciós hatást kifejező tag szignifikáns, de a moderáló változó nem, *tiszta interakciós hatásról* beszélünk (Sharma et al., 1981).

Eredmények kiértékelése

Fő hatások mérése. A 2-4. táblázatokban végigkövethető a stratégiai orientáció pénzügyi és üzleti teljesítményre gyakorolt hatása különböző környezeti helyzetekben. A standardizált regressziós paraméterek alapján látható, hogy a *piaci orientáció* rendre negatív viszonyban áll a pi-

aci és pénzügyi teljesítménnyel ($b = -0,515$; $b = -0,452$; $b = -0,520$), mely ellentmond a *H1* hipotézisben megfogalmazottaknak. A *márkaorientáció* érdekes módon egyik egyenletben sem magyarázza szignifikánsan az üzleti teljesítmény szóródását, melynek értelmében elutasítjuk a *H2* hipotézisünket a márka teljesítményre gyakorolt pozitív hatásával kapcsolatban. Ezzel ellentétben a *vállalkozói orientáció* mindösszesen négy esetben ($b = 0,348$; $b = 0,620$; $b = 0,451$; $b = 0,469$) mutatkozik a pénzügyi és a piaci teljesítmény szignifikánsan pozitív előrejelzőnek, ami igazolja a *H3* hipotézisben megfogalmazottakat. Továbbmenve, a *tanulási orientáció* egyik esetben sem mutat szignifikáns kapcsolatot az üzleti teljesítménnyel, ami ellentmond a *H4* hipotézisben állítottaknak. Az ügyfélkapcsolati orientáció egyetlen regressziós egyenletben ($b = 0,304$) mutat szignifikáns kapcsolatot a pénzügyi teljesítmény alakulásával, így a *H5* hipotézisünket fenntartásokkal ugyan, de elfogadjuk. És végül az *innovációra irányuló orientáció* mindösszesen egy esetben jelenik meg a pénzügyi teljesítmény szignifikáns előrejelzőjeként, itt is negatív előjellel ($b = -0,440$), mely a *H6* hipotézis elutasítására sarkall bennünket.

A stratégiai orientációk teljesítményre gyakorolt hatását összegezve elmondható, hogy a modellben alkalmazott változók

2. táblázat

A stratégiai orientációk teljesítményre gyakorolt hatása (technológiai turbulencia)

Független változók	Függő változók	
	Pénzügyi teljesítmény	Piaci teljesítmény
	b (t-érték)†	b (t-érték)†
Stratégiai orientációk		
Piaci orientáció	-0,515 (-2,524)**	-0,298 (-1,463)
Márkaorientáció	-0,042 (-0,245)	0,092 (0,541)
Vállalkozói orientáció	0,348 (1,900)*	0,620 (3,393)**
Tanulási orientáció	0,180 (0,907)	0,057 (0,290)
Ügyfélkapcsolati orientáció	0,304 (1,661)*	0,279 (1,528)
Innovációra irányuló orientáció	0,043 (0,235)	-0,440 (-2,391)**
Környezet		
Technológiai turbulencia	0,842 (2,132)**	0,526 (1,334)
Interakciós hatások		
Piaci orientáció x Technológiai turbulencia	1,030 (2,329)**	0,572 (1,296)
Márkaorientáció x Technológiai turbulencia	0,100 (0,390)	-0,118 (-0,462)
Vállalkozói orientáció x Technológiai turbulencia	-0,174 (-0,510)	-0,578 (-1,701)*
Tanulási orientáció x Technológiai turbulencia	-0,396 (-0,936)	-0,283 (-0,690)
Ügyfélkapcsolati orientáció x Technológiai turbulencia	-0,792 (-1,410)	-0,664 (-1,184)
Innovációra irányuló orientáció x Technológiai turbulencia	-0,339 (-0,900)	0,698 (1,857)*
Kontrollváltozók‡		
Helyi piac	-0,060 (-0,593)	-0,190 (-1,887)*
Regionális piac	-0,114 (-1,256)	-0,197 (-2,163)**
Nemzeti piac	-0,168 (-1,962)*	-0,184 (-2,156)**

1990 előtt alapítva	-0,165 (-2,304)**	-0,134 (-1,881)*
1991 és 2000 között alapítva	-0,155 (-2,217)**	-0,083 (-1,139)
2001 és 2005 között alapítva	-0,069 (-0,981)	-0,144 (-2,045)**
Foglalkoztatottak száma	0,175 (2,755)***	0,182 (2,885)***
F-statisztika	3,974***	4,038***
Korrigált R ²	0,170	0,173

* $p < 0,1$ ** $p < 0,05$ *** $p < 0,01$

‡ A mesterséges (*dummy*) változók regressziós egyenletbe történő beépítésénél ügyelni kell arra, hogy a valós változót helyettesítő mesterséges változókhoz kapcsolódó regressziós együtthatók egyikét nullával tegyük egyenlővé a modell identifikálhatóságának elérése céljából. Így a nulla regressziós együtthatóval ellátott regressziós egyenlet lesz a kiinduló modell (*baseline model*), melyhez viszonyítva értelmezhető a további csoportok modellbeli viselkedése. A kiszolgált piacok változó esetében a nemzetközi piacot, míg az alapítása événél a 2006 után történő alapítás évét vesszük kiinduló állapotnak. A dominánsan más piacokra termelő vagy a korábbi években alapított vállalatok viselkedését e csoportok vállalataihoz viszonyítva vizsgáljuk. Az eredményeket a 2., 3. és 4. táblázat tartalmazza.

közül egyedül a vállalkozói orientáció és az ügyfélkapcsolati orientáció bizonyult a teljesítmény pozitív előrejelzőjének. A várakozásokkal ellentétes eredményeket kaptunk a piaci, valamint az innovációra irányuló orientáció vállalati teljesítményre gyakorolt hatásában. Az eredményekből arra következtethetünk, hogy a mintába került KKV-k vezetői a vállalkozói képességek (e. g. kockázatvállalói hajlam, stratégiai célok kitűzése, új piaci lehetőségek keresése stb.), valamint az ügyfelekkel kiépített szorosabb kapcsolatokat tartják fontosnak a teljesítménytényezők javulása szempontjából. Ezzel

szemben a tágabb környezetben (fogyasztók, versenytársak és szabályozói környezet) zajló változások szisztematikus értékelése alapján hozott döntések, valamint a folyamatos tanulás és a márka fejlesztése érdekében tett lépések másodlagos szerepet játszanak a vállalkozások teljesítményének alakulásában.

A kompetitív környezet KKV-k teljesítményére gyakorolt hatásáról megállapítható, hogy a regressziós modellekben szerepeltetett három tényező két esetben magyarázza közvetlenül az üzleti teljesítmény szóródását. A technológiai turbulencia

3. táblázat

A stratégiai orientációk teljesítményre gyakorolt hatása (piaci turbulencia)

Független változók	Függő változók	
	Pénzügyi teljesítmény	Piaci teljesítmény
	b (t-érték)†	b (t-érték)†
Stratégiai orientációk		
Piaci orientáció	-0,452 (-2,169)**	-0,520 (-2,553)**
Márkaorientáció	-0,050 (-0,261)	0,081 (0,435)
Vállalkozói orientáció	0,251 (1,254)	0,451 (2,306)**
Tanulási orientáció	0,164 (0,764)	0,135 (0,642)
Ügyfélkapcsolati orientáció	0,125 (0,643)	0,184 (0,968)
Innovációra irányuló orientáció	-0,041 (-0,195)	-0,304 (-1,488)
Környezet		
Piaci turbulencia	-0,168 (-0,463)	-0,190 (-0,543)
Interakciós hatások		
Piaci orientáció x Piaci turbulencia	0,889 (2,088)**	1,057 (2,539)**
Márkaorientáció x Piaci turbulencia	0,093 (0,341)	-0,121 (-0,453)
Vállalkozói orientáció x Piaci turbulencia	0,120 (0,352)	-0,176 (-0,527)
Tanulási orientáció x Piaci turbulencia	-0,283 (-0,720)	-0,326 (-0,848)
Ügyfélkapcsolati orientáció x Piaci turbulencia	-0,162 (-0,314)	-0,321 (-0,635)
Innovációra irányuló orientáció x Piaci turbulencia	-0,200 (-0,521)	0,304 (0,811)
Kontrollváltozók‡		
Helyi piac	-0,096 (-0,928)	-0,229 (-2,256)**
Regionális piac	-0,128 (-1,368)	-0,235 (-2,564)**
Nemzeti piac	-0,160 (-1,807)*	-0,194 (-2,238)**

VEZETÉSTUDOMÁNY

1990 előtt alapítva	-0,118 (-1,597)	-0,116 (-1,605)
1991 és 2000 között alapítva	-0,085 (-1,131)	-0,023 (-0,320)
2001 és 2005 között alapítva	-0,042 (-0,571)	-0,119 (-1,661)*
Foglalkoztatottak száma	0,163 (2,500)**	0,186 (2,907)***
F-statisztika	2,758***	3,501***
Korrigált R ²	0,108	0,147

* $p < 0,1$ ** $p < 0,05$ *** $p < 0,01$

‡ Lásd a 2. táblázat megegyező lábjegyzetét.

($b = 0,842$), valamint a verseny intenzitása ($b = -0,704$) egy-egy esetben jelenik meg a pénzügyi, illetve a piaci teljesítmény közvetlen előrejelzőjeként. Az első esetben azt mondhatjuk, hogy a *technológiai fejlődés felgyorsulása pozitív* módon befolyásolja a *KKV-k pénzügyi teljesítményét*, mely ellentmond az elméleti feltevéseknek. A technológiai újítások piacra vitelének elsőségéért folyó harc ugyanis értékes pénzügyi erőforrásokat emészt fel. Az eredmények alapján azonban kijelenthetjük, hogy a KKV-k vezetői a technológiai környezet állandó változását pozitív külső hatásként érzékelik, mely végül a jövedelmezőség javulásában mutatkozik meg. Ezt igazolja Greenley (1995), valamint Harris (2001) tanulmánya is. Ezzel szemben a *verseny intenzitása negatív kapcsolatba hozható a piaci teljesítménnyel*, mely úgyszintén meglepő eredmény. A verseny kiéleződése elméletileg arra készíti a vállalatokat, hogy jobban összpontosítsanak a kiszolgált piacokon zajló folyamatokra (fogyasztói preferenciák gyors változása, új termékek és szolgáltatások megjelenése, új belépők érkezése stb.) a piaci siker elérése érdekében (Kohli - Jaworski, 1990). Úgy tűnik azonban, hogy a mintába kerülő KKV-k vezetői a versenyt negatív módon fogják fel, és ha tehetik, másfajta lehetőségek kiaknázásával növekednek. Valószínűsíthető, hogy a KKV-k többsége termékeivel/szolgáltatásaival egy jól kiválasztott, szűk piaci rést céloz meg, mivel a működés fenntartásához szükséges kapacitások éppen arra elegendők, hogy a célfogyasztók igényeit megfelelően kielégítsék, anélkül, hogy öldöklő versenybe bocsátkoznának a további fogyasztók megszerzéséért (Appiah-Adu, 1997). A kiéleződő verseny pedig pontosan ezt hozza magával: 1) a versenytársak agresszív lépéseket hajtanak végre pozíciójuk megőrzése érdekében (Kohli - Jaworski, 1990; Perry - Shao, 2002), továbbá 2) stratégiai szövetségek jönnek létre, ami megnehezíti a versenytársak közvetlen figyelését (Porter, 1980). Ennek fényében nem meglepő, hogy a KKV-k vezetői negatív módon tekintenek a verseny felerősödésére.

Interakciós hatások mérése. A környezeti változók fő hatása mellett az eredmények interakciós hatások jelenlétéről is tanúskodnak. Minden elemzésbe bevont környezeti változó (technológiai turbulencia, TT, piaci turbulencia, PT, valamint a verseny intenzitása, VI) legalább egy interakciós relációban jelenik meg. A leginkább érintett kapcsolat a pi-

aci orientáció (PO) és a két teljesítménytényező (pénzügyi teljesítmény, PnT, piaci teljesítmény, PiT) viszonya, mindösszesen öt esetben. Az öt hatásból egy kvázi interakciós (PO és PnT kapcsolata TT hatása mellett), míg négy tisztán interakciós (PO és PnT kapcsolata PT hatása mellett, PO és PiT kapcsolata PT hatása mellett, PO és PnT kapcsolata VI hatása mellett, valamint PO és PiT kapcsolata VI hatása mellett) természetű. Az (1) egyenlet megfelelő módosításával (lásd Baron - Kenny, 1986) azokat a (különböző környezeti változókhoz tartozó) skálaértékeket kapjuk meg, melyeknél a moderáló változó értékében bekövetkező változás a PO és a teljesítmény közötti kapcsolat irányának (vagy nagyságának) megváltozását idézi elő (például pozitívból negatívba vagy negatívból pozitívba fordulás).

A PO és az egyes teljesítménytényezők viszonylatában ezek az értékek rendre a következők: 3,00 (TT), 2,79 (PT), 2,70 (PT), 2,60 (VI), valamint 3,78 (VI). Az eredmények alapján elmondható, hogy a környezeti tényezők közepes skálaértékéig negatív kapcsolat áll fenn a PO és a két teljesítménydimenzió között, míg e küszöbérték átlépésével a kapcsolat pozitív irányú lesz. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy a *környezeti változások*, mint a technológiai turbulencia, a piaci turbulencia, valamint a verseny intenzitásának *felerősödésével a vállalkozások rákényszerülnek* a piaci orientációs képességek kiépítésére (további fejlesztésére), ha üzleti szempontból sikeresek kívánnak maradni, ami részben összhangban van Slater és Narver (1994), valamint Appiah-Adu (1997) kutatási eredményével. Egyedül a technológiai turbulencia esetében kapunk a szakirodalom megállapításainak ellentmondó eredményt. Glazer (1991), valamint Slater és Narver (1994) értelmében ugyanis a technológiai gyors változásokkal jellemezhető ágazatokban a vállalatok inkább a technológiai jellegű erőforrásokba ruháznak be, hogy képesek legyenek lépést tartani a versenytársak termékfejlesztési gyakorlatával. A PO fokozása itt nem kifizetődő, hiszen pótlólagos erőforrásokat von el a vállalatoktól, amit egyébként új termékek/szolgáltatások gyors kifejlesztésébe lehetne fektetni. A KKV-k azonban relatíve lapos szervezeti felépítéssel rendelkeznek (Smallbone *et al.*, 1995). Így valószínűsíthető, hogy a vállalaton belüli információáramlás felgyorsul, ami a különböző szervezeti egységeket érintő döntéshozatali eljárás gördülékenyebbé tételét vonja maga után, és ez végső soron a pi-

A stratégiai orientációk teljesítményre gyakorolt hatása (verseny intenzitása)

Független változók	Függő változók	
	Pénzügyi teljesítmény	Piaci teljesítmény
	b (t-érték)†	b (t-érték)†
Stratégiai orientációk		
Piaci orientáció	-0,327 (-1,373)	-0,381 (-1,615)
Márkaorientáció	0,018 (0,081)	0,104 (0,486)
Vállalkozói orientáció	0,284 (1,159)	0,469 (1,933)*
Tanulási orientáció	0,229 (0,927)	0,228 (0,934)
Ügyfélkapcsolati orientáció	-0,067 (-0,301)	-0,145 (-0,660)
Innovációra irányuló orientáció	-0,054 (-0,234)	-0,068 (-0,297)
Környezet		
Verseny intenzitása	-0,704 (-1,921)*	-0,594 (-1,641)
Interakciós hatások		
Piaci orientáció x Verseny intenzitása	0,706 (1,662)*	0,770 (1,833)*
Márkaorientáció x Verseny intenzitása	0,048 (0,175)	-0,092 (-0,340)
Vállalkozói orientáció x Verseny intenzitása	0,070 (0,201)	-0,125 (-0,363)
Tanulási orientáció x Verseny intenzitása	-0,447 (-1,092)	-0,559 (-1,382)
Ügyfélkapcsolati orientáció x Verseny intenzitása	0,365 (0,675)	0,608 (1,136)
Innovációra irányuló orientáció x Verseny intenzitása	-0,124 (-0,317)	-0,151 (-0,390)
Kontrollváltozók‡		
Helyi piac	-0,100 (-0,995)	-0,213 (-2,141)**
Regionális piac	-0,098 (-1,067)	-0,189 (-2,086)**
Nemzeti piac	-0,142 (-1,643)	-0,157 (-1,846)*
1990 előtt alapítva	-0,136 (-1,865)*	-0,129 (-1,788)*
1991 és 2000 között alapítva	-0,087 (-1,174)	-0,010 (-0,136)
2001 és 2005 között alapítva	-0,027 (-0,376)	-0,102 (-1,454)
Foglalkoztatottak száma	0,150 (2,345)**	0,166 (2,633)***
F-statisztika	3,500***	3,907***
Korrigált R ²	0,147	0,167

* $p < 0,1$ ** $p < 0,05$ *** $p < 0,01$

‡ Lásd a 2. táblázat megegyező lábjegyzetét.

aci változásokra adott válaszreakció felgyorsulását eredményezi (Kohli - Jaworski, 1990; Reukert - Walker, 1987). Ennek ismeretében feltételezhető, hogy a PO támogató filozófia lehet egy technológiai szempontból fokozottan turbulens környezetben is.

A piaci orientáció mellett még két esetben figyelhető meg interakciós hatás, éspedig a vállalkozói orientáció (VO) és a piaci teljesítmény, valamint az innovációra irányuló orientáció (IO) és a piaci teljesítmény viszonylatában. Mindkét esetben a technológiai turbulencia közreműködésének köszönhetően: VO és PnT kapcsolata TT hatása mellett, illetve IO és PnT kapcsolata TT hatása mellett. A két függvény inflexió pontja a következő: 5,97 (TT), illetve 3,90 (TT). Az eredmények az alábbi módon interpretálhatók: a technológiai turbulencia felerősödésével a vállalkozásoknak

erőforrásokat kell fektetniük a vállalkozói és az innovációra irányuló orientációra, amennyiben sikeresek kívánnak maradni a technológiai környezet gyors változása mellett is. Utóbbi megállapítások a szakirodalomban található összefüggésekkel is összhangban állnak, hiszen a technológiai változások állandó és gyors ütemével jellemezhető ágazatokban a vállalatok inkább az innovációs, valamint a vállalkozói képességekbe ruháznak be, a külső feltételek ezt követelik meg (Slater - Narver, 1994; Li et al., 2008).

Kontrollváltozók hatásának mérése. Modellünkben három kontrollváltozót szerepeltetünk, melyek a következők: 1) a KKV által leginkább kiszolgált piac, 2) a KKV alapításának éve, valamint 3) a foglalkoztatottak száma. Mindhárom változót mesterséges változó segítségével vontuk be a

regressziós egyenletbe, hogy megfigyelhessük az alsopor-
tok közötti különbségeket. A *leginkább kiszolgált piacok*
esetében a nemzetközi piacokra termelő vállalatokat vettük
a kiinduló állapotnak. Az eredmények arról tanúskodnak,
hogy a pénzügyi teljesítménymérő esetében 22 százalékban
(2 eset), a piaci teljesítménymérő esetében 100 százalé-
ban (9 eset) az elsődlegesen nemzetközi piacokra termelő
KKV-k bizonyultak sikeresebbnek a más (e.g. hazai, regi-
onális, valamint nemzeti) piacokra termelő vállalatokkal
szemben.

A *KKV-k alapításának événél* a 2006 után alapított
vállalatokat vettük kiinduló állapotnak. E vállalatok 22 (2
eset, piaci teljesítménymérő), illetve 44 (4 eset, pénzügyi
teljesítménymérő) százalékban bizonyultak sikeresebb-
nek a más évben (e.g. 1990 előtt, 1991 és 2000 között, va-
lamint 2001 és 2005 között) alapított vállalatokhoz képest.
A *vállalat mérete* változót a szakirodalommal összhang-
ban logaritmizáltuk a regressziós modellbe történő bevo-
nást megelőzően. Az eredményekből látható, hogy a vállalat
mérete mindegyik regressziós modellben szignifikáns
előrejelzője a teljesítménynek.

Konklúzió

A kutatásunk középpontjában *hat stratégiai orientáció* áll és
a KKV-szektorból vett 300 elemes minta alapján megvizsgáltuk,
hogy az egyes stratégiai orientációk milyen hatást fejtenek ki
a vállalkozások/vállalatok teljesítményére. Az eredmények
arról tanúskodnak, hogy a vállalkozói orientáció és részben az
ügyfélkapcsolati orientáció bizonyul a *teljesítmény* szóródását
magyarázó legfontosabb stratégiai képességnek, mely a
kisvállalkozók kockázatvállaló hajlandóságát, újabb piaci
lehetőségek keresését, a célkitűzések megfogalmazását,
valamint a fogyasztók kiemelt kezelését jelenti.

Arra voltunk továbbá kíváncsiak, hogy a *környezet* stimu-
lálja vagy gátolja-e az említett tényezők teljesítményre gyakorolt
hatását. A környezet hatásáról elmondhatjuk, hogy az a piaci
orientáció, a vállalkozói orientáció és az innovációra irányuló
orientáció esetében játszik fontos szerepet a stratégiai erőforrások
mozgósításában, mely képességek egyre fontosabbá válnak a
környezeti (például a versenytársak, a fogyasztók és a tágabb
működési környezet egyéb szereplői növekvő aktivitása) hatások
felerősödésével.

A *kontrollváltozók* hatását figyelembe véve megállapíthatjuk,
hogy a dominánsan külföldre termelő vállalkozások/vállalatok és
a 2006 után alapított vállalkozások/vállalatok mindkét teljesítmény-
tényező esetében sikeresebbek az egyéb piacokra termelő és a
más években alapított vállalkozásokkal/vállalatokkal szemben.
A harmadik kontrollváltozó, a méret, mindegyik regressziós
egyenletben stabilan pozitív

relációban szerepel a teljesítménymérőkkel, ami a vállalko-
zások/vállalatok méretének teljesítményre gyakorolt fontos
tulajdonságát jelzi.

Felhasznált irodalom

- Appiah-Adu, K.* (1997): Marketing in emerging countries: evidence from a liberalized economy; *Marketing Intelligence & Planning*, 15 (6), 291-298. o.
- Appiah-Adu, K.* (1998): Market Orientation and Performance: Do the Findings Established in Large Firms Hold in the Small Business Sector? *Journal of Euromarketing*, 6 (3), 1-26. o.
- Baker, W. E. - Sinkula, J. M.* (1999): The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (4), 411-427. o.
- Baron, R. M. - Kenny, D. A.* (1986): The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182. o.
- Baumgarth, C.* (2010): "Living the brand": brand orientation in the business-to-business sector. *European Journal of Marketing*, 44, 653-671. o.
- Berács J. - Keszei T. - Sajtos L.* (2001): A magyarországi vállalatok marketing megközelítése, stratégiája és teljesítménye 2000-ben. OTKA TO30028 III.tanulmánykötet, szeptember Marketing Tanszék, 178. o.
- Calantone, R. J. - Cavusgil, S. T. - Zhao, Y.* (2002): Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31 (6), 515-524. o.
- Camarero, C.* (2007): Relationship orientation or service quality? What is the trigger of performance in financial and insurance services? *International Journal of Bank Marketing*, 25 (6), 406-426. o.
- Davidsson, P. - Kirchoff, B. - Hatemi, J. A. - Gustavsson, H.* (2002): Empirical analysis of business growth factors using Swedish data. *Journal of Small Business Management*, 40 (4), 332-349. o.
- Davidsson, P. - Wiklund, J.* (2000): Conceptual and empirical challenges in the study of firm growth. in: *Handbook of entrepreneurship*, D. Sexton, H. Landström (eds.), Blackwell, Oxford, 26-44. o.
- Day, G. S.* (1991): Learning About Markets. *Marketing Science Institute Report*, Number 91-117, Cambridge, MA.
- Day, G. S.* (2003): Creating a Superior Customer Relating Capability. *MIT Sloan Management Review*, 44 (3), 77-82. o.
- Delmar, F. - Davidsson, P. - Gartner, W.* (2003): Arriving at

- the high-growth firm, *Journal of Business Venturing*, 18, 189–216. o.
- Dobbs, M. - Hamilton, R.* (2007): Small business growth: recent evidence and new directions. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 13 (5), 296-322. o.
- Drucker, P.* (1954): *The Practice of Management*. Harper and Row, New York
- Farrell, M. A. - Oczkowski, E. - Kharabsheh, R.* (2008): Market orientation, learning orientation and organisational performance in international joint ventures. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 20 (3), 289-308. o.
- Fornell, C. - Larcker, D.F.* (1981): Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics; *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388. o.
- Gibb, A.* (1997): Picking winners? on gaining insight into the processes of small firms growth. Working paper; Durham University Business School
- Gibb, A. - Davies, L.* (1990): In pursuit of frameworks for the development of growth models of the small business. *International Small Business Journal*, 9 (1), 15-32. o.
- Glazer, R.* (1991): Marketing in an Information-Intensive Environment: Strategic Implications of Knowledge as an Asset. *The Journal of Marketing*, 55 (4), 1-19. o.
- Greenley, G. E.* (1995): Market orientation and company performance: Empirical evidence from UK companies. *British Journal of Management*, 62 (4), 30-45. o.
- Hair, J. F. - Black, B. - Anderson, R. E. - Tatham, R. L.* (2006): *Multivariate Data Analysis*. (6th ed.), Prentice Hall, Upper Saddle River
- Harris, L. C.* (2001): Market Orientation and Performance: Objective and Subjective Empirical Evidence from UK Companies. *Journal of Management Studies*, 38 (1), 17-43. o.
- Harris, L. C.* (1998): Cultural domination: The key to market-oriented culture? *European Journal of Innovation Management*, 32 (3/4), 354-373. o.
- Hurley, R. F. - Hult, G. T. M.* (1998): Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *The Journal of Marketing*, 62 (3), 42-54. o.
- Jaworski, B. J. - Kohli, A. K.* (1993): Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57 (3), 53-70. o.
- Jayachandran, S. - Sharma, S. - Kaufman, P. - Pushkala, R.* (2005): The role of relational information processes and technology use in customer relationship management. *Journal of Marketing* 69 (4), 177-192. o.
- Johnson, J. D. - Meyer, M. E. - Berkowitz, J. M. - Miller, V. - Ethington, C. T.* (1997): Testing two contrasting structural models of innovativeness in a contractual network. *Human Communication Research*, 24 (2), 320-348. o.
- Kirca, A. H. - Jayachandran, S. - Bearden, W. O.* (2005): Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, 69 (2), 24-41. o.
- Kohli, A. K. - Jaworski, B. J.* (1990): Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54 (2), 1-18. o.
- Kohli, A. K. - Jaworski, B. J. - Kumar, A.* (1993): MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30 (4), 467-477. o.
- Kumar, K. - Subramanian, R. - Yauger, C.* (1998): Examining the Market Orientation-Performance Relationship: A Context-Specific Study. *Journal of Management*, 2 (24), 201-233. o.
- Li, Y. - Zhao, Y. - Tan, J. - Liu, Y.* (2008): Moderating Effects of Entrepreneurial Orientation on Market Orientation-Performance Linkage: Evidence from Chinese Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 113-133. o.
- Lumpkin, G. T. - Dess, G. G.* (1996): Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*, 21 (1), 135-172. o.
- Napoli, J.* (2006): The impact of nonprofit brand orientation on organisational performance. *Journal of Marketing Management*, 22 (7), 673-694. o.
- Narver, J. C. - Slater, S. F.* (1990): The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54 (4), 20-35. o.
- O'Regan, N. - Ghobadian, A. - Gallear, D.* (2006): In search of the drivers of high growth in manufacturing SMEs. *Technovation* 26 (1), 30–41. o.
- Perry, M. L. - Shao, A. T.* (2002): Market orientation and incumbent performance in dynamic market. *European Journal of Marketing*, 36 (9-10), 1140-1153. o.
- Pistrui, D. - Welsch, H. - Roberts, J.* (1997): Growth intentions and expansion plans of new entrepreneurs in the former Soviet bloc. in: *Entrepreneurship and SME research: on its way to the next millennium*, R. Donckels, A. Miettinen (eds.), Aldershot: Ashgate, 93-111. o.
- Porter, M.* (1980): *Competitive Strategy*. The Free Press, New York
- Poutziouris, P. - Binks, M. - Bruce, A.* (1999): A problem-based phenomenological growth model for small manufacturing firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 6 (2), 139-152. o.
- Reid, M. - Luxton, S. - Mavondo, F.* (2005): The relationship between integrated marketing communication, market orientation, and brand orientation. *Journal of Advertising*, 34 (4), 11-23. o.

- Ruekert, R. W. - Walker, O. C. Jr.* (1987): Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence. *The Journal of Marketing*, 51 (1), 1-19. o.
- Senge, P. M.* (1990): The leader's new work: Building learning organizations. *Sloan Management Review*, 32 (1), 7-24. o.
- Sharma, S. - Durand, R. M. - Gur-Arie, O.* (1981): Identification and analysis of moderator variables. *Journal of Marketing Research*, 18 (3), 291-300. o.
- Sin, L.Y.M. - Tse, A.C.B. - Yau, O.H.M. - Lee, J.S.Y. - Chow, R.* (2002): The effect of relationship marketing orientation on business performance in service-oriented economy. *Journal of Services Marketing*, 16 (7), 656-676. o.
- Sinkula, J. M.* (1994): Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*, 58 (1), 35-45. o.
- Sinkula, J. M.- Baker, W. E.- Noordewier, T.* (1997): A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behaviour. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (4), 305-318. o.
- Slater, F. - Narver, J. C.* (1995): Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59 (3), 63-67. o.
- Slater, S. F. - Narver, J. C.* (1994): Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? *The Journal of Marketing*, 58 (1), 46-55. o.
- Smallbone, D. - Leig, R. - North, D.* (1995): The characteristics and strategies of high growth SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 1 (3), 44-62. o.
- Smart, D. T.- Conant, J. S.* (1994): Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance. *Journal of Applied Business Research*, 10 (3), 28-38. o.
- Storey, D.* (1994): Understanding the small business sector. Routledge, London
- Tuominen, S. - Laukkanen, T. - Reijonen, H.* (2009): Market orientation, brand orientation, and brand performance in SMEs: Related constructs? Proceedings of the Australian & New Zealand Marketing Academy Conference, Melbourne, Australia
- Urde, M.* (1999): Brand orientation: A mindset for building brands into strategic resources. *Journal of Marketing Management*, 15 (3), 117-133. o.
- Weinzimmer, L.* (2000): A replication and extension of organizational growth determinants. *Journal of Business Research*, 48 (1), 35-41. o.
- Wiklund, J.* (1998): Small firm growth and performance: Entrepreneurship and beyond. Jönköping International Business School
- Wiklund, J. - Shepherd, D.* (2005): Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20 (1), 71-91. o.
- Wong, H. Y.- Merrilees, B.* (2008): The performance benefits of being brand-oriented. *Journal of Product & Brand Management*, 17 (6), 372-383. o.

KAZAINÉ Ónodi Annamária

AZ EXPORTTELJESÍTMÉNYEK ÉS A HÁTTERÜKBEN ÁLLÓ VÁLLALATI JELLEMZŐK ELEMZÉSE

A tanulmány célja a Magyarországon működő exportáló vállalatok jellemzőinek feltárása volt a 2009-es vállalati versenyképességi felmérés alapján. Több tanulmány vizsgálta a vállalatok exportteljesítményét vállalati méret és tulajdonosi szerkezet szerinti bontásban, az elemzésben a szerző viszont ettől eltérő szemléletmódot alkalmazott. A vállalatok exportteljesítménye áll (exportértékesítés volumene, aránya, exportárbevétel változása, jövedelmezőség), a vállalati csoportképzés, klaszterelemzés középpontjában. Három jól elkülöníthető klasztert sikerült azonosítani: a jelentős exporthányaddal és folyamatos növekedéssel jellemezhető sikeres exportáló vállalatok csoportját, a stagnálással, s gyakran csökkenő exportértékesítéssel jellemezhető vállalatcsoportot, s végül a harmadik klasztert azok a jelenleg még alacsony exportárbevétellel és alacsony exportarányjal jellemezhető vállalatok képezték, melyekre a növekedés és a kiugróan magas jövedelmezőség volt a jellemző. Az elemzés egyediségét az adja, hogy a vállalati versenyképességi felmérés adatbázisa lehetővé tette a különböző exportteljesítmények háttérben álló működési jellemzők vizsgálatát, amelynek eredményeit a cikk bemutatja. Fő következtetésként megállapítható, hogy a sikeres exportáló vállalatok csoportja mindegyik jellemző szerint jobb működési jellemzőkkel rendelkezik a másik két csoporthoz viszonyítva.*

Kulcsszavak: export, növekedés, vállalati stratégiák, vállalati teljesítmény, vállalati versenyképességi felmérés

Számtalan tanulmány foglalkozott a hazai vállalatok exportteljesítményével, tendenciáival, az exportkoncentráció mértékével. Egyrészt több tanulmány vizsgálta a magyarországi vállalatok nemzetközivé válási folyamatát, és a kifelé irányuló működőtőke-áramlás tendenciáit. Másrészt a gazdasági növekedés, a munkahelyteremtés szempontjából kitüntetett figyelmet kap a kis- és középvállalati szektor, és az egyik lehetséges fejlődési irányt a nemzetközivé válás jelenti. Az aggregát makroadatokat háttérben különböző exportteljesítmények és jelentős vállalati mozgások állnak. A cikk háttérben álló vizsgálatok célja a Magyarországon működő exportáló vállalatok jellemzőinek feltárása volt a 2009-es vállalati versenyképességi felmérés alapján. A tanulmány kizárólag hazai adatbázisra és a magyarországi szakirodalom feldolgozására épült. A munka központi eleme a vállalati exportteljesítmény alapján végzett klaszterelemzés és a klaszterek összehasonlítása. A kutatási módszertan bemutatása után kiemelek néhány exportpiaci tendenciát a hazai szakirodalom alapján, bemutatva a klaszterképzés tényezőit, majd a tanulmány nagy részében a három exportteljesítmény

klaszter összehasonlítására kerül sor. A felmérés adatbázisa lehetővé tette a különböző exportteljesítmények háttérben álló vállalati stratégiák és vállalati működési jellemzők vizsgálatát – ez áll ennek a résznek a középpontjában.

A kutatás módszertana, az adatbázis bemutatása

A tanulmány elsődlegesen a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézetében működő Versenyképesség Kutató Központ által lebonyolított vállalati versenyképességi kutatás 2009-es kérdőíves felmérés adatbázisának elemzésére épült. A felmérés során összesen 2500 vállalatot kerestek fel, s 3%-os válaszadási hajlandóság mellett 317 vállalattól sikerült értékelhető kérdőívet szerezni. A kérdőív 4 fő részből állt: felsővezetői, marketing, termelés, pénzügy, melyet a legtöbb vállalatnál a különböző funkcionális területekért felelős menedzserek külön-külön töltöttek ki. Az elemzés során mind a négy részre támaszkodtam, amely elősegítette, hogy a vállalati működésről egy átfogóbb képet nyerhessünk. Szükséges megjegyezni, hogy a kérdőívek kitöltése nem volt teljes

* A tanulmány a TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 projekt támogatásával jött létre.

körű. A legkisebb kitöltési hajlandóságot a pénzügyi adatok területén tapasztaltuk, 50 % körüli volt a kitöltési arány. A minta 317 vállalatából csupán 152 vállalat (48%) adta meg az értékesítés árbevételét 2005-re és 2007-re. A többi kérdés esetén nagyobb válaszadási hajlandóságot tapasztaltunk. Például a marketing kérdőívben 275 vállalat (86,7%) válaszolt arra a kérdésre, hogy volt-e a vállalatnak 2008-ban 5%-ot meghaladó export-árbevétele. A különböző vizsgálati kérdéseknél az eltérő válaszadási hajlandóság következtében eltérő elemszámú mintával tudtam dolgozni.

A mintában szereplő vállalatok többsége (65,6%) a középvállalati kategóriába, 15,2% a nagyvállalati, míg 18,2% a kisvállalati kategóriába tartozott. A vállalatok 42%-a a feldolgozóipar területén, 23% a szolgáltatások, 19% a kereskedelem területén működött. A többségi külföldi tulajdon a vállalatok 16,2%-ára volt jellemző. A vállalatok 65,4%-a többségi belföldi tulajdonban, 5,6%-a pedig állami tulajdonban volt. (A versenyképességi kutatásról és az adatbázis részletes elemzéséről lásd Chikán – Czakó – Zoltayné, 2010; Matyusz, 2011.)

Az elemzés legfontosabb statisztikai módszertani eleme a K-középpontú klaszterelemzés volt. A klaszterképzés során a fő csoportosítási szempontnak a vállalatok exportteljesítményét tekinttem. A klaszterképzéshez egyaránt használtam pénzügyi adatokat és szubjektív vállalati önértékelést. A pénzügyi adatok megbízhatóságát alapvető számviteli összefüggések alapján ellenőriztem. Nyolc olyan vállalatot ki kellett hagyni a klaszterelemzésből, amelyek pénzügyi adatainak megbízhatóságával kapcsolatban kételyek merültek fel. A vállalatvezetőket a legtöbb esetben arra kérték, hogy egy 5 fokozatú Likert- skálán értékeljék a vállalati működésüket, illetve a vállalati környezet jellemzőit. Az objektív pénzügyi adatok és a szubjektív vállalati önértékelés együttes használata növeli az elemzés megbízhatóságát, ezért törekedtem a kettő együttes figyelembevételére. A klaszterképzés tényezői közül a 2008-as exportárbevétel nagyságát és az iparági átlaghoz viszonyított tőkejövedelmezőséget a vállalatvezetők megadták, a 2008-as exportárbevétel nagyságát viszont a megadott 2008-as éves árbevétel és az exportárbevétel aránya alapján számítottuk. Az exportnövekedési pályaváltozó a pénzügyi adatok elemzése és az exportpiacok változásának szubjektív vállalatvezetői értékelésének együttes figyelembevételére alapján alakult ki. Ez fontossága miatt részletesen olvasható az „Exportteljesítmény mérése - exportárbevétel változása 2005-2008 között” alfejezetben. Szintén külön alfejezetet foglalkozik a klaszterképzés ismérveinek és a klaszterek alapvető jellemzőinek bemutatásával. (Ezeket felüli részletes módszertani leírást lásd Kazainé, 2011.)

A különböző klaszterek összehasonlítása a legtöbb esetben vállalati önértékelésen alapult. A következtetések megbízhatóságát növelte egy adott kérdéskörön belül a minél több vizsgálati szempont alkalmazása. Erre remek lehetőséget

biztosított a megközelítőleg 120 oldalas kérdőív, illetve a vállalat működési jellemzőinek értékelése során egyaránt támaszkodtam a marketingvezető, a termelésvezető és a felső vezetés véleményére.

A magyarországi vállalatok exportteljesítményének vizsgálata méret és tulajdonosi szerkezet szerint

Magyarország külkereskedelmi nyitottsága az elmúlt évtizedben folyamatosan növekedett. Az exportvolumen töretlen fejlődést mutatott a 2008-as válságig, melynek hatása erőteljesen jelentkezett a 2009-es év exportteljesítményében. (2009-ben a külkereskedelmi kivitel az előző évhez képest 10%-kal csökkent forintban számítva, dolláralapon ez a csökkenés 23,7%-os volt. A 2009-es volumenindex 87,3%, a KSH adatai alapján.) A magyar külkereskedelmi forgalom 2008 negyedik negyedétől indult erőteljes csökkenésnek, a legnagyobb mértékű visszaesés (29%) 2009 januárjában volt, majd decemberben már megindult a növekedés (Szél, 2010). A 2010-es exportstatisztikák már újból növekvő tendenciát mutattak. (Értékindex forintban 118,7%, volumenindex 116,8%.) Juhász – Reszegi (2011) elemzése alapján a TOP 200 vállalatának válság utáni regenerálódása és növekedése egyértelműen exportvezérelt volt, ebben a vállalati körben átlagosan 35,5%-os exportnövekedést mutattak forintértéken. Több tanulmány (pl. Munkácsi, 2009; Kállay – Lengyel, 2007; Czakó, 2010; Szél, 2010; Juhász – Reszegi, 2011) mutatott rá a magyarországi export erőteljes koncentrációjára mind vállalati méret, mind tulajdonosi szerkezet alapján.

A 2009-es vállalati versenyképességi felmérésben szereplő vállalatok kevesebb, mint fele (47,3%) folytatott exporttevékenységet 2008-ban. A vállalatok 13%-a rendelkezett 50% feletti és 19%-uk 10 és 50% közötti exportaránytal. Az exportáló vállalatok aránya a középvállalatoknál kis mértékben, de alulmúlta a nagyvállalatok 50%-os arányát, a kisvállalatok 51%-a rendelkezett exporttal. A vállalati mintában összességében a kis- és középvállalatok 46,7%-a végzett valamilyen exporttevékenységet 2008-ban. Ez az arány messze meghaladja Szerb – Márkus (2008) a KKV-szektorban végzett felmérésükben tapasztalt 22,5%-os arányt, illetve a 2010-es uniós felmérés 18%-os arányát (az EU-27 államaiban ez az arány 25%). Ugyanakkor összhangban van a 2004-es vállalati versenyképességi kutatás eredményeivel, ahol a kis- és középvállalatok több mint 50%-nak volt valamilyen exporttevékenysége (lásd Incze, 2005). Szerb – Márkus (2006) felmérésében a vizsgált KKV-cégek csupán 6,2%-a rendelkezett 50%-nál magasabb exportárbevétellel. Ez az arány a vállalati versenyképességi kutatás mintájában 13,5% volt. A nagyvállalati kategóriában a legmagasabb (8,3%) a 75%-os exporttal rendelkező vállalatok aránya. (lásd 1. táblázat).

1. táblázat

Vállalatok száma és megoszlása a 2008-as exportárbevétel aránya alapján vállalati méret szerinti bontásban

2008 exportrészesedés		Vállalati kategória					Összesen
		mikro	kis	közép	KKV össz	nagy	
nincs export	db	2	20	76	98	18	116
	%	66,70%	48,80%	54,30%	53,26%	50,00%	52,70%
10% alatti export	db	0	11	18	29	5	34
	%	0,00%	26,80%	12,90%	15,76%	13,90%	15,50%
11%-25%	db	0	2	12	14	6	20
	%	0,00%	4,90%	8,60%	7,61%	16,70%	9,10%
26%-50%	db	0	5	13	18	4	22
	%	0,00%	12,20%	9,30%	9,78%	11,10%	10,00%
50%-75%	db	1	1	11	13	0	13
	%	33,30%	2,40%	7,90%	7,07%	0,00%	5,90%
75% feletti export	db	0	2	10	12	3	15
	%	0,00%	4,90%	7,10%	6,52%	8,30%	6,80%
Összesen	db	3	41	140	184	36	220
	%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Több tanulmány (pl. Munkácsi, 2009; Kállay – Lengyel, 2007; Czakó, 2010) mutatott rá, hogy a vállalati méretnél a tulajdonosi szerkezet is szignifikánsan befolyásolja a vállalati exportorientációt. Munkácsi 2009-es felmérése alapján a magyar iparban a relatíve kisszámú nagy és külföldi vállalatok az exportárbevétel 78-80%-t adták. Kállay és Lengyel 2007-es felmérése azt mutatta, hogy a külföldi tulajdonban levő vállalatok a magyarországi export 77%-át realizálják. Czakó (2010) azt állapította meg, hogy bár a nagyvállalatok exportrészesedése csökkent, 64-65% körül állandósul. A 2009-es vállalati versenyképességi felmérés adatbázisán végzett elemzések is alátámasztották a fenti megállapításokat. A 2008-as becslést exportadatok alapján a többségi külföldi tulajdonban levő vállalatok adták az exportárbevétel 75%-át. A megadott pénzügyi adatok alapján 2007-ben ez az arány 80,63%, 2005-ben 73,3% volt. A külföldi tulajdonú vállalatok ugyanakkor az exportáló vállalatok csupán 27,6%-át jelentették. Ez az erős exportkoncentráció ugyanakkor nem csak magyarországi jelenség. Mayaer - Ottaviano (2007) több európai országban végzett felméréseben mutatott rá, hogy az exportforgalom jelentős részét néhány nagyvállalat bonyolította le. A tengerentúlon is megfigyelhető ez a jelenség, az USA-ban 2000-ben a felső 1% adta az export 88%-át (átvéve: Munkácsi, 2009). Az európai országokban tapasztalható exportkoncentráció mértékét lásd Czakó (2010). A vállalati versenyképességi felmérés 2009-es adatbázisában a vállalatok majdnem fele (48,67%) többségi belföldi tulajdonban levő közép vállalat volt, viszont az exportrésze-

sedésük nem érte el a 20%-ot. A külföldi nagyvállalatok az exportáló vállalatok 9,21%-át tették ki, viszont ők adták 2008-ban az exportárbevétel több mint felét (54,79%), 2007-ben 64%-át. A külföldi tulajdonú vállalatok exportorientációja erősebb, mint a belföldi tulajdonú vállalatoké. A mintába szereplő külföldi tulajdonú vállalatok csupán 28%-a nem rendelkezett exporttal 2008-ban. (Ez 9 vállalatot jelentett, melyek között 3 építőipari és 2 kereskedelmi cég volt.) Ez az arány sokkal magasabb volt a többségi belföldi tulajdonban (53%) és a többségi állami tulajdonban (77%) levő vállalatok esetében. A külföldi tulajdonban levő vállalatoknál a legmagasabb a 75% feletti exportarányal rendelkező vállalatok aránya (31%). (Lásd 2. táblázat.)

2. táblázat

A 2008-as exportrészesedés többségi tulajdonosi szerkezet szerinti bontásban

2008-as exportrészesedés	Többségi tulajdonos					
	állami		belföldi		külföldi	
	db	%	db	%	db	%
nincs export	20	76,9	74	53,2	9	28,1
10% alatti export	3	11,5%	25	18,0%	3	9,4%
11%-25%	0	0,0%	15	10,8%	3	9,4%
26%-50%	2	7,7%	13	9,4%	3	9,4%
50%-75%	1	3,8%	7	5,0%	4	12,5%
75% feletti export	0	0,0%	5	3,6	10	31,3
Összesen	26	100	139	100	32	100

Összességében a 2009-es vállalati versenyképességi felmérés adatbázisának elemzése alátámasztotta a Magyarországon a korábbi kutatásokban már kimutatott erőteljes exportkoncentrációt. Annak ellenére, hogy a felmérésbe szereplő vállalatok közel 85%-a a KKV-szektorhoz tartozott, mégsem vonhatunk

VEZETÉSTUDOMÁNY

le messzemenő következtetéseket az exportáló kis- és közép-vállalatok arányáról a minta nem megfelelő reprezentativitása miatt. Mivel az elemzett mintában magasabb az exportáló vállalatok aránya, mint a vizsgált sokaságban (magyarországi vállalkozások) ez nagyobb lehetőséget biztosított az exportáló vállalatok működési jellemzőinek feltárásához. Ugyanakkor korlátokba is ütköztünk arról az oldalról, hogy bár a nagyvállalatok felülreprezentáltak voltak az összvállalati sokasághoz képest, a legnagyobb exportáló vállalatoknak csupán néhány képviselője szerepelt a mintában, ami korlátozza a mintából levont következtetések általános érvényességét.

Az exportteljesítmény mérése – az exportárbevétel változása 2005-2008 között

Az exportteljesítmény alakulásának vizsgálata során egyaránt támaszkodtam a megadott pénzügyi adatokra és a szubjektív önértékelésre. A vállalati minta 53 olyan exportáló vállalatot tartalmazott, amelyek megbízható pénzügyi adatokat szolgáltatottak a 2005-ös, 2007-es és 2008-as évre. E szűkebb vállalatesoporton belül 13 olyan vállalat volt (24%), ahol az exportárbevétel nominális értéken töretlen növekedési pályát mutatott 2005 és 2008 között (lásd 3. táblázat). A vállalatok majdnem 40%-a 2005 és 2007 között növekedésről adhatott számot, míg 2008-ban 2007-hez képest csökkenő exportárbevételt tudott kimutatni. A 2008-as exportárbevétel csökkenésének hátterében több tényező állhat. Egyrészt nem szabad arról megfeledkezni, hogy a 2008-as exportárbevétel a megadott exportarányból lett számítva, amely csökkent a megbízhatóságát. Az exportárbevétel forintban kimutatott, és ha figyelembe vesszük azt, hogy 2007-ben az éves átlagos dollár árfolyam 183,83 Ft/dollár volt, míg 2008-ban 171,8 Ft/dollár, változatlan volumenű exportértékesítés mellett csupán maga a dollár gyengülése 6,5%-os exportárbevétel-csökkenést okozhatott forintértékben. Harmadrészt meg kell említeni, hogy a 2008-as válság a vizsgált minta vállalatainak 83,4%-nál forgalom visszaesést okozott. A hivatalos magyarországi exportstatisztikák 2008-ban még 14,4%-os növekedést mutattak ki a magyarországi termékkivitel értékében az előző évhez viszonyítva, addig 2009-ben az exportértékinde克斯 76,3% volt. 2009-ben általánosan jellemző az exportvisszaesés mind értékben, mind volumenben, a válság hatása ugyanakkor már 2008-ban is éreztethette hatását.

Csupán tíz olyan vállalat volt (18,9%), ahol a pénzügyi adatok az exportárbevétel csökkenését mutatták 2005 és 2007 között, míg 2007-2008 között növekedést, illetve 9 vállalat (17%) esetében tapasztaltunk folyamatos csökkenést. Összességében feltételezhetjük, hogy a minta vállalatainak több mint felénél az exportértékesítés növekedett 2005 és 2007 között.

3. táblázat

Az exportárbevétel-változás iránya 2005-2008 között

Exportárbevétel-változás iránya 2005-2008 között	vállalatok száma	
	db	%
Folyamatos csökkenés	9	17
2007-ig csökkenés, majd növekedés	10	18,9
2007-ig növekedés, majd csökkenés	21	39,6
Folyamatos növekedés	13	24,5
Összesen	53	100

A pénzügyi adatok alapján kirajzolódó tendenciát összevettem az exportpiacok alakulásának szubjektív értékelésével. A kereskedelem és marketing kérdőívben arra kérték a vezetőket, hogy értékeljék exportpiacaik összesített forgalmának alakulását az elmúlt 3-4 évben. A vállalatok csupán 12,5%-a értékelte exportpiacaik forgalmát csökkenőnek, 25% stagnálónak és 62,5% növekvőnek. Első ránézésre a szubjektív önértékelés pozitívabb képet fest a vállalatok exportértékesítésének alakulásáról, mint a pénzügyi adatok alapján kirajzolódó tendencia, amely több tényezővel magyarázható. A 2005-2008-as időszak értékelése nem tükrözte a válság exportértékesítésre gyakorolt negatív hatását, ez a 2009-es év értékelésénél jelenik meg nagyon erőteljesen. Pénzügyi adatok alapján 2005 és 2007 között a vállalatok 61,1%-a mutatott ki növekedést, ami teljesen összhangban van a vállalat szubjektív önértékelésével. Továbbá a marketing kérdőívben csak az 5%-ot meghaladó exportarányral rendelkező vállalatoknak kellett értékelniük az exportpiaci teljesítményüket, míg a pénzügyi adatok elemzése során nem volt ilyen szűrő, viszont sokkal kisebb volt a válaszadási hajlandóság.

A pénzügyi adatok és a szubjektív önértékelés alapján alakult ki egy hármas kategóriarendszer a vállalatok exportnövekedési pályájára. Stabil növekedési pályával rendelkező vállalatesoportba kerültek azok a vállalatok, amelyek a megadott pénzügyi adatok alapján 2005 és 2008 között folyamatos exportnövekedést mutattak és ezt a növekedést megerősítette az önértékelés is. Három olyan vállalat volt, ahol a pénzügyi adatok stabil növekedési pályára utaltak, a kereskedelmi kérdőív adott kérdéseit viszont nem töltötték ki. E három vállalatot is ebbe a kategóriába soroltuk. A második csoportot (2005-2007 között kimutatható növekedés, 2008 bizonytalan) azon vállalatok képezték, ahol az önértékelés alapján az elmúlt 3-4 évben az exportforgalom átlagosan növekedett, viszont a pénzügyi adatok csak a 2007-es növekedést támasztották alá. Az említett két vállalati kategóriába be nem sorolt

vállalatok kerültek a harmadik vállalatcsoportba (van export, de a növekedési pálya nem bizonyított). E harmadik vállalatcsoportba tartozó vállalatok heterogének. Egyrészt itt találhatóak a csökkenő, illetve stagnáló exportpi-

accal jellemezhető vállalatok, illetve azok a vállalatok is, ahol a pénzügyi adatok egyértelmű csökkenésre utaltak, függetlenül a kereskedelmi kérdőívben adott értékeléstől. (lásd 4. és 5. táblázat)

4. táblázat

A kialakított exportnövekedési pálya kategória rendszere és a vállalatok export-árbevételének változása pénzügyi adatok alapján

	Exportárbevétel-változás 2005-2008 között pénzügyi adatok alapján								
	Folyamatos csökkenés		2007-ig csökkenés, majd növekedés		2007-ig növekedés, majd csökkenés		Folyamatos növekedés		
	db	%	db	%	db	%	db	%	
Exportnövekedési pálya									
Van export, de a növekedési pálya nem bizonyított (1)	10	37	9	33,3	8	29,6	0	0	
2005-2007 között kimutatható növekedés, 2008 bizonytalan (2)	0	0	1	7,7	12	92,3	0	0	
Stabil növekedés (3)	0	0	0	0	0	0	15	100	
Összesen	10	18,2	10	18,2	20	36,4	15	27,3	

5. táblázat

A kialakított exportnövekedési pálya kategória rendszere és a vállalat exportpiacainak alakulása önbevallás alapján

	A vállalat exportpiaci összesített forgalmának alakulása az elmúlt 3-4 évben											
	Több mint 10%-os csökkenés		Kevesebb, mint 10%-os csökkenés		Stagnáló piac		Kevesebb, mint 10%-os növekedés		Több mint 10%-os növekedés		Összesen	
	db	%	db	%	db	%	db	%	db	%	db	%
Exportnövekedési pálya												
Van export, de növekedési pálya nem bizonyított (1)	2	14,30	2	14,30	6	42,90	0	0,00	4	28,60	14	100
2005-2007 között kimutatható növekedés, 2008 bizonytalan (2)	0	0,00	0	0,00	0	0,00	10	76,90	3	23,10	13	100
Stabil növekedés (3)	0	0,00	0	0,00	0	0,00	5	41,70	7	58,30	12	100
Összesen	2	5,10	2	5,10	6	15,40	15	38,50	14	35,90	39	100

A pénzügyi adatok elemzése és az exportpiaci változások vállalatvezetői megítélése alapján a vállalatok közel fele esetében (48,3%) állíthatjuk azt, hogy az elmúlt 3-4 évben növelni tudták exportárbevételüket. A vállalatok 26%-ának exportteljesítményét még a 2008-as válság sem vetette vissza. Bár a legnagyobb csoportot (51,7%)

a bizonytalan exportnövekedési pályával rendelkező vállalatok tették ki, ez nem feltétlenül jelenti a magyarországi vállalatok nem megfelelő exportteljesítményét. A legtöbb esetben a válság hatása és az inkonzisztens válaszáadás eredményezte a vállalatok besorolását ebbe a kategóriába.

VEZETÉSTUDOMÁNY

A klaszterképzés tényezői és a klaszterek alapjellemezői

A vállalati méret és a tulajdonosi szerkezet a két leggyakrabban alkalmazott csoportosítási ismérv a vállalatok exportteljesítményének és a háttérben álló működési jellemzők vizsgálatakor. A K-középpontú klaszterelemzés során viszont ettől eltérő megközelítést alkalmaztam. Elsődleges csoportosítási szempont a vállalatok exportteljesítménye volt, a klaszterképzés során négy tényezőt vettem figyelembe: a 2008-as exportárbevétel aránya, a 2008-as exportárbevétel nagysága (kontrollálva a 2007-es és a 2005-ös értékekkel), az exportnövekedési pálya (lásd 4. és 5. táblázat) iparági átlaghoz viszonyított tőkejövedelmezőségének önértékelése alapján.

Több klaszterelemzés lefuttatása után végül három jól értelmezhető klasztert sikerült azonosítani.

1. klaszter: Stagnálók:

Nincs egyértelmű exportnövekedési pálya, közepes jövedelmezőségűek. Nagyobb exportaránytal és nagyobb exportárbevétellel rendelkeznek, mint a „kiugrók” (2. klaszter), de minden tényezőt vizsgálva alulmaradnak a harmadik klaszterbe sorolt „stabil növekvő” vállalatokhoz képest. (Klaszter elemszám: 19)

2. klaszter: Kiugrók:

Alacsony exportárbevétellel és magas tőkejövedelmezőséggel rendelkező vállalatok. Ők rendelkeznek a legalacsonyabb átlagos exportaránytal. Az exportnövekedési pályájuk kedvezőbb, mint a „stagnálóké”, de elmarad a „stabil növekvő” vállalatok kiugróan magas értéke mögött. (Klaszter elemszám: 11)

3. klaszter: Stabil növekvő vállalatok:

Stabil exportnövekedési pályával és jelentős exportrészesedéssel rendelkező közép- és nagyvállalatok. Jövedelmezőségük átlag körüli, minden további vizsgálati tényező esetében felülmúlják a másik két klaszter jellemzőit. (Klaszter elemszám: 20)

A klaszterelemzés ötven vállalatot sorolt be a három klaszterbe, annak ellenére, hogy a vállalati versenyképességi felmérés Vezérigazgatói és törzskari kérdőíve alapján 105 vállalat (47,5%) végzett exporttevékenységet a vállalati mintában. Ennek a már említett hiányos adatkitöltés volt az oka. Csupán 53 exportáló vállalat szolgáltatott megbízható pénzügyi adatokat, amely alapját képezte a klaszterképzésnél figyelembe vett exportnövekedési pálya változónak. Bár a klaszterelemzésbe az exportáló vállalatok kevesebb, mint fele (47,6%) került be, a bevont vállalatok adták a vállalati minta 2008-as exportvolumenének 72%-át. A kialakított klaszterek esetében is megfigyelhető az erős exportkoncentráció. A „stabil növekedők” a vállalati mintában az exportáló vállalatok csupán 19%-át jelentették, mégis ők adták az exportárbevétel 63,7%-át. (lásd 6. táblázat)

6. táblázat

A klaszterek részesedése a vállalati minta 2008-as export-árbevételéből

Klaszterek	Exportvolumen aránya 2008-ban	Vállalatok száma	
		db	%
1. Stagnálók	6,7%	19	18,1%
2. Kiugrók	1,5%	11	10,5%
3. Stabil növekedők	63,7%	20	19,0%
Klaszterképzésbe bevont vállalatok	71,9%	50	47,6%
Exportáló vállalatok összesen	100%	105	100,0%

A stabil növekvő klaszterbe tartozó vállalatok 85%-a egymilliárd forintnál nagyobb éves export-árbevétellel rendelkezett, míg a „kiugrók” több mint 90%-nak, és a stagnálók több mint 70%-nak az export-árbevétele nem érte el az évi félmilliárd forintot. A „kiugróknál” az alacsony exportérték azzal is magyarázható, hogy 54,5%-uknál 2008-ban az export aránya 10% alatt volt. Ezzel szemben a „stabil növekvő” vállalatok 70%-a 50% feletti exportaránytal rendelkezett. Mindhárom klaszterben a közép-vállalatok domináltak (ez a vállalati mintaösszetételből is adódik), viszont az exportáló nagyvállalatok 63%-a a „stabil növekvők” közé tartozik, míg a kisvállalatok 62,5%-a a „stagnálók” közé került. A „stabil növekvő” vállalatok 80%-a több mint 100 főt foglalkoztatott 2008-ban, ugyanakkor a „stagnálók” és „kiugrók” vállalatcsoportban a 100 fő alatt foglalkoztató vállalatok aránya több mint 60% volt. (7. táblázat)

7. táblázat

A vállalatok 2008-as export-árbevételének nagysága exportteljesítmény-klaszter szerinti bontásban (N=50)

Export-árbevétel 2008-ban	Exportteljesítmény-klaszter					
	Stagnálók		Kiugrók		Stabil növekvők	
	db	%	db	%	db	%
100 MFt alatt	2	10,50	3	27,30	0	0,00
100-499 Mft	12	63,20	7	63,60	0	0,00
500-999 MFt	4	21,10	1	9,10	2	10,00
1000-4999 MFt	1	5,30	0	0,00	12	60,00
5000-9999 MFt	0	0,00	0	0,00	5	25,00
10000 MFt fölött	0	0,00	0	0,00	1	5,00
Összesen	19	100,00	11	100,00	20	100,00

A fő tevékenységeköröket vizsgálva mindhárom klaszterben a feldolgozó ipar dominált, ez a dominancia a „stabil növekvő” vállalatok esetében a legerősebb (90%). A feldolgozóiparon belül a „stabil növekvő” vállalatok esetében a gép-
ipar a meghatározó (villamos berendezés gyártása, gépgyártás, járműgyártás), de egy-egy vállalat képviseli az élelmiszer-
gyártást, italgyártást, ruházati ipart, bútorigart. A tapasztalt arányok tükrözik a magyarországi exportszerkezet jellemzőit. A „stagnáló” vállalatcsoporton belül a ruházati termékek gyártását és a fémfeldolgozási termékek gyártását képviseli két-két vállalat, de itt is találkozhatunk az élelmiszer-
gyártás, vegyianyaggyártás, gépgyártás, járműgyártás egy-egy képviselőjével. A „kiugrók” esetében két vállalat fordul elő az élelmiszeriparban, ezen felül egy-egy vállalat található az italgyártásban, a gyógyszeriparban, a nyomdaiparban, a fémfeldolgozási termékek gyártásában, a gépgyártásban.

A vállalatok tulajdonosi szerkezetét vizsgálva az látható, hogy az összvállalati mintában a többségi külföldi tulajdonban levő vállalatok aránya 16,2%, az exporttal rendelkező vállalatok esetében az arányuk közel duplája, 34,8%, és végül a „stabil növekvő” vállalatcsoporton belül az arányuk elérte a belföldi tulajdonban levő vállalatok arányát (45%). A külföldi tulajdonban levő vállalatok jelen vannak a másik két klaszterben is, csak alacsonyabb mértékben. A „stagnáló” és a „kiugrók” vállalatcsoportban a többségi belföldi tulajdonban levő vállalatok dominálnak. (lásd 8. táblázat) A vállalatok exportteljesítménye alapján kialakított három klaszter további jellemzőit lásd Kazainé (2011).

8. táblázat

Az exportteljesítmény-klaszterek többségi tulajdonosi köre (N=46)

Többségi tulajdon	Exportteljesítmény-klaszter					
	Stagnáló		Kiugró		Stabil növekvők	
	db	%	db	%	db	%
Állami	1	6,30	2	20,00	2	10,00
Belföldi	11	68,80	5	50,00	9	45,00
Külföldi	4	25,00	3	30,00	9	45,00
Összesen	16	100,00	10	100,00	20	100,00

Az exportteljesítmény-klaszterek működési jellemzői

Vállalati stratégiák

A 2005-2008 közötti időszakot vizsgálva a „stabil növekvő” vállalatok 80%-a követett valamelyik évben növekedési stratégiát, ez felülmúlja a „kiugróknál” tapasztalt 63%-os arányt,

a „stagnáló” 44,4%-os, és a nem exportáló vállalatok 41,5%-os arányát. A visszahúzó és a védekező stratégia a legkevésbé jellemző erre a vállalatcsoportra (10%, és 20%), illetve nem volt olyan vállalat, amely ne rendelkezett volna következetes vállalati stratégiával. A „kiugrók” stratégiai magatartására ugyanúgy a növekedési és a stabilitási stratégia volt a legjellemzőbb, míg a „stagnáló” vállalatok esetében a visszahúzó stratégia (38,9%) erőteljesen felzárkózott a stabilitási és növekedési stratégia (44,4%) mögött. (Lásd 9. táblázat)

9. táblázat

A 2004-2008 között követett vállalati stratégiák (N=50)

	Exportteljesítmény-klaszter		
	Stagnáló	Kiugró	Stabil növekvők
Visszahúzó stratégia	38,9%	18,2%	10,0%
Védekező stratégia	33,3%	18,2%	20,0%
Stabilitási stratégia	44,4%	54,5%	60,0%
Növekedési stratégia	44,4%	63,6%	80,0%
Támadó stratégia	5,6%	18,2%	25,0%
Összpontosító stratégia	27,8%	18,2%	15,0%
Semmilyen következetes stratégia nincs	5,6%	9,1%	0,0%

Vállalatcsoportonként vizsgáltam tovább, hogy melyik évre, melyik stratégia volt a legjellemzőbb. A „stabil növekvő” vállalatok esetében a növekedési stratégia 2005-ben és 2007-ben volt a legjellemzőbb (vállalatok 20-20%-a), 2008-ban az alkalmazás aránya kismértékben csökkent (15%). A második legjellemzőbb stratégia a stabilitási stratégia volt, mely leginkább 2008-ban jellemezte a vállalatokat (25%). A „kiugrók” 2007-ben döntően növekedési és stabilitási stratégiát folytattak, 2008-ban viszont szinte minden egyes vállalat más stratégiát követett. A „stagnáló” vállalatcsoportban a növekedési stratégia elsősorban a 2005-ös évre volt jellemző, 2006-ban és 2007-ben már csak 1-1 vállalat követett növekedési stratégiát. A 2008-as évre döntően a visszahúzó és a védekező stratégia volt a jellemző. (Részletes adatokat lásd Kazainé, 2011) A három klaszter összehasonlításából az látható, hogy már a vállalatok 2008-ban követett stratégiáinál érezhető a pénzügyi, gazdasági válság hatása. A „stagnáló” esetében erőteljesebb az elmozdulás a védekező és visszahúzó stratégia irányába, illetve többségük már 2007-ben sem követett növekedési stratégiát. Egy sokkal pozitívabb tendenciát figyelhetünk meg a „stabil növekedők” esetében, akik a növekedési stratégiától a stabilitási stratégia irányába mozdultak el.

A válság hatására 2009-ben még erőteljesebb volt a stratégiai

VEZETÉSTUDOMÁNY

elmozdulás a három vállalatcsoportban. A visszahúzó stratégia a „stagnálókra” volt a legjellemzőbb (22%), illetve ebben a vállalatcsoportban elsősorban stabilitási stratégiát követtek (55,6%). A „kiugrók” 36%-a továbbra is növekedési stratégiát követett, illetve 27%-uk erőforrásait a meglévő pozícióinak megtartására összpontosította. A „stabil növekvő” vállalatok harmada 2009-ben a meglévő pozícióinak védelmére koncentrált, míg ennél kisebb arányban jelent meg a stabilitási (27,8%) és a növekedési stratégia (22%). (Lásd 10. táblázat)

10. táblázat

A 2009-ben követett vállalati stratégiák exportteljesítmény-klaszter szerinti bontásban (N=50)

2009-ben a válság hatására követett stratégia	Exportteljesítmény-klaszter					
	Stagnálók		Kiugrók		Stabil növekvők	
	db	%	db	%	db	%
Visszahúzó	4	22,2	1	9,1	0	0
Védekező	2	11,1	1	9,1	6	33,3
Stabilitási	10	55,6	3	27,3	5	27,8
Növekedési	0	0	4	36,4	4	22,2
Támadó	1	5,6	0	0	0	0
Összpontosító	1	5,6	2	18,2	3	16,7
Összesen	18	100	11	100	18	100

A vállalati versenyképességi felmérés kérdőív rákérdezett arra is, hogy a vállalatoknak mennyire sikerült felkészülniük 2005-2008 között a környezeti változásokra. A „kiugrók” stratégiai sikeressége abban is megnyilvánul, hogy önbevallásuk alapján 90%-uk fel tudott időben készülni a környezeti változásokra. Ez az arány a „stabil növekvőknél” 50%, míg a „stagnálóknál” 47,4%. A stagnálók 15,6%-a nem tudott reagálni a környezeti változásokra. (Lásd 11. táblázat)

11. táblázat

A környezeti változásokra történő reagálás 2005-2008 között (N=50)

Környezeti változásokra való reagálás	Exportteljesítmény-klaszter					
	Stagnálók		Kiugrók		Stabil növekvők	
	db	%	db	%	db	%
Nem tud reagálni	3	15,8	0	0	1	5
Utólagos reagálás	7	36,8	1	9,1	9	45
Változásokra időben felkészült	9	47,4	10	90,9	10	50

Az elkövetkezendő két év piaci lehetőségeinek megítélésében a „stabil növekvők” bizonyultak a legpesszimistábbak-

nak (ők érezték legkevésbé előre jelezhetőnek a piaci környezetet), annak ellenére, hogy döntően úgy ítélték meg, jelenlegi piaci pozíciójuknál fogva a jövőben is az iparág fontos szereplői maradnak. Az iparág fontos szereplőinek tartották magukat a „kiugró” vállalatok is, amelyek csak exporttevékenységüket tekintve kicsik, a belföldi piacon stabil piaci pozícióval rendelkeznek. A túlélésre koncentráció egyik vállalatcsoportra sem jellemző, legkevésbé a „kiugrókra”.

A hálózatosodás jegyei

A „stabil növekvő” vállalatok 42%-a tagja volt egy vállalatcsoportnak, 35%-a nyilatkozott úgy, hogy a vállalat egy cégcsoport leányvállalata, ugyanennyi vállalatnak voltak leányvállalatai, illetve rendelkeztek külföldi vállalati többségi tulajdonossal. A „kiugrók” 45,5%-a tagja egy cégcsoportnak, de csak 27%-uk irányított leányvállalat és 18%-uknak volt leányvállalata. A „stagnáló” vállalatok között csupán egy irányított leányvállalat volt, de 42%-uk rendelkezett leányvállalattal.

A „stabil növekvő” vállalatcsoporton belül 7 vállalatnak volt többségi külföldi vállalati tulajdonosa, 7 rendelkezett leányvállalattal és 7 volt maga irányított leányvállalat. A részletes vizsgálatok megmutatták, hogy nem ugyanarról a 7 vállalatról van szó. Külön megvizsgáltam a hét külföldi vállalati tulajdonban levő „stabil növekvő” vállalatot. Becslések alapján 2008-ban a stabil növekvő vállalatcsoporton belüli exportárbevétel 65%-át ők adták, továbbá a többségi külföldi tulajdonban levő vállalatok export-árbevételének 55%-a, és a teljes vállalati minta export-árbevételének 41,6%-a rendelhető hozzájuk. Megvizsgálva a 2005 és 2007-es év export-árbevételét, az látható, hogy ennek a hét vállalatnak a gazdasági súlya 2005-ben még jelentősebb volt, a vállalati minta teljes export-árbevételének 53,49%-át ez a 7 vállalat adta. A Magyarországra jellemző erőteljes exportkoncentráció, a külföldi nagyvállalatok domináns volta a vállalati mintán is nagyon jól tetten érhető. 2007-től kismértékű csökkenés figyelhető meg, amely elsősorban a többi vállalat erőteljesebb exporttevékenységével magyarázható. 2005 és 2007 között ez a kiemelt hét vállalat is jelentős mértékben (70%) tudta növelni export-árbevételét. Érdemes megjegyezni, hogy a hét vállalatból négy 75% feletti exportrészesedéssel rendelkezett.

A vállalati kapcsolatokat tovább vizsgálva az látható, hogy a „stabil növekvő” exportteljesítmény-klaszterbe tartozó vállalatok 55%-nál a tulajdonosok szerepeltek a vevők között és 60%-uknál a szállítók között. Ez az arány a többi csoportban sokkal alacsonyabb volt, a stagnálóknál 31%, illetve 26%, az exporttal nem rendelkező vállalatoknál 23%, illetve 16%. A többségi külföldi vállalati tulajdonú „stabil növekvő” vállalatok esetében még magasabb arány tapasztaltunk. 85%-uknak szerepelt a tulajdonosa a vevői között és 71%-uknak az eladói között, amely értékek még a többségi külföldi vállalati tulaj-

donban levő vállalatoknál tapasztalt 64%-os és 48%-os arányt is meghaladják. (Lásd 12. táblázat)

Azon vállalatok aránya, ahol a vállalat tulajdonosai vagy érdekeltségei szerepelnek a vevők, illetve szállítók között

	Exportteljesítmény-klaszter			Exportáló	Exporttal nem rendelkező vállalatok
	Stagnálók (n=19)	Kiugrók (n=11)	Stabil növekvők (n=20)	Vállalatok (n=105)	(n=116)
Azon vállalatok aránya, ahol a vállalat tulajdonosai vagy érdekeltségei szerepelnek a vevők között	31,60%	18,20%	55,00%	30,20%	23,10%
Azon vállalatok aránya, ahol a vállalat tulajdonosai vagy érdekeltségei szerepelnek a szállítók között	26,30%	36,40%	60,00%	28%	16%

Nem csak magasabb arányban lehetett vevői, illetve szállítói összefonódást tapasztalni, de a mértékek is magasabbak voltak. A „stabil növekvő” vállalatoknál átlagosan 57,7%-ban részesedtek a tulajdonosok vagy érdekeltségek az értékesítésből 2008-ban. Ennél alacsonyabb arányt tapasztaltunk a „kiugróknál” (40,5%) és a „stagnálóknál” (35%), illetve az exportáló vállalatoknál tapasztalt arányok messze meghaladták a nem exportáló vállalatok 24%-os arányát. A „stabil növekvő” klaszteren belül a többségi külföldi vállalati tulajdonú vállalatoknál lehetett kimutatni a legmagasabb átlagos arányt (61,7%).

A stratégiai szövetségek aránya a három vizsgált klaszterben megközelítőleg azonos volt (25-27%), és jelentősen meghaladták a nem exportáló vállalatoknál tapasztalt 10,6%-os arányt. A „kiugrók” mindhárom stratégiai szövetségüket közvetlen vagy potenciális versenytársaikkal kötötték marketing-értékesítés vagy/és beszerzés-logisztika területén. A „stabil növekvő” vállalatok is kötöttek stratégiai szövetségeket marketing-értékesítés és beszerzés-logisztikai területeken, ugyanakkor ők a legnagyobb arányban a beszállítóikkal kötöttek, illetve egy-egy stratégiai szövetség létesült a vállalat vevőivel, illetve versenytársaival. Fele-fele arányban kötöttek stratégiai szövetséget magyarországi érdekeltségű és egyéb európai székhelyű vállalattal. A „stagnáló” vállalatok is döntően a szállítóikkal kötöttek stratégiai szövetséget, csupán egy-egy vállalat vont be a potenciális versenytársát és a vevőjét. A marketing/értékesítés területe náluk is meghatározó, de emellett megjelent a kutatás-fejlesztés területén is a stratégiai szövetség, illetve többfunkciós stratégiai szövetségeket is kötöttek. Az látható, hogy a stratégiai szövetségek közel azonos mértékben vannak jelen a három klaszterben, az értékesítés/marketing területen meghatározó jelentőséggel rendelkeznek, ezen felül ugyanakkor eltérő jellemzőkkel bír-

nak. A „stabil növekvő” vállalatok tartották a legfontosabbnak a stratégiai szövetségeket a vállalati stratégia megvalósítása szempontjából, de

12. táblázat

mindhárom vállalatcsoportban a legfontosabbnak tartott hosszú távú értékesítési kapcsolat és hosszú távú beszállítói kapcsolat után következett csak fontosságuk. A „kiugrók” messze a legfontosabbnak tekintették a hosszú távú értékesítési kapcsolatokat. (Lásd 13. táblázat)

13. táblázat

A vállalatközi kapcsolatok fontossága a vállalati stratégia megvalósítása szempontjából

	Exportteljesítmény-klaszter		
	Stagnálók (n=19)	Kiugrók (n=11)	Stabil növekvők (n=20)
Hosszú távú beszállítói kapcsolat	4,26	4,27	3,89
Hosszú távú értékesítési kapcsolat	4,53	4,82	4,75
Licenzszerződések	2,79	2,9	2,53
Egyszeri adásvétel	2,79	2,55	2,4
Stratégiai szövetségek	3,42	3,27	3,45
Közös vállalat létrehozása	2,26	2,55	1,85
Outsourcing megállapodások	2,42	2,82	2,58

(1: egyáltalán nem fontos, 5: kiemelt fontosságú)

Az exportáló vállalatok 42,6%-a nyilatkozott úgy, hogy képes hatást gyakorolni az ellátási láncuk többi szereplőjére. A nem exportáló vállalatoknál ez az arány csupán 21,7%. Az exportáló vállalatokon belül a „kiugrók” 50%-a, a „stabil növekvők” 47,4%-a, míg a „stagnálók” csupán 36,8%-a tekintett magára úgy, mint aki befolyással rendelkezik az ellátási lánc többi szereplőjére.

A három klaszter vállalatközi kapcsolatait vizsgálva az látható, hogy a „stabil növekvő” vállalatok exportsikereinek háttérében szerepet játszhat a külföldi vállalati tulajdonos léte. A „stabil növekvő” klaszteren belül a 7 többségi külföldi vállalati tulajdonossal rendelkező vállalat adta a vállalati minta

exportértékesítésének 53%-át 2005-ben, és 41%-át 2008-ban. A „stabil növekvő” vállalatcsoporton belül a vállalatok 55%-ánál a tulajdonosok szerepeltek a vevők között, illetve a tulajdonosok 2008-ban az összértékesítésből átlagosan 57,7%-ban részesedtek. A tulajdonosi részesedés az árbevételből a „kiugróknál” csak 40%-os, a „stagnálóknál” 35% volt.

Az exportpiaci tevékenység jellemzői

Vállalati önbevallás alapján mind az exportpiacon, mind a belföldi piacon a „stabil növekvő” vállalatok voltak a legsikeresebbek 2005 és 2008 között. Az exportpiacok esetében minden vállalat csak növekedésről adhatott számot ebben a klaszterben, a belföldi piacokat tekintve két vállalat érzékelt stagnálást, a többiek szintén növekedést. A „kiugrók” teljesítményüket tekintve a „stagnálók” és a „stabil növekvők” között helyezkedtek el. Csupán egy vállalat érzékelt csökkenést, a vállalatok többsége (60%) növekvőnek érzékelt mind az exportpiacok, mind a belföldi piacok forgalmát. A „stagnáló” vállalatok érzékelték legnagyobb arányú csökkenést mind a belföldi piacokban (28%), mind az exportpiacokban (21,4%). A belföldi piacaikat sokkal nagyobb arányban (61%) érzékelték növekvőnek, mint az exportpiacaikat (43%).

A 2009-es várható forgalmat vizsgálva, mindegyik vállalatcsoportban az exportpiaci forgalom változását ítélték meg kedvezőtlenebbül. A legnagyobb mértékben a „stabil növekvő” vállalatok számítottak visszaesésre (több mint 60%). Mindegyik vállalatcsoportban csak 2-3 vállalat számított növekedésre.

A „stabil növekvő” vállalatcsoporton belül külön is megvizsgáltam a hét többségi külföldi vállalati tulajdonnal rendelkező vállalatot. A korábban bemutatott tendenciák még erőteljesebben jelentkeztek náluk. A 2005-2008-as időszakot a növekedés jellemezte mind a belföldi piacokban, mind az exportpiacokban, míg 2009-re egy vállalat kivételével mindenki csökkenésre számított. Az elemzések a vizsgált vállalati körben nem támasztották alá azt az elméleti magyarázatot, hogy a belföldi piacok szűkülése motiválja az exportpiacokon való megjelenést, ugyanakkor nem is cáfolta meg. A világpiacon tendenciák hatása érződött mindkét piacon.

Tovább vizsgálva a vállalatok exporttevékenységét, mindhárom klaszterben az exportárbevétel legnagyobb hányada (70% felett) késztermék értékesítéséből származott, a legmagasabb arányt (96%) a „kiugróknál” tapasztaltuk. A részegységek, alkatrészek aránya a „stabil növekvőknél” (23%) a szolgáltatások aránya a „stagnálóknál” (23%) volt a legmagasabb.

Mindhárom vállalatcsoportban az exportértékesítés leggyakoribb formája (50% felett) a közvetlen kapcsolatfelvétel a külföldi partnerrel. A külföldi ügynököket, kereskedőket nagyobb mértékben alkalmazták, mint a magyar kereskedőket, bár arányuk egyik vállalatcsoportban sem érte el a 30%-ot. A „kiugrók” esetében a legmagasabb, 26,4%. (Lásd 14. táblázat)

14. táblázat

Az alkalmazott exportértékesítési csatornák a forgalom arányában kifejezve, %-ban

	Exportteljesítmény-klaszter		
	Stagnálók (n=14)	Kiugrók (n=7)	Stabil növekvők (n=18)
Direkt, közvetlen kapcsolat a külföldi termelővel és/vagy kereskedővel	63,57	58,57	51,39
Magyar kereskedő vállalat vagy közvetítőn keresztül	10,00	5,71	14,61
Külföldi ügynökön vagy képviselőn keresztül	21,92	26,43	25,67
Magyar és külföldi közvetítő is beépül az üzletbe	6,54	9,29	8,33

A „kiugrók” és a „stagnálók” az exportüzletek legmeghatározóbb tényezőjének a megfelelő kapcsolatok meglétét tekintették. A „stabil növekvőknél” ez csak a második legfontosabb tényező volt, ezt megelőzte a gyors és rugalmas kiszolgálás, amely a másik két klaszterben a harmadik legfontosabb tényező volt. Az alacsonyabb árszint mindhárom csoportban a legutolsó helyen végzett, a „stagnálók” a legfontosabbnak, a „kiugrók” a legkevésbé fontos tényezőnek tekintették. (Lásd 15. táblázat)

15. táblázat

Az exportüzletek sikerének fő tényezői

	Exportteljesítmény-klaszter		
	Stagnálók (n=14)	Kiugrók (n=7)	Stabil növekvők (n=18)
Alacsonyabb árszint	3,79	3,29	3,56
Jobb kiszolgálás	4,07	3,86	4,17
Gyors és rugalmas szállítás	4,29	4,14	4,61
Magasabb minőség	4,29	4,43	4,17
Kapcsolatok megléte	4,43	4,71	4,39
Ígények pontosabb ismerete.	4,14	4	4,11

(1: kismértékű, 5: döntő súlyú)

A vállalatok önértékeléséből az derült ki, hogy egyik vállalatcsoportban sem tekintik eseti jellegűnek exporttevékenységüket. Az exportpiaci lehetőségek szűkülését a „stabil növekvő” vállalatok érezték a legerősebbnek, ez összhangban áll a korábbi megállapításokkal, ők rendelkeztek a legjelentősebb exporttevékenységgel és ők reagáltak legérzékenyebben a világpiacon tendenciák hatására.

ciákra. Az exportpiaci verseny erősödését még ennél is sokkal erősebbnek érzékelték, a „stagnáló” vállalatok esetén bizonyult ez a legdominánsabb tényezőnek. (Lásd 16. táblázat) A „stabil növekvő” exporttevékenységgel rendelkező vállalatok szakmai felkészültsége és exportpiaci információi önbevallás alapján jónak tekinthetők és felülmúlja a másik két klaszter jellemzőit. A „kiugrók” 3,4-3,5 átlag körüli értéke háttérben az állt, hogy a vállalatok körülbelül fele közepesnek értékelték a szakmai felkészültségét és a rendelkezésre álló információit, és a másik fele ennél kicsit jobbra. A „kiugró” vállalatoknak a felkészültség terén is lemaradása van a „stabil növekvő” vállalatokkal szemben.

16. táblázat

Az exportáló vállalatok exportpiaci jellemzői

	Exportteljesítmény-klaszter		
	Stagnálók (n=14)	Kiugrók (n=7)	Stabil növekvők (n=18)
Exportpiacainkról megfelelő információval rendelkezünk	3,36	3,43	4,11
Exporttevékenység végzéséhez kellő szakmai felkészültséggel rendelkezünk	3,79	3,57	4,47
Exporttevékenységünk inkább eseti jellegű	1,57	2,00	1,44
Exportpiaci lehetőségeink szűkültek 2008 óta	2,93	2,71	3,5
Főbb exportpiacainkon erősödött a verseny 2008 óta	4,5	3,29	4,11

(1: egyáltalán nem jellemző, 5: teljesen jellemző)

Vállalati teljesítmények

A három exportteljesítmény-klaszter exporttevékenységének és exportnövekedési pályájának összehasonlítása során azt a következtetést vonhattuk le, hogy exporttevékenységüket tekintve a „stabil növekvő” vállalatok a legsikeresebbek, a „kiugrók” elsősorban még a belföldi piacokra koncentrálnak, exporttevékenységük kevésbé domináns. A „stagnáló” a legheterogénabb csoport, vannak jelentős exporthányaddal rendelkező vállalatok, de nem mutatható ki náluk egyértelmű növekedési pálya. A következőkben arra kerestük a választ, hogy az exportnövekedési pályák háttérben milyen általános működési jellemzők álltak.

Az iparági átlaggal való összehasonlításban minden jellemzőt tekintve, önértékelésük alapján a „kiugrók” bizonyultak a legjobbnak. (Lásd 17. táblázat) Felmerül az a kérdés, hogy a „kiugróknál” alkalmazott technológia színvonala, a termékek/szolgáltatások minősége és menedzsment színvonala ténylegesen jobb-e vagy más volt az összehasonlítási alap, mivel a „kiugrók” elsősorban a belföldi piacokra koncentráltak. A fej-

lett országok azonos iparági átlagszínvonalához képest minden vállalatcsoportban hasonlóan vagy némileg elmaradónak értékelték saját iparáguk átlagszínvonalát. A „stagnáló” vállalatok technikai színvonala, menedzsmentje, termékeinek/szolgáltatásainak minősége önbevallásuk alapján nem maradt el az iparági átlagtól és a „stabil növekvő” vállalatok jellemzőihez hasonlítottak, ugyanakkor piaci részesedésüket és jövedelmezőségüket átlag alattinak értékelték. A vállalati jövedelmezőség mint klaszterképző ismérv szerepelt, ami magyarázatot ad a klaszterek közötti jelentős különbségre, ugyanakkor továbbra is vizsgálandó kérdés marad, hogy milyen tényezők állhatnak az iparági átlaghoz viszonyított eltérő jövedelmezőség háttérben.

17. táblázat

Az iparági átlaghoz viszonyított teljesítmény exportteljesítmény-klaszter szerinti bontásban

	Exportteljesítmény-klaszter		
	Stagnálók (n=19)	Kiugrók (n=11)	Stabil növekvők (n=20)
Árbevétel-arányos nyereség	2,68	3,82	3,05
Tőkejövedelmezőség	2,53	4,09	3,15
Piaci részesedés (az árbevétel alapján)	2,95	3,91	3,2
Technológiai színvonal	3,53	4	3,6
Menedzsment	3,42	4,09	3,35
Termék/szolgáltatás minősége	3,79	4,45	3,7

(1: mélyen átlag színvonal alatti, 5: az iparágban élenjáró színvonalat jelentő)

A vállalati működés jellemzőit tekintve a „kiugrók” a legtöbb kritérium alapján jobbnak értékelték magukat, mint a mintába bevont többi vállalat, több esetben még a „stabil növekvőknél” is jobbra. Egyetlen kivétel van az exportpiacoknak való megfelelés. Kérdésként merül fel, hogy mi lehet az oka annak, hogy a majdnem minden szempont szerint átlag feletti működési jellemzőkkel rendelkező vállalatcsoportnak az exportpiacokon való megjelenése átlag alatti. Csak az exporttal nem rendelkező vállalatok értékelték rosszabbnak az exportpiaci megjelenésüket. Az önértékelés alapján, konzisztens módon a „stabil növekvő” vállalatok exportpiaci megjelenése volt a legjobb.

A költséghatékonyság, piaci részesedés, technológiai színvonal, új termékek piacra vitele szempontjából az exportáló vállalatok jobbnak értékelték önmagukat, mint a nem exportálók. A versenyképes árakat vizsgálva a „kiugrók” adtak kiugró önértékelést, a „stagnáló” és a „stabil növekvők” önértékelése elmaradt a nem exportáló

VEZETÉSTUDOMÁNY

vállalatok átlagától is. Ez az eredmény is alátámasztja azt a korábbi megállapítást, hogy az exportpiaci teljesítmény alakulása szempontjából nem a versenyképes árak jelentik a legfontosabb tényezőt. A messzebbmenő következtetések levonása előtt fontos figyelembe venni azt, hogy a „stabil növekvő” vállalatok fele külföldi versenytársához viszonyította önmagát. Emellett is fontos felfigyelni arra a jelenségre, hogy a kutatás-fejlesztés szintje a „kiugrók-

nál” kiugróan magas volt (3,64 5 fokozatú Likert-skálán), a „stabil növekvőké” átlag körüli (3,05), míg a többi vállalatcsoportban átlag alatti. A „stabil növekvő” és „stagnáló” vállalatok kintlevőségei átlagon aluli értékelése elgondolkodtató. Erre a tényezőre érdemes későbbiekben odafigyelni. A „kiugrók” hitelképessége meghaladta az összes többi vállalatcsoportét. (Lásd 18. táblázat)

18. táblázat

A versenytárshoz viszonyított teljesítmény 2005-2008 között vállalati önértékelés alapján

	Exportteljesítmény-klaszter			Nincs export (n=103)
	Stagnálók (n=19)	Kiugrók (n=11)	Stabil növekvők (n=20)	
Költséghatékonyság	3,18	3,45	3,35	3,15
Piaci részesedés	2,94	3,45	3,15	2,77
Technológiai színvonal	3,41	3,55	3,65	3,12
Versenyképes árak	3,24	3,64	3,2	3,33
Vállalati image	3,47	4	3,15	3,18
Hitelképesség	3,24	3,45	3,1	3,34
Kintlevőségek szintje	2,88	3,36	2,95	3,06
Exportpiacokon való megjelenés	3	2,91	3,4	2,53
K+F ráfordítások szintje	2,94	3,91	3,05	2,99
Új termékek piacra vitele	3	3,45	3,16	2,93

(1: sokkal gyengébb, 3, hasonló 5: sokkal jobb)

A marketingvezetők értékelése is megerősítette a „kiugrók” működési kiválóságát és azt a feltételezést, hogy az exportáló vállalatok általában jobb teljesítményjellemzőkkel rendelkeznek. Ugyanakkor érdemes felfigyelni néhány jelenségre. A „stagnáló” vállalatok önértékelése a vevői értékteremtés, a versenytársak lépéseire történő reagálás, a versenytársak magatartásának követése, a vállalat versenyelőnyeinek kihasználása szempontjából alulmaradt a nem exportáló vállalatok átlagának is. Két olyan tényező

volt, amelyben a „stabil növekvő” vállalatok bizonyultak a legjobbaknak, illetve a „kiugrók” önértékelése nem érte el a nem exportáló vállalatok átlagát: a vevői igényekre történő hatékony reagálás és a versenytársak lépéseire történő gyors válaszadás. Ez az eredmény abból a szempontból is figyelmet érdemel, hogy a legjelentősebb exportarányal rendelkező „stabil növekvő” vállalatok a gyors, rugalmas szállítást tekintették a legfontosabb tényezőnek a sikeres exportüzletekhez. (Lásd 19. táblázat)

19. táblázat

A vállalati önértékelés exportteljesítmény-klaszter szerinti bontásban

	Exportteljesítmény-klaszter			Nincs export (n=103)
	Stagnálók (n=19)	Kiugrók (n=11)	Stabil növekvők (n=20)	
A vállalatom jobban ismeri a fogyasztók igényeit	3,5	3,64	3,4	3,24
A vállalatom jobb a vevői értékteremtésben	3,35	4	3,4	3,35
A vállalatom hatékonyabban reagál a vevői igényekre	3,78	3,55	4,05	3,59
A vállalatom gyorsabban reagál a versenytársak lépéseire	3,39	3,45	3,55	3,54
A vállalatom jobban tud élni a versenyelőnyeivel	3,22	3,64	3,53	3,46
A vállalatom jobban követi a versenytársak mozgását	3	3,9	3,2	3,32
A vállalatom jobban képes az iparági változások előrejelzésére	3,28	3,7	3,3	3,17

(1: egyáltalán nem ért egyet vele, 5: teljes mértékben egyetért)

A termelésvezetők értékelése alapján a technológia megbízhatósága és a minőség egyenletessége szempontjából a „kiugrók” voltak a legjobbak, ugyanakkor az alkalmazott technológiájuk energiaigénye és a káros emisszió kibocsátása nem érte el a nemzetközi átlagszínvonalat. A „kiugrók” technológiájának munkaigényessége a nemzetközi átlagnak megfelelő, ugyanakkor elmarad a többi csoport önértékelésétől, még a nem exportáló vállalatok átlagos értékétől is. A „stabil növekvő” vállalatok technológiájának anyagigényessége volt a legjobb. Az exportáló vállalatok átlagosan kevésbé képzett munkaerőt alkalmaztak, mint a nem exportáló vállalatok. A „kiugróknál” alkalmazott technológia működtetése igényelte a legkisebb szaktudást. (Lásd 20. táblázat)

20. táblázat

A vállalatnál alkalmazott „átlagos” technológia értékelése nemzetközi viszonylatban

	Exportteljesítmény-klaszter			Nincs export (n=103)
	Stagnálók (n=19)	Kiugrók (n=11)	Stabil növekvők (n=20)	
Megbízhatóság	3,73	4,25	3,44	3,58
Minőség egyenletessége	3,88	4	3,61	3,73
Energiaigény	3,06	2,75	3	3,19
Káros emissziók	3,27	2,75	3,22	3,15
Anyagigényesség	3,4	3,38	3,56	3,11
Munkaigényesség	3,38	3	3,33	3,31
A működtetéshez igényelt munkaerő képzettsége	3,33	2,5	3	3,24

(1: leggyengébb színvonalú, 5: legmagasabb színvonalú)

Vizsgáltuk az egyes működési jellemzők 2006 és 2008 közötti változását. A munkaerő elégedettségét kivéve a többi vizsgált tényező vonatkozásában az exportáló vállalatok nagyobb mértékű javulást értek el, mint a nem exportáló vállalatok. A „stagnálók” és „kiugrók” változatlanok tekintették a munkaerő elégedettségét, a „stabil növekvők” kis mértékben javulónak. Az exportáló vállalatok a gyártás átfutási idejét, a munkaerő termelékenységét és az átfogó termelékenységet javították a legnagyobb mértékben. Ugyanakkor az egyes klaszterek között tapasztalhatunk eltéréseket. A készletforgás javítása a „stagnálóknál” kapott prioritást, míg a munkaerő tudásának növelése a „stabil növekvő” vállalatoknál volt a legjellemzőbb. (Lásd 21. táblázat)

21. táblázat

A működési jellemzők alakulása 2006 és 2008 között

	Exportteljesítmény-klaszter			Nincs export (n=103)
	Stagnálók (n=19)	Kiugrók (n=11)	Stabil növekvők (n=20)	
Gyártási/szolgáltatásnyújtási egységköltség	2,39	2,11	2,37	2,07
Gyártási átfutási idő	(2-3) 2,67	(2) 2,89	(1) 2,84	2,32
Munkatermelékenység	(1) 2,76	(3) 2,78	(4) 2,58	2,42
Átfogó termelékenység (output/input)	(4) 2,56	(1) 3,11	(2) 2,72	2,33
Készletforgás	(2-3) 2,67	2,33	2,26	2,3
Kapacitáskihasználás	2,44	(4) 2,56	2,47	2,38
Gyártás/szolgáltatásnyújtás általános költsége	2,12	2,11	2,42	2,13
Munkaerő-clégedettség	2	2	2,26	2,2
Munkaerő tudása, felkészültsége	2,39	2,44	(3) 2,68	2,47

(1: több mint 5%-kal romlott, 2: kb. ugyanolyan, 3: javult 5-10%-kal, 4: javult 10-25%-kal, 5: több mint 25%-kal javult)

A vállalati működés megítéléséhez érdekes adalékot ad az is, ha megvizsgáljuk, hogy a vállalatvezetők véleménye szerint a vállalat mely területeit kellene még fejleszteni. Az exportáló vállalatok számára nagyobb kihívást jelent a kereskedelem és a marketing, mint a nem exportáló vállalatok számára. Ezen belül a „kiugrók” érzik a legnagyobb változtatás szükségességét az értékesítés területén, ez összhangban van a korábbi megállapításokkal, miszerint ezek az egyébként jó működési jellemzőkkel rendelkező vállalatok lemaradásban vannak exportpiaci tapasztalatukat, exportpiaci teljesítményüket tekintve. A kereskedelem és marketing területének fejlesztését a „stagnálók” és „kiugrók” egyaránt az egyik legfontosabb területnek tekintették, ugyanakkor a logisztikai rendszer megítélése különböző. A „kiugrók” a logisztikai rendszer változtatását a második legfontosabb tényezőnek tekintették, míg a „stagnálóknál” az utolsó helyet foglalta el. A „stabil növekvő” vállalatok a költséggazdálkodás területén érezték leginkább a változtatás szükségességét, ezt követte az értékesítés és harmadik helyen a stratégiai tervezés szerepelt. A „stagnálók” ugyanolyan mértékben fontosnak tartják a stratégiai tervezés fejlesztését, míg a „kiugrók” az egyik legkevésbé változtatandó területnek értékelték. Az exportáló vállalatok sokkal

inkább érzik a változtatás szükségességét az egyes működési területükön annak ellenére, hogy önértékelésük kis mértékben jobb, mint a nem exportáló vállalatoké. (22. táblázat)

22. táblázat

A változtatások szükségessége

	Exportteljesítmény-klaszter			Nincs export (n=103)
	Stagnálók (n=19)	Kiugrók (n=11)	Stabil növekvők (n=20)	
Kereskedelem/ Marketing	3,05	2,82	2,45	2,28
Termelés	2,89	2,73	2,74	2,47
Értékesítés	2,89	3	2,9	2,71
Logisztika	2,11	2,82	2,55	2,41
Költséggazdálkodás	2,79	2,64	2,95	2,62
Stratégiai tervezés	2,74	2,18	2,74	2,37

(1: úgy jó ahogy van, 5: teljesen másként kellene csinálni.)

A működési jellemzők háttérében álló beruházási tevékenység vizsgálatakor azt tapasztaltuk, hogy a csökkenő exportteljesítményű „stagnáló” vállalatok beruházási tevékenységei és a kutatás-fejlesztési ráfordításai még a korábbi évek átlagát sem érték el. A „stabil növekvő” vállalatok beruházási aktivitása volt a legmagasabb a többi vállalatcsoporttal összehasonlítva, illetve meghaladta a korábbi évek átlagát. A kutatás-fejlesztés területén a „kiugrók” újból kiemelkedő teljesítményt jeleztek, kis mértékben még a „stabil növekvő” vállalatoknál is jobban növelték kutatás-fejlesztési ráfordításukat.

A három exportteljesítmény-klaszter működési jellemzőit összehasonlítva azt láthattuk, hogy a „stabil növekvő” vállalatok az elmúlt három évben jelentősen növelték beruházásaikat, a legtöbb értékelési kritérium szerint átlag feletti önértékelést adtak. A többi vállalatcsoporttal összehasonlítva az exportpiaci megjelenésük értékelése volt a leginkább kiemelkedő, de emellett érdemes megemlíteni a magasabb technológiai színvonalat, a hatékonyabb és gyorsabb reagálást a vevői igényekre és a versenytársak lépéseire. A költséghatékonyságot tekintetk a leginkább fejlesztendő területnek.

A „kiugrók” leggyengébb pontja az exportpiaci megjelenésük. Az elmúlt években a növekedés jellemezte őket, de az értékesítés területén látják a legnagyobb igényt a változtatásra. Az alkalmazott technológiájuk megbízhatóságát és a minőség egyenletességét nagyon jónak (minden vállalatcsoportnál jobbnak) értékelték, ugyanakkor technológiájuk energiaigénye és káros emisszió kibocsátásuk önbevallásuk szerint még az átlagos színvonalat sem érte el.

A „stagnáló” vállalatok önértékelése a legtöbb esetben alulmaradt a másik két klaszterrel szemben. Ez összhangban van azzal, hogy a legtöbb működési területen ők érezték a legnagyobb igényét a változtatásnak. A „stagnáló” nemcsak a másik két klaszterhez képest adtak alacsonyabb önértékelést, hanem önbevallásuk alapján gyakran még az iparági átlagot sem érték el, pl. jövedelmezőség és piaci részesedés esetén. Beruházási aktivitásuk önbevallásuk alapján csökkent.

Összefoglalás

Az elemzés célja a Magyarországon működő exportáló vállalatok jellemzőinek feltárása volt a 2009-es versenyképességi felmérés alapján. Az exportáló vállalatokat klaszterelemzés segítségével három csoportba soroltuk.

Jól elkülöníthető csoportot képeztek a jelentős exporthányaddal és folyamatos exportvolumen-növekedéssel jellemezhető „stabil növekvő” vállalatok. Bár a teljes vállalati minta csupán 19%-át jelentették, a vállalati minta 2008-as teljes export-árbevételének 63%-át ők adták. 45%-uk többségi külföldi és 45%-uk többségi belföldi tulajdonban volt. A vállalati önértékelés alapján ez a vállalatcsoport a legsikeresebb az exporttevékenység területén, 2005 és 2008 között exportpiaci forgalmuk növekedett. Működési kiválósággal jellemezhetjük e vállalatcsoportot, a másik két klaszterrel összehasonlítva az exportpiaci megjelenésük bizonyult kiemelkedően jónak. Az exportpiaci sikerek értékeléséhez viszont érdemes tudni, hogy e vállalatcsoporton belül a vállalatok 55%-ánál a tulajdonosok szerepeltek a vevők között, és 2008-ban a tulajdonosok vagy különböző érdekeltségek részesedése az összárbevételből átlagosan 57,7% volt. A vállalatcsoport kiváló működési jellemzői alátámasztották a sikeres exportpiaci megjelenést, ugyanakkor néhány gyengébb pontra érdemes odafigyelni (például kintlevőségek kezelése, költséggazdálkodás). A legnagyobb veszélyt a világpiaci tendenciáknak való kitettségük jelenti. Míg 2008-ig náluk lehetett kimutatni a legnagyobb növekedést mind a belföldi, mind az exportpiacaik tekintetében, 2009-re ők várták a legnagyobb visszaesést. Egyharmaduk 2009-ben már védekező stratégiát alkalmazott, és rájuk volt a legjellemezőbb az az állítás, hogy nem ismerik az elkövetkezendő két év várható piaci lehetőségeit.

A második érdekes csoportot a „kiugróknak” elnevezett vállalatcsoport jelentette. Általánosságban önmagukat az iparáguk meghatározó szereplőjének tekintették, az exportrészesedésük ugyanakkor még nagyon alacsony. Működési jellemzőjüket vizsgálva működési kiválósággal jellemezhetjük őket is, több esetben a vállalati önértékelésük még a „stabil növekvő” vállalatok önértékelésénél is jobb volt. Vállalati jövedelmezőségben és költséggazdálkodásban felülmúlták a többi vállalatot. Leggyengébb pont-

juk egyértelműen az exportpiacokon való megfelelés volt. Ezzel összhangban a leginkább fejlesztendő területnek az értékesítést tekintették. Habár működési kiválóság jellemzi ezeket a vállalatokat, érdemes odafigyelni arra, hogy hiába jók a költséggazdálkodás területén, a versenyképes árakat mindenki a legkevésbé befolyásoló tényezőnek tekintette a sikeres exportügyletekben. A vállalat jövőbeli kilátásait tekintve ők a legoptimistábbak, de a sikeres belpiaci stratégia és az alapvetően jó működési jellemzők önmagukban még nem elégségesek a sikeres exportpiaci szerepléshez. Az exporttevékenység területén jelentős hátránnyal rendelkeznek a „stabil növekvő” vállalatokhoz képest. Elsősorban a belföldi piacokra koncentrálnak. Kérdés hogy akarnak-e, illetve képesek-e ezen változtatni a jövőben.

A harmadik csoport, a „stagnáló” tekinthetők a legheterogénebbnek. E vállalatcsoporton belül voltak jelentős exportrészesedéssel és jelentős exportpiaci tapasztalatokkal rendelkező vállalatok, ugyanakkor a részesedésük az összexport volumenből csupán 6,7%. Tevékenységüket a stagnálás, s gyakran a hanyatlás jellemezte. 2008-ban a többségük visszahúzódó vagy védekező stratégiát követett. Beruházásaikat az elmúlt években visszafogták. A „stagnáló” vállalatok önértékelése a vevői értékteremtés, a versenytársak lépéseire történő reagálás, a versenytársak magatartásának követése, a vállalat versenylőnyének kihasználása szempontjából alulmaradt a nem exportáló vállalatok átlagának is. Jövedelmezőségük és piaci részesedésük iparági átlag alatt volt önértékelésük szerint. Kérdés az, hogy ezen a negatív tendencián képesek-e változtatni a jövőben.

A cikk megállapításainak érvényességét korlátozza a klaszterekben szereplő alacsony elemszám (50 vállalat) és a vállalatvezetők szubjektív értékelésének dominanciája. Az eredmények ugyanakkor rámutattak olyan jelenségekre, amelyek további vizsgálatot igényelnek. Az exporttevékenység növelése a hazai gazdasági fejlődés egyik fő hajtóereje. Az eredmények felhívták a figyelmet arra, hogy a hatékony vállalati működés előfeltétele a sikeres exportpiaci jelenlétnek, de önmagában a belföldi piacokon való sikeres helytállás nem elegendő. Izgalmas, további kutatásra érdemes kérdés, hogy a hazai kis- és középvállalatok mekkora része rendelkezik versenylőnnyel és tanulási képességgel ahhoz, hogy külfiacra lépjen, és ahhoz, hogy a megszerzett külfiaci

kapcsolatokon keresztül fejlessze mindazokat az ismereteket, amelyek alapját jelentik a fenntartható, sikeres exportpiaci jelenlétnek.

Felhasznált irodalom

- Chikán A. – Czakó E. – Zoltayné Paprika Z.* (2010): Vállalati versenyképesség válsághelyzetben. Gyorsjelentés a 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeiről
- Czakó E.* (2010): Vállalati teljesítmények méretkategóriák szerint és a versenyképesség intézményi és szolgáltatási rendszere. in: Állami Számvevőszék Kutatóintézete (2010): A közszféra és a gazdaság versenyképessége empirikus eredmények és tanulságok. 2010. április, p. 69-84.
- Incze E.* (2005): A vállalatok nemzetközi terjeszkedésének jellemzői. Versenyben a világgal 2004-2006 gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból. 18. sz. műhelytanulmány
- Juhász P.- Reszegi L.* (2011): A kivitel nyertesei. Figyelő Top 200
- Kállay L. – Lengyel I.* (2008): A magyar kis- és középvállalatok nemzetköziesedésének főbb jellemzői az Európai Unió csatlakozás előtt. Vállalkozás és Innováció, 2. évfolyam, 1. szám, I. negyedév, p. 54-76.
- Kazainé Ónodi A.* (2011): A magyarországi exportáló vállalatok teljesítményének jellemzői. Műhelytanulmány
- Matyusz Zs.* (2011): A 2009-es versenyképességi adatfelvétel vállalati mintájának alapjellemezői és reprezentativitása. Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ
- Munkácsi Zs.* (2009): Kik exportálnak Magyarországon? Vállalati méret és külföldi tulajdon szerinti exportkoncentráció és a külföldi tulajdon hatása az exportorientációra. MNB-szemle, július, p. 22-38.
- Szerb L. - Márkus G.* (2008): Nemzetköziesedési tendenciák a kis- és közepes méretű vállalatok körében Magyarországon a 2000-es évek közepén. Vállalkozás és Innováció, 2. évfolyam, 2. szám, I. negyedév, p. 36-58.
- Szél K.* (2010): A magyar külkereskedelem áruszerkezetének változásai a válság éveiben. Ecostat Gazdaság- és Társadalomkutató Intézet Műhelytanulmány. 2010. június. http://www.ecostat.hu/archiv/download/muhely/ECOSTAT_muhely_100605.pdf (Letöltve: 2011. dec.19)

KENESEI Zsófia - GYULAVÁRI Tamás

A MARKETING-ERŐFORRÁSOK HATÁSA A VÁLLALATI VERSENYKÉPESSÉGRE

A tanulmány a marketing-erőforrások és a vállalatok versenyképessége közötti összefüggéseket elemzi és hasonlítja össze az öt évvel korábbi felmérés eredményeivel. A háromszáz hazai vállalatra kiterjedő kutatás során a szerzők azt állapították meg, hogy a vizsgált marketing-erőforrások mindegyike hatással van a vállalati teljesítményre. Ez annyiban jelent változást az öt évvel korábbi eredményekhez képest, hogy akkor a marketingképességek szerepe még nem volt egyértelmű. Az elemzés során kimutatták, hogy a vállalatok által birtokolt marketing-erőforrások hasonló struktúrát mutatnak, mint korábban. Ezek közül kiemelkedik a marketingfunkcióhoz leginkább köthető piacszerzési dimenzió, amely a legszorosabb összefüggést mutatja a versenyképességgel. A vizsgált vállalatok egy kis csoportjának (12%) sikerült a versenyképes termékkínálat és árak fenntartása mellett e képesség kifejlesztésében és birtoklásában előre lépniük. Körükben a sikeres vállalatok aránya kiemelkedő.*

Kulcsszavak: versenyképesség, vállalati teljesítmény, marketing-erőforrások, marketingeszközök, marketingképességek

A vállalatok versenyképességét magyarázó elméletek számos, egymástól eltérő megközelítésen alapulnak (lásd Chikán - Czakó, 2009), amelyek közül az egyik leginkább kutatott irányzat a vállalati erőforrásokból, és azok felhasználási módjaiból indul ki. Az elmúlt évekig azonban elsősorban a koncepcionális publikációk domináltak ezen a területen, és csak kevesebb empirikus eredmény próbálta igazolni a feltételezett összefüggéseket (Hooley és társai, 2005). Jelen kutatásunkban a fenti irányzaton belül a marketing-erőforrások versenyképességre gyakorolt hatását vizsgáltuk.

A kutatás során 313 vállalattal készült kérdőíves interjúk, és a lehetőségekhez mérten négy terület felelőse - a vállalat legfőbb vezetője, a marketingvezető, a pénzügyi vezető és a termelési vezető - külön kérdőívet töltött ki. Az adatfelvételre 2009 májusa és novembere között került sor, 13%-os válaszadási arány mellett. A minta kétharmadát olyan vállalatok tették ki, amelyek 50 főnél több alkalmazottat foglalkoztatnak, mivel a kutatási program tartalmazott olyan kérdéseket is, amelyek elsősorban csak esetükben értelmezhetők (Matyusz, 2009). Az eredményeket helyenként összevetettük a korábbi, 2004-es adatfelvétel során tapasztaltakkal.

A cikk első részében az erőforrások általános és marketingspecifikus elméletét ismertetjük, kitérve a marketing-erőforrások és a vállalati versenyképesség kapcsolatára. Ezt követően rátérünk az eredményekre, me-

lyek keretén belül megvizsgáljuk, hogy a vállalatok milyen marketing-erőforrásokat birtokolnak leginkább; ezek közül melyek azok, amelyek együttes megjelenése jellemzőbb; az így kialakított erőforrás-faktorok alapján milyen stratégiai csoportokat lehet kialakítani, illetve megvizsgáljuk, hogy mindezek hogyan hatnak a vállalatok versenyképességére.

A marketing-erőforrások elméleti háttere

Az erőforrás-alapú vállalatértelmezés

A vállalati versenyképesség szakirodalmában meghatározó szerepet kap az erőforrás-alapú vállalatfelfogás, amely eredetileg az 1950-es években fejlődött ki a közgazdaságtani és a stratégiai területekből, és amelynek első megjelenését a legtöbben Edith Penrose munkáihoz kötik (Chikán - Czakó, 2009). Az erőforrás-alapú szemlélet a stratégiaalkotásban és a versenyképesség kialakításában elsősorban a belső, szervezeti faktorok fontosságát hangsúlyozza, és e tekintetben szembehelyezkedik a Porter által is fémjelzett megközelítéssel, amely a környezet, azaz, az iparág-specifikus elemek meghatározó hatását emeli ki (Porter, 1980).

A fogalom összetettsége miatt az erőforrásokra nem található egységesen elfogadott definíció a szakirodalomban. Az egyik legnépszerűbb meghatározás szerint

* A tanulmány a TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 projekt támogatásával jött létre.

erőforrásnak tekinthető „minden, a vállalat által kontrollált eszköz, képesség, szervezeti folyamat, vállalati jellemző, információ, tudás stb., amely lehetővé teszi a vállalat számára, hogy eredményességet és hatékonyságot növelő stratégiát valósítson meg” (Barney, 1991: 101. o.).

A fenti értelmezés is érzékelteti, hogy számtalan erőforrás azonosítható egy szervezet esetében, léteznek azonban olyanok, melyek fontosabbak a többinél. Hooley és társai (2005) szerint ezek az alábbi három szempont megfelelő súlyozása alapján határozhatók meg:

- milyen mértékben segítik a versenytársaknál nagyobb vevői érték létrehozását, - milyen nehezen szerezhetők meg, fejleszthetők ki, - mennyire védhetők meg a versenytársak másolási szándékától.

A vállalat a versenylőnyt biztosító erőforrásokat többféleképpen védheti meg a többi piaci szereplőtől. Egyrészt jogi eszközökkel, amennyiben azok olyan szellemi tulajdont képeznek, amelyek levédhetők. A vállalat gazdasági korlátot is felállíthat, például egy bizonyos szintű méretgazdaságosság elérésével. Végül sikeresen védhető meg az erőforrás, ha az kevésbé átlátható, mert például nehezen kódolható tudásra, képességre épül, több erőforrás összetett kombinációjaként fejt ki hatást, illetve, ha a versenytárs számára nem azonosítható, hogy a versenylőnyt milyen erőforrás felhasználásával sikerült elérni.

A marketing-erőforrások

Az erőforrás-elmélet keretén belül George Day munkái kísérletet tesznek arra, hogy az elméletet a marketing területén is értelmezni lehessen. A szerző a marketing-erőforrások két típusát különbözteti meg: a marketing-eszközöket és -képességeket. A marketingeszközök olyan adottságoknak tekinthetők, amelyeket a vállalat megszerzett vagy létrehozott (Day, 1994). Bár a marketing-eszközök általában olyan jellegű tényezők, amelyeknek, a szakirodalom szerint, meghatározható a pénzügyi értéke, ám minél elvontabban értelmezzük az eszköz fogalmát, és terjesztjük ki az immateriális javakra, ez annál kevésbé lehetséges. A versenyképesség szempontjából a marketingeszközökön belül azok a legfontosabbak, amelyek vállalatspecifikusak, ezáltal nehezebben szerezhetők meg, illetve másolhatók. Ilyenek lehetnek a koncessziók, a márkaérték, egy jól kiépített disztribúciós hálózat, egy részletesebb és régebb óta működtetett vevői adatbázis stb. Az erőforrásokon belül a képességek az eszközök kötőelemei, amelyek segítségével az eszközöket, illetve azok rendszerét működtetni lehet. Ezek olyan készségeket és a szervezet által felhalmozott tudást jelentenek, amelyek a vállalati folyamatokban érthetők tetten.

A marketing-erőforrások értelmezése során Hooley

- Saunders - Piercy (2004) megpróbálnak továbblépni, és megkülönböztetik az erőforrás-alapú marketinget, amely egyfajta középút az értékesítésorientáció és a vevőorientáció között. Hooley és társai (2005) a marketing-erőforrásokon belül megkülönböztetnek piaci alapú erőforrásokat és marketinget támogató erőforrásokat. A piaci alapú erőforrások segítségével – a szerzők felfogása szerint – képesek vagyunk azonnali versenylőnyt kialakítani, mert azok közvetlen hatást fejtenek ki a marketingjellegű és - azon keresztül - a pénzügyi teljesítményre. A marketinget támogató erőforrások, ezzel szemben, csak közvetetten hatnak a versenylőnyre, a piaci alapú erőforrásokon keresztül. A szerzők szerint a marketinget támogató erőforrásokhoz a piacorientáció és a menedzseri képességek tartoznak, míg a teljesítménnyel közvetlen kapcsolatban álló piaci alapú erőforrások négy típusát különböztetik meg, amely így magába foglalja a hírnéven alapuló, illetve az emberierőforrás-alapú eszközöket, valamint a piaci innovációs, illetve a vevőkiszolgálási képességeket.

A marketing-erőforrások és a versenyképesség

A versenyképesség-kutatások gyakran az országokat, régiókat hasonlítják össze, így a fogalom pontos értelmezése vállalati szinten ritkábban kap figyelmet. Az általunk elfogadott definíció szerint „a vállalatok versenyképessége abban áll, hogy a társadalmi normák betartásával úgy kínáljanak termékeket a fogyasztóknak, hogy azok hajlandóak legyenek ezekért a versenytársakénál nagyobb jövedelmezőséget biztosító árat fizetni” (Chikán - Czakó, 2009: 78. o.). A szakirodalomban vannak ugyan törekvések, melyek során a definíció megpróbálja magába integrálni a fogalom előzményeit is, de annak bonyolult hatásmechanizmusai miatt ezek kevésbé szerencsés próbálkozások. Nem lehet ugyanis általánosan meghatározni, hogy a tényezők egymásra gyakorolt hatása, illetve hozzájárulása a versenyképességhez időben hogyan változik. A rendszer dinamikus természete miatt viszont azt is nehéz kijelölni, hogy mely vállalati folyamatokra érdemes az elemzéseket fókuszálni. A Versenyképesség Kutató Központ kutatása ezért a vállalati funkciók széles körére terjed ki, amely lehetővé teszi, hogy külön-külön, illetve párhuzamosan is vizsgálni lehessen a teljesítményre gyakorolt hatásukat. Mielőtt rátérnénk az erőforrások és a versenyképesség összefüggésére érdemes még megemlíteni az eszközök és a képességek viszonyáról, hogy azok egymással is interaktív kapcsolatban állhatnak. Az egyes eszközök felhasználásával egyrészt sikeresebben tudunk működtetni más eszközöket, így az ezekhez kapcsolódó képességeink is javulnak. Egy részletes vevőadatbázis

segítségével például képesek vagyunk hatékonyabban felhasználni a termékfejlesztésre vagy kommunikációra elköltethető pénzeszközöinket. Ugyanakkor mindez fordítva is igaz, a képesség segítségével nemcsak működtetni, de létrehozni vagy erősíteni is tudjuk a meglévő marketing-eszközöket is. A sikeres termékinnovációk és azok piaci bevezetésének képessége például egy idő után erősíthetik a márkaértéket. Mindez azért is lehet érdekes, mert ez ismételten felveti a vállalati versenyképesség értelmezésének kérdését. Chikán - Czákó (2009) például megjegyzi, hogy a különböző kompetenciák és képességek eredménye a vállalati teljesítményen felül olyan további előnyökben is megnyilvánulhat, mint pl. a lojális vevőkör. Ez utóbbi azonban erőforrás-elméleti megközelítésből tekinthető egyfajta marketingeszköznek is.

Sok szerző az eszközökkel szemben a képességeket tekinti igazán a vállalat versenyképességét meghatározó tényezőknél, mert ezeket csak fokozatosan lehet megszerezni, kifejleszteni (Rumelt – Schendel - Teece, 1991; Day, 1994). A védhetőség - ezáltal a fenntarthatóság - abból is fakadhat, hogy a képességek jobban beépülnek a vállalati folyamatokba, így nehezebb is őket azonosítani. Ugyanakkor az erőforrások összetett kombinációi sokszor gátjai is lehetnek a gyors reagálásnak, hiszen ezek a kombinációk merev eljárásokba, rutinokba, egymásra épülő rendszerekbe szerveződhetnek. Eisenhardt - Martin (2000) így megkülönböztet dinamikus képességeket, amelyek az erőforrások megszerzését, újrakonfigurálását, illetve integrálást segítik. Ezeknek a fontosságát és a versenyképesség fenntartásában játszott szerepét elsősorban a piaci turbulencia határozza meg.

Annak ellenére, hogy az erőforrás-alapú vállalatelmélet sok esetben csak esettanulmány jellegű kutatásokra építi következtetéseit, néhány esetben kvantitatív felmérésekkel is vizsgálták az erőforrások és a teljesítmény kapcsolatát. Hooley és társai (2005) szignifikáns kapcsolatot mutattak ki mind a marketinget támogató erőforrások közvetett, mind a piaci alapú erőforrások közvetlen hatása esetében. Sajtos (2004) szintén pozitív összefüggést mért a marketing-erőforrások és a teljesítmény között.

Az empirikus kutatás eredményei

A kutatásunk keretében vizsgált marketing-erőforrásokat – azon belül az eszközöket és a képességeket - a hagyományos 4P szerint csoportosítottuk (1. táblázat). Ezek közül nem találtunk olyat, amelynek átlagos megítélése pozitív vagy negatív irányban kiemelkedne a hazai vállalatok körében. A válaszadók úgy vélik (2. táblázat), hogy az új termékek piaci bevezetésének képességét birtokolják a legkevésbé (3,11), míg leginkább a vevői igények rugalmas

kielégítésében erősek (3,76). A képességeknél az átlagok szóródása valamivel nagyobb volt, mint az eszközöknél.

1. táblázat

A vizsgált marketing-erőforrások felosztása marketing-eszközökre és -képességekre

ESZKÖZ	KÉPESSÉG
<i>Termék</i>	
Termékminőség	Új termék piacra vitele
Széles termékválaszték	Rugalmas vevőigény-kielégítés
<i>Ár</i>	
Versenyképes árak	Költséghatékonyság
<i>Elosztás</i>	
Jól szervezett elosztási csatornák	A szállítás pontossága
Közvetlen kapcsolat a fogyasztókkal	Rövid szállítási idő
<i>Reklám</i>	
Vállalati imázs	Innovatív eladásösztönzés alkalmazása

A marketing-erőforrások hatása a versenyképességre

Az eredmények meglehetősen egyértelmű kapcsolatot mutatnak a vállalati teljesítményt magába foglaló vállalati besorolás és a marketing erőforrások között, ugyanis az összes tényező esetében sikerült szignifikáns összefüggést meghatározni (2. táblázat). Az öt évvel korábbi, 2004-es kutatáshoz képest tehát a mért kapcsolat erősödött, mivel akkor a marketingeszközök közül a fogyasztókkal kiépített közvetlen kapcsolat esetében nem sikerült statisztikai kapcsolatot kimutatni, illetve akkor a képességek esetében csak a rugalmas vevőkiszolgálás, a gyors, valamint pontos szállítás esetében mértünk összefüggést (Kolos és társai, 2005).

Jelen tanulmány során azt állapíthatjuk meg, hogy különösen a vezető vállalatok rendelkeznek jobb marketing-erőforrásokkal, mint versenytársaik. A részletesebb elemzés során kitűnt, hogy a vezető vállalatok átlagai minden egyes elem esetében statisztikailag is eltértek az átlagosan teljesítőktől, míg utóbbiak csak felerészben tértek el a lemaradó vállalatoktól. Tehát a rés leginkább a vezető és a többiek között jelenik meg markánsan.

A vállalati teljesítménycsoportokra jellemző marketing-erőforrások

	Vállalati teljesítmény			Főátlag
	Lemaradók	Átlagosan teljesítők	Vezetők	
Marketingeszközök				
Termékminőség***	3,33	3,59	3,94	3,65
Széles termékválaszték***	3,02	3,40	3,79	3,45
Versenyképes árak***	3,07	3,34	3,66	3,39
Jól szervezett elosztási csatornák***	2,71	3,23	3,57	3,23
Közvetlen kapcsolat a fogyasztókkal***	3,26	3,49	3,95	3,60
Vállalati imázs***	2,75	3,31	3,83	3,36
Marketingképességek				
Új termék piacra vitele***	2,55	2,94	3,70	3,11
Rugalmas vevőigény-kielégítés***	3,48	3,61	4,12	3,76
Költséghatékonyság***	2,72	3,20	3,48	3,19
Rövid szállítási idő***	3,32	3,35	3,88	3,53
A szállítás pontossága***	3,44	3,53	3,99	3,66
Innovatív eladásösztönzés alkalmazása***	2,75	3,08	3,66	3,20

* p < 0,10; ** p < 0,05; *** p < 0,01; skála: 1 = a versenytársnál sokkal gyengébb, 5 = a versenytársnál sokkal jobb; n = 247-252

Annak érdekében, hogy meghatározzuk a vizsgált erőforrás-csoportok közötti struktúrát, illetve további elemzések céljából kevesebb és kezelhetőbb erőforrás-dimenzióhoz jussunk, feltáró faktorelemzést (főkomponens-analízist) is végeztünk. Az eredmények jobb értelmezhetősége érdekében – hasonlóan az öt évvel korábbi elemzéshez – ki kellett vennünk a költséghatékonyság és a vevőkkel kialakított közvetlen kapcsolatot lefedő állítást, mert azok egyszerre több faktorhoz is kapcsolódtak, magas korrelációs értékek mellett.

A végeredményként kialakított faktorstruktúra teljesen meg-egyezik az előző, öt évvel korábbi kutatás során kapott ered-

ménnyel, ami nagymértékben növeli annak megbízhatóságát. Természetesen a tényezők és a faktorok közötti korreláció valamelyest eltér, de ez tartalmilag nem jelent változást. Az egyes faktorok elnevezését így nem változtattuk meg a legutóbbi alkalomhoz képest (Kolos és társai, 2005).

Az eredmények alapján három dimenziót sikerült azonosítani (3. táblázat). Két esetben az adott dimenzió kizárólag marketingeszközöket vagy -képességeket tartalmaz. A tényezők tagozódása nem követi a hagyományos 4P-felosztást, amely jól tükrözi, hogy mennyire nem elkülönülten kezelt területekről van szó.

A vizsgált marketing-erőforrások közötti, főkomponens-elemzéssel feltárt struktúra

	1. faktor Piacszervezés	2. faktor Piacszolgáltatás	3. faktor Piaci kínálat
Jól szervezett elosztási csatornák	,806	,244	,062
Vállalati imázs	,766	,184	,217
Innovatív eladásösztönzés alkalmazása	,672	,150	,270
Új termék piacra vitele	,574	,163	,456
Rövid szállítási idő	,238	,793	,074
Rugalmas vevőigény-kielégítés	,216	,790	,278
A szállítás pontossága	,192	,773	,299
Széles termékválaszték	,304	,191	,799
Termékminőség	,229	,186	,716
Versenyképes árak	,082	,470	,575
Az egyes faktorok által magyarázott variancia (varimax rotáció után)	23%	23%	20%
Az összes faktor által magyarázott variancia		66%	

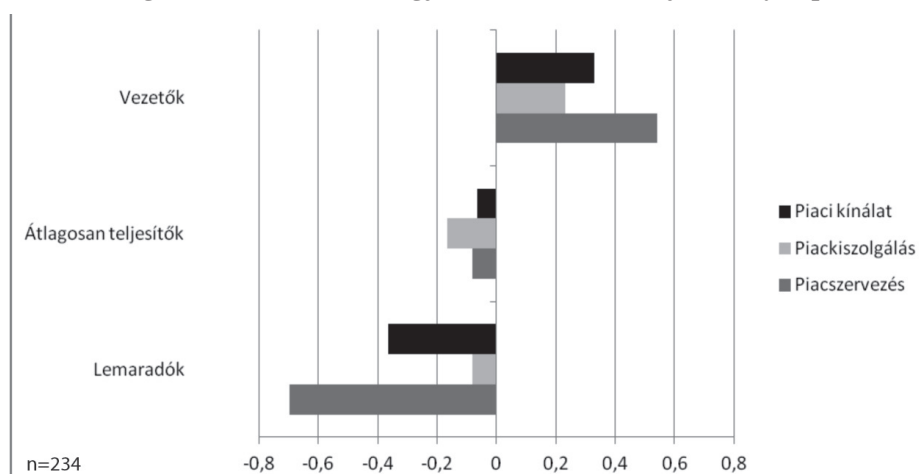
n = 236

VEZETÉSTUDOMÁNY

A piaci kínálat elnevezésű faktor mögött a vállalat ajánlatának lényegi része húzódik meg, mindaz, amivel megjelenik a piacon. A széles termékválaszték, a termékminőség és a versenyképes ár került ebbe a tényezőcsoportba. A piackiszolgálás faktor olyan képességeket jelenít meg, amelyek a Lewitt-termékkonceptió alapján, inkább egyfajta kiterjesztett termékszintnek tekinthetők. A pontos és gyors szállítás, illetve rugalmas vevőkielégítés azt fejezi ki, hogy a vállalat képes magasabb szinten kiszolgálni a vásárlóit.

Amíg az előző két faktorban olyan marketing-erőforrások jelentek meg, amelyek a teljes vállalati működés eredményeképpen is értelmezhetők, addig a harmadik faktorba kerülő elemek valamelyest szorosabban kapcsolódnak a marketingfunkcióhoz, és így azok a vállalati folyamatoktól némileg független dimenzióként is értelmezhetők. A piaci kínálat faktor például szorosan kötődik a termeléshez és annak hatékonyságához, a piackiszolgálás pedig a logisztikai funkcióra épül. A harmadik faktorba elsősorban a marketing, a trade-marketing, vagy az értékesítés által kontrollált területek kerültek be, ahol egyaránt megjelennek eszközök és képességek is. Az innovatív eladásösztönzések szervezése és az új termékek piacra vitele egyfajta innovációs készséget takar, míg a vállalati imázs és a jól szervezett elosztási csatornák inkább a marketingképességek által létrehozott eszközöket képviselik. Összességében egy olyan kompetencia rajzolódik ki, amely leginkább azt a marketingjellegű versenyképességet tükrözi, ahogy a vállalat képes reagálni, és kontrollálni a piacon történő eseményeket.

A marketing-erőforrásfaktorok megjelenése a vállalati teljesítménycsoportokban



Elemzésünk során megvizsgáltuk, hogy a faktorelemzés során kialakított dimenziók értékei hogyan változnak a vállalatok piaci teljesítménye szerint. Amint az 1. ábrán látható – és ahogy arra az egyes erőforrás-tényezők vizsgálata alapján számítani lehetett, a vezető vállalatok

mindhárom dimenzióban erősebbek. A lemaradó vállalatok piaci kínálatban és piacszerzési kompetenciában elmaradnak a másik két csoport vállalataitól. Ugyanakkor érdekes megfigyelni, hogy a kiszolgálási képesség, mint erőforrás szerint jobb pozícióval rendelkeznek, mint az átlagosan teljesítők. E faktor esetében szignifikáns különbséget csak a vezetők és az átlagosan teljesítők között sikerült azonosítani; a lemaradók a másik két csoport között helyezkednek el. A másik eredmény, amit érdemes észrevenni, hogy a - már korábban is a versenyképességhez leginkább kapcsolt - piacszerzés dimenzió mentén válnak el legmarkánsabban a teljesítménycsoportok, amely így kihangsúlyozza a mögöttes, marketinghez köthető képességek fontosságát. Amennyiben - ahogy már fentebb utaltunk rá - a piaci kínálatot a termelés hatékonyságához, a piackiszolgálást a logisztikához, míg a piacszerzést magához a marketinghez kötjük, akkor ez az eredmény összhangban van Demeter - Kolos (2006) öt évvel ezelőtti elemzésével, akik e három funkció közül a marketing és a termelés esetében találtak erősebb összefüggést a vállalati teljesítménnyel.

A vállalatok marketing-erőforráson alapuló szegmentálása

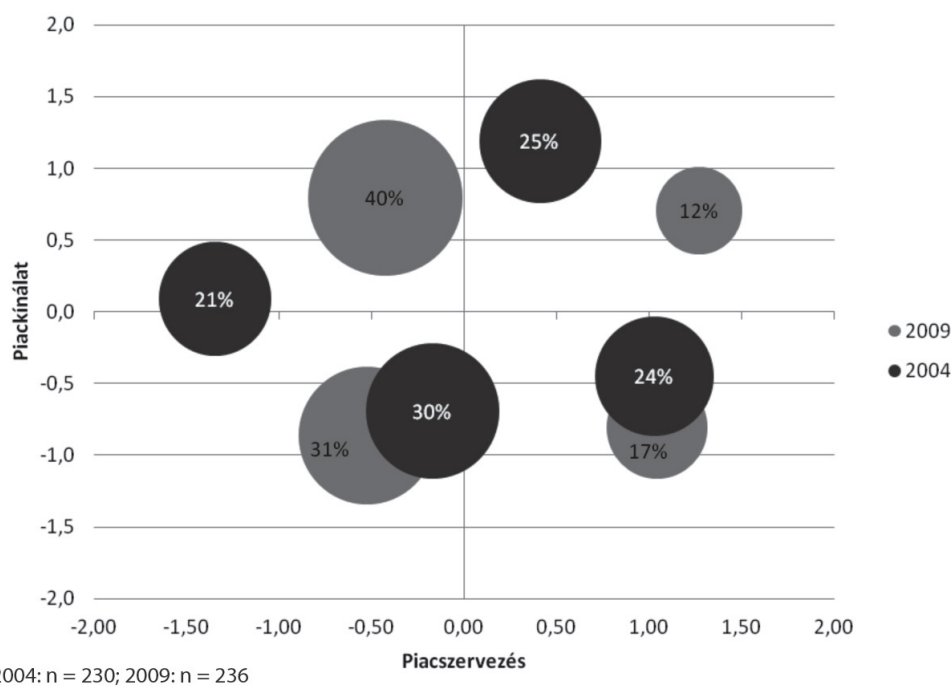
Mivel a piackiszolgálás esetében tapasztalhattuk a legkevésbé erős összefüggést a teljesítménnyel, így a másik két faktor felhasználásával végeztünk klaszterelem-

zést annak érdekében, hogy megvizsgáljuk, hogy a hasonló marketing-erőforrásokkal rendelkező csoportok a piaci szereplők mekkora hányadát teszik ki, illetve milyen egyéb vállalati jellemzőkkel írhatóak le. A szegmentálást az öt évvel korábbival megegyező módszerrel (hierarchikus klaszterelemzés, összevonási eljárás: ward) végeztük. Ezúttal is négy csoportot sikerült kialakítani, amely az eredményeket könnyebben összehasonlíthatóvá teszi.

Az egyik leglátványosabb változás a legutóbbi adatfelvétel óta, hogy a mindkét dimenzió

mentén jól teljesítő vállalati szegmentumból kivált egy, számosságukat tekintve az eredeti közel felét kitevő, 12%-os vállalatcsoport, amely az átlaghoz képest erősebb piaci kínálat mellett jelentősen fejlődött a többiekhez képest a piacszerzés területén is. (2. ábra)

A marketing-erőforrásfaktorok alapján létrehozott vállalati csoportok ábrázolása



2004: n = 230; 2009: n = 236

A csoport másik fele az átlagosnál kicsit jobb piaci kínálattal, de a leggyengébb piacszerkezési képességgel rendelkező csoporttal olvadt össze, amely így összességében a vállalatok 40%-t teszi ki. Az így létrejövő új csoportra átlagosan jobb piaci kínálat és immár nem a legrosszabb piacszerkezési képesség jellemző. Az öt évvel korábban a vállalatok 24%-át kitevő, legjobb piacszerkezési képességekkel rendelkező vállalatcsoport mérete valamelyest csökkent (17%-ra), és egyben a piaci kínálat az átlaghoz képest még rosszabb lett. Végül az a szegmenstum, amely az előző kutatás idején mindkét dimenzió mentén az átlagosnál gyengébben szerepelt, gyakorlatilag méretét megőrizte (30% helyett 31%), azonban mind a piaci kínálatban, mind a piacszerkezésben gyengültek a pozíciói az átlaghoz képest.

A vállalati szegmenstumok jellemzése során elsőként a vállalati teljesítményt kell megemlíteni, bár a fentiek fényében nagy meglepetést valószínűleg nem okoz, hogy erős eltérés tapasztalható e téren a csoportok között. (4. táblázat) Talán az arányok azok, amelyek plusz információval szolgálhatnak. A legkisebb, de a legjobb erőforrásokkal rendelkező szegmenstumban található vállalatok 71,4%-a a vezetők közé tartozik, míg a mindkét erőforrás-dimenzióban átlag alatt teljesítő vállalatcsoport esetében ez a szám csak 11%. Ha megvizsgáljuk a kapott csoportokat egyéb jellemzők szerint,

2. ábra

akkor azt láthatjuk, hogy összességében a vállalati méretben, a tulajdonosok típusában, illetve a piacconcentrátsági fokban nincs eltérés az egyes vállalati szegmenstumok között. Másrészt azonban az exportorientáció és némileg a változásokkal szembeni felkészültség szerint mutatkozott szignifikáns összefüggés. Természetesen annak ellenére, hogy egy összefüggés-vizsgálat összességében nem mutat szignifikáns kapcsolatot, annak egyes részeredményei (esetünkben a keresztábrán belül egy-egy százalék) mutathatnak kiugró, statisztikailag is szignifikáns eltérést. Ezekre az egyes vállalati klaszterek értékelésénél külön kitérünk.

Az 1. csoportról már tudjuk, hogy nagy arányban tartoznak ide a vezető vállalatok. Vállalati méret szerint a többi csoportnál kisebb a kisvállalatok aránya, és inkább jelennek meg a közepes méretűek; bár ez utóbbiak statisztikailag nem szignifikánsak. Szintén csak tendenciaként értelmezhető, hogy minden más csoportnál nagyobb valószínűséggel jelennek meg itt a külföldi tulajdonú cégek. Ehhez kapcsolódhat az az eredmény is, hogy drasztikusan alacsony azon vállalatok aránya ebben a vállalati klaszterben, amelyek egyáltalán nem folytatnak exporttevékenységet. Szintén jellemző erre a csoportra, hogy a változásokat nehezen követők vagy késve reagálók összességében alacsonyabb arányt tesznek ki, mint bármelyik másik klaszter esetében. Jellemző még, hogy az ide tartozó cégek fele koncentrált piacon működik, ami jóval magasabb arányt jelent, mint ami a többi csoportot esetében megfigyelhető.

A 2. csoport, amely jó piaci kínálatot képes nyújtani, de átlagosnál rosszabb piacszerkezési képességekkel rendelkezik, tömöríti legnagyobb mértékben a kisvállalatokat: 79%-uk ebbe a klaszterbe sorolható. Ők azok, akik legkevésbé végzik tevékenységüket koncentrált piacokon. Némileg meglepő, hogy tendenciájukat tekintve leginkább náluk jelennek meg azok a vállalatok, amelyek képesek befolyásolni a változásokat, igaz, az azokat nehezen követők aránya is náluk a legmagasabb.

VEZETÉSTUDOMÁNY

A marketing-erőforrásfaktorok alapján létrehozott vállalati csoportok megoszlása vállalati jellemzők szerint

		1. csoport (12%)	2. csoport (40%)	3. csoport (17%)	4. csoport (31%)
Marketing-erőforrások¹	Piacszervezés	1,27	-0,43	1,04	-0,53
	Piaci kínálat	0,70	0,79	-0,81	-0,86
Teljesítmény^{***}	Lemaradók	10,7%	20,2%	15,4%	35,6%
	Közepesen teljesítők	17,9%	43,6%	38,5%	53,4%
	Vezetők	71,4%	36,2%	46,2%	11,0%
Összesen		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Vállalati méret	Kisvállalat	55,2%	78,7%	62,5%	72,6%
	Középvállalat	34,5%	17,0%	32,5%	17,8%
	Nagyvállalat	10,3%	4,3%	5,0%	9,6%
Összesen		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Tulajdonosok típusa	Többségi állami tulajdon	10,7%	7,8%	16,2%	7,9%
	Többségi belföldi (nem állami) tulajdon	64,3%	73,3%	67,6%	77,8%
	Többségi külföldi tulajdon	25,0%	18,9%	16,2%	14,3%
Összesen		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Exportorientáció^{**}	Nincs exporttevékenység	17,4%	51,1%	58,8%	59,7%
	Alacsony exporttevékenység	56,5%	22,2%	23,5%	19,4%
	Közepes exporttevékenység	13,0%	12,2%	11,8%	11,9%
	Jelentős exporttevékenység	13,0%	14,4%	5,9%	9,0%
Összesen		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Változásokhoz való viszony[*]	A változásokat nehezen követők	3,6%	13,3%	2,9%	12,7%
	A változásokra késve reagálók	32,1%	40,0%	41,2%	52,1%
	A változásokra felkészülők	53,6%	32,2%	50,0%	28,2%
	A változásokat befolyásolók	10,7%	14,4%	5,9%	7,0%
Összesen		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Piaci koncentráció	Koncentrált piac	50,0%	23,2%	30,0%	37,5%
	Mérsékelt koncentrált piac	37,5%	46,4%	45,0%	27,5%
	Megosztott piac	12,5%	30,4%	25,0%	35,0%
Összesen		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

¹ az átlagos vállalathoz képest (standardizált faktorértékek); * p < 0,10; ** p < 0,05; *** p < 0,01

A 3. csoport vállalatai az átlagnál jobb piacszerzési képességgel rendelkeznek, de gyengébb piaci kínálat jellemzi őket. Ugyan 95%-os megbízhatósági szint mellett nem szignifikáns az összefüggés, de ebben a csoportban jelennek meg leginkább a középméretű, valamint az állami tulajdonú vállalatok. Figyelemre méltó a vezető és a változásokra felkészülő vállalatok

aránya. A 4. és egyben utolsó csoportba a mindkét erőforrás-dimenzió szerint leggyengébb pozícióval rendelkező vállalatok jutottak. A mintában kevés számú (23 db) építőipari vállalat valamivel több mint fele ebbe a csoportba került. A csoport tagjai azok, akik leginkább megosztott piacon működnek, de ez az eltérés sem szignifikáns. Az ide tartozó vállalatok köré-

ben található legnagyobb arányban azok, amelyek nehezen vagy késve reagálnak a piaci változásokra.

Összegzés

Felmérésünk a marketing-erőforrások versenyképességre gyakorolt hatását vizsgálta. A szakirodalmi áttekintés során elsősorban az erőforrások marketingspecialitásaira fókuszáltunk. Az empirikus kutatásban elsősorban Hooley és társai (2005) által piaci alapú erőforrásoknak nevezett tényezőkre koncentráltunk, és nem vizsgáltuk a marketinget támogató erőforrásokat. Előbbiket azonban nem a szerzők szerinti csoportosításban vizsgáltuk, hanem törekedtünk a hagyományos 4P szerinti rendszer minden elemét lefedni.

Az eredményekből levonhatjuk azt a következtetést, hogy – a korábbi felmérésünkkel ellentétben – már nemcsak a marketingeszközök, de a marketingképességek is szorosan összefüggnek a teljesítménnyel. Az egyes erőforrás-elemek birtoklása között ugyanazok az együttingadozások figyelhetők meg, mint az öt évvel korábbi felmérés során, így ugyanazt a faktorstruktúrát sikerült azonosítani, mint a legutóbbi alkalommal. Ennek egyik jellemzője, hogy a vállalatok által birtokolt marketing-erőforrások nem a hagyományos marketingmix szerint jelennek meg, azaz, nem mondhatjuk, hogy valamelyik szervezet úgy általában a kommunikációban jó, míg a másik az árázásban, hanem más dimenziók menték épülnek fel az erőforrás-rendszerek. Az általunk azonosított három faktor közül a piaci kínálat elnevezésű a termékkínálatához és a versenyképes árhoz, mint eszközökhöz kapcsolható, a piackiszolgálás faktor pedig a rugalmas vevőkiszolgálási, a gyors és pontos szállítási képességeket reprezentálja. Legvégül, a piacszervezés faktor – amely a leginkább a marketingspecifikus erőforrás-elemeket tömöríti – az imázst, a jól szervezett értékesítési csatornákat, a termékbevezetési és a promóciós képességeket foglalja magában. A versenyképességgel leginkább a marketing-erőforrásoknak ez utóbbi dimenziója mutat összefüggést, de a piaci kínálat szintén jelentős szerepet játszik a vállalati teljesítményben. Az ezek alapján végzett klaszterelemzés szerint a többiek közül elválnak egy, a vizsgált vállalatok 12%-át lefedő csoport, amely tagjainak – a korábbi felméréshez képest – sikerült a marketingképességeket is magába foglaló, illetve annak háttéréként meghúzódó piacszervezés területén fejlődnie, és amely vállalati szegmensben kiemelkedő a sikeres vállalatok aránya.

Felhasznált irodalom

Barney, J. B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, március, 99-120. o.

Bharadwaj, S. G. - Varadarajan, P. R. - Fahy, J. (1993): Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research propositions. *The Journal of Marketing*, október, 83-99. o.

Day, G. S. (1994): The Capabilities of Market-driven Organizations. *Journal of Marketing*, október, 37-52. o.

Demeter Krisztina - Kolos Krisztina (2006): Marketing, termelés vagy logisztika? Melyik befolyásolja leginkább a vállalati eredményességet? BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ, Budapest

Chikán Attila – Czákó Erzsébet (2009): Versenyben a világgal: Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén. Akadémiai Kiadó, Budapest

Csesznák Anita - Wimmer Ágnes (2011): Vállalati jellemzők és összefüggéseik a válság időszakában – A „Versenyben a világgal” kutatási program 2009. évi felmérésében részt vevő vállalatok jellemzése. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ, Budapest

Eisenhardt, K. M. – Martin, J. A. (2000): Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, október-november, 1105-1121. o.

Hooley, G. J. - Saunders, J. A.- Piercy, N. P. (2004): Marketing Strategy and Competitive Positioning. Prentice Hall International, Harlow, Essex

Hooley, G. J. - Greenley, G. E. - Cadogan, J. W. - Fahy, J. (2005): The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, január, 18-27. o.

Kolos Krisztina – Sz. Tóth Gabriella - Gyulavári Tamás (2005): A marketing hozzájárulása a vállalati versenyképességhez. Műhelytanulmány, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ, Budapest

Kolos Krisztina - Gyulavári Tamás- Sz. Tóth Gabriella (2006): Helyzetkép a marketingről: marketingkörnyezet, vevőorientáció és marketingszervezet. *Marketing & Menedzsment*, december, 86-93. o.

Matyusz Zsolt (2011): A 2009-es versenyképességi adatfelvétel vállalati mintájának alapjellemezői és reprezentativitása. Műhelytanulmány, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ, Budapest

Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategies*. The Free Press, New York

Rumelt, R. P. - Schendel, D. - Teece, D. (1991): Strategic Management and Economics. *Strategic Management Journal*, 2. különkiadás, 5-29. o.

Sajtos László (2004): A vállalati marketingteljesítmény értékelésének többdimenziós megközelítése és alkalmazása a Magyarországon működő vállalatok körében. Ph.D. értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Doktori Iskola

VEZETÉSTUDOMÁNY

DRÓTOS György - MÓRICZ Péter

A VÁLLALATI INFORMATIKA SZEREPE A VERSENYKÉPESSÉG ALAKÍTÁSÁBAN A PÉNZÜGYI ÉS GAZDASÁGI VÁLSÁG IDŐSZAKÁBAN

A cikk az informatika és a versenyképesség kapcsolatát vizsgálja. A Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutatási Programjának korábbi felmérései óta számos új technológia bukkant fel, illetve hazánkat is elérte a világméretű pénzügyi és gazdasági válság hatása. E kihívások tükrében érdemesnek tűnt újra megvizsgálni az információtechnológia (IT) szerepét a versenyképesség alakításában.*

Kulcsszavak: informatika, versenyképesség, válság

Az informatika és a versenyképesség kapcsolatának kutatása harminc éves múltira tekint vissza, de az akadémiai és a gyakorlati szakemberek közössége a mai napig megosztott egyes kérdésekben. Bár az informatika stratégiai jelentőségét a legtöbben elismerik, a viták az IT-alapú versenyelőnyökről tovább folynak. Az internetes gazdaság megjelenése, majd napjainkban a pénzügyi és gazdasági válság új szempontokkal gazdagította a diskurzust.

Mindez szükségessé teszi, hogy kutatási kérdéseink megfogalmazását rövid elméleti felvezetéssel készítsük elő. Ezt követően a vállalati informatika egyes területein (IT-infrastruktúra, IT-alkalmazások, IT-menedzsment és IT-stratégia) végzett elemzéseinket foglaljuk össze. Ezekre alapozzuk a cikkünk egyes szakaszait, illetve a munka egészét záró következtetéseinket.

Utóbbiakkal kapcsolatban annyi előrebocsátható, hogy a válaszadók többsége ma az informatikát nem tekinti sem hosszú, sem rövid távú versenyelőny forrásának, ugyanakkor a domináns álláspont az informatika „stratégiai szükségszerűségét” elismeri. Emellett kutatási eredményeink alapján feltételezhető egyfajta összefüggés a vállalati teljesítmény és az informatikai funkció fejlettsége között. Azonban még a legsikeresebb vállalatok sincsenek felkészülve arra, hogy megfeleljenek saját markáns előrejelzésüknek, amely az informatika sokkal erőteljesebb versenytényezővé válását vetíti elő.

Elméleti háttér

Nicholas Carr 8 évvel ezelőtti, „Az informatika nem számít” című provokatív Harvard Business Review cikke (Carr, 2003) egyaránt tüzent az 1980-as évek végén népszerűvé vált stratégiai információrendszerek szakirodalomnak (lásd pl. Wiseman, 1988) és az ezredforduló előtti internetrobbanás zászlóvivőinek. Miközben vitát váltott ki véleménye, hogy a XXI. században nem várhatunk megkülönböztető versenyelőnyt az informatikától, arra is rámutatott, hogy a közműszerűvé váló informatika a versenyben maradás elengedhetetlen eszközévé, ún. stratégiai szükségszerűséggé válik.

Az elmúlt évek technológiai újdonságai a közműjelleg előretörését hozták magukkal, elég csak olyan jelenségekre gondolni, mint a szervervirtualizáció és az arra épülő felhőinformatika (cloud computing), ennek kapcsán a különböző szintű és komplexitású „távszolgáltatások” (Storage as a Service, Infrastructure as a Service, Platform as a Service, Software as a Service). Ugyanezt a trendet erősíti a meglévő szoftverelemekből folyamatvezérelt módon építkező szolgáltatásorientált architektúra (Service Oriented Architecture, SOA) koncepció, vagy az IT szolgáltatási folyamatok erőteljes szabványosítása (pl. a brit közigazgatás legjobb gyakorlatára épülő Information Technology Infrastructure Library, ITIL ajánlásait követve). Ugyan-

* A tanulmány a TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 projekt támogatásával jött létre.

akkor egyáltalán nem bizonyított, hogy a vállalatok egyenlő képességekkel rendelkeznek a közmű-informatika lehetőségeinek kiaknázásában, és az sem, hogy az informatika újszerű, versenyelőnyserzés érdekében történő felhasználásának esélyét a közműjelleg valóban rontaná.

Az informatika kapcsán kizárólag stratégiai szükségszerűséget, megfelelési kényszert feltételező álláspontnak mindenesetre ellentmond, hogy az internetre építve ismét egyre több vállalat mutat fel szédítő növekedést. Miközben ezek egy része valószínűleg a dotkom buborék 2001-es „kipukkadásához” hasonlóan járhat, úgy tűnik, számos on-line innovátor sikeresen megkapaszkodik. Emellett sok iparágban a hagyományos szereplők is elkönnyelhetnek, ha nem is hosszabb távú (ún. fenntartható), de legalább rövid távon érvényesülő (ún. kikezdhető) versenyelőnyöket az informatika alkalmazásával (Móricz, 2009). E kikezdhető versenyelőnyöknek a megfigyelések szerint már nem is annyira a konkrét informatikai rendszerek jelentik az alapját, hanem az azokban felhalmozott gazdag historikus információ, a bennük leképzett egyedi üzleti folyamatok vagy kivételes üzleti tudás, az üzleti partnerek informatikai rendszereihez való kapcsolódással lehetővé váló távfelügyeleti lehetőségek, vagy éppen az informatikára építő kreatív üzleti modellek (Drótos, 2011).

Az informatika persze nem „várja meg” e kérdések végleges tisztázását, hanem még nagyobb sebességgel fejlődik tovább. Szinte csak találgatni lehet, hogy a mobil eszközök hihetetlen térnyerése, a nyílt forráskódú szoftverek, a web 2.0 és social media jelenség, vagy éppen a crowdsourcing, tehát a tömeges együttműködés (Tapscott - Anthony, 2006) hogyan alakítja a versenyt a különböző iparágakban.

Kutatási célok és kérdések

Kutatásunk célja az volt, hogy képet kapjunk a hazai vállalatok informatikai funkciójáról, annak a stratégiában betöltött szerepéről, és ez alapján következtetéseket vonjunk le a minta, illetve áttételesen a teljes sokaság versenyképességével kapcsolatban.

Michael Earl (1989) klasszikus modelljét követve elfogadtuk, hogy a vállalatok informatikai funkciója három pilléren nyugszik:

- Az „információtechnológiai pillér” az informatika műszaki feltételrendszerét biztosítja. Az informatikai infrastruktúra olyan elemei tartoznak ide, mint a szerverek és kliensgépek, a különböző perifériák (nyomtatók stb.), a helyi és távoli hálózati eszközök, illetve az úgynevezett alapszoftverek (operációs rendszer, adatbázis-kezelő, fejlesztőeszköz). Napjainkban a már említett technológiai változások mellett az adatbiztonsággal és az üzletmenet-folytonossággal kapcsolato-

tos növekvő félelmek teszik kiemelten fontossá ezt a pillért.

- Az „információrendszerek” pillér az IT-alkalmazásportfólió elemeit takarja, kezdve a legáltalánosabban használt irodai szoftverektől (pl. Microsoft Office) a legnagyobb komplexitású integrált vállalatirányítási (más néven ERP) vagy éppen az üzleti intelligencia rendszerekig. Az üzleti folyamatok közvetlen támogatása révén az informatikai eszközrendszeren belül az IT-alkalmazások jelentik az informatika legerőteljesebb hozzájárulását a vállalati célok eléréséhez. A vállalati IT-alkalmazások napjainkban számos szervezeti kapcsolódás által válnak összetettebbé és sebezhetőbbé. Másfelől a versenyképesség szempontjából különös jelentősége lehet a standard (készen vásárolt) üzleti szoftverek és a testre szabott, gyakran egyedileg fejlesztett informatikai megoldások közötti helyes arányok megtalálásának.
- Az „információmenedzsment pillér” nem más, mint az informatikai funkció irányításával kapcsolatos témakörök összessége. Idetartozik az informatikai szervezet kialakítása, az IT-projektmenedzsment, az IT-szolgáltatási folyamatok megtervezése és működtetése, az IT-szolgáltatások volumenének és költségeinek meghatározása, az igénybevevőkkel való elszámolás stb. Az 1990-es évek kiszervezési hulláma után napjainkban a szolgáltató központok (shared service centers) kérdése dominálja az informatikai rendszerek üzemeltetésével kapcsolatos szakmai közbeszédet. Ami az informatikai rendszerek fejlesztését illeti, a nagy vállalatcsoportok slágertémaköre az projektportfólió-menedzsment.

Látható, hogy mindhárom pilléرنél gyors változásokat tapasztalunk, ami indokolta, hogy teljes körűen szemügyre vegyük a hazai vállalatok informatikai funkcióját. Kutatási kérdéseink ennek megfelelően az alábbiak voltak:

- Mi jellemzi a hazai vállalatok informatikai infrastruktúráját (információtechnológia), és annak fejlettsége milyen összefüggéseket mutat a vállalatok jellemzőivel és versenyképességével?
- Mi jellemzi a hazai vállalatok IT-alkalmazásportfólióját (információrendszerek), és annak fejlettsége milyen összefüggéseket mutat a vállalatok jellemzőivel és versenyképességével?
- Mi jellemzi a hazai vállalatok informatikai irányítását (információmenedzsment), és annak fejlettsége milyen összefüggéseket mutat a vállalatok jellemzőivel és versenyképességével?
- Milyen szerepet játszik a fenti három terület az informatikai stratégiában?
- Versenytenyező-e az informatika, illetve kiépíthető-e versenyelőny az informatika támogatásával?

VEZETÉSTUDOMÁNY

Kutatásmódszertan

2009 májusa és novembere között negyedik alkalommal került sor a Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutató Központja által szervezett „Versenyben a világgal” kutatási program kérdőíves felmérésére. A kérdőív informatikai vonatkozású kérdéseit részben megváltoztattuk, de csak annyira, hogy ne veszélyeztessük a korábbi felmérésekkel való legfontosabb összehasonlító vizsgálatokat. (Hasonló tárgyban készült korábbi kutatási eredményeinkről lásd a következő publikációkat: Drótos - Szabó, 2001, illetve Drótos - Gast - Móricz - Vas, 2006.)

A jelen kutatás válaszai a 2008. évre vonatkoztak, így a felmérés alkalmas volt arra, hogy a 2008 ősztől bekövetkező világgazdasági válság hatásait is tükrözze. A felmérés eredményeként egy 300 vállalatból álló mintához jutottunk, amely létszám és területi elhelyezkedés szempontjából leginkább az 50 fő feletti Magyarországon működő, jogi személyiséggel rendelkező társas vállalkozásokat tudja jól reprezentálni. A mintáról és a felmérésről részletesen Matyusz (2011) műhelytanulmánya szól.

Elemzés

Az elemzés során a fent bemutatott hármas tagolást – IT-infrastruktúra, IT-alkalmazások, IT-irányítás – követjük, majd külön tárgyaljuk az informatikai stratégia kérdéskörét, valamint a három terület kapcsolatát a versenyképességgel.

Az IT-infrastruktúra fejlettsége

A vállalat IT-infrastruktúrája kapcsán a vállalatnál jelenleg működő számítógépek és szerverek számbavétele mellett az új technológiákkal kapcsolatos várakozásokat is felmértük.

A mintában szereplő vállalatok létszámarányos számítógép-ellátottsága 47,7%, azaz átlagosan minden második munkavállalóra jut egy PC vagy notebook. Az érték mögött azonban közel 100% szórás áll: míg egyes vállalatoknál (4%) több mint két számítógép jut egy alkalmazottra (mert például sok nem alkalmazotti formában dolgozó munkatársuk van, vagy a vevők számára üzemeltetnek számítógépeket), addig minden hatodik cégnél (16,4%) csak minden tízedik munkavállalóra jut egy gép. A minta átlagában a számítógépek száma nagyjából megegyezik a felhasználók számával: az egy felhasználóra jutó számítógépek száma 0,98. Minden ötödik vállalatnál egy felett, a vállalatok 35%-a esetében viszont egy alatt marad ez az érték.

A mintában szereplő vállalatoknál a számítógéppark (PC, notebook) átlagosan négyéves. A vállalatok közel

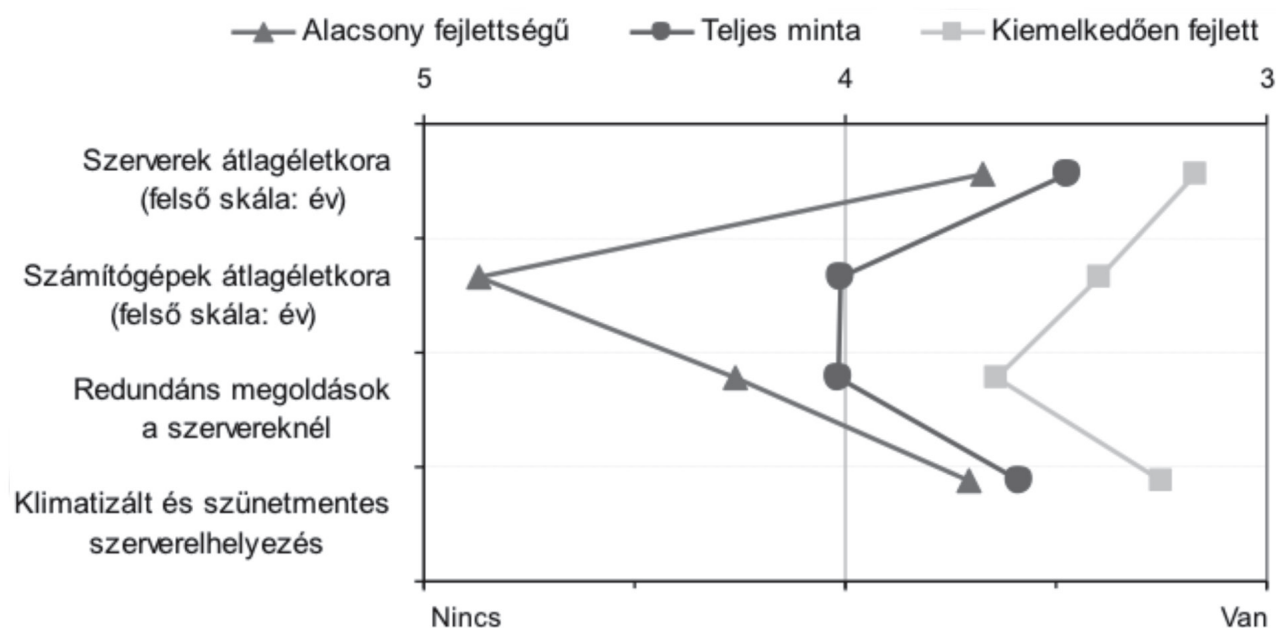
negyede (23,6%) esetében három év alatt van ez az átlag, míg minden nyolcadik (12,5%) vállalat öt év feletti átlagkorú számítógép-állományról adott számot. Az IT-infrastruktúra szempontjából – saját értékelésük szerint – iparági átlag felett teljesítők 3,4 éves, míg az iparági átlag alatt teljesítők 4,9 éves számítógépparkot használnak (1. ábra). A vállalatok felénél (54%) minden munkaállomás rendelkezik internetkapcsolattal, átlagosan pedig ötből négy gép (82,7%) kapcsolódik a webhez. A belső hálózattal rendelkező vállalatoknál a munkaállomások átlagosan 88 százalékát kötötték hálózatba, e vállalatok kétharmadánál (66%) minden számítógépgép csatlakoztatható a belső hálózathoz. A vállalatok 70 százalékánál létezik informatikai helpdesk funkció, amit jellemzően belső és külső erőforrásokkal vegyesen (42%) vagy kizárólag belső erőforrásokkal (40%) látnak el.

A vállalatoknál használt szerverek kora a számítógépparkénál alacsonyabb, átlagosan 3,5 év. Tízből három vállalatnál 2 év vagy annál alacsonyabb ez az átlag. Vizsgáltuk a szerverekkel kapcsolatos két élenjáró gyakorlat – a redundáns megoldások (klaszterek, hibatűrő diszk alrendszer) és a klimatizált, szünetmentes tápellátású elhelyezés – elterjedtségét. A vállalatok ötöde (19,8%) dolgozik a redundáns szerver megoldásokkal, míg további háromötöde (58,9%) részben alkalmazza azt. A kisvállalkozások esetében kisebb a megoldás elterjedtsége, negyedük (24,3%) egyáltalán nem használja. A szerverek klímával, szünetmentes tápellátással való védelme általánosabb. A vállalatok fele (48,3%) teljes mértékben ilyen szerverekre támaszkodik, és még a kisvállalkozások esetében is tízből kilenc azok aránya, ahol legalább részben jellemző ez a megoldás. Üzletmenet-folytonossággal vagy katasztrófamenedzsmenttel kapcsolatos törekvésekről a minta vállalatainak negyötöde (79%) számolt be.

Azok a vállalatok, amelyek iparági átlag feletti IT-infrastruktúráról adtak számot, 47%-ban alkalmazzák teljes körűen a redundáns, és 78%-ban a szünetmentes-klimatizált megoldásokat. Ezzel szemben az iparági átlag alatti infrastruktúrájú vállalatokból csak minden tízedik aknázza ki teljesen a redundáns megoldásokat, és háromötödük (61%) legfeljebb részlegesen helyez(tet)i szervereit klimatizált, szünetmentes környezetbe. Tehát az iparági átlagnál fejlettebb IT-infrastruktúrát 3,5 év körüli számítógéppark és három év körüli klimatizáltan elhelyezett, szünetmentes tápellátású, nagyobb részt redundáns megoldásokat alkalmazó szerverek jellemzik. Másfelől az iparági átlaghoz képest fejletlen IT-infrastruktúrával jellemzett vállalatok korosabb számítógépekkel (majdnem ötéves munkaállomások, 3,7 éves szerverek) rendelkeznek, és csak kisebb arányban alkalmazzák az említett szervermegoldásokat (1. ábra).

1. ábra

Az IT-infrastruktúra válaszadók által értékelt fejlettsége a szerverekkel kapcsolatos megoldásokban is megmutatkozik

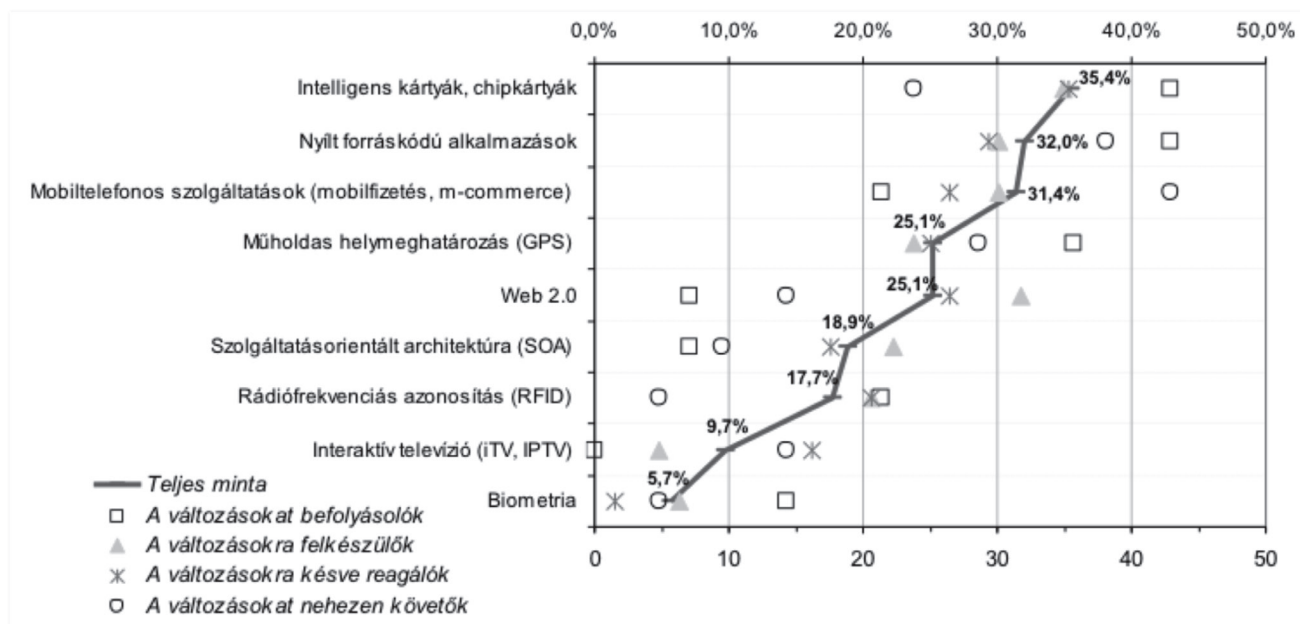


A technológia fejlődése folyamatos kihívásokat támaszt a vállalatok elé. Kérdőívünk kilenc újdonsággal kapcsolatban kérdezte a vállalatok véleményét arról, hogy melyek lesznek jelentős hatással vállalatuk működésére, versenyhelyzetére.

Három technológia emelkedett ki, a vállalatok nagyjából harmada szerint ezek érinteni fogják működésüket, versenyhelyzetüket: az intelligens kártyák, chipkártyák (35,4%), a nyílt forráskódú alkalmazások (32,0%), és az olyan mobil-

2. ábra

Melyik technológiák lesznek jelentős hatással a vállalatok működésére, versenyhelyzetére a változásokhoz különböző módon viszonyuló válaszadók szerint?



VEZETÉSTUDOMÁNY

telefonos szolgáltatások, mint a mobilfizetés és a mobilvásárlás (31,4%). Minden negyedik vállalat tartja fontosnak a GPS és a web 2.0 lehetőségeit. A szolgáltatásorientált architektúrát csak minden ötödik vállalat (18,9%) véli meghatározónak, míg legkevésbé a biometria fejlődésének hatása tűnik jelentősnek (5,7%).

Érdekes szempontot ad a vizsgálathoz Csesznák és Wimmer (2011) azonos mintán készített csoportosítása, mely a változásokhoz való viszonyulás szempontjából értékelte a minta vállalatait. A „változásokat befolyásoló” kategóriába sorolt vállalatok ugyanis, bár kiemelkedően fontosnak tartják a chipkártyák és a nyílt forráskód fejlődését, több IT-trenddel – mobilfizetés, web 2.0, SOA, interaktív televíziózás – kapcsolatban lényegesen szkeptikusabbak. A minta átlagához képest ezek helyett a műholdas helymeghatározás (GPS) és a rádiófrekvenciás azonosítás (RFID), és a biometria hatására, felhasználására igyekeznek felkészülni. A „változásokra felkészülők” és a „változásokra késve reagálók” egymáshoz hasonlóan ítélik meg a technológiákkal kapcsolatos jövőt (az IPTV ugyan nagyobb különbséget mutat), a „változásokat nehezen követők” várakozásai azonban eltérőek (2. ábra).

Összességében megállapítható, hogy a mintán belül meglehetősen vegyes a kép mind a jelenlegi IT-infrastruktúra fejlettségét, mind a jövőben jelentős hatásúnak tekinthető technológiai innovációk megítélését illetően. Minthogy korábbi állapításunknak megfelelően ma már nemigen lehet pusztán fejlett IT-eszközök birtoklásával versenyelőnyt elérni (hiszen azok a technológiai piacokon mindenki számára hozzáférhetőek), ez még önmagában nem feltétlenül jelent problémát. Sőt, bizonyos szempontokból (pl. ár és kockázat) akár indokolt is lehet az informatikai vezetők által előszeretettel emlegetett „second best” stratégia megfontolása az IT-infrastruktúra fejlesztése során. A hardver és hálózati eszközök terén tartósan lemaradók ugyanakkor azt veszélyeztetik, hogy egy idő után a standard szolgáltatási követelményeknek sem fognak tudni eleget tenni, tehát vállalataik nemcsak, hogy nem jutnak majd versenyelőnyhöz, de még a versenyben maradás minimális feltételeit sem tudják teljesíteni.

Az IT-alkalmazások fejlettsége

Pozitív fejlemény, hogy a modern üzleti informatikai alkalmazások elterjedtsége a korábbi felmérések eredményeihez képest egy kivétellel minden alkalmazástípus esetében növekedett. Ezúttal a felmérés idején alkalmazott rendszerek mellett a tervezett fejlesztésekre is rákérdeztünk. Ez alapján például megállapítható, hogy bár csak a mintában szereplő vállalatok 22,6 százalékánál működik adattárház, OLAP vagy valamilyen más üzleti intelligencia megoldás, a ter-

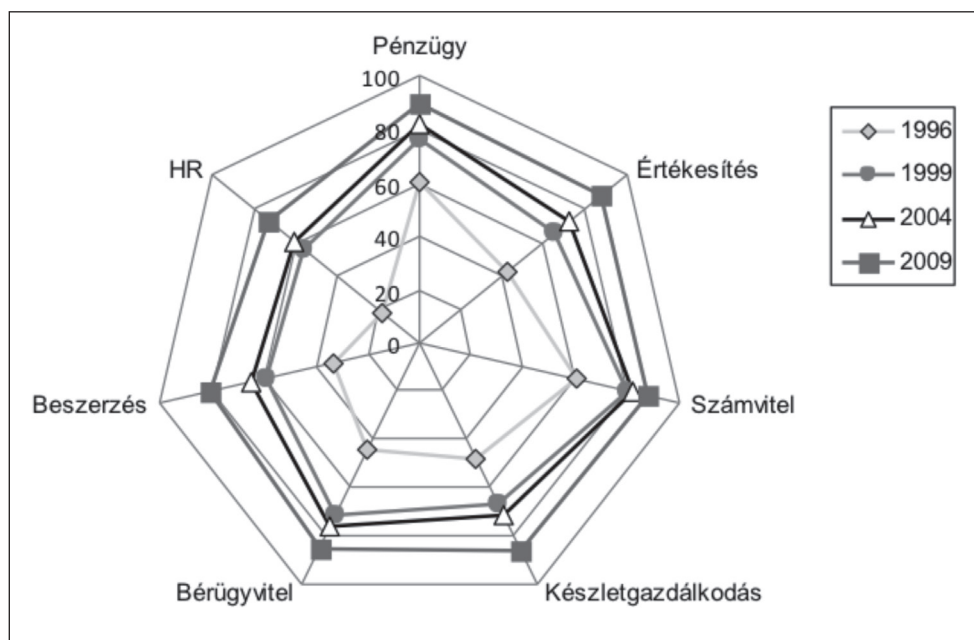
vezett fejlesztésekkel együtt a minta kétötödénél (39,6%) figyelhető meg érdeklődés e technológia iránt. Az egyik leggyakoribb alkalmazás továbbra is a belső vállalati portál (intranet), amely minden második vállalatnál megtalálható (52,4%, a tervezett rendszerekkel együtt 62,8%), jóllehet funkcionalitása és kialakítása valószínűleg nagyon eltérő az egyes szervezeteknél. Hasonló feltételezéssel élhetünk a vállalatok 44,8 százalékánál jelen lévő (a tervezettekkel együtt 56,1 százalékot kitevő) dokumentummenedzsment-rendszerekkel kapcsolatban is. A legutóbbi felmérésünk során még a dokumentummenedzsment-rendszerekkel összevontan mért folyamatirányító (workflow) rendszerek a jelen vizsgálat szerint tízből három vállalatnál működnek (29,4%), és ugyanez érvényes a workflow „közeli rokonának” tekinthető csoportmunka (groupware) alkalmazásokra is (29,0%). A tervezett fejlesztésekkel együtt mindkét alkalmazáscsoport elterjedtsége elérheti a 40 százalékot. A szakértői vagy tudásbázisú rendszerek 16,0 százalékos használata pedig duplájára növekedhet a vállalatok terveit figyelembe véve. A térinformatika használatában bár némi csökkenést mértünk 2004-hez képest (12,3%), a tervek itt is ambíciózusak (30%).

Felmérésünk szerint a vállalatok fele (50,9%) használ moduláris felépítésű integrált vállalatirányítási rendszert, és ha ehhez hozzáadjuk a bevezetésen gondolkodókat, akár kétharmados ERP-penetrációt sem tarthatunk elképzelhetetlennek a jövőben. Ez különösen annak fényében meglepő és előremutató, hogy a mintában csak 14,4%-ot képviselnek a nagyvállalatok, amelyekre ezt a technológiát eredetileg kifejlesztették. A mintában szereplő vállalatok ERP-platformjai között az SAP-rendszer előfordulása a leggyakoribb, amelyet az Oracle és a Microsoft integrált vállalatirányítási rendszerei követnek a képzeletbeli dobogón. A válaszadók által többször említett rendszerek között volt még az MFG/PRO, az Infosys, a Libra, a Scala, az Exact, az Abas, a JD Edwards és az IFS. Az ERP-t alkalmazó vállalatok közül minden huszadik (5%) használ saját fejlesztésű vállalatirányítási rendszert, míg minden nyolcadik (12,5%) több ERP-rendszer moduljait használja. Bár nem kérdeztünk rá a telepített modulok számára, de a kapcsolódó válaszok, valamint más kutatásaink alapján feltételezhetjük, hogy a vállalatok jó része az ERP-rendszerek nyújtotta funkcionalitást csak részben használja ki, és mellette más információrendszereket is igénybe vesz, vagy éppen kézi feldolgozást végez. Éppen ezért fontos megvizsgálni, hogy a különböző vállalati funkcionális területek rendelkeznek-e számítógépes támogatással, és ha igen, akkor információrendszereik között milyen mértékű az integráció. (Itt már ismét a teljes mintát, és nem csupán az ERP-t használó vállalatokat vizsgáljuk.)

Megállapítható, hogy a legtöbb vállalati funkcionális terület esetében ma már magától értetődően jelen van a számítógépes támogatás, sőt ötből legalább négy vállalatnál

megvalósul a szakterületi információrendszerek közötti integráció, azaz hálózaton vagy legalább fizikai adathordozó közbeiktatásával összekapcsolódnak. Ez jelentős változás 2004-hez képest, amikor csak a pénzügyi-számviteli területre mondhattuk el ugyanezt. 2009-re a pénzügyi (89%) és a számviteli (88%) terület integráltságához hasonlóvá vált az értékesítés (88%), a készletgazdálkodás (87%), és a bérügyvitel (86%) integráltsága is (3. ábra). Az elektronikus összekapcsolás mértéke vonatkozásában a tárgyieszköz-gazdálkodás (81%), a termelés-szolgáltatás (81%), a beszerzés (80%) és a kontrolling (79%) területe jelenti a következő, még mindig 80% körüli értékkel jellemezhető szintet. A bérügyvitel nélkül tekintett munkaügyi (HR) rendszerek integráltsága valamivel alacsonyabb fokú (73%).

A szakterületi rendszerek integráltsága (adathordozóval vagy hálózaton) a válaszadók százalékában



A korábbi adatokkal való összehasonlítás azt mutatja, hogy 2004-hez képest valamennyi funkcionális terület esetében nőtt az IT-támogatottság aránya, de még inkább fejlődött az összeköttetés módja az alrendszerek között. Ha csak a hálózaton keresztül (tehát valós időben automatikusan végbemenő vagy rendszeres feladásokkal történő) adatkapcsolatokat tekintjük, az előbbi összehasonlításban kiemelt öt funkcionális terület még mindig 75%-ban „integrált”, szemben a 2004-es 70 százalékos (pénzügy, számvitel), illetve 60 százalékos (értékesítés, bérügyvitel, készletgazdálkodás) arányokkal. A hálózatos kapcsolatok közül a fejlettebbnek számító valós idejű összeköttetés a leginkább indokolható te-

rületeken, vagyis a pénzügyi és a készletgazdálkodási funkcionál a leggyakoribb (61%).

A szervezetközi kapcsolatokban ugyanakkor az információrendszerek integráltsága alacsony szintű. A minta csupán minden kilencedik (11%) vállalatára jellemző, hogy elektronikus rendszerkapcsolatban áll a beszállítóival. A vállalatok további egyharmadánál (34%) alkalmanként fordul csak elő, hogy a beszállítók rendszereihez kapcsolódnak, vagy a beszállítók kapcsolódnak az ő rendszereikhez. A vállalatok több mint felénél (55%), semmilyen elektronikus beszállítói kapcsolat sincs. Hasonló arányokat látunk a vevői oldalon is. Minden tízedik vállalat (10,5%) használja rendszeresen az elektronikus csatornákat vevőkapcsolataiban, emellett minden ötödik alkalmilag, de a vállalatok 60 százalékára egy-

3. ábra

általán nem jellemző, hogy a vevők alkalmazásai között elektronikus kapcsolat lenne.

A 2004-es felméréshez képest valamivel pozitívabban ítélik meg a vállalatok az információrendszerek gazdasági döntésekhez és elemzésekhez nyújtott támogatását. A támogatás mértékének átlagos megítélését ötös skálán kifejezve a 3-as „elégéses” és a 4-es „segíti a tevékenységet” között találjuk. Leginkább az ellenőrzés-beszámolás (3,91), a készletgazdálkodás (3,79), a termékjövödelmezőség-számítás (3,68) és az árképzés (3,66) területén segíti a tevékenységet az informatika. Az idei felmérés során a kérdőívbe bekerült tulajdonosi érték alapú vállalatvezetés

és a társadalmilag felelős vállalati döntéshozatal informatikai támogatásának megítélése a középmezőnyben helyezkedik el, 3,36-os, illetve 3,11-es átlagértékkel. Az 1996-os felmérés óta a vizsgált gazdasági döntések közül – informatikai támogatottság szempontjából – rendre az utolsó helyre sorolhatók a „venni vagy gyártani” típusú döntések, de mostani felmérésünk szerint már ennek átlagos támogatása is megközelíti a skála középpértékét (2,93). (Részletesen lásd Wimmer - Csesznák, 2011.)

Összességében ellentmondásos kép mutatkozik az informatikai alkalmazásokról a minta kiértékelése alapján. Egyrészt öröndetes a vállalati funkcionális területek

magas informatikai integráltsága, valamint az ezt jórészt biztosító ERP-rendszerek jelenlegi és várható elterjedtsége. Nem mondható rossznak az IT döntéstámogatásban betöltött szerepe sem. Másrészt a XXI. század első évtizedének végén – az IT-infrastruktúra egy meghatározott alapszintjéhez hasonlóan – az informatikával támogatott belső működési és irányítási folyamatok is sokkal inkább a „must have” kategóriájába tartoznak, és csak kivételes esetben nyújtanak versenyelőnyt. Az IT-alapú verseny igazi terepét ma már a szervezetközi kapcsolatok jelentik, hiszen ennek révén lehet gazdag historikus tudásbázist kialakítani az aktuális és potenciális ügyfelekről, de a korábban említett távfelügyeleti lehetőségek és más bezárási (lock-in) hatások, valamint a kreatív – általában internetalapú – üzleti modellek kialakításának lehetőségei is idekapcsolódnak. A szervezetközi kapcsolatok jelenlegi informatikai támogatottsága alapján úgy tűnik, hogy a mintának csak kb. 10%-a jeleskedik a lehetőségek kihasználásában, míg a vizsgált vállalatok több mint fele egyáltalán nem vesz rólok tudomást – ez a tény néhány iparágban akár komoly differenciáló tényező lehet a szereplők közötti versenyben.

Az IT-irányítás fejlettsége

Az informatikáért felelősséget aránylag magas szervezeti szinten töltik be a minta vállalatai. A vállalatok hetede esetében (15%) maga az elsőszámú vezető felelős az informatikáért. Háromszor ilyen gyakori eset, hogy az informatikai vezető közvetlenül az elsőszámú vezető alatt található (44%). Minden harmadik vállalatnál (30%) egy további szinttel lejjebb dolgozik az informatikai terület vezetője, míg minden kilencedik vállalatnál (11%) három vagy több szinttel az elsőszámú vezető alá sorolják a funkcióit.

A mintában szereplő vállalatok informatikai feladatait ellátó munkatársaknak csupán 60%-a belső munkavállaló. A többiek külső közreműködőként (megbízási szerződéssel, vállalkozásként stb.) vesznek részt az informatikai feladatellátásban. Egy IT-munkatársra átlagosan 15 IT-felhasználó jut, míg csak a belső IT-munkatársak számához viszonyítva 24,5 fő ez a mutató. Az informatikai területen dolgozók többsége (56%) IT-rendszereket üzemeltet. Minden negyedik

IT-munkatárs foglalkozik alkalmazásfejlesztéssel és -bevezetéssel (25%), és minden ötödik (19%) az informatika irányítási folyamataival.

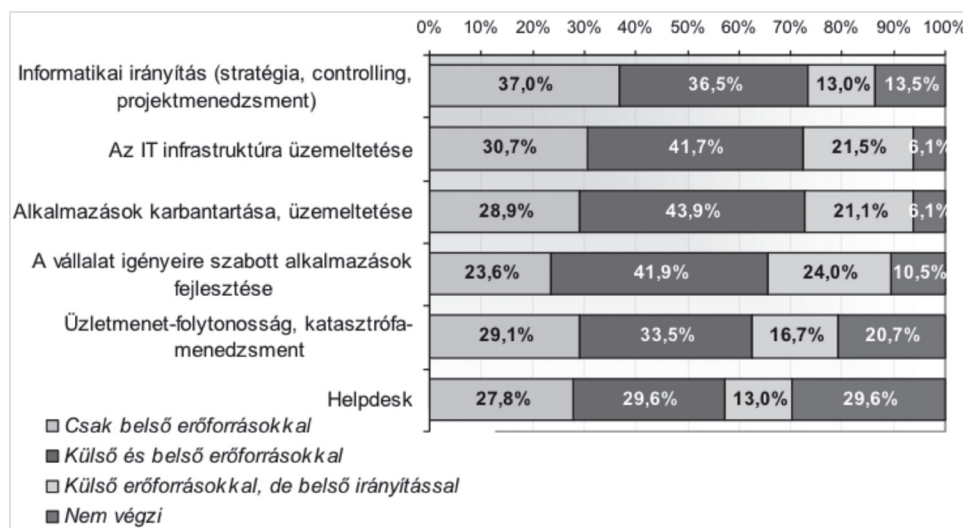
A mintában szereplő vállalatok – a felmérés során megadott adatok szerint – árbevételük mindössze 0,8 százalékát fordítják informatikai beruházásokra, üzemeltetésre és irányításra. Az árbevétel-arányos IT-költségvetés csak a vállalatok 9 százalékánál éri el a 2 százalékot, és csak minden negyvenedik vállalat (2,7%) költ 4 százaléknál többet az informatikára. A mutató mért értékei vállalati mérettől, ágazattól, valamint a vállalatok piaci eredményeitől (teljesítményétől) függetlenül nemzetközi összehasonlításban rendkívül alacsonyak, és a korábbi felméréseinkhez képest is jelentős visszaesést mutatnak. Ennek oka lehet a válság miatti költségvisszafogás – bár kérdőívünkben a 2006 és 2008 közötti évek éves IT költségvetésének átlagára kérdeztünk rá –, de az IT-költségvetés válaszadók általi becsülésének nehézsége is.

Az egy informatikai munkatársra jutó teljes éves informatikai költség (nemcsak személyi kiadás) átlagosan 5,2 millió forint, de jelentős szórást mutat (13,7 MFt). Egy felhasználóra 392 eFt esik, ugyancsak magas szórással (562 eFt). A vállalati mintában az informatikai költségvetés 38%, 44%, 16% arányban oszlik meg rendre az IT-üzemeltetés, az IT-fejlesztések és beruházások és az IT-irányítás között.

Felmérésünk megerősítette, hogy a vállalatok az informatikai feladatok nagyobb halmazát részben vagy egészben külső erőforrások, szolgáltatók igénybevételel végzik. A leginkább kiszervezett területnek a vállalat igényeire szabott alkalmazások fejlesztése mutatkozik – ebben minden negyedik vállalat (24%) külső erőforrásokra támaszkodik, és a vállalatok további 42 százaléka külső és belső erőforrások kombinálásával végzi ezt a feladatot. A másik végletet az in-

4. ábra

Belső és külső közreműködők aránya egyes informatikai feladatok ellátásában



formatikai irányítás (IT-stratégia, IT-controlling, IT-projektmenedzsment) jelenti, ezt a vállalatok 37 százaléka kizárólag belső erőforrásokkal végzi. Az informatikai infrastruktúra üzemeltetése (desktop-, hálózat- és szerverüzemeltetés, illetve karbantartás) és az alkalmazásmenedzsment (alkalmazások karbantartása, üzemeltetése) egymáshoz hasonló képet mutat: tízből három vállalat maga végzi, kettő külső szolgáltatókra bízta, négy pedig vegyes modellben látja el a feladatot (4. ábra).

Egyáltalán nem foglalkozik az informatika stratégiai szintű irányításával a vállalatok 13,5 százaléka. Még nagyobb arányban (20,7%) marad lefedetlen az üzletmenet-folytonosság területe, és a minta vállalatainak 30%-ánál nem használhatnak informatikai helpdesk funkciót.

Függetlenül a feladat ellátásának módjától (külső vagy belső erőforrás), az élenjáró gyakorlat szerint az informatikai szolgáltatásnyújtás szabályozott mederben, szolgáltatási szint megállapodás (Service Level Agreement, SLA) és a ténylegesen nyújtott teljesítménnyel arányos díjfizetés (költségelszámolás) mellett zajlik. Felmérésünk alapján ezt a logikát elsősorban a külső IT-erőforrásokra támaszkodó vállalatok követik. A külső IT-erőforrásokat ugyanis az érintett vállalatok fele szolgáltatáskatalógus és szolgáltatási szint megállapodások alapján veszi igénybe, teljesüléstől függő differenciált díjfizetés mellett. Ugyanez az arány éppen feleekkora (25%) a belső IT-erőforrások igénybevétele esetében. Sőt, a belső erőforrások felhasználásakor hétből három esetben (42%) egyáltalán nincsen megállapodás a nyújtandó szolgáltatásokról. Minden nyolcadik esetben (12%) egy egyszerű szolgáltatáskatalógus és minden ötödik esetben (21%) részletesebb SLA (de differenciált díjfizetés nélkül) jelenti a feladatvégzés keretét. Még külső erőforrások igénybevétele esetén is az egynegyedet közelíti azon vállalatok aránya (23%), amelyeknél semmilyen írásbeli megállapodás nincs a nyújtandó IT-szolgáltatásokról.

Összességében az informatikai irányítás közepes színvonalát mutatja a minta. A leginkább biztató jelenség az informatikai vezető szervezeti hierarchiában betöltött aránylag magas pozíciója. Az informatikai költség mértéke a becslési nehézségek figyelembevétele mellett is kiábrándító, hiszen messze van a 3-4%-os nemzetközi átlagoktól, de a 2% feletti legutóbbi mérésünktől is. A vállalatok elég nagy százalékánál hiányoznak kritikus IT-szolgáltatási folyamatok (pl. helpdesk, üzletmenet-folytonosság), míg a meglévő IT-szolgáltatások meghatározása, teljesítményelvárásainak rögzítése, és végül teljesítményarányos elszámolása szintén gyakran elmarad (különösen akkor, ha belül van az informatikai szolgáltató). Bár közvetlenül nem kérdeztünk rá, de mind a többi kérdésekre kapott válaszok, mind a különböző szakértői munkák során szerzett gyakorlati tapasztalataink

azt sugallják, hogy a külső munkaerő igénybevétele leginkább eseti alkalmazásfejlesztési megbízásokat takar, illetve olyan üzemeltetési munkákat jelent, amelyeket folyamatosan a megbízó, esetleg a szolgáltató fix telephelyéről teljesítenek – gyakran a szolgáltató saját standardjai szerint, vagy akár standardok nélkül. Tehát jellemzően nem modern, vagyis felhőalapú, menedzselt, de a megrendelő számára is választási lehetőségeket hagyó szolgáltatásokról van szó. Az IT-alapú versenyelőnyök realizálásához viszont elvárt szintű, kiszámítható minőségű, és akár rugalmasan változtatható üzemeltetési és rendszerfejlesztési szolgáltatások kellenek, ellenkező esetben a vevő, a partner megérzi ezek nem megfelelőségét vagy esetlegességét, és könnyen elpártol egy másik üzleti szereplőhöz. A nagyobb vállalatoknál mindezt persze belül is megteremthető lenne, de a mintából úgy tűnik, hogy erre még kevés a szándék.

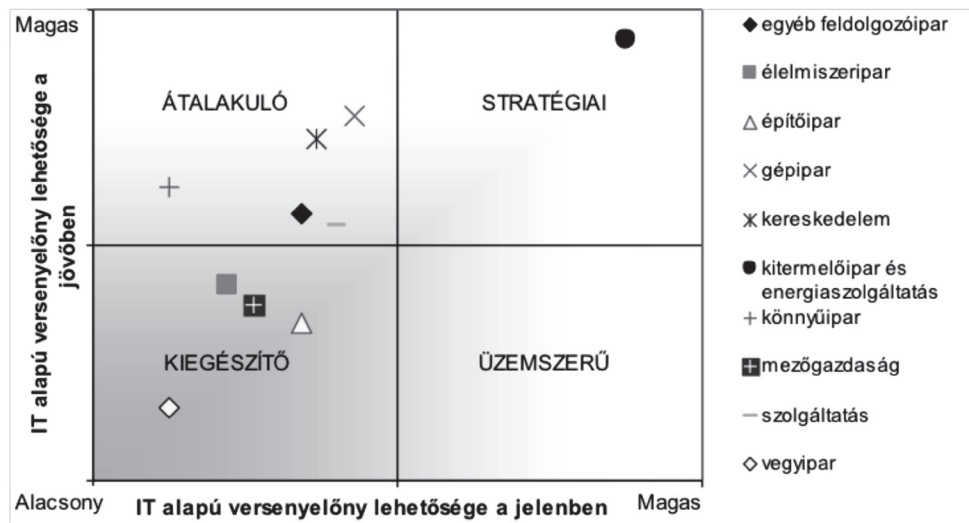
Az informatika stratégiai kérdései

Míg 2004-ben még csupán minden harmadik, mostani felmérésünk szerint már minden második vállalatnál (49,6%) megfogalmaztak írott informatikai stratégiát vagy informatikai fejezetet az összvállalati stratégián belül. Az informatikával kapcsolatos stratégiai dokumentum azonban rendszerint (az esetek 83,6 százalékában) csak a három fő terület egyikére összpontosít. Leggyakrabban a technológiai kérdésekről szól (hardver, szabványok, adatvédelem stb.), a vállalatok több mint fele tér ki erre (55,3%). Kétötödük (40,4%) az informatika menedzselésével kapcsolatos kérdéseket (szolgáltatások elszámolása, szervezeti kérdések stb.) foglalja írásba. Az üzleti vonatkozásokat (belső informatikai igények, versenyelőnyt jelentő alkalmazások stb.) lényegesen ritkábban érintik stratégiai dokumentumban (24,6 %).

Válaszadóink az informatikát a versenyben maradás feltételének tekintik. Minden harmadik vállalatnál (35%) úgy érzékelik, hogy az informatika alkalmazása versenyelőnyt hoz, amely azonban versenyelőnyt nem biztosít. Magas azok aránya is (27%), akik szerint az informatika szerepe iparágukban nem jelentős. Főleg a változásokat általában is nehezen követő vállalatok (a besorolás módját lásd Csesznák - Wimmer, 2011) nyilatkoztak így: közöttük fele-fele arányban voltak azok, akik nem tartják fontosnak az informatika iparági szerepét (48%), és azok, akik szerint az IT elsősorban költségtényező (17%) vagy versenyelőnyt nem jelentő stratégiai szükségszerűség (35%). A változásokat befolyásolók között viszont csak 5 százalék azok aránya, akik nem tekintenek verseny-, vagy legalább kiemelt költségtényezőként az informatikára. Szkeptikusak az informatikával kapcsolatban az élelmiszeripar és a mezőgazdaság vállalatai is (az IT szerepe nem jelentős: 62%, illetve 56%), a gépipar és a szolgáltató szektor viszont rövidebb-hosszabb ideig tartó

5. ábra

Ágazatok a stratégiai rács modellben



versenyelőnyt biztosító informatikai rendszerekről számolt be (24%, illetve 22%).

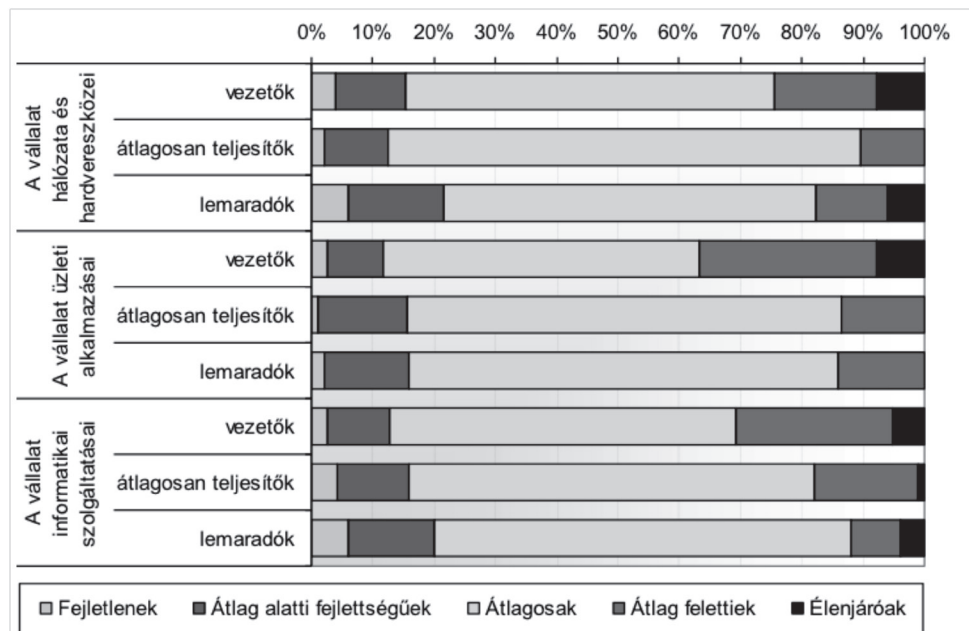
Két-három éves időtávon belül, tehát nagyjából 2012-re jelentős változásokat várnak a felmérésben résztvevők. Minden negyedik (25%) tartós, minden ötödik (21%) rövid távú versenyelőny megszerzését tartja lehetségesnek az informatikára építve. A legnagyobb változást a kereskedelmi szektorban várják: 58 százalékuk szerint lesz versenyelőny forrása az informatika, szemben a 2009-ben tapasztalt 19 százalékkal. A teljesítmény szempontjából vezetőnek tekintett vállalatok harmada (35%) azonban arra számít, hogy a versenyben maradás feltétele lesz az informatika, míg a teljes mintában 29%-ra csökken e vélemény aránya.

A jelenben érzékelt és a jövőre nézve várt stratégiai hatás vonatkozásában – Cash, McFarlan és McKenney (1992) stratégiai rács modelljét követve – külön szemléltetjük az egyes iparágak mintában szereplő képviselőinek véleményét (lásd az 5. ábrát). Az iparágakat az alapján helyeztük el a két tengelyen, hogy milyen arányban jelölték meg a rövid távú vagy tartós versenyelőnyszerzés lehetőségét az informatikával kapcsolatban. Bár az eredmények óvatosan kezelendők az iparági részminták (különösen az energiaszektor) kis elemszáma miatt, mégis számos korábbi feltételezést megerősítenek. Látható például, hogy a vállalatvezetők véleménye alapján az átalakuló szegmensben olyan iparágak szerepelnek, mint a kereskedelem, a gépipar és a feldolgozóipar. Ezen ágazatokban az informatika más források szerint is egyre inkább versenyelőnyszerzés forrásává válhat. A szolgáltatások vélhetően az ágazat sokszínűsége miatt kerültek ebbe a szegmensbe, hiszen

például a pénzügyi szolgáltatásokat a jobb felső, azaz stratégiai szegmensbe szokták sorolni, míg egyes szakipari szolgáltatások leginkább a bal alsó, „kiegészítő” szegmensbe tartoznának. A kiegészítő szegmens iparágai is jórészt megfelelnek a szakirodalomban szereplő korábbi várakozásoknak (talán a vegyipar kivételével). A hivatkozott szakirodalomban „üzemszerűnek” nevezett jobb alsó sík negyedbe felmérésünk során nem került ágazat, mert a válaszadók jellemzően az informatika stratégiai hatásának növekedésével számoltak.

6. ábra

A piaci teljesítmény és az informatikai funkció relatív fejlettsége



Az informatika három pillérének szerepe

Kutatásunk során azt találtuk, hogy nem minden, a piaci teljesítmény alapján „vezetőnek” tekinthető vállalat (lásd Csesznák - Wimmer, 2011 besorolását) számolt be iparági átlag felett fejlett informatikáról. Ugyanakkor a magukat informatikában élenjárónak tekintő vállalatok bő fele egyben a piaci „vezetők” táborát is erősíti: az IT-infrastruktúrában élenjárók 50%-a, az alkalmazásokban fejlettek 58%-a, az informatikai szolgáltatásnyújtásban kiemelkedők 51%-a nyújt vezető piaci teljesítményt. Eredményeink másfelől azt mutatják, hogy a kiemelkedő teljesítményű vállalatok az IT-infrastruktúra, az IT-alkalmazások és az IT-irányítás hármásából az alkalmazások terén járnak leginkább élen. Minden harmadik vezető teljesítményű vállalat (36%) az iparági átlagnál fejlettebb alkalmazásportfolióról adott számot, míg az átlagosan és a gyengébben teljesítők (lemaradók) közül egy vállalat sem tartja információrendszereit az iparági átlagnál sokkal fejlettebbnek (6. ábra). Ez alátámasztja azt a korábban említett feltételezésünket, hogy az informatika tárgyalt három alappillére közül az „információrendszer” pillér (vagyis az IT-alkalmazásportfólió) a versenyképességet leginkább befolyásoló összetevő.

Záró következtetések

Kutatásunk alapján a minta vállalatainak többsége a versenyképesség szempontjából az informatikát jelenleg nem tekinti kiemelt tényezőnek, ennek megfelelően viszonylag keveset költ rá. Ezzel szemben várakozásaik szerint rövidesen különböző technológiai kihívásokra kell majd válaszolniuk, és növekszik az informatika versenyben játszott szerepe. Bár az IT-infrastruktúra és az alkalmazások terén is fejlődést mutatnak a számok a korábbi felméréseinkhez képest, még mindig jelentős – és nem csökkenő – az elmaradás a referencia országok vállalatainak gyakorlatához képest. Ugyan az élenjáró teljesítményű, ún. „vezető” vállalatok között a fejlett informatikával jellemezhető aránya magasabb, de még ebben a csoportban sem egyértelmű az IT iránti elkötelezettség. Kutatásunk tehát azzal a sajátos megállapítással zárul, hogy miközben a válaszadók többsége fontos jövőbeli versenytényezőként tekint az informatikára, addig jelenlegi gyakorlatuk még a sikeres vállalatok esetében sincs összhangban az informatika várt fontosságával.

Felhasznált irodalom

- Carr, N.* (2003): IT Doesn't Matter. Harvard Business Review 81 (5), p. 41–49. Magyarul megjelent: Az IT nem számít, Harvard Business manager, 5 (6), p. 30–37.
- Cash, J. I., Jr. – McFarlan, F. W. – McKenney, J. L.* (1992): Corporate Information Systems Management. The Issues Facing Senior Executives. Irwin, Chicago
- Csesznák A. - Wimmer Á.* (2011): Vállalati jellemzők és összefüggéseik a válság időszakában – A „Versenyben a világgal” kutatási program 2009. évi felmérésében részt vevő vállalatok jellemzése. Műhelytanulmány, BCE Versenyképesség Kutatóközpont, Budapest
- Drótos Gy. - Szabó Z.* (2001): Vállalati informatika Magyarországon az ezredfordulón – Mítosz és valóság. Vezetéstudomány, 32 (február), p. 17–23.
- Drótos Gy.- Gast K.- Móricz P.- Vas Gy.* (2006): Az információmenedzsment fejlettsége és a versenyképesség. 28. sz. műhelytanulmány, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Drótos Gy.* (2011): Stratégiai információrendszerek – retrospektív elemzés a tartós versenyelőnyök lehetőségéről. in: Dobák Miklós - Bakacsi Gyula - Kiss Csaba (2011): Stratégia és menedzsment. Tanulmányok Balaton Károly tiszteletére. Aula Kiadó - BCE Vezetéstudományi Intézet, Budapest
- Earl, M. J.* (1989): Management Strategies for Information Technology. PrenticeHall, London
- Matyusz Zs.* (2011): A 2009-es versenyképességi adatfelvétel vállalati mintájának alapjellemezői és reprezentativitása. Műhelytanulmány, BCE Versenyképesség Kutatóközpont, Budapest
- Móricz P.* (2009): Élenjáró magyarországi internetes vállalkozások fejlődése az üzleti modell nézőpontjából. Ph.D. értekezés, BCE Gazdálkodástani Doktori Iskola
- Tapscott, D. - A. D. Williams* (2006): Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything. Portfolio, New York Magyarul megjelent: Tapscott, D. - A. D. Williams (2007): Wikinómia – Hogyan változtat meg mindent a tömeges együttműködés. HVG Könyvek, Budapest
- Wimmer Á. - Csesznák A.* (2011): Mit mérünk és hogyan? – A vállalati teljesítménymérés szemléletmódja és eszköztára a döntéstámogatás tükrében. Műhelytanulmány, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Wiseman, Ch.* (1988): Strategic Information Systems. Irwin, Chicago

GÁTI Mirkó - KOLOS Krisztina

AZ ELEKTRONIKUS KERESKEDELEM ALKALMAZÁSA A HAZAI VÁLLALATOK KÖRÉBEN - A PIACORIENTÁCIÓ ÉS A MARKETINGKÖRNYEZET SZEREPE

A szerzők tanulmányának célja, hogy bemutassa, milyen célokra alkalmazzák az internetet a hazai vállalatok, milyen várakozásaik vannak az e-kereskedelem versenyben betöltött szerepével kapcsolatban, és hogyan észlelik annak előnyeit. Vizsgálják azt is, hogy az elmúlt öt évben milyen változások tapasztalhatók a vállalatok gyakorlatában e téren. Elemezik továbbá, hogy a piacorientáció és a vállalat külső marketingkörnyezete hogyan befolyásolja az e-kereskedelem megítélését és alkalmazását. Elemzésük a „Versenyben a világgal” kutatási program 2009-ben készült felmérésének eredményeire támaszkodik, amelyben 300 vállalat szakembereit kérdezték meg. Kutatásukban megerősítést nyert, hogy Magyarországon az elektronikus kereskedelem jelentősége nő. A vállalatoknak kedvezőek az elektronikus kereskedelem jövőjével kapcsolatos várakozásaik, és úgy vélik, hogy ez versenylőny forrása lehet. A vállalat piacorientációja erőteljesen befolyásolja azt, hogy egy vállalat milyen mértékben alkalmazza az internetet, és hogyan viszonyul az elektronikus kereskedelemhez.*

Kulcsszavak: elektronikus kereskedelem, e-business, piacorientáció

Az internet alapjaiban változtatta meg a vállalatok felfogását a piaci versenyről és az ahhoz való alkalmazkodásukat. Noha a vállalatok nagyrészt felismerik az e-business jelentőségét, számottevő különbségek adódnak az egyes országok, iparágak között abban, hogy milyen mértékben alkalmaznak e-business megoldásokat.

A KSH (2009) adatai szerint a hazai vállalatok számos mutatószámában lemaradnak az EU más országaitól:

- A vállalatok számítógéppel való ellátottsága hat százalékkal alacsonyabb, mint az EU átlag (96%), valamivel kedvezőbb, mint Romániában, ahol az elmúlt években a számítógépekkel való ellátottság csökkent.

- Az internetpenetráció a vállalati szférában alacsonyabb az EU átlagnál (ez utóbbi 93%). Magyarországon a tíz főnél többet foglalkoztató vállalatok 86 százaléka használja az internetet. Ezzel Magyarország az utolsó helyen áll a 2004-ben csatlakozott országok körében.

- A legnagyobb lemaradás a weboldalak használatában mutatkozik: Magyarországon a vállalatok 48 százaléka rendelkezik weboldallal (2008-as adatok szerint), ami 16 százalékkal az EU átlag alatt marad, noha ez az arány számottevően magasabb, mint Romániában (27%) vagy Bulgáriában (33%).

- Az elektronikus kereskedelem az EU fejlesztési elképzelései között is központi helyet foglal el a kedvező gazdasági hatásainak köszönhetően. A fejlett országokban a vállalatok forgalmának 19-25%-a származik az elektronikus kereskedelemről. Az EU átlag 12%, és noha a magyarországi részesedés közel esik az európai átlaghoz, a fejlett országokra jellemző értékektől még elmarad.

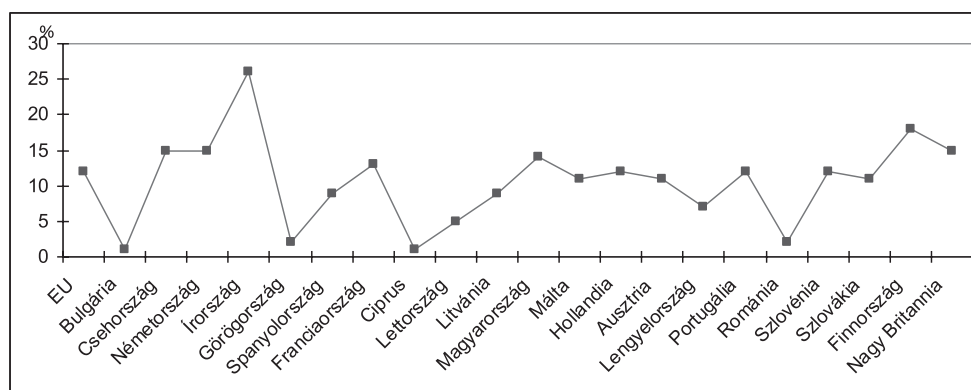
Ezek a számok is rámutatnak az elektronikus kereskedelem kutatásának fontosságára mind Magyarországon, mind pedig a régió más országaiban. (1. ábra)

Cikkünk célja, hogy áttekintést adjon az elektronikus kereskedelem elméleti hátteréről, így a más empirikus kutatásokban

* A tanulmány a TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 projekt támogatásával jött létre.

1. ábra

Az elektronikus kereskedelem részesedése a vállalatok árbevételéből



Forrás: KSH, 2009 (adatok forrása: Eurostat)

azonosított sikertényezőkről, és a fontosabb kutatási irányokról. Az elméleti alapokra támaszkodva ezt követően elemezzük a „Versenyben a világgal” kutatási program 2009-ben készült felmérésének eredményeit, melyben 300 vállalat vezetőit kérdezték meg.

Elméleti háttér

Az elméleti háttér bemutatását négy főbb kérdéskör köré rendszerezzük. Először az elektronikus kereskedelem fogalmát határozzuk meg, majd a marketing-szakirodalomban leginkább elterjedt technológia és innováció elterjedés modellekkel (technology adoption model) foglalkozunk. Ezt követi a kritikus sikertényezők (critical success factors), mint elemzési keret tárgyalása, amelynek alkalmazásával számos kutató próbálta meg az elektronikus kereskedelem sikeres alkalmazását magyarázni, és végül szót ejtünk egyéb magyarázó elméletekről is, mint például az intézményi közgazdaságtan megközelítéseiről.

Az egyes elméleti megközelítések ismertetése előtt szükségesnek tartjuk az elektronikus kereskedelem fogalmának meghatározását. A szakirodalomban számos kifejezést használnak, mint e-business, e-commerce. Noha egyes szerzők némileg eltérő tartalommal használják e fogalmakat, tanulmányunkban azt a felfogást követjük, miszerint e fogalmak használhatóak egymás szinonimájaként (Wareham et al., 2005; Damanpour, 2001). Így az elektronikus kereskedelmet vagy e-business-t úgy fogjuk fel, mint az interneten alapuló technológiák használatát, amelyek összekötik a vevőket, beszállítókat, üzleti partnereket és a vállalati alkalmazottakat, annak érdekében, hogy növeljék termékeik és szolgáltatásaik vevői értékét.

Az elektronikus kereskedelem témájával számos tudományterület foglalkozik, ezek közé tartozik a marketing, a

logisztika, az ellátásiláncmenedzsment, az információmenedzsment, a beszerzés, a szervezettelmélet. Wareham, Zheng és Straub (2005) egy tanulmányukban áttekintést adnak az e-business kutatások főbb témaköreiről a legismertebb IS (information systems) szaklapok tartalom-elemzésével. Eredményeik szerint e kutatások négy fő témakör köré szerveződnek: B2B, B2C, stratégia és technológielfogadás.

Kutatásunk kérdésfeltevéséhez jól kapcsolható az innováció/technológia elfogadásának elmélete. Gatignon és Robertson (1989) tanulmányukban az innovációk elfogadását három fő tényezővel magyarázzák: az eladó jellemzői, az innovációt elfogadó vállalat jellemzői és a szervezeti kultúra jellemzői. E szerzők eredményeire támaszkodva Wu és szerzőtársai (2003) megállapítják, hogy a vállalati jellemzők (felső vezetés, vevőorientáció stb.), valamint a versenykörnyezet (pl. a vevők alkupozíciója) meghatározzák, hogy milyen intenzitású lesz az e-business alkalmazása a vállalatoknál. Kutatásuk érdekes eleme, hogy nemcsak az e-business alkalmazásának előzményeit, hanem a következményeit, azaz a vállalati teljesítményre gyakorolt hatását is elemzik. Megállapítják, hogy az e-business alkalmazása befolyásolja a hatékonyságot, az értékesítést, a vevői elégedettséget és a vevőkapcsolatokat. Különösen igaz ez a nagyobb bizonytalansággal jellemezhető piacok esetében.

Srinivasan, Lilien és Rangaswamy (2002) a technológia elfogadásának vizsgálatánál arra keresik a választ, hogy vajon mivel magyarázható, hogy a radikális technológiai változásokat (mint amilyen az internet is) egyes vállalatok elfogadják, mások pedig nem. Bevezetik a technológiai opportunizmus fogalmát, ami a vállalatok azon képességét fejezi ki, hogy képesek érzékelni a technológiai változásokat és azokra tudnak reagálni is (sense and respond capability). Nézetük szerint a technológia elfogadását a technológiai opportunizmus, az intézményi nyomás (érintettek), valamint a versenyhelyzet együttesen befolyásolják.

Több tanulmány (Rockart, 1979; Cullen - Taylor, 2009; Dezdár - Sulaiman, 2009) alkalmazza a kritikus sikertényezők (critical success factors) feltárásán alapuló módszereket. E megközelítést sikeresen alkalmazták számos kutatási kérdés elemzésénél, mint például ellátási láncok, minőségmenedzsment, szer-

VEZETÉSTUDOMÁNY

vezetkutatás (Badri et al., 1995; Antony et al., 2002; Saraph et al., 1989; Power et al., 2001; Shah et al., 2006; Bakker et al., 2008). A fogalmat Rockart (1979) vezette be a szakirodalomba, és e tényezők négy fő csoportját emelte ki: az iparág jellemzőit, a vállalati stratégiát, a környezeti tényezőket (gazdaság és politika) és az üzleti egységek tevékenységét.

A kutatási irányzatok közül kiemeljük az új intézményi közgazdaságtani megközelítést, amely szellemében azt vizsgálják, hogy az egyes országok nemzeti sajátosságai mennyiben befolyásolják az elektronikus kereskedelem elterjedését a világban. Zhu és Thatcher (2010) két környezeti tényezőt emelnek ki: a kormányzat szerepét és a társadalmi-kulturális környezet hatását. Kshetri (2010) is az elektronikus kereskedelem és az intézmények közötti kapcsolatot hangsúlyozza. Az intézmények fogalmát tágan értelmezve, azaz a szabályok, normák, törvények szerepét is kiemelve, a kognitív és a normatív tényezők hatását tartja relevánsnak az e-kereskedelem elfogadása szempontjából. Szintén fontos kérdésnek tartjuk az elektronikus kereskedelmi alkalmazások megvalósítását gátló tényezők feltárását.

Összegzésként megállapíthatjuk, hogy az elektronikus kereskedelem alkalmazásának sikerét számos tényező alakítja. Az áttekintett empirikus kutatásokban a külső környezethez és a szervezeti kultúrához köthető tényezők – noha a különböző kutatók igen eltérő aspektusokból közelítették meg ezeket – fontos magyarázó változóknak bizonyultak. Kutatásunk fő kérdésköre is ezekhez a változókhöz kapcsolódik: arra keressük a választ, hogy a vállalatok piacorientációja és a külső (makrogazdasági) környezete mennyiben befolyásolja az elektronikus kereskedelem alkalmazását, illetve az ahhoz való viszonyulást.

A kutatás hipotézisei

Az elektronikus kereskedelemmel foglalkozó szakirodalom hangsúlyozza a környezeti tényezők fontosságát. Ebben a fejezetben a makrogazdasági környezet és a piacorientáció hatását vizsgáljuk, amelyek a Rockart (1979) által is tárgyalt tényezők közé tartoznak. Az elemzés során arra keressük a választ, hogy a környezeti tényezők hogyan befolyásolják az internethasználat mértékét, az elektronikus kereskedelemmel kapcsolatos várakozásokat és az észlelt előnyöket.

A piacorientáció a marketingkonceptión alapuló vezetési filozófia központi eleme, a marketingkonceptió sikeres megvalósításának mérését jeleníti meg. A koncepció fejlődéséről részletes áttekintést ad Desphandé és Farley (2004). Kutatásunkban Narver és Slater (1990) felfogására támaszkodunk, akik a piacorientációt egy szervezeti kultú-

raként értelmezik, amely a leghatásosabban és leghatékonyabban hozza létre az értékteremtéshez vezető viselkedésformákat. A piacorientáció három dimenzióját határozzák meg: vevőorientáció, versenytárs-orientáció és szervezeten belüli koordináció. Feltételezhető, hogy a piacorientáció növeli a vállalatok innovativitását, és így az e-business alkalmazásokkal szembeni nyitottságát is. A következő hipotézist fogalmazzuk meg:

H1: A piacorientációval nő az internethasználat mértéke (a), nő az e-kereskedelemből származó előnyök észlelése (b) és kedvezőbbek az elektronikus kereskedelemmel kapcsolatos vállalati várakozások (c).

A marketingkörnyezet hatását megragadó skálák ritkán fordulnak elő a marketing-szakirodalomban. A környezeti dinamizmust vizsgálja például (environmental dynamism) Achrol és Stern (1988), Dwyer and Welsh (1985), akik a környezeti erőket állították elemzésük középpontjába (kereslet, verseny, szabályozás) és az értékesítési csatornák struktúrájára gyakorolt hatásukat vizsgálták.

Ebben a kutatásban a makrogazdasági környezet hatásaira összpontosítunk. A mérés tíz különféle makrogazdasági tényezőt foglal magában (1. táblázat), és a válaszadók ezeket a szerint értékelik (1-5 skálán), hogy mennyire voltak kedvező vagy kedvezőtlen hatással a vállalatukra. E változókból képzett átlagérték fejezi ki a vállalat kitettségét a makrogazdasági változásoknak. A magas átlagérték azt mutatja, hogy a vállalatok kedvezően ítélik meg a makrogazdasági környezetet vállalatuk szempontjából. Ebben a helyzetben nem érzik sürgetőnek, hogy a stratégiai megközelítésükön változtassanak, így az elektronikus kereskedelem alkalmazása visszafogottabb lesz.

H2: A makrogazdasági környezet kedvező értékelésével csökken az internethasználat kiterjedtsége (a), csökken az e-kereskedelemből származó előnyök észlelése (b) és kedvezőtlenebbek az elektronikus kereskedelemmel kapcsolatos várakozások (c).

Számos hazai vállalkozás számára az EU-hoz való csatlakozás egy mérföldkövet jelentett: a vállalatok egy része képes volt kihasználni az EU-tagsághoz kapcsolódó lehetőségeket. E vállalatok nagyobb arányban fértek hozzá EU-támogatásokhoz, és új gazdasági kapcsolatokat tudtak teremteni más EU-tagállamok vállalataival. E vállalatok feltehetőleg több ismerettel rendelkeznek ma már az elektronikus kereskedelem működéséről és lehetőségeiről, vagy kedvező tapasztalatokat is szereztek annak alkalmazásával.

H3: Az EU-csatlakozás pozitív értékelésével nő az internethasználat kiterjedtsége (a), nő az e-kereskedelemből származó előnyök észlelése (b) és kedvezőbbek az elektronikus kereskedelemmel kapcsolatos vállalati várakozások (c).

Az egyes konstrukciók mérésének módszerét foglalja össze az 1. táblázat. A kutatás függő változóit az eredmények bemutatásával foglalkozó pontban ismertetjük.

1. táblázat

A hipotézisekben megfogalmazott konstrukciók operacionalizálása

		Cronbach-alfa
Piacorientáció MARKOR	15 tétel, forrás: Narver - Slater, 1990	0.906
A makrogazdasági környezet hatása MACRO	10 tétel*	0.919
Az EU hatása	11 tétel**	0,88
EU		
Az internethasználat mértéke WEB	Alkalmazások száma	-
Elektronikus kereskedelem várakozások EXPECT	4 tétel (forrás Wu et al., 2003)	0.849
Az elektronikus kereskedelem észlelt előnyei BENEFIT	5 tétel (Wu et al, 2003; Srinivasan et al., 2002 alapján)	0.926

*Jegybanki alapkammat változása, sávós árfolyamrendszer eltörlése, euró bevezetésének bizonytalansága, monetáris politika stabilitása, infláció jelenlegi szintje, államháztartási hiány nagysága, külkereskedelmi hiány gyarapodása, társasági adó és a minimálbér szintje, ÁFA-kulcs esetleges emelése (1: hátrányos, 5: előnyös).

**Piacra bejutás költségei csökkentek, nem EU-országokkal csökkentek a gazdasági kapcsolatok, javultak a hitelhez jutás feltételei, a finanszírozásban nőtt a devizahitelek szerepe, jelentős EU-támogatáshoz jutott a vállalat, a vevők fizetési fegyelme javult, EU-támogatás kedvező hatása a versenyképességre, kedvezőbb fizetési feltételek, termékek ára csökkent a hazai piacon, beszerzési árak csökkentek, átrendeződték a vevői és a beszállítói kapcsolatok (1: egyáltalán nem ért egyet, 5: teljesen egyetért).

Az adatfelvétel jellemzői

2009-ben negyedik alkalommal került sor a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézete Versenyképesség Kutató Központja által vezetett „Versenyben a világgal” kutatási program nagyszabású kérdőíves felmérésére. Hasonlóan a kutatás előző három (1996-os, 1999-es és 2004-es) adatfelvételéhez, a válaszadó vállalatok egy-egy

felső vezetője, pénzügyi, kereskedelmi és termelési területen dolgozó vezetője töltött ki egy-egy terjedelmes (összességében több száz oldalas) kérdőívet, mely a vállalati működés, s a gazdasági környezet számos területét átfogja. A 2009-es mintavétel és felmérés jellemzőit Matyusz Zsolt (2011) műhelytanulmánya tárgyalja. Az eredmények elemzésénél támaszkodunk továbbá Csesznák Anita és Wimmer Ágnes (2011) műhelytanulmányára is, amelyek a mintát a vállalati jellemzők szerint elemzik. A mintában szereplő vállalatok 70 százaléka kisvállalat, 23 százaléka középvállalat és 7 százaléka nagyvállalat.¹ A többségi tulajdonos szerint a megkérdezett vállalatok 73 százaléka belföldi (nem állami) tulajdonban van, többségi külföldi tulajdon 17 százalékukra jellemző, míg a többségi állami tulajdonban lévő vállalatok aránya 10%. A minta megoszlása gazdasági ágazatok szerint változó képet mutat, azonban legnagyobb arányban a feldolgozóiparból kerültek ki a mintában szereplő vállalatok (42%), illetve a szolgáltatási szférából (22%). További mintajellemzők a korábban megnevezett műhelytanulmányokban találhatók. A kutatási eredmények értékelésénél hivatkozunk a korábbi, 2004-es adatfelvétel eredményeire is. Noha a két minta nem feleltethető meg teljesen egymásnak, mégis érdemes kiemelni néhány lényeges összefüggést. A 2004-es mintavétel során a kisvállalatok alulreprezentáltak (24%), a nagyvállalatok pedig felülreprezentáltak (34%) voltak a teljes mintában valódi sokaságbeli részesedésükhöz képest. A korábbi felmérésben a létszám és a területi reprezentativitás játszott nagyobb szerepet, míg a 2009-es adatfelvételben már a kisvállalatok szerepeltek nagyobb arányban, mely mintajellemző az internetalkalmazások kiterjedtségének jellemzésénél lesz fontos.

Eredmények

Az eredmények bemutatását a hipotézisekben szereplő függő változók elemzésével kezdjük, ezt követően kerül sor a hipotézisek értékelésére.

Az internetalkalmazás kiterjedtsége

Az internetalkalmazás kiterjedtségének mérésére egy mutatószámot képeztünk, amely kifejezi, hogy átlagosan egy vállalat a vizsgált 17 különféle alkalmazásból mennyit használ. E mutatószám átlaga 5,93, szórása 3,77.

A vizsgált internetalkalmazások gyakorisági megoszlásait tünteti fel a 2. ábra. Összességében elmondható, hogy a mintában szereplő vállalatok különböző mértékben alkalmazzák az internetet különféle tevékenységeik támogatására. A mintában nem található olyan vállalat, amely egyáltalán nem alkalmaz internetes megoldásokat a működéséhez, ez pedig előrelépést jelent a korábbi kérdőíves felmérés eredményeihez

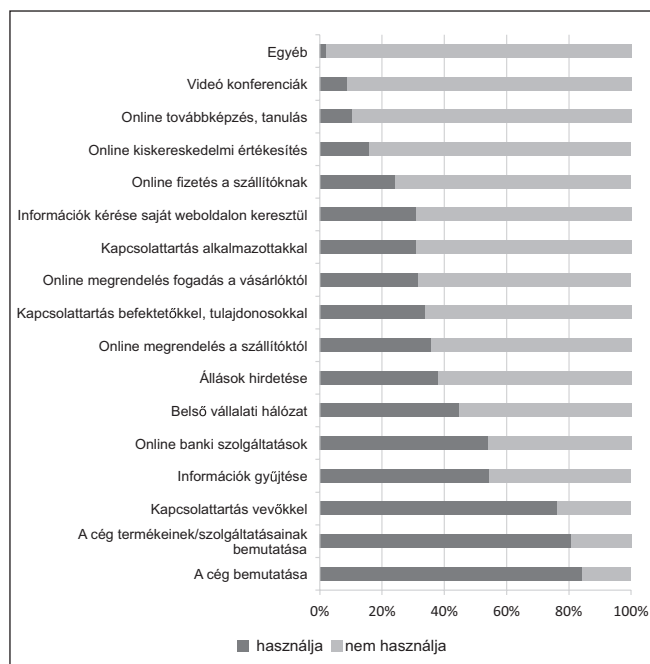
VEZETÉSTUDOMÁNY

képe (Agárdi – Kolos, 2005), ahol a vizsgálatba vont cégek 8,3%-a még egyáltalán nem élt ezekkel a lehetőségekkel. A 2004-es adatfelvételnél a nagyvállalatok, míg a 2009-es mintában a kisvállalatok aránya volt magasabb. Általános tendencia, amit kutatási eredményeink is megerősítenek, hogy a nagyvállalatok nagyobb arányban vesznek igénybe internetes megoldásokat működésükhöz. Nemeslaki et al. (2004) szerint is a különféle vállalati jellemzők (pl. iparág, vállalati méret) és az e-business alkalmazása között létezik mérhető összefüggés. Az internet egyre növekvő jelentőségét mutatja az, hogy a főleg kisvállalati kört tartalmazó jelenlegi felmérésben sincs már olyan vállalat, amely ne használna internetes eszközöket.

A 2. ábra alapján látszik, hogy a világháló legjellemzőbb alkalmazási területe magának a vállalatnak, illetve a vállalat termékeinek bemutatása. Az első négy helyen jellemzően az egyirányú kommunikációs modell dominanciája valósul meg, mely alól kivételt képez az on-line kapcsolattartás a vevőkkel (76,2%). A korábbi 2004-es adatfelvétel eredményeihez viszonyítva (Agárdi - Kolos, 2005) elmozdulás következett be az on-line banki szolgáltatásokban, hiszen határozottan növekedett ezeknek a területeknek az elterjedtsége a vállalatok megítélésében (32%-ról 54%-ra).

2. ábra

Az internetalkalmazások elterjedése a vállalatoknál (százalék, N=255)



Az elektronikus kereskedelem észlelt előnyei

Az elektronikus kereskedelem észlelt előnyeit egy öt tételből álló skálával mértük. A mérés kifejezi azt, hogy a mintában

szereplő vállalatok mennyire érzékelik az elektronikus kereskedelem előnyeit az új piacok megszerzésében, a beszerzés, illetve az értékesítés terén, a beszállítói kapcsolatok fejlesztésében és a vevői igények kielégítésében.

A 2. táblázat tünteti fel e változók átlagértékeit. Megállapíthatjuk, hogy a vállalatok úgy látják, hogy az e-kereskedelem leginkább új piacok megszerzésében segítette őket, illetve abban, hogy fogyasztói igényeit jobban kielégíthessék. Az 5-fokozatú Likert-skálák átlagértékei egyébként minden érintett vállalati tevékenység esetén a középérték körül mozognak.

2. táblázat

Az e-kereskedelem előnyei

(N=256; 5-fokozatú Likert-skála, 1: egyáltalán nem ért egyet, 5: teljesen egyetért)

	Átlag	Szórás
Az e-kereskedelem alkalmazása lehetőséget nyújtott új piacok megcélzására.	3,44	1,27
Az e-kereskedelem használata csökkentette a beszerzési és/vagy értékesítési költségeket.	3,15	1,26
Az e-kereskedelem eszközeinek alkalmazása során minőségileg új kapcsolat kialakítása a szállítókkal, vevőkkel.	3,12	1,16
Az e-kereskedelem használatával a beszerzés rendszerezhetőbbé vált.	3,27	1,18
Az elektronikus kereskedelem alkalmazása segít abban, hogy jobban kielégítsük a fogyasztói igényeket.	3,46	1,20

Az elektronikus kereskedelemmel kapcsolatos várakozások

Az elektronikus kereskedelem elterjedését annak észlelt előnyei mellett a vállalatok jövőbeli várakozásai is meghatározzák. E várakozások utalhatnak a versenyben való megmértetésre, a vállalatról kialakult innovatív kép kialakításának igényére. Az eredmények alapján megállapíthatjuk, hogy a vállalatok jellemzően bíznak abban, hogy az internetes kommunikáció súlya növekedni fog a közeljövőben (3. táblázat). A korábbi eredményekkel összhangban (Agárdi - Kolos, 2005) a vállalatok számára még mindig fontos szempont, hogy az internet alkalmazásával a versenytársakban pozitív kép alakuljon ki önmagáról a piacon (olyannak tekintsék a céget, amely képes innovatív megoldásokat alkalmazni). A vállalatok kevésbé látják úgy, hogy a konkurencia alkalmaz e-business eszközöket, viszont a korábbi évek (Agárdi - Kolos, 2005) eredményeihez képest jelentősen megnövekedett az átlagérték (2,9-ről 3,45-re) azon válaszadók között, akik úgy látják, hogy a piacon a versenytárs

sak már használnak ilyen megoldásokat. Ez az eredmény összefügg az internet szélesebb körben való elterjedtségével.

3. táblázat

**Az e-kereskedelemmel kapcsolatos várakozások
(N=256; 5-fokozatú Likert-skála, 1: egyáltalán nem ért egyet, 5: teljesen egyetért)**

	Átlag	Szórás
Versenytársaink és partnereink nagy részben már alkalmaznak e-business megoldásokat.	3,45	1,08
Lemaradunk, ha nem alkalmazzuk az e-business megoldásokat.	3,61	1,15
Fontos, hogy olyan vállalatnak tekintsenek minket, amely alkalmazza az innovatív megoldásokat.	3,84	1,03
Az on-line kommunikáció szerepe növekedni fog vállalatomnál az elkövetkező három évben.	4,00	0,98

A hipotézisek vizsgálatát regresszióelemzéssel végeztük. A standardizált béta koefficienseket a 4. táblázat tünteti fel.

4. táblázat

Standardizált béta együtthatók

Független változók	Függő változók		
	WEB	EXPECT	BENEFIT
MARKOR	.0255*	0.236*	0.177*
MACRO	-0.180*	-0.149*	-0.145
EU	-0.038	0.095	0.257*
Adjusted R-square	0.074	0.065	0.093

* $p < 0.05$

Eredményeink megerősítik a H1 hipotézist: a magasabb piacorientációval jellemezhető vállalatok több internetalkalmazást használnak, kedvezőbbek a várakozásaik az elektronikus kereskedelemmel kapcsolatban és jobban érzékelik azok előnyeit. A H2 hipotézist csak részben erősítik meg az adatok: az inverz kapcsolat igazolást nyert, azonban csak az internethasználat mértéke és a várakozások vonatkozásában kaptunk szignifikáns eredményeket. Az előnyök kiaknázását feltehetőleg más tényezők befolyásolják inkább. A H3 hipotézis is részben nyert megerősítést. Az EU-hatás az eredmények szerint csak az előnyök észlelését befolyásolja pozitívan.

Megállapíthatjuk, hogy az internethasználat mértékét és az e-kereskedelemmel kapcsolatos attitűdöket leghatározottabban a vállalat piacorientációja befolyásolja. E változó

több szempontból is megjeleníti a vállalat szemléletmódját a vevőkkel, versenytársakkal kapcsolatban, és a képességét arra, hogy a piaci változásokat kövesse, és azokra reagáljon. E képességek szükségesek ahhoz is, hogy egy vállalat az innovációkat elfogadja, és azokat sikeresen is alkalmazza.

A vállalat külső környezetének is van hatása az internet alkalmazására és az e-kereskedelem megítélésére, noha e hatás gyengébb, és a kirajzolódó kép összetettebb. Feltehetőleg azért, mert a külső környezet a vállalat szemléletmódját, ismeretkörét, reagálási képességét alakítja, amelyek aztán az innovációk elfogadását meghatározzák. A makrogazdasági környezet kényszerítő ereje tereli a vállalatokat az internetes alkalmazások irányába, és tudatosítja az e-kereskedelem versenyelőny-növelő szerepét. Az EU kedvező hatásait kihasználó vállalatok pedig a megvalósítás terén, az előnyök észlelésében járnak előbbre. A fejlettebb országokkal való kapcsolatok erősödésével e vállalatok szembeülhetnek a kedvező tapasztalatokkal, javulhatnak a vállalat képességei az előnyök kiaknázására.

Következtetések

Kutatásunkban megerősítést nyert, hogy Magyarországon az elektronikus kereskedelem jelentősége nő. A jelenleg alkalmazott on-line eszközök nagy részét a vizsgált cégek önmaguk és termékeik/szolgáltatásaik bemutatására használják, ezzel együtt az elmúlt években növekedés figyelhető meg az integráltabb megoldások használatában is. A vállalatoknak általánosságban kedvezőek az elektronikus kereskedelem jövőjével kapcsolatos várakozásaik, főleg azon cégek esetében, ahol már léteznek ilyen megoldások. Ezen felül, kutatásunkból kiderült, hogy az elektronikus kereskedelem versenyelőny forrása lehet a vállalatoknak. Lényeges, hogy a különféle vállalatok milyen mértékben veszik figyelembe vevőik és versenytársaik igényeit, valamint piaci környezetük változásait, hiszen ezeknek a tényezőknél a hatására hangsúlyosabban alkalmaznak internetes eszközöket, illetve erőteljesebben érzékelik az elektronikus kereskedelemről fakadó előnyöket.

Az elektronikus kereskedelem növekedésének számos pozitív hatása van makro- és mikrogazdasági szempontból is. Amellett, hogy a használat eredményei mikroszinten, az alkalmazó cégeknél megjelenő előnyökben testesülnek meg, szélesebb perspektívában, az összgazdaság számára új piacok megszerzésének lehetősége nyílik meg, és a nemzetközi kereskedelem fejlődése is fontos következménye lehet az elektronikus kereskedelemnek. Éppen emiatt, az elektronikus kereskedelem fejlődése nemcsak a vállalati stratégia, hanem a gazdaságpolitika szempontjából is lényeges kérdés. Ezért is fontos, hogy a vállalatok kellő támogatást kapjanak annak érdekében, hogy Magyarország viszonylagos lemaradása csökkenjen az EU-tagállamokhoz képest.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Jegyzetek

¹A besorolás létszám, eszközérték, és árbevétel szerint történt.

Kisvállalat: 0- 49 fő, eszközérték: < 2,65 milliárd Ft, árbevétel: < 2,65 milliárd Ft

Középvállalat: 50 – 249 fő, eszközérték: 2,65 és 11,395 milliárd Ft között, árbevétel: 2,65 és 13,25 milliárd Ft között

Nagyvállalat: 250 főtől, eszközérték: ≥ 11,395 milliárd Ft, árbevétel: ≥ 13,25 milliárd Ft

Felhasznált irodalom

- Agárdi I. – Kolos K. (szerk. 2005): A vállalati kapcsolatok elemzése, a vállalatközi kapcsolatok egyes területein. Versenyben a világgal, 2004-2006. 24. műhelytanulmány, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Achrol, R. S. – Stern, L. W. (1988): Environmental Determinants of Decision Making Uncertainty in Marketing Channels. *JMR*, 25, p. 36-50.
- Antony, J. – Leung, K. – Knowles, G. (2002): Critical Success Factors of TQM Implementation in Hong Kong Industries. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19,5, p. 551-566.
- Badry, M. A. – Davis, D. – Davis, D. (1995): A Study Measuring the Critical Factors of Quality Management. *The International Journal of Quality and Reliability Management*, 12,2, p. 36-54.
- Bakker, E. – Zheng, J. – Knight, I. – Harland, C. (2008): Putting E-Commerce Adoption in a Supply Chain Context. *International Journal of Operations & Production Management*, 28,4, p. 313-330.
- Cullen, A. J. – Taylor, M. (2009): Critical Success Factors for B2B E-Commerce Use within the UK NHS Pharmaceutical Supply Chain. *International Journal of Operations & Production Management*, 29,11, p. 1156-1185.
- Csesznák A. – Wimmer Á. (2011): Vállalati jellemzők és összefüggéseik a válság időszakában. Műhelytanulmány A „Versenyben a világgal” kutatási program 2009. évi felmérésében részt vevő vállalatok jellemzése. BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest
- Damanpour, F. (2001): E-Business E-Commerce Evolution: Perspective and Strategy. *Managerial Finance*, 27,7, p. 16-33.
- Deshpandé, R. – Farley, J. U. (2004): Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness, and Firm Performance: An International Research Odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, 21,1, p. 3-22.
- Dezdar, S. – Sulaiman, A. (2009): Successful Enterprise Resource Planning Implementation: Taxonomy of

- Critical Factors. *Industrial Management & Data System*, 109,8, p. 1037-1052.
- Dwyer, F. R. – Welsh, A. M. (1985): Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channels. *JMR*, 22, p. 397-414.
- Gatignon, H. – Robertson, T. (1989): Technology Diffusion: An Empirical Test of Competitive Effects. *Journal of Marketing*, 53, p. 35-49.
- KSH (2009): A vállalkozások és a háztartások IKT-eszközökkel való ellátottsága és használata, 2008. Internetes kiadvány, www.ksh.hu, (Letöltve: 2009. június)
- Kshetri, N. (2010): Normative and Cognitive Institutions Affecting a Firm's E-Commerce Adoption. *Journal of Electronic Commerce Research*, 11,2, p. 157-174.
- Matyusz Zs. (2011): A 2009-es versenyképességi adatfelvétel vállalati mintájának alapjellemezői és reprezentativitása. Műhelytanulmány. Versenyképesség műhelytanulmány-sorozat. 2011. március. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ
- Narver, J. – Slater S. (1990): The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54, p. 20-35.
- Nemeslaki A. – Duma L. – Szántai T. (2004): e-Business üzleti modellek, ADECOM Rt., Budapest
- Power, D. J. – Sohal, A. S. – Raham, S. (2001): Critical Success Factors in Agile Supply Chain Management: an Empirical Investigation. *International Journal of Physical & Logistics Management*, 13,4, p. 247-265.
- Rockart, J. F. (1979): Chief Executives Define Their Own Data Needs. *Harvard Business Review*, March/April
- Saraph, J. V. – Benson, P.G. – Schroeder, R. G. (1989): An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management. *Decision Sciences*, 20,4, p. 810-829.
- Shah, M. H. – Siddiqui, F. A. (2006): Organizational Critical Success Factors in Adoption of E-Banking at the Woolwich Bank. *International Journal of Information Management*, 26, p. 442-456.
- Srinivasan, R. – Lilien, G. L. – Rangaswamy, A. (2002): Technological Opportunism and Radical Technology Adoption: An Application to E-Business. *Journal of Marketing*, Vol.66, July, p. 47-60.
- Wareham, J. – Zheng, J. G. – Straub, D. (2005): Critical Themes in Electronic Commerce Research: a Meta-Analysis. *Journal of Information Technology*, 20, p. 1-19.
- Wu, F. – Mahajan, V. – Balasubramanian, S. (2003): An Analysis of E-Business Adoption and Its Impact on Business Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 3,4, p. 425-447.
- Zhu, L. – Thatcher, S. M. B. (2010): National Information Ecology: a New Institutional Economics Perspective on Global E-Commerce Adoption. *Journal of Electronic Commerce Research*, 11,1, p. 53-72.

TÁTRAI Tünde - FÁBIÁN Boglárka

A HAZAI VÁLLALATOK NYITOTTSÁGA AZ ELEKTRONIKUS BESZERZÉSRE

A Versenyképesség Kutató Központ 2004-ben a „Versenyben a világgal 1995-97” kutatási program és az 1999-es vállalati versenyképességi kérdőíves felmérés hagyományait folytatva, valamint azok tapasztalataira építve, egy hároméves kutatási programot kezdett el „Versenyben a világgal 2004-2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” címmel. A kérdőíves felmérés nyomán létrejött adatbázist hasonló témában elemezték a szerzők 2005-ben. A korábbi eredményeken okulva, valamint a kérdőívelemzés kiterjesztésével azt kívánták felmérni, hogy az elektronikus beszerzés iránti nyitottság növekedett-e hazánkban, illetve milyen egyéb összefüggések fedezhetők fel a beszerzési szervezet, a beszerzés vállalati kapcsolatai, valamint az elektronikus beszerzés értelmezésében az egyes válaszadóknál. A kutatás továbbra is eltér a hagyományos megoldásoktól, azaz nem kívánja vizsgálni a hazai vállalati honlapok elterjedtségét, azonban a korábbiaktól eltérően több információtechnológiával kapcsolatos információt kér a válaszadóktól. A cél a belső vállalati folyamatok, a vevő-szállító kapcsolatok, az informatikai háttér elektronikus beszerzéssel való kapcsolatának felismerése. Meg szeretnék tudni, hogy az elektronikus beszerzés milyen hatékonyságnövelési lehetőséget hordoz és a hazai információs társadalmi fejlettség figyelembevételével mennyire nyitottak erre a beszerzők és a pályázók.

Az elektronikus beszerzés és versenyképesség kapcsolata különösen a 2000-es évek eleje óta foglalkoztatja a kutatókat. Vita az elektronikus beszerzés beszerzési költségre gyakorolt hatásával, valamint a kormányzati politika hatásával kapcsolatban alakult ki, melyet a közbeszerzés, mint speciálisan szabályozott beszerzési tevékenység és az e-beszerzés kapcsolatára fejt ki. A vállalatok versenyképességének és az elektronikus beszerzés folyamatosan bővülő és fejlődő eszközrendszerének kapcsolata azonban nem kérdéses, melyet kutatási eredményeik is megerősítenek.*

Kulcsszavak: elektronikus beszerzés, elektronikus kereskedelem, e-business, beszerzési stratégia, vállalatirányítási rendszer

A kutatás célja a hazai vállalatok nyitottságának vizsgálata volt az elektronikus beszerzés vonatkozásában. Ennek keretében valósult meg a beszerzés elektronikus támogatási lehetőségeinek vizsgálata, a beszerzés hatékonyságjavítási lehetőségeinek feltárása az informatika segítségével.

2006-ban a hazai vállalatok elektronikus beszerzés iránti nyitottságának vizsgálata a versenyképesség-kutatás adatbázisán alapult¹, melyből műhelytanulmány született, továbbá két PhD-értekezés is elemezte a versenyképesség-kutatás adatbázisát kifejezetten elektronikus beszerzési szempontból².

A kutatás a 2004, 2006, 2007-es eredményeket kívánta továbbgondolni, új, a versenyképesség-kutatás vonatkozó kérdéseit is felhasználó kérdőív segítségével³. A kérdőív ki-

fejezetten azzal a céllal született, hogy a korábbi versenyképesség-kutatáshoz kapcsolódó eredményeket, továbbá a témában időközben elkészült Beszerzés könyv⁴ elektronikus beszerzés fejezetének szakirodalmi alapjait és tapasztalatait felhasználva értékes megállapításokat tehessünk a hazai vállalatok elektronikus beszerzési gyakorlatára, elektronikus beszerzés iránti nyitottságára vonatkozóan.

Hipotézisünknek megfelelően az elektronikus beszerzés iránti nyitottság nőtt hazánkban.

Az eredmények összegzése során – a külföldi példák ismeretében – a hazai továbbfejlesztési lehetőségekre, a beszerzés hatékonyabbá tételére, adminisztrációjának csökkentésére, a közbeszerzési döntések értékelési szempontrendszerének vizsgálatának elektronikus támogatására fókuszáltunk.

* A tanulmány a TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 projekt támogatásával jött létre.

Nemzetközi szakirodalmi alapok

A nemzetközi szakirodalom (Tassabehji, Moorhouse, Croom, Bartezzaghi, Ronchi, Garrido) a 2007-10-es években kezdte meg az elektronikus beszerzés definíciós hátterének egységesítését, a kutatási eredmények összegzését. Az elektronikus beszerzés előnyei, az elektronikus aukció, a vállalatirányítási rendszerek alkalmazása, a beszerzés adminisztratív tevékenységének támogatása, továbbá a beszerzés szerepének növekvő fontossága mind a kutatások fókuszában állnak. Az utóbbi időben megerősödött a korábbi szakirodalmi eredmények egységesítése iránti igény, egyre több olyan mű jelenik meg, amely az egyes nemzeti szintű, vagy összehasonlító eredményeket összefoglalva, rendezett formában próbálja a kifejezéseket, alapvető definíciókat, az elektronikus beszerzés határait kialakítani. Ehhez kíván kutatásunk, a korábbi eredményekre alapozva, útmutatásul szolgálni és a hazai elektronikus beszerzés fejlődéséről képet adni.

Megközelítésünket erősítette Presutti (2003) cikke, mely arra fókuszált: mennyiben válik egyre fontosabbá, hogy a vállalatok elektronikus beszerzési stratégiát alakítsanak ki annak érdekében, hogy kihasználják az internet nyújtotta előnyt, amely versenyelőnyhöz juttathatja őket. Az ellátásilánc-menedzsereknek meg kell érteniük a technológia bevezetésének hatását és új képességeket kell kiépíteniük saját vállalati e-beszerzés eset (business case) fejlesztésekor.

Más szempontból vizsgálja az elektronikus beszerzés költségsökkentésre és ennek megfelelően a vállalat versenyképességére gyakorolt hatását Boer, Hringk, Haijboer (2002) cikke, mely egy elméleti modellt épít fel az elektronikus beszerzési formák, megoldások direkt és indirekt hatásának azonosítására a vállalat belső beszerzési költségeinek vonatkozásában.

Carayannis, Popescu (2005) szintén ezt erősíti, mikor kifejezetten közép- és kelet-európai országok viszonylatában végzett vizsgálatuk nyomán kijelentik, az internettechnológiai újítások bevezetése során a beszerzés lényegesen átláthatóbb és hatékonyabb lesz. Kifejezetten a közbeszerzés viszonylatában pedig közvetlenebb módon támogatható a verseny, érhető el szélesebb körben az információ, és a nagyobb szereplőszám eleve a versenykorlátok csökkenéséhez vezet. A szerzőpáros azzal vitatkozik, hogy az elektronikus beszerzés és kifejezetten a közbeszerzés, hatékony policy eszköz lenne a piacgazdaság alapjainak megteremtéséhez, és ettől az ország termelékenysége közvetlenül nő, elhárulnak az akadályok a határon átnyúló kapcsolatok fejlődése elől, és automatikusan javul a hatékonyság. Az elemzés középpontjában annak vizsgálata áll, hogy az Európai Unió milyen erőfeszítéseket tesz a beszerzési folyamatok költséghatékonyabbá és innovatívabbá tételében. A cél tehát annak demonstrálása, hogy az információtech-

nológia megfelelő eszköz lehet a szerkezeti átalakítások elősegítéséhez az érintett országokban, és a későbbiekben lehetővé fogja tenni a beszerzésérzékeny termékek és szolgáltatások szabadabb áramlását, elősegítve az európai szállítók versenyképességét a helyi és világpiacra egyaránt. Hisz tehát abban, hogy a közbeszerzési politika az alapja az egységes piac sikerének, hogy fenntartható módon, hosszú távon képesek legyenek növekedni, munkahelyet teremteni, és biztosítani az adófizetők és felhasználók számára a színvonalas közszolgáltatásokat a legjobb áron.

A fentiek rávilágítanak arra, hogy a mai napig komoly vitát gerjeszt a kutatók között az a kérdés, hogy vajon a versenyképesség és az elektronikus beszerzés közvetlen kapcsolatát hogyan lehet megragadni a két téma között.

A témához kapcsolódó saját korábbi felmérés eredményei

A hazai kutatások alapján a beszerzésnek stratégiai szerepet tulajdonító vállalatok élen jártak az információ kezelésére alkalmas módszertan és eszközök alkalmazásában, s nagyobb figyelmet fordítottak az információ továbbítására, mint a többi vállalat. A beszerzést támogató informatikai eszközrendszerük is jellemzően fejlettebb volt, s azt nagymértékben alkalmazták is a beszerzéssel kapcsolatos feladatok elvégzésére.

2004-ben a hazai kutatási eredmények azt mutatták, hogy bár az informatikai háttér jobb volt a beszerzést fontosnak tartó vállalatok körében, azokat mégsem használták a partnerekkel való kommunikációban. Az egyes feladatok vállalati információs rendszerhez való kapcsolódását vizsgálva azt tapasztaltuk, hogy a beszerzést támogató rendszerek viszonylag alacsony százalékban integrálódtak a vállalati információs rendszerbe. Jellemző volt viszont az, hogy az integráltság szintje magasabb volt a beszerzést stratégiai funkcióknak tartó vállalatcsoportnál. Vagyis valószínűleg ezeknél a cégeknél a beszerzés rendelkezésére álló számítógépen kezelt információ más belső felhasználók számára is könnyebben elérhetővé vált.⁵

A korábbi kutatásokat folytatva a hazai vállalatok elektronikus beszerzés iránti nyitottságával kapcsolatban a közelmúltban viszonylag kevés elemzés született. Ezek alapján 2006-ban kijelenthető volt, hogy a vizsgált vállalatok figyelme kevésbé fordult az e-beszerzés irányába, mellyel kapcsolatban azt vártuk, hogy a trend a jövőben várhatóan kedvező irányba változik. E feltételezést erősíti a felmérés eredménye, melynek értelmében még ritka volt az Extranet/EDI rendszerekbe beruházó cég, de a jövőben az informatika jelentőségének növekedését várták az érintettek. A klaszteranalízis⁶ segítségével a válaszadók öt csoportba voltak sorolhatók:

- A legrosszabb teljesítményt nyújtó *Lemaradók*, melyek nemcsak eddig tettek keveset, de úgy látták, az informatika a jövőben sem játszik majd kulcsszerepet beszerzési folyamataikban.
- A *Derékhad*, mint a legnépesebb klaszter, mely ugyan ez ideig keveset tett, de a jövőben nagyobb hangsúlyt fektet beszerzési informatikája fejlesztésére.
- A *Vezetők*, azaz az élenjárók, kiegyensúlyozott, tudatos fejlesztést végeztek, erre beszállítóiknál is komoly hangsúlyt helyeztek, illetőleg a jövőben is lényeges fejlesztéseket terveznek.
- A *Követők*, hasonlóan a *Vezetőkhöz*, komoly fejlesztéseket végeztek, de beszállítóik fogadóképessége és saját bizonytalanságaik okán nem hozta meg a várt eredményt a fejlesztés, ezért várhatóan a jövőben visszafogják hasonló beruházásaikat.
- A *Fejlesztők esetében az informatika kulcsfontosságú, de nem Extranet/EDI-ben gondolkodnak, vélhetően beszerzésük hatékonyságának javításához nem elsősorban az informatikai fejlesztésen keresztül vezet az út.*

Az elektronikus beszerzésre való nyitottságban inkább a külföldi tulajdonban lévő cégek jártak az élen, amelyek a munkaerőt is sokkal hatékonyabban használták ki, mint az átlag.

A hosszú távú partnerkapcsolatra törekvők esetében az e-beszerzés iránti nyitottsággal való összefüggés egyértelmű volt, hiszen mind a Vezetők, mind a Követők és Fejlesztők is átlag felett teljesítettek. Érdekes további következtetés, hogy ugyanezen kör esetében az átlagnál jobban javult a készletforgás, a rendelésteljesítési idő, a teljesítés pontossága, a garanciális költségek szintje, a vevői reklamációk kezelési ideje és a gyártási egységköltség is.

Azon kérdés jogosságának a vizsgálata, hogy a beszerzési és értékesítési piacok szerkezete összefügg-e azzal, hogy pl. a beszerzéseik nagyobb részét külföldön lebonyolító vállalatok nyitottabbak az e-beszerzés iránt, igazolást nyert. A feltételezés, hogy a beszerzési rendszer vállalati informatikai rendszerbe ágyazottsága a fejlettebb e-beszerzőkre jellemző, szintén helytállónak bizonyult. Esetünkben a Vezetők járnak az élen, akik például az elektronikus piactereken is gyakrabban jelennek meg.

A fentiek alapján érzékelhető, hogy nem lehet egységesen kezelni a hazánkban termelő és szolgáltató vállalatok elektronikus beszerzéssel kapcsolatos hozzáállását. Az viszont mindenképpen figyelemre méltó, hogy az ismertetett kutatások egyértelműen arról számoltak be, hogy növekszik az érdeklődés, a nyitottság az elektronikus beszerzési technikák, módszerek iránt, mely összefügg a beszerzést stratégiai jelentőségűnek tulajdonító válaszadók hozzáállásával.

A tanulmányban először a tulajdonosi struktúrával, majd a foglalkoztatottak számával, a beszerzési szervezettel, a

beszerzőkkel, a központosítás mértékével, a beszállítókkal kapcsolatos követelményekkel, az e-beszerzés hatásával, a tervezett fejlesztésekkel, az e-beszerzés által támogatott tevékenységekkel kapcsolatban végeztünk vizsgálatokat. Jelen kérdőív elemzése során hasonlóképpen törekszünk a fenti területek lefedésére.

Kiindulópont a következő saját kutatás előkészítése során

Kutatásunk megkezdésekor, a versenyképesség-kutatás kérdéseit alapul véve határoztuk meg azokat a hipotéziseket, melyek bizonyítására a jelen cikkben vállalkozunk. Kérdéseink a versenyképesség kutatás „versenyképesség” definíciójának szellemében íródtak.

E definíció értelmében

„a vállalati versenyképesség a vállalatnak azon képessége, hogy a társadalmi felelősség normáinak betartása mellett tartósan tud olyan termékeket és szolgáltatásokat kínálni a fogyasztóknak, amelyeket azok a versenytársak termékeinél (szolgáltatásainál) inkább hajlandók a vállalat számára nyereséget biztosító feltételek mellett megfizetni. Ezen versenyképesség feltétele, hogy a vállalat legyen képes a környezeti és a vállalaton belüli változások érzékelésére és az ezekhez való alkalmazkodásra, a versenytársaknál tartósan kedvezőbb piaci versenykritériumok teljesítésével.”⁷

A nemzetközi kitekintés során pontosan erre helyeződött a hangsúly, hogy azonosítsuk, van-e közvetlen köze a vállalati versenyképességnek az elektronikus beszerzéshez. A fent említett cikkek ennek a kapcsolatnak a szorosságára utalnak, ezért kutatási kérdéseinket a továbbiakban is relevánsnak tekintjük.

Az elemzés továbbra is abból indul ki, hogy az elektronikus beszerzés iránti elmozdulás a versenyképességet, a kínált és vásárolt termékek és szolgáltatások színvonalát növelő megoldások alkalmazását segíti elő. Nem foglalkozunk az elektronikus aukciók hatékonyságnövelő lehetőségeivel, elektronikus katalógusok építésével. Foglalkozunk ugyanakkor a mélyebb összefüggések feltárásával, érintve az integrált beszerzés iránti elmozdulás iránti igényt, s ennek informatikai támogatását. Korábbi kutatásunkhoz képest tehát elmozdultunk és több informatikai jellegű kérdést tettünk fel, azaz elsősorban a téma mélyebb elemzésére koncentráltunk. Ennek megfelelően az alábbi négy területen bővítjük a kérdőívünket az e-beszerzési alkalmazások, támogató tevékenységek azonosítása szempontjából:

1. Használják-e a beszerzéshez e-mailt, internetet, EDI-t, beszerzési workflow rendszert, elektronikus beszerzési rendszert, elektronikus aukcióztató rendszert, elektronikus katalógus rendszert, elektronikus szállítóértékelési rendszert, elektronikus szerződés- és

- dokumentumkezelő rendszert, elektronikus aláírást?
- Milyen hatással van az elektronikus beszerzés a beszerzés hatékonyságára, a minőségre, a költségekre, a belső átfutási időkre, az adminisztratív terhekre, a vállalat munkavállalóinak autonómiájára, a folyamatok átláthatóságára a vállalaton belül, a kiadások ellenőrzésére, a beszállítók számára, a vállalaton belüli együttműködésre?
 - Rendelkezik-e a vállalat alkalmazásokkal az ERP-re, a folyamatirányító rendszerekre, a dokumentummenedzsment-rendszerekre, a belső vállalati portálra, és melyek állnak a későbbi fejlesztések kapcsán a fókuszban?
 - Támogatja-e a beszerzést számítógépes rendszer a szállítók törzsadatainak nyilvántartásában, a szállítók létesítményének nyilvántartásában, az anyagszükséglet-tervezés, a termelés-tervezés, a szerződések nyilvántartása és követése, a készletnyilvántartás, a közös adatbázis a szállítókkal és az igénylési rendszer vonatkozásában?

Továbbra is érdekes az alkalmazottak száma, a beszerzésre szakosodott alkalmazottak léte, a beszerzési szervezet léte. Megmaradt továbbá a beszállítókkal kapcsolatos szempontok felmérése során a minőség, a megbízhatóság, a rugalmasság mellett az elektronikus kapcsolattartás, az elektronikus megrendelés és az elektronikus számlázási képesség léte. A többváltozós statisztikai elemzés során a korábbi adatfeldolgozás eredményeiből okulva az alábbi kérdésekre fókuszálunk:

- a vizsgált vállalatok figyelme kevésbé fordult az e-beszerzés irányába, mely a jövőben várhatóan kedvező irányba változik,
- a tulajdonosi háttér mérvadó a nyitottság tekintetében,
- az e-beszerzés hatása a belső vállalati tevékenységekre,
- a beszerzési rendszer vállalati informatikai rendszerbe ágyazottsága a fejlettebb e-beszerzőkre jellemző,
- az emberierőforrás-menedzsment és a beszerzési szervezet kapcsolata az e-beszerzéssel tetten érhető.

A kutatás első, alternatív felmérések eredményeit közlő része után ezekre a kérdésekre keresünk választ, valamint több, kérdésfeltevésünket csak közvetve érintő eredményre, mondanivalóra is számítunk.

A minta jellemzése, módszertan, alapstatisztikák

Az elemzett minta saját kérdőíves lekérdezésünk során száz teljes választ adó szakember válaszai alapján állt össze. A nem reprezentatív minta Magyarországon működő, jogi személyiséggel rendelkező vállalkozásokat tartalmazott.

A kitöltött kérdőívek vizsgálatának lefolytatása az SPSS adatbázis-elemző programmal készült. A vizsgálat során

gyakoriság és kereszttábla vizsgálatokat végeztünk, továbbá lineáris regressziószámítás és T-próba számítás alapján jutottunk eredményre. A korábbi kutatástól eltérően nem tudtunk olyan csoportokat képezni, melyek elegendő információval szolgálhattak volna egy-egy klaszter kialakításához, ezért ebből a szempontból a korábbi kutatásunkat nem tudtuk ellenőrizni.

Az alábbiakban alapstatisztikáinkról közlünk rövid összefoglalót.

Gyakorisági vizsgálatok alapján a megkérdezett vállalatok többsége külföldi tulajdonú vállalat, 46 %-uk rendelkezik elsősorban magyar tulajdonú érdekeltséggel.

A megkérdezett vállalkozások a vállalati alkalmazottak létszámában hasonló arányban vannak jelen a felmérésben. Az alábbiakban képzett csoportok azt mutatják, hogy milyen csoportokra bontható a dolgozói létszám alapján a sokaság. Ennek megfelelően arányosan szerepel mikro-, kis- és középvállalkozás a mintában, és nagyobb, valamint egészen nagy vállalat. A felbontást direkt módon nem a standard KKV-bontás alapján vizsgáltuk, mivel kíváncsiak voltunk a szervezet nagyságára, különös tekintettel a beszerzési szervezetre, kifejezetten a beszerzéssel foglalkozó munkavállalók szempontjából. (1. táblázat)

1. táblázat

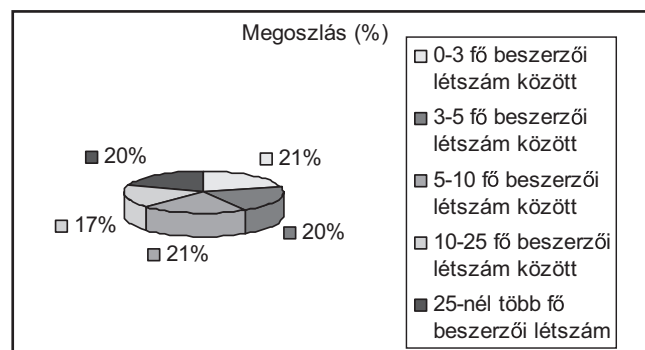
A dolgozók számának megoszlása

Dolgozók száma	Megoszlás (%)
0-35 között	19%
35-200 között	20%
200-650 között	20%
650-2000 között	19%
2000-nél több	20%

A vizsgált vállalkozások között 21%-ban található 0-3 és 5-10 fő közötti vállalkozás, 20%-nál 5-10 és 25-nél több fő között mozog a beszerzők létszáma. (1. ábra)

1. ábra

A beszerzői létszámcsoporthoz megoszlása



Külön beszerzési szervezet a vállalati felépítésén belül a megkérdezettek 75,8 %-nál található. A vállalkozások többségénél, 67,6 %-nál van olyan alkalmazott, aki kizárólag csak beszerzési feladatok ellátásával foglalkozik, mely a beszerzés jelentőségét szemlélteti.

A megkérdezett vállalkozások kevesebb, mint a felénél centralizált a beszerzés, részben decentralizált a beszerzés a megkérdezett vállalkozások 53,1%-ánál.

A beszerzési szervezet vállalaton belül betöltött szerepe kapcsán fontos, hogy mely szervezetekkel áll közvetlen kapcsolatban. Ez alapján látható, hogy mennyire tölt be a beszerzés kardinális szerepet vagy sem a vállalat működésén belül. A 2. táblázat értékben csökkenő sorrendben mutatja, hogy a megkérdezett vállalkozásoknál hány százalékában állnak a következő szervezeti egységek közvetlen kapcsolatban a beszerzéssel:

2. táblázat

Mely vállalati területek rendszereivel van a beszerzés közvetlen kapcsolatban?

	Közvetlen kapcsolatban van a beszerzéssel	Nincs közvetlen kapcsolatban a beszerzéssel
Készletgazdálkodás	68%	32%
Felső vezetés	59%	41%
Kontrolling	56%	44%
Termelés/Szolgáltatás (alaptevékenység)	51%	49%
Számvitel	45%	55%
Értékesítés	36%	64%
Létesítménygazdálkodás	27%	73%

A fentiekben nem szereplő kutatás-fejlesztést az érintettek csak 16%-a választotta ki, és a pénzügy esetében is szintén igen alacsony, 20%-os eredmény született.

A beszállítók rugalmasságát, az elektronikus kapcsolattartást a beszállítókkal a vállalatok inkább fontosnak tartották, míg sorrendileg a minőség és az ár vezeti a versenyt a beszállítókkal kapcsolatos szempontok között.

Az elektronikus beszerzés belső folyamatok átláthatóságára gyakorolt hatását a cégek inkább fontosnak jelölték, de nem jelölték nagyon fontos jellemzőnek. Az elektronikus beszerzésnek a minőségre, a dolgozók autonómiájára való hatását a megkérdezett vállalkozások semlegesnek ítélték. Az elektronikus beszerzésnek a belső átfutási időkre vonatkozó hatását inkább pozitívnak és magas hányadban teljesen pozitívnak jelölték a megkérdezett vállalkozások. A belső

adminisztrációs terhekre való hatás a megkérdezetteket teljesen megosztotta, egyharmaduk semlegesnek, egyharmaduk inkább pozitívnak, utolsó harmaduk teljesen pozitívnak értékelte. Az elektronikus beszerzés hatását a kiadások ellenőrzésében és a belső együttműködésben - ha szorosan is -, de inkább pozitívnak jelölték. A beszerzési hatékonyság és a költségek azonban 80%-ban pozitív értékelést kaptak.

Két kérdést külön kezelve, egyrészt rákérdeztünk az ERP, a workflow rendszerek, a dokumentummenedzsment-rendszerek alkalmazására, továbbá különböző alkalmazások használatára a beszerzéshez.

A megkérdezett vállalkozások 16 %-ánál a vállalatirányítási rendszer (ERP) bevezetése egyáltalán nincs tervbe véve, és csak 64%-nál működik jelenleg is. A workflow folyamatok elektronikus támogatását a megkérdezett vállalkozások 43%-ánál használják, 25%-ban tervbe van véve. Dokumentumkezelő-rendszert pedig 38,74%-nál használnak, míg tervezés alatt 35,5 %-nál van. A belső vállalati portál kapcsán lényegesen jobb a helyzet, jelenleg 63%-nál működik.

Fentiek alapján tehát különösen érdekes, hogy több helyen támogatják a beszerzési workflow-t, mint általában a workflow-t elektronikusan, pontosabban, ahol van workflow ott a vállalatok felénél használják a beszerzés támogatására. A dokumentumkezelő alkalmazása kis mértékben magasabb a beszerzés elektronikus támogatása során. (3. táblázat)

3. táblázat

Mit használnak a beszerzésekhez kapcsolódó feladatok elvégzéséhez?

A beszerzési folyamatok elvégzéséhez használják-e az alábbi rendszereket a megkérdezett vállalkozások?	A beszerzési folyamatok elvégzéséhez használják-e az alábbi rendszereket a megkérdezett vállalkozások?	
	Igen	Nem
Elektronikus beszerzési rendszert	54%	46%
Beszerzési workflow-t	49%	51%
Elektronikus aláírást	44%	56%
EDI-t	41%	59%
Elektronikus szerződés és dokumentumkezelő rendszert	41%	59%
Elektronikus katalógus rendszert	37%	63%
Elektronikus szállítóértékelő rendszert	24%	76%
Elektronikus aukcióztató rendszert	20%	80%

Öröndetes, hogy elektronikus beszerzési rendszer a vállalatok felénél van. Elektronikus aláírást a vállalatok 41%-a használ, mely akár saját belső elektronikus aláírás is lehet. A katalógus alkalmazása szintén igen magas, 37%. Aukcióztatni a vállalatok 20%-a aukcióztat, a szállítóértékelés elektronikus támogatásával pedig a cégek 24%-a foglalkozik.

A beszerzést támogató számítógépes rendszer, a szállítók törzsadatainak nyilvántartása, a készletnyilvántartás esetében igen magas, 80% fölötti eredményt sikerült elérni. Az anyagszükséglet tervezése 60%-os közepes eredménnyel zárta, melyhez hasonlóan a szerződés-nyilvántartás, a nyomonkövetés 62%-ot, az igénylési rendszer 67%-ot ért el. A termelésstervezés 47%-a és a szállítók teljesítményének nyilvántartásának 41%-a alacsonynak mondható. A közös szállítókkal fejlesztett adatbázis ugyanakkor csak 12%-ban jellemző.

A szállítók teljesítményének nyilvántartása csak 41%-ban érhető tettem. Ami várható volt, hogy a vállalatok majdnem 100%-a használt e-mail, internetet a beszerzésekhez kapcsolódó feladatok elvégzéséhez.

Az alábbiakban a keresztábrák eredményeit közöljük teljes körűen, figyelemmel az e-beszerzéshez kapcsolódó feladatok elvégzéséhez használt IT-ra.

Általános informatikai támogatással kapcsolatos eredmények

Adatelemzésünk során bebizonyosodott, hogy az EU-s tulajdonú vállalkozások mind az ERP, mind a számítógépes rendszertámogatás, mind a workflow, mind a dokumentumkezelés vonatkozásában előrébb tartanak. Az EU-s csoportban jelenleg nem vettük bele az inkább hazai tulajdonú vállalatokat, mely egyben azt is mutatja, továbbra is fennáll az a következtetés, hogy a domináns EU-s tulajdonos jobban figyel a beszerzés elektronikus támogatására. Az alábbiakban néhány érdekesebb kérdéskör köré csoportosítva röviden ismertetjük következtetéseinket, különös figyelemmel korábbi kutatásunk hazai és külföldi tulajdonosi háttérével kapcsolatos következtetéseire.

Kapcsolati háló

Az egyes tevékenységek közötti kapcsolatok és a tulajdoni viszonyok közötti összefüggéseket vizsgálva feltártuk, hogy a cégek 29%-a nem tartja fontosnak, vagy véli úgy, hogy nehéz eldönteni fontos-e az elektronikus kapcsolattartás a beszállítókkal, 44% inkább fontosnak tartja 26% teljesen fontosnak tartja. Ahol a beszerzés közvetlen kapcsolatban van a létesítménygazdálkodással, ott a cégek 56%-a szerint inkább fontos, egyharmaduk szerint teljesen fontos.

Érdekelhető, hogy különösen a készletgazdálkodásban van lemaradás a hazai tulajdonú vállalatok esetében, továbbá nagy a különbség a termelés/szolgáltatással való kapcsolat esetében is. A beszerzést ugyan felsővezetői szinten elismerik, a kontrollínggal való kapcsolat hasonló, mint a külföldi tulajdon esetében, de a beszerzés nem teljesen integrált része a vállalati értékteremtő folyamatnak.

Elektronikus beszerzés hatása

Az elektronikus beszerzés hatását a minőségre, a kiadások ellenőrzésére, a belső átfutási idő, a belső adminisztrációs teher, a beszállítók száma, a belső együttműködés, a belső folyamatok átláthatósága, a dolgozók autonómiája szempontjából vizsgáltuk.

Amennyiben a negatív vagy semleges válaszokból indulunk ki, úgy az alábbiakat sikerült kiemelni, melyek közül egyedül az adminisztrációval kapcsolatos kérdésben sokkal magasabb a negatív vélemények aránya a hazai tulajdonú vállalatoknál, mint a külföldi tulajdon esetében.

„A megkérdezett vállalatok képviselőinek

- 58%-a vélekedik úgy, hogy az elektronikus beszerzésnek negatív vagy semleges hatása van a minőségre,
- 32%-a véli úgy, hogy az elektronikus beszerzésnek negatív vagy semleges hatása van a kiadások ellenőrzésére,
- egynegyede véli úgy, hogy az elektronikus beszerzés hatása a belső átfutási időkre negatív vagy semleges,
- egyharmada (33%) véli úgy, hogy az elektronikus beszerzésnek negatív vagy semleges hatása van a belső adminisztrációs terhekre,
- 41%-a gondolja úgy, hogy az elektronikus beszerzésnek negatív vagy semleges hatása van a belső együttműködésre. „

A fentiek tehát arra világítanak rá, hogy az elektronikus beszerzés pozitív hatásával ellentétben még mindig igen magas az ellenérzés, függetlenül a tulajdoni viszonyoktól.

Számítógépes támogatás

A beszerzés általános informatikai támogatása és a tulajdoni viszonyok az alábbi összefüggésben kezelhetők. Elektronikus beszerzési rendszert a megkérdezett cégek 44%-a használ. A tulajdoni hányadot tekintve az elsősorban külföldi tulajdonú vállalatok 56%-a, az elsősorban magyar tulajdonú vállalatoknak pedig 30%-a használ, tehát a külföldi tulajdonú vállalatok kétszerese hisz a beszerzési folyamatok teljes spektrumának támogatásában.

Az eredmények alátámasztják a korábban vizsgáltakat, a workflow, az elektronikus beszerzési rendszer, az ERP és szállítóértékelés beszerzéshez történő alkalmazása terén, ahol a külföldi tulajdonú vállalatokhoz képest a hazai tulajdonúak lemaradása igen jelentős. Mérsékelt a lemaradás és az e-aláírás, a dokumentumkezelés esetében.

Foglalkoztatottak létszáma, beszerzők foglalkoztatása

Az alábbiakban a foglalkoztatotti létszámhoz képest tekintjük át a beszerzésekhez kapcsolódó feladatok elvégzéséhez használt alkalmazásokat, az általában használt és tervezett alkalmazásokat, a beszerzést támogató területeket és a beszerzés közvetlen kapcsolatait.

A kisebb vállalkozásoknál a szállítóértékelés és a dokumentumkezelés az, mely lényegesen jobb eredményeket hozott. A dokumentumkezelés terjedése leginkább a kisebb vállalkozásoknál várható.

A szerződés-nyilvántartással kapcsolatos beszerzést támogató hozzáállás a kisebb vállalkozásoknál erősebb. A készletgazdálkodással való közvetlenebb beszerzési kapcsolat azonban kifejezetten a kisebbek számára természetes, ami nagyobb meglepetés a kisebbek létesítménygazdálkodása és a beszerzési kapcsolat erősségéhez képest.

A keresztábra vizsgálatok alapján a vállalat éves árbevétele és a között, hogy a vállalkozás rendelkezik-e beszerzési szervezettel erős kapcsolatot találtunk, közepes a kapcsolat az árbevétel és a beszerzői létszám között.

További adatelemzések eredményei

A keresztábrás összefüggéseket követően további, mélyebb adatelemzéses módszerek eredményeit közöljük.

Lineárisregresszió-számítás

Az alábbiakban az elvégzett lineárisregresszió-számítás egyik legfontosabb eredménye az éves árbevételre gyakorolt hatás vonatkozásában merül fel.

Visszafelé léptetéses (BACKWARD) lineáris regressziós modellt építve kijelenthető, hogy egyértelmű összefüggés a vállalat 2009. évi árbevételét illetően csak egy alkérdés tekintetében volt. Csak azt a kapcsolatot tudjuk biztosra venni (iránymeghatározás nélkül), miszerint az árbevétel és az e-aláírás vállalati beszerzési funkciók során való használata között van mérhető erejű, megbízható összefüggés mintánk alapján, ilyen kapcsolat azonban sem a többi digitális eszköz és megoldás használata, sem pedig az egy dolgozóra jutó éves árbevétel kapcsán nem mutatható ki. Ez utóbbi azért érdekes, mert úgy tűnik, hogy a vállalatok bevételtömege jobban befolyásolja az e-aláírás beszerzési használatát, mint a nyers humán erőforrás-hatékonyság. Az előbb említett összefüggés kapcsán kiemelendő, hogy nincs mérhető kapcsolat az árbevétel és az egy dolgozóra jutó árbevétel és a kérdésben jelzett megoldások, beszerzési funkciók alkalmazása között (e-mail, internet, EDI, beszerzési workflow rendszer, elektronikus beszerzési rendszer, elektronikus aukciózató rendszer, elektronikus katalógusrendszer, elektronikus szállítóértéke-

lési rendszer, elektronikus szerződés- és dokumentumkezelő rendszer)

T-próbák

Az alábbiakban arra voltunk kíváncsiak, milyen ponttól várható a beszerzési szervezet megjelenése.

- A beszerzési szervezet – érthető módon – jellemzően a több munkavállalóval rendelkező vállalatoknál fordul elő, mintánk szerint öt és félezerrel nagyobb azon cégek dolgozói állománya, ahol a beszerzési szervezet elkülönül a többitől.
- Az elektronikus aukciózató rendszer használatával kapcsolatban kijelenthető, hogy összefügg a dolgozói létszámmal. Érdekes módon fordított a kapcsolat a várthoz képest (ahol van beszerzési e-aukciózó, ott átlagban 7754-gyel kevesebben dolgoznak).
- A kapcsolat fennáll a dolgozói létszámmal is. Lényeges, hogy 13827-tel kevesebb a dolgozó azoknál, ahol a rugalmasság legalább „alapszinten” fontos. A beszerzői létszámmal való kapcsolat alapján 38-cal kevesebb a beszerző ott, ahol a rugalmasság legalább „alapszinten” fontos.
- Az elektronikus kapcsolattartás fontossága a dolgozói létszámmal kapcsolatban azt mutatja, hogy 5247-tel több a dolgozó azoknál, ahol az e-kapcsolattartás legalább „alapszinten” fontos. A beszerzői létszám esetében 20-szal több a beszerző ott, ahol az e-kapcsolattartás legalább „alapszinten” fontos. Tehát több a szakember, amennyiben a beszállítói kapcsolattartást valóban fontosnak tartják.
- Összefügg a dolgozónkénti éves árbevétellel az elektronikus számlázás fontossága a beszállítóknál, méghozzá 73 mFt-tal több azoknál, ahol az e-számlázás legalább „alapszinten” fontos. A beszerzői létszámmal pedig úgy, hogy 27-tel több a beszerző ott, ahol az e-számlázás legalább „alapszinten” fontos.
- A dolgozónkénti árbevétellel összefügg úgy, hogy 49 mFt/dolgozóval kevesebb azoknál, ahol a beszerzést számítógépes rendszer támogatja a szállítók teljesítményének nyilvántartásánál.
- A dolgozói létszámmal összefügg, méghozzá 5297-tel kevesebb dolgozó dolgozik azoknál a vállalatoknál, ahol a beszerzést számítógépes háttér támogatja az igénylési rendszerrel. A beszerzői létszámmal pedig úgy, hogy 18-cal kevesebb beszerző dolgozik azoknál a vállalatoknál, ahol a beszerzést számítógépes háttér támogatja az igénylési rendszerrel.

VEZETÉSTUDOMÁNY

- Összefügg a dokumentumkezelő-rendszer léte a dolgozónkénti éves árbevétellel, méghozzá 67 mFt/dolgozóval kevesebb azoknál a vállalatoknál, ahol működik dokumentummenedzsment-rendszer.

A fenti eredmények segítenek annak megértésében, hogy az egyes egyszerűbb szoftveres megoldások, mint pl. az elektronikus aukció, képesek a hatékonysághoz hozzájárulni, továbbá a nagyobb, több foglalkoztatottat foglalkoztató vállalatok szívesebben adminisztrálnak erősebb informatikai támogatással, legyen szó elektronikus aukcióról, számlázásról vagy igénylésről, dokumentumkezelésről. Ahol tehát a hatékonyság iránti igény nagyobb, nehezebb a folyamatokat kézben tartani, ott az informatikai támogatás természetes módon erősödik a beszerzésben.

Összefoglaló

A vállalatok versenyképességének és az elektronikus beszerzés folyamatosan bővülő és fejlődő eszköztárához kapcsolódó megerősített kutatási eredményeink.

Bebizonyosodott, hogy az EU-s tulajdonú vállalkozások mind az ERP, mind a számítógépes rendszertámogatás, mind a workflow, mind a dokumentumkezelés vonatkozásában előnyben vannak. Az EU-s csoportba számításaink során nem értettük bele az inkább hazai tulajdonú vállalatokat, ami egyben azt is mutatja, továbbra is fennáll az a következtetés, hogy a domináns EU-s tulajdonú vállalkozások jobban figyelnek a beszerzés elektronikus támogatására, mint hazai társaik.

A beszerzést ugyan felsővezetői szinten elismerik, a kontrollínggal való kapcsolat hasonlóan alakul, mint a külföldi tulajdonú vállalatok esetében, de a beszerzés nem teljesen integrált része a vállalati értékteremtő folyamatnak, melyet például a termelés/szolgáltatással való mérsékelt kapcsolat is mutat. Egyértelmű, hogy az elektronikus beszerzés pozitív hatásával ellentétben még mindig igen magas az ellenérzés, függetlenül a tulajdoni viszonyoktól.

Kiindulópontunkhoz képest bebizonyosodott, hogy a vizsgált vállalatok figyelme kevésbé fordult az e-beszerzés irányába, ami a jövőben várhatóan kedvező irányba változik. Nem bizonyosodott be egyértelműen, hogy a beszerzési rendszer vállalati informatikai rendszerbe ágyazottsága a fejlettebb e-beszerzőkre jellemző. Tény ugyanakkor, hogy a fejlettebb, külföldi tulajdonú vállalatok kétszerese hisz a beszerzési folyamatok teljes spektrumának támogatásában és általában az e-beszerzés hatását a belső vállalati tevékenységekre is előnyösebben ítélik meg, mint a többségi hazai

tulajdonú társaik. Az emberierőforrás-menedzsment és a beszerzési szervezet kapcsolata az e-beszerzéssel tetten érhető, ami egyben segít a beszerzés integrálásában is. Ahol például a beszállítói kapcsolattartást valóban fontosnak tartják, ott több szakember dolgozik, ami nagyobb valószínűséggel támogatnak elektronikusan is.

Összehasonlítva a korábbi kutatási eredményekkel kijelenthető, hogy az elektronikus közbeszerzés iránti nyitottság nőtt, nem csak a külföldi tulajdonban lévő vállalatok esetében, azonban lemaradásunk továbbra is szembeötlő. Mivel a beszerzés modernizálása, elektronikus támogatása természetes módon van hatással a cégek versenyképességére, így azt a legfontosabb eredményt, hogy mindezt a hatékonyság, átláthatóság, tervezhetőség érdekében teszik a cégek, a fejlődés és a modernizáció jeleként értelmezhetjük hazánkban.

Lábjegyzet

- ¹ Juhász - Tátrai - Csáki (2006)
- ² Vörösmarty (2004/a), Vörösmarty (2004/b), Tátrai (2006)
- ³ A kérdőív elérhető a <http://beszkut.kozbeszkut.hu/index.php?sid=79495> linken.
- ⁴ Vörösmarty - Tátrai (2010)
- ⁵ Vörösmarty (2004/a), Vörösmarty (2004/b)
- ⁶ Juhász - Tátrai - Csáki (2006)
- ⁷ Chikán - Czákó (2004)

Felhasznált irodalom

- Batenburg, R.* (2007): E-procurement adoption by European firms: A quantitative analysis. *Journal of Supply Management*, 13, p.182-192.
- Bartezzaghi, E. - Ronchi, D.* (2004): A portfolio approach in the e-purchasing of materials. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 10, p. 117-126.
- Boer L. - Harink J. - Haijboer G.* (2002): A conceptual model for assessing the impact of electronic procurement. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Volume 8, Issue 1, March 2002, p. 25-33. 10th Annual IPSERA Conference
- Bowles, J.* (1999): E-procurement: the transformation of corporate purchasing. How the Internet is changing B2B transactions. The Custon Publishing Group
- Carayannis, E. G. -, Popescu D.* (2005): Profiling a methodology for economic growth and convergence: learning from the EU e-procurement experience for central and eastern European countries. *Technovation*, Volume 25, Issue 1, January 2005, p. 1-14.
- Chikán A. - Czákó E.* (2004): Versenyen a világgal 2004-2006 – Gazdasági versenyképességünk vál-

- latali nézőpontból. Kutatási tervtanulmány. 1. sz. műhelytanulmány. Budapest
- Choudhury, V.* (1997): Strategic Choices in the Development of Interorganizational Information Systems. *Information Systems Research*, 8 (1), p. 1-24.
- Croom, S. R.* (2005): The impact of e-business on supply chain management: an empirical study of key developments. *International Journal of Operations and Production Management*, 25 (1), p. 55-73.
- Dai, G. - Kauffman, R. J.* (2004): To be or not to b2b? An evaluative model for e-procurement channel adoption. *Information Technology and Management*, 7. (2). p. 109-130.
- Garrido, M. J.* (2008): Organizational and economic consequences of business e-procurement intensity. *Technovation*, 28. (9), p. 615.
- Juhász P. - Tátrai T. - Csáki A.* (2006): A magyar vállalatok elektronikus beszerzés iránti nyitottsága. Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest, Magyarország. <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/>
- Presutti, W. D.* (2003): Supply management and e-procurement: creating value added in the supply chain. *Industrial Marketing Management*, Volume 32, Issue 3, April 2003, p. 219-226.
- Pucshmann, T. - Alt, R.* (2005): Successful use of e-procurement in supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 10. (2), p. 122-133.
- Ronchi, S. - Brun, A. - Golini, R. - Fan, X.* (2010): What is the value of an IT e-procurement System? *Journal of Purchasing and Supply Management*, 16 (2010), p. 131-140.
- Tassabehji, R. - Moorhouse, A.* (2008): The changing role of procurement: Developing professional effectiveness. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14, p. 55-68.
- Tátrai T.* (2006): Közbeszerzés mint sajátos beszerzési tevékenység és fejlődési lehetőségei Magyarországon. Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola, http://phd.lib.uni-corvinus.hu/5/01/tatrai_tunde.pdf
- Vörösmarty Gyöngyi* (2004/a): A beszerzés információs kapcsolatai. Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola. <http://phd.lib.uni-corvinus.hu>
- Vörösmarty Gyöngyi* (2004/b): A beszerzés információs rendszere a stratégiai szerep tükrében. *Vezetéstudomány*, vol. 35. Különszám, p. 139-144.
- Vörösmarty Gy. - Tátrai T.* (2010): *Beszerzés*. Complex Kiadó
- Weele, Arjan van* (1999): Purchasing in the Information Age: Towards a Virtual Purchasing Organisation. in: *Business Briefing - European Purchasing and Logistic Strategies*, WMRC-IFPMM, p. 45-51.

TOARNICZKY Andrea - IMRE Noémi - JENEI István -
 LOSONCI Dávid - PRIMECZ Henriett

A LEAN KULTÚRA ÉRTELMEZÉSE ÉS MÉRÉSE EGY EGÉSZSÉGÜGYI SZOLGÁLTATÓNÁL

A lean menedzsment egészségügyi szolgáltatásokra való alkalmazásával elérhető eredmények egyre inkább nyilvánvalóvá válnak. Ennek köszönhetően a szektorban dinamikus növekedés tapasztalható ezen a téren. A kutatások azonban arra hívják fel a figyelmet, hogy a lean menedzsment alkalmazásával elért eredmények csak akkor lesznek fenntarthatóak, ha az eszközök alkalmazását a kultúra átalakulása is követi. A kultúra változásának követéséhez annak folyamatos értékelésére van szükség. A szervezeti kultúra lean-specifikus méréséhez azonban – a szerzők tudomása szerint – még nincs kidolgozott eszköz. Ezért cikkükben a kapcsolódó szakirodalom áttekintése után kidolgoztak egy lean kultúra kérdőívet, majd bemutatják a kérdőív tesztelését és annak eredményeit. Összegzésként elmondható, hogy az itt bemutatott kérdőív az első tesztelés alapján további fejlesztésre szorul.*

Kulcsszavak: lean menedzsment, szervezeti kultúra, egészségügy

A nyugati fejlett államokhoz hasonlóan a magyar egészségügyi ellátási rendszer is legalább egy évtizede keresi a megoldásokat a XXI. század kihívásaira: elöregedő (több ellátást igénylő) társadalmat kell fejlettebb (ezért drágább) technológiával kiszolgálni – mindezt a költségek jelentős növekedése nélkül, vagy azok csökkentése mellett. Magyarországon az egészségügyi ellátórendszer hatékonyságának fejlesztését a döntéshozók az elmúlt tíz évben alapvetően a struktúra átalakításával kívánták megoldani (Sinkó, 2010). Nem szabad ugyanakkor elfeledkezni arról, hogy az egyes egészségügyi szolgáltatók menedzsmentjének minősége is jelentősen befolyásolja az egyes intézmények (pl. kórházak) teljesítményét. A kutatások rámutattak, hogy mind a pénzügyi gazdálkodás, mind a technikai hatékonyság tekintetében jelentős eltérések tapasztalhatók a kórházak között. Feltehető, hogy az erőforrásokkal való gazdálkodás különbségei visszavezethetők „a stratégiai menedzsment, mint a felső szintű vezetési és irányítási eszközrendszer alkalmazásának rendszeressége és mélysége” terén tapasztalható nagy változatosságra a hazai közfinanszírozott kórházak körében (Dózsa, 2010). A szolgáltatások csak akkor lehetnek megfelelő színvonalúak és hatékonyságúak, ha a vezetés birtokában van a modern menedzsmenteszközöknek és azokat megfelelően alkalmazza is: „... a kórházba került betegek összességére nagyobb hatást gyakorol az állandósu-

ló anyag- és eszközhiány, vagy a folyamatos túlterhelés miatt frusztrált és kiégett személyzet, mint az egyedi esetekben néha előforduló téves diagnózisok” (Tompos, 2010: 27. o.). A szakmai irodalom több jó gyakorlatként azonosított menedzsmentrendszert is ismer. Cikkünkben azonban csak a lean (karcsú) menedzsment egészségügyi szolgáltatóknál való alkalmazásával foglalkozunk.

Az utóbbi években idehaza is tapasztalhattuk, hogy a kutatói – és a szakmai – érdeklődés elmozdult a lean menedzsment szoft oldala (Demeter és társai, 2008), illetve szolgáltatásokban való adaptációja felé (Gelci – Nagy, 2010). Hazánkban a lean menedzsmentrendszer egészségügyi alkalmazása még meglehetősen ritka (Jenci, 2010a, 2010b). Ugyanakkor a rendszer jelentőségét mi sem bizonyítja jobban, minthogy számos – főként angolszász területről származó – nemzetközi publikáció számol be a lean menedzsmentet alkalmazó egészségügyi szolgáltatók sikereiről (Buehrens – Lee, 2011; Friedman, 2011; Partington és társai, 2011). Európában, ebben a tekintetben, a brit Nemzeti Egészségügyi Szolgálat (National Health Service – NHS) jár élen (NHSII, 2011). Fejlesztési Intézete (NHS Institute for Innovation and Improvement – NHSII) a lean menedzsmentre építő komplex programot alakított ki, amely „Produktív Sorozat” néven ismert (Jenci – Andriská, 2011a; Jenci – Andriská, 2011b).

* A tanulmány a TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 projekt támogatásával jött létre.

A lean menedzsmenttel az egészségügyben elérhető eredmények mindenhol hasonlóak:

- javuló ellátási minőség és biztonság: kevesebbet hibáznak a dolgozók, ami javuló ellátáshoz vezet,
- javuló pontosság: a jobb ellátás tervezetten és hamarabb is valósul meg,
- javuló hatékonyság: ugyanaz a személyzet, ugyanazokkal az eszközökkel nagyobb teljesítményre képes,
- növekvő lendület: a standard folyamatokkal kialakított stabil működési környezet megteremti a folyamat fejlesztés alapjait.

A dolgozói morál javulását is ide sorolhatjuk. A dolgozói morál időben előrehaladva egyre jobbra válik, a frontvonalban dolgozók egyre lelkesebbek lesznek (Jones – Mitchell, 2006).

A lean menedzsmenttel kapcsolatos kutatások többsége egyetért abban, hogy a menedzsmentrendszer alkalmazása számos jelentős eredményt hozhat (Kollberg és társai, 2007). Az eredmények fenntarthatósága azonban sok esetben megkérdőjelezhető. Az egészségügyben az eredmények és a fenntarthatóság szempontjából fokozottan érdemes figyelni arra, hogy a fejlesztések ne egymástól elszigetelten menjenek végbe (Radnor – Holweg, 2010), meglegyen a vezetői elköteleződés és jelen legyen a lean szemléletű változások támogatása (Radnor és társai, 2006; Fillingham, 2007). A legfelső vezetői kör felelőssége, hogy a szervezetet nyitottá, készségre a lean szemlélet befogadására. Végül soron a szervezeteknek nemcsak a lean eszközeit kell magukévé tenniük, de az ahhoz kapcsolódó kultúrát is (Radnor és társai, 2006).

Mind az iparban, mind az egészségügyben igaz, hogy a szervezeti kultúrát összhangba kell hozni a lean szemlélet támogató szervezeti kultúrával (Shook, 2010). A mindennapokban követett, mélyen a szervezetbe ivódott értékeknek és a mindenki által elfogadott feltevéseknek összhangban kell lenniük a lean menedzsment mögött álló filozófiával (Liker, 2008). Ez a támogató szervezeti kultúra teremti meg a lean menedzsment alapjait. A lean menedzsmentet támogató szervezeti kultúra távol esik az egészségügyben jellemző hierarchikus, feudalisztikus kultúrától. Így a lean menedzsment adaptálását jelentősen támogathatja a szervezeti kultúra előzetes fejlesztése. Ugyanakkor általában nem célszerű önmagában csak a szervezeti kultúra fejlesztésére koncentrálni, hiszen a lean eszközök alkalmazása önmagában is módosítja a kultúrát (Shook, 2010; Tanaka, 2011).

Annak ellenére, hogy a lean menedzsment fenntartható sikeréhez szükséges tényezők között számos szerző kiemeli a kultúra átalakítását, előttünk ismeretlen olyan munka, amely kísérletet tett volna olyan mérőszám kidolgozására, mellyel mérhető lenne bármely szervezet (legyen annak működési területe az ipar vagy az egészségügy) kultúrája a lean menedzsment szempontjából releváns dimenziókban.

Kutatásunk célja egy ilyen mérőszám kidolgozása és tesztelése egy egészségügyi szolgáltatónál.

Cikkünkben először definiáljuk, majd röviden bemutatjuk a lean menedzsmentet, és annak alkalmazását az egészségügyben. Ezután a szervezeti kultúra értelmezéseit foglaljuk össze. Az „ideális lean kultúraként” a Toyota vállalati kultúráját definiáljuk. Ezt követően a szervezeti kultúra mérésének lehetőségeit tárgyaljuk és bemutatjuk a legfontosabb szervezeti kultúra kérdőíveket, majd a szervezeti kultúra lean menedzsment szerinti méréséhez mérőszöveget dolgozunk ki. Végül a javasolt mérőszöveget egy rendelőintézetnél teszteljük is. Cikkünket a tapasztalatok összegzésével, további fejlesztési javaslatokkal zárjuk.

Irodalmi áttekintés

A lean menedzsment

A mai lean menedzsmentrendszer alapja a Toyota menedzsmentrendszere, amely együtt fejlődött a Toyota termelési és irányítási rendszerével. A rendszer 1965-ös dokumentálása (Holweg, 2007) után alig több mint egy évtizeddel megjelent az első angol nyelvű leírása is (Sugimori és társai, 1977). A kutatók ezután kezdték alaposabban tanulmányozni a Toyota gyakorlatát. Bár eltérő megnevezésekkel, de többnyire hasonló rendszereket vázoltak fel. Mivel a lean menedzsment a mai napig szorosan kötődik a Toyota gyakorlatához, amely maga is folyamatosan fejlődik, lehetetlen annak pontos leírását adni.

Abban viszonylag nagy egyetértés alakult ki, hogy a lean menedzsment duális háttérrel rendelkezik: (i) egyfelől a Toyota üzemeiben megfigyelhető eszközök, módszerek összessége (pl. kanban, SMED, andon stb.), (ii) másrésztől egy olyan filozófia, amely az eszközök és módszerek megvalósítását támogató elveken nyugszik (Womack – Jones, 1996; Shah – Ward, 2003; Hines és társai, 2004). Ezt a dualitást emelik ki Hines és szerzőtársai (2004), akik különbséget tesznek a lean termelési rendszer (a termelési terület fejlesztésére és irányítására alkalmazott módszerek, eszközök alkalmazása) és a lean szemlélet (stratégiai megközelítés) között.

Máig nem alakult ki azonban a lean menedzsment általánosan elfogadott definíciója. Cikkünkben a lean menedzsmentet legfőbb jellemzőinek összegzésével határozzuk meg:

A lean menedzsment egy olyan, a Toyota működési gyakorlatában gyökerező rendszer, melynek elsődleges célja az érték biztosítása az ügyfelek számára. Ennek érdekében szakadatlanul törekszik arra, hogy hibátlan termékek, szolgáltatások és információk folyamatos áramlását valósítsa meg. Ezt szolgálja a folyamatokhoz kapcsolódó pazarlások megszüntetése és a folyamat

változékonyságának csökkentése. A lean menedzsment előtérbe helyezi a hosszú távú gondolkodást, a tudományos kísérleteknek megfelelő folyamatos fejlesztést és az együttműködő, bizalmi kapcsolatok kialakítását az érintett felek között.

Lean menedzsment az egészségügyi szektorban

Nem egyértelmű, hogy hol és mikor történtek meg az első lépések a lean menedzsment alkalmazására az egészségügyi szektorban. Mára a lean menedzsment adaptációjával számos intézményben találkozhatunk, de az alkalmazók még így is nagyon kevesen vannak. Miközben az angolszász terület élenjárónak számít, Powell (2009) Doug Dulinra, a Lean Six Sigma for International Capital and Management tanácsadó cég igazgatójára hivatkozva azt írja, hogy az Amerikai Egyesült Államokban működő kórházak kb. 10%-a alkalmazza a lean menedzsmentet, vagy a hat szigma módszertanát (hogy a mi a két megközelítés megoszlása a 10%-on belül, az sajnos számunkra ismeretlen). Angliában 2010-ben az NHS-hez tartozó akut ellátást biztosító 144 kórház közül 112-ben alkalmazták a „Produktív sorozat” valamely elemét (tehát nem feltétlenül programszerű alkalmazásról van szó) (Burgess – Radnor, 2011). Graban (2009) úgy becsüli, hogy a lean menedzsmentet követő egészségügyi szervezetek száma világviszonylatban rúg több százra. Szakértői becslések alapján annyi bizonyosan állítható, hogy világszerte számos egészségügyi intézmény alkalmazza a lean menedzsmentet, valamint hogy ez a szám gyorsan nő, azonban a pontos számot megbecsülni is nehezen lehet.

A lean menedzsmentrendszer alkalmazásának egyre növekvő számban előforduló kiváló példái közül a legelső talán a Seattle-ben (USA) található Virginia Mason Medical Center volt (Spear, 2005). Európai társa a brit NHS Royal Bolton kórháza Manchesterben (Fillingham, 2007). A szakirodalom szerint világviszonylatban is a brit NHS jutott a legmesszebbre a lean szemlélet egészségügyi szolgáltatásokra történő szisztematikus adaptálásában (Proudlove és társai, 2008). Az angolszász példák mellett egyre több skandináv és holland egészségügyi szolgáltató érdeklődik a lean menedzsment iránt.

Magyarországon az egészségügyi szektorban a lean menedzsment alkalmazása még gyerekcipőben jár. Lean elveket követő kezdeményezésekkel találkozhatunk a Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei Jósa András Oktatókórházban (Mányik, 2009), a Zala Megyei Kórházban (Kecskés, 2011), a veszprémi Cholnoky Ferenc Kórházban (Vinglmanné Sós, 2011), az egri Markhot Ferenc Kórházban és a budapesti Szent Margit Rendelőintézetben (Jenci – Thomka, 2011).

Szervezeti kultúra

Az antropológiából kölcsönzött szervezeti kultúra fogalom kutatásának és fejlesztésének kezdeti népszerűségét (ami az 1980-as évekre tehető) a menedzsmentkutatók és tanácsadók által vallott alapfeltevés magyarázza: a kultúra befolyásolja a szervezeti teljesítmény alakulását. Napjaink felső és középvezetői számára ez az összefüggés általánosan elfogadottá vált, és a szervezeti kultúrát a siker egyik legfontosabb kulcsnézőjeként tartják számon (Sackmann, 2011).

A szervezeti kultúra meghatározásának módja egyben determinálja kutatásának módszereit is. Tekintettel a szervezeti kultúra kutatás gyökereire azt gondolhatnánk, hogy a szervezeti kultúra vizsgálatát a kvalitatív megközelítés jellemzi. A kultúrának tudattalan, megkérdőjelezhetetlen jellege is inkább ezeket a módszereket indokolná. Mégis, a menedzsmentkutatók oly jellemző tipológiák és nemzetközi összehasonlítások szükségessé tették számszerűsíthető adatok használatát (Bíró – Serfőző, 2003). Ezáltal a szervezeti kultúra tartalmának főbb elemei – alapvető előfeltevések, értékek, artifaktumok – általánosan elfogadottá váltak a kutatók körében, és egyre pontosabb definíciók születtek. Jelen kutatásban Schein (1992) meghatározását használjuk, mert ezt tekinti kályhának a legtöbb kérdőív alapú szervezeti kultúra-kutatás, és ezt hivatkozva a Toyota kultúráját leíró Liker és Hoseus (2008) is. Schein (1992: 12. o.) értelmezésében „...a szervezeti kultúra azon alapvető előfeltevések mintázata, amelyet a szervezet külső és belső problémái sikeres megoldása során tanult, és amelyet a szervezeti tagok elfogadnak, érvényesnek és működőképessnek tekintenek.”

Az „ideális lean kultúra”

Kutatásunk kiindulópontja az a felismerés, mely szerint bármely szervezet, amely a lean menedzsment alkalmazásában látja fejlődésének zálogát, csak akkor lesz képes azt fenntartható módon alkalmazni, ha meglévő szervezeti kultúráját átformálja. Cél egy olyan szervezeti kultúra kialakítása, amely támogatja a lean menedzsmentet.

A szakirodalom nem ad egyértelmű útmutatást arról, hogy mi tekinthető „ideális lean kultúrának”. A probléma feloldásához abból az általánosan elfogadott felismerésből indultunk ki, hogy a lean menedzsment alapját és mai napig legjobb példáját a Toyota rendszere adja. Ennek alapján a Toyota vállalati kultúráját fogadjuk el az „ideális lean kultúrának”. Ezzel egyben az is feltételezzük, hogy a Toyota konszernben létezik egy domináns szervezeti kultúra, melyet a menedzsment kívánatosnak tart, és amelyet a dolgozók többsége elfogad, és ezért a Toyota gyakorlatát is ez jellemzi. Ezt a kultúrát, illetve ennek elemeit fedezhetjük fel a Toyota gyakorlatát leíró művekben (pl. Ohno, 1988; Monden, 1983;

Womack és társai, 1990; Spear – Bowen, 1999; Spear, 2004; Liker, 2004; Liker – Hoseus, 2008).

A szakirodalomban a lean kultúra gyakran említett jellemzője a hosszú távú gondolkodás és az emberek középpontba helyezése (tisztelet, bevonás). Kulcsfontosságú a folyamatok, tevékenységek fejlesztésére (innovációjára) irányuló szüntelen törekvés megvalósulása, amelyhez a tudományos igényességű kísérletezés ad keretet. A szisztematikus fejlesztési tevékenység lényegét hipotézisek felállítása és tesztelése adja, illetve az eredmények alapján a következtetések levonása és újabb hipotézisek felállítása. A tanuláshoz ez a szüntelen ciklusa jelenti a szervezeti tanulás alapját. A lean kultúrának tehát feltétlenül sajátja a kis lépésekben zajló, ám szüntelen innováció és tanulás. Az „ideális lean kultúra” további építőelemeinek feltáráshoz Liker és Hoseus (2008) könyvét használtuk. Ez a könyv mind céljait (a Toyota kultúrájának leírása), mind szerzőit (Liker éveket töltött a Toyota gyakorlatának tanulmányozásával, műveit a szakma elismeri) tekintve biztosítja számunkra a benne foglaltak érvényességét. Az „ideális lean kultúra” építőelemeit az 1. táblázatban foglaltuk össze.

A lean menedzsment-szakirodalom az építőelemek strukturálásához sem ad rendező elvet. Kutatásunkban az „ideális lean kultúra” jellemzőit a tanuló szervezeti kultúrának keretét adó blokkokba (lásd Garvin és társai, 2008) szerveztük: (1) (leant) támogató szervezeti környezet, (2) (leant) támogató ve-

zetés és (3) fejlődés, tudásátadás. Liker többször (2008) utal a lean menedzsment és a tanuló szervezet közötti kapcsolatra, ugyanakkor a három blokkot csak a jellemzők rendezéséhez használtuk. Az 1. táblázat alapján a lean menedzsment és a tanuló szervezet közötti kapcsolat nem vizsgálható, és erre nem is tettünk kísérletet. A *Kérdőív kialakításának folyamata* c. részben részletesebben foglalkozunk az ideális lean kultúra jellemzőivel. Azonban már itt megállapítható, hogy a lean kultúrában kiemelkedően fontos a vállalat belső és külső környezete, a tanulás (innovativitás) és a hosszú távú gondolkodás; a munkavállalók és vezetők közötti viszony, a munkavállalókkal kapcsolatos elvárások, a teljesítményértékelés és a szervezeti célok; valamint a kommunikáció, a tanulás és a fejlődés.

A kérdőív megalkotása során az 1. táblázatban szereplő jellemzőket használtuk fel.

A szervezeti kultúra mérése

A szervezeti kultúra meghatározásának időbeni alakulását vizsgálva megállapítható, hogy az alapvető hiedelmek, előfeltevések felől a hangsúly egyre inkább áttevődött a viselkedési és/vagy kognitív jellemzőkre (értékek, attitűdök) (Sackmann, 2011). Ily módon egyre több olyan kutatás készült, ahol kérdőíves eljárással tárták fel a különböző szervezetekre jellemző norma- és értékrendszert. A kérdőíves felmérések használata gyorsan teret hódított, és napjainkban

is népszerű a menedzsmentkutatók és tanácsadók körében. Ennek oka, hogy lehetővé teszi a különböző szervezetek összehasonlítását (Ozorhon és társai, 2008), valamint – a kultúrát magyarázó változóként kezelve – ok-okozati összefüggések feltárását lényegi eredményváltozókkal (Chow – Liu, 2007), vagy szervezeti gyakorlatokkal, például a minőségmenedzsmenttel (Naor és társai, 2008), vagy a termeléssel (Koufteros és társai, 2007). A szervezeti kultúra kérdőívek használatának további előnye, hogy a felmérések megismételhetők. Ez longitudinális kutatásokat tesz lehetővé, ami változási trendek feltárá-

1. táblázat

A lean kultúra jellemzői

A folyamatos fejlődést támogató szervezeti környezet	A leant támogató vezetés	Fejlődési folyamat, tudásátadás
Együttműködés Konfliktusvállalás Fogyasztófókusz Külső környezetre való folytonos figyelés Bizalom, őszinteség Elkötelezettség, lojalitás Emberközpontúság Rendre és tisztaságra törekvés Tisztelet Innovatív szellemiség Fejlődési lehetőségek kutatása Munkatársak fejlesztése Hosszú távú gondolkodás	Teljesítményértékelés Jutalmazás Hibázás tolerálása Célok közvetítése Dolgozók bevonása Dolgozók partnerként kezelése Felelősség Folyamatszemplélet a döntéshozásban és a problémamegoldásban Személyes részvétel, példamutatás Dolgozói javaslatok Oktató vezetők Rendszeresség, következettség Támogatás	Gyökérokok feltárása Önkritika, hibák felvállalása Tapasztalatokból tanulás Veszteségek minimalizálása Építő kritikák Megbeszélések Kétirányú, nyitott kommunikációs csatornák Rendszeres információ – és tudásmegosztás Visszajelzés joga Vizuális menedzsment

Forrás: Imre, 2011a alapján

VEZETÉSTUDOMÁNY

sára, más, kutatási eredményekkel való összevetésre ad alkalmat (Xenikou – Furnham, 1996). Ugyanakkor a csupán kérdőívekkel feltárt eredmények mélyebb megértése és magyarázata nem lehetséges, az további, kvalitatív módszerek használatát indokolja (lásd például Fey – Denison (2003) kombinált módszertant alkalmazó kutatását).

A szervezeti kultúra tartalmi elemeire vonatkozó egyetértés ellenére – tekintettel a fogalom holisztikus jellegére, valamint a lényeges tudattalan dimenziójára – a mérése diverz és problematikus. Bár léteznek standardizált és nemzetközi szinten használt kérdőívek (lásd például a Hofstede és társai (1990), vagy Cooke – Lafferty (1983) által kifejlesztett kérdőíveken alapuló kutatásokat), a kutatók ezeknek valamilyen saját célra továbbfejlesztett verzióját alkalmazták inkább, vagy saját eszközt fejlesztettek valamilyen általánosan elfogadott elmélet mentén (például Schein, 1992). A szervezeti kultúra mérésének szakirodalmát áttekintve Sackmann (2006) egy gazdag féműhöz hasonlító képet tár elénk. 25 különböző mérési módszertant azonosít, amelyek eltérő elemzési szinteken és dimenziók mentén operacionalizálják a fogalmat, és különböző célokat fogalmaznak meg (például összehasonlítás/leírás (Toarniczky, 2007), megértés/fejlesztés (Sackmann, 2006)).

A lean szervezetekre jellemző szervezeti kultúra megragadásában a lean termelés szintjét mérő modellek sem nyújtanak támpontot. Mert bár a lean termeléssel foglalkozó irodalom hangsúlyos üzenete a kultúra- és magatartásváltás, a lean termelés mérésére szolgáló modellekben kizárólag a technikai dimenziók kapnak helyet. Sem a szervezeti kultúra, sem egyéb, a menedzsment irodalomban fontosnak tartott tényező (pl. vezetői stílus) mérése nem jelenik meg. (Gelei és társai, 2011)

Az áttekintett releváns szakirodalomban nem sikerült a lean kultúra mérésére fejlesztett kérdőívet találni. A létező, validált szervezeti kultúra kérdőívek pedig nem képesek a fentiekben meghatározott ideális lean kultúra jellemzők összességét megragadni. Ezért az összegyűjtött lean kulturális jellemzők alapján (lásd 1. táblázat), a nemzetközi és/vagy magyar mintán is validált kultúra kérdőívekben használt dimenziók mentén, a továbbiakban javaslatot teszünk egy erre alkalmas kérdéssorra.

Kérdőív a lean kultúra méréséhez

A kérdőív kialakításának folyamata

Az általunk javasolt lean szervezeti kultúra kérdőív az „ideális lean kultúra” összetevőire épül, célja azok meglétének vagy hiányának feltárása a vizsgált szervezetekben.

A kérdőív kialakításakor az 1. táblázatban felsorolt jellemzőket használtuk. A lean kultúra dimenzióinak kialakításához Schein (1992) szervezeti kultúra elmélete adott keretet. Schein (1992) öt alapvető hiedelmet azonosított: szerve-

zet környezethez való viszonya, emberi természet természete, igazság természete, időorientáció kezelése, emberi kapcsolatok természete. Kutatásunkban eltekintettünk az igazság természete dimenziótól, mert a lean szervezeti jellemzők nem indokolták mérését. A Schein (1992) által definiált alapvető dimenziókat eltérő módon értelmezték és operacionalizálták (különböző számú aldimenzió és változó mentén) az általunk áttekintett kultúra kérdőívek (Toarniczky, 2007). Kutatásunkban ezért a scheini dimenziók tágabban értelmezett változatát használtuk: környezet, motiváció, idő természete, (munka)szervezés. A scheini dimenziók között nem szerepel, viszont a lean kultúrának feltétlenül sajátja a kis lépésekben történő fejlesztés (innováció), ezért a fenti négy dimenziót kiegészítettük a folyamatos fejlesztésre utaló innovativitás dimenzióval. Az innovativitás dimenzió mérését is lehetővé tették a kiindulási pontként használt, és nemzetközi mintán validált tanuló szervezeti kultúra kérdőívek (Marsick – Watkins, 2003; Garvin és társai, 2008).

Következő lépésben elhelyeztük az „ideális lean kultúra” jellemzőket az így meghatározott dimenziók mentén (ezt a beosztást valójában már az 1. táblázatnál elvégeztük, akkor ott erre nem utaltunk). Az egyes dimenziókon belül homogén jellemző csoportokat/kategóriákat alakítottunk ki, és megvizsgáltuk, hogy mely kultúra kérdőívek képesek a leginkább megragadni az előzőekben körvonalazott jellemző kategóriákat. Az így kiválasztott kérdőívek (Garvin és társai, 2008; House és társai, 2004; Marsick – Watkins, 2003) alapján meghatároztuk az egyes csoportok tartalmát leginkább megragadó kultúra dimenziókat. Következésképpen a kialakított kérdőív egyes dimenziói a tágan értelmezett scheini dimenziókhoz tartoznak, ugyanakkor a lean jellemzők egy-egy homogén csoportját fogják már csak össze. Ezeket a lépéseket a 2. táblázat foglalja össze. A 2. táblázat tehát azt is szemlélteti, hogy a lean kultúra általunk azonosított jellemzői lefedik a szervezeti kultúra irodalmában kiemelten kezelt területeket.

Az egyes dimenziókhoz sorolt lean kultúrajellemzők mérésére szolgáló kérdéseket Garvin és társai (2008) és Marsick és Watkins (2003) tanuló szervezeti kultúra mérését szolgáló kérdőívei, valamint House és társai (2004) által kialakított GLOBE kérdőív alapján határoztuk meg. A lean menedzsment és a szervezeti kultúra irodalom adaptálásának utolsó lépése az volt, hogy a kérdőív egyes kérdéseit az egészségügy igényeinek megfelelően alakítottuk ki, pl. betegellátáshoz kapcsolódó tevékenységek és érintettek jelennek meg.

A kérdőív kérdéseinél hatos skálát használtunk. Célunk az volt, hogy a válaszadókat egyértelmű állásfoglalásra kényszerítsük. Ennek oka, hogy a kutatás során magunk is tapasztaltuk azt – a más kutatók által is leírt – jelenséget, mely szerint a szigorú hierarchikus rendszerben alacsonyabb szinteken dolgozó munkatársak kerülnek a felsőbb szintek kritizálására. A felhasznált kérdőívek közül Marsick és Watkins

A lean szervezeti jellemzők és szervezeti kultúra dimenziók összefüggései

Szervezeti kultúra dimenziók*	Schein (1992)	Lean szervezeti kultúra jellemzői	Dimenziók a kérdőívben
Környezet (külső vs. belső)	A szervezet környezethez való viszonya	Együttműködés Konfliktusvállalás	<i>Szervezetten belüli kapcsolatok (I.1.)</i> Együttműködés Konfliktusvállalás
		Fogyasztófókusz Külső környezetre való folytonos figyelés	<i>Környezettel való viszony (I.2.)</i> Fogyasztófókusz Külső környezetre való folytonos figyelés
		Bizalom, őszinteség Elkötelezettség, lojalitás Emberközpontúság Rendre és tisztaságra törekvés Tisztelet	<i>Légkör (I.3.)</i> Bizalom, őszinteség Elkötelezettség, lojalitás Emberközpontúság Rendre és tisztaságra törekvés Tisztelet
Motiváció (kapcsolatorientáció vs. feladat/teljesítmény)	Az emberi természet természete	Teljesítményértékelés	<i>Teljesítményértékelés (II.2)</i> Teljesítményértékelés
		Jutalmazás Hibázás tolerálása	<i>Jutalmazás (II.3.)</i> Jutalmazás Hibázás tolerálása
		Célok közvetítése	<i>Célok közvetítése (II.5.)</i> Célok közvetítése
Innováció (rugalmasság, szervezeti és egyéni fejlődés)		Innovatív szellemiség Fejlődési lehetőségek kutatása Munkatársak fejlesztése	<i>Innovativitás (I.4.)</i> Innovatív szellemiség Fejlődési lehetőségek kutatása Munkatársak fejlesztése
		Gyökérok feltárása Önkritika, hibák felvállalása Tapasztalatokból tanulás Veszteségek minimalizálása	<i>Tapasztalatokból tanulás (III.2.)</i> Gyökérok feltárása Önkritika, hibák felvállalása Tapasztalatokból tanulás Veszteségek minimalizálása
Idő természete	Idő orientáció és időkezelés	Hosszú távú gondolkodás	<i>Hosszú távú gondolkodás (I.5.)</i> Hosszú távú gondolkodás
(Munka) szervezés (egyéni vs. csoportos munkavégzés; felelősség megosztása)	Emberi kapcsolatok természete	Dolgozók bevonása Dolgozók partnerként kezelése Felelősség Folyamatszemplélet a döntéshozásban és a problémamegoldásban Személyes részvétel, példamutatás	<i>Bevonás, részvétel (II.1.)</i> Dolgozók bevonása Dolgozók partnerként kezelése Felelősség Folyamatszemplélet a döntéshozásban és a problémamegoldásban Személyes részvétel, példamutatás
		Dolgozói javaslatok Oktató vezetők Rendszeresség, következetesség Támogatás	<i>Támogatás (II.4.)</i> Dolgozói javaslatok Oktató vezetők Rendszeresség, következetesség Támogatás
		Építő kritikák Megbeszélések Kétirányú, nyitott kommunikációs csatornák Rendszeres információ – és tudásmegosztás Visszajelzés joga Vizuális menedzsment	<i>Kommunikáció (III.1.)</i> Építő kritikák Megbeszélések Kétirányú, nyitott kommunikációs csatornák Rendszeres információ – és tudásmegosztás Visszajelzés joga Vizuális menedzsment

Forrás: saját készítésű táblázat

(2003) tanuló szervezeti kultúra kérdőíve szintén hatos skálát használt.

A kérdések azokra a pontokra világítanak rá, amelyekben változásra és beavatkozásra lehet szükség ahhoz, hogy a lean menedzsmentet támogató kultúra alakuljon ki. Adott szervezet számára a viszonyítási alapot az „ideális lean kultúra” jelenti. Az ideális és a tényleges kultúra közötti eltérésekből megállapítható, hogy az adott szervezetben a kultúra mely összetevőit szükséges fejleszteni. A két kultúra közötti különbség vizuálisan a pókháló diagrammal jeleníthető meg.

A kérdőívvel *kettős célunk* van:

(1) *lean szervezeti kultúra diagnózis* készítése, melynek segítségével megállapítható, hogy a szervezet mennyire befogadó, támogató a lean elvek és módszerek tekintetében, valamint

(2) *a szervezeti kultúra fejlesztése*.

Céljainkat ugyanakkor csak a fentiekben már azonosított, a kutatási módszertanból fakadó korlátok tudatosításával valósíthatjuk meg. A kérdőív csak a *lényegi dimenziókra koncentrál*, nem nyújt lehetőséget arra, hogy a mélyebb okok is felszínre kerüljenek. Így a fejlesztési folyamat megtervezéséhez és megvalósításához más vizsgálatokra is szükség van. E célból érdemes a kvalitatív eszközök – mélyinterjú, megfigyelés és dokumentumelemzés – felé fordulni.

A kérdőív összeállításánál figyelembe vett elméleti és gyakorlati szempontok

A kérdőív (lásd Mellékletben) összeállításánál számos tartalmi és formai szempontot vettünk figyelembe.

1. Tartalom szempontjából fontosnak tartottuk, hogy a kérdőív kérdezzen rá a lean kultúra minden releváns sajátosságára, még hozzá úgy, hogy *minden releváns lean jellemzőre* külön-külön kérdések vonatkozzanak.
2. Arra is figyeltünk, hogy egy tényezőre csak egy kérdés irányuljon, *ne legyenek átfedések*, mert azok torzítanák az eredményeket. Törekedtünk rá, hogy a kérdések *egyértelműek és jól érthetőek* legyenek a szervezeti hierarchia bármely szintjén dolgozók számára.
3. Az áttekinthetőség érdekében a kérdéseket dimenziók szerint csoportosítottuk, ügyelve arra, hogy az egy dimenzióon belüli elemek közötti összefüggések világosak legyenek.
4. A kérdések összeállításánál további fontos szempont volt a kitöltési idő. Arra törekedtünk, hogy a kérdéssor ne legyen hosszú. Ezért *gyorsan és egyszerűen megválaszolható* kérdőívet állítottunk össze, amely kitöltése 15-20 percet vesz igénybe.
5. Két *demográfiai adatra* (életkor és beosztás) kérdeztünk rá. A későbbi kutatások során a kérdőívnek e része rugalmasan változtatható a kutatás célja, valamint a szervezet jellemzői függvényében.

A fentiek alapján a kérdőív *három kérdésblokkból*, és *tizenkét dimenzióból* áll össze. Az első kérdésblokk a leant támogató szervezeti közegre irányul, a második a vezetésre vonatkozik, a harmadik pedig a fejlődést vizsgálja. Az első két kérdésblokk öt-öt, a harmadik két dimenziót tartalmaz. Előfordulnak olyan tényezők, amelyek első ránézésre több dimenzióon belül is előkerülnek. A különböző dimenziókon belüli hasonló kérdések tulajdonképpen sosem teljesen ugyanarra a tényezőre kérdeznek rá. Ennek magyarázata, hogy az adott téma az egyes dimenziókban más-más szempontból fontos, más aspektusból közelíti meg azt. (Például a bevonás, részvétel dimenzióban „a vezetés nyitott a dolgozók ötleteire” szerepel, míg a támogatás dimenzióánál apró, de lényeges a változás chhez képest: „a vezetés felkarolja a dolgozói ötleteket”.)

A kutatás felépítése

A kérdőívet egy rendelőintézet szervezeti kultúrájának felmérésével teszteltük. Majd a mérési eredményeket összevetettük saját tapasztalatainkkal. A tesztelés helyszínének kiválasztásánál fontos szempont volt, hogy a kutatók jól ismerjék a szervezetet, illetve annak működésével, napi gyakorlatával, a problémamegoldás és fejlesztés jellegzetességeivel tisztában legyenek. A szerzők közül többen már évek óta kapcsolatban álltak a teszt helyszínül kiválasztott rendelőintézettel, ott kutatásokat, folyamatfejlesztést végeztek. Ezáltal betekintést nyertek nemcsak a rendelőintézet napi munkavégzési rutinjába, de a fejlesztések menetébe is. A rendelőintézet kiválasztása előnyösnek bizonyult abból a szempontból is, hogy a szervezet tagjai ugyan már ismerték a lean menedzsment alapkoncepcióit, azonban sem a Toyota gyakorlatát, sem az „elvárt” válaszokat nem ismerték.

A továbbiakban a teszt helyszínét adó rendelőintézetet mutatjuk be.

A Rendelőintézet

A Szent Margit Rendelőintézet Nonprofit Kft. az Óbuda-Békásmegyery Önkormányzat tulajdonában lévő szolgáltató. A jelenlegi helyén üzemelő korábbi, nagy hagyományokkal rendelkező, a Szent Margit Kórházhoz tartozó rendelőintézetet az önkormányzat 2003-ban vette át. A rendelőintézet küldetése Budapest III. kerület és a környező települések (kb. 130 ezer fős lakos) járóbeteg-ellátása. A rendelőintézet 25 szakmával évi 1515 órában teljes körű járóbeteg-ellátói szolgáltatást nyújt.

Az intézmény vezetése elkötelezett a magas minőségű szolgáltatások iránt. Ennek biztosítása érdekében a rendelőintézet megszerezte az ISO-9000-2000 tanúsítást, valamint minőségbiztosítási rendszert működtet, amely megfelel a Magyar Egészségügyi Ellátási Standardoknak.

Teljesítményének követésére a rendelőintézet külön indikátorrendszert működtet, az eredményeket rendszeresen kiértékelik (Jenei – Thomka, 2011).

2009-ben az intézmény első számú vezetője együttműködést kezdeményezett a Budapesti Corvinus Egyetem kutatóival annak érdekében, hogy a rendelőintézet képes legyen továbbfejleszteni szolgáltatásainak színvonalát, és tapasztalatot szerezzen a lean menedzsment alkalmazása terén. Az együttműködés elsőként a betegek várakozási idejének csökkentésére fókuszált egy kiválasztott osztályon és ehhez kapcsolódóan a betegirányítási rendszer fejlesztését célozta meg. A rendelőintézet működésének általános átvilágítása és a potenciális osztályokkal történő egyeztetések után a Neurológiai osztály vállalkozott a tesztprojekt terepéül. A Neurológiai osztály 6-10 orvossal és két asszisztenssel működik. Az orvosoknak a kisebb hányada a rendelőintézet alkalmazottja, a többség vállalkozóként szolgált. (A projekt során több betegség, szabadság, kilépés és belépés is előfordult, az orvosok száma azért nem egzaktt). A tesztprojektben egy olyan projektcsapat vett részt, amelybe az összes érintett csoporttagot delegált. Ennek tagjai között szerepelt a betegirányítás vezetője (vagy helyettese), az osztály egyik asszisztense és két orvosa, egy informatikai szakember, a menedzsment részéről az orvosigazgató és ápolási igazgató, valamint az egyetem részéről egy kutató állandó tagként és további kutatók és hallgatók ideiglenesen. A projekt során a projektcsapat a kétheti rendszerességgel megtartott kétórás megbeszéléseket tartotta kivitelezhetőnek, így ez lett a meghatározó ritmus.

A felmérés

A rendelőintézet szervezeti kultúrájának kérdőíves felmérésére 2011 tavaszán került sor. Ez az időpont a tesztprojekt kezdése után másfél évvel volt, rövidebbel a projekt operatív zárása előtt. A felmérésben az informatikai szakember kivételével a tesztprojekt összes érintettje részt vett. A kérdőívet hét orvos és a két asszisztens töltötte ki a Neurológiai osztályról, hat dolgozó a betegirányításról, valamint mindhárom felső vezető.

Kutatói tapasztalatok

A kérdőív teszteléséhez fontos a szervezeti kultúráról más forrásokból is ismereteket szerezni. Ezt a kutatás során a másfél éves, a rendelőintézetben végzett fejlesztő munka és kutatás biztosította. A másfél év alatt számos

találkozóra került sor, ahol a kutatóknak lehetőségük nyílt megfigyelni a szervezet különböző hierarchiaszintjein álló dolgozók (orvosok, asszisztensek, betegirányítás vezetői) és a felső vezetés magatartását, a köztük zajló kommunikációt, a feladatok delegálásának és a beszámolásnak a módját stb. A későbbiekben ezekkel a tapasztalatokkal vetettük össze a kérdőív eredményeit.

Eredmények és értelmezésük

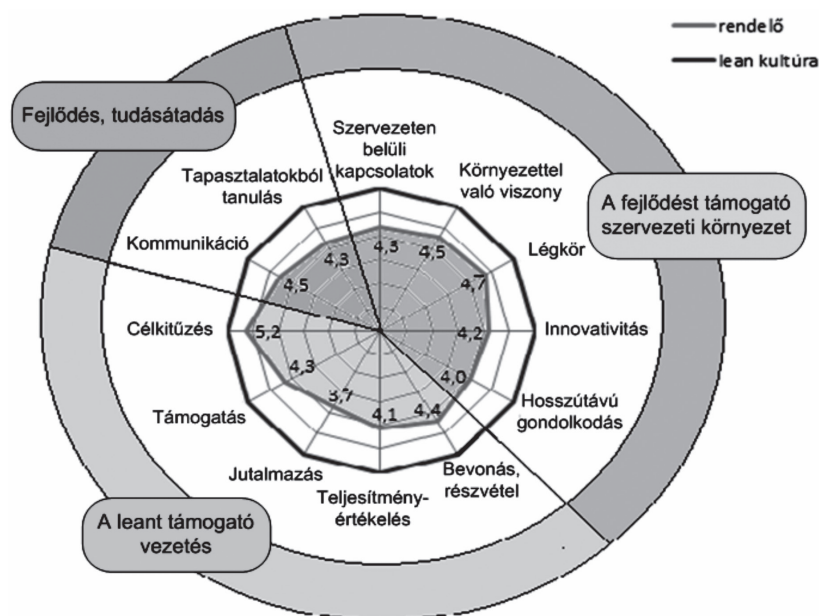
A kérdőív eredményei

A Rendelőintézetben végzett kultúrafelmérés eredményeit az 1. ábra mutatja. Az egyéni válaszok értékeit számtani átlagszámítással összesítettük a teljes mintára (a lean projekt valamennyi érintettje).

Az eredmények azt mutatják, hogy a Rendelőintézet szervezeti kultúrája – a dolgozók és a menedzsment általános véleménye alapján – egyik vizsgált dimenzió mentén sem éri el az értékskála maximumát, azaz minden szempontból elmarad az ideális lean kultúrától (6-os fokozat). Mégis meglehetősen „jó” színvonalat mutatnak az értékek, hiszen egyetlen dimenzióban sem csökken 3,5 alá. A felmérés jól mutatja azt is, hogy az összes dimenzió közül a „célkitűzés” dimenzió (világos, egyértelmű, ambiciózus, vállalható célok) érte el a legjobb eredményt, míg a „jutalmazás” dimenzió (jó teljesítményt, ötleteket bérrel és egyebekben is jutalmaznak, a hibázást nem büntetik) szerepelt a legrosszabban. Meg kell

1. ábra

A rendelőintézet szervezeti kultúrája az idealizált „lean” kultúrához képest a dolgozók és a menedzsment általános véleménye alapján



VEZETÉSTUDOMÁNY

azonban jegyezni, hogy a különbség (az átlagos értékek között) itt is csupán 1,5 pont.

A kérdőív eredményeinek összevetése a korábbi tapasztalatokkal

A kérdőív eredményeinek mély statisztikai kiértékelésére a válaszadók alacsony száma nem adott lehetőséget, azonban bizonyos tendenciák kiolvashatók az adatokból. A kérdőív eredményei megfeleltek az előzetes várakozásoknak abból a szempontból, hogy a Rendelőintézet szervezeti kultúrája még minden dimenzióban elmarad az ideális lean kultúrától. Ezen túl azonban meglepetést okozott.

Egyrészt a kérdőív kialakításakor azt feltételeztük, hogy létezik egy viszonylag homogén szervezeti kultúra. A kérdőív eredményei ugyanakkor azt mutatják, hogy az osztályos orvosok és a betegirányítók tendenciózusan alacsonyabb értékeket adnak, mint az asszisztensek és a felső vezetők. Ami talán még inkább meglepő, hogy bizonyos kérdésekben a vezetők között is jelentős véleménykülönbség alakult ki. Így pl. egy olyan sarkalatos állítás esetében, mint „A jó teljesítményt elismerik, jutalmazták” az egyik vezető hármas, míg a másik hatos értékelést adott.

Az eredmények által okozott másik meglepetés a kérdőív által mért magas és viszonylag egyenletes érték volt. A kutatók korábbi, általános megfigyelései szerint a Rendelőintézet vezetési és szervezeti kultúrája inkább felel meg a hagyományos, autokratikus vezetési modellnek. Közelebb áll a versengő, felelősöket kereső, felelősséget hárító kultúrához, semmint az innovációt, az együttműködést középpontba állító kultúrához. Mindezek alapján a kutatók által érzékelt és a kérdőívvel mért szervezeti kultúrák között jelentős különbség mutatkozott. Másrészt pedig, habár az egyéni vélemények sok állítás esetében jelentős eltérést mutattak, a szervezeti szintű ábrából egy domináns kultúra léte olvasható le. Vanak ugyan különbségek az egyes kultúra dimenziók között, ezek mértéke azonban viszonylag alacsony (a két szélsőérték között 1,5 pont).

Az eredmények visszacsatolása, az eltérések okainak keresése

Részben morális okokból, részben annak érdekében, hogy a kérdőív eredményeit ellenőrizni tudjuk, az eredményeket ismertettük a rendelőintézeti projektesoport néhány tagjával (asszisztens, betegirányítás helyettes vezetője, ápolási igazgató). A visszacsatolás a kérdőív fejlesztéséhez is hozzájárul.

A Rendelőintézet munkatársai megerősítették több, az észleléssel és értelmezéssel kapcsolatosan utólagosan tett felvetésünket. Egyetértettek azzal a felvetésünkkel, miszerint az átlagos eredmények részben annak köszönhetőek, hogy

az egészségügyi szektor általában véve gyenge, és a gyengék között a Szent Margit Rendelőintézet jónak mondható. Továbbá megerősítette azon feltételezésünket is, hogy az utóbbi időszak változásai, az innovatív szemléletű intézkedések pozitív irányú hatásai is megmutatkoznak az eredményekben: „változások történtek, és ezt a dolgozók érzékelik”. Megerősítést nyert kiemelkedően jól és rosszul teljesítő dimenziók helyzete is: a vezetők jelentős hangsúlyt fektetnek a célok kommunikációjára, viszont az elismerésre általában kevesebb pénz jut (az egészségügy nagy részéhez hasonlóan).

A felszólalásokból az is kiderült, hogy a Rendelőintézet dolgozói egyes fogalmakat a kutatók szándékaitól és a lean irodalomban bevett jelentéstől eltérően értelmeztek. Az értelmezésbeli különbségek több dimenzióán is a meglepő eredmények magyarázatául szolgáltak. A kérdőív összeállításához ez utóbbi pont kapcsolódik szervesen, ezért a „félreértett” kulcsfogalmakkal itt részletesebben foglalkozunk.

A „bevonás, részvétel” dimenzióban a vezetők a skálaérték maximumához közeli értékeket adtak meg. A beosztottak általában közepesnek értékelték ezt a dimenziót. Az ápolási igazgatóhelyettes szerint a vezetés teljes mértékben bevonja a dolgozókat a döntésekbe. Kiderült, hogy azért, mert a vezetők számára az jelenti a bevonást, hogy az osztályvezetőkkel egyeztetnek például a fizetésemelés előtt. Az alsóbb hierarchiaszinteken dolgozó beosztottaknak azonban nincs lehetőségük véleményt formálni a döntések előtt. Ez tükröződik a kérdőívre adott válaszokban is. A hibázás tolerálása a kutatói szándék alapján arra utal, hogy ha a dolgozók hibát követnek el, akkor azt nem követi negatív következmény vagy szankció, lévén a szervezetben a hibára fejlődési és fejlesztési lehetőségként tekintenek. A vezetők azonban csak a büntetést hozták kapcsolatba a fogalommal. Ahogy az ápolási igazgatóhelyettes elmondta: „Kevés az írásbeli figyelmeztetés. Ehhez csak többszöri szóbeli figyelmeztetés után fordulunk.” Szintén meglepő volt, hogy a dolgozók egyöntetűen úgy vélik, hogy az önkritika és a hibázás beismerése egyaránt jellemző a szervezetre. A fogalom eltérő értelmezésére az egyik asszisztens világított rá: „Muszáj bevallanom, ha hibázom, mert úgyis kiderülne.” Ez a vélemény azt sugallja, hogy a hibázás bevallása külső kényszer hatására történik. Nem önként és nem a szisztematikus fejlesztés alapjaként. A vezetés pedig a betegek bizonyos időközönként esedékes kérdőíves felméréshez kapcsolta a két fogalmat: „Ezzel feltárjuk és beismerjük a hibákat”. A tapasztalatokból való tanulás ideális lean kultúrától eltérő értelmezésére utal az egyik betegirányító megfogalmazása: „Ha valakivel nem tudunk együttműködni, akkor elismerjük, hogy tévedtünk és attól megváltunk.” Ez utóbbi felfogás azonban sokkal inkább arra enged következtetni, hogy az elbocsátástól való félelem miatt a munkatársak elhallgatják hibáikat.

A visszacsatolás során világosan kiderült, hogy a külső tényezők (gyengék között jó) és az utóbbi időszakok fejlesztési projektjeinek hatásán túl a fogalmak eltérő használatának komoly hatása van a kérdőív kitöltésére.

Következtetések, további kutatási irányok

Az eredmények alapján elmondható, hogy kutatásunk célját a körütekintő előkészítés ellenére sem sikerült megvalósítanunk. Ez meglepő, hiszen a kutatás újszerűségét elsősorban a lean szervezeti kultúra dimenziók feltárása és operacionalizálása jelentette. Mivel a feltárt lean kultúra dimenziókat sikerült nagy részben lefedni a kiindulási pontként használt, és nemzetközi mintán validált tanuló szervezeti kultúra kérdőívek (Garvin és társai, 2008; Marsick – Watkins, 2003) dimenzióival, így elméletileg minimálisra csökkent a kutatói kockázat. A kudarc lehetséges okai között az alábbiakat véljük relevánsnak:

- a) A legriviálisabb magyarázat, mely már a visszacsatolás során is világossá vált, de a jelentős eltérést mutató értékekből is kiolvasható, a különböző fogalmak merőben eltérő értelmezése. Vagyis a kutatók szervezet tagjai mást értenek bizonyos kifejezések, illetve az azokhoz rendelt alacsony/magas értékekhez, mint a kutatók, vagy akár kollégáik. Így pl. nyilvánvaló, hogy nem ismerték a válaszadók a Toyota kultúrájáról szóló leírásokat, azaz saját gyakorlatukhoz képest értelmezték pl. a jó teljesítmény jutalmazásának mértékét. A vizsgált rendelőintézet egy innovatív, fejlődést mutató szervezet, így a dolgozók jogosan érezhetik, hogy a rendelőintézetben kialakult gyakorlat „jó”.
- b) A nemzetközi mintán validált kérdőívek nem állják meg a helyüket a magyar/egészségügyi környezetben. Feltehetően önmagában az a tény, hogy a kutatásra Magyarországon került sor, kevésbé befolyásolta az eredményeket, mint az, hogy a kutatók szervezet az egészségügyi szektorban működik. Habár nincsenek pontos információink a validálásban részt vett külföldi szervezetekről, feltételezhető, hogy azok többsége ipari környezetben működik. Az egészségügy nyelvezte, alapvető hierarchikus kultúrája lehet felelős a máshol bevált megfogalmazások kudarcáért.
- c) Szándékosan torzított válaszok. Habár a kérdőív kitöltése anonim volt, a kitöltők alacsony száma miatt a kutatásban résztvevők reális fenyegetésként élhették meg a kitöltők személyének visszakeresését és számonkérését. Az esetleges számonkéréstől való félelem torzíthatta az értékelést pozitív irányba. A torzított válaszok másik lehetősége az „üzenetküldés”, vagyis amikor valamelyik dolgozó a valóságosnál rosszabb képet igyekszik festeni azért, hogy a szükséges változásokra felhívja a figyelmet. Erre a betegirányításban dolgozók esetében látunk esélyt.

d) Az előzetes feltételezésekkel ellentétben inhomogén szervezeti kultúra. A kérdőív kiértékelése során – a homogenitás előzetes feltételezése miatt – a válaszokként megjelölt értékek egyszerű számtani átlagával jelenítettük meg az eredményeket. A valóságban viszont a kérdőívben szereplő 64 állítás közül 32 esetben legalább két csoportnál legalább 3 pontnyi különbség tapasztalható a csoporton belüli két szélsőséges vélemény között. Ebből a szempontból nincs egyetlen kivétel sem a dimenziók között (mindegyik dimenzió tartalmaz legalább egy ilyen állítást). A csoporton belüli nézetkülönbségeken túl jelentős a csoportok közötti különbség is. Jól jellemzi mindezt, hogy a 64 állítás közül 20 esetben van egy, vagy azt meghaladó pontnyi különbség a vezetés és az orvosok, vagy a vezetés és a betegirányítók átlagos véleménye között, négy állítás esetében pedig a különbség legalább az egyik esetben eléri, vagy meghaladja a két pontot is. Ebből a szempontból a „Bevonás, részvétel” dimenzió a kritikus, hiszen az ott szereplő összes állításra igaz a fenti csoportok átlagos véleménye közötti minimálisan egy pontos különbség, de két állítás esetében még a két pontos is.

A kutatás folytatásához feltétlenül szükségesnek tartjuk a teljes kérdőív (összes dimenzióra vonatkozóan) nyelvezetének további finomítását, konkrét értékek beillesztését, illetve az állításokhoz szükség szerint magyarázatok és példák csatolását annak érdekében, hogy a válaszadók pontosan értsék az állításokat. Pl. „A vezetők aktívan részt vesznek a problémamegoldásban.” állítás valaki számára jelenheti azt, hogy a vezető egy csoport részeként kérdésekkel segíti a probléma gyökereinek feltárását és azok elhárítását (az ideális „lean vezető” mentorál, mintsem utasít). Más számára az aktív részvétel jelentheti a problémára adott azonnali határozott, de az okok ismerete nélkül hozott (legfeljebb gyanított) intézkedést. A két értékelés mindkét esetben lehet 6-os (tökéletesen megfelel a szervezetünk gyakorlatának), mégsem azonos a tartalma.

Mivel ebben az esetben nyilvánvalóan nem teljesült a homogén szervezeti kultúrára vonatkozó elvárásunk, ezért szükséges megvizsgálnunk a kutatási módszertan fejlesztésének másik lehetőségét; a kvalitatív módszertan felé elmozdulást. Ezzel csökkenne az szervezetek közötti, illetve az időbeli összehasonlítás lehetősége, nőhetne viszont az eredmények érvényessége. Például egy fókuszcsoporthoz tartozó interjú során egy-egy szituációra adott szervezeti reakciókat kellene meghatározniuk a résztvevőknek. Ezzel a módszerrel lehetővé válna az egyes dimenziók mélyebb értelmezése, az itemek pontosítása, és ily módon a kérdőívfejlesztés is. Továbbá így feltárhatóak lennének a szervezeti kultúrának olyan jellemzői is, amelyeket a kultúra kérdőív nem képes

megragadni, és ily módon kiegészíthetjük, árnyalhatjuk a kérdőíves felmérés eredményét.

Az egészségügyi környezetben szokásos nyelvezet és gyakorlatok megismeréséhez önmagában is további interjúkat, fókuszcsoportos beszélgetéseket tartunk szükségesnek.

A további munkához jó alapot adhat, hogy a kutatásban sikerült azonosítani a lean szervezeti kultúra összetevőit és azokat a szervezeti kultúra és tanuló szervezeti kultúra nemzetközi kérdőívei alapján megragadni.

Összegzés

Cikkünk arra a szinte minden lean menedzsmenttel foglalkozó kutató által osztott felismerésre épült, hogy a szervezeti kultúra kritikus fontosságú a lean menedzsment adaptálásában. Annak ellenére, hogy ez a felismerés általános a kutatók között, a szakirodalomban nem érhető el olyan kérdőív, amely a szervezeti kultúrát a lean menedzsment szempontjából kritikus fontosságú területeken értékelné. Kutatásunk első lépésében az irodalom áttekintés alapján összeállítottuk egy ilyen kérdőívet. A kérdőívet egy rendelőintézet szervezeti kultúrájának felmérésével teszteltük. A kutatók rendelőintézetben szerzett tapasztalata, a kérdőív eredményei és a visszacsatolások alapján elmondható, hogy a kérdőív további finomítására és tesztelésére van szükség. A továbbfejlesztés első lépéseként a lean kultúra összetevőire példákkal és konkrét gyakorlatokkal kell rákérdezni, mert az általános – a nemzetközi felmérésekben egyébként bevett – megfogalmazások és állítások félreértésekre adnak okot. Ezen túlmenően feltehetően szükségessé válik a kvalitatív kutatási módszertan alkalmazása is.

Felhasznált irodalom

- Bíró Balázs – Serfőző Mónika* (2003): Szervezetek és kultúra. in: Hunyady György – Székely Mihály (szerk.): Gazdaságpszichológia, Osiris, Budapest, p. 481-541.
- Buehrens, Eric – Lee, Alice W.* (2011): Redesigning complex processes – Enabling lean patient journeys and supply streams. Lean Summit, 9-11 November 2011, Kenilworth, Warwickshire, UK
- Burgess, N. – Radnor, Z. – Davies, R.* (2009): Taxonomy of lean in healthcare: A framework for evaluating activity and impact. Proceedings of the 16th EurOMA Annual Conference, June 14-17 2009, Gothenburg, Sweden
- Burgess, N. – Radnor, Z.* (2011): Trajectory of lean implementation: the case of English hospitals. Proceedings of the 18th EurOMA Annual Conference, July 3-9 2011, Cambridge, England
- Cameron, K. S. – Quinn, R. E.* (1999): Diagnosing and changing

- organizational culture based on the Competing Values Framework. Addison-Wesley Publishing, Upper Saddle River
- Chow, I. H. – Liu, S. S.* (2007): Business strategy, organizational culture and performance outcomes in China's technology industry, Human Resource Planning, Vol. 30, No. 2, p. 47-55.
- Cooke, R. – Lafferty, J.* (1983): Level V: organizational culture inventory – form I, Human Synergistics, Plymouth
- Dózsa Csaba* (2010): A kórházak stratégiai válaszai a változó környezetre – Magyarországon a 2000-es években. Doktori disszertáció, Budapesti Corvinus Egyetem
- Fey, C.F. – Denison, D.R.* (2003): Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Russia? Organization Science, Vol. 14, No. 6, p. 686-706.
- Fillingham, D.* (2007): Can lean save lives? Leadership in Health Services, Vol. 20. No. 4, p. 231-241.
- Friedman, P.* (2011). High Performance Health Care: Achieving and Sustaining Performance Excellence. Pre-Congress Seminar, 55th EOQ Congress, June 20, Budapest, Hungary
- Garvin, D. A. – Edmondson, A. C. – Gino, F.* (2008): Is Yours a Learning Organization? Harvard Business Review, Vol. 86, No. 3, p. 109-116.
- Gelei Andrea – Nagy Zoltán* (2010): Lean logisztika? Igen! – a Coca-Cola Magyarország Kft. Példáján. Logisztikai Híradó, Vol. 20, No. 1, p. 13-17.
- Gelei Andrea – Losonci Dávid – Báthory Zsuzsanna – Toarniczky Andrea* (2011): Leadership jellemvonások és lean menedzsment – elmélet és gyakorlat. Műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ. elérhető: http://www.versenykepesség.uniconvinus.hu/fileadmin/user_upload/hu/kutatokozpontok/versenykepesség/Lean_vezetoistilus_Gelei_at_el_111120_elkuldvex.pdf
- Graban, M.* (2009): Lean Hospitals. Productivity Press, New York
- Hines, P. – Holweg, M. – Rich, N.* (2004): Learning to evolve – A review of contemporary lean thinking. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 24, No. 10, p. 994-1011.
- Holweg, M.* (2007): The genealogy of lean production. Journal of Operations Management, Vol. 25, No. 2, p. 420-437.
- Hofstede, G. – Neuijen, B. – Ohayv, D.D. – Sanders, G.* (1990): Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. Administrative Science Quarterly, Vol. 35, No. 2, p. 286-316.
- House, R. J. – Hanges, P. J. – Javidan, M. – Dorfman, P. W. – Gupta, V.* (eds.) (2004): Culture, Leadership and Organizations – The GLOBE Study of 62 Societies. Sage Publication, London

- Imre Noémi* (2011a): A lean szervezeti kultúra mérése. TDK prezentáció, Budapesti Corvinus Egyetem
- Imre Noémi* (2011b): A szervezeti kultúra jelentősége a lean menedzsment bevezetések az egészségügy példáján. Szakdolgozat, Budapesti Corvinus Egyetem
- Jenei István* (2010a): Kórházi folyamatok karcsúsítása – Külföldi és hazai tapasztalatok rendszerezése. Doktori disszertáció, Budapesti Corvinus Egyetem
- Jenei István* (2010b): A karcsú (lean) elvek alkalmazásának tapasztalatai az egészségügyi folyamatok fejlesztésében. *Vezetéstudomány*, Vol. 41, No. 1, p. 18-37.
- Jenei, István – Andriska, Pál* (2011a): Lean kezdeményezések külföldi kórházakban: The Productive Series, ISO 9000 Fórum, XVIII. Nemzeti Konferencia, Balatonvilágos
- Jenei István – Andriska Pál* (2011b): Egy alternatív vezetési rendszer – a lean menedzsment, *IME*, Vol. 10, No. 8, p. 29-32.
- Jenei István – Thomka György* (2011): Egy rendelőintézet lean szemléletű fejlesztésének tapasztalatai. *Lean Service Day*, 2011. április 29., Budapest
- Jones, D. – Mitchell, A.* (2006): Lean thinking for the NHS. NHS Confederation, London http://www.leanuk.org/downloads/health/lean_thinking_for_the_nhs_leaflet.pdf, letöltve: 2011.06.24-én
- Kecskés Gábor* (2011): A lean nehézségei a magyar kórházakban, és néhány pozitív példa, *Lean Service Day*, 2011. április 29., Budapest
- Kollberg, B. – Dahlgard, J.J. – Brehmer, P.* (2007): Measuring lean initiatives in health care services: issues and findings. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 56 No. 1, p. 7-24
- Koufteros, X. A.- Nahm, A. Y.- Cheng, T. C. E. – Lai, K.* (2007): An empirical assessment of a nomological network of organizational design constructs: from culture to structure to pull production to performance, *International Journal of Production Economics*, Vol. 106, No. 2, p. 468-492.
- Liker, J. K.* (2008): A Toyota-módszer. HVG Kiadó, Budapest
- Liker, J. K.* (2004): The Toyota Way. McGraw-Hill
- Liker, J. K. – Hoseus, M.* (2008): Toyota culture: The heart and soul of the Toyota way. McGraw-Hill
- Demeter Krisztina – Losonci Dávid – Jenei István* (2008): A beosztás és a nemek hatása a változások érzékelésére – egy lean projekt tapasztalatai egy magyar autópári beszállítónál. *Vezetéstudomány*, Vol. 39, No. 5, p. 15-26.
- Marsick, V. J. - Watkins, K. E.* (2003): Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire, *Advances in Developing Human Resources*. Vol. 5, No. 2, p. 132-151.
- Mányik Eszter* (2009): A LEAN, mint új módszer alkalmazása a JAOK-ban - Jósa András Oktató Kórház Nyíregyháza. ISO 9000 Fórum, XVI. Nemzeti Konferencia, 2009. szeptember 10-11, Balatonvilágos
- Monden, Y.* (1983): The Toyota Production System. Productivity Press, Portland
- Naor, M. – Goldstein, S. M. – Linderman, K. W. – Schroeder, R. G.* (2008): The role of culture as driver of quality management and performance: infrastructure versus core quality practices. *Decision Sciences*, Vol. 39, No. 4, p. 671-702.
- NHSII* (2011): Productive Care case studies Staff improvements and leadership. http://www.institute.nhs.uk/images//documents/Quality_and_value/productiveseries/Productive%20Care%20case%20study%20pack%20website.pdf, letöltve: 2011.10.09-én
- Ohno, T.* (1988): Toyota Production System – Beyond Large-Scale Production. Productivity Press, New York
- Ozorhon, B. – Arditi, D. – Dickmen, I. – Birgonul, M.T.* (2008): Implications of culture in the performance of international construction joint ventures. *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 134, No. 5, p. 361-370.
- Partington, M.* (2011): Redesigning complex processes – The executive perspective. Lean Summit, November 9-11 2011, Kenilworth, Warwickshire, UK
- Powell, C.* (2009): Akron Children's adopts lean operating strategies, *Acron Beacon Journal*, Monday, Apr 13, <http://www.ohio.com/lifestyle/42889087.html>, letöltve: 2009.04.22-én
- Proudlove, N. – Moxham, C. – Boaden, R.* (2008): Lessons for Lean in Healthcare from Using Six Sigma in the NHS, *Public Money and Management*, Vol. 28, No. 1, p. 27-34.
- Radnor, Z. – Walley, P. – Stephens, A. – Bucci, G.* (2006): Evaluation of The Lean Approach to Business Management and its Use in The Public Sector, Scottish Executive Social Research, Edinburgh, UK
- Radnor, Z. – Holweg, M.* (2010): From Tools to Systems: A critical appraisal of Lean Healthcare implementations. *Proceedings of the 17th EurOMA Annual Conference*, Porto, Portugal
- Sackmann, S.* (2011): Culture and performance. in: Ashkanasy, N., M. - Wilderom, C. – Peterson, M. (eds.): *Organizational culture and climate*. SAGE Publications, Thousand Oaks
- Schein, E. H.* (1992): *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco
- Shah, R. – Ward, P.T.* (2003): Lean manufacturing: content, practice bundles, and performance. *Journal of Operations Management*, Vol. 21, No. 2, p. 129–149.
- Shook, J.* (2010): How to Change a Culture: Lessons From NUMMI. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 51, No. 2, p. 63-68.
- Sinkó Eszter* (2010): Újabb nehéz év előtt az egészségügy. *IME*, Vol. 9, No. 10, p. 3.

VEZETÉSTUDOMÁNY

- Spear, S. J.* (2004): Learning to lead at Toyota. Harvard Business Review, Vol. 82, No. 5, p. 78-86.
- Spear, S. J.* (2005): Fixing Health Care from Inside, Today. Harvard Business Review, Vol. 83, No. 9, p. 78-91.
- Spear, S. J. – Bowen, H. K.* (1999): Decoding the DNA of the Toyota Production System. Harvard Business Review, Vol. 77, No. 5, p. 96-106.
- Sugimori, Y. – Kusunoki, K. – Cho, F. – Uchikawa, S.* (1977): Toyota production system and Kanban system – Materialization of just-in-time and respect-for-human system. International Journal of Production Research, Vol. 15, No. 6, p. 553-565.
- Tanaka, T.* (2011): Building a lean management system – Learning from Toyota’s Manufacturing System. Lean Summit, 9-11 November 2011, Kenilworth, Warwickshire, UK
- Toarniczky Andrea* (2007): A szervezeti kultúra mérési kultúrája. Vezetéstudomány, Vol. 37., Különszám, p. 14-24.
- Tompos G.* (2010): A vezetés minősége az egészségügyben. IME, Vol. 9, No. 9, p. 27-29.
- Vinglmanné Sós, Szilvia* (2011): Egészség(es)ügy/ Avagy “A világos látáshoz néha elegendő a nézőpont megváltoztatása”?! Lean Service Day, 2011. április 29., Budapest
- Womack, J. P. – Jones, D. T.* (1996): Lean Thinking, Simon and Schuster, New York
- Womack, J. P. – Jones, D.T. – Roos, D.* (1990): The Machine that changed the world. Rawson Associates, New York
- Xenikou, A. – Furnham, A.* (1996): A correlational and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture. Human Relations, Vol. 49, No. 4, p. 349-371.

Mellékletek

LEAN SZERVEZETI KULTÚRA KÉRDŐÍV

Kitöltési útmutató – Kérem, figyelmesen olvassa el!

A kérdőív 3 kérdésblokkból áll. Az első a leant támogató szervezeti közegre irányul, a második a vezetésre vonatkozik, a harmadik pedig a fejlődést vizsgálja.

A kérdések megválaszolása körülbelül 15 percet vesz igénybe.

A kérdések minden esetben arra irányulnak, hogy Ön szerint mennyire jellemző, mennyire igaz az Önök intézményében a megfogalmazott állítás.

Válaszát kérem a kérdés melletti 6 fokozatú skálán jelölje meg.

A skála értelmezése:

1= Egyáltalán nem jellemző, nem igaz a rendelőintézetben.

6= Teljes mértékben igaz a rendelőintézetre.

*Csoportok alatt értendő: különböző osztályok, betegirányítók						
I. kérdésblokk: Fejlődést támogató szervezeti környezet						
1. Szervezetben belüli kapcsolatok	1	2	3	4	5	6
A dolgozók segítik egymást a fejlődésben.						
A vezetők együttműködnek a dolgozókkal.						
A különböző csoportok* teljesítménye nem független egymástól, ezért a siker érdekében együtt kell működniük.						
A tagok felvállalják a konfliktusokat a problémák elhallgatása helyett.						
A csoportcélok előtérbe kerülnek az egyéni célokkal szemben.						
2. Környezettel való viszony	1	2	3	4	5	6
A betegek igényeinek való megfelelés, és az azokhoz való folyamatos alkalmazkodás áll a gondolkodás középpontjában.						
A rendelőintézet együttműködésre törekszik a betegellátási folyamathoz kapcsolódó külső szereplőkkel. (pl.: házi orvosok, kórházak, gyógyszer- és eszközgyártók, stb.)						
A társadalmi érdekeket, társadalmi viszonyokat szem előtt tartják.						

3. Léggör	1	2	3	4	5	6
A szervezetben mennyire jellemzők az alábbiak?:						
Bizalom						
Állásbiztonság						
Lojalitás						
Tisztelet						
Őszinteség						
A rend és tisztaság fenntartására való törekvés.						
A másokétól eltérő vélemények felvállalása.						
Rendszeresség és következetesség.						
4. Innovativitás	1	2	3	4	5	6
Az emberek nyitottak az újdonságokra, amelyek a munkavégzést könnyebbé, jobbá tehetik.						
Jellemző az új módszerekkel való kísérletezés, a kockázatvállalás.						
A munkavégzés során a dolgozók igyekeznek tanulni egymástól.						
A mindennapi munkavégzés során a fejlesztési lehetőségek folyamatos keresése jellemző.						
5. Hosszú távú gondolkodás	1	2	3	4	5	6
A hosszú távú célok előtérbe kerülnek a rövid távú érdekekkel szemben.						
A döntések és cselekedetek hosszú távú hatásai figyelembe vételre kerülnek.						
Jellemző a jövőre vonatkozó tervezés.						
II. kérdésközpont: Leant támogató vezetés						
1. Bevonás, részvétel	1	2	3	4	5	6
Csoportos döntéshozás és problémamegoldás jellemző az egyszemélyivel szemben.						
A döntési folyamatra jellemző a konszenzusra törekvés.						
A vezetők aktívan részt vesznek a problémamegoldásban.						
A vezetők meghallgatják és figyelembe veszik minden érintett fél álláspontját.						
A konfliktusok és viták felvállalása jellemző a jobb megoldások, döntések érdekében.						
A vezetés nyitott a dolgozók ötleteire.						
A vezetők partnerként kezelik a beosztottakat.						
2. Teljesítményértékelés	1	2	3	4	5	6
A dolgozók nyíltan és őszintén adnak visszacsatolást egymás teljesítményével kapcsolatban.						
Az építő jellegű kritika megszokott.						
A célok elérését, a feladat teljesítést a vezetés rendszeresen ellenőrzi.						
A dolgozók a saját munkájukat is rendszeresen ellenőrzik.						
A dolgozó a saját teljesítménye mellett a vállalati szintű teljesítményről is rendszeres visszacsatolást kap.						
Jellemző nézet a tökéletességre törekvés.						
Jellemző a tevékenységek standardizálása a könnyebb összehasonlítás és mérhetőség érdekében.						
3. Jutalmazás	1	2	3	4	5	6
A jó teljesítményt elismerik, jutalmazzák.						
A bérek függenek a teljesítménytől.						
A hibázást nem büntetik, inkább feltárják az okait.						
Az újításokat és fejlesztéseket jutalmazzák.						
4. Támogatás	1	2	3	4	5	6
A vezetők szavahihetőek.						
A vezetés felkarolja a dolgozói ötleteket.						

Szigorúak a követelmények a dolgozókkal szemben, de a vezetés minden támogatást megad ezek teljesítéséhez.						
A vezetők inkább koordinálnak, a konkrét feladatteljesítést illetően szabadságot hagynak a dolgozóknak.						
5. Célkitűzés	1	2	3	4	5	6
Tisztában vagyok vele, hogy mit várnak el tőlem a munkám során.						
A rendelőintézet fő célkitűzései világosak és érthetőek számomra.						
Azonosulni tudok az intézmény fő célkitűzéseivel.						
A kitűzött célok kihívást jelentenek.						
III. kérdésblokk: Fejlődés, tudásátadás						
1. Kommunikáció	1	2	3	4	5	6
A kommunikáció nyílt és őszinte.						
A kommunikáció kétirányú, a beosztottak is élhetnek visszajelzéssel a vezetők felé.						
Rendszeres tartunk megbeszéléseket, értekezleteket.						
Az értekezletek időpontját és tartalmát előre megtervezik, nem ad hoc módon kerülnek megtartásra.						
Formális rendszer működik az új ötletek kezelésére, értékelésére.						
Az új információkat, tapasztalatokat megosztják és elterjesztik az intézményben.						
A vezetők a működéssel kapcsolatos információkat rendszeresen és strukturált formában megosztják a dolgozókkal.						
Jellemző a vizuális kommunikációs eszközök alkalmazása. (Pl. Kinyomtatott adattáblázat)						
2. Tapasztalatokból tanulás	1	2	3	4	5	6
A dolgozók fel merik vállalni, ha hibáztak.						
A felbukkanó problémákat és hibákat fejlesztési és fejlődési lehetőségeknek tekintik.						
A vezetők és a beosztottak egyaránt folyamatos önkritikát gyakorolnak.						
A problémamegoldás során cél a problémák legmélyebb okainak feltárása.						
Demográfiai adatok						
Életkor: év						
Beosztás (karikázza be a megfelelőt): vezető/orvos/asszisztens/betegirányító						

E SZÁMUNK SZERZŐI

Chikán Attila, egyetemi tanár, az MTA levelező tagja, Budapesti Corvinus Egyetem, **Czakó Erzsébet**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, **Csíte András**, igazgató, Hétfa Kutatóintézet, **Luksander Alexandra**, junior elemző, Hétfa Kutatóintézet, **Mike Károly**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem, **Mandják Tibor**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, **Wimmer Ágnes**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, **Juhász Péter**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, **Kocsis Alexandra**, PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, **Kutasi Gábor**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem, **Nagy Gábor**, tudományos segédmunkatárs, Budapesti Corvinus Egyetem, **Berács József**, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem, **Kazainé Ónodi Annamária**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem, **Kenesei Zsófia**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, **Gyulavári Tamás**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem, **Drótos György**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, **Móricz Péter**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem, **Gáti Mirkó György**, PhD hallgató Budapesti Corvinus Egyetem, **Kolos Krisztina**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, **Tátrai Tünde**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem, **Fábián Boglárka**, beszerzési szakértő, Magyar Nemzeti Bank, **Toarniczky Andrea**, egyetemi tanársegéd, **Imre Noémi**, Budapesti Corvinus Egyetem, **Jenei István**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem, **Losonci Dávid István**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem, **Primecz Henriett**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem,

CIKKEK

ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

CHIKÁN, Attila – CZAKÓ, Erzsébet

Mosaics of enterprise competitiveness 2 – Foreword

International contexts are in the focus of the current phase of the competitiveness research phase launched in 2010. Which fields are the competitiveness of the Hungarian enterprises different from those of the most developed countries and the European Union? This is the common research question examined in the studies reported in this special issue. Papers provide an overview of the latest results of the “Economic processes and the competitiveness of Hungarian enterprises” subproject, coordinated by the Competitiveness Research Center and sponsored by TÁMOP 4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 project at the Corvinus University of Budapest. The foreword gives an overview of the so far completed research work and an outlook for the following months in the research subproject. This special issue is closely related to the one published in *Vezetéstudomány* in 2011.

CSITE, András – LUKSANDER, Alexandra – MIKE, Károly

The Characters of the European Entrepreneur and the European Manager

What distinguishes entrepreneurs and managers from the rest of society and from each other in terms of motivation and values? The authors attempt to answer these questions by analysing data from the *European Social Survey* covering the populations of 29 countries. They use the Schwartz value-test to identify the general goals and principles people choose to follow in their lives. The test enables them to paint the typical personal characters of entrepreneurs and managers. Their contribution to the literature is threefold. First, although the values held by European entrepreneurs have been investigated before, the Schwartz test provides for a more comprehensive and nuanced analysis. Second, prior statistical analyses have focussed on self-employed, which is a much broader category than entrepreneurs. Third, the distinguishing values of employed managers have not been analysed so far in a similar way.

MANDJÁK, Tibor – WIMMER, Ágnes – JUHÁSZ, Péter

Business networks: network position and competitiveness in Hungary

The paper analyses the business network position of Hungarian companies, based on data of the Competitiveness research program. After an overview of the theoretical background of business relationships, business networks and network position – based on the IMP (Industrial Marketing and Purchasing Group) approach, the authors analyse the performance and competitiveness characteristics of firms with central position in their industrial network.

KOCSIS, Alexandra

Roles of multinational enterprises in the Hungarian clusters

The paper focuses on the topic which deals with the role of subsidiaries of multinational companies (MNC's) in Hungarian industrial clusters in the fields of common innovation, knowledge transfer, and increasing the cluster's reputation. The findings of the paper are based on an explorative research. Interviews were made with cluster managers, representatives of MNC's subsidiaries, leaders of small and medium size (SME's) enterprises operating in three accredited clusters created by the Hungarian cluster development program, the Pole Program. The relevance of the topic is given by the Program, which has induced potential cooperation between MNC's subsidiaries and domestic SME's in cluster environment in a way so the members of the cluster – SME's and subsidiaries – were driven to cooperate in common innovation and R+D projects. The author's research results suggest that MNC's subsidiaries in Hungarian clusters seem to play a key role in the dissemination of global industrial trends and standards between the cluster members. The national cluster management organization can also play a decisive role in shaping business relationship between MNC's and SME's.

VEZETÉSTUDOMÁNY

KUTASI, Gábor

Industrial parks in the development of Hungarian – Chinese economic relations

Most of the economic and political actors in Hungary have expected high benefits from the Chinese – Hungarian economic relations, but only moderated growth impact has been imported from the dynamic emerging Chinese economy. The study surveys the potentials of industrial parks and logistic bases whether how much they can add to the attractiveness of Hungary toward the Chinese companies targeting the single market of the EU, and what range of economic opportunities is exploitable in the network of industrial parks for having the Chinese growth dynamics to prevail particularly in the Hungarian economy.

NAGY, Gábor – BERÁCS, József

The effect of strategic orientations on the performance of Hungarian SMEs

The authors examine the effect of different strategic orientations on business performance on a sample of 300 small and medium sized enterprises (SME) in Hungary. It is widely known that the competitive environment might stimulate or hinder the relationship between strategic orientations and business performance. The results show that out of six strategic orientations the entrepreneurial orientation has the strongest effect on SME performance. Customer relationship orientation is also responsible for the performance development of SMEs, although to a lesser extent. Furthermore, it has been reinforced that market and innovation orientation takes its importance if there are turbulent forces in the environment.

KAZAINÉ ÓNODI, Annamária

Export performance clusters of the Hungarian enterprises

The purpose of the paper is to reveal the main characteristics of the Hungarian export oriented firms. It is based on the Hungarian Competitiveness Research Survey 2009. 85% of enterprises were small or medium size in the sample. The aim of the analysis was to identify main factors and tendencies of the overall export performance. Several papers discussed the export activities of firms according to their size and ownership structure in Hungary. A different method was used here. The overall export performance (measured by volume, change, and share of export revenues, and firm profitability ratios) was put in the centre of cluster analysis. Three different clusters were identified. Firms in the first

cluster had significant export performance and growth rate. The second cluster was the group of stagnating firms and the third one contained those whose export performance was low but signaled growth with excellent profitability ratios. The uniqueness of the paper derived from the Competitiveness Research Survey because it provided an opportunity to analyse the connection between export performance and other management and operational characteristics of enterprises. The paper may induce further research in exploring main enterprise level factors of export performance of the Hungarian firms.

KENESEI, Zsófia – GYULAVÁRI, Tamás

The impact of marketing resources to corporate competitiveness

The study aimed to analyse the association between marketing resources and corporate competitiveness and it compared the results to the ones of a similar research conducted five years before. Based on the survey of 300 domestic organisations the authors found that all the marketing resources investigated have a significant effect on marketing performance. These results differ from the previous ones only in terms of marketing capabilities, as their role was ambiguous at that time. They revealed the same structure of marketing resources owned by the companies as last time. Among them the most marketing related resource-dimension called market management excels regarding the strength of the association with competitiveness. A small group of the companies investigated (12%) managed to advance in development and possession of this dimension of marketing resources whilst maintaining competitive product supply and price. The proportion of successful companies among them is highly significant.

DRÓTOS, GYÖRGY - MÓRICZ, Péter

Corporate IT in shaping the competitiveness of the Hungarian enterprises in the financial and economic crisis

In this paper the relationship between information technology (IT) and competitiveness is tackled. Since the authors' previous surveys within their Competitiveness Research Program several new technologies have emerged, and the influence of the world wide financial and economic crisis has reached Hungary as well. In the face of these challenges it is worth reexamining the role of IT in shaping the competitive position of companies.

The structure of the paper is as follows. A brief theoretical introduction is provided before their research questions

are presented. After that, the paper contains an analysis on selected fields of the corporate IT function, namely IT infrastructure, IT applications, IT management and IT strategy. Based on this, conclusions are made both at the end of the main parts, and in the final section of the paper.

As far as the final conclusions are concerned, the majority of respondents do not regard IT today as a source of sustainable or contestable competitive advantage, though the dominant opinion underlines that IT is a strategic necessity. Besides this, their research results suggest a kind of association between corporate performance and the maturity level of the IT function. However, even the best performing companies are not prepared yet to effectively respond to their own prediction that forecasts the strengthening role of IT as a competitive factor.

GÁTI, Mirkó – KOLOS, Krisztina

E-commerce practises of the Hungarian companies - Role of market orientation and marketing environment

The objective of the authors' research is to show how internet is used among Hungarian companies, to analyse their expectations with regard of the role e-commerce plays in competition, and the benefits resulting from e-commerce. They also focus on the changes that have taken place the past five years in the practice of Hungarian companies. The authors investigate how market orientation and the external marketing environment of firms influence evaluations of e-commerce and its implementation. Their analysis is based on the results of the research program „Competing with the world”, which includes the answers of 300 companies. Their research results confirm that the importance of e-commerce is growing in Hungary and overall Hungarian firms have positive expectations with regard of the future of e-commerce and consider it a source of competitive advantage. Market orientation of the firm strongly influences the extent of internet applications and attitudes toward e-commerce.

TÁTRAI, Tünde – FÁBIÁN, Boglárka

E-procurement Responsiveness of the Hungarian Companies'

The Competitiveness Research Center based on the experience of the „In Global Competition 1995-1997” research program and continuing the company competitiveness survey (1999) has begun a three-year research program with the following title: „In Global Competition 2004-2006” Our economic competitiveness from company point of view”.

The authors had analyzed a database generated on the basis of a questionnaire survey with a similar theme in 2005. Drawing the lessons from earlier researches and expanding the questionnaire, they now seek to find out how far receptiveness to electronic procurement has increased in Hungary and what other relations can be observed in responses concerning the interpretation of procurement organizations, the corporate aspects of procurement and electronic procurement.

The new research project continues to differ from traditional solutions insofar as it does not intend to examine the penetration of corporate web pages, but, in contrast to earlier practice, it does want responders to provide information on their IT technology. The objectives are thus to understand how electronic procurement relates to corporate processes, purchaser-supplier relations and IT base, and to see what opportunities of increasing efficiency there are in electronic procurement and how far procurers and bidders are open to this at the current level of information society development in Hungary.

Researchers have focused on the relation between electronic procurement and competitiveness since the early 2000s. What is debated is how electronic procurement influences procurement costs, and how government policies influence the relation between public procurement as a specially regulated procurement activity and electronic procurement. The relation between corporate competitiveness and the continually increasing means of electronic procurement is beyond doubt, evidenced by their research findings as well.

TOARNICZKY, Andrea – IMRE, Noémi – JENEI, István – LOSONCI, Dávid – PRIMECZ, Henriett

The interpretation and measurement of the lean culture – in case of a healthcare service provider

The results that can be obtained by applying lean management in healthcare services become more and more clear. This generates a dynamic increase of lean applications in healthcare. However, researches are warning that the results obtained by lean applications can only be sustained, if next to the use of the lean tools cultural change will also take place. In order to track changes in culture its constant evaluation is necessary. According to the authors' knowledge today does not exist any lean-specific culture evaluation tool. In this paper they elaborate a lean culture questionnaire based on the review of relevant literature. Then they describe its test and the results of the test. The authors conclude that the questionnaire as introduced here needs further improvement.

VEZETÉSTUDOMÁNY

CONTENTS – STUDIES AND ARTICLES

CHIKÁN, Attila – CZAKÓ, Erzsébet		KAZAINÉ Ónodi, Annamária	
Mosaics of enterprise competitiveness 2 – Foreword	2	Export performance clusters of the Hungarian enterprises	57
CSITE, András – LUKSANDER, Alexandra – MIKE, Károly		KENESEI, Zsófia – GYULAVÁRI, Tamás	
The Characters of the European Entrepreneur and the European Manager	4	The impact of marketing resources on corporate competitiveness	72
MANDJÁK, Tibor – WIMMER, Ágnes – JUHÁSZ, Péter		DRÓTOS, György - MÓRICZ, Péter	
Business networks: network position and competitiveness in Hungary	14	Corporate IT in shaping the competitiveness of the Hungarian enterprises in the financial and economic crisis	80
KOCSIS, Alexandra		GÁTI, Mirkó – KOLOS, Krisztina	
Roles of multinational enterprises in the Hungarian clusters	24	E-commerce practises of the Hungarian companies - Role of market orientation and marketing environment	90
KUTASI, Gábor		TÁTRAI, Tünde – FÁBIÁN, Boglárka	
Industrial parks in the development of Hungarian – Chinese economic relations	36	E-procurement Responsivess of the Hungarian Companies'	97
NAGY, Gábor – BERÁCS, József		TOARNICZKY, Andrea – IMRE, Noémi – JENEI, István – LOSONCI, Dávid – PRIMECZ, Henriett	
The effect of strategic orientations on the performance of Hungarian SMEs	46	The interpretation and measurement of the lean culture – in case of a healthcare service provider	106

VEZETÉSTUDOMÁNY