

ANTAL-MOKOS Zoltán-TÓTH Krisztina

VÁLLALATI STRATÉGIÁK MAGYARORSZÁGON AZ 1990-ES ÉVTIZEDBEN

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

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

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

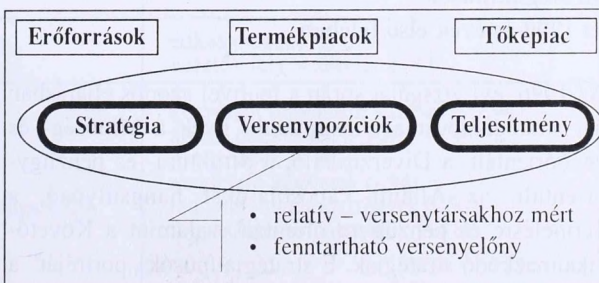
* A szerzők köszönetet mondanak Kovács Péternek és Szendrői Gábornak a tanulmány elkészítéséhez vezető kutatási programban nyújtott értékes közreműködésükért, valamint a felmérésben részt vett vállalatok vezetőinek a munkájukhoz nyújtott segítségükért.

A vizsgálat fogalmi és módszertani kerete

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

1. ábra

Az értékteremtés vázlatos folyamata



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

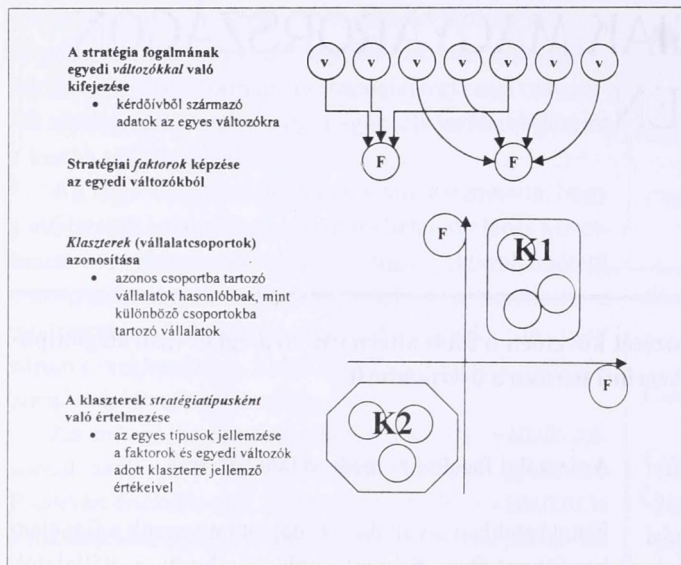
Jól ismert azonban, hogy Magyarországon korábban nem, de még az 1990-es évek során sem beszélhettünk a stratégia klasszikus versenypiaci kontextusáról, ami kötelezővé teszi a kutató számára a kész vizsgálati mo-

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

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

2. ábra

A kutatás módszertanának sémája



2. klaszter (n=22): Diverzifikáló vállalatok

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

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

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

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

Stratégiatípusok az 1990-es évek első felében

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1. táblázat

Stratégiatípusok jellemzői (stratégiai változók és átlagtól való eltérés)

1996. évi felmérés

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

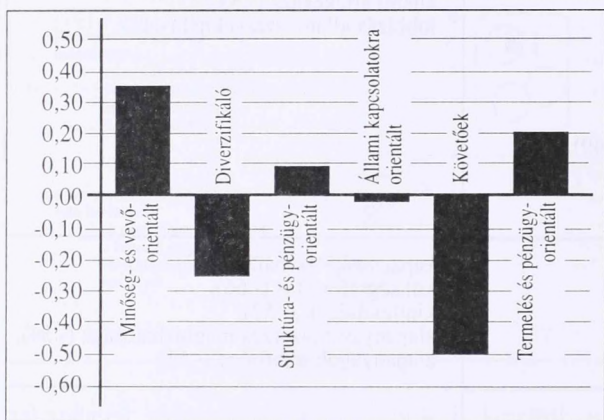
vállalatok tartoznak ebbe az utolsó csoportba. Nincs egyetlen olyan faktor, illetve stratégiai pozíciót jelző változó, amelyben jobb teljesítményt nyújtanának, mint versenytársaik.

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

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

3. ábra

Stratégiák és teljesítmény
1996. évi felmérés, 1992-96. évekre vonatkozóan



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

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

Környezeti hatások az 1990-es évek közepén

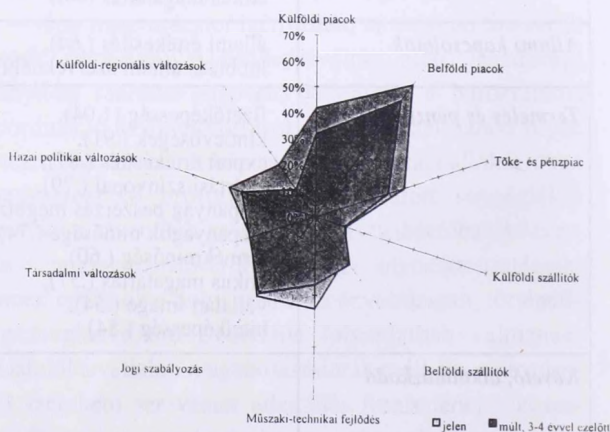
A vállalatok működési környezetét néhány területet leszámítva növekvő bizonytalanság jellemzi a múltbeli (három-négy évvel korábbi) és a jelenbeli (1999. eleji) állapot összevetése alapján. A válaszadók a külföldi és a belföldi szállítók vonatkozásában ítélték kiszámíthatónak

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

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

4. ábra

A vállalati működés bizonytalanságának forrásai



Az origótól való távolság a magukat bizonytalannak érző vállalatok arányát mutatja

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

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

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

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

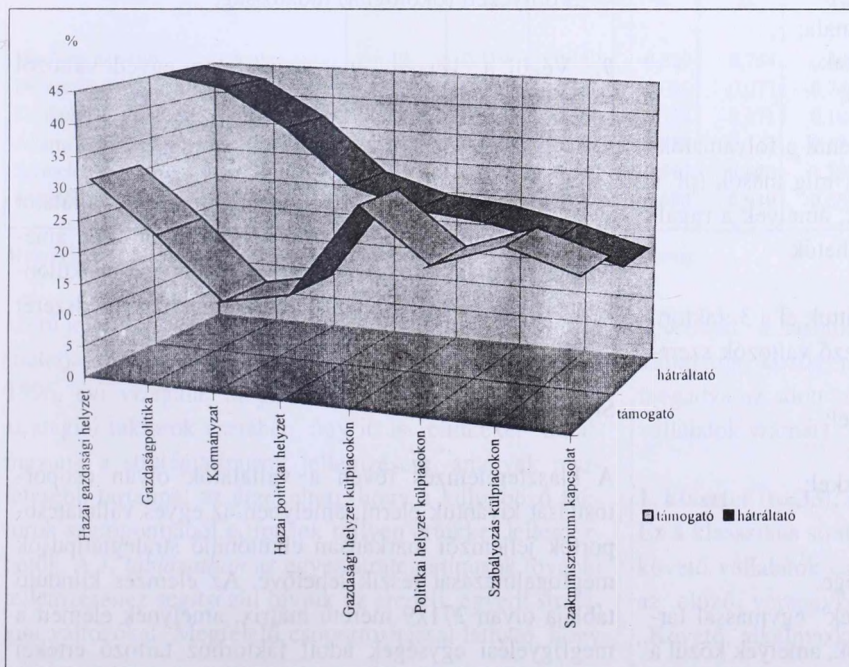
Stratégiai klaszterek

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

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

5. ábra

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



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

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

Stratégiai faktorok

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

7. A „*Termékválaszték*” faktor elemei

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

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

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

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

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

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

Stratégiatípusok

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

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

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

Rajzoljuk meg ezúttal is a stratégiatípusok szöveges

2. táblázat

Stratégiai klaszterek jellemzése faktorok szerint

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

Megjegyzés: a klaszterek értelmezéséhez a sötétített értékek veendő figyelembe.

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

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

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

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

Stratégiatípusok jellemzői (stratégiai változók és átlagtól való eltérés)

1999. évi felmérés

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

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

2. klaszter (n=22): Termelési hatékonyság

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

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

3. klaszter (n=54): Értékesítésorientált

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

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

4. klaszter (n=46): Szervezeti hatékonyság

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

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

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

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

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

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

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

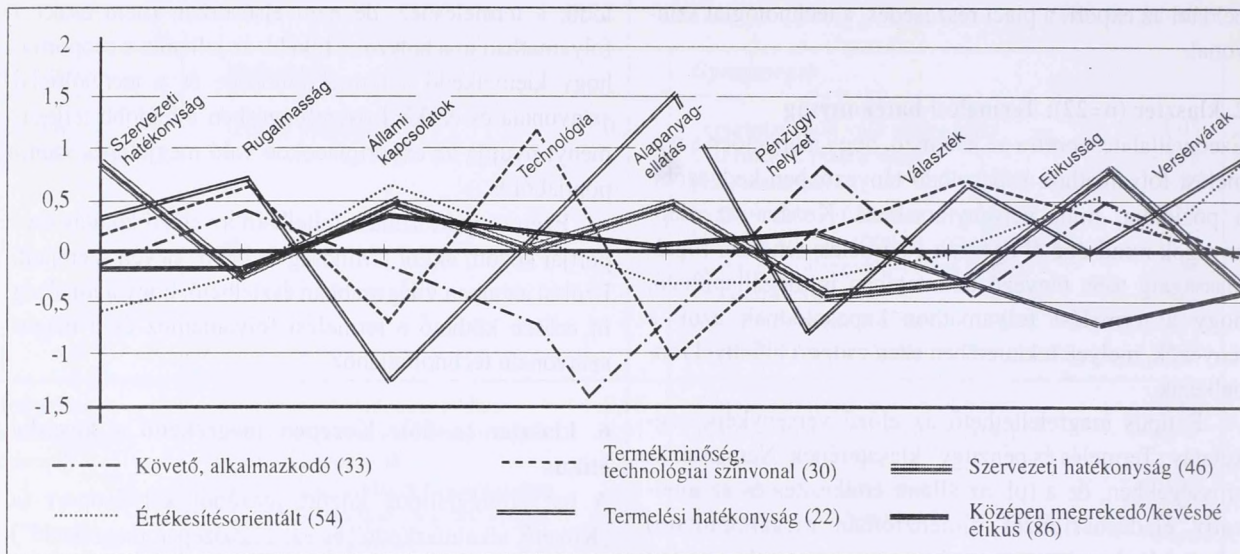
Állami kapcsolatokra orientált stratégiatípus tehát ezúttal – olyan tisztán és nagy számban, mint az első felmérés alkalmával – nem volt kimutatható. Némelyik „klasszikus” stratégia a várakozásoknak megfelelően tartósan bizonyul, míg az adott kontextusnak megfelelő új magatartáselemek is stratégiatípusba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

Stratégia, méret és teljesítmény

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

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

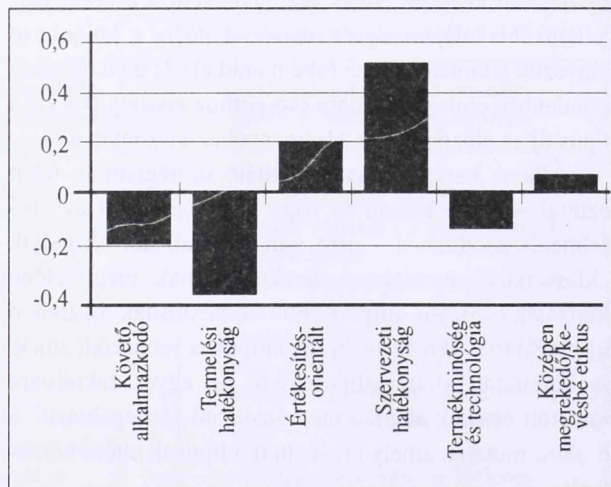
Stratégiatípusok jellegábrái



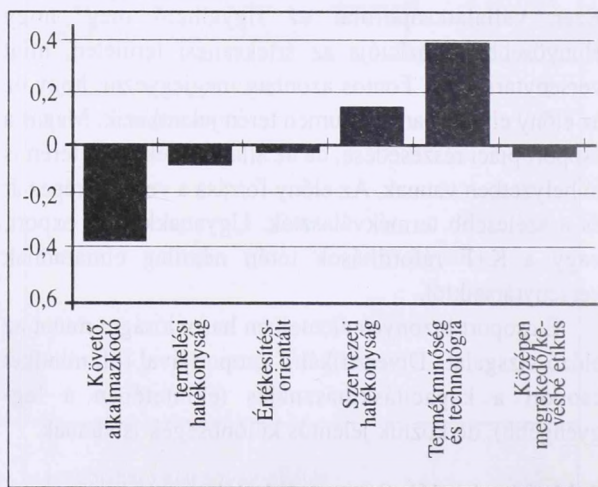
7. ábra

8. ábra

Stratégiatípusok és vállalati méret



Stratégiatípusok és teljesítmény



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

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

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