

DEMETER Krisztina - SZÁSZ Levente

## A VÁLSÁG HATÁSA A TERMELÉSI TEVÉKENYSÉGRE

A tanulmány fő célja a gazdasági világválság termelésre gyakorolt hatásainak bemutatása volt a versenyképesség-kutatás adatainak elemzésével. Mivel a vállalatokra a válság különbözőképpen hat, ezért érintettségük alapján a szerzők három csoportba sorolták őket. Az irodalom felhasználásával megfogalmazták a termelési stratégiára és a termelés működési következményeire vonatkozó hipotéziseiket. Eredményeik alapján a válsággal leginkább érintett vállalatok rendelkeznek a legstabilabb termelési stratégiával és gyakorlattal. Ugyanakkor a válság következtében az ár és a szolgáltatások stratégiai szerepe minden vállalatnál erősödött, az innovációé viszont visszaesett. A válság egyik vállalatcsoportnál sem eredményezte a megmaradó munkaerő fejlesztésének ugrásszerű növekedését. A folyamatfejlesztés erősödése, illetve a globális irányba mozdulás csak a legkevésbé érintett csoportnál volt jellemző. \*

*Kulcsszavak:* termelés, válság, versenyképesség

Vizsgálatunk során arra a kérdésre keressük a választ, hogy miként változtatják meg a vállalatok termelési/működési stratégiájukat a válság hatására, és ez hogyan befolyásolja a termelési gyakorlatot. Kutatásunkban abból a feltevésből indulunk ki, hogy a vállalatoknak a külső környezetben végbement drasztikus változások hatására újra kellett gondolniuk üzleti stratégiájukat. Az üzleti stratégiával összhangban a vállalatok funkcionális stratégiái is változ(hat)nak, így várakozásaink szerint a termelési stratégia és termelési tevékenység szintjén is tetten érhetők bizonyos hangsúlyeltolódások.

Feltevéseink alapján a vállalatoknak a termelési funkció stratégiai és operatív szintjein is változtatniuk kell annak érdekében, hogy a válság közepette is megőrizzék versenyképességüket. Bár a válság egyértelműen negatívan érinti a piaci szereplők működését, néhány vállalat számára egyúttal egy olyan kiugrási lehetőséget is jelenthet, amellyel – a versenytársak nehéz helyzetét „kihasználva” – jelentősen növelhetik versenyképességüket, átrendezve ily módon a piaci erőviszonyokat. Az, hogy milyen változtatásokat hajtanak végre, azaz milyen stratégiai irányvonalat választanak, és ezzel összhangban hogyan változtatják termelési tevékenységüket, nagyban meghatározza e lépések versenyképességre gyakorolt hatását.

### Irodalmi áttekintés és hipotézisek

A kutatás elsősorban a nemzetközi szakirodalom termelési stratégiára vonatkozó tanulmányaira épít. A termelési straté-

gia fogalmának megjelenése óta a kutatók jórészt egyetértenek abban, hogy a termelési stratégia feladata a vállalat üzleti stratégiai céljainak támogatása, így a vállalat termelési funkciója a piaci versenyelőny forrásává válhat (Skinner, 1969; Hayes – Wheelwright, 1984). A termelés akkor járulhat tehát hozzá a piaci versenyelőny kialakításához, ha a rendelkezésre álló termelési erőforrások és képességek megfelelően támogatják az üzleti stratégia által kijelölt célokat (Voss, 1995). A gazdasági válság ugyanakkor jelentős változásokat okoz a vállalatok gazdasági környezetében, ami az üzleti stratégia újragondolását eredményezi. Ezzel összhangban a vállalatoknak a termelési stratégia szintjén is választ kell adniuk a környezetben bekövetkezett változásokra (Ward és társai, 1996; Brown – Blackmon, 2005). Ward és szerzőtársai (1996) ugyan a környezeti tényezők dinamikus változására nem térnek ki, de tanulmányukban arra a következtetésre jutnak, hogy különböző környezeti adottságokra a vállalatok különböző üzleti stratégiát alkalmaznak és ezzel összhangban különböző termelési döntéseket hoznak. Brown és Blackmon (2005) ugyanakkor amellett érvelnek, hogy a vállalatok mai versenykörnyezete dinamikus és rugalmas üzleti stratégiák kialakítását követeli meg, amelyekkel a termelést is össze kell hangolni, megfelelő változtatásokat véghezvinni a termelési stratégia szintjén. A fenti megállapításokra alapozva több szerző is vizsgálta a termelési stratégiák változását (pl. Cagliano és társai, 2005; Grössler, 2007), ahogyan számos tanulmány született a vállalat környezete és termelési stratégiája közötti dinamikus kapcsolat feltárására is (pl. Swamidass – Newell, 1987; Beach

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

és társai, 2000). Swamidass és Newell (1987) empirikus vizsgálatukban például azt találták, hogy a bizonytalan környezeti tényezőkre (mint például a gazdasági válság) a vállalatok akkor válaszolnak a legeredményesebben, ha növelik a termelési stratégiái szerepét és a termelési funkció rugalmasságát. Ez a termelési alkalmazkodás ugyanakkor nem csak egy lehetőség a vállalatok számára, hanem egyben kötelező lépés is a piaci versenyben való fennmaradáshoz, hiszen a megfelelő összhang hiánya a termelési stratégia és a külső környezet között jelentősen ronthatja a vállalat üzleti eredményességét (Ward – Duray, 2000; Badri és társai, 2000; da Silveira, 2005).

Az említett tanulmányok eredményeiből kiindulva kutatásunkban a külső környezet változásának egy speciális esetét, a gazdasági válság hatásait vizsgáljuk a vállalatok termelési stratégiájára. Cagliano és szerzőtársai amellet érvelnek, hogy a külső környezetben bekövetkezett változások első lépésben a termelési stratégia céljait és prioritásait változtatják meg, amelyet második lépésben a termelési rendszer gyakorlati megváltoztatása követ (Cagliano és társai, 2005). Ennek megfelelően a válság hatásainak vizsgálatát a termelési stratégia céljaira és a termelési gyakorlatra is kiterjesztjük. Várakozásaink szerint a válság befolyásolja a vállalatok versenyelőny-forrásokra helyezett hangsúlyait és az aktuális termelési programokat sem hagyják változatlanul. Az alábbiakban a gazdasági-pénzügyi válság jelenségeiből kiindulva a válság és termelési tevékenység kapcsolatára hét kutatási hipotézist fogalmazunk meg (összefoglalóan ld. 1. ábra).

A 2008-as gazdasági világválság hitelválsággal indult (Losoncz, 2008). Bár az Egyesült Államok legnagyobb bankjai kerültek bajba 2007 nyarán, hamar kiderült, hogy a pénzügyi világ globális volta miatt ez nem marad lokális jelenség. A bankok világszerte szigorú feltételekhez kezdték kötni hiteleiket, és a rendelkezésükre álló csekély tőkét igyekeztek bombabiztos üzletekbe fektetni (a pénzügyi válság lefolyásáról és annak hazai pénzügyi következményeiről részletes áttekintést adnak Király és társai, 2008). Sok egyéni és vállalati vásárló, aki addig nehézség nélkül jutott hitelhez, nem kapott többet, és kénytelen volt vásárlásait visszafogni. A hazai vállalatok a válság első jeleit 2008 szeptember-októberében a rendelések csökkenéséből és a vevői kifizetések akadozásából érzékelhették. A válság lokális pénzügyi válságból gazdasági világválsággá terebélyesedett (Szabó – Farkas, 2011).

Felborult a piac egyensúlya, és a túlkereslet vált uralkodóvá, ami a gazdasági válságok egyik fő jellemzője (Grewal – Tansuhaj, 2001). A válság eddigi lefolyása alapján a legtöbb vállalat az árak mérséklésére, akciózásra, kedvezményekre kényszerült. Az árcsökkenés közvetlen oka sokrétű, és természetesen vállalatonként különböző:

- A megcsappant kereslet és a vele párosuló hitelmegszorítások *likviditási gondokat* okoztak a vállalatoknál, amit a

pénzkonverziós ciklus (Wimmer, 2010) rövidítésével, azaz a termelési és értékesítési folyamat felgyorsításával, valamint a kifizetések késleltetésével és a kintlévőségek behajtásával próbáltak orvosolni.

- A válság váratlan kirobbanásakor *beragadt készletektől* igyekeztek a vállalatok megszabadulni. Ez a leglátványosabban az autópárhazban jelentkezett, ahol autók százai sorakoztak eladatlanul.
- A válság hatására óvatosabbá váló vevőket próbálták alacsonyabb és főleg akciós árakkal mégis *vásárlásra ösztönözni*.

Az árcsökkenés elvileg mindhárom problémán képes enyhíteni, ezért valószínűleg sok vállalat vállalta fel ezt a stratégiai választ. Ennek értelemszerűen a termelési stratégia céljaiban is tükröződnie kell, hiszen az eladási árak csökkentése a költséghatékonyság növelését követeli meg, ha a vállalat továbbra is profitábilis szeretne maradni. Ennek megfelelően első kutatási hipotézisünket a következőképpen fogalmazhatjuk meg.

- 1) A versenyelőny forrásai között a válság hatására megnőtt az ár a) abszolút és b) relatív, más versenyelőny forrásokhoz viszonyított szerepe.

Különösen negatívan érinthette a válság a kisebb vállalatokat (Szabó – Farkas, 2011), ahol a likviditási gondok normál körülmények között is fokozottabb mértékben vannak jelen. Ebben a vállalati körben valószínűleg sokszor hiányoznak a megfelelő, kellő mértékben differenciált menedzsment- és szakismeretek. Ez egyben azt is jelenti, hogy a likviditási gondokon viszonylag nehéz munkaerő elbocsátással úrrá lenni, hiszen egy ember több feladatkört lát el. Ráadásul vevőtől való függőségük is nagyobb lehet, különösen, ha vevőik száma korlátozott. A kisvállalatokhoz hasonlóan a hazai tulajdonú vállalatoknál is jellemző a tőkehiány, amit a hitelmegszorítások tovább tetéznek. A kizárólag hazai piacra termelő vállalatok piaci lehetőségei korlátozottabbak, mint a nemzetközi porondon megjelenő vállalatoké. Bár a válság a világ minden tájékán jelentkezik, mértéke és időbeli alakulása azonban országonként eltérő. Ezért hatásainak kivédésére, de legalábbis mérséklésére nagyobb lehetőségei vannak egy több piacon jelenlévő, erőforrásait több ország között átcsoportosítani képes, és ráadásul több piacon banki kapcsolatokkal rendelkező vállalatnak (Grewal – Tansuhaj, 2001). A fentiek alapján a következő kutatási hipotézist állítjuk fel.

- 2) Az ár szerepe elsősorban a) a kisméretű, b) a hazai tulajdonú és c) a döntően hazai piacra termelő vállalatoknál erősödött a válság miatt.

Természetesen nem az árcsökkenés az egyetlen lehetséges stratégiai válasz a beszűkült vevői kereslet megnyerésére. A nyújtott szolgáltatások kiterjesztése, tehát az „ugyanaz a

termék olcsóbban” koncepció helyett a „kiterjesztett termék ugyanolyan áron” megközelítés is működőképes lehet. Bár Magyarországon alapvetően nem jellemző a szolgáltatásokra összpontosító stratégia (Demeter, 2009), létezhet a vásárlóknak olyan köre, akik értékelik és megfizetik a magasabb szolgáltatási színvonalat. Harmadik hipotézisünk tehát:

- 3) A válság hatására sok vállalat igyekszik meglévő termékeihez kedvezőbb szolgáltatást nyújtani.

Az innováció szintje eddig nem volt jelentős Magyarországon, illetve leginkább néhány iparágra (pl. gyógyszeripar) korlátozódott (Kiss, 2008). A válság miatt sok vállalat végiggondolja és szűkíti termékválasztékát, hogy ezzel tudja növelni hatékonyságát (kevesebb termék gyártásához kevesebb átállításra van szükség, a gépek kihasználtsága és termelékenysége tehát nőhet), és csökkenteni készlettartási költségeit (kevesebb alkatrész és késztermék biztonsági készlet kell). Ez egyben azt is jelenti, hogy az új termékek megjelenése is lelassul. Nem jellemző tehát, hogy a vállalatok agresszív stratégiával, az innovativitás növelésével javítsák piaci pozícióikat. Ehhez nagy tőkeerőre és erős likviditási helyzetre lenne szükség, amivel nagyon kevés vállalat rendelkezik. Az innovativitás háttérbe szorulására vonatkozóan az alábbi hipotézist fogalmazzuk meg.

- 4) A vállalatok innovativitását a válság miatt kialakult pénzügyi gátolja, ezért szerepe visszaesett.

A vállalatok állandó bizonytalanság közepette működnek. Miller (1992) a bizonytalanság forrásait vizsgálva három szintet különböztetett meg: az általános környezeti, az iparági és a vállalati szintet. Ennek megfelelően a bizonytalanságból fakadó kockázatok kezelésének is többszintűnek kell lennie (Miller, 1992). A jelen tanulmány szempontjából a válság az általános környezeti bizonytalanság szintjét képezi. Célunk annak meghatározása, vajon a termelés hogyan, milyen eszközökkel kezeli ezt a fajta bizonytalanságot. Természetesen a három szint hat egymásra. A válság például befolyásolja az iparági inputokat, a termékek piacait, vagy a versenyhelyzetet, azaz az iparági bizonytalanságot, és nem hagyja érintetlenül a vállalat működését, hitelhelyzetét, K+F tevékenységét jellemző bizonytalanságot. Ez egyben azt is jelenti, hogy hiába érik ugyanazok a környezeti ingerek az egyes vállalatokat, egyedi és iparági jellemzőik befolyásolják ezen ingerek hatását.

Ahogy a bizonytalanság maga, úgy az arra adott stratégiai válaszok is sokfélék lehetnek. Miller (1992) az elkerülés (kivonulás), az ellenőrzés alá vonás, a kooperáció, az imitáció és a rugalmasság (diverzifikáció és/vagy működési rugalmasság) válaszait azonosítja. Ezek mindegyikének van termeléssel kapcsolatos következménye, de különösen fontos témánk szempontjából a kooperáció (vevő-beszállító kapcsolatok alakítása) és a rugalmasság. Az előbbivel a bizonytalanság csökkenthető, míg az utóbbi a meglévő bizonytalanságot kezeli.

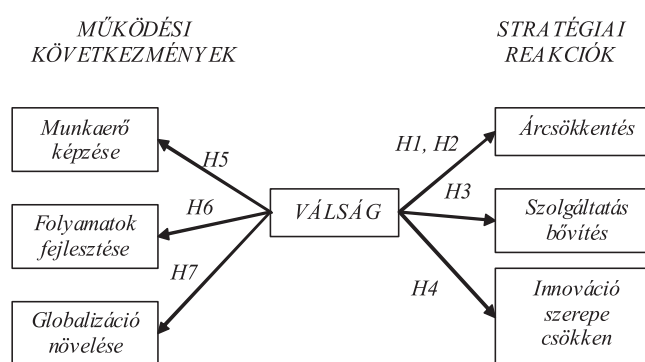
A válság legjelentősebb hatása, hogy a bizonytalanság foka, a vevői rendelések kilengésének mértéke annyira megnő, amit a termelés nem tud korábban megszokott eszközeivel lekezelni. A partnerekkel kialakított kooperáció és a rugalmasság szerepe tehát ebben a helyzetben döntő. A vállalatok erőforrásait (munkaerő, gépek, partnerkapcsolatok) és folyamatait rugalmasabbá kell tenni, hogy a kilengéseket kezelni tudja. A pénzügyi nehézségek, a beragadt készletek és a drasztikusan visszaesett kereslet hatására gyakorlatilag töredékére csökkent a gyártott termékek volumene, ami a munkaerő-állomány jelentős részének feleslegessé válását eredményezte, többek között a termelési folyamatokban. Ezért a munkavállalók egy részétől kénytelenek voltak a cégek megválni. Másokat rövidített munkaidővel, időszakos kényszerpihenőkkel tartottak meg, illetve ahol a pályázatok és a vállalat saját erőforrásai megengedték, továbbképzésekre és a folyamatok fejlesztésére fordították a fennmaradó időt. A fizetési nehézségek és a keresletingadozás a beszállítói hálózatban, a kooperációs kapcsolatokban is komoly változásokat indított el. A globalizációs irányzatok felerősödése az üzemek és országok közötti kockázatok megosztását, a potenciális lehetőségek kihasználását szolgálja. E változásokra a következő hipotéziseket fogalmazzuk meg.

- 5) A válság miatt felszabaduló idő révén megnőtt a munkaerő-fejlesztési, képzési programok intenzitása.  
6) A válság miatt felszabaduló idő révén megnőtt a folyamatok fejlesztésére szolgáló programok intenzitása.  
7) A válság miatt erősödtek a vállalatok globalizáció irányába (beszerzés, outsourcing, termelés, termékfejlesztés terén) tett lépései.

A megfogalmazott hipotéziseket mutatja be összefoglalóan az 1. ábra.

1. ábra

### A válság hatása a termelés stratégiai reakcióira és a működési következményekre



### A kutatás jellemzői

Kutatásunkat a versenyképesség-kutatás 2009-ben lezajlott fordulójának adatbázisa alapján végezzük. A versenyképesség-kutatás 1996-ban indult az akkori Budapesti Közgazdaságtu-

dományi Egyetem Vállalatgazdaságtan Tanszékének szervezésében, Chikán Attila irányításával. A kutatás elsődleges célja akkor az volt, hogy megvizsgálja, a kedvezőtlen makrogazdasági mutatók mögött milyen mikrogazdasági teljesítmény áll. A kutatásnak a mai napig négy fordulója zajlott le. A részt vevő kutatók nyomon követhették a gazdasági átalakulás jellemzőit, feltárhatták annak buktatóit, vizsgálhatták a sikerek okait. A teljes versenyképesség-kutatás korábbi fordulóinak eredményeiről részletesebben ld. Chikán és társai (1996, 2002), Czako és társai (1999), Chikán – Czako (2009). A legutolsó, 4. forduló kérdőíves lekérdezésére közvetlenül a gazdasági világválság ki-robbanását követő hónapokban került sor, ami lehetőséget adott arra, hogy a kérdőívben a válsággal kapcsolatos problémákra is rákérdezzünk. A kutatási program fejlődésének köszönhetően a versenyképesség-kutatás önálló kutató központtal rendelkezik, amely honlapján széles körben hozzáférhetővé tette a kutatás eredményeit ([www.vallgazd.hu](http://www.vallgazd.hu)).

A jelen kutatásban 313 vállalat vett részt. A minta nagyrészt KKV-ból áll, de található benne nagyvállalatok is. A legnagyobb arányban a termelővállalatok vettek részt benne (42%), de a szolgáltatások (23%) és a kereskedelem (19%) is viszonylag magas arányban képviselteti magát (Chikán és társai, 2011). Bár cikkünkben legtöbbször a termelési stratégia és termelési gyakorlat fogalmakat használjuk, ezalatt valójában nem kizárólag a szűken értelmezett termelésre gondolunk, hanem minden olyan vállalati belső folyamatra, amelynek közvetett vagy közvetlen célja valamilyen termék és/vagy szolgáltatás előállítására.

## A kutatás módszertana

Mivel a válság a vállalatokat eltérő mértékben érinti, ezért először az érintettség mértéke alapján igyekeztünk csoportokat kialakítani. Általában természetes nyertesei a válságnak például a diszkontáruházak, outletek, alacsony árakkal versenyző vállalatok, hiszen a korábban magasabb termékárakat is elfogadó középosztály – életszínvonala viszonylagos fenntartása érdekében – ebbe az irányba mozdult el, a beszerzési költségeket csökkentendő. Első lépésben tehát külön vállalati csoportokat alakítottunk ki aszerint, hogy hogyan változott a cégek stratégiája a válság hatására: mely vállalatok szorultak védekező stratégiai pozícióba, melyek koncentráltak a stabilitásra, és mely vállalatok azok, amelyek az új gazdasági helyzetben is támadólag tudtak fellépni a versenytársakkal szemben. E csoportok mentén továbbhaladva megvizsgáljuk, hogy a termelés szintjén milyen különbségek azonosíthatók az egyes vállalats csoportok között.

E vizsgálattal gyakorlatilag arra keressük a választ, hogy a termelési stratégia és termelési gyakorlat hogyan tudja támogatni az egyes válságstratégiákat.

## Elemzések

A válsággal való érintettség alapján k-means klasztereljárással három klasztert készítettünk – miután hierarchikus klaszterelemzés alapján a három csoport tűnt megfelelőnek – az alábbi változók segítségével:

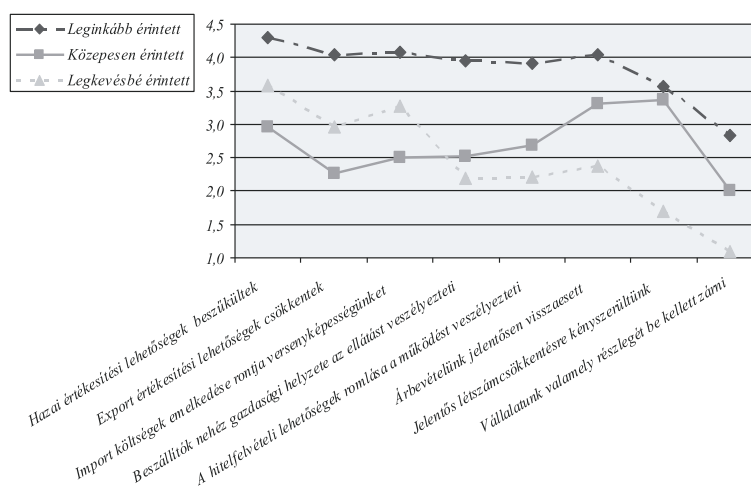
- hazai értékesítési lehetőségek beszűkültek,
- exportértékesítési lehetőségek csökkentek,
- importköltségek emelkedése rontja versenyképességünket,
- a beszállítók nehéz gazdasági helyzete veszélyezteti az ellátást,
- a hitelfelvételi lehetőségek romlása veszélyezteti a működőképességet,
- árbevételünk jelentősen visszaesett,
- jelentős létszámcsökkenésre kényszerültünk,
- vállalatunk valamely részlegét be kellett zárunk.

A változók jól lefedik a vállalat input és output oldali nehézségeit csakúgy, mint a vállalaton belüli kényszerlépéseket. Az elemzés alapján a leginkább érintett (105 vállalat), a közepesen érintett (61) és a legkevésbé érintett vállalatok (82) csoportja alakult ki (2. ábra). Fontos hangsúlyozni, hogy észlelt változókról van szó, amelyek azt mutatják, ahogyan a válaszadó vezetők érzékelik a helyzetet.

A leginkább érintett vállalati kör minden területen intenzívebben éli meg a válságot – elsősorban annak input és output oldalát, de a többi csoporthoz képest a belső működésben is –, mint a másik két csoport tagjai. A közepesen érintett csoport viszonylag erős válaszreakciókra kényszerült (munkaerő elbocsátása), bár a válság hatásait – különösen annak értékesítési vonatkozásait – kevésbé értékelte súlyosnak, mint a másik két csoport. A legkevésbé érintett vállalatok a viszonylag erős értékesítési nehézségek mellett nem szembesültek komolyabb beszerzési problémákkal és a kérdőíves adatfelvétel idején még a belső reakciók is gyengének mondhatók.

2. ábra

A vállalatok észlelt érintettsége a válság szempontjából (1-5 skála)



A három csoport további elemzése érdekes összefüggéseket tár fel. Az egyes csoportok iparági átlaghoz és a legerősebb versenytársához viszonyított teljesítménye azt sugallja, hogy a leginkább érintett csoport rendelkezik a legjobb vállalati és operatív teljesítménnyel<sup>1</sup>. Bár nem minden mutatóban szignifikáns a csoportok közötti különbség, minden egyes mutatóban a leginkább érintett csoport értéke a legmagasabb. Szignifikáns a leginkább érintett csoport előnye a termelés fő versenyképességi mutatóiban (pl. minőség, választék, technológia színvonala, anyagellátás minősége és biztonsága).

Mindezek tükrében tehát egy kicsit át kell értékelnünk az eddigi eredményeket! *A leginkább érintett csoport valószínűleg nem objektív, hanem szubjektív módon, az észlelés szintjén érintett a leginkább. E vállalatok vezetői a leggyorsabban voltak képesek felfogni a válság jelentőségét, és nem késlekedtek erőforrásaikat a problémák kezelésére felhasználni.* A másik két csoport versenyhelyzetében nem mutatható ki szignifikáns különbség sem iparági, sem a versenytársakhoz hasonlított teljesítményben.

A válság észlelése tehát szorosan összefügg a vállalatok teljesítményével: a jobb teljesítménnyel rendelkező vállalatok hamarabb érzékelik a piac jeleit és gyorsabban képesek azokra reagálni. A gyorsabb érzékelést elősegíti az exportpiacokon való nagyobb jelenlét is, különösen a 2008-as világválságban. A 2008-ban az Egyesült Államokban kezdődött válság ugyanis mintegy féléves késéssel érkezett hazánkba (Szabó – Farkas, 2011), ezért a külföldön is értékesítő vállalatok hamarabb szembesültek a problémákkal. E késés egyik fontos oka lehet, hogy a magyar vállalatok jellemzően feljebb helyezkednek el az ellátási láncban (Szász – Demeter, 2010). Így a piacon megjelenő anomáliák az ellátási láncon keresztül csak később csapódnak le náluk, ugyanakkor az ingadozás mértéke is jelentősebb (Lee és társai, 1997).

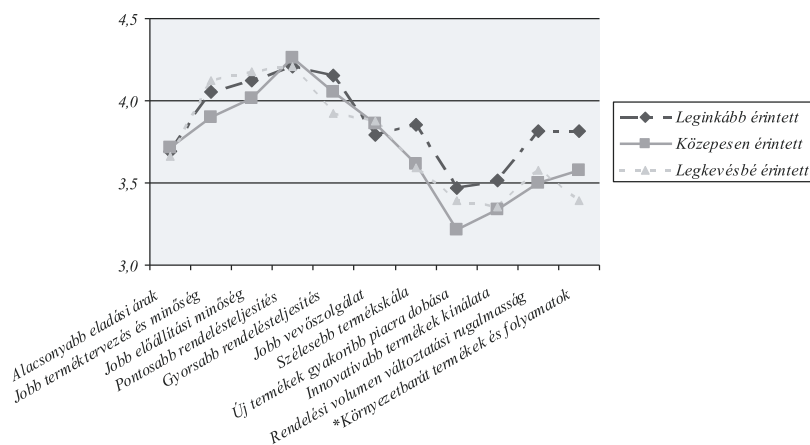
Tulajdonképpen hasonló jelenséget találtak Magyarországon Fodor és társai (2010). Négy országra kiterjedő vizsgálatukban arra a megállapításra jutottak, hogy „a 'proaktív' vállalatok pesszimistábban ítélték meg a válság növekedésre gyakorolt hatását, mint a reaktívak.” (15. old.)

Vajon milyen mértékben jelennek meg a csoportok közötti különbségek a termelési stratégia szintjén? Erre ad választ az 3. ábra. Szignifikánsan egyedül a környezetbarát termékek és technológiák terén kerekednek felül a legjobb vállalatok a másik két csoporton. Ugyanakkor az ábrán jól látszik, hogy teljesítményük éppen a rugalmassággal kapcsolatos kategóriákban – a termékválaszték és a volumenrugalmasság terén – múlja felül jelentősebben a többiek célkitűzéseit. Mindez

alátámasztja, hogy a rugalmasság a termelésben is viszonylag fontos versenyképességi tényező ebben a vállalati csoportban, mindamelllett, hogy a klasszikus versenyelőny-források saját prioritásait tekintve előrébb állnak a rangsorban.

3. ábra

### A három válságcsoport termelési stratégiái (1-5 skála)



\* A vízszintes tengelyen a változók megnevezése előtti csillag legalább  $p = 0,05$ -ös szignifikanciaszintre utal.

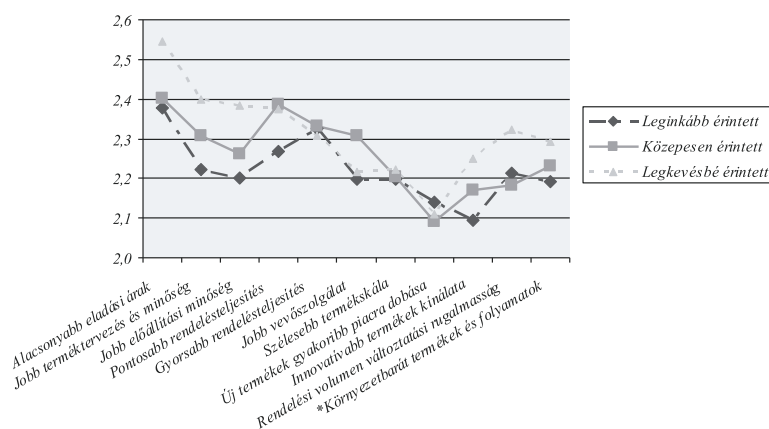
Közvetlenebb választ kapunk a válságreakciókra, ha azt nézzük meg, hogy a kitűzött célok fontosságát milyen mértékben írta felül a válság megjelenése. Erről ad számot a 4. ábra, melyen jól látható, hogy a legkevésbé érintett csoport változtatott stratégiáján (a 2-es szint jelent változatlan-ságot), a legtöbbet a legkevésbé érintett vállalat változtatott, ami némileg paradox helyzet, de megfelel a korábbi megállapításoknak.

Az ábra egyértelmű alátámasztása az első hipotézisnek. *Függetlenül az érintettség mértékétől mindhárom vállalatcsoportban az árak fontossága nőtt meg a legnagyobb mértékben<sup>2</sup>.* Bár szignifikáns különbség egyik stratégiai célban sincs, talán fogalmazhatunk úgy, hogy minél versenyképesebb a vállalat, annál kevésbé állítja az árakat versenystratégiájának középpontjába. Az ábra alátámasztja azt a feltételezést is (H4), miszerint az innováció megerősítése – bár potenciális válasz lehetne a piacszerzésre – nem alkalmazott stratégiai cél a Magyarországon működő vállalatok körében. Eredetileg is a legkevésbé fontos célok közé tartozott, de fontossága is a legkevésbé nőtt<sup>3</sup>.

Kevésbé egyértelmű a szolgáltatások helyzete (H3). *A legkevésbé és a közepesen érintett csoport jelentősen növelte a szállítások pontosságára helyezett hangsúlyt és mindhárom csoportban nőtt a szállítások gyorsaságának fontossága.* Ha ezeket a tényezőket a szolgáltatások részének tekintjük – és végül is miért ne tekinthetnénk annak, hiszen nem a termékekben, hanem a kiszolgálás minőségében okoznak változást –, akkor a harmadik hipotézist is elfogadottnak tekinthetjük. A jobb vevőszolgálat szerepe azonban csak a közepesen érintett vállalatoknál erősödött valamelyest. (4. ábra)

4. ábra

**A válságcsoportok termelési stratégiájának változása a válság hatására (1-3 skála, 2-nincs változás)**



\* A vízszintes tengelyen a változók megnevezése előtti csillag legalább p = 0,05-ös szignifikanciaszintre utal.

A vállalati méret, a tulajdonos és az export részaránya nem befolyásolja az árakra helyezett hangsúlyt (az összes többi csoportosító ismérve sem). Ezt foglalja össze az 1. táblázat. A vállalatméretre és az exportarányra végzett korrelációs elemzés sem hozott szignifikáns eredményt. Összességében tehát a vállalatméret, a tulajdonos kiléte és az export aránya nem gyakorolnak szignifikáns hatást az árakra helyezett hangsúly válság miatti változására, a 2. hipotézist tehát el kell vetnünk.

**1. táblázat A vállalatméret, a tulajdonos és az export hatása az árakra helyezett hangsúly válság miatti változására (1-3 skála, 2 = nincs változás)**

Vállalatméret	Kisvállalat	Közepes vállalat	Nagyvállalat	F (szign.)
	2,43	2,47	2,42	0,091 (0,913)
Tulajdonos	Többségi állami tulajdon	Többségi belföldi tulajdon	Többségi külföldi tulajdon	
	2,54	2,44	2,41	0,423 (0,655)
Export aránya	Nincs/Alacsony export	Közepes export	Jelentős export	
	2,48	2,60	2,33	1,072 (0,375)

Gyakorlatilag tehát sem a termelés stratégiájában, sem annak változásában nincs lényeges különbség a válságcsoportok között. A továbbiakban azt vizsgáljuk meg, hogy ha a stratégiában nincs különbség, akkor ez a hasonlóság vajon a termelési programokban is tükröződik-e? Az eredményeket az 5. ábra mutatja.

A termelési programok szintjén minden a termelési stratégiához hasonlóan alakult: a válság előtti hangsúlyokat tekintve a legelőrébb a leginkább érintett csoport járt a termelési programok alkalmazásában (5. ábra), ugyanakkor a legnagyobb hangsúlyeltolódás a legkevésbé érintett csoportban látható (6. ábra). Az emberi erőforrások fejlesztése viszonylag előkelő helyen szerepelt a válság előtt a közepesen és a legkevésbé érintett vállalatoknál, bár intenzitása így is éppen csak elérte el a leginkább érintett csoport erőfeszítéseinek szintjét. A munkaerő fejlesztésére komolyabb erőfeszítést egyik vállalat sem tett a válság hatására, tehát az 5. hipotézist el kell vetnünk. A legtöbb extra erőfeszítést mindhárom csoport az ellátásilánc-szintű minőségfelügyelet és a szolgáltatásokkal kapcsolatos fejlesztések terén tette, mely területeken a leginkább érintett vállalat már hamarabb

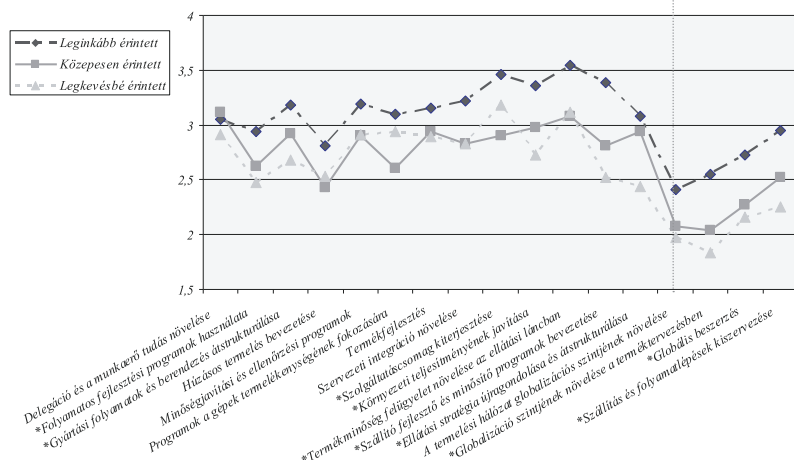
is megkezdte pozícióinak kiépítését. Az utóbbi egyértelműen támogatja a szolgáltatások fejlesztésére tett 3. hipotézist.

A legkevésbé érintett csoport hasonló szintű figyelmet szentel a válság hatására a hatékonyság növelésére a folyamatfókusz kialakítása, a gépek termelékenységének fokozása, a globális beszerzés erősítése terén tett erőfeszítésekkel, ami – legalábbis ebben a csoportban – támogatja a 6. és a 7. hipotézisben megfogalmazott állításokat.

**Következtetések**

Cikkünk fő célja a gazdasági világválság termelésre gyakorolt hatásainak bemutatása volt a versenyképesség kutatás adatainak elemzésével. Mivel a vállalatokra a válság különbözőképpen hat, ezért érintettségük alapján három – a leginkább, a közepesen és a legkevésbé érintett – csoportba soroltuk őket. Paradox módon azt találtuk, hogy a leginkább érintett csoport rendelkezik a legstabilabb működési stratégiával, gyakorlattal és eredményekkel, azaz ők kívánnak a legkevésbé változtatni eddigi eredményes működésükön. Mintha az érintettség kapcsán a szükséges intézkedéseket már idejekorán megtették volna (ezért a leginkább érintettek), de további jelentős változtatásokat már nem terveznek. A legkevésbé érintett csoportról ennek pontosan az ellenkezője mondható el: termelési stratégiájukat és gyakorlatukat a leghangsúlyosabban próbálják megváltoztatni a válság következtében, mely törekvés inkább tekinthető tűzoltás jellegűnek, mintsem előzetesen megfontolt és előkészített stratégiai válaszlépésnek. Az azonosított különbségek mellett eredményeink azt is mutatják, hogy bizonyos lépések – egy globális méretű válság esetén – minden vállalatnál kikerülhetetlenek: az érintettség szintjétől függetlenül az ár szerepe mindhárom csoportban megerősödött (H1 elfogadva), és ezt a

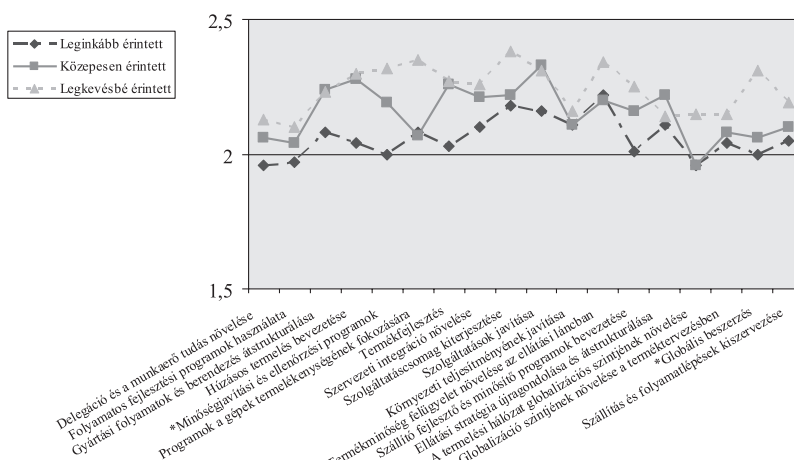
**A termelés és az ellátási lánc terén tett erőfeszítések a válság általi érintettség szerint (1-5 skála)**



\* A vízszintes tengelyen a változók megnevezése előtti csillag legalább p = 0,05-ös szignifikanciaszintre utal.

5. ábra

**A termelés és az ellátási lánc terén tett erőfeszítések változása a válság általi érintettség szerint (1-3 skála, 2 – nincs változás)**



\* A vízszintes tengelyen a változók megnevezése előtti csillag legalább p = 0,05-ös szignifikancia szintre utal.

6. ábra

vállalatméret, a tulajdonos kiléte és az export aránya sem befolyásolja szignifikánsan (H2 elutasítva). Ugyanakkor lényeges eredmény, hogy az ár szerepének erősödése összefüggést mutat a vállalatok eredményességével: minél jobban teljesít a vállalat, annál kevésbé jellemző rá áralapú versenysztratégia. Ez összhangban van a nemzetközi kutatások eredményeivel is (Badri és társai, 2000; Ward – Duray, 2000). A szolgáltatások fejlesztésére – elsősorban a szállítások minőségének javításával, illetve a szolgáltatási képességek javításával – tett erőfeszítések megerősödtek (H3 elfogadva), ugyanakkor az innováció szerepe az egyébként is alacsony szintről még tovább esett vissza (H4 elfogadva). A munkaerő fejlesztésé-

ben nem érzékelhető lényeges elmozdulás (H5 elutasítva). A folyamatok fejlesztésére és a globális beszerzésre viszont a legkevésbé érintett csoport a másik két csoportnál jelentősebb választ adott (H6, H7 részben elfogadva).

Az eredmények egyértelműen rámutatnak a rugalmasság – és ezen belül is az információszerzés és gyors felhasználás – jelentőségére. Válsághelyzetben első körben nincs idő a bizonytalanság csökkentésére, ilyenkor a vállalatok csak azzal a rugalmassággal tudnak reagálni, amivel pillanatnyilag rendelkeznek. Nem elég azonban rugalmasnak lenni, a szükséges lépéseket minél hamarabb és minél határozottabban meg is kell tenni a nagyobb problémák elkerülése érdekében. A kooperációs kapcsolatok át- és kialakításához – azaz a bizonytalanság és a válság miatt növekvő kockázatok csökkentéséhez – hosszabb időre van szükség. A tanulmányban ugyancsak fontos tanulsága, hogy a jól felkészült vállalatok kevésbé mennek bele tűzoltás jellegű tevékenységekbe. Talán azért sem jellemző ez rájuk, mert igyekeznek előre felkészülni a bizonytalan helyzetekre, ezért nem kell kapkodniuk, amikor azok bekövetkeznek. Ez a termelés területén egyértelműen lekövethető az adatokból.

**Lábjegyzetek**

<sup>1</sup> A 2007-es egy főre jutó üzemi eredmények alapján is összevetettük a három csoportot, hogy objektív adatok mentén is látni lehessen a különbségeket. Bár az F próbával végzett összehasonlítás eredménye nem szignifikáns, az abszolút számok alátámasztják a válság-érintettség és a vállalati teljesítmény közötti kapcsolatot. A leginkább érintett csoport egy főre jutó üzemi eredménye 3386 ezer Ft, a közepesen érintetté 1881 ezer Ft, a legkevésbé érintetté 993 ezer Ft.

<sup>2</sup> Az ár szerepe a vállalatok többségénél növekedett (átlag = 2,43), ugyanakkor ez a növekedés a többi versenycél növekedéséhez képest is magasabb (páronkénti t-teszt, p = 0,000).

<sup>3</sup> Az innovációhoz kapcsolható versenycélok (új termékek gyakoribb piacra dobása, innovatívabb termékek kínálata) összességében minden más versenycél-kategóriánál kisebb mértékben növekedtek (páronkénti t-teszt, p = 0,014)

## Felhasznált irodalom

- Badri, M. A. - Davis, D. - Davis, D.* (2000): Operations strategy, environmental uncertainty and performance: a path analytic model of industries in developing countries. *Omega*, vol. 28, p. 155-173.
- Beach, R. - Muhlemann, A. P. - Price, D. H. R. - Paterson, A. - Sharp, J. A.* (2000): Manufacturing operations and strategic flexibility: survey and cases. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 20, no. 1, p. 7-30.
- Brown, S. - Blackmon, K.* (2005): Aligning manufacturing strategy and business-level competitive strategy in new competitive environments: the case for strategic resonance. *Journal of Management Studies*, vol. 42, no. 4, p. 793-815.
- Chikán Attila* (2008): *Vállalatgazdaságtan*. Aula Kiadó, Budapest
- Chikán Attila - Czakó Erzsébet (szerk.)* (2009): *Versenyben a világgal. Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Chikán A. - Czakó E. - Demeter K.* (1996): *Vállalataink erőltetett (át)menetben. Gyorsjelentés a „Versenyben a világgal” kutatási program kérdőíves felméréséről*. 1996. október
- Chikán A. - Czakó E. - Zoltayné Paprika Z. (szerk.)* (2011): *Vállalati versenyképesség válsághelyzetben. Gyorsjelentés a 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. Vállalatgazdaságtan műhelytanulmány*
- Chikán A. - Czakó E. - Zoltayné Paprika Z. (szerk.)* (2002): *A vállalati versenyképesség alakulása a globalizálódó magyar gazdaságban*, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Cagliano, R. - Acur, N. - Boer, H.* (2005): Patterns of change in manufacturing strategy configurations. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 25, no. 7, p. 701-718.
- Demeter Krisztina* (2009): *Szolgáltatásmenedzsment Magyarországon a termelő- és a szolgáltatóvállalatoknál*. *Vezetéstudomány*, 40. évf., 2. szám, 9-22. o.
- Fodor Péter - Kiss Tibor - Poór József* (2010): *A válság hatása a HR-re és a tudásmenedzsmentre – négy kelet-európai ország szervezeteinek empirikus vizsgálata alapján*. *Vezetéstudomány*, XLI. évf., 10. sz., 2-18. o.
- Grewal, R. - Tansuhaj, P.* (2001): Building organizational capabilities for managing economic crisis: the role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing*, no. 65, p. 67-80.
- Grössler, A.* (2007): A dynamic view on strategic resources and capabilities applied to an example from the manufacturing strategy literature. *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 18, no. 3, p. 250-266.
- Hayes, R. H. - Wheelwright, S. C.* (1984): *Restoring our competitive edge: competing through manufacturing*. Editura Wiley, New York
- Király Júlia - Nagy Márton - Szabó E. Viktor* (2008): *Egy különleges eseménysorozat elemzése – a másodrendű jelzálogpiaci válság és (hazai) következményei*. *Közgazdasági Szemle*, LV. évf., július-augusztus, 573-621. o.
- Kiss János* (2008): *Termékfejlesztés és üzleti teljesítmény*. *Vezetéstudomány* 39. évf., 6. szám, 27-31. old.
- Lee, H. L. - Padmanabhan, V. - Whang, S.* (1997): The bullwhip effect in supply chains. *Sloan Management Review*, Spring, p. 93-102
- Losoncz Miklós* (2008): *Az amerikai hitelválság és világgazdasági következményei*. *Pénzügyi Szemle*, LIII. évf. 2. szám, 248-264. o.
- Miller, K. D.* (1992): A framework for integrated risk management in international business. *Journal of International Business Studies*, vol. 23, no. 2, pp. 311-331.
- Miller, K. D.* (1993): Industry and country effects on managers' perceptions of environmental uncertainties. *Journal of International Business Studies*, vol. 24, no. 4, p. 693-714.
- da Silveira, G. J. C.* (2005): Market priorities, manufacturing configuration and business performance: an empirical analysis of the order-winners framework. *Journal of Operations Management*, vol. 23, no. 3, p. 662-675.
- Skinner, W.* (1969): Manufacturing – the missing link in corporate strategy. *Harvard Business Review*, vol. 47, no. 3, p. 136-145.
- Swamidass, P. - Newell, W.* (1987): Manufacturing strategy, environmental uncertainty and performance: a path analytic model. *Management Science*, vol. 33, no. 4, p. 509-524.
- Szabó József - Farkas Szilveszter* (2011): *A válság hatásai a magyar kis- és középvállalati szektorban*. *Vezetéstudomány*, XLII. évf. 9. sz. 29-39. o.
- Szász Levente - Demeter Krisztina* (2011): Supply chain position and servitization effort of companies in Eastern and Western Europe. *Journal of International Business and Economics*, vol. 11, no. 1, p. 104-112.
- Voss, C. A.* (1995): Alternative paradigms for manufacturing strategy. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 15, no. 4, p. 5-16.
- Ward, P. - Bickford, D. - Keong Leong, G.* (1996): Configurations of manufacturing strategy, business strategy, environment and structure. *Journal of Management*, vol. 22, no. 4, p. 597-626.
- Ward, P. - Duray, R.* (2000): Manufacturing strategy in context: environment, competitive strategy and manufacturing strategy. *Journal of Operations Management*, vol. 18, p. 123-138.
- Wimmer Ágnes* (2010): *Teljesítménymenedzsment*. in: *Demeter Krisztina (szerk.): Az értékteremtés folyamatai, jegyzet*