

# ZÁRÓTANULMÁNYOK

**ANTAL-MOKOS ZOLTÁN -  
BALATON KÁROLY -  
DRÓTOS GYÖRGY -  
TARI ERNŐ**

## **VÁLLALATI STRATÉGIÁK ÉS STRATÉGIAI MENEDZSMENT A MAGYAR GAZDASÁGBAN**

*- Stratégiai magatartás és menedzsment -  
alprojekt zárótanulmánya*

**A tanulmányorozat**

**Z22.**  
**kötete**

Ez a műhelytanulmány a  
„**Versenyben a világgal**”

A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői –  
**kutatási program**

igazgató: **Chikán Attila**

**Menedzsment és Versenyképesség**

c. projekt

vezetője: **Dobák Miklós**

**Stratégiai magatartás és menedzsment**

c. alprojekt

vezetője: **Balaton Károly**

keretében, Erik Aal, Bögel György, Buzády Zoltán, Kovács Péter, Regele Dóra, Salamonné Huszty Anna és Török László munkáinak felhasználásával készült.

A szerzők elérhetősége:  
**Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem**  
**Vezetési és Szervezési Tanszék**  
1093 Budapest, Fővám tér 8.  
Telefon/Telefax: 218 8040

A „**Versenyben a világgal**” - A magyar gazdaság versenyképességének mikrogazdasági tényezői c. kutatási program **MŰHELYTANULMÁNY** sorozata.

Sorozatszerkesztő: Chikán Attila, programigazgató

Technikai szerkesztő: Koblász Mária

Készült 100 példányban. Budapest, 1997. július 25.

## Tartalomjegyzék

<b>1. Bevezetés .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Kutatási célkitűzések, programkapcsolódások.....</b>	<b>4</b>
<b>3. A kutatás módszertana .....</b>	<b>9</b>
<b>4. Nemzetközi tendenciák, hazai helyzetkép .....</b>	<b>10</b>
4.1. A stratégiaalkotás folyamata .....	10
4.2. A stratégiák típusai .....	16
4.3. Stratégiai szövetségek.....	24
4.4. Stratégiai információrendszerek.....	31
<b>5. Stratégia és versenyképesség: megállapítások.....</b>	<b>39</b>
5.1. A stratégiaalkotás folyamata .....	39
5.2. A stratégiák típusai .....	40
5.3. Stratégiai szövetségek.....	41
5.4. Stratégiai információrendszerek.....	42
<b>6. Hasznosítási javaslatok.....</b>	<b>43</b>
<b>7. További kutatási kérdések .....</b>	<b>43</b>
<b>8. Irodalom.....</b>	<b>45</b>
<b>9. A kutatásban közreműködők .....</b>	<b>48</b>
<b>10. Háttér tanulmányok, publikációk .....</b>	<b>49</b>
10.1. Az alprojekt keretében elkészült tanulmányok.....	49
10.2. Publikációk, előadások.....	50
<b>11. Alprojekt-rendezvények .....</b>	<b>50</b>
<b>12. Melléklet.....</b>	<b>51</b>

## Ábrajegyzék

1. sz. ábra:.....	23
2. sz. ábra: Vállalatok stratégiáinak típus szerinti megoszlása évente, 1992-1995.....	24
3. sz. ábra:.....	48

## Táblázatjegyzék

1. sz. táblázat: Stratégiai szövetségek megoszlása az együttműködésben résztvevő partnerek száma szerint.....	27
2. sz. táblázat: Versenytársak közötti stratégiai együttműködések hatása a vállalatok stratégiai helyzetére.....	30

## 1. Bevezetés

Jelen tanulmány keretében összefoglaljuk mindazokat a kutatási eredményeket, amelyek a „Versenyben a világgal” kutatási program „Menedzsment és versenyképesség” projekt „Stratégiai magatartás és menedzsment” alprojektjének keretében végzett vizsgálatok során születtek. Nem kívánjuk maradéktalanul megismételni a korábbi háttér tanulmányokban leírtakat – célunk ehelyett azok főbb mondanivalóinak kiemelése és a versenyképességgel való összefüggések érzékeltetése, valamint egyes további kutatási irányok megjelölése.

E tanulmány szerzői köszönetet mondanak mindazoknak, akik esettanulmányokkal, háttérelmzésekkel hozzájárultak a kutatás eredményességéhez. Külön köszönettel tartozunk mindazon vállalati vezetőknek és gyakorlati szakembereknek, akik a rendelkezésünkre bocsátott információkkal, tapasztalataik megosztásával lehetővé tették vizsgálatainkat. Végezetül köszönet „Tanácsadó Klub”-unk kutató és vállalati vezető tagjainak, akik munkánkat folyamatos tanácsaikkal segítették.

## 2. Kutatási célkitűzések, programkapcsolódások

E fejezetben az empirikus kutatásainkat vezérlő célkitűzéseket, valamint az alprojekt különböző kutatási témáinak a Menedzsment és Versenyképesség projekt más alprojektjeivel, illetőleg a teljes kutatási program más projektjeivel való kapcsolódásait tárgyaljuk. A célokat illetően itt azokra az előzetes elképzelésekre és hipotézisekre is kitérünk, amelyek konkrét empirikus ellenőrzésére nem került sor, részben módszertani okok miatt, részben pedig azért, mert egyes kutatási feladatok elvégzésére a következő egy-két hónapban nyílik lehetőség.

A jelen tanulmányban foglalt eredmények alapvetően annak a munkaszakasznak a termékei, amelyek a helyzetfelmérést célozták egy-egy viszonylag jól körülírható, homogén kutatási témán belül. A következőkben kerülhet sor arra, hogy e témák határait átjárhatóvá tegyük és a **kapcsolatokra, összefüggésekre** helyezzük a hangsúlyt, pl. a stratégiaalkotás folyamata és a stratégiák tartalma közötti kapcsolatokra, ezek összefüggésére a tulajdonosi helyzettel és a teljesítménnyel stb. (amint arra visszatérünk a további kutatási feladatokkal foglalkozó fejezetben)

A „Versenyben a világgal” kutatási programon belül a **„Menedzsment és versenyképesség” projekt alapgondolata**, hogy a versenyképesség totális kategória. Vállalati szinten a stratégiák, a struktúrák és a vezetési rendszerek, a szervezeti kultúrák, illetve a döntési mechanizmusok versenyképessége is megméretődik. Relatív fontosságuk – szemben a szűken vett termék-,

minőség-, költség- stb. alapú értelmezéssel – felértékelődik. Más szóval: ma a vállalatok egyre inkább a stratégiáikkal, a struktúráikkal, kulturális jellemzőikkel és döntéshozatali képességeikkel versenyeznek.

Ahhoz, hogy elméletileg megalapozott empirikus kutatást végezhessünk, szükség van a **versenyképesség fogalmának** operacionalizálható teljesítményváltozókkal megragadható értelmezésére. A fogalomhoz gyakran tapadó normatív jelentéstartalommal szemben mi a versenyképességet elsősorban leíró kategóriának tekintjük, megkülönböztetve ehhez kapcsolódóan a szervezet célmegvalósítási képességét kifejező eredményességet (effectiveness) és az erőforrások felhasználásának gazdasági racionalitását kifejező hatékonyságot (efficiency). A versenyképesség értelmezésének másik dimenziójaként elfogadható az a megközelítés, amely a működőképesség és változóképesség egyidejű meglétét helyezi középpontba. Esetünkben ez a szervezeti stabilitás és rugalmasság egyensúlyának fenntartását mint minden változásvezetés alapkérdését jelenti.

**Alapvető kutatási célunknak tekintettük** olyan elméletileg megalapozott, széles körű empirikus alapokra támaszkodó, kutatás-módszertanilag is igényesen alátámasztott vizsgálatok végzését, amelyek a magyar átalakuló gazdaságban és társadalomban a stratégiák, a struktúrák, a szervezeti kultúrák, és a döntési mechanizmusok versenyképességgel való kapcsolatának kimutatására irányulnak. Különböző nézőpontokból tehát arra a végső kérdésre keresünk választ: **Miképpen növelhető a magyar vállalatok versenyképessége?** Egy ilyen megközelítésű kutatási program eredményeinek nyilvánvalóan a vállalati menedzsment és a kutatók, ill. a kormányzati gazdaságpolitika számára is lehet hasznos üzenete. Ezen belül a projekt öt átfogó téma köré szervezett **alprojektekben** végezte munkáját:

- Szervezettervezés és menedzsment kontroll,
- Stratégiai magatartás és menedzsment,
- Szervezeti kultúra, emberi erőforrás menedzsment, szervezeti tanulás,
- Döntésmódszertan,
- Vezetés és vezetők.

Mindezen belül jelen tanulmány a Stratégiai magatartás és menedzsment alprojektben folyó kutatás eddigi eredményeit foglalja össze. Kutatócsoportunk célja az volt, hogy feltárjuk a magyar gazdaságban jellemző vállalati stratégiákat, azok kialakulási folyamatát, ezek összefüggését egyfelől az átalakuló gazdaság (mint a stratégia környezete) jellemzőivel, másfelől a vállalatok eredményességével, és mindezek alapján a versenyképesség növelését célzó megállapításokat, illetve ajánlásokat fogalmazzunk meg.

Az alprojekt két összefüggő kutatási feladata:

- A vállalati **stratégiaalkotás folyamatának elemzése**, különös tekintettel annak olyan jellemzőire, mint például a folyamatban résztvevők szerepe és a folyamat irányultsága.
- A mai magyar gazdaságban követett vállalati **stratégiák tipizálása** és a különböző stratégiatípusok eredményességük szerinti vizsgálata.

Az alprojekt egyik átfogó kutatási blokkjában tehát arra a kérdésre keresünk választ: milyen **stratégiaalkotási folyamatokban** alakulnak ki a vállalatok magatartásmintái? E témakör, más szóval, a *stratégiai menedzsment* különféle megvalósítási módozatainak feltárását jelenti. A stratégiaalkotási folyamatokat egyebek mellett a következő szempontok szerint tekinthetjük:

- a stratégiaalkotási folyamatban résztvevők (ideértve olyan külső résztvevőket is, mint a tanácsadók) szerepe,
- a folyamat irányultsága (felülről lefelé, alulról felfelé),
- a folyamat inkrementalista jellege,
- a hatalmi tényezők szerepe, stb.

Az alprojekt másik kutatási iránya a stratégiák tartalmával foglalkozik. Megkülönböztethető a stratégiák vállalati és üzletági szintje, az előbbi szervezeti magatartásmintaként értelmezve, amelynek versenyképességét a célmegvalósítási képesség (eredményesség, effectiveness) szempontjából ítélni lehet meg, míg az utóbbit versenyzési módként meghatározva, ahol a versenyképesség értékelése inkább a hatékonyság (efficiency) dimenziójában történik. E különbségtételt még akkor is célszerű szem előtt tartani, ha a konkrét empirikus kutatásban – elsősorban módszertani okok miatt – e két szint közé éles határvonalat nem húzhattunk.

A versenyképesség eredményességgént, célmegvalósítási képességgént való értelmezése a magyar környezetben nyitva hagyja a nem (vagy nem csak) piaci értelemben eredményes vállalati versenyképesség kérdését. Hipotézisként megfogalmazható ugyanis, hogy a hazai vállalatok teljesítményében a piaci értelemben vett eredményességre irányuló erőfeszítések mellett számottevő szerep jut az adminisztratív értelemben vett eredményességre irányuló erőfeszítéseknek. Másként fogalmazva Magyarországon feltehetően továbbra sem elhanyagolható „alapvető képesség” (core competence) a redisztribúció különböző formái befolyásolásának képessége, amelyet a versenyképesség (speciális) megjelenésének tekinthetünk mind szervezetszociológiai, mind pénzügyi-jövedelmezőségi értelemben.

Fontos kutatási kérdés tehát, hogy a versenyképesség javítását célzó stratégiák közül melyek bizonyulnak sikeresnek. Másként fogalmazva, azonosíthatóak-e különböző vállalati klaszterek,

amelyek eltérő stratégiát követnek (pl. dominánsan redisztribúció orientált stratégia, dominánsan piac orientált stratégia, az előző kettőt közel hasonló súllyal kombináló vegyes stratégia) és eredményességük szempontjából vajon a vállalatok ugyanazokba a klaszterekbe kerülnek-e, mint stratégiájuk szerint?

**A vállalati szintű stratégiák (szervezeti magatartásminták)** tipizálásában az volt az *alapfeltevésünk*, hogy a vállalatok versenyeznek környezetükben és a versenyzésükben meghatározott magatartásmintákat, stratégiákat követnek, amelyek azonban a magyar átalakuló, „transzformációs” gazdaság, mint a stratégia környezete, jellemzőinek függvényében nem szükségképpen értelmezhetők a fejlett piacgazdaságok szereplői stratégiájának jellemzésére kifejlesztett fogalmi koordinátarendszerben. A rendszerváltás előtti gazdaságirányítási rendszer alapvető jellemzői, a bürokratikus koordináció és az erőforrások állami újraelosztása olyan intézményi struktúrát képeztek, amelyben a piaci erőforrásallokációban megszerezhető erőforrásokért folytatott stratégiákra ernyőként rávetültek az állami redisztribúcióban közvetlenül megszerezhető erőforrásokért folytatott stratégiák. Egyfelől mert az intézmények lassan, történetileg meghatározott evolúciós folyamatban változnak, másfelől a vállalati magatartásminták radikális változásával szembeni szervezeti ellenállás (rezisztencia) következtében arra számítunk, hogy a transzformációs gazdaságban továbbra is megfigyelhetők lesznek a piaci versenyben nyújtott teljesítmény ellenében megszerezhető erőforrásokra irányuló stratégiák mellett (esetleg felett) az állami redisztribúció révén közvetlenül, a piaci teljesítménytől többé vagy kevésbé elváló módon megszerezhető erőforrásokra irányuló stratégiák.

A stratégiák tipizálásához kapcsolódóan számos további *összehasonlító vizsgálatra* adódik lehetőség. Példaképpen kiemeljük a tulajdonosi összetétel és struktúra vetületét, mint olyant, amelyben az összehasonlító elemzésnek különös aktualitása van. Kutatási kérdésünk itt az, vajon különböznek-e egymástól szignifikánsan a vállalati magatartásminták a tulajdonosi összetétel (állami, külföldi magánszemély, belföldi magánszemély, bank, vezetők, dolgozók, utóbbiak MRP szervezete stb., és ezek aránya), illetve a tulajdonosi struktúra (koncentrált versus szórt) függvényében? Módosítja-e a stratégiatípusok és az eredményesség összefüggését a tulajdonosi struktúra?

A vállalati szintű stratégiák vizsgálatához kapcsolódó önálló témakörként kezeljük az alprojekt kutatási programjában a *stratégiai szövetségek* kérdését azon felismerés alapján, hogy ma már számos iparágban nem annyira különálló vállalatok, mint inkább stratégiai szempontok szerint kialakított szövetséges hálózatok versenyeznek. A kutatási program kérdőíves felmérésében szereplő, a stratégiai szövetségek jellegzetességeire vonatkozó kérdések az alábbi hipotéziseken alapultak:

- a hazai vállalatok részvételével kialakuló, formálódó stratégiai szövetségek – noha e magyarországi partnerszervezetek nemzetközi összehasonlításban többnyire kis méretűnek

számítanak – egyre inkább magukra öltik azokat a vonásokat, amelyek a fejlett ipari országokban kifejlődött vállalati stratégiai együttműködések jellemzik,

- az újonnan kialakuló, aktuális politikai elvárásoktól mentes, tisztán gazdasági megfontolásokon nyugvó stratégiai együttműködések céljai, motívumai lényegében azonosak a nyugati vállalatok között kialakult stratégiai szövetségek indítékaival: törekvés a költségek megtakarítására, a kockázat csökkentésére és az időtényezőhöz kapcsolódó előnyök kihasználására, hozzájárás az új technológiákhoz, piacokhoz, valamint menedzsment ismeretekhez, és szándék egyéb stratégiai előnyök szerzésére a piaci versenyben,
- a nyugati vállalatok között létrejött stratégiai szövetségekhez, szövetségi rendszerekhez történő kapcsolódás elsődlegesen a hazai cégek külföldi tulajdonosain keresztül, valamint komplementer módon illeszkedve valósul meg.

Szintén önálló témakörnek tekintjük a *modern információtechnológiák* szerepét a vállalati (és üzletági) szintű stratégiák kialakításában és megvalósításában. Ezzel kapcsolatban előfeltevésünk, hogy a fejlett számítógépes és kommunikációs rendszerek már Magyarországon is a versenyelőnyök kialakulásához vezetnek, de ezek az előnyök pusztán a technológiára alapozva nem, csak a szervezet fejlett innovációs és tanulási képessége esetén érvényesíthetők tartósan. A kutatási program céljaival összhangban érdeklődésünk mindenekeelőtt a következő két kérdés megválaszolására irányult:

- Hazai körülmények között milyen külső környezeti tényezők illetve belső szervezeti jellemzők kedveznek a stratégiai (tehát versenyelőnyt eredményező, versenyképesség növelő) információrendszerek létrejöttének?
- A stratégiai rendszerek nyújtotta versenyelőnyöknek milyen sajátosságai vannak hazai vállalatainknál?

A stratégiák tartalmára és kialakulásuk folyamatára irányuló vizsgálatok sajátos találkozási metszetét jelenti a *tartalmi és folyamat-jellemzők* szerint empirikus úton kialakított típusok esetleges *kapcsolódásainak* feltárása.

A **Stratégiai Magatartás és Menedzsment** alprojekt kutatási témáival lényegében a szervezet egésze szintjén globálisan megragadható alkalmazkodási módokat veszi célba. Arra azonban a *Menedzsment és Versenyképesség* projekt másik két alprojektjében folyó kutatások tudnak választ adni, hogy e „globális” alkalmazkodási módokon, magatartásmintákon belül milyen szerepet játszanak egyes szervezeti és vezetési jellemzők. A legfontosabb kapcsolódási pontok a stratégiaalkotási folyamatok területén jelentkeznek, ahol a stratégiák hatalmi játszmákban való meghatározódásától azok kulturális beágyazódottságán át a racionális stratégiaalkotási folyamatokban



alkalmazható kontrolling-rendszerekig számos metszéspont ad módot kutatási eredmények integrálására.

Az alprojekt és a program más projektjei közötti legfontosabb kapcsolódási pontok:

*A Gazdaságpolitika és versenyképesség* projekten belül egyfelől a magyar gazdaság intézményi rendszerének és szabályozóinak elemzése hozzájárulhat a stratégiák tartalmi típusaira vonatkozó kutatási eredményeink alternatív nézőpontból való értelmezéséhez, másfelől kutatási eredményeink inputot adhatnak a vállalati stratégiák környezeti feltételrendszerének célszerű alakítására vonatkozó ajánlásokhoz;

- Az *Információ és versenyképesség* projekthez kapcsolódik azon vizsgálatunk, amely a stratégiai információs rendszerekkel foglalkozik;
- A *Versenyképesség és a gazdasági szereplők közötti interakciók* témaköréhez a stratégiai szövetségek elemzésével társulunk;
- A *versenyképesség kérdéseit az iparágak szintjén* vizsgáló projekt témáihoz kapcsolódik az üzletági szintű stratégiáknak (egy lehetséges megközelítésben az azonos iparágban működő cégek versenyzési módjainak) a tipizálására irányuló munkánk.

### 3. A kutatás módszertana

A *Stratégiai Magatartás és Menedzsment* alprojekt kutatási programja során alkalmazott módszerek körét jelentős részben egyértelműen meghatározták a kutatási kérdések. Tipizálásra törekvő vállalkozásunk nagy elemszámú mintát tételez fel; az adatgyűjtésben kérdőív, az adatfeldolgozásban pedig a többtényezős matematikai-statisztikai módszerek igénybevételével. Lehetőség híján államigazgatási intézmények meglévő adatbázisainak hasznosítására vonatkozó terveink nem teljesültek, ami elsősorban a teljesítményadatok terén okozott módszertanilag nehezen áthidalható hiányokat. A kutatás első szakaszában mind a hipotézisek kidolgozása, mind az alkalmazott módszertani apparátus tesztelése érdekében kis elemszámú mintán folytatott előtanulmányokat folytattunk, elsősorban dokumentumelemzésre és interjúkra alapozott esettanulmányok keretében. Itt említendő módszertani probléma, hogy különböző résztémák elemzése különböző méretű és összetételű vállalati mintára épült, ami egyes kérdéseknél a közvetlen összehasonlítást nem tette lehetővé.

A továbbiakban matematikai-statisztikai módszerek alkalmazására került sor. Ezek között a jól ismert leíró statisztika (átlagok, szórások) eszközei mellett faktor- és klaszteranalízist alkalmaztunk a stratégiák tipizálása céljából. A nagy elemszámú mintán végrehajtott matematikai-statisztikai elemzésekben a „Versenyben a világgal” kutatási program keretében összegyűjtött vállalati kérdőívek statisztikai elemzésére támaszkodunk.

A stratégiaalkotás és a stratégiai szövetségek elemzésénél elsősorban leíró statisztikai táblázatokra és kapcsolati kereszttáblákra támaszkodtunk. Vizsgáltuk a stratégiaalkotási folyamatok összefüggését a vállalati mérettel, a tevékenységi körrel, tulajdonosi struktúrával. A stratégiatipizálás során a kiindulópont egy  $n \times m$ -es mátrix, melynek oszlopai a stratégiai változók, sorai pedig a megfigyelt vállalatok, illetve üzletágak, a mátrix elemei pedig az adott megfigyelési egységek esetében az adott változóra kapott értékek. Miután kialakítottuk azt az adatbázist, amely alkalmas az elemzésre, a következő lépésben faktoranalízis segítségével csökkentettük a változók körét, feltártuk, hogy a vizsgált változók milyen főbb csoportokba sorolhatók. Végül klaszter-analízis felhasználásával csoportosítottuk a megfigyelési egységeinket. A stratégiai csoportok kialakítása után jellemeztük a létrejött típusokat és megpróbáltuk leírni az azokat meghatározó tényezőket.

## **4. Nemzetközi tendenciák, hazai helyzetkép**

### **4.1. A stratégiaalkotás folyamata**

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

Ez a folyamat a 70-es évek elején kialakult világgazdasági válság időszakáig tartott. A vállalatoknak ekkor új helyzettel, a növekedés korlátaival kellett szembenézni. Ugyanakkor a környezeti feltételek a korábbi időszakokhoz viszonyítva sokkal gyorsabban és kiszámíthatatlanul változtak. A vállalati stratégiák időhorizontja lerövidült (gyakran 3-5 éves időtávra), s a növekedés helyett a környezeti feltételekhez való alkalmazkodás került a középpontba.

A 80-as évek elejétől kezdve a stratégiai vezetés területén újabb váltás következett be a fejlett ipari államok vállalatainál. A stratégiai tervezés mellett fokozott figyelem irányult a stratégiák

megvalósítására. Ezt elősegítendő az alsóbb szintű vezetőket is egyre inkább bevonták a stratégiaalkotási folyamatokba, növelve ezáltal a stratégiákkal való vezetői azonosulást. Egy másik érzékelhető változás a komplex, részletes számításokkal alátámasztott, vaskos dokumentumokban testet öltő stratégiai tervek helyett a rövidebb, de gyorsabban aktualizálható stratégiai koncepciók előtérbe kerülése, ezáltal ugyanis a vállalatok növelni tudták rugalmasságukat, ami a versenyképesség megőrzésében alapvető fontosságúvá vált. A „stratégiai menedzsment” korszaknak nevezett fejlődési fázis további jellemzője a vállalati kultúra és a stratégia közötti szorosabb kapcsolat kialakulása. Ezt mutatja egyrészt az alapvető vállalati értékrendeket tükröző víziók és missziók előtérbe kerülése, valamint a kultúra és a stratégia összhangjának fontosságát hangsúlyozó nézetek megjelenése (Antal-Mokos, Balaton, Tari és Drótos, 1996).

Hamel és Prahalad (1989) kutatásai szerint az elmúlt 25 évben azok a vállalatok tudták a versenyben vezető pozícióikat megőrizni és a visszaesést elkerülni, amelyek a szervezetük minden szintjén kialakították a nyereség „rögeszméjét” és szilárdan ragaszkodtak ahhoz. A „rögeszmében” a stratégiai szándékaikat jelölték meg, azt a módot, ahogyan a versenyben győzni akartak. Fontosnak tartották a munkatársak elkötelezettségének megszerzését, ezért olyan tartalmú célok kijelölésére törekedtek, amelyek megérik a személyes erőfeszítéseket, motiváló hatásuk van. A szándékok megfogalmazása többet jelentett féktelen ambíciónál. A koncepcióhoz olyan aktív vezetési folyamatot kapcsolnak, amelyben következetesen figyelembe vették a célokat, úgy a szervezet átalakításánál, mint az ösztönzési rendszer kialakításánál, vagy az erőforrások elosztásánál.

Attól függően, hogy a stratégiai szándékaikat milyen tartalommal és hogyan fogalmazzák meg, megkülönböztethetünk jövőképeket és missziókat. A gyakorlatban ezek nem különülnek el határozottan egymástól, de bizonyos eltérő súlypontok megfigyelhetők. Felfogásunkban a víziók (jövőképek) a szervezet lehetséges és kívánatos állapotait rögzítik, mindazon jellemzőkkel, amellyel a szervezet előrehaladását mérni akarja. A misszió (küldetés) arra ad választ, mi a szervezet létezésének célja, mi az a szerep, amit be akar tölteni. A küldetés megfogalmazásának célja az is, hogy megszerezzék a munkatársak elkötelezettségét, vállalatba vetett hitét, ezért törekednek arra, hogy érzelmi töltéssel rendelkezzenek.

A víziók és a missziók megfogalmazásán túl az élenjáró vállalatok sokat tesznek a jövőképek és missziók érvényesítéséért a mindennapos munkában. A Whirlpool vezetője így vallott erről: „Keményen dolgoztunk, hogy megértsük a jövőképünket. Ma egy vezetőnek meg kell győznie az embereit az átalakulás fontosságáról. Aztán jön a kritikus lépés, elhítni velük, hogy meg tudják csinálni azt, ami az első pillanatban lehetetlennek tűnik. Nagyon lassan haladtunk. Mindenkiel meg kellett értetni a vállalat jövőképét, a hosszú távú célokat. 38 000 emberünk vett részt ezeken a tanácskozásokon. Aztán olyan eljárásokat kellett kialakítanunk, amelyek mozgásban tartják a rendszert. Nagyobb felelősségi kört adtunk az embereknek. Átalakítottuk az egész ösztönzési rendszert.” (Maruca, 1994).

A fejlett ipari államok tapasztalatai alapján a víziók és a missziók meghatározása az alábbiak szerint segítheti a vállalati versenyképesség megőrzését, a versenyelőnyök kiépítését:

- növelhetik a vállalat versenyképességét, mert a vállalati cselekvések hosszabb távon való fókuszálásával a szellemi és anyagi erőforrásaikat összpontosítani lehet a győzelem érdekében legfontosabb célokra;
- a víziók és a missziók az innováció húzóerőivé válhatnak, és a megújulásra képes vállalatok tartós előnyökre tehetnek szert a versenyben;
- meghatározó szerepet játszhatnak abban, hogy a szervezet minden szintjén kialakuljon a vállalati érdekcsoportok - közöttük a vevők, ügyfelek - igényeire összpontosító magatartás, amely sokat segíthet a vevők megtartásában, megelégedettségük növelésében.

A nemzetközi tendenciák áttekintését követően fordítsuk most figyelmünket a hazai helyzetre.

A magyar vállalatoknál a stratégiai tervek kidolgozása a 80-as évek elejétől kezdve vált szélesebb körben elterjedő gyakorlattá. Voltak korábbi kezdeményezések is, de azok a vállalatok viszonylag szűkebb körét érintették, s központi (minisztériumi) döntésekre voltak visszavezethetőek (Horváth-Csath, 1982). A gazdaságirányítási rendszer átalakulásának hatására egyre inkább növekedett a vállalatok önállósága, ami lehetővé és egyúttal szükségsszerűvé is tette valós stratégiák kidolgozását.

A vállalati stratégiaalkotás területén az alapvető változás a rendszerváltást követően következett be. A piaci viszonyok gyors ütemű fejlődése Magyarországon is a vállalatvezetés nélkülözhetetlen eszközévé tette a stratégiai szemléletet (Csath, 1990, Barakonyi-Lorange, 1991). Amint valós versenyviszonyok jelentek meg, úgy – szinte automatikusan – egyre nagyobb figyelem irányult a stratégiák kidolgozására és megvalósítására. Természetesen a kezdeti időszak nem csupán sikereket, hanem viszonylag nagy gyakorisággal kudarccokat is eredményezett (Mészáros, 1993).

A „Versenyben a világgal” kutatási program keretében folytatott empirikus vizsgálataink szerint azok a magyarországi vállalatok, amelyek az utóbbi években hozzákezdtek a stratégia kialakításához, a külföldi vállalatokhoz hasonlóan a stratégia fontos elemének tekintik a vízió és misszió megfogalmazását. Ez egyaránt érvényes a nagy-, a közép- és a kisvállalatokra. A víziók és missziók középpontba kerülésének okai hasonlóak a fejlett ipari országokban megfigyelhetőkhöz, de vannak további sajátos indítékok is:

- A magyarországi vállalatok is kénytelenek szembenézni azokkal a világpiaci, technológiai és társadalmi trendekkel mint a nyugati társaik. Közülük talán az informatika vállalati környezetet, értékteremtő folyamatot átrendező hatása érvényesül még kevésbé mint a fejlett ipari országokban.

- Meghatározó szerepet játszott a magyar vállalatoknál a privatizáció. Az új tulajdonosok megjelenése sok helyen készítette, kényszerítette (olykor direkt módon is) a vállalatokat a jövőkéjük, illetve missziójuk megalkotására. Ennek ellenére általános érvénnyel nem állítható, hogy a tulajdonos az anyaországban követett vízió-misszióalkotási gyakorlatot alkalmazza, különösen akkor nem, ha több, különböző országból érkezett tulajdonossal rendelkezik a vállalat. Kutatásaink inkább azt igazolják, hogy kezd kialakulni a jövőkép- és misszióalkotásnak egy nemzetközileg egységes gyakorlata, „receptkönyve”, és a tulajdonosok által felkért nemzetközi tanácsadó cégek ezt követik Magyarországon is.
- A missziók és víziók kialakítását a nagyobb méretű vállalatoknál közvetetten inspirálta, hogy az új tulajdonosok megjelenésével a vállalatok vezetőinek a korábbiaktól eltérő környezetben, több különböző érdekcsoport hálójában kell kormányozniuk a vállalatukat. Ez is közrejátszott abban, hogy néhány nagyvállalatunknál a felsővezetők kezdeményezték a vállalat jövőbeni állapotának, pozícióinak, értékeinek, az érdekcsoportokkal szemben követendő elveinek meghatározását.
- A társaságok alapításának lehetősége teret adott az önálló vállalkozások beindítására. A vállalkozás kezdeti szakaszában nem foglalkoztak a jövőkép vagy misszó tudatos meghatározásával, de az értékeknek már az első években fontos szerepük volt a működésükben. Elsősorban azok a vállalkozások tudták sikerrel túlélni az első éveket, amelyeknél a munkatársak által követett alapvető értékek megegyeztek. A kezdeti szakasz túlélése után a növekedési szakaszba lépve, az általunk vizsgált mindegyik vállalkozásnál bekövetkezett az az időpont, amikor a vezetőnek el kellett gondolkodni azon, hol és hogyan akarnak növekedni, mire fókuszálnak, hogyan akarják a már „családiás” keretből kinőtt vállalkozásukban a munkatársak elkötelezettségét megtartani. E kérdések megválaszolásához a kis- és középvállalkozásoknál a jövőkép és misszió alkalmas eszköznek bizonyult. Kutatásaink azt bizonyítják, hogy ennél a vállalatcsoportnál épültek be a legintenzívebben a víziók és missziók a vezetők eszköztárába.
- A vízió- és misszióalkotás „elterjedéséhez” hozzájárult, hogy a közelmúltban a nagyobb és közepes vállalatok jelentős része túljutott a privatizáción. Megszűnt a tulajdonosváltást övező bizonytalanság, viszonylag stabilizálódott a helyzet. Így jutott idő és energia olyan döntésekre, hogy mire összpontosítsa a cég hosszabb távon az energiáit, milyen tevékenységekbe kezdjen, milyen pozíciókat szerezzen.

A magyarországi vállalatok víziói és missziói még sem tartalmukban, sem megfogalmazási módjukban nem olyan „kiforrottak”, mint a már több éves rutinnal rendelkező nyugati társaiké. Néhány vállalatunk azonban már kidolgozott reális és vonzó célkitűzéseket tartalmazó dokumentumokat, de az is előfordult, hogy egy-egy ismert nyugati vállalat krédóját „emelték át” némi változtatással saját missziójukba. Vizsgálataink alapján nem különíthetők el olyan „tiszta” típusok,

mint a fejlett ipari országok vállalatainál, de bizonyos súlypontok megfigyelhetők. A legjellemzőbb a pozíciókra és az értékekre való fókuszálás. Szinte teljesen hiányoznak az innovatív, specifikus jövőképek. Ennek súlyos következményei lehetnek vállalataink jövőbeni versenyképességére vonatkozóan.

A víziók és a missziók a fejlett ipari országok vállalatainak tapasztalatai szerint csak abban az esetben képesek mozgásban tartani és fókuszálni a vállalati cselekvéseket, ha a vezetők gondot fordítanak a közvetítésükre, kommunikálásukra. Ennél a tényezőnél tapasztalható a legnagyobb fáziskésés a magyar nagyvállalatok és a fejlett ipari államok sikeres cégei között. Csupán egyetlen nagyvállalatnál tapasztaltuk, hogy a vezetőség kellő figyelmet szánt a vízió és a misszió közvetítésére; a legáltalánosabban elterjedt gyakorlat az, hogy írásban – esetenként plakátokon, a vállalati újságban – közzéteszik őket. Magyarázataikra, a szervezeten belüli továbbvitelükre általában nem kerül sor, vagy ezek a tevékenységek nem kellően átgondoltak. Megtörtént, hogy nyilvánosságra sem hozták az elkészült anyagokat.

Ellenkező tendencia figyelhető meg a közép- és kisvállalkozások többségénél, amelyeknél a víziók és missziók kialakítása általában a munkatársakkal együtt történik, de ha csak a vezetés fogalmazza meg azokat, akkor is gondot fordítanak a munkatársakkal való megvitatásukra, megmagyarázásukra és elfogadtatásukra.

A nemzetközileg élenjáró vállalatoknál a stratégiai gondolkodás megjelenítésére sok esetben elégséges csak a víziók és missziók megalkotása, mivel sokuknak közel négy évtizedes „múltja” és felhalmozott tapasztalata van stratégiai tervezésből, de legalábbis stratégiai elemzésből. Az általunk megkérdezett magyarországi vállalatvezetők egyöntetű véleménye, hogy nem elégedhetünk meg csak a víziók és missziók kialakításával, mert még nem épültek be a vezetők gondolkodásába azok a mechanizmusok, amelyek biztosítanák a stratégiai gondolkodást. Ezért szükség van formális elemzési-tervezési technikák alkalmazására is, amelyek rákényszerítenek a stratégiai kérdések rendszeres végiggondolására és megválaszolására.

A 325 vállalatot magában foglaló mintában a szervezeteknek csupán a 44,7%-a folytat formalizált stratégiai tervezést. Ez a tény ellentmond a fenti megállapításnak, amely szerint vállalatainknál – éppen a múlt hatása miatt – szükség van a formalizált eljárások alkalmazására. Az ellentmondás magyarázata feltehetően abban található, hogy a víziók és missziók vizsgálatára olyan vállalatoknál került sor, amelyek élen járnak hazai viszonylatban a stratégiaalkotásban. A vállalatok teljes körére még nem jellemző, hogy tudatosan alkalmazzák a fejlett ipari államok vállalatainál kifejlődött stratégiaalkotási módszereket és eljárásokat. Gazdaságunk átmeneti jellege tehát a stratégiai vezetés jellemzőinél is érzékelhető. Az előrelépés egyértelműen megállapítható viszont a 80-as évek hazai vállalati gyakorlatához viszonyítva, amikor még csak ritkán lehetett a stratégiai módszereket tudatosan alkalmazó vállalatokat találni.

A formalizált stratégiaalkotási rendszereket alkalmazó vállalatoknál a stratégiák kidolgozását leggyakrabban a tervezési szabályzatok rendszerén belül szabályozzák. Viszonylag ritkábban fordult elő (a vállalatok mintegy 23 %-ánál), hogy külön stratégiaalkotási szabályzatokat hoztak létre. A vállalatok mintegy 30 %-ánál a szabályzatok nem foglalkoznak a stratégiák készítésével, tehát a folyamat a szokásjog alapján megy végbe, vagy még nem alakult ki az a bevált gyakorlat, amelyet szabályzatokban célszerű lenne rögzíteni. A formalizált stratégiai tervezési rendszerek alkalmazása összefüggést mutat a vállalatok méretével. A nagyobb méretű vállalatoknál gyakoribb a formalizált stratégiaalkotás. Az állami tulajdonú vállalatokra inkább jellemző a formalizálás, mint a magántulajdonban lévőkre. A belföldi magánszemélyek tulajdonában lévő vállalatokra elsősorban az informális rendszerek alkalmazása a jellemző.

A stratégiák leggyakoribb időhorizontja a 2-5 év közötti időtáv. A vállalatok mintegy negyede 1-2 éves stratégiákat készít. A stratégiák viszonylag rövid időhorizontja a vállalatok által érzékelt nagyfokú környezeti bizonytalansággal magyarázható. Különösen jellemző a rövid időtáv a privatizáció előtt, vagy a privatizáció folyamatában lévő vállalatokra. A mintán belül a nagyobb vállalatokra viszonylag hosszabb időhorizont jellemző: az átlagosnál gyakoribb az 5-10 éves stratégiák készítése az 1000 fő feletti vállalatoknál.

A vizsgált vállalkozások mintegy kétharmada évente felülvizsgálja, s az új körülményekhez igazítja stratégiáját. A többenél a felülvizsgálat gyakorisága nincs előre meghatározva, illetve csak ritkábban (2-5 évenként) tűzik napirendre a stratégiák felülvizsgálatát és aktualizálását.

Vizsgáltuk azt is, hogy kik vesznek részt a stratégia kidolgozásában. A minta mintegy negyedénél csak a felsőszintű vezetés a stratégiaalkotás résztvevője. További 30 %-nál a felsővezetés a tervezési/stratégiai szakapparátus bevonásával dolgozza ki a stratégiákat. Ez a megoldás elsősorban azokra a vállalkozásokra jellemző, ahol részletesen szabályozott a stratégiai dokumentumok kidolgozásának módja. A szakapparátusok szerepe a tervezési munka szervezésére és a dokumentumok összeállítására koncentrálódik. A középvezetők a vállalatok kevesebb mint negyedénél vesznek csak részt a stratégiák kidolgozásában. A stratégiák kidolgozása tehát alapvetően centralizált tevékenység a formalizált stratégiai tervezést alkalmazó vállalatoknál. A nagyobb méretű vállalatokra a tervezési szakapparátusok és a középvezetés átlagosnál nagyobb mértékű bevonása a jellemző.

A stratégiák kidolgozását a vizsgált vállalatok 60%-ánál kizárólag a vállalat belső munkatársai végzik. A többi vállalatnál esetenként külső tanácsadó cégeket is alkalmaznak. Külső tanácsadó cégek rendszeres közreműködése a stratégiaalkotásban csak a vállalatok 5%-ára jellemző.

Kérdőíves vizsgálatunk kiterjedt a stratégiai tervezés során alkalmazott módszerek felmérésére is. Az alábbi eljárások alkalmazási jellemzőit vizsgáltuk: SWOT-elemzés, scenárió-technika, Porter-féle iparág-elemzés, portfólió-elemzés, értéklánc-elemzés, technológiai portfólió-

elemzés, csoportos alkotó technikák. Ellenőrzési céllal megemlítettünk egy nem létező módszert is: az értéknövelt portfólió-elemzést. A nem létező módszerrel kapcsolatban a vállalatok közel fele azt válaszolta, hogy ismerik, de nem alkalmazzák. Alig több, mint a megkérdezett cégek fele válaszolta csak azt, hogy nem ismerik az eljárást. A leginkább ismert eljárás a portfólió-elemzés, majd a SWOT-elemzés. Leggyakrabban ezt a két módszert használják rendszeresen a vállalatoknál. A csoportos alkotó technikákat esetenként viszonylag gyakran használják. Összességében azt állapíthatjuk meg, hogy a stratégiai módszerek viszonylag kevésbé ismertek a vállalatoknál. Ez bizonyára összefügg azzal, hogy nincs nagy múltja vállalatainknál a stratégiák készítésének.

## 4.2. A stratégiák típusai

Vizsgálatunk tárgya ebben a kutatási irányban a magyar vállalatok stratégitípusainak feltárása volt. Kutatásunkban a stratégia tartalom és cselekvés szerinti megközelítését alkalmaztuk. Ez azt jelenti, hogy a stratégiát magatartásmintaként, realizált stratégiaként értelmezzük. A szándékolt és realizált stratégiát elsőként Mintzberg különítette el egyértelműen, amikor a realizált stratégiát a döntések, illetve a cselekvések sorozatában kialakuló „mintaként” határozta meg. (Mintzberg 1978, Mintzberg és Waters 1985)

A vállalati stratégiák tipizálásra irányuló vizsgálatok – követve a gyakorlatban is megfigyelhető különbségtételt – külön elemzik a vállalati és az üzletági szintű stratégiákat. A vállalati stratégiákat tartalmuk szerint egyfelől a növekedés különböző formái, másrészt a környezethez való alkalmazkodás, adaptáció alternatív módjai szerint csoportosíthatjuk. Ennek megfelelően vizsgálatunk kiterjedt a stratégiák adaptációs és növekedési jellemzőire is.

Az üzletági szintű stratégiák azokat az akciókat jelentik, amelyek egy-egy üzletág versenypozíciójának javítását szolgálják. Ezek a stratégiák, bár bizonyos mértékig a vállalati stratégiától eltérő irányuk is lehetnek, mégis fontos, hogy megfelelő összhangban legyenek azzal.

Jelen tanulmányban azt elemezzük, hogy a magyar vállalatok, illetve üzletágaik milyen **stratégiai pozícióban** vannak, más szóval a különböző stratégiajellemzők alapján milyen fő csoportokba rendezhetők a vállalatok, illetve az üzletágak. A vizsgálat az ipari, kereskedelmi és szolgáltató vállalatok körére terjed ki. A nem ezen szektorokba tartozó vállalatok, illetve az ide tartozó, de nem értékelhető választ adó cégek törlése után a minta elemszáma 260.

A kérdőíves felmérés során a változókra úgy történt a rákérdezés, hogy minden egyes változó tekintetében a relatív pozícióra kérdeztünk, a legfontosabb versenytárshoz kellett viszonyítani minden válaszadónak a saját vállalatát. Ugyanakkor minden kérdés úgy lett megfogalmazva, hogy a válaszok magasabb értéke jelentse a kedvezőbb pozíciót. A konkrét kérdésfeltevés a következő volt:



„Milyen színvonalat ért el a vállalat tevékenységét jellemző alábbi területeken az elmúlt 2-3 évben a legerősebb versenytársához viszonyítva? (Amennyiben a vállalat több üzletágban működik, kérjük válaszait a legjelentősebb üzletágra vonatkoztatva adja meg!)

A skála értékei:

A vállalat teljesítménye a legfőbb versenytársához képest:

1- sokkal gyengébb, 2- gyengébb, 3- lényegében azonos, 4- jobb, 5- sokkal jobb”

A vizsgált stratégiai változók köre az egyes kutatók által alkalmazott tipológiai vizsgálatoknál részben eltérő. Ugyanakkor mára már kialakult azon meghatározó tényezők köre, melyek leggyakrabban és elég standard módon szerepelnek a stratégiatipológiai vizsgálatokban (ld. pl. Dess és Davis, 1984, illetve Hambrick és Schecter, 1983). Ennek megfelelően választottuk meg mi is a kutatásunkban használt változókat, amelyek logikailag a következő csoportokba rendezhetők:

- Környezeti változók: a vállalkozások működési feltételrendszerének jellemzői,
- Stratégiai változást jellemző változók (az 1992-től követett stratégiát irányát és a változás mértékét jellemző paraméterek),
- Stratégiai helyzet változói (a relatív, versenytársakhoz viszonyított pozíciót jellemzik a kérdőív kitöltésének időpontjában),
- A jövőben követendő stratégia változói (mely célokat tartják a vállalat vezetői fontosnak a jövőben),
- Teljesítmény változók.

Vizsgálatunkban törekedtünk arra, hogy a potenciálisan elképzelhető stratégiai változók minél szélesebb körét elemezzük. Ezért megpróbálkoztunk azzal, hogy viszonylag sokféle változót vizsgálunk. Ugyanakkor az általában szokásos vizsgálati kört némileg ki is tágitottuk, mivel bevontunk az elemzésbe néhány olyan változót, melyek ritkábban szerepelnek a szakirodalomban fellelhető stratégiatipológiákban. Ezek közül különösen fontosnak tartjuk kiemelni az államhoz való viszonyra kérdező változókat, de az etikára, illetve ökológiai tudatosságra építő magatartásra való rákérdezés is elég ritkának számít.

A túl sok változó használata némi veszélyt rejt ugyan magában kutatói szempontból, azonban a kutatás feltáró jellege miatt, illetve azért, mert Magyarországon még nem végeztek hasonló irányú feltáró elemzéseket a stratégiai tipológiák területén, szükségesnek éreztük, hogy lehetőleg minél szélesebb körre kiterjesszük a vizsgálatot. Összesen 38, a válaszadóknak a versenytársához viszonyított, relatív pozícióját kifejező változót használtunk. (Pl. relatív pozíció a

költségráfordításban, relatív piaci részesedés, relatív technológiai színvonal, relatív termékminőség, relatív termékválaszték, relatív árszínvonal, relatív rugalmasság a vevői igénykielégítésben, relatív rugalmasság a termelési rendszerben, relatív pozíció a lobbizásban, relatív pozíció állami és költségvetési értékesítésnél, relatív pozíció az etikus magatartásban, relatív színvonal jól képzett alkalmazottakban, relatív színvonal a szervezeti struktúra hatékonyságában, relatív színvonal az integrált vállalati információs rendszerben, relatív színvonal a vezetői információs rendszerben, stb.)

A változók megnevezésében a relatív pozíció azt jelenti, hogy a legfontosabb versenytárshoz viszonyított helyzetet vizsgáljuk. Mivel ezeknek a változóknak az abszolút értékei nagyban függenek az iparágtól, vagy a vállalati mérettől, ezért a stratégiai pozíció vizsgálatokor azt kell elemeznünk, hogy az adott versenykörnyezeten belül milyen az adott üzletág, illetve vállalat helyzete. Ezt csak akkor mérhetjük fel, ha versenytársakhoz viszonyított pozícióra kérdezzük rá. A stratégiák tipológiai vizsgálatokor ezért vagy az iparági átlaghoz, vagy az iparági vezető vállalathoz, illetve (azért, hogy a vezető vállalatok is értékelhetőek legyenek) a legfontosabb versenytárshoz szokták viszonyítani a változókat. Erre természetesen csak olyan vizsgálatok esetén van szükség, amikor a megfigyelési egységek nem ugyanabban a környezeti szituációban vannak, illetve akkor, ha nem homogének a már említett függő változók tekintetében.

A megfigyelt változók alapstatisztikáiból (átlag, szórás) megállapítható volt, hogy a legtöbb tényező esetében a vállalatok jobbra értékelik magukat az átlagosnál. Mindössze három változó tekintetében ítélték a vállalatok lényegesen gyengébbnek saját pozíciójukat, mint a legfontosabb versenytárs helyzetét. Ez a három tényező: az állami intézményeknél történő lobbizás, az állami és költségvetési intézményeknek történő értékesítés, illetve a K+F ráfordításokban elért pozíció. Mindenképpen figyelemreméltó, hogy versenytársaik állami kapcsolatait jobbnak ítélik meg, mint a sajátjukat.

Látható az adatokból az is, hogy a fogyasztói kapcsolattartásra utaló változók (kapcsolat, szállítás, igénykielégítés, rugalmasság stb.) tekintetében némileg az „ugyanolyan” érték fölött vannak a kapott átlagok. Lényegesen jobbnak tartják a vállalatok saját emberi erőforrásaikat a versenytársakénál. Ez mind a vezetők, mind a beosztottak esetében igaz.

Ezek az adatok felhívják a figyelmet arra, hogy a kérdőíves felmérés eredményeinek vizsgálatokor, illetve a kapott matematikai-statisztikai elemzések végeredményeinek értelmezésekor különösen figyelniünk kell az esetleges torzító hatásokra. A fentiek ugyanis azt sugallják, hogy a minta nem tekinthető „átlagosnak”. Ezen eredmények több módon is értelmezhetőek. Az egyik ilyen lehetséges magyarázat az, hogy a kérdőívet kitöltő vállalatok a legtöbb tekintetben valóban „jobbak”, mint versenytársaik. Ugyanakkor a „túlértékelés” is elképzelhető.

A változók struktúráját faktoranalízissel és ún. varimax-rotációval egyszerűsítettük és meghatároztuk a stratégiák típusainak kialakulásában ténylegesen szerepet játszó tényezőket. Kilenc

olyan faktort kaptunk, amelynek sajátértéke nagyobb, mint egy. Ez a kilenc faktor a teljes szórásnégyzet közel 63%-át magyarázza. Feltűnő, hogy az első faktor magyarázza a teljes szórásnégyzet 31%-át. A faktormodell szinte minden változót reprezentál (még a legkevésbé reprezentált változó sajátértéke is magasabb, mint 0,45).

Az így kapott faktorok az őket alkotó változók alapján interpretálhatók a következők szerint (az egyes faktorokat a könnyebb azonosítás és értelmezhetőség kedvéért egy-egy fogalmi címkével láttuk el, utalva a faktorra szoros kapcsolatban álló jellemző változókra):

1. faktor: **Szervezeti erőforrások** hatékonysága

korszerű döntési, működési rendszerek,  
hatékony szervezeti struktúra,  
integrált vállalati információs rendszer,  
színvonalas vezetői információs rendszer,  
színvonalas, jól felkészült vezetők,  
jól képzett alkalmazottak.

2. faktor: **Rugalmasság** a termelésben és szállításban

rugalmas termelési rendszer,  
rövid szállítási határidő,  
rugalmas vevői igénykielégítés,  
pontos szállítás,  
rugalmas reagálás a fogyasztói igények változására.

3. faktor: **Alapanyag ellátás** színvonala

megfelelő minőségű alapanyagok bevezetése,  
megbízható alapanyag ellátás.

4. faktor: **Igénykielégítés**

minél közvetlenebb kapcsolat a fogyasztókkal,  
új termékek piacra vitele,  
megfelelő szintű és választékú készletek.

5. faktor: **Technológiai színvonal** (nemzetközi szintű)

exportpiacokon való megjelenés,  
fejlett technológiai színvonal,  
magas színvonalú gyártási tevékenység.

6. faktor: **Állami kapcsolatok**

lobbizás államigazgatási szerveknél,  
államnak, illetve költségvetési szerveknek történő értékesítés,  
stratégiai szövetségek a fő partnerekkel

7. faktor: **Pénzügyi pozíciók**

alacsony kintlevőségek,  
jó hitelképesség.

8. faktor: **Termékválaszték**

széles termékválaszték,  
jól szervezett elosztási csatornák.

9. faktor: **Költséghatékonyság**

alacsony költségráfordítások,  
versenyképes árak.

A stratégiai csoportok létrehozásához klaszterelemzést végeztünk (a klaszterek képzéséhez a már megkapott faktorainkat használjuk fel), amellyel a vállalatok 6 csoportját (klaszterét) határoztuk meg. Ezek azonosíthatók a stratégia hat, a magyar ipari, kereskedelmi és szolgáltató cégek 260 elemű mintáján empirikusan meghatározott típusával. Annak alapján, hogy a klaszterek az egyes faktorok szerint hogyan írhatók le, az eképpen kialakított vállalatcsoportok, azaz stratégiatípusok a következőképpen interpretálhatók (megadjuk az adott csoportba tartozó cégek számát, a klaszterre jellemző faktor-értékeket és rövid verbális jellemzést):

1. klaszter (47) **Minőség és vevőorientáció**

0,4 alapanyag  
0,79 igénykielégítés  
0,78 technológiai színvonal, export  
-0,83 állami kapcsolat

Beszerezésben, termelésben és igénykielégítésben is erős vállalatok, ugyanakkor meglehetősen gyengének ítélik az állami kapcsolataikat a versenytársakhoz képest. Gyakorlatilag minden szempontból viszonylag jó pozícióban lévő vállalatok (kivéve állami kapcsolatok). Vezetők a vevői igénykielégítést és a technológiát tekintve.

**2. klaszter (22) Diverzifikáló vállalatok**

- 0,75 alapanyag
- 0,46 pénzügyi helyzet
- 1,79 termékválaszték
- 0,55 költséghatékonyság

Diverzifikáló vállalatcsoport, ezzel együtt kevésbé költséghatékony és pénzügyileg is bizonytalanabb vállalatok. A vállalat pozíciójára jellemző széles termékválaszték és a kevésbé költséghatékony működés nincs ellentmondásban egymással, ez a diverzifikáló vállalatok gyakori jellemzője. Ugyanakkor a széles termékválaszték együttjárhat egy fokozottabb finanszírozási szükséglettel is, és ez magyarázhatja a pénzügyi helyzet viszonylagos gyengeségét.

**3. klaszter (68) Struktúra orientáció**

- 0,67 szervezet
- 0,34 rugalmasság
- 0,47 technológia
- 0,33 állam
- 0,4 pénzügy
- 0,39 költség

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

**4. klaszter (68) Állami kapcsolatok orientációja**

- 0,55 szervezet
- 0,35 technológia
- 0,86 állam
- 0,27 pénzügy
- 0,35 termékválaszték

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

**5. klaszter (42) Követők, alkalmazkodók**

- 0,91 technológia
- 0,80 állam
- 0,67 termékválaszték
- 0,43 költség
- 0,31 szervezet
- 0,55 alapanyag
- 0,22 igénykielégítés

Gyakorlatilag minden szempontból leszakadó, követő vállalatok. Nincs egyetlen olyan faktor, illetve stratégiai pozíciót jelző változó, melyben jobb teljesítményt nyújtanának, mint versenytársaik.

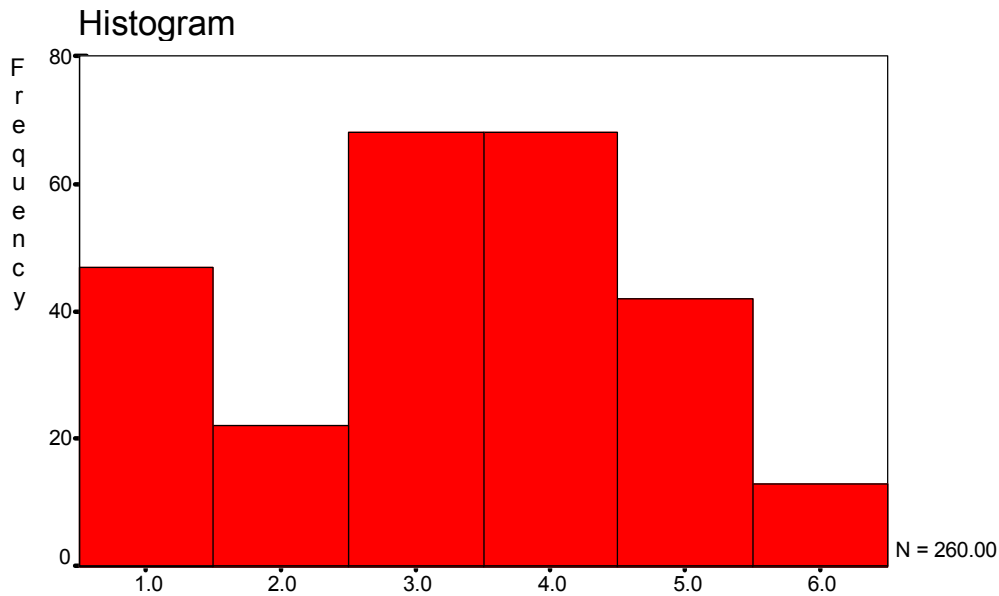
**6. klaszter (13) Magas színvonalú beszerzés és technológia, rugalmasság**

- 0,63 technológia
- 0,52 állam
- 0,69 pénzügy
- 0,47 termékválaszték
- 0,56 rugalmasság
- 1,23 alapanyag
- 1,96 igénykielégítés

Súlypont a jó beszerzésen és termelésen, megfelelő termékválasztékkal, valószínűleg alacsonyabb készletszinttel. Ezen tényezők közül látszólag ellentmondásban állhat egymással a termékválaszték és az igénykielégítés. Ez azonban magyarázható akkor, ha figyelembe vesszük azt, hogy ezen vállalatok jobbak versenytársaiknál a termelési, illetve szállítási rugalmasságban és a technológiában. Az igénykielégítés alacsonyabb volta magyarázható viszonylag kisebb készletszinttel (ami jó és rugalmas termelés esetén felesleges lehet). Ezek a tényezők jó pénzügyi helyzettel járnak együtt.

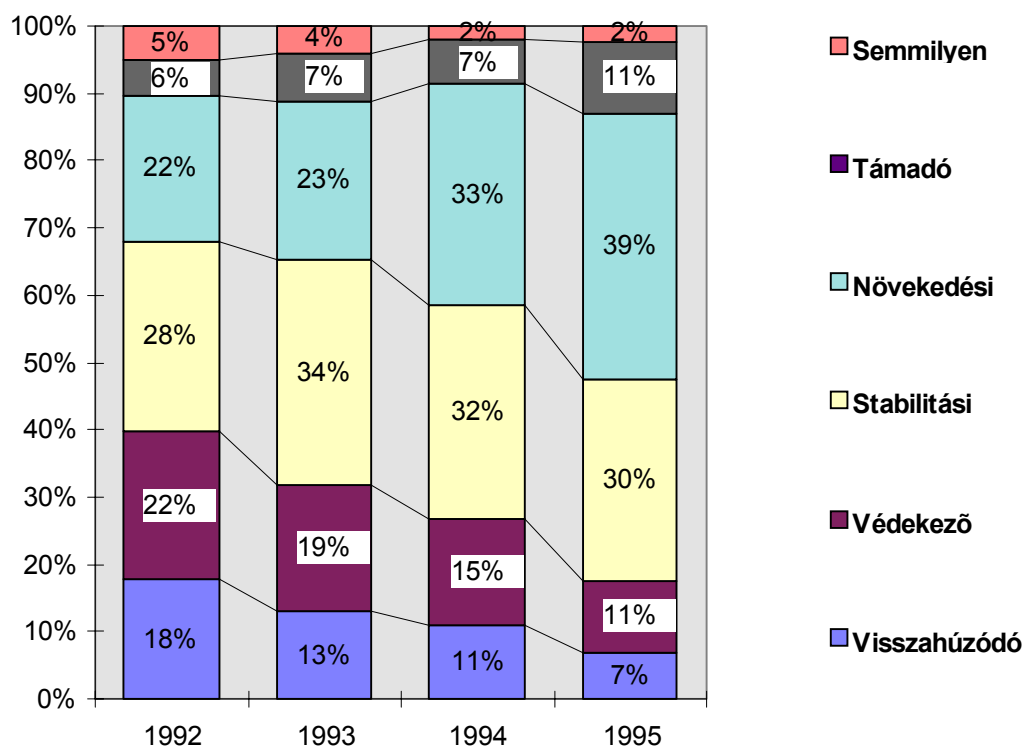
A klaszterek elemszámait mutatja a következő hisztogram, amely többek között jelzi az állami kapcsolatokra orientált stratégia meglehetősen jelentős súlyát.

1. sz. ábra:



A kérdőívben felvett információk arra is rávilágítanak, hogyan ítélték meg a vállalatok önnön stratégiájuk típusát. Előre megadott lehetőségek közüli választás alapján az alábbi ábrán látható eredményt kaptuk. Megjegyzendő, hogy stratégiájuk „minősítése” során a legtöbb válaszadó élt a kérdőívben nyújtott lehetőséggel és az elmúlt néhány éves időszak egyes éveire külön-külön értékelte a vállalat stratégiáját. Az eredmények szerint az elmúlt évek vállalati stratégiái határozottan nagyobb mértékben növekedők és támadók, miközben a visszahúzódó és védekező stratégiát követő vállalatok száma egyre csökken. A közeljövő feladata az „önbesoroló” és a klaszter-analízissel kapott stratégiák összefüggéseinek vizsgálata (ld. a további kutatási kérdésekkel foglalkozó részt).

2. sz. ábra: Vállalatok stratégiáinak típus szerinti megoszlása évente, 1992-1995



### 4.3. Stratégiai szövetségek

Míg az előző fejezetben alapvetően a versenystratégiákkal foglalkoztunk (a stratégia klasszikus értelmezéséhez illeszkedve), addig ebben a részben egy olyan viszonylag új jelenség hazai érvényesülésének feltérképezésére vállalkozunk, amely a verseny helyett a együttműködés dimenziójában értelmezhető. Természetesen a stratégiai szövetség is olyan stratégiai akciónak tekinthető, amely végső soron a vállalati stratégia megvalósítását, a versenyképesség megőrzését, illetve növelését szolgálja.

Szokás a stratégiai szövetségeket a korábban tárgyalt stratégia-típusokon belül is tárgyalni, mint az ún. külső és belső növekedés közötti átmenetet. Amikor a stratégiai elemzés módszereivel a vállalat megvizsgálja belső erősségeit és gyengeségeit, továbbá összeveti a környezeti lehetőségeket és fenyegetéseket, lényegében az alábbi cselekvési alternatívák közül választ az analízis eredményétől függően:

- a jövőben (változatlanul) egyedül vesz részt a piaci versenyben és kapcsolatait a többi szervezettel csupán alkalmanként létesített, rövid távra szóló adás-vételi ügyletekre korlátozza,
- fúzió vagy vállalatfelvásárlás révén erősíti piaci versenyképességét azaz, „külső növekedés” útján, totális szervezeti összefonódással és tevékenységi integrációval biztosítja piaci pozíciójának megőrzését, vagy javítását,



- tartós együttműködési megállapodásokra törekszik, amelyek keretében ügyleteit részben a piac kikapcsolásával bonyolítja le anélkül, hogy partnereit saját szervezetébe „olvasztaná”, vagy magát integrálná teljes egészében egy másik szervezeti hierarchiába.

Az első vállalati stratégiai magatartásformát napjainkban egyre kevesebb cég választja a fejlett piacgazdaságokban. Az a vállalat, amely nem biztosítja hosszabb távra a jövőjét valamely stratégiai együttműködés tagjaként, vagy vállalati fúziók, felvásárlások aktív részeseként, előbb vagy utóbb kiszorul a világpiacról és kudarcot vall a kíméletlen versenyben. Ma már a nyugati világban nem atomizált vállalatok versenye folyik, hanem vállalatcsoportok, stratégiai szövetség-hálózatok versenye zajlik globális méretekben.

Hazánkban, a piacgazdasági átmenet jelenlegi szakaszában – a korábbi vállalati kapcsolati rendszerek, „szocialista együttműködési formák” szétesése után – kezdenek újraszerveződni a hosszú távú partneri kapcsolatok, a szorosabb tevékenységi kooperációk. Ezen újszerű szövetségi formációk magyarországi elterjedtségére, működési jellegzetességeire, tipikus tartalmi jegyeire vonatkozóan eddig nem állottak rendelkezésre megbízható felmérési adatok. A „Versenyben a világgal” kutatási programban a vállalati stratégiai szövetségek vizsgálatának elvi kiindulópontja az a feltételezés volt, hogy a piacgazdasági viszonyok és az Európai Unió felé tartó Magyarországon a vállalatok célszerű stratégiai magatartásformája a kölcsönös előnyökön alapuló együttműködés, a hosszabb távra szóló és integrációs elemeket hordozó kooperáció lehet a jövőben.

***A Magyarországon működő vállalatok által létrehozott stratégiai szövetségek fontosabb jellemzőit*** vizsgálva a stratégiai szövetségekre vonatkozó kérdőíves adatfelvétel előkészítésénél a vállalati együttműködések azon formáit tekintettük „szövetségekné”, amelyek keretében:

- a felek megőrzik viszonylagos stratégiai önállóságukat, piaci mozgásterüket;
- hosszabb időtávot átfogó, kölcsönösen előnyös kooperációt valósítanak meg;
- a szövetség rendelkezésére bocsátott anyagi eszközök és/vagy ismeretek révén bizonyos fókig integrálják tevékenységüket.

A kérdőívekre adott válaszok tanúsága szerint a növekedési és támadó típusú hazai vállalati stratégiák erőteljesebb kibontakozását a – fentiekben definiált – stratégiai szövetségek elterjedése kísérte, illetőleg támasztotta alá a legutóbbi években. A felméréssel érintett, Magyarországon működő vállalatok mintegy 30%-ánál hoztak döntést az elmúlt időszakban a vállalati vezetők stratégiai távlatú együttműködésekről, egy vagy több szövetséghez történő csatlakozással. Ez az arány bizonyosan elmarad a nyugati vállalatok körében kimutatható stratégiai együttműködések gyakoriságától, de mégis jelzi: vállalataink növekvő számban ismerik fel, hogy jövőjüket a hosszabb távú

együtműködések keretében biztosíthatják sikeresen. A kooperatív tevékenység előnyeinek fokozódó kihasználására utal az is, hogy a stratégiai szövetségekben szerepet vállalt szervezetek kétharmada – a felmérési adatok szerint – egyszerre több stratégiai együtműködésnek is aktív részese.

A stratégiai szövetségekben résztvevő vállalatok ágazati hovatartozásáról elmondható, hogy három gazdasági ág játszik (játszott) — szinte kizárólagos — szerepet a hosszabb távú kapcsolatépítések folyamatában: a stratégiai együtműködésekről adatokat szolgáltató szervezetek 47%-a a feldolgozóiparban fejtett ki tevékenységet, 28%-a a lakossági és közületi szolgáltatások területén működött, és 23%-a a kereskedelmi szférában tevékenykedett a felmérés időpontjában. Ezen százalékos arányok értékelésénél azonban figyelembe kell venni, hogy a vállalati minta jelentékeny hányada, 44%-a a feldolgozóipart reprezentálja, viszont a mezőgazdasági termelést például csak 8%-ban, a kitermelő ipart pedig 3%-ban képviselik a minta vállalatai.

Az egyes vállalati funkcionális területek szemszögéből vizsgálva a stratégiai együtműködésekre vonatkozó felmérési adatokat megállapítható, hogy a hazai szövetségekhez elsősorban a marketing-értékesítési funkcióra összpontosítva társultak a megkérdezett vállalatok.

Ha a marketing-értékesítés és a beszerzés-logisztika funkciókat együttesen tekintjük, a vizsgált stratégiai szövetségeknek közel a felében játszanak (játszottak) középponti szerepet e vállalati tevékenységek. Ez minden bizonnyal kapcsolatba hozható a vevők és szállítók magas arányával a megkérdezett vállalatok szövetségesi partnerei között. A kutatási-fejlesztési célú stratégiai együtműködések relatíve alacsony részaránya viszont feltehetően a K+F tevékenység — 1990 óta tapasztalható — általános magyarországi háttérbeszorulásával magyarázható. Figyelemreméltó ugyanakkor, hogy a megfigyelt stratégiai szövetségek egyötödénél több funkcióra is kiterjed az együtműködés, ami jelzi a partnerek egy részénél a tevékenységek erőteljesebb összefonódását, integrációját.

A megfigyelt hazai stratégiai szövetségek körében az „egyszerű” írásos megállapodás a domináns jogi forma, s emellett az informális megállapodások is lényeges szerepet játszanak. Meglepőnek tűnhet a jogilag különálló közös vállalatok alapításának és működésének alacsony részaránya a stratégiai távlatú együtműködésekénél: a közösen létrehozott leányvállalatok csekély számát bizonyos mértékig magyarázhatja az a körülmény, hogy a vizsgált stratégiai szövetségekben nagy súlyt képviselnek az imént jelzett vevői-szállítói (hosszabb távú szerződéses) megállapodások, amelyeknek a végrehajtása, realizálása sok esetben nem igényli az elkülönült jogi entitás (mint működési szervezeti keret) létrehozását.

Külön vizsgálat tárgyává tettük a hazai versenytársak közötti stratégiai szövetségek formai és tartalmi jegyeit. A *versenytársak közötti (horizontális) szövetségek* gyors elterjedésére utal Nyugaton, hogy a nyolcvanas évek második felében végzett nemzetközi felmérések szerint a versenytársak által kötött szövetségek a vizsgált időszakban már mintegy 70%-át adták az összes, stratégiai távlatú

vállalati együttműködéseknek, s a közösen létrehozott joint venture szervezeteknek is több mint a felét konkurens cégek alapították.

A hazai felmérés adatai nem igazolják ezt a nemzetközi tendenciát, mert – a válaszadók szerint – a megfigyelt stratégiai szövetségeknek csupán 31%-a tekinthető versenytársak közötti együttműködésnek. Ez a számadat „fordított” arányokat jelez a nyugati vállalatok körében végzett, fentebb említett felmérésekhez képest; valószínűsíthetően a hazai vállalatok – a környezeti bizonytalanság növekedésének, illetve a piaci konszolidáció lassú előrehaladásának feltételei között – jóval kisebb arányban kötnek stratégiai megállapodásokat a közvetlen versenytárs cégekkel, mint a velük versenyben nem álló gazdasági szervezetekkel. A versenytárs partnereket ugyanakkor döntően a belföldi tulajdonú, állami vagy magán cégek köréből választották (választhatták) a megkérdezett, stratégiai szövetségekben résztvevő vállalatok.

A versenytárs stratégiai partnerek számát tekintve, a felmérésbe vont horizontális szövetségeknek csaknem a 60%-ában több partnercég működik (működött) együtt, és alig több mint 40%-ot képviselnek (képviselek) a „kétpartneres” versenytársi kooperációk. Indokolt ezeket az arányokat összevetni a nem versenytársak által létrehozott szövetségek hasonló viszonyzámaival.

1. sz. táblázat: Stratégiai szövetségek megoszlása az együttműködésben résztvevő partnerek száma szerint

	<b>Kétpartneres szövetségek száma (%)</b>	<b>Több partneres szövetségek száma (%)</b>	<b>Stratégiai szövetségek együtt (%)</b>
Versenytársak közötti stratégiai együttműködések	41	59	100
Nem versenytársak közötti stratégiai együttműködések	74	26	100
Összes megfigyelt stratégiai szövetség	62	38	100

A táblázat adatai világosan érzékeltetik, hogy a versenytársakkal kialakítandó együttműködésről döntést hozó magyarországi menedzserek jóval gyakrabban lépnek szövetségre — egy-egy megállapodás keretei között — több partnercéggel, mint azok a vállalati vezetők, akik nem versenytársakat választanak a stratégiai együttműködéshez. Ezt az összefüggést valószínűleg az a tény magyarázza, hogy a horizontális szövetségeket általában olyan komplex jellegű feladatok megoldására hozzák létre, amelyek realizálását csak több stratégiai elkötelezettségű résztvevővel lehet sikeresen véghezvinni. Ugyanakkor a versenyben nem álló stratégiai partnerek közötti kooperációk gyakran kapcsolnak össze különböző ágazatokban tevékenykedő, de ugyanazon üzleti rendszerbe integrálódott szállítókat és vevőket, s ezek az ún. vertikális szövetségek sok esetben csak két partner hosszú távú együttműködését kívánják meg.

A versenytársak közötti stratégiai együttműködések összehasonlító elemzésénél fontos elhatárolási kritériumot jelent a felek által, a szövetség rendelkezésére bocsátott eszközök és ismeretek

(apport) jellege. A hazai stratégiai szövetségekben igénybevett apport jellegéről ugyancsak szolgáltatott adatokat a kérdőíves felmérésben résztvevő vállalatok. A megfigyelt horizontális stratégiai szövetségek kétharmadánál azonos jellegű eszközök (ismeretek) felhasználásával folyik (folyt) az együttműködés, a szövetségek egyharmadánál pedig eltérő (kiegészítő) jellegű apport került a partnerek közös rendelkezésébe. Ez arra enged következtetni, hogy a versenytársak között létrejött együttműködések főként az ún. additív és a versenyt megőrző szövetség-típusok jegyeit hordozzák magukon.

A feladat nagyságrendje által diktált **additív együttműködés** rendszerint olyan bonyolult kutatási, fejlesztési, termelési, értékesítési stb. problémák megoldására irányul, amelyek realizálásához a szövetség tagjai külön-külön nem rendelkeznek elégséges anyagi és szellemi erővel. Ilyen típusú szövetségre szolgáltatott példát az utóbbi időszakban néhány belföldi tulajdonú számítástechnikai cég, amikor közös vállalat alapításával egyesítette erőfeszítéseit az új szoftver-programok kifejlesztésére és piacra dobására.

A gazdaságos termelés (szolgáltatási tevékenység) követelménye által motivált, **versenyt megőrző szövetség** – nyugati tapasztalatok alapján – elsősorban résztvevők közös végzésére, illetve gyártmány-részegységek közös előállítására terjed ki. A beszerzési tevékenység együttes ellátására versenyt megőrző szövetséget kötött például a közelmúltban két, a hazai piacon komoly részesedéssel rendelkező (külföldi tulajdonú) élelmiszerkereskedelmi cég, amikor közös beszerzési szervezetet (METSPA) hoztak létre a nagy mennyiségben értékesített élelmiszerek olcsóbb beszerzésére és a szállítók termelési biztonságának javítására.

A versenytársak közötti **komplementer típusú stratégiai szövetség** – a felmérés adatai szerint – kevésbé alkalmazott együttműködési forma a hazánkban működő vállalatok körében. A kiegészítő jellegű távlati együttműködésre mindazonáltal példaként lehet említeni az építőipari vállalatok (mélyépítés – magasépítés – útépítés komplex kivitelezése), vagy az idegenforgalmi cégek (eltérő turisztikai szolgáltatások kölcsönös nyújtása) összefogását a legutóbbi években Magyarországon. Kivételes együttműködésnek számít egy hazai magántulajdonú szoftverfejlesztő vállalkozás és a világhírű Apple cég komplementer típusú stratégiai szövetsége: a magyar Graphisoft építészeti programokat fejleszt ki az Apple PC-k számára, ugyanakkor a két cég közösen bővíti viszonteladói hálózatát és közös marketing tevékenységet folytat egymást kiegészítő termékeik jobb piaci elhelyezése érdekében.

*A nem versenytársak által kötött vertikális („függőleges”) stratégiai szövetségekben* létesült szakmai kötelékek olyan vállalatokat fűznek össze, amelyek a leggyakrabban beszállítói-felhasználói kapcsolatban állnak egymással. Az ilyen típusú együttműködések célja a beszerzés hatékonyságának javítása, a szállítóktól való függés csökkentése, a kapacitásfelesleg lekötése, vagy az ún. „információs asszimetria” megszüntetése. A vertikális stratégiai szövetségek számának gyarapodása az utóbbi

években felgyorsult a fejlett ipari országokban. Ez azt jelzi, hogy amíg a múltban szinte kibékíthetetlen ellentét feszült az eladó és a vevő érdekei között, napjainkra előtérbe került a kockázat és a haszon megosztásának szempontja, az egymásrautaltság felismerése és lehetőségeinek kihasználása.

A vertikális szövetség kezdeményezése (és az együttműködés tartalmának meghatározása) kiindulhat a felhasználóktól, azaz a vevőktől: ennek klasszikus esete a nagy nyugati gépkocsigyártó cégek és alvállalkozó beszállítói között tartósan kialakult, az integráció elemeit hordozó (például alvállalkozói részvétel az új modellek tervezésében) kooperáció. Másrészt a szállítóktól is mutathat a vertikális együttműködés iránya a vevők felé: például egy meghatározott terméket forgalmazó cég — a gyártó kívánására — rendelkezésre bocsáthatja az eladást ellenőrző statisztikai rendszerét, melynek segítségével a gyártó vállalat „naprakészen” tudja követni saját termelését és értékesítését.

A Magyarországon működő vállalatok vertikális szövetségeiről megállapítható a kérdőíves felmérés alapján, hogy a stratégiai együttműködésnek ez a formája kiemelkedő szerepet tölt be a formálódó vállalatközi kapcsolatokban. A tartósan kialakított beszerzési kapcsolatokat és a vevőkkel létesített szerződéses viszonylatokat figyelembevéve elmondható, hogy a megfigyelt összes stratégiai szövetség közel 60%-a tekinthető vertikális irányultságúnak. Fontos körülmény, hogy a vertikális szövetségek kétharmada a legutolsó három évben jött létre, tehát a hosszabb távra szóló, új alapokon nyugvó vevői-szállítói kapcsolatok kiépülése gyakorlatilag 1994-től vett igazán lendületet. További sajátos vonása a vertikális típusú stratégiai szövetségeknek, hogy az együttműködést, az esetek döntő többségében határozatlan időre irányozták elő. Ez a tény jelentheti azt, hogy a felek kívánatosnak látták megőrizni — időtávtól függetlenül — a szövetségből történő „kiugrás” lehetőségét.

A felmérés arra is rávilágított, hogy a vertikális szövetségek karakterisztikusan eltérnek a horizontális szövetségektől a partnerek tulajdonosi hovatartozását illetően: amíg a horizontális szövetségeknél — a válaszadók adatszolgáltatása szerint — a versenytárs partnerek mindössze egyharmada a külföldi tulajdonban álló cég, addig a vertikális irányultságú együttműködéseknel ez az arány több mint 50%. Az eltérő arányok mögött feltehetően az húzódik meg, hogy a versenytársak körében nehezebb külföldi tulajdonú partnert megnyerni a stratégiai együttműködésnek, mint a vevői-szállítói kapcsolatok terén. Úgyszintén jellegzetes eltérést mutat a vertikális és horizontális szövetségek között a partnerek induló pozíciója. A versenytársak által létrehozott szövetségekben résztvevő válaszadók nagy többsége egyenrangúnak ítélte versenyhelyzetét (az együttműködő partnerekhez viszonyítva), ezzel szemben a vertikális szövetségekben ez az arány csak mintegy 50%-ot tett ki. A vevői-szállítói kapcsolatokban tehát jóval inkább kimutatható a dominancia és az alárendeltség a stratégiai partnerek között.

***A stratégiai szövetségek működési eredményességének, a versenyképességet befolyásoló szerepének*** megítélésénél előrebocsátandó, hogy a felmérésben szereplő, csaknem 200 stratégiai

célzatú együttműködésnek több mint felét 1994-95-ben és 1996 első hónapjaiban indították el a partnerek, vagyis a legutolsó 2-3 évben gyorsult fel a hosszabb távra szóló megállapodások kidolgozása és jóváhagyása a mikroszférában. Következésképp a vizsgált stratégiai együttműködések túlnyomó hányada még „folyamatban van”, s viszonylag kevés a terv szerint befejezett, meghosszabbított, vagy idő előtt felbomlott stratégiai szövetségek száma.

A stratégiai szövetségek külföldi elemzési tapasztalatai rávilágítanak, hogy a szövetségek kezdeményezésének időpontjában eltérő lehet a partnerek szerepe, súlya, versenyhelyzete. Bebizonyosodott, hogy az indulási egyenlőtlenségek befolyásolják a szövetség későbbi fejlődését, sikeres vagy sikertelen kimenetelét: a gyengébb partner még inkább lemaradhat az együttműködés során, de esetenként — a szervezeti tanulás révén — számottevően javíthatja pozícióját a korábbi időszakhoz képest.

A felméréssel érintett magyarországi vállalatok az általuk kötött stratégiai szövetségek (mintegy) 60%-ában egyenrangúnak minősítették induló versenypozíciójukat. A válaszadók a stratégiai együttműködések 20%-áról nyilatkoztak úgy, hogy domináns szerepet töltenek be a szövetségen belül, és a kooperációk további 20%-ánál jeleztek az adatszolgáltatók alárendelt versenyhelyzetet. Arra a kérdésre, hogy az induló pozíciók miként befolyásolták a stratégiai együttműködések kimenetelét, nem lehetett megnyugtató választ adni, hiszen — a sok „frissen” kötött megállapodás miatt — csekély számú stratégiai szövetséget minősítettek sikeresen befejezetteknek, meghosszabbítottnak vagy felbomlottnak a válaszadók. Mindenesetre a megfigyelt stratégiai szövetségek 84%-ára vonatkozóan adtak olyan válaszokat a felmérésben résztvevő cégek, miszerint az együttműködés hatását kedvezőnek ítélik versenyképességük megőrzése, vagy fokozása szempontjából. Figyelemreméltó ugyanakkor, hogy ez a válaszadási arány a vertikális szövetségek esetében közel 90%-os, míg a versenytársak közötti együttműködésekénél csak 74%-os. Eszerint a vevők-szállítók közötti kialakult stratégiai együttműködések túlnyomó többsége már eddig is kedvező változást hozott a válaszadó cégek stratégiai helyzetében. A versenytársak között létrejött stratégiai együttműködések hatásáról nyújt árnyaltabb képet a következő néhány adat.

2. sz. táblázat: Versenytársak közötti stratégiai együttműködések hatása a vállalatok stratégiai helyzetére

A szövetség hatása a vállalat stratégiai helyzetére Válaszadók induló pozíciója a szövetségekben	nincs változás	kedvező változás	kedvezőtlen változás	Horizontális szövetségek száma összesen
<b>domináns</b>	2	13	1	16
<b>egyenrangú</b>	9	27	1	37
<b>alárendelt</b>	3	5	-	8
<b>Horizontális szövetségek együtt</b>	14	45	2	61

A táblázatból kiviláglik, hogy az induló szövetségi pozíciók bizonyos fokig hatással voltak a válaszadó cégek stratégiai helyzetére a horizontális szövetségek körében. A legnagyobb arányban a domináns pozíciójú cégek nyilatkoztak stratégiai helyzetük kedvező változásáról (81%). Ugyanakkor az egyenrangú szerepkörben kooperálók 73%-a ítélte kedvezőbbnek a saját versenyhelyzetét a stratégiai együttműködés következményeként. Végül az alárendelt szövetségi pozícióból induló vállalatoknak csak a 61%-a vélte úgy, hogy az együttműködés során kedvezőbben alakult a stratégiai versenypozíciója.

#### 4.4. Stratégiai információrendszerek

*Nemzetközi szinten* a stratégiai információrendszer kategória (Strategic Information Systems, SIS) a 80-as évek közepén bukkant fel először a szakirodalomban. A fogalom meghatározására vonatkozó első jelentős kísérlet Wiseman (1988) nevéhez fűződik. Wiseman szerint a stratégiai információrendszer nem illeszthető a jól ismert információrendszer típusok (pl. adatfeldolgozó, döntéstámogató és szakértői, „vezetői”, és felsővezetői információrendszerek) sorába. E kategóriák ugyanis elsősorban a szolgáltatott információk jellemzői, illetve a támogatni kívánt szervezeti szintek szerint különböznek egymástól. Egy stratégiai jellegű vizsgálat ezzel szemben a piaci siker szempontjából kritikus, illetve kisebb jelentőségű alkalmazások között tesz különbséget. Példák sorával alátámasztva Wiseman a stratégiai információrendszer fogalmát úgy definiálta, hogy az „az információtechnológia felhasználása azzal a céllal, hogy alakítsa vagy támogassa a vállalat versenystratégiáját”.

A versenystratégia közvetlen befolyásolása, illetve támogatása nem valósulhat meg akkor, ha az információrendszereket csak háttér adminisztratív tevékenységek automatizálására alkalmazzák. A stratégiai információrendszerek közös jellemzője, hogy kritikus üzleti folyamatokat támogatnak, s ezáltal esetenként egyedülálló termékeket és szolgáltatásokat hoznak létre. Működésük során akár a szervezeti határokat is átléphetik; ilyenkor ún. szervezetközi információrendszerekről beszélünk. A szervezetközi rendszerek stratégiai jellegét tovább erősítik a partnerek között szükségképpen kialakuló stratégiai szövetségek.

A nyolcvanas évek során néhány amerikai nagyvállalat rendkívül nehéz versenyfeltételek közepette példa nélküli növekedést tudott felmutatni számítógépes információrendszerének köszönhetően (American Airlines, American Hospital Supply Co. /később Baxter/, Merrill Lynch stb.). Ebben az időszakban sok elméleti és gyakorlati szakember tartotta úgy, hogy információtechnológiára alapozva akár tartós versenyelőnyök is elérhetők. Ennek a lehetőségnek a reményében egyre-másra jelentek meg stratégiai célú alkalmazások építését elősegítő modellek, illetve komplett metodológiák.

A kilencvenes évektől kezdődően viszont egyre nagyobb tért hódít az a megközelítés, mely szerint információtechnológia révén - annak könnyű másolhatósága és egyre alacsonyabb ára következtében - legfeljebb csak „kikezhető” versenyelőnyök szerezhetők. Hasonló következtetést vonnak le néhányan abból a tendenciából is, hogy a szervezeten belüli rendszerek fejlődése az egyetlen szállító vagy egyetlen vevő által meghatározott ún. elektronikus hierarchiáktól egyre inkább az üzletágak minden jelentősebb résztvevőjét magukba foglaló elektronikus piacok felé halad. Sokan azonban még a kikezhető versenyelőnyök szerzésének lehetőségét is túlzásnak tekintik és amellet érvelnek, hogy az információtechnológiai újdonságok gyors alkalmazásba vétele stratégiai szükségszerűségként nehezedik minden résztvevőre, vagyis kevesek előnybe juttatása helyett belépési, illetve bentmaradási korlátként funkcionál néhány vállalat esetében. A technológia fejlődése ugyanakkor újabb és újabb meglepetésekkel szolgál; itt elég csak az Internetre utalni, amelynek legtöbbször mindenféle előzmény nélkül és minimális tőkelekötés mellett működő virtuális vállalatai már ma is veszélyes versenytársként jelentkeznek néhány üzletágban (bankszektor, kiskereskedelem).

A versenyelőny szerzési lehetőségekkel kapcsolatos illúziók részbeni szertefoszlása ellenére a stratégiai információrendszer témakör, illetve tágabban az információ, valamint az azt előállító számítógépes rendszer stratégiai erőforrásként való kezelése stabilan tartja előkelő helyezését a fejlett országok szakemberei által összeállított információmenedzsment-prioritási listákon (Galliers 1993). Azt, hogy ez az elkötelezettség nemcsak a retorika szintjén létezik, több kézzel fogható gyakorlati tapasztalat is alátámasztja, így többek között az, hogy:

- ezen országok vállalatai nagy arányban végeznek stratégiai tervezést az informatikai erőforrásokkal kapcsolatban (Galliers /1988/ például a reprezentatív mintába bevont brit vállalatok 84%-ánál tárt fel informatikai stratégiát tartalmazó dokumentumot);
- az informatikai stratégiák a technikai-technológiai szabványok, illetve a szervezeti (elszámolási) irányelvek rögzítése mellett jelentős teret szentelnek az adott vállalat által művelt üzletágak informatikai követelményeinek (Earl, 1989);
- a vállalati (üzletági) és az informatikai stratégiák közötti összhangot megfelelő szervezeti mechanizmusok biztosítják, amelyek egyik alapeleme a vállalat felsővezetőinek körébe tartozó informatikai vezető (Raghunathan- Raghunathan, 1993);
- a vállalatok költségvetésében az informatika jelentős tételként szerepel: az adott üzletágak információintenzitásának függvényében átlagosan az éves árbevétel 1-5 százalékára rúgnak az informatikai célú kiadások (Earl, 1989);
- az értékesítési adatok szerint a vállalatok jelentős része fogékony az olyan új technológiákra, amelyek stratégiai információrendszereknek jelenthetik az alapját (EDI kapcsolat, Internet, workflow-groupware, OLAP, szakértői rendszerek stb.);



- az informatikai outsourcing erőteljes terjedése ellenére az információintenzív üzletágakban működő vállalatok nagy része - éppen a terület stratégiai jellege következtében - tartózkodik a külső szolgáltatók igénybevételétől, ugyanakkor az outsourcing partnerek is egyre inkább stratégiai kapcsolatként népszerűsítik szolgáltatásukat (Drótos, 1995).

A stratégiai információrendszerek tanulmányozása kezdetben főként amerikai egyetemeken készült esettanulmányokon alapult. Egy alkalmazás stratégiai jelzővel való felruházása intuitív módon történt, de rendszerint előfeltételét képezte a rendszer erőteljes orientáltsága a vevők vagy a szállítók felé, valamint a használat révén elért árbevétel és piaci részarány növekedés. Mérési problémák miatt azonban a stratégiai hatást még ezekben a jól dokumentált egyedi esetekben sem sikerült pontosan megállapítani.

A szakma által egyhangúlag stratégiaiainak kikiáltott rendszerekről szóló tanulmányok számának növekedésével később olyan publikációk láttak napvilágot, amelyek a „híres esetek” közös jegyeit kívánták feltárni (Neo, 1988; Sabherwal-King, 1991). Körülbelül ezzel egyidőben empirikus kutatások kezdődtek, amelyek jellemzően néhány „stratégiai jelentőségű” alkalmazás azonos szempontok szerint történő leírását, és ez alapján általános ajánlások megfogalmazását szolgálták (Reich-Huff, 1991; Sabherwal-Tsoumpas, 1993). A vizsgálati mintába bevont rendszereket a kutatók határozták meg, így a stratégiai információrendszerek minősítő paraméterei továbbra is homályban maradtak.

A stratégiai információrendszer fogalom operacionalizálásának problémája az első nagymintán végzett kérdőíves felmérések során jelentkezett élesen. A figyelembe vett szempontok a rendszer képességei, céljai, tényleges üzleti eredményei, és szervezeti hatásai körül forognak. A félig meddig „kényszerből” megfogalmazott stratégiai információrendszer kritériumok azonban meglehetősen vitathatóknak tekinthetők, ráadásul a válaszadóknak túl nagy szabadságot biztosítanak az egyéni értelmezésre.

Valószínűleg a stratégiai információrendszerek egzakt elhatárolására tett kísérletek kudarcra is hozzájárult ahhoz, hogy újabban egyre több kutató hirdet visszatérést az esettanulmány módszerhez. Ezek a szerzők a koncepcióalkotás, illetve a hipotézisek statisztikai bizonyítása helyett az egyedi esetek antropológusi szemléletű, információgazdag, a helyi körülmények maximális figyelembevételén alapuló leírását ajánlják a témakör mai kutatóinak (Ciborra-Jellasi, 1994).

**Magyarországon** az informatika vállalati alkalmazása számos akadályba ütközött a 90-es éveket megelőzően. Bár ezek az akadályok azóta jelentős részben megszűntek, mégis érdemes említést tenni róluk, minthogy hatásuk máig érezhető vállalataink informatikai infrastruktúrájában, illetve vállalati vezetőink szemléletében. Mindenekelőtt az alábbi körülményekről van szó:

- a javak bürokratikus elosztása: alapvetően hiányzott a piaci hatékonyságot javító alkalmazások építésének indítéka;
- alacsony bérek, illetve a teljes foglalkoztatottság mint politikai preferencia: a munkabérmegtakarítást a nyugati országok gyakorlatával ellentétben nem lehetett felhasználni informatikai beruházások igazolására;
- rossz telekommunikációs infrastruktúra, mesterségesen összevont vállalatok: a jellemzően több vidéki telephellyel rendelkező vállalatok belső informatikai kapcsolatai nem épültek ki;
- tőkehiány: teljes rendszerek helyett csak részrendszerek fejlesztésére állt rendelkezésre forrás, ami inkompatibilis hardverstruktúrát, az alkalmazások tekintetében pedig integrációhiányt eredményezett;
- COCOM lista: a vállalati informatikai infrastruktúrák megsínylették az élenjáró technológia hiányát;
- KGST kooperáció: az ilyen formában készült számítástechnikai eszközök egyes komponenseik gyakori hibái miatt állandó bizonytalanságot vittek a működésbe;
- a szakemberek hiánya illetve orientációja: egyszerre volt megfigyelhető a számítástechnikai szakemberek hiánya, illetve a rendelkezésre álló szakemberek túlságosan egyoldalú műszaki orientációja;
- a felhasználói számítástechnikai kultúra hiánya: a megkésett technikai fejlődés, illetve az informatika vállalat- (és ember-) közelbe helyezésének elhanyagolása különböző problémákat okozott a számítástechnikai rendszerek bevezetésénél és működtetésénél.

Mindezen előzmények következtében a vállalatok informatikai prioritásait a piacgazdasági vonások erősödésével az alapvető adminisztratív folyamatok automatizálása, a szervezetek egészére kiterjedő hálózatok kiépítése (illetve ezzel párhuzamosan a gazdálkodási területek alkalmazásainak integrálása), valamint a tervezés és ellenőrzés (controlling) számítástechnikai támogatása jelentették. Ezen célok elérése érdekében az elmúlt években számos hazai nagyvállalat vezetett be ún. tranzakcióorientált integrált információrendszereket, amely a külföldi tulajdonban lévő vállalatok esetében jórészt az anyavállalat által használt rendszer átvételét jelentette. A stratégiai információrendszer koncepció wisemani értelmezése szerint azonban ezek inkább csak szükséges alkalmazások, de nem stratégiaiak. Üzleti folyamatokat közvetlenül befolyásoló, a versenyviszonyokat radikálisan megváltoztató alkalmazások bevezetésére hazai vállalatainknak eddig még ritkán került sor. Néhány közelmúltban született esettanulmány ugyanakkor egyértelműen bizonyítja, hogy a jelenség már nálunk sem példa nélküli.

Munkánkhoz részletes hipotéziseket fogalmaztunk meg, ugyanakkor a nemzetközi kutatási tapasztalatok alapján is arra számítottunk, hogy e hipotézisek tesztelésére a kérdőíves felmérés csak részben képes, hiszen

- a stratégiai jelző megemlítését egy információtechnológiai alkalmazás kapcsán számos szempont indokolhatja, amelyek tételes felsorolása nehezen kivitelezhető.
- az alkalmazott információtechnológiák stratégiai jellegének részletes feltárása szakértői közreműködést és longitudinális vizsgálatot igényel.

Az előbbieknél megfelelően tehát a nagymintás megkérdezés nem szolgáltatott elégséges bizonyítékot hipotéziseink megerősítéséhez vagy elvetéséhez, ugyanakkor alkalmas eszköznek bizonyult arra, hogy kutatási célkitűzéseink megvalósítását a vizsgált problémakör tágabb háttérének megvilágításával mégis elősegítse. Ez utóbbi alatt mindenekelőtt a következő kérdések megválaszolását értjük:

- A megkérdezett vezetők milyen mértékben tartják fontosnak az informatikai funkciót a vállalati működés sikeressége szempontjából?
- Mennyire elfogadott az információ, illetve a számítógépes információrendszerek stratégiai erőforrásként való kezelése?
- Megvalósul-e a hosszabb távú vállalati célkitűzések és az informatikai stratégia összhangja, úgy is mint a stratégiai információrendszerek kialakításának egyik legfontosabb előfeltétele?
- Az egyes funkcionális/szakmai területek számítógépes támogatásának adott szintje milyen irányban befolyásolja a stratégiai jellegű alkalmazások előfordulási valószínűségét?
- Az informatikai funkció domináns szervezeti megoldásai kedveznek-e a stratégiai információrendszerek létrejöttének?

A kérdéseinkre kapott válaszokból az alábbi következtetéseket vontuk le:

Megkérdezett vezetőink számára az információtechnológia és a vállalati siker kapcsolata nem egyértelmű. Az elsőszámú, valamint a kereskedelmi, a pénzügyi, és a termelési vezetőnek egyaránt feltett kérdésre (mekkora az információmenedzsment területének tényleges súlya az összvállalati működés sikere szempontjából) jellemzően 3-as mediánnal és 3-as vagy 4-es módusszal jellemezhető gyakorisági elosztások születtek az 1-től 5-ig terjedő ordinális skálán, ahol az 1-es fokozat a csekély, míg az 5-ös a meghatározó jelentőséget takarta. Az aránylag alacsony középértékek mellett szintén figyelemre méltó a válaszok erőteljes szóródása a teljes skálatartományban.

Az információmenedzsment jelentőségének leértékelése azonban nemcsak abszolút, hanem relatív értelemben is tettenérhető. Ha ugyanis összehasonlítjuk az információmenedzsment és a vállalati működés további 16 területe esetében az ugyanezen kérdésre adott 4-es és 5-ös értékek (vagyis a szóbanforgó területnek közepesnél nagyobb jelentőséget tulajdonító válaszok) megoszlási viszonyait, akkor azt tapasztalhatjuk, hogy az információmenedzsment a rendkívül szerény 13-14. helyet foglalja el.

Újabb meglepetéssel szolgál ezt követően azon kérdésre adott válaszok kiértékelése, amely azt firtatta, hogy az összvállalati gazdálkodás hatékonyságának javulása érdekében milyen mértékű változások indokoltak ugyanezekben a működési területeken (1 - úgy jó ahogy van, 5 - teljesen másképp kellene csinálni). A 4-es és 5-ös értékek előfordulási aránya által generált rangsorban ugyanis az információmenedzsment az előkelő 4. helyig tornázta fel magát és csak olyan szakmai területek előzik meg, mint a fontossági szempontból is az ötös élbolyba tartozó értékesítés, költséggazdálkodás, és marketing.

Az előbbi két kérdés válaszai nyomán kézenfekvőnek tűnik a sommás „jelentéktelen, de ráadásul még csapnivaló is” ítélet megfogalmazása az informatikai funkció vállalati megvalósulásával kapcsolatban. Némileg optimista helyzetértékelésünk ezzel szemben inkább az, hogy bár az információmenedzsment a vállalatok közötti versenyben ma még vélhetően valóban nem differenciál túlságosan, a változtatás szükségességére adott relatíve magas értékek azt jelzik, hogy a vállalati vezetők tudatában vannak az ezen a területen meglévő potenciálnak.

A hazai minta vállalatai között az informatikai stratégiát készítő 27 százalékos részaránya a fejlett országok tapasztalatához képest jelentős hátrányról árulkodik.

Tovább elemezve a mintát megállapítható, hogy a formalizált informatikai stratégia előfordulása a vállalati alapparaméterek közül mindenekelőtt a mérettel mutat szoros összefüggést. A vállalati méretet az állományi létszám szerint tekintve egyértelműen növekszik az ilyen dokumentumot készítő vállalatok aránya. Eszközérték szempontjából a 500 millió Ft-os szint jelent kritikus határvonalat; az ennél nagyobb vagyonnal rendelkező vállalatoknak már 40%-a készít informatikai stratégiát, míg a többiek esetében ez az arány kevesebb, mint 10 százalékos.

Az informatikai stratégiák fele 2-3 évre, 30%-a csupán egy évre készül, ami összhangban van a terület gyors fejlődési ütemével.

Az informatika stratégiai erőforrásként való kezelése a stratégiakészítésen túl azt is feltételezi, hogy kellő mértékben költünk rá. Az 100 és 500 mFt, illetve a 500 és 1000 mFt közötti éves árbevétellel rendelkező vállalatok esetében átlagosan 1, illetve 1,8 %-os árbevétel-arányos informatikai célú ráfordításokat sikerült kimutatni, amely éppen hogy megüti a korábban közölt nemzetközi standard alsó határát.

A formalizált összvállalati stratégiák meglepően magas arányban, 64%-ban tartalmazznak informatikai fejezetet. Ünneprontást ebben az esetben csak az jelent, hogy a megkérdezett vállalatok 46 százalékánál összvállalati stratégia sem készül!

A vállalatokat méret szerint csoportosítva természetesen differenciáltabb a kép. Az összvállalati stratégiák előfordulási aránya egyértelműen növekszik az állományi létszám, az eszközérték, valamint az éves értékesítési árbevétel kategóriákban felfelé haladva. A méret növekedésével általában az összvállalati stratégiákon belüli informatikai fejezetek is gyakoribbá válnak, bár e tekintetben az 500 fő feletti létszámkategóriákban, illetve az 1 milliárd Ft-ot meghaladó eszközvagyonnal rendelkező vállalatok esetében már némi visszaesés tapasztalható.

Az összvállalati stratégiák informatikai fejezeteinek időhorizontja az önálló informatikai stratégiáknál átlagosan mintegy fél évvel hosszabb (3,27 év), minden valószínűség szerint igazodva az üzleti stratégiák esetében érvényesülő távolabbi kitekinthetőséghez.

Az informatikával kapcsolatos stratégiai dokumentumok tartalmát illetően a 102 érintett, tehát informatikai stratégiát önállóan és/vagy az összvállalati stratégia részeként készítő vállalat (a minta 40 százaléka) mindenekelőtt a hardver- és szoftverbeszerzést (fejlesztést) jelölte meg (91, illetve 94 esetben). Komplex projekttervek már csak alig egyharmaduknál, üzletági informatikai követelmények pedig csupán 18 esetben szerepeltek. Az üzletági informatikai követelmények feltérképezése témánk szempontjából különösen fontos, hiszen ez a legnyilvánvalóbb jele annak, hogy egy informatikai stratégia túllép az *információtechnológiai* stratégián az *információrendszer* stratégia - vagyis az információtechnológia üzletági stratégiai hatását, ezen keresztül a stratégiai információrendszereket is feltérképező tervezés - irányába. Szintén elszomorítóan alacsony az informatikai szabványok említésének gyakorisága (9), aminek következményei jól valószínűsíthetőek, bár konkrét kutatási célkitűzésünket tekintve kevésbé relevánsak.

A stratégiai információrendszer kialakítására általában egy fejlődési folyamat későbbi szakaszában, a szervezeten belüli adminisztratív műveletek automatizálását és a tervezési és ellenőrzési célú számítógépes információszolgáltatás biztosítását követően kerülhet sor. Az adminisztratív műveletek és a jól algoritmizálható vezetői feladatok számítógépes támogatásának szintje ennél fogva a stratégiai információrendszerek előfordulási valószínűségének indikátoraként is felfogható. Ezt elfogadva nem túlságosan biztató, hogy például a kontrolling funkció a vizsgált vállalatok közel 30 %-ánál semmilyen számítógépes támogatásban nem részesül, illetve, hogy a vállalatok 18%-ánál még az olyan nagy élömlék igényes, ugyanakkor abszolút algoritmizált adminisztratív feladatok teljeskörű számítógépes kiszolgálása sem megoldott, mint a bérelszámolás.

Az értéklánc elsődleges tevékenységei (beszerzés, termelés, értékesítés, logisztika) mindkét esetben a középméretűben helyezkednek el, ami az adminisztratív (háttér) tevékenységek relatíve

magas, de korántsem kielégítő számítógépes támogatottsági szintjével együtt a stratégiai információrendszerek előfordulási valószínűsége szempontjából nem túlságosan biztató.

A vizsgált vállalatok jelentős részénél léteznek decentralizált (üzleti, funkcionális egységekhez rendelt) informatikai egységek, bár a központi informatikai szervezet teljeskörű hiánya csak az esetek 13 százalékában tapasztalható. A központi informatikai szervezet a legtöbb esetben egyszerű funkcionális egységként működik, vagyis csak ritkán kerül sor valamely divizionális forma (cost, profit, vagy investment center) alkalmazására. Azt a hipotézist, mely szerint a szervezet fő tevékenységi területeinek struktúrája nagymértékben befolyásolja az informatikai szervezet kialakítását (Earl, 1989), a vizsgálat nem tudta megerősíteni: az alapvetően funkcionális felépítésű vállalatok esetében csak pár százalékkal alacsonyabb a költség- és nyereségközpont típusú informatikai szervezetek előfordulási aránya az alapvetően nem funkcionális (vagyis termék-, vevő-, vagy regionális alapon szerveződött divíziókon, termékmenedzseri rendszeren stb. alapuló) szervezetekhez képest.

A legfőbb informatikai vezető elhelyezkedése a szervezeti hierarchiában rendkívül változatos, de alapvetően alacsonyabb szinten történik, mint a fejlett országokban. Példaként említhető, hogy a mintában szereplő minden negyedik 1000 főnél nagyobb létszámot foglalkoztató vállalat esetében az informatika szakmai felelőse csak osztály- vagy csoportvezetői rangban van, ami az ilyen méretű vállalatoknál gyakorlatilag kizárja a vállalati felsővezetőkkel való rendszeres együttműködést.

A külső felek által nyújtott informatikai szolgáltatások (outsourcing) vonatkozásában megállapítható, hogy idegen számítógépes feldolgozást a mintában szereplő vállalatoknak csak kevesebb, mint 10%-a vesz igénybe. Azoknál a vállalatoknál, ahol ilyen szolgáltatásokat már korábban is igénybe vettek, a saját, illetve a külső feldolgozások aránya az elmúlt évekhez hasonlóan jelenleg is 50-50% körül alakul. Ugyanezen vállalatok nyilatkozata alapján a külső feldolgozások aránya a következő 3 évben várhatóan az összes feldolgozás kb. egyharmadára fog csökkenni.

Kutatási érdeklődésünk, a stratégiai információrendszerek szempontjából a részlegesen decentralizált informatikai szervezet szerencsésnek megoldásnak tekinthető, mert az üzleti folyamatokhoz közel álló szakértői stáb általában alkalmasabb a kritikus felhasználási területek azonosítására és a kínálkozó üzleti lehetőségek kihasználására (Earl, 1989). Az informatikai költségvetés feletti lazább kontroll, tehát a szolgáltatások felhasználás-arányos kiterhelésének hiánya elvileg szintén kedvező, mert lehetőséget ad az informatikai erőforrásokkal való szabadabb kísérletezésre, bár a gyakorlatban ez sokak tapasztalata szerint inkább pazarláshoz vezet (Earl, 1989). A legfőbb informatikai vezetőnek a fejlett országokban tapasztaltakhoz képest alacsonyabb besorolása ugyanakkor kifejezetten hátráltató jellegű, minthogy az informatikai elképzelések és az üzleti stratégiák kapcsolata így csorbát szenved (Cash - McFarlan - McKenney, 1992). Az informatikai outsourcing alacsony szintje valószínűleg nem abból fakad, hogy vállalataink az informatikát

stratégiai funkcióként értelmezik és emiatt nem bízzák alvállalkozókra; sokkal inkább e menedzsment technika, a potenciális szolgáltató partnerek, illetve a szükséges bizalom hiányáról lehet szó (Drótos, 1995).

## 5. Stratégia és versenyképesség: megállapítások

### 5.1. A stratégiaalkotás folyamata

- A hazai vállalatok a korábbi társadalmi-gazdasági rendszer sajátosságából adódóan szélesebb körben csak a rendszerváltás után kezdtek hozzá stratégiáik kidolgozásához.
- Az átalakulás első éveiben (kb. 1993-ig) a privatizáció, illetve az arra való felkészülés állt a vállalatok figyelmének előterében. Ebből adódóan stratégiáik alapvetően rövid távra szóltak, s alapvető jellemzője volt a vállalat fennmaradásának biztosítása, a rövid távú pénzügyi problémákra való koncentráció.
- Hosszabb távú célokkal, víziókkal és missziókkal megfogalmazásával a privatizációt követően kezdtek el foglalkozni a vállalatok.
- A vállalatok gyakorlatából nagyrészt hiányoznak az innovatív jövőképek és stratégiák, ami negatív hatással van a vállalatok hosszabb távú versenyképességére.
- A víziókat és stratégiákat szervezeten belüli kommunikációja szegényes, az alsóbb szintekhez gyakran nem jut el a vállalat alapvető törekvéseire vonatkozó információ. Ez hátrányosan befolyásolja a stratégiák végrehajtását és ezáltal a vállalatok versenyképességét.
- Empirikus vizsgálati mintánkban a vállalatok alig fele folytat formális stratégiai tervezést. A probléma nem a formalizálás hiányával van, hanem azzal kapcsolatos, hogy vállalatainknál még nem vált a vezetés általánosan alkalmazott eszközévé a stratégiák kidolgozása és megvalósítása. Ugyanakkor a stratégiák kidolgozásában élenjáró vállalatok vezetőinek véleménye szerint a jelenlegi körülmények között a versenyképes működéshez szükség van stratégiai vezetésre. A stratégiák hiánya tehát a versenyképesség korlátozása irányában hat.
- Vállalatainknál a stratégiaalkotási folyamatok alapvetően centralizáltak. Kevésbé jellemző az alsóbb szintű vezetők és beosztott munkatársak részvétele a stratégiák kidolgozásában. Gyakori jelenség, hogy nem csupán nem vesznek részt a stratégiaalkotásban az alsóbb szintek, de nem is jutnak el hozzájuk az alapvető vállalati célokra vonatkozó információk.

- A vállalati stratégiaalkotást alapvetően a rövidtávú szemlélet jellemzi. A legtöbb vállalat 2-5 éves időtávra dolgozza ki stratégiáját. A stratégiák inkább a fennmaradásra, mintsem az innovációra orientáltak. A versenyképesség szempontjából ez negatív következményekkel jár.

## 5.2. A stratégiák típusai

- A magyar ipari, kereskedelmi és szolgáltató szektorokat képviselő, 260 vállalatot tartalmazó minta elemzése alapján a vállalatok (diverzifikált cégek esetében azok legnagyobb üzletága) stratégiai kilenc összetett tényező (faktor) mentén jellemezhetők. Ezek: a szervezeti erőforrások hatékonyságának kiaknázása, a termelési és szállítási rugalmasság hangsúlyozása, a felhasznált alapanyagok magas színvonalának kihasználása, a fogyasztóhoz való közelségben és igénykielégítésben megnyilvánuló erőteljes marketing-orientáció, a technológia kiemelt versenyfegyverként való alkalmazása, az állammal való üzleti és lobbikapcsolatok is magukban foglaló szervezatközi hálózatok ápolása, a pénzügyi orientáció, a termékválaszték menedzselése, valamint a költséghatékonyság. Ezek a tényezők visszatükrözik nem csupán a nemzetközi stratégiavizsgálatokban kimutatott dimenziókat, hanem a magyar gazdaság átmeneti jellegét is, amennyiben rámutatnak az állammal való kapcsolatok üzleti stratégiában játszott szerepére.
- Az állami kapcsolatok és a stratégiai szövetségek egyetlen faktorban való „sűrűsödése” a Stark által rekombinánsnak nevezett tulajdoni forma jelentőségét engedi sejtetni – más szóval: a „stratégiai szövetségekben” esetenként a magán és az állami szféra szereplői összetalálkoznak.
- A kérdőíves felmérés alapján azonosítható a vállalati stratégiák öt típusa, amelyek részben a fejlett piacgazdasági környezetben végzett stratégia-vizsgálatokban kimutatott típusokkal rokoníthatók, részben a magyar átmeneti gazdaság sajátos „termékei”. Ezek a stratégiatípusok a következők:
- Minőség- és vevőorientált stratégia: klasszikus versenystratégia, az értéklánc szinte minden elemében erős pozíciókat képes elérni, az állammal való kapcsolatok nem játszanak jelentős szerepet.
- Diverzifikáló stratégia: a növekedési stratégiáknak elsősorban az 1960-as évektől jellemző változata, amelyben a vállalatok tevékenységi körüket mind a termékek, mind a kiszolgált piacok vonatkozásában új irányokban bővítik.
- Termelés- és technológia-orientált stratégia: a versenytársakkal szembeni kedvező pozíciók forrása itt elsősorban a műszaki képességekben keresendő.
- Struktúra-orientált stratégia: az e stratégiát követő cégek abból törekednek előnyt kovácsolni, hogy versenytársaiknál hatékonyabban menedzselik szervezeti erőforrásaikat (mintegy közvetett bizonyosságául a szervezeti struktúra és vezetési rendszerek értékteremtő mivoltának).



- Állami kapcsolatokra orientált stratégia: itt – mintegy egyéb versenyelőnyök híján – a vállalat a nem-piaci szférából remélhet üzleti pozíciót erősítő előnyöket biztosítani.
- Követő stratégia: a nemzetközi vizsgálatokból különböző neveken (pl. reagálóként közepén megrekedőként) ismert „kudarc-stratégia” típusa. Valójában az e csoportba sorolható vállalatokra semmilyen határozott stratégia nem jellemző – működésükben nincsenek olyan markáns, a versenytársaktól őket megkülönböztető prioritások, amelyek versenyképes pozíciókat biztosíthatnának számukra.

### 5.3. Stratégiai szövetségek

- A korábbi vállalati kapcsolati rendszerek, „szocialista együttműködési formák” szétesése után, a magyar gazdaságban kezdenek újrászerveződni a hosszabb távú partneri kapcsolatok, stratégiai célzatú együttműködések. E szövetségek – számarányukat és jelentőségüket tekintve – nem hasonlíthatók a nyugati vállalatok körében létrejött stratégiai együttműködésekhez, de feltétlenül új eszközt jelentenek a hazai cégek formálódó stratégiáinak megvalósításában.
- A versenyképesség növelését szolgáló stratégiai szövetségek kialakulása a legutóbbi években (különösen 1994-től) gyorsult fel Magyarországon.
- A stratégiai távlatú hazai együttműködésekben – a nemzetközi tendenciákkal ellentétben – döntő többségükben nem az ugyanazon ágazatban, iparágban működő versenytárs cégek, hanem az egymással főleg vevői-szállítói kapcsolatban álló, nem versenytárs vállalatok vesznek részt. Ezért a hosszabb távú együttműködések elsősorban a beszerzési-értékesítési, valamint a termelési funkcióra irányulnak.
- A stratégiai szövetségek túlnyomó hányadát – ugyancsak ellentétben a külföldi gyakorlattal – meghatározatlan időre kötötték a vizsgált vállalatok, ami jelentheti egyrészt a partnerek együttműködési koncepciójának kiforratlanságát, másrészt a szövetségből – tetszés szerinti időpontban – történő „kiugrás” lehetőségének biztosítását.
- A versenytársak közötti (horizontális) szövetségekben az adatszolgáltató vállalatok partnerei kisebb arányban kerülnek ki a külföldi tulajdonú cégek közül, mint a nem versenytársak közötti (vertikális) szövetségekben. Ez arra utalhat, hogy nehezebb a külföldi tulajdonú versenytársat megnyerni a stratégiai együttműködéshez, mint a közvetlen versenyt nem támasztó külföldi érdekeltségű szervezetet.
- A versenytársak közötti stratégiai szövetségek körében inkább az erőforrásokat egyesítő, több partnert összefogó horizontális együttműködések a jellemzőek, mint az erőforrások (eszközök) kiegészítő jellegén nyugvó versenytársi kooperációk.

- A kérdőíves felméréssel érintett stratégiai szövetségek nagy többsége még „folyamatban van”, és csekély a terv szerint befejezett, a meghosszabbított vagy az idő előtt felbomlott együttműködések száma. A szövetségesi kapcsolatok – a válaszadók értékelése szerint – elsősorban a vertikális irányultságú együttműködésnél gyakoroltak kedvező hatást az eddigiekben a vállalatok stratégiai helyzetére.

#### **5.4. Stratégiai információrendszerek**

- Vállalati vezetőink az információmenedzsment funkciót a fejlett országok gyakorlatától eltérően jelenleg nem tekintik a versenyképesség kritikus feltételének, különösen relatív értelemben, más vállalati szakterületekkel összehasonlítva.
- Az információmenedzsmentben lévő potenciál érzékelésére utal ugyanakkor, hogy az információmenedzsment egy másik, ugyanazon vállalati szakterületet összehasonlító listán a leginkább változtatandó funkciók közé tartozik vezetőink megítélése szerint.
- Vállalatainkban nem valósul meg az információ, illetve az azt biztosító számítógépes információrendszerek stratégiai erőforrásként való kezelése. Informatikai stratégiát a mintába bevont vállalatok alig több, mint negyede készít (szemben például a brit 84 százalékkal). Az informatikai célú ráfordításoknak a vállalati árbevételekhez viszonyított átlagos aránya csak éppen, hogy megüti az általánosan ajánlott 1-5%-os sáv alsó szintjét.
- A vállalati (üzletági) és az informatikai stratégiák összhangja, úgy is mint a stratégiai - tehát versenyelőnyt nyújtó, versenyképesség növelő - információrendszerek építésének feltétele alacsony fokon teljesül. A cégek közel felénél formalizált vállalati stratégia sem készül, ahol pedig igen, ott az informatikai fejezet szerepeltetése esetleges. Az informatikai stratégiák (illetve a vállalati stratégiák informatikai fejezetei) csak elvétve érintik az adott üzletág informatikai követelményeit (versenytársak alkalmazásai, vevői igények stb.). Az informatikai terület felelős vezetője általában nem tagja a vállalati felsővezetői körnek.
- Számos vállalat esetében még a jól algoritmizálható adminisztratív feladatok teljeskörű automatizálása sem megoldott (bérelszámolás, készletnyilvántartás). Ezek kiépítése alapfeltétel, ugyanakkor a versenyképességet nem növeli, különösen nemzetközi összehasonlításban. A versenyképességre valóban ható, kritikus üzleti folyamatokat támogató (stratégiai) információrendszerek megjelenése csak az alapinfrastruktúra és -alkalmazásportfólió megvalósítását követően várható.
- Az informatikai funkciót vállalataink a jelenlegi állapothoz hasonlóan középtávon is saját – többé-kevésbé centralizált – szervezettel kívánják ellátni. Az informatikai outsourcing, amely legalábbis a nem különösebben információintenzív üzletágakban lehetővé tenné a valóban kritikus

tevékenységekre való koncentrációt és így a versenyképesség növelését, az ismerethiány, a szerződéses kapcsolatok bizonytalansága, illetve vezetői presztízsérdekek miatt ma még nem jelent alternatívát.

## 6. Hasznosítási javaslatok

Az alprojektben folyó kutatási eredmények jövőbeni hasznosítására vonatkozóan megítélésünk szerint abból célszerű kiindulni, hogy kihez, milyen közönséghez kívánunk szólni. Ebből a szempontból a következő „célcsoportokat” azonosíthatjuk:

- \* Projekt- és programszintű kutatás: közvetlen hasznosulás a projekt zárótanulmányban és a programszintű kiadványokban, illetve konferencián.
- \* A kutatói közösség: hasznosulás publikációk, konferencia-előadások formájában, illetve jövőbeni kutatási programokban való felhasználással (célszerű volna a fontosabb kérdéseket illetően a vizsgálatokat rendszeres időközönként megismételni az időbeni tendenciák feltérképezése céljából).
- \* Oktatás: a kutatási eredmények beépítése az egyetemi tananyagfejlesztés keretében a stratégiai menedzsment témakörével foglalkozó tárgyak tananyagába, különös tekintettel a posztgraduális programokra és vezetőtovábbképzésre.
- \* Gyakorlat: ajánlások megfogalmazása és közreadása különböző szakmai szervezetek (kamarák, Magyar Menedzsment Intézet stb.) közreműködésével a vállalatok számára, illetőleg megfelelő fórumokon keresztül a kormányzati döntéshozók számára (ez utóbbi körnek célszerűen a program-szinten megfogalmazható eredmények alapján).
- \* A felmérésben részt vett vállalatok számára visszacsatolást biztosító dokumentum összeállítása.

## 7. További kutatási kérdések

A **stratégiaalkotási folyamatok vizsgálata terén** célszerűnek tartjuk a kutatások folytatását a következő főbb témakörökre kitérve:

- a vállalatok környezeti feltételeinek hatása a stratégiai folyamatokra,
- a stratégia tartalmi típusai és a stratégiaalkotási folyamatok közötti összefüggések,
- a formalizált tervezési rendszereket nem alkalmazó vállalatok stratégiaalkotási folyamatainak jellemzői.

**A stratégiák típusait illetően** a kutatás jelen szakaszában azt elemeztük, hogy milyen a magyar vállalatok, illetve legfőbb üzletáguk stratégiai pozíciója. Ezt követően vizsgáljuk a relatív stratégiai pozíción kívül azt is, hogy a vállalatok milyen irányú változásokat hajtottak végre, milyen volt a követett stratégiájuk az elmúlt néhány évben, illetve a pozíció és változás szerint képzett stratégiai csoportok hogyan függnek össze egymással és a környezeti és a teljesítmény változókkal. Konkrétan ez a következő vizsgálatokat jelenti:

A stratégiai pozíciók meghatározása után a közvetlenül következő lépésünk a stratégiai változás vizsgálata. Az itt alkalmazott módszertan gyakorlatilag követi a stratégiai pozíciók meghatározásakor követett eljárásunkat. Ez a munka jelenleg a matematikai-statisztikai változók („eredeti”, azaz a kérdőívben lekérdezett, illetve azokból „képzett) azonosításának és értelmezésének fázisában van.

A környezet szituációt jellemző változók vizsgálata során egyaránt mérünk belső és külső változókat. Ezen vizsgálatokat részben más kutatási területekkel (elsősorban a „Menedzsment” projekt keretében) együtt kívánjuk elvégezni, mivel a környezettel való kapcsolat elemzése más kutatási irányok célkitűzésében is szerepel. Részben ezek az elemzések, az adatbázisok kialakításával, egyes környezeti változók létrehozásával már meg is kezdődtek.

A környezettípusokkal való összefüggésen túl egyes környezeti változókkal való kapcsolatot külön is elemezni kívánunk. Ebből a szempontból kiemelt jelentőséget tulajdonítunk az iparági és tulajdonosi jellemzőknek.

A meghatározott környezettípusok, illetve környezeti változók és a stratégiatípusok (azon stratégiák esetében, melyeket a teljes megfigyelési sokaság alapján határoztunk meg) vizsgálatát regresszióanalízissel végezzük, melynek során választ kapunk arra a kérdésre, hogy milyen mértékben figyelhető meg kapcsolat az egyes típusok és jellemzők közt.

A vállalati teljesítmények meghatározása során szintén csoportokba kell rendeznünk a vállalatunkat. Ebben az esetben lehetőségünk van a csoportokba rendezésre a teljes megfigyelési sokaságon belül és a már elkülönített környezettípusok szerint is. Módszertani megfontolásokra és a rendelkezésre álló adatbázis sajátosságaira tekintettel képzett teljesítménymutatók alkalmazása lesz szükséges.

A meghatározott stratégiák (akár környezettípusonként, akár az összes megfigyelési egység vonatkozásában) és a teljesítmény vizsgálata szintén regresszióanalízissel történik. Ezzel vizsgálatunk azon fontos kérdésére keressük a választ, hogy mely stratégiák tekinthetők sikeresnek az egyes környezettípusokon belül, illetve hogy lehet e „általánosan” sikeresnek tekinthető stratégiákat találni. Erre a feladatra azonban csak akkor lehet sort keríteni, ha előbb a már meghatározott stratégiatípusokat – más kutatási irányokban született eredmények felhasználásával – egyéb, pl. szervezeti szempontok szerint is jellemezni tudjuk.

Sajátos összevetésre ad lehetőséget a központi kérdőív azon kérdése, amely az elmúlt néhány évben követett stratégia típusára közvetlenül kérdez rá. Ez a vizsgálat egyfajta kontrollként szolgálhat a kutatás eredményeit illetően, hiszen azonos vállalatok esetében értelemszerűen mindkét módon egymáshoz hasonlóképpen definiált és megközelítőleg azonos tartalmú stratégiatípusokat kell(ene), hogy eredményként kapjunk.

A stratégiai szövetségek témakörében folytatandó jövőbeni kutatások célszerű irányát ugyancsak más kérdésekkel – köztük a stratégiaalkotási folyamatok milyenségével és a stratégiák típusaival – való kapcsolatok jelenthetik. Ahogy a hazai vállalatok részvételével alakult szövetségek előrehaladnak „életgörbéjükön”, úgy a gyakorlati tapasztalatok longitudinális elemzési módszerekkel való feldolgozása is lehetővé – és megítélésünk szerint szükségessé – válik.

A stratégiai információrendszerek területén esettanulmányok adhatnak részletesebb képet a valóban stratégiai hatású rendszerekről. Milyen feltételek kedveznek ezek kialakulásának, milyen veersenyelőnyöket nyújtanak? Vezetőkkel folytatott interjúk révén az információtechnológia menedzselésének a kérdőíves felmérésben „tetten ért” módjáról is árnyaltabb, a „best practice”-t hívebben bemutató jellemzés adható.

## 8. Irodalom

- Ansoff, H.I. (1965): Corporate Strategy; New York,  
Antal-Mokos Zoltán (1987): Stratégiatípusok a nyugati szakirodalomban. Vezetéstudomány 10. szám 16-27.o.  
Antal-Mokos Zoltán (1990): A stratégia tartalma, kialakulásának folyamata és a szervezeti struktúra. Vezetéstudomány 2. szám 5-14.o.  
Antal-Mokos, Z. - Balaton, K. - Tari, E. - Drótos, Gy. (1996): Fejezetek a stratégiai menedzsment témaköréből. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem. Egyetemi jegyzet.  
Balaton, K. (1994): Vállalati stratégiai

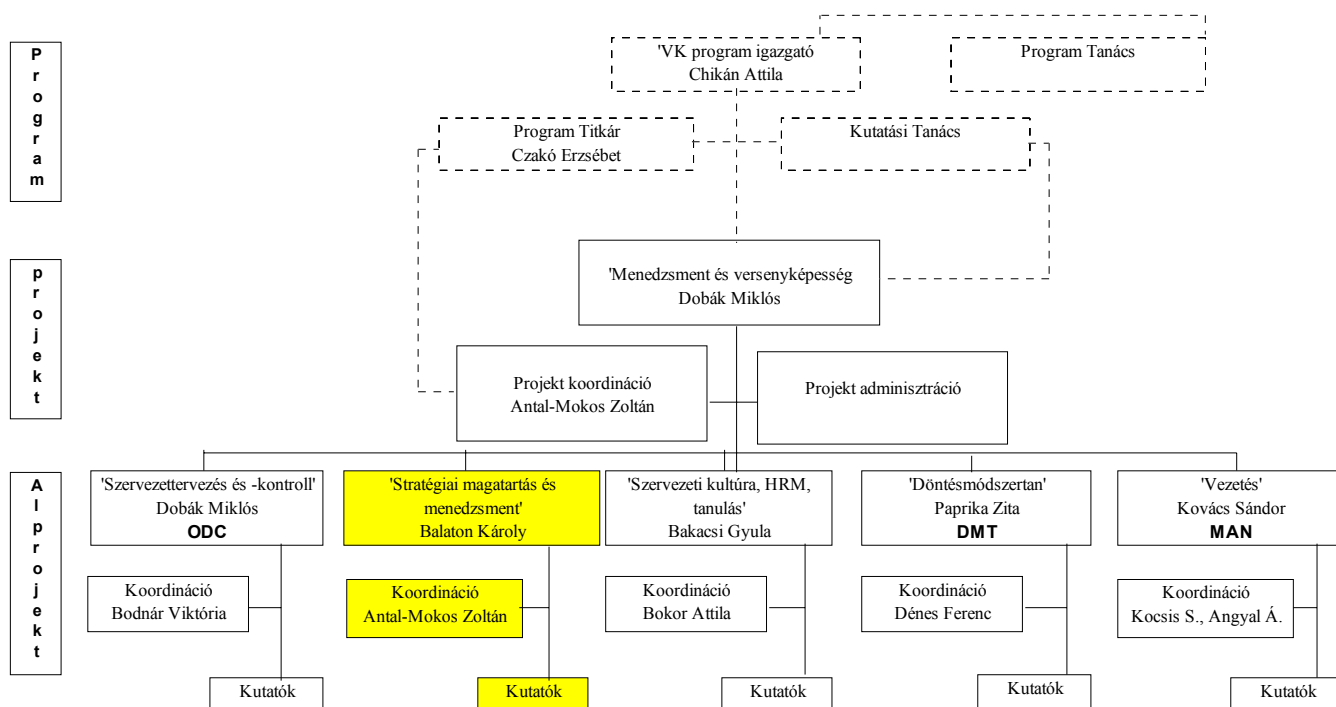
- Bronder, C. - Pritzl, R. (1992): Ein konzeptioneller Ansatz zur Gestaltung und Entwicklung Strategische Allianzen. In: Bronder, C.-Pritzl, R. (Hrsg.): Wegweiser für Strategische Allianzen, Wiesbaden, Gabler.
- Cash, J. I., Jr. - McFarlan, F.W. - McKenney, J.L. (1992): Corporate Information Systems Management. The Issues Facing Senior Executives. Irwin.
- Cash, J.I., Jr. - McFarlan, F.W. - McKenney, J.L.- Applegate, L.M. (1992): Instructor's Manual to Corporate Information Systems Management. Irwin.
- Chandler, A.D. (1962): Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge, MA.: MIT Press.
- Ciborra, C. - Jellasi, T. eds. (1994): Strategic Information Systems: A European Perspective. John Wiley & Sons Ltd.
- Csath, M. (1990): Stratégiai vezetés - vállalkozás. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest.
- Dess, G.G.- Davis, P.S. (1984): Porter's (1980) Generic Strategies as Moderators of Strategic Group Membership and Organizational Performance. Academy of Management Journal 3. szám
- Drótos György (1995): Vissza a jövőbe? Outsourcing az információtechnológiai szolgáltatások körében. Vezetéstudomány, december.
- Earl, M. J. (1989): Management Strategies for Information Technology. Prentice-Hall.
- Galliers, R. D. (1988): IT Strategies Today: The UK Experience. In: Earl, M. J. (ed.): Information Management: The Strategic Dimension. Oxford University Press.
- Galliers, R. D. (1993): IT Strategies: Beyond Competitive Advantage. Journal of Strategic Information Systems, December.
- Garrette, B. - Dussauge, P. (1995): Les stratégies d'alliances. Paris, Les Editions d'Organisation.
- Glueck, W.F. (1972): Business Policy: Strategy Formation and Management Action; New York, McGraw-Hill
- Gugler, Ph. (1992): Building transnational alliances to create competitive advantage. Long Range Planning, 1. szám.
- Hair, J.F.- Anderson, R.E.- Tatham, R.L. (1990): Multivariate Data Analysis. Macmillan Publishing, New York
- Hambrick, D.C. (1983): An Empirical Typology of Mature Industrial-Product Environments. Academy of Management Journal 2. szám
- Hambrick, D.C. (1983a): Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types; Academy of Management Journal, 1. szám
- Hambrick, D.C.- Schechter, S.M. (1983): Turnaround Strategies for Mature Industrial Product Business Units. Academy of Management Journal 2. szám
- Hamel, G. - Prahalad, C. (1989): Strategic Intent. Harvard Business Review, május-június
- Hitt, M.A.- Ireland, R.D. (1985): Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry and Performance. Strategic Management Journal 3. szám
- Horváth L. és Csath M. (1982): Stratégiai tervezés - elmélet és gyakorlat. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest.
- Huszy A. (1995): Jövőkép, misszió, stratégia. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Vezetőképző Intézet, Budapest.
- Lorange, P. - Roos, J. (1992): Strategic alliances. Cambridge, Mass., Blackwell Publ.
- March, J.G. (1991): Exploration and Exploitation in Organizational Learning. Organization Science. Vol. 2. No. 1.
- Maruca, R. (1994): The Right Way to Go Global. Harvard Business Review, március-április
- Matthyssens, P. - Van Gils, A. - Tas, M. (1993): Strategic alliances: development of an integrative framework and research agenda. Diepenbeek, Faculteit TEW.
- Mészáros, T. (1993): Magyar vállalati stratégiák csődje 1993. Anyaggazdálkodás és Raktárgazdálkodás, 10. szám.
- Miles, R.E.- Snow, C.C. (1978): Organizational Strategy, Structure and Process. McGraw-Hill, New York
- Mintzberg, H. (1978): Patterns in Strategy Formation. Management Science 9. szám
- Mintzberg, H.- Waters, J.A. (1985): Of Strategies, Deliberate and Emergent. Strategic Management Journal 3. szám

- Mohai, Gy. (1989): A vállalati tervezéstől a stratégiai módszerekig. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest.
- Neo, B. S. (1988): Factors Facilitating the Use of Information Technology for Competitive Advantage: An Exploratory Study. *Information & Management* 15, pp. 191-201.
- Porter, M.E. - Millar, (1985): How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, July-August.
- Porter, M.E. (1980): *Competitive Strategy*. The Free Press, New York
- Prahalad, C.K. és Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May-June, 79-91. oldal.
- Quinn, J.B. (1980): Managing Strategic Change. *Sloan Management Review*, No. 4. pp. 3-20.
- Raghunathan, B. - Raghunathan, T. S. (1993): Does the Reporting Level of the Information Systems Executive Make a Difference? *Journal of Strategic Information Systems*, March.
- Reich, B. H. - Huff, S. L. (1991): Customer-oriented Strategic Systems. *Journal of Strategic Information Systems*, December.
- Sabherwal, R. - King, W. R. (1991): Towards a Theory of Strategic Use of Information Resources. *Information & Management* 20, pp. 191-212.
- Sabherwal, R. - Tsoumras, P. (1993): The Development of Strategic Information Systems: Some Case Studies and Research Proposals. *European Journal of Information Systems*, Vol 4. No. 2.
- Tari E.: Vállalati stratégiai szövetségek. *Közgazdasági Szemle*, 1996. 4. szám.
- Torres, D.L. (1988): Professionalism, Variation, and Organizational Survival. *American Sociological Review*, Vol. 53. pp. 380-394.
- Wiseman, Ch. (1988): *Strategic Information Systems*. Irwin.
- Vissi F. (1995): Stratégiai szövetségek, globális monopóliumok. *Közgazdasági Szemle*, 11. szám.

## 9. A kutatásban közreműködők

Balaton Károly az alprojekt vezetője	egyetemi tanár	BKE Vezetési és Szervezési Tanszék
Antal-Mokos Zoltán	egyetemi docens	BKE Vezetési és Szervezési Tanszék
Drótos György	egyetemi adjunktus	BKE Vezetési és Szervezési Tanszék
Tari Ernő	egyetemi docens	BKE Vezetési és Szervezési Tanszék
Buzády Zoltán	Ph.D. hallgató	BKE Vezetési és Szervezési Tanszék
Bögel György	egyetemi docens	BKE Vezetőképző Intézet
Aal, Erik	ügyvezető	Aal & Associates Ltd.
Török László	egyetemi hallgató	BKE
Regele Dóra	egyetemi hallgató	BKE
Salamonné Huszty Anna	egyetemi docens	BKE Vezetőképző Intézet

3. sz. ábra:



**Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem**  
**Vezetési és Szervezési Tanszék**  
**H-1093 Budapest, Fővám tér 8., Telefon & Telefax: (+36-1) 218-8040**  
**Email: vkmened@zeus.bke.hu**



## 10. Háttértanulmányok, publikációk

### 10.1. Az alprojekt keretében elkészült tanulmányok

Antal-Mokos Zoltán, Balaton Károly, Drótos György, Kovács Péter, Tari Ernő: Stratégiai magatartás és menedzsment: elméleti alapok, vizsgálati hipotézisek, kutatási metodológia – az alprojekt kutatási alaptanulmánya, Háttértanulmány, 1996. Május

Antal-Mokos Zoltán: Struggling through privatisation, Esettanulmány, 1996. December

Bögel György, Salamonné Huszty Anna: A víziók és missziók szerepe a magyarországi vállalatok vezetésének eszköztárában és stratégiaalkotási gyakorlatában, Háttértanulmány, 1996. December

Balaton Károly, Regele Dóra: A stratégia-alkotás folyamata a hazai vállalatoknál, Háttértanulmány, 1996. December

Drótos György: Stratégiai információrendszerek – beszámoló a "menedzsment és versenyképesség" projekt "stratégiai magatartás és menedzsment" alprojektjének technológiai jellegű vizsgálatairól, 1996. November

Erik B. W. Aal: Competitive strategy of dutch companies in hungary, Esettanulmány, 1997. Március  
Háttértanulmány, 1996. December

Kovács Péter, Antal-Mokos Zoltán: Stratégiaváltozók és -típusok a magyar vállalati gyakorlatban

Kovács Péter: A Magyar Cukor Rt. stratégiája, 1992-1996, Esettanulmány, 1996. December

Török László: A Ferroglóbus Kereskedőház Rt. stratégiája, Esettanulmány, 1996. December

Tari Ernő, Buzády Zoltán: Stratégiai szövetségek a vállalati kérdőíves felmérés tükrében, Háttértanulmány, 1996. December

Tari Ernő, Buzády Zoltán: Versenytársak közötti stratégiai szövetségek a világ autógyártásában, Háttértanulmány, 1996. December

## 10.2. Publikációk, előadások

Előadó	Esemény	Időpont
Balaton Károly	Konferencia, Potsdami Egyetem	1996. november
Balaton Károly	III. Chemnitz East-West Forum	1997. március
Antal-Mokos Zoltán	Business Opportunities in Eastern Europe, konferencia, Thessaloniki	1997. március
Antal-Mokos Zoltán	Politicking and privatization, Business Strategy Review	1997 Vol.8. No.1.pp.23-30.
Antal-Mokos Zoltán	Az „átbukdácsoló privatizáció” foratókönyve, Gazdaság-Vezetés-Vállalkozás	1997. megjelenés alatt

## 11. Alprojekt-rendezvények

Rendezvény	Időpont
Tanácsadók Klubja – alakuló ülés	1996. március 13.
Tanácsadók Klubja szakmai vita	1996. június
Tanácsadók Klubja szakmai vita	1997. március

továbbá munkaértekezletek, koordinációs megbeszélések, valamint a projekt illetve a program egészéhez kapcsolódó rendezvények.

## 12. Melléklet

A tervezett munkákat csak részben sikerült elvégezni, illetőleg további vizsgálati lehetőségeket adnak a kérdőívben felvett adatok.

Az a tény, hogy a kérdőív egyszerre törekedett a legkülönbözőbb kutatói érdeklődéseknek és információ-igényeknek megfelelni, végső soron még kezelhető kompromisszumnaak bizonyult. Egyfelől természetesen voltak kérdések, amelyek módszertanilag megalapozott, matematikai-statisztikai technikákkal történő elemzéséről ennek következtében le kellett mondani, másfelől azonban a választott megoldást a költség szempontok mindenképpen indokolták, s megítélésünk szerint végülis sikerült ezen a módon hozzájutni olyan nagy volumenű információhoz, amely lehetővé teszi számos kutatási kérdés megalapozott vizsgálatát.

Más projektek alprojektjeivel csak információcsere szinten jött létre kapcsolat. A kutatási eredmények összevetésére a következő időszakban célszerű lenne sort keríteni.

*A program kiemelt támogatói:*

Center for International Private Enterprise,  
Washington, US  
Állami Privatizációs és Vagyonkezelő Rt.  
Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság  
Országos Tudományos Kutatási Alap

*További támogatók:*

Magyar Menedzsment Intézet  
és tagvállalatai:  
MOL Rt., Dunaferr Rt., Antenna Hungária Rt.,  
MATÁV Rt., MALÉV Rt.  
Ipari, Kereskedelmi és Idegenforgalmi Minisztérium  
Földművelésügyi Minisztérium