



BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM  
VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET  
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

---

Kecskés Zsuzsanna – Kolos Krisztina:

# VÁLLALATI HÁLÓZATOK HATÁSA A VERSENYKÉPESSÉGRE

VERSENYBEN A VILÁGGAL 2004 – 2006  
GAZDASÁGI VERSENYKÉPESSÉGÜNK VÁLLALATI NÉZŐPONTBÓL  
CÍMŰ KUTATÁS

24. sz.  
műhelytanulmány

---

VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT  
[http://www.uni-corvinus.hu/vallgazd/kutatas/versenykepesseg\\_main.html](http://www.uni-corvinus.hu/vallgazd/kutatas/versenykepesseg_main.html)

[www.competitiveness.hu](http://www.competitiveness.hu)  
[versenykepesseg@uni-corvinus.hu](mailto:versenykepesseg@uni-corvinus.hu)  
T: 482 5903 Fax: 482 5859

**Kecskés Zsuzsanna – Kolos Krisztina: Vállalati hálózatok hatása a versenyképességre  
című tanulmánya**

**a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK CÍMŰ MŰHELYTANULMÁNYSOROZAT**

**24. számú kötete.**

**2006. január**

**A tanulmány szakmai tartalma a forrás megjelölésével és a hivatkozási szokások betartásával  
felhasználható és hivatkozható.**

# Tartalom

<b>1. BEVEZETÉS</b> .....	<b>5</b>
<b>2. ELMÉLETI HÁTTÉR</b> .....	<b>6</b>
<b>3. KUTATÁSI EREDMÉNYEK</b> .....	<b>10</b>
3.1. A VÁLLALATI HÁLÓZAT KITERJEDTSÉGÉNEK MÉRÉSE .....	10
3.2. A VÁLLALATI HÁLÓZAT ÉS A KONTROLL ÖSSZEFÜGGÉSEI .....	15
3.3. A VÁLLALATI HÁLÓZAT EGYES RELÁCIÓINAK FONTOSSÁGA .....	17
<b>4. KÖVETKEZTETÉSEK</b> .....	<b>19</b>
<b>MELLÉKLET</b> .....	<b>21</b>

## **Összegzés**

Tanulmányunkban a vállalati hálózatok szerepét elemezzük. Szakirodalmi áttekintésünk alapján a vállalati hálózat három fontos jellemzőjére koncentrálunk: a vállalati hálózat kiterjedtségét és a vállalat kontroll-képességét elemezzük, valamint a vállalati hálózaton belül az egyes relációk stratégiai fontosságát is vizsgáljuk. A kutatás egy kérdőíves felmérésen alapul, amelyre 2004-ben került sor, a minta 301 vállalatból áll. A tanulmány legfőbb kérdésfeltevése az, hogy a vállalati hálózat hogyan járul hozzá a vállalati versenyképességhez. E kérdéskörön belül a vállalati hálózat és a vállalati teljesítmény valamint más vállalati és piaci jellemzők összefüggéseit elemezzük.

## **Impact of Business Networks on Competitiveness**

### **Abstract**

The research paper focuses on the role of business networks. Based on a literature review three important characteristics of business networks are identified: extension of business networks, ability of the firm to control its business networks and the strategic importance of types of relations within the network. The research is based on a survey that took place in 2004, the sample consists of 301 companies. The main research issue is what impact business networks have on competitiveness. Within this research issue we analyse the relationship between business networks and business performance and other characteristics of the firm and the market.

# 1. Bevezetés

A vállalati hálózatok hatásának elemzése során arra keressük a választ, hogy a vállalatok milyen területeken (disztribúciós, logisztikai, közkapcsolat, export, stb.) rendelkeznek külső kapcsolatokkal. Az egyes funkcionális területekhez kötődő kapcsolatrendszer kiterjedtségének mérésére kifejlesztünk egy mutatószámot és megvizsgáljuk, hogy az üzleti szféra és a tulajdonosi háttér, és más a vállalatot jellemző változók hogyan befolyásolják ennek értékét.

A másik fő célunk annak feltárása, hogy vajon a vállalati hálózatok működése és a vállalati teljesítmény között milyen összefüggés van. A vállalati hálózatok jellemzésénél kiemelten támaszkodunk a vállalat kontrollt gyakorló képességére.

Hipotézisek:

1. A multinacionális nagyvállalatok, és a hazai nagyvállalatok kiterjedtebb vállalatközi kapcsolatrendszerrel bírnak. (pl. reklámügynökség, logisztikai szolgáltató, beszállítói kör, banki kapcsolatok, kapcsolat önkormányzatokkal, külső tanácsadó cég )
2. Az iparág jellemzői pozitívan befolyásolja a vállalatközi kapcsolatrendszer kiterjedtségét.
3. A vállalatközi kapcsolatrendszer kiterjedtsége a piaci teljesítményt pozitívan befolyásolja.
4. Az, hogy a vállalat mennyiben képes kontrollt gyakorolni a vállalati hálózatban, hatással van a vállalatközi kapcsolatokból származó előnyök érvényesítésére, és ezáltal a teljesítményének növelésére.

Az elemzés alapja egy 2004-ben készült vállalati megkérdezés, amely 50 főnél több alkalmazottat foglalkoztató jogi személyiséggel bíró cégeket foglal magában. -A minta 301 vállalatból áll, a válaszolási arány 23% volt. A mintában szereplő vállalatok többsége a középvállalatok körébe tartozik, túlnyomó többségük hazai tulajdonban van és felük a feldolgozóipari tevékenységet folytat. A kutatás módszertanáról és a mintáról részletes elemzés található a Versenyben a világgal c. kutatási program korábbi tanulmányaiban (Chikán, Czakó, 2005, Lesi, 2005).

Tanulmányunk első részében áttekintést adunk a hálózatok hatásával foglalkozó szakirodalomról, hangsúlyt fektetve más kutatásokban alkalmazott módszertan bemutatására is. Ezt követően kutatási eredményeket mutatjuk be, a tanulmányt a további kutatásokra vonatkozó javaslatokkal zárjuk.

## 2. Elméleti háttér

A vállalati hálózatok magyarázó elméletei sokrétűek: módszertani alapjaként sokszor a szociális hálózatok elemzési kerete szolgál, de ugyanúgy találni a szakirodalomban játékelméleti háttérű, tranzakciós költség alapú, valamint kulturális különbségeken nyugvó magyarázatokat. Bármely elméletet is alkalmazzuk a hálózatok vizsgálata során, az alapvető kérdés ugyanaz marad: miért rendelkeznek a vállalatok különböző intenzitású, és kiterjedésű partneri körrel, milyen előnyöket realizálnak ezekből a kapcsolatokból?

A hálózatok hatásának elemzésénél Hakansson és Ford (2002) normatív megközelítéséből indulunk ki, akik azt vizsgálták, hogy az egyes vállalatoknak hogyan kell más cégekkel együttműködniük az üzleti hálózatokban. A hálózat általános definiálását, és a fogalom konkrétan üzleti hálózatok körére való leszűkítését követően kutatásuk a hálózatok létéből adódó gyakorlati kérdéseket tárgyalja, minthogy (1) a hálózatok milyen különleges lehetőségeket, illetve megszorításokat kínálnak a vállalatok számára, (2) milyen kölcsönös hatást gyakorolnak a hálózatban levő vállalatok egymásra, illetőleg (3) egy vállalat, hogyan tud ellenőrzést gyakorolni a hálózat felett / a hálózat milyen hatással van magára a vállalatra. A szerzők hálózat-kutatás alábbi szempontjait emelik ki.

A hálózatok szimultán serkentő és korlátozó jellegének eredője (1) elsősorban a hálózat „nehézkességén” [heaviness], illetve „változatosságán” [variety] múlik. –A „nehézkesség” alatt a szerezők a változások költségeit, és a hálózatban belül elérhető erőforrások használatának kényszerét értik. A változatosság [variety] a folyamatos tanulási folyamatra, a hálózatba való beágyazottság állandó fejlesztésének tevékenységére utal. A (2)-es kérdés folyamánként a kutatásnak arra kell fókuszálnia, hogy a vizsgált vállalat[ok] a hálózat más tagjainak perspektíváiból vizsgálva hogyan jellemezhetőek, tehát a belső megközelítés helyett a vállalaton kívülre kell helyezni a kutatás fókuszát.

Hakansson és Ford (2002) a hálózati kontroll vizsgálatának jelentőségéről és veszélyeiről -is értekezik. Explicite kimondásra kerül, hogy a hálózatban működő vállalatoknak befolyásuk növelésére kell törekedniük, a teljes kontroll megszerzése azonban az interaktivitás megszűnéséhez, a hálózati dinamika lelassulásához vezet. A kontroll ebben a megközelítésben tehát a vállalat hálózatban betöltött szerepének fontos indikátora. A szerzők azt is hangsúlyozzák, hogy az üzleti-hálózatok kutatásának nem lehet célja sem a hálózatok jövőbeni fejlődésének –, sem a konkrét hálózati tevékenységek végső hatásának előrejelzése, mivel a sok szereplő számtalan cselekvési alternatívája jelentős bizonytalansági tényezőt hordoz magában.

Zang (1993) a vállalati hálózatok kialakulását az interperszonális kapcsolatok vizsgálatán keresztül vette górcső alá. Elmélete szerint a hálózatiásodás mögött nem pusztán gazdasági megfontolások állnak: a jól működő üzleti kapcsolatok alapvető feltétele a bizalom, és mint olyan, ez emberek között áll fent. Elmélete szerint a családi kapcsolatok, illetve a barátság, azaz a személyes kapcsolatok hálózata a vállalati szövetségek egyik legfontosabb sarokköve. A hálózati kapcsolatok a versenyt együttműködéssé transzformálják, azaz a versenyt magát más területre helyezik át, ahol az egyes hálózatok komparatív előnyei jobban érvényesíthetőek. Az interperszonális kapcsolatok mellett Zang szerint a kiemelkedő reputáció is a hálózatiásodás irányába hat, azáltal, hogy erősíti az adott cég iránti bizalmat. Marquis (2003) arra mutat rá, hogy a hálózatiásodás nem új keletű jelenség, alapját a hosszú évekre visszatekintő vállalati kapcsolatok alkotják. A vállalati kapcsolatok egyfajta lenyomatot képeznek a szervezetben, amely hatással van a szervezeti kultúrára, valamint a cég eredményességére egyaránt.

Cruz (1993) a vállalati hálózatok kialakulását egyértelműen a tranzakciós költségek elméletére vezeti vissza. A vállalati hálózatot új szervezeti felépítésként értelmezi, ahol azáltal, hogy a résztvevő partnerek látják el az output előállításához szükséges tevékenységek egy részét, a hálózat megőrzi stratégiai vezető szerepét. A hálózatok határai nem feltétlenül az üzleti szférában találhatóak, az egyetemekkel, illetve a kormányzattal ápolt kapcsolat is ebbe a rendszerbe integrálható be. A „leány” típusú hálózatok abban különböznek az együttműködő vállalatok szövetségétől, hogy az anyavállalat hozta létre ezeket, acélból, hogy rugalmasabb szervezeti struktúrával működhessen. Az út a versenyképesség felé a belső szolgáltatási egységtől vezet a versenyképes hálózati partnerig.

A nagyvállalatokkal ellentétben a kisvállalatokat nem a formális hálózatok kialakításának gyakorlata jellemzi (Kingsley-Malecki, 2004). A kisvállalatok a hálózati struktúrában nem szoros kapcsolatokat alakítanak ki, hanem eseti jelleggel, tanácsadási célból használják fel egymás szaktudását. Különbség mutatkozik a városi és a vidéki kisvállalatok hálózati mintázatai között: vidéken sokkal kisebb terjedelmű, stabilabb vállalati kör alkot egy hálózatot, míg a városokban, ahol sokrétű az információhoz jutás lehetősége, nagyobb számú kapcsolatot tartanak fent a cégek, és gyakrabban is aknázzák ki őket. Szerzők formális hálózatoknak tekintik azokat a vállalati szerveződések, amelyekben az inputok és outputok előzetesen felosztásra kerülnek az üzleti siker érdekében. Az informális hálózatok ezzel szemben a szervezetek (vállalatok, kormányzat, non-profit) egy csoportjaként definiálhatóak, amelyek közösen érdekeltek egy vállalat sikerének létrehozásában.

Függetlenül a hálózatok formális vagy informális jellegétől Pittaway és szerzőtársai (2004) a hálózati jelleg és az innováció kapcsolatának alakulását járják körbe. Véleményük szerint a hálózati architektúra meghatározhatja az innováció jellegét (pl. folyamat / szervezeti innováció) Kutatásuk során megállapítást nyert, hogy a hálózati együttműködés serkentőleg hat az innovációra, így ezáltal a cég versenyképességére az iparágak széles körében, valamint azt is empirikus bizonyítékokkal támasztották alá, hogy a hálózati együttműködés egyfajta közös infrastruktúrát igényel.

Achrol és Kotler (1999) vállalati hálózatokkal foglalkozó írásukban a marketing lehetséges szerepei alapján különítik el az egyes hálózattípusokat. Négy hálózattípust különítenek el: a belső, a vertikális, a piacon belüli (horizontális), valamint az alkalmi hálózatokat. A belső hálózatokat a teamek közötti megosztott szerep jellemzi, a felelősség nem egyértelmű delegálása funkcionális marketing-osztály kialakítását eredményezi. A vertikális hálózatokban – amelyeket a technológia központúsága jellemzi – a marketing tevékenység az egyes tagoknál szétszórva jelenik meg. A tagok célja, hogy saját területükön innovatív vezetőkké legyenek, amelyhez olyan marketing-teljesítmények kellene, mint rendszerkoordináció, technológiai előrejelzés, kockázatkezelés, teljesítménymérés, transzferárok problémájának áthidalása, stb. A piacon belüli hálózatokban agresszívebben kell kormányozni a piacokat és a technológiákat, mint eddig. A hálózattípusra a pénzügy és a marketing integrációja jellemző. Az alkalmi hálózatok feladata a termékkészlet szervezése helyett a piacok szervezésére terjed ki. A fogyasztóval kialakított bizalmi kapcsolat felhatalmazza a hálózatot a fogyasztói választás optimalizálására.

Míg Hakansson és Ford (2002) megközelítése tisztán elméleti alapú volt, a hálózatok természetét vizsgáló egyéb bemutatásra került koncepciók mindegyike kvantitatív módszertanú mintavétel alapján került megfogalmazásra. Halinen és Törnroos (2005) a jelenkori üzleti hálózatok vizsgálatának legoptimálisabb módszereként – annak sokrétűsége és komplexitása folyamányaként – ennek ellenére az eset-tanulmány módszert javasolják. Munkájuk elsődleges hozzáadott értéke mégsem az eset-módszer felsőbbrendűségének hirdetése, ennél sokkal nagyobb hangsúly került a módszer buktatóinak, esetleges veszélyeinek ismertetésére. Easton-nal összhangban (Easton, 1995) kiemelten problematikus területként értékeli (1) a hálózatok körülhatárolásának, (2) komplexitásának, (3) a statikus, keresztmetszeti megközelítésnek, (4) valamint az esetek összehasonlításának kérdéseit.

A hálózat körülhatárolásának első lépéseként a közvetlen és közvetett kapcsolatban álló cégek feltérképezését, a vizsgált cég üzleti hálózatban betöltött szerepének, annak fontosságának kutatását, valamint a más cégekkel kialakított kapcsolatok erősségének vizsgálatát javasolják. A hálózati komplexitás megragadására alkalmas módszer lehet a beágyazottság vizsgálata: a beágyazottság szintje mellett annak típusa is megragadható (területi, szociális, stb.-), illetve vizsgálat alá vonható, hogy a hálózat az üzleti környezet mely szintjén működik / a releváns vállalatokat horizontálisan, vagy vertikálisan integrálja-e. Az egyszeri adatfelvétel ténye ugyan egyfajta statikus, keresztmetszeti megközelítést sugall, az eset-módszer segítségével azonban feltérképezhető a múlt alakulása, a hálózati sajátosságok változása is. Mivel a hálózati folyamatok időbeli beágyazottsága a leginkább nyilvánvaló, így az individuum és a kontextus megragadása mellett a múlt a jelen és a jövő kapcsolatának vizsgálata a kérdésben egyaránt releváns. Ugyan Hakansson és Ford (2002) óva intették a kutatókat a hálózatok jövőbeli fejlődésének feltérképezésétől annak komplexitása és bizonytalansági



tényezőinek sokasága miatt, feltételezhetően az általánosító következtetések levonása ellen szólaltak fel. Az eset-tanulmány egyszereplős jellege miatt sok-szereplős hálózatok egyes vállalatainak vizsgálata javasolt, minél több szereplőt tömörít ugyanis egy vállalati hálózat, annál kevesebb specifikum jellemzi, a gazdasági élet automatizmusai annál inkább érvényesülnek. Elméleti felvetések megalapozásának céljából végzett eset-tanulmányok esetén egy hálózaton belül több szereplő bevonása célszerű, lehetővé téve ezzel az egy hálózaton belüli szereplők összehasonlítását.

### 3. Kutatási eredmények

A kutatási eredmények ismertetését a vállalatközi kapcsolatok kiterjedtségének elemzésével kezdjük majd pedig a vállalat által gyakorolt kontroll hatását mutatjuk be, végül a vállalati hálózat relációinak stratégiai fontosságát vizsgáljuk.

#### 3.1. A vállalati hálózat kiterjedtségének mérése

A vállalatközi kapcsolatok kiterjedtségének mérésére egy olyan mutatószámot képeztünk, amely jelzi, hogy az egyes üzleti funkciók működése során mennyiben támaszkodik a vállalat külső cégekre, amely a vállalati hálózat nagyságának indikátoraként értelmezhető. A mutatószám a következő elemekből áll:

1. sz. táblázat: A vállalatközi kapcsolatok kiterjedtségét mérő mutatószám elemei (n=301)

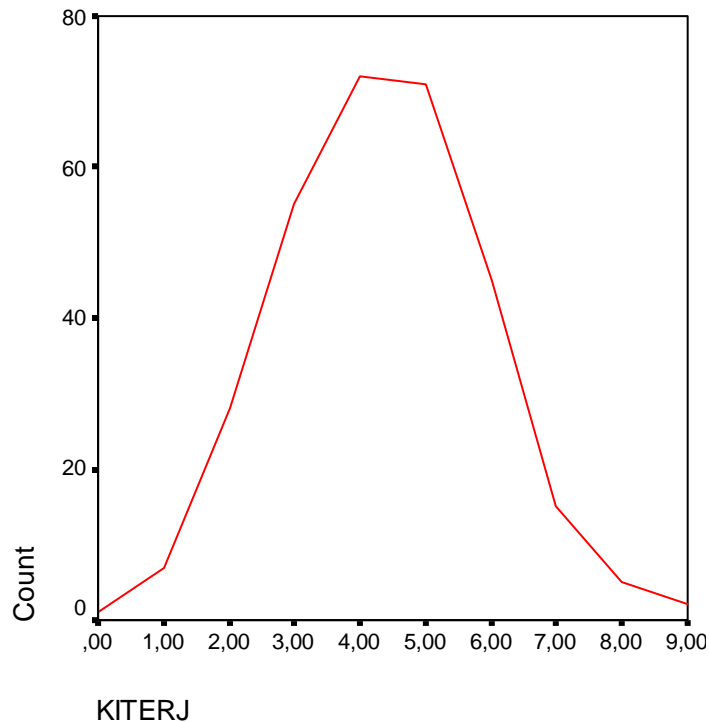
Elem	Alkalmazók %-os aránya
Külső hirdetési cég alkalmazása	45,5%
Logisztikai szolgáltató alkalmazása	69,8%
Online kapcsolat alkalmazása	51,5%
Stratégiai tanácsadó alkalmazása	16,6%
Stratégiai szövetség alkalmazása	16,3%
Többes banki kapcsolat	79,1%
K+F együttműködés alkalmazása	22,9%
Többes beszállítói kapcsolat	88,7%
Informatikai szolgáltató alkalmazása	13,3%
Export közvetítők alkalmazása	29,6%

\* a változók létrehozásáról a mellékletben található több információ

Megállapíthatjuk, hogy a mintában szereplő vállalatok leginkább beszállítói és banki kapcsolataikat diverzifikálják, és legkevésbé pedig informatikai kapcsolataikat. Pozitív, hogy a vállalatok fele alkalmaz online eszközöket a vevőkkel való kapcsolataiban.

A fenti tíz elem bináris (0-1 értékű) változókká való átalakításával és összegzésével egy mutatószámot kapunk, amelynek megoszlását a következő ábra szemlélteti. A mutatószám átlaga 4,33, szórása 1,55, terjedelme (0-9).

*1. sz. ábra A kapcsolatok kiterjedtségének gyakorisági megoszlása*



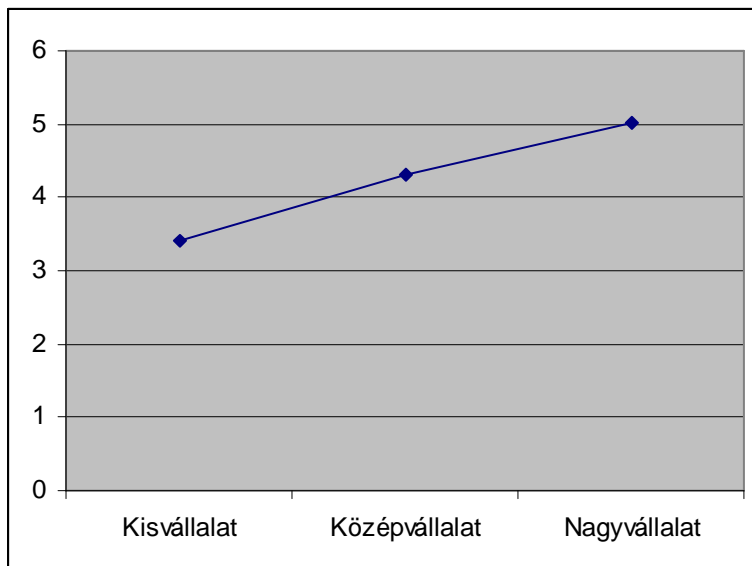
A következőkben azt nézzük meg, hogy a vállalat egyes jellemzői befolyásolják-e a kapcsolatok kiterjedtségét. Az összefüggéseket részletesen bemutató táblázatok a mellékletben találhatóak.

A vállalati jellemzők hatásának vizsgálatához a kapcsolatok kiterjedtségét kifejező mutató átlagértékeit hasonlítottuk össze az egyes vállalati csoportokban (ANOVA). Az alkalmazott statisztikai próba az F próba volt, amely a csoportátlagok egyezőségét jelentő nullhipotézist teszteli.

Szignifikáns különbség mutatkozott a vállalati méret szerinti csoportokban. A vállalati méret kapcsolatokra gyakorolt hatását más tanulmány is kimutatta.- Wimmer (2005) a Fókuszban a verseny c. kutatás egy másik tanulmányában megállapította, hogy a kisebb vállalatok kevesebb jelentőséget tulajdonítanak a vevői kapcsolatokból származó imázsnak és fejlesztési előnyöknek, mint a nagyobb méretű vállalatok.

A 2. ábrán látható, hogy éles különbség mutatkozik a kapcsolatok kiterjedtségében: a nagyobb méretű vállalatok lényegesen nagyobb kapcsolati hálóval rendelkeznek, amit feltehetőleg egy jól kihasználható erőforrást jelent számukra.

2. sz. ábra: A kapcsolatok kiterjedtsége az egyes vállalati csoportokban (átlagértékek, n=301)

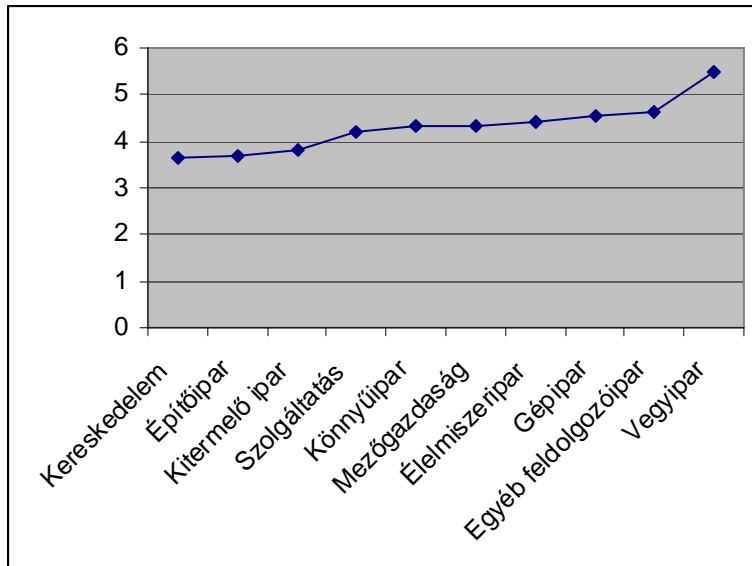


Ezen eredmény megerősíti a szakirodalom megállapításait is. Kingsley és Malecki (2004) eredményei szerint a kisebb vállalatokat kevésbé jellemzik formális kapcsolatok, mint a nagyobb vállalatokat. A kapcsolati hálójuk inkább eseti, személyes kötődéseken alapuló informális kapcsolódásokat tartalmaznak.

A kapcsolatok kiterjedtségét meghatározza a fő tevékenység jellege is. A 3. ábrán a kiterjedtség mutató átlagértékeit tüntettük fel tevékenységek szerint, emelkedő sorrendben. A mutatószám a kereskedelem, az építőipar és a kitermelőipar esetében a legalacsonyabb, míg a legnagyobb átlagértékeket a vegyipar és a gépipar esetében kaptuk. Az eredmények első látásra meglepőnek tűnnek, különösen a kereskedelem esetében vártunk magasabb értékeket, hiszen ebben a szektorban is egyre inkább megjelennek a stratégiai szövetségek, beszerzési társulások, vagy az intenzív verseny miatt nő a marketingbüdzsé, ami marketingszolgáltató igénybevételét követeli meg. Árnyaltabb képet kapunk azonban, ha kontrolláljuk a vállalati méret hatását. (Melléklet: 12-14. táblázat). Eszerint a fenti megállapítások inkább a kisvállalati almintára igazak. A közepes vállalati méret esetében az építőiparban és a kitermelő iparban alacsonyabb a kapcsolatok kiterjedtsége, a vegyiparban, és a mezőgazdaságban a legmagasabb, a kereskedelemben pedig közepes. A

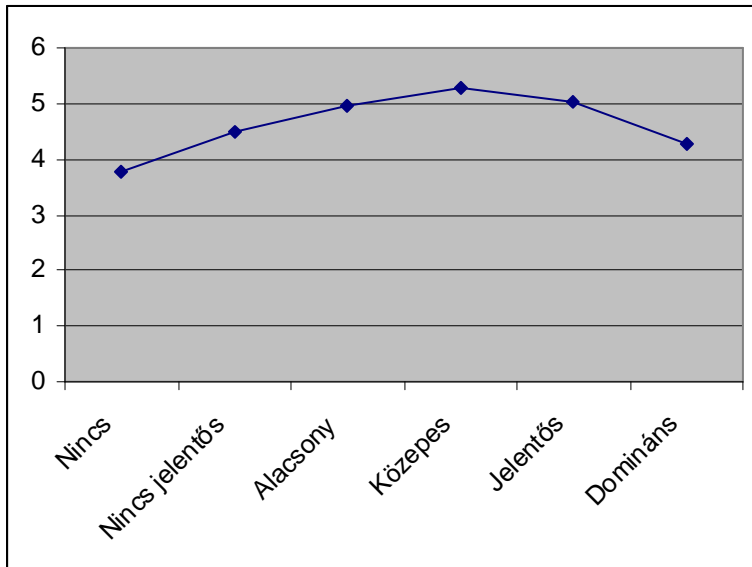
nagyvállalati almintában nincs szignifikáns összefüggés kapcsolati kiterjedtség és ágazati besorolás között.

3. sz. ábra. A kapcsolatok kiterjedtsége ágazatok szerint (átlagértékek, n=301)

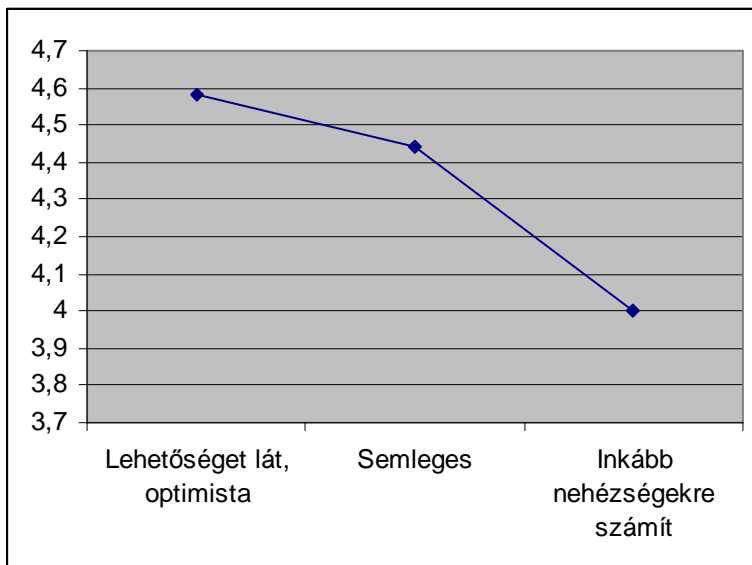


A kapcsolatok kiterjedtsége valamint az exportorientáció, és az EU-val kapcsolatos várakozások között is szignifikáns összefüggés mutatkozott (4. és 5. ábra). Az exportorientáció esetében az exporttevékenységgel rendelkezők, és exportot nem folytatók között érezhető a különbség. Ez utóbbi csoport esetében a kapcsolatok kiterjedtsége alacsonyabb. Ennek oka egyrészt abban van, hogy az exportközvetítők kiesnek a kapcsolati hálóból, de utalhat általában véve egy – a környezet irányában mutatkozó – zárt attitűdre is. Feltehetően az optimista, pozitív attitűd az EU vonatkozásában is hasonló okok miatt hat pozitívan a kapcsolati háló nagyságára.

4. sz. ábra A kapcsolatok kiterjedtsége az exportorientáció szerint (átlagértékek, n=260)



5. sz. ábra: A kapcsolatok kiterjedtsége az EU-val kapcsolatos várakozások szerint (átlagértékek, n=264)



Más változók, mint például a tulajdonos típusa, a tevékenység diverzifikáltsága, a változásokhoz való viszony, a piaci célok, és a koncentráció szerint nem találtunk szignifikáns összefüggéseket. Érdekes volt azonban a piaci célok szerinti eredmény. (Melléklet: 10. táblázat). Látható, hogy az agresszív növekedést -követők- bár a minta alig 7%-át teszik ki - nagyobb kapcsolati hálóval rendelkeznek. A vállalati teljesítmény szerint képzett csoportokban sem volt szignifikáns

különbség a kapcsolatok kiterjedtségében. Feltehetőleg más feltételeknek (versenyhelyzet, piaci szereplők száma, stratégiája, minőség-ár pozíció, stb.) is érvényesülnie kell ahhoz, hogy a kapcsolati háló mérete a teljesítményt -pozitívan befolyásolja.

### 3.2. A vállalati hálózat és a kontroll összefüggései

A vállalatközi kapcsolatok és a versenyképesség hatásának vizsgálatánál elsősorban a vállalati teljesítményre összpontosítottunk. A Fókuszban a verseny c. kutatási projekt a vállalati teljesítmény mérésére egy komplex kategorizálást dolgozott ki, amely mind pénzügyi, mind piaci eredményeket is figyelembe vesz (Wimmer, Csesznák, 2005). A kutatási programban elkészült korábbi elemzések (Wimmer, 2005, Agárdi, Kolos, 2005) azt mutatták, hogy a vállalatközi kapcsolatok egyes jellemzői, illetve területei és a teljesítmény között vagy nincs kapcsolat (banki kapcsolatok, tanácsadói szolgáltatások), vagy a kapcsolat ellentmondásos (online kapcsolatok) vagy az összefüggések esetlegesek (értékesnek tartott vevői kapcsolatok jellemzői). Szükségesnek tűnik tehát egy olyan közvetítő változó alkalmazása, amely szoros összefüggésben áll a vállalati teljesítménnyel.

A vállalati hálózatokkal foglalkozó [szakirodalom](#) (Hakansson , Ford, 2002) [a kontroll szerepére különleges hangsúlyt helyez](#), a vállalati hálózatok elemzésének tehát egy fontos szempontja az, hogy a vállalat mennyiben tud kontrollt gyakorolni a hálózat felett. <sup>1</sup>

2. sz. táblázat: A hálózat feletti kontroll és a teljesítmény közötti összefüggés

		Képes hatást gyakorolni az ellátási lánc többi szereplőjére is?			Összes
			nem	igen	
Vállalati teljesítmény	Lemaradók	N	56	29	85
		%	65,9%	34,1%	100,0%
	Átlagosan teljesítők	N	72	24	96
		%	75,0%	25,0%	100,0%
	Vezetők	N	43	50	93
		%	46,2%	53,8%	100,0%
Összes		N	171	103	274
		%	62,4%	37,6%	100,0%

p<0,05

<sup>1</sup> Kutatásunkban a kontrollt a következő kérdés méri: Az iparági hálóban az Ön vállalata központi szereplő-e, aki képes hatást gyakorolni az ellátási lánc többi szereplőjére? (V13)

A 2. táblázatból jól látható, hogy a vezetők csoportjában lényegesen nagyobb azon vállalatok aránya (53,8%), akik képesek kontrollt gyakorolni a hálózat többi szereplőjére, mint a lemaradó vagy az átlagosan teljesítő csoportokban (34 ill. 25%)

A kontroll\_képesség szignifikáns kapcsolatban áll a vállalat számos más jellemzőjével is. (Melléklet: 15-19. táblázat)

A következőket állapíthatjuk meg:

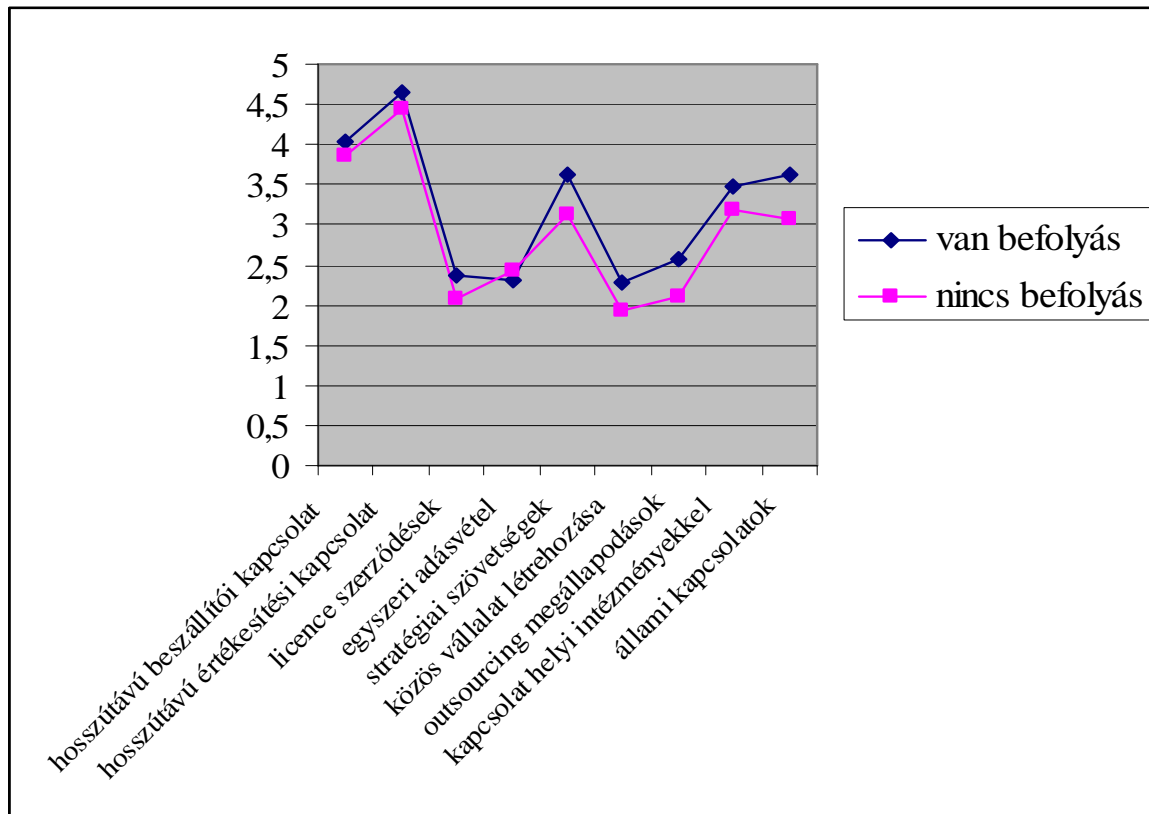
1. A vállalati méret növekedésével jelentősen nő a kontroll képessége. Míg a kisvállalatok mindössze 8%-a jelezte, hogy képes kontrollt gyakorolni az ellátási láncban, a nagyvállalatoknál ez az arány 58%.
2. A többségi külföldi tulajdonban lévő vállalatok közel 60%-a képes hatást gyakorolni az ellátási lánc többi szereplőjére, a többségi állami tulajdonban lévő vállalatok is az átlagosnál nagyobb befolyásoló képességgel bírnak, míg a belföldi (nem állami tulajdonban lévőknél) ez az arány az átlagosnál alacsonyabb (24%).
3. A fő tevékenység típusa szerint is szignifikáns összefüggéseket találtunk. Bár viszonylag alacsony az egy cellába eső minta\_elemszám, –a következő eredményekre jutottunk: A szolgáltatásoknál, a vegyiparban, az élelmiszeriparban és a kitermelőiparban a kontrollra való képesség az átlagosnál magasabb, míg a mezőgazdaság, és az élelmiszeripar terén működő vállalatok esetében ez minimális.
4. Az ellátási lánc többi szereplőjének befolyásolása összefüggésben áll azzal is, hogy a vállalat általában hogyan viszonyul a változásokhoz. A változásokat nehezen követők vagy azokra késve reagálók az átlagosnál kisebb arányban rendelkeznek befolyási képességgel (24% ill. 27%) szemben a proaktív vállalatok~~k~~al, ahol ez az arány 53%.

A tevékenység diverzifikáltságának, az exportorientációnak, piaci céloknak és koncentrációnak nincs szignifikáns hatása.

A vállalati hálózatban befolyással bírók jobban tudnak élni az egyes relációkból (beszállítói kapcsolatok, értékesítési kapcsolatok, licence szerződések, stratégiai szövetségek, közös vállalat, outsourcing, helyi intézményekkel való kapcsolat és állami kapcsolatok) származó előnyökkel, legalábbis ezek bizonyultak fontosnak a vállalati stratégia megvalósításánál (6. ábra).



6. sz. ábra: A vállalati hálózat egyes relációinak fontossága a stratégiában



### 3.3. A vállalati hálózat egyes relációinak fontossága

A vállalati hálózat egyes relációi — mint, ahogy azt a 6. ábra is jelzi — eltérő fontossággal bírnak a vállalatok számára. Elemzésünk során arra keressük a választ, hogy az egyes relációk fontosságában milyen tipikus magatartás minták léteznek. [Faktoranalízis segítségével](#) három jellemző dimenziót nyertünk.<sup>2</sup>

1. Külső kapcsolatok fontossága (stratégia szövetség, közös vállalat, outsourcing, licence, stb.)
2. Helyi és állami kapcsolatok fontossága
3. Hosszú távú kapcsolatok fontossága

<sup>2</sup> KMO mutató értéke:0,72, magyarázott variancia 59,9%. A faktorértékek felhasználására [épülő klaszteranalízis segítségével](#) vállalati tipológiát [kívántunk](#) alkotni, azonban az alacsony szórások miatt ez [módszertanilag nem bizonyult megalapozottnak](#).

3. sz. táblázat: A vállalati hálózat relációinak rotált faktorsúly mátrixa

	Faktor	Helyi állami kapcsolatok	Hosszútávú kapcsolatok
V8A Fontos a váll.:hosszú távú beszáll. kapcsolat	,111	6,525E-02	<b>,784</b>
V8B Fontos a váll.:hosszú távú értékes. kapcsolat	2,450E-02	-2,286E-02	<b>,839</b>
V8C Fontos a váll.:licence szerződések	<b>,634</b>	,166	,197
V8D Fontos a váll.:egyszeri adásvétel	<b>,466</b>	,236	-,223
V8E Fontos a váll.:stratégiai szövetségek	<b>,663</b>	4,476E-02	,239
V8F Fontos a váll.:közös vállalat létrehozása	<b>,744</b>	,115	-3,447E-02
V8G Fontos a váll.:outsourcing megállapodások	<b>,767</b>	,163	1,614E-02
V8H Fontos a váll.:kapcsolatok helyi intézményekkel	,185	<b>,869</b>	4,105E-02
V8I Fontos a váll.:állami kapcsolatok	,198	<b>,868</b>	1,415E-02

7

A következőkben megvizsgáljuk, hogy az egyes kapcsolati dimenziókat befolyásolják-e a vállalati illetve a piaci jellemzők. A vállalati mérettel, tulajdonos típusával, tevékenységgel, és az exportorientációval találtunk szignifikáns összefüggéseket.

A külső kapcsolatok stratégiai fontossága leginkább a nagyvállalatokra-, a többségi külföldi tulajdonban lévő vállalatokra, a vegyiparban, az építőiparban, és a szolgáltatási szférában működőkre jellemző, a kisvállalatokra pedig egyáltalán nem. A helyi és állami kapcsolatoknak a többségi állami tulajdonban lévő cégek, valamint az alacsony exportorientációjú vállalatok tulajdonítanak nagyobb jelentőséget. A hosszútávú kapcsolatok jelentőségét leginkább a gépiparban, a vegyiparban és az élelmiszeriparban érzik, az építőiparban ez határozottan nem jellemző.

## 4. Következtetések

Kutatásunkban a vállalati hálózatok három, a szakirodalomban is hivatkozott jellemzőjét vizsgáltuk: a vállalati hálózat kiterjedtségét és a vállalat kontroll gyakorlására való képességét és a vállalati hálózat relációit. A vállalati hálózat kiterjedtségének vizsgálatánál igyekeztünk minél több funkcionális területet érinteni, amely egy tíz elemből álló mutatószám kidolgozásához vezetett. Természetesen ez a mutatószám nem teljes, a kérdőíves felmérés, mint módszer, illetve a rendelkezésre álló változók korlátozó tényezők voltak kutatásunkban.

Az előzetesen megfogalmazott hipotéziseink részben beigazolódtak. A vállalati méret, és az iparág, valamint a vállalati hálózat kiterjedtsége közötti összefüggés a kutatás során bizonyítást nyert, ugyanakkor sem a tulajdonosi háttérrel, sem pedig a teljesítménnyel nem találtunk szignifikáns kapcsolatot. Feltételezhető, hogy a vállalati hálózat nagysága önmagában nem befolyásolja a versenyképességet. E kérdés pontosabb megválaszolásához további kutatásokra van szükség.

Érdekes eredményekre jutottunk a kontroll gyakorlásának kérdésében. Úgy tűnik, hogy ez a változó, nemcsak a vállalati teljesítménnyel áll összefüggésben, hanem számos vállalati és piaci jellemzővel, és a vállalati kapcsolatok egyéb vonatkozását – például az egyes relációk stratégiai fontosságát – is befolyásolja. Az egyes relációk stratégiai fontossága alapján három jellemző dimenziót is azonosítottunk, amelyek fontossága eltér egyes vállalati csoportokban. Érdeemes lenne tehát későbbi kutatásokban e kérdéskört más módszertannal is vizsgálni. Erre legmegfelelőbbnek az esettanulmány-módszer mutatkozik. A tanulmányozott szakirodalom is gyakran alkalmazza ezt a metodológiát vállalati hálózatok vizsgálatához. Ezzel a megközelítéssel lehetővé válna egy vállalat kapcsolati hálójának teljes feltérképezése, és működési sajátosságainak leírása a különböző vállalati csoportokban.

## Hivatkozások

Agárdi Irma, Kolos Krisztina szerk. (2005) A vállalkozói kapcsolatok egyes területei, Fókuszban a verseny. c. projekt, Műhelytanulmány, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest

Cruz D., Joseph R. (1993) Business networks for global competitiveness , *Business Quarterly* 57,4, pg 93.

Chikán Attila, Czákó Erzsébet, Zoltayné Paprika Zita (2004) Fókuszban a verseny, Gyorsjelentés a 2004. évi kérdőíves felmérés eredményeiről.

Kinsley, G. – R. Malecki (2004) Networking for Competitiveness, *Small Business Economics*, Aug 23, 1, pg. 71.

Lesi Mária (2005) A 2004-es versenyképességkutatás vállalati mintájának alapjellemezői és reprezentativitása, Versenyben a világgal, 2004-2006, 2. sz. műhelytanulmány

Pittaway, L., Robertson, M., Munir K., Denyer, D., Neely, A. (2004) Networking and Innovation: a systematic review of the evidence, *International Journal of Management Reviews*, 56, 384, pp. 137-168

Zang, X.: (1999) Research Note: Personalism and Corporate Network in Singapore *Organization Studies*, 1999, 20, 5, pp. 861-877

Marquis, C (2003) The Pressure of the Past: Network Imprinting in Intercorporate Communities, *Administrative Science Quarterly*, 48, pp. 655-689.

Hakansson H.-Ford D. (2002) How Should Companies Interact in Business Networks? *Journal of Business Research*, 55, pp- 133-139

Halinen, A. – Törnroos, J. (2005) Using case methods in the study of contemporary business networks, *Journal of Business Research*, 58, pp. 1285-1297

Easton, G. (1995) Methodology and Industrial Networks In: Möller K., Wilson DT, editors: Business marketing: an interaction and network perspective. Norwell (MA): Kluwer Academic Publishing, p. 411-491

Wimmer Ágnes (2005) Vállalkozói kapcsolatok az EU csatlakozás idején, szemléletmód és támogató eszköztár, Versenyben a világgal, 2004-2006 , 12. műhelytanulmány, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest

Wimmer Ágnes – Csesznák Anita (2005) Vállalati jellemzők és összefüggéseik az EU-csatlakozás idején – A „Versenyben a világgal” kutatási programban résztvevő vállalatok jellemzése. 3. sz. műhelytanulmány, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest

## Melléklet

1. táblázat A vállalatközi kapcsolatok kiterjedtségét kifejező mutatószám létrehozása

Elem	Kérdőívben szereplő változó
Külső hirdetési cég alkalmazása	K71 a és K71b közül legalább az egyik jellemző
Logisztikai szolgáltató alkalmazása	K79aa-ja közül legalább egy
Online kapcsolat alkalmazása	K86g
Stratégiai tanácsadó alkalmazása	V32a vagy V32b közül legalább az egyik
Stratégiai szövetség alkalmazása	V37
Többes banki kapcsolat	P34a
K+F együttműködés alkalmazása	T18
Többes beszállítói kapcsolat	T34 2 vagy 3. közül legalább az egyik
Informatikai szolgáltató alkalmazása	T63aa
Export közvetítők alkalmazása	K28a értéke nem nulla

*A változókat bináris (0-1) értékű változókká alakítottuk, a system missing értékek is 0 kódot kaptak.*

2. táblázat A kapcsolatok kiterjedtsége vállalati méret szerint

Vállalati méret	Átlag	N	Szórás
Kisvállalat	3,5211	71	1,25196
Középvállalat	4,5175	114	1,37121
Nagyvállalat	5,1250	96	1,45999
Összes	4,4733	281	1,50006

p<0,05

3. táblázat A kapcsolatok kiterjedtsége a tulajdonos típusa szerint

Tulajdonosok típusa	Átlag	N	Szórás
Többségi állami tulajdonú	4,4937	79	1,67082
Többségi belföldi (nem állami) tulajdonú	4,3955	134	1,38205
többségi külföldi tulajdonú	4,7455	55	1,57783
Összes	4,4963	268	1,51274

4. táblázat A kapcsolatok kiterjedtsége a tevékenység típusa szerint

Fő tevékenység	Átlag	N	Szórás
Mezőgazdaság	4,6800	25	1,49220
Kitermelő ipar és energiaszolgáltatás	3,8182	22	1,33225
Élelmiszeripar	4,4483	29	1,61657
Könnyűipar	4,4000	40	1,49872
Vegyipar	5,4444	27	1,25064
Gépipar	4,7200	25	1,40000
Egyéb feldolgozóipar	4,6452	31	1,47306
Építőipar	3,7059	17	1,40378
Kereskedelem	3,9524	21	1,49921
Szolgáltatás és közösségi szolgáltatás	4,4545	44	1,48566
Összes	4,4733	281	1,50006

p&lt;0,05

5. táblázat A kapcsolatok kiterjedtsége a tevékenység diverzifikáltsága szerint

<i>A tevékenység diverzifikáltsága</i>	<i>Átlag</i>	<i>N</i>	<i>Szórás</i>
Egy üzletágban tevékenykedő vállalat	4,2840	81	1,49361
Diverzifikált vállalat	4,4685	143	1,47660
Erősen diverzifikált vállalat	4,7547	53	1,55546
Összes	4,4693	277	1,49999

6. táblázat A kapcsolatok kiterjedtsége az exportorientáció szerint

<i>Exportorientáció</i>	<i>Átlag</i>	<i>N</i>	<i>Szórás</i>
Nincs	4,0000	89	1,34840
Nics jelentős	4,6098	41	1,57921
Alacsony	5,0000	25	1,32288
Közepes	5,3214	28	1,30678
Jelentős	5,0417	24	1,48848
Domináns	4,3889	36	1,55431
Összes	4,5185	243	1,49194

p&lt;0,05

7. táblázat A kapcsolatok kiterjedtsége az EU-val kapcsolatos várakozások szerint

<i>Az EU-csatlakozással kapcsolatos várakozások</i>	<i>Átlag</i>	<i>N</i>	<i>Szórás</i>
Lehetőséget lát, optimista	4,6617	133	1,47652
Semleges, nem vár változást	4,5926	54	1,68812
Inkább nehézségekre számít	4,1613	62	1,33298
Összes	4,5221	249	1,50017

p&lt;0,05

8. táblázat A kapcsolatok kiterjedtsége a változásokhoz való viszony szerint

<i>Változásokhoz való viszony, reakciók</i>	<i>Átlag</i>	<i>N</i>	<i>Szórás</i>
A változásokat nehezen követők	4,3659	41	1,42752
A változásokra késve reagálók	4,4423	104	1,54434
A változásokra felkészülők	4,4660	103	1,44042
A változásokat befolyásolók	4,7097	31	1,71646
Összes	4,4695	279	1,50478

9. táblázat A kapcsolatok kiterjedtsége teljesítménycsoportok szerint

<i>Vállalati teljesítmény</i>	<i>Átlag</i>	<i>N</i>	<i>Szórás</i>
Lemaradók	4,6543	81	1,38889
Átlagosan teljesítők	4,2857	91	1,62129
Vezetők	4,6444	90	1,51629
Összes	4,5229	262	1,52044

10. táblázat A kapcsolatok kiterjedtsége a piaci célok szerint

<i>Piaci célok</i>	<i>Átlag</i>	<i>N</i>	<i>Szórás</i>
piaci pozíciók megtartása	4,4815	81	1,60555
mérsékelt növekedés	4,4912	171	1,42816
agresszív növekedés	4,9000	20	1,48324
Összes	4,5184	272	1,48536

11. táblázat A kapcsolatok kiterjedtsége a piaci koncentráció mértéke szerint

<i>Piaci koncentráció</i>	<i>Átlag</i>	<i>N</i>	<i>Szórás</i>
Koncentrált piac	4,5106	94	1,61807
Mérsékelt koncentrált piac	4,7162	74	1,41924
Megosztott piac	4,7143	49	1,41421
Összes	4,6267	217	1,50426

12. táblázat A kapcsolatok kiterjedtsége egy egyes ágazatokban, kisvállalati szűkített mintán

<i>Fő tevékenység</i>	<i>Átlag</i>	<i>N</i>	<i>Szórás</i>
Mezőgazdaság	3,3750	8	1,06066
Kitermelő ipar és energiaszolgáltatás	2,0000	3	1,00000
Élelmiszeripar	3,2000	5	1,64317
Könnyűipar	3,7778	18	1,30859
Vegyipar	4,2500	4	,95743
Gépipar	4,6000	5	1,14018
Egyéb feldolgozóipar	4,2857	7	,75593
Építőipar	2,8000	5	1,09545
Kereskedelem	2,5000	6	,83666
Szolgáltatás és közösségi szolgáltatás	3,4000	10	1,07497
Összes	3,5211	71	1,25196

p&lt;0,05

13. táblázat A kapcsolatok kiterjedtsége egyes ágazatokban, középvállalati szűkített mintán

<i>Fő tevékenység</i>	<i>Átlag</i>	<i>N</i>	<i>Szórás</i>
Mezőgazdaság	5,2000	10	1,61933
Kitermelő ipar és energiaszolgáltatás	3,8889	9	1,16667
Élelmiszeripar	3,9000	10	1,37032
Könnyűipar	4,6000	15	1,29835
Vegyipar	5,5455	11	1,12815
Gépipar	4,8571	7	1,57359
Egyéb feldolgozóipar	4,6875	16	1,35247
Építőipar	3,3750	8	1,06066
Kereskedelem	4,8182	11	1,07872
Szolgáltatás és közösségi szolgáltatás	4,1176	17	1,21873
Összes	4,5175	114	1,37121

p&lt;0,05



14. táblázat A kapcsolatok kiterjedtsége egyes ágazatokban, nagyvállalati szűkített mintán

<i>Fő tevékenység</i>	<i>Átlag</i>	<i>N</i>	<i>Szórás</i>
Mezőgazdaság	5,4286	7	,53452
Kitermelő ipar és energiaszolgáltatás	4,3000	10	1,15950
Élelmiszeripar	5,2857	14	1,38278
Könnyűipar	5,5714	7	1,71825
Vegyipar	5,7500	12	1,28806
Gépipar	4,6923	13	1,49358
Egyéb feldolgozóipar	4,8750	8	2,16712
Építőipar	5,5000	4	,57735
Kereskedelem	3,7500	4	1,70783
Szolgáltatás és közösségi szolgáltatás	5,4118	17	1,41681
Összes	5,1250	96	1,45999

15. táblázat A vállalati méret és a kontroll közötti összefüggés

		Képes hatást gyak. az ell. lánc többi szereplőjére is?		Összes
		nem	igen	
Vállalatméret	Kisvállalat	62	9	71
		87,3%	12,7%	100,0%
	Középvállalat	33,2%	8,3%	24,0%
		87	37	124
	Nagyvállalat	70,2%	29,8%	100,0%
		46,5%	33,9%	41,9%
	Összes	38	63	101
		37,6%	62,4%	100,0%
		20,3%	57,8%	34,1%
		187	109	296
		63,2%	36,8%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%

p<0,05

16. táblázat A tulajdonos típusa a kontroll közötti összefüggés

Tulajdonosok típusa		Képes hatást gyak. az ell. lánc többi szereplőjére is?		Összes
		nem	igen	
Többségi állami tulajdonú		48	36	84
		57,1%	42,9%	100,0%
Többségi belföldi (nem állami) tulajdonú		27,0%	35,0%	29,9%
		107	33	140
többségi külföldi tulajdonú		76,4%	23,6%	100,0%
		60,1%	32,0%	49,8%
Összes		23	34	57
		40,4%	59,6%	100,0%
		12,9%	33,0%	20,3%
		178	103	281
		63,3%	36,7%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%

p&lt;0,05

17. táblázat Fő tevékenység és kontroll közötti összefüggés

Fő tevékenység		Képes hatást gyak. az ell. lánc többi szereplőjére is?		Összes
		nem	igen	
Mezőgazdaság		21	4	25
		84,0%	16,0%	100,0%
Kitermelő ipar és energiaszolgáltatás		11,2%	3,7%	8,4%
		10	12	22
Élelmiszeripar		45,5%	54,5%	100,0%
		5,3%	11,0%	7,4%
Könnyűipar		16	14	30
		53,3%	46,7%	100,0%
Vegyipar		8,6%	12,8%	10,1%
		31	9	40
Gépipar		77,5%	22,5%	100,0%
		16,6%	8,3%	13,5%
		16	11	27
		59,3%	40,7%	100,0%
		8,6%	10,1%	9,1%
		16	9	25
		64,0%	36,0%	100,0%

	8,6%	8,3%	8,4%
Egyéb feldolgozóipar	19	12	31
	61,3%	38,7%	100,0%
	10,2%	11,0%	10,5%
Építőipar	13	3	16
	81,3%	18,8%	100,0%
	7,0%	2,8%	5,4%
Kereskedelem	18	10	28
	64,3%	35,7%	100,0%
	9,6%	9,2%	9,5%
Szolgáltatás és közösségi szolgáltatás	27	25	52
	51,9%	48,1%	100,0%
	14,4%	22,9%	17,6%
Összes	187	109	296
	63,2%	36,8%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%

p<0,05

18. táblázat EU csatlakozással kapcsolatos várakozások és kontroll közötti összefüggés

		Képes hatást gyak. az ell. lánc többi szereplőjére is?		Összes
		nem	igen	
Várakozás	Lehetőséget lát, optimista	84	52	136
		61,8%	38,2%	100,0%
		50,9%	54,2%	52,1%
	Semleges, nem vár változást	30	29	59
		50,8%	49,2%	100,0%
		18,2%	30,2%	22,6%
	Inkább nehézségekre számít	51	15	66
		77,3%	22,7%	100,0%
		30,9%	15,6%	25,3%
Összes		165	96	261
		63,2%	36,8%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%

p<0,05

19. táblázat Változásokhoz való viszony és kontroll közötti összefüggés

		Képes hatást gyak. az ell. lánc többi szereplőjére is?		Összes
		nem	igen	
Reakciók	A változásokat nehezen követők	31	10	41
		75,6%	24,4%	100,0%
	A változásokra késve reagálók	16,7%	9,2%	13,9%
		79	30	109
	A változásokra felkészülők	72,5%	27,5%	100,0%
		42,5%	27,5%	36,9%
	A változásokat befolyásolók	59	50	109
		54,1%	45,9%	100,0%
		31,7%	45,9%	36,9%
		17	19	36
		47,2%	52,8%	100,0%
		9,1%	17,4%	12,2%
Összes		186	109	295
		63,1%	36,9%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%

p<0,05

20. táblázat A méret és a kapcsolati dimenziók közötti összefüggés

Vállalati méret		FAC1_1	FAC2_1	FAC3_1	1
1 Kisvállalat	Átlag	-,3388549	-,1093681	-,0485160	
	N	65	65	65	65
	Szórás	1,09034101	1,13400992	1,21345862	
2 Középvállalat	Átlag	-,0494489	-,0388151	-,0237508	
	N	118	118	118	118
	Szórás	,94766958	,92255996	,97543339	
3 Nagyvállalat	Átlag	,2932689	,1230432	,0626961	
	N	95	95	95	95
	Szórás	,92204846	,99318510	,86814887	
Összes	Átlag	,0000000	,0000000	,0000000	
	N	278	278	278	278
	Szórás	1,00000000	1,00000000	1,00000000	

p<0,05 FAC1\_1

21.táblázat A tulajdonos típusa és a kapcsolati dimenziók közötti összefüggés

Tulajdonosok típusa		FAC1_1	FAC2_1	FAC3_1
1 Többségi állami tulajdonú	Átlag	-,0250963	,4315759	-,1314307
	N	81	81	81
	Szórás	1,07313034	,79587697	1,09181860
2 Többségi belföldi (nem állami) tulajdonú	Átlag	-,1547444	-,2055474	,1022516
	N	128	128	128
	Szórás	,96487795	1,04299716	,96397975
3 többségi külföldi tulajdonú	Átlag	,3166257	-,1465865	-,0435705
	N	54	54	54
	Szórás	,93601339	1,05555526	,93727267
Összes	Átlag	-,0180315	,0027830	,0003404
	N	263	263	263
	Szórás	1,00616979	1,01427833	1,00148835

p&lt;0,05 FAC1\_1 és FAC2\_1

22. táblázat Az exportorientáció és a kapcsolati dimenziók közötti összefüggés

Exportorientáció		FAC1_1	FAC2_1	FAC3_1
1 Nincs	Átlag	-,1148869	,1700490	-,0957843
	N	92	92	92
	Szórás	1,00402280	1,01149441	1,21420064
2 Nics jelentős	Átlag	,2302134	,0622334	,1349537
	N	41	41	41
	Szórás	,79387013	,88947590	,96690360
3 Alacsony	Átlag	,3687693	,3808070	,2391357
	N	24	24	24
	Szórás	1,15004193	,87753063	,79331249
4 Közepes	Átlag	-,0270034	-,1060916	-,3371524
	N	26	26	26
	Szórás	1,18398354	,99103209	1,06051953
5 Jelentős	Átlag	,2298442	-,4670663	-,0740339
	N	22	22	22
	Szórás	,86938142	,82451173	,81046719
6 Domináns	Átlag	-,2110664	-,6342032	,1802343
	N	35	35	35
	Szórás	1,02240366	1,16700439	,70155378
Összes	Átlag	,0195283	-,0328980	-,0067763
	N	240	240	240
	Szórás	1,00858379	1,02847663	1,02651379

p&lt;0,05 FAC2\_1

23. táblázat A tevékenység típusa és a kapcsolati dimenziók közötti összefüggés

Fő tevékenység		FAC1_1	FAC2_1	1	FAC3_1	1
1 Mezőgazdaság	Átlag	,2120938	,0109740		,0526753	
	N	23	23		23	
	Szórás	1,11454312	,83222620		,68960892	
2 Kitermelő ipar és energiaszolgáltatás	Átlag	-,2704162	,3942199		,0487329	
	N	20	20		20	
	Szórás	,97688311	,86705006		,87165162	
3 Élelmiszeripar	Átlag	-,0295106	-,0833825		,2354761	
	N	27	27		27	
	Szórás	,96862613	1,00773343		1,03036186	
4 Könnyűipar	Átlag	-,2149991	-,3936481		-,0170679	
	N	36	36		36	
	Szórás	1,07563628	1,14001477		1,00757306	
5 Vegyipar	Átlag	,3682407	-,1278937		,1875162	
	N	27	27		27	
	Szórás	,97452759	,92240491		1,00291694	
6 Gépipar	Átlag	-,4258622	-,1393830		,4667043	
	N	24	24		24	
	Szórás	,95953727	1,27908409		,56026979	
7 Egyéb feldolgozóipar	Átlag	,1221288	-,2162749		-,0292944	
	N	31	31		31	
	Szórás	,88232371	,70684533		,90952572	
8 Építőipar	Átlag	,2447421	,5506273		-,4605545	
	N	14	14		14	
	Szórás	,94541289	,79618084		1,64945386	
9 Kereskedelem	Átlag	-,1362539	-,2386622		,0359043	
	N	26	26		26	
	Szórás	,77642326	,96728640		1,21019303	
10 Szolgáltatás és közösségi szolgáltatás	Átlag	,1135067	,4057028		-,3554213	
	N	50	50		50	
	Szórás	1,07010007	,94788795		,92199088	
Összes	Átlag	,0000000	,0000000		,0000000	
	N	278	278		278	
	Szórás	1,00000000	1,00000000		1,00000000	

p<0,05 FAC2\_1 és FAC3\_1 és p<0,1 FAC1\_1

## **A kutatási program támogatói**

A hároméves kutatási program elindítását hazai vállalatok tették lehetővé, akiknek ezúton is köszönetünket fejezzük ki. A kutatási program lebonyolítását a következő vállalatok ill. intézmények tették és teszik lehetővé:

OTP Bank Rt.

Mol Rt.

Magyar Külkereskedelmi Bank Rt.

Nemzeti Fejlesztési Hivatal

Vállalatgazdasági Tudományos Egyesület

Vállalatgazdasági Tudományos és Oktatási Alapítvány

A műhelytanulmány-sorozat megjelenik 100 példányban

A kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató

ISSN 1787-1891 (nyomtatott)

ISSN 1787-6915 (online)