



BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM  
VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET  
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

---

Kiss János:  
A K+F SZEREPE A HAZAI VÁLLALATOK  
STRATÉGIÁJÁBAN

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

**7. 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  
versenykepesseg@uni-corvinus.hu  
T: 482 5903 Fax: 482 5859

**Kiss János: A K+F szerepe a hazai vállalatok stratégiájában című tanulmány**

**a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT**

**7. sz. kötete**

**2005. július**

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

## Tartalom

<b>1.</b>	<b>BEVEZETÉS .....</b>	<b>5</b>
<b>2.</b>	<b>A VÁLLALATOK K+F TEVÉKENYSÉGÉNEK JELLEMZŐI.....</b>	<b>6</b>
<b>3.</b>	<b>A KUTATÁS-FEJLESZTÉS SZERVEZETI KERETEI .....</b>	<b>9</b>
<b>4.</b>	<b>KUTATÁS-FEJLESZTÉSI EGYÜTTMŰKÖDÉSEK .....</b>	<b>11</b>
<b>5.</b>	<b>TECHNOLÓGIAI KÖRNYEZET ÉS STRATÉGIA .....</b>	<b>13</b>
<b>6.</b>	<b>ÖSSZEGZÉS .....</b>	<b>15</b>
<b>7.</b>	<b>FÜGGELÉK .....</b>	<b>16</b>
7.1.	A VÁLLALATOK EGYÜTTMŰKÖDŐ HAZAI K+F PARTNEREI VÁLLALATMÉRET SZERINTI BONTÁSBAN..	16
7.2.	A VÁLLALATOK K+F EGYÜTTMŰKÖDŐ PARTNEREI A TULAJDONOS TÍPUSA SZERINTI BONTÁSBAN ....	20
7.3.	A K+F RÁFORDÍTÁSOK SZINTJE A TECHNOLÓGIAI KÖRNYEZET BIZONYTALANSÁGÁT ELTÉRŐEN MEGÍTÉLŐ VÁLLALATOK ESETÉBEN .....	26
7.4.	A STRATÉGIA ÉS AZ INNOVÁCIÓS CÉLOK KAPCSOLATA.....	27

## Összefoglaló

A tanulmány célja a vállalatok K+F tevékenységének a bemutatása, valamint a technológia környezetnek a vállalati stratégiákra gyakorolt hatásának a vizsgálata. Elgondolkodtató adat, hogy a mintában szereplő vállalatok több mint harmada, nem folytatott, s nem is szándékozik a jövőben sem K+F tevékenységet folytatni. Eredményeink szerint a nagyvállalatok sokkal többet költenek kutatás-fejlesztésre a kis- és a közepes cégeknél, jóval nagyobb arányban rendelkeznek saját fejlesztési részlegekkel, s leginkább ők folytatnak külső partnerekkel kooperációban K+F tevékenységet. Megállapítottuk, hogy a többségi külföldi tulajdonú vállalatok pozitív szerepet töltenek be a hazai K+F-ben, ilyen irányú ráfordításaik meghaladják a hazai tulajdonúkat, s főként fejlesztési tevékenységet végeznek nagyobb arányban, az alap- és alkalmazott kutatást tekintve nincs szignifikáns különbség. A külső technológiai környezetet leginkább bizonytalannak ítéelő cégek rendszeresebben aktualizálják stratégiájukat a többi vállalatnál. A változásokra felkészülő, s azokat aktívan befolyásolni is akaró cégek esetében a K+F fontos szerepet játszik a környezeti változásokhoz való alkalmazkodásban.

## Abstract

This paper investigates the Hungarian firms R&D activities and how the technological development influences the corporate strategies. It is a thought-provoking result that more than one-third of the firms had no any R&D activities between 2001-03 and they did not even intend to do it in the next years. The large firms spent much more on R&D activities, more of them had R&D labs and took parts in R&D cooperation than the small and medium ones. The results show that foreign owned firms had a positive role in the Hungarian R&D, i.e. they spent more money on R&D activities than the Hungarian owned firms. More proportion of them had product and process development activities although considering research activities there were no significant differences between the two populations. Those firms reviewed the corporate strategies more frequently that perceived the technological environment more uncertain. Those of the firms that tried to comply with the changing market and technological conditions increased more intensively their R&D efforts than the other firms.

# 1. Bevezetés<sup>1</sup>

A tudást tekinthetjük korunk legfontosabb erőforrásának, a legfontosabb folyamatnak pedig a tanulást.<sup>2</sup> Egyes vélemények szerint a széles körben elterjedt tudásalapú elnevezésnél jobban kifejezi a gazdaságban zajló folyamatok lényegét a tanuló gazdaság fogalma. A legfontosabb változás ugyanis nem a tudás intenzívebb használata, hanem a korábbi időszakokban tapasztaltaknál sokkal gyorsabb elévülése. Az új tudás, új kompetenciák megszerzése ezért döntő fontosságú az egyének, vállalatok, régiók és országok sikerességében. A gazdaság szereplőinek gyorsan el kell tudniuk sajátítani az újfajta tevékenységek végzését és az új helyzetek kezelését csakúgy, mint az új ismeretekhez és információkhoz való hozzáférés technikáit. A tanulás előtérbe kerülésében a globalizáció, az információs technológia és a korábban védett piacok deregulációjának együttes hatása áll, mely még intenzívebb versenyhez és még gyorsabb átalakulásokhoz és változásokhoz vezet. Mind az egyének, mind a vállalatok egyre gyakrabban konfrontálódnak olyan problémákkal, melyek csak új kompetenciák megszerzése, azaz tanulás révén oldhatók meg. Tovább erősíti a változások gyorsulását, hogy az intenzívebb verseny kiostálja azokat a szervezeteket, melyek nem képesek a gyorsabb tanulásra.

Tanulási folyamatnak tekinthető a kutatás-fejlesztés is, amikor a vállalatok az új tudás és technológia feltárására irányuló tevékenység végzése során tanulnak, de az adott technológia használata során is bővülnek az azt működtetők ismeretei (tevékenység általi tanulás = learning by doing). Szorosan idetartozik az együttműködés általi tanulás is (learning by interacting), amikor a vállalatok más vállalatokkal, egyetemekkel, kutatóintézetekkel közösen végeznek K+F tevékenységet. A termék- és termelési innovációk végeredményben e tanulási folyamatok eredményei.

Tanulmányunkban azt próbáljuk meg feltárni, hogy a vállalatok stratégiájában milyen szerepet játszik az új tudás létrehozása akár önálló, akár kooperációban végzett K+F-ről van szó, valamint megvizsgáljuk a technológiai környezet hatását a vállalatok stratégiaalkotási tevékenységére, illetve a követett stratégia és a K+F tevékenység kapcsolatát.

---

1 A tanulmány a Balaton Károly által vezetett, „A vállalati stratégiák az EU csatlakozás időszakában” elnevezésű projekt részét képező, „A technológiai fejlődés és tudástársadalom hatása a vállalati stratégiákra” című alprojekt keretében készült, melynek vezetője Tari Ernő.

<sup>2</sup> Lundvall, B.-A. [2000]: Innovation Policy and Knowledge Management in the Learning Economy – the interplay between firm strategies and national system of competence building. Mimeo, Department of Business Studies, Aalborg University.

## 2. A vállalatok K+F tevékenységének jellemzői

A három felmérésünk adatait összevetve (Versenyben a világgal 1996, 1999, 2004) nem tapasztalhatunk lényeges elmozdulást a kutatás-fejlesztési tevékenységet folytató vállalatok arányában. Hozzá kell tennünk, hogy az első felmérésünk során a nagyvállalatok voltak felülreprezentálva az országos részarányukhoz képest, míg a másik két alkalommal inkább a kis- és közepes vállalatok. Mivel K+F-t nagyobb arányban végeznek nagyvállalatok, ezért valószínűleg e hatásnak is betudható a kilencvenes évek első felében kimutatott viszonylag magas K+F aktivitás.

1. táblázat: K+F tevékenységet folytató vállalatok százalékos aránya a "Versenyben a világgal" kutatási program felmérései alapján

K+F típusa	1992-95 N=325	1996-98 N=300	2001-2003 N=295
Alap- és alkalmazott kutatás	17	15	18
Termék- és technológiafejlesztés	60	58	56

A K+F ráfordítások nagyságát tekintve a Pénzügyi kérdőív adatait használtuk (P15). 2000-ben 53, míg 2002-ben 54 cég mérlegadataiban szerepeltek a K+F ráfordítások. E cégek 2000-ben átlagosan 192,6 millió, 2002-ben pedig 265,6 millió forintot költöttek K+F-re, ami 2000-hez viszonyítva 37 százalékos növekedést jelent. Egy főre vetítve 2000-ben 146 forint, míg 2002-ben 204 forint jutott fejlesztésre. Ugyanakkor nagyon alacsony az (nettó) árbevétel arányos K+F ráfordítás szintje, 2000-ben 1,08%, 2002-ben 1,14%. A kutatás-fejlesztésnek a hazai vállalatok életében játszott csekély szerepét mutatja, hogy a vállalatok saját becslése szerint a cégek értékének nagyon alacsony részét teszi ki a K+F.

2. táblázat: A vállalat értékének összetevői (%)

Reáljavak	43
Pénzügyi eszközök	13
Üzleti kapcsolatok	14
Emberi erőforrás	13
Tudástőke	9
Márkanevek	5
K+F	2
Egyéb	1
Összesen	100

A következőkben ökonometriai módszerekkel megvizsgáltuk, hogy a strukturális tényezők hogyan magyarázzák a kutatás-fejlesztési tevékenységet. A magyarázó változók a vállalatméret (MÉRET), a külföldi tulajdon (KÜLFTUL), az exportorientáció (EXPORT), valamint az egyes tevékenységi ágak. A vállalatméretet a létszám logaritmusával fejeztük ki, a külföldi tulajdon bináris

változó<sup>3</sup>, az exportorientációt pedig az export bevételnek az árbevételhez viszonyított részaránya méri. Először többváltozós lineáris regressziót alkalmazva a 2002-es K+F intenzitásra (KFINT) (az egy főre eső K+F ráfordításokban kifejezve) ható tényezőket vizsgáltuk, majd logisztikus regresszióval azt, hogy milyen változók determinálják, hogy egy vállalat végez-e kutatási (KUTATÁS), illetve fejlesztési tevékenységet (FEJLESZTÉS).

3. táblázat: A K+F intenzitást meghatározó strukturális tényezők. Lineáris regresszió elemzés

	KFINT		
	B	t	Szig.
Konstans	-185	-2,888	0,023
KULFTUL	124	3,562	<b>0,000</b>
MÉRET	73	2,510	<b>0,013</b>
EXPORT	-0,4	-0,780	0,437
Mezőgazdaság	119	1,750	<b>0,082</b>
Kitermelő ipar és energia szolg	11	0,157	0,876
Élelmiszer	17	0,294	0,769
Könnyűipar	19	0,340	0,735
Vegyipar	248	4,460	<b>0,000</b>
Egyéb feldolgozó	59	1,033	0,303
Építőipar	72	1,013	0,312
Kereskedelem	69	1,133	0,259
Szolgáltatás	-7	-0,121	0,904
	Adj. R-négyzet = 0,201 F=4,862 (p=0,000)		

A gépipart a multikollinearitás fellépése miatt kizárta a program a modellből.

A *külföldi tulajdon* pozitív és szignifikáns hatása a K+F intenzitásra azokat az érveket erősíti, melyek szerint a külföldi cégek, nem akadályozói a hazai kutatás-fejlesztésnek, hanem inkább előmozdítói. Gyakran érte őket ugyanis a kilencvenes években az a vád, hogy leépítik az általuk felvásárolt cégekben a K+F-et, s inkább már meglévő fejlesztési központjaikban végzik e tevékenységet. Az *export* és a K+F között nincs szignifikáns kapcsolat, tehát nem tudtuk kimutatni, hogy az exportnak ösztönző hatása lenne a fejlesztési tevékenységre. A *létszám* növekedésével nőnek az egy főre eső fejlesztési ráfordítások, ami a nagyvállalatok erőteljes dominanciájára utal, hisz hasonló felmérések általában a kisvállalatok nagyobb K+F intenzitását mutatják ki. Mint a 4. táblázat mutatja, mintánkban a nagyok és közepesek nem csak jóval többet költöttek fajlagosan K+F-re, de sokkal dinamikusabban is növelték ráfordításaikat.

<sup>3</sup> 1 = többségi külföldi tulajdon van a vállalatban, 0 = nincs, vagy 50% alatti külföldi tulajdon van

4. táblázat: Egy főre eső K+F ráfordítások vállalatméret szerinti bontásban 2000 és 2002-ben (Ft)

Vállalatméret		Egy főre eső K+F 2002	Egy főre eső K+F 2000
Kisvállalat	Átlag	33	35
	N	5	4
Középvállalat	Átlag	140	65
	N	22	21
Nagyvállalat	Átlag	291	231
	N	26	26
		F= 4,284 p=0,015	F=5,973 p=0,003

Az ágazatok közül a vegyipar (ide soroltuk a gyógyszergyárakat is) költött messze legtöbbet K+F-re egy főre vetítve, s a mezőgazdaság is szignifikáns eredményt adott. Egyébként a vegyiparhoz sorolt cégek között jóval nagyobb arányban találunk külföldi tulajdonúakat, mint a többi iparágban (hasonló csak a gépipar), a külföldi tulajdonnal rendelkező vegyipari cégeken belül pedig messze felülreprezentáltak a nagyvállalatok. A vegyiparon belüli 27 vállalat közül 10 külföldi tulajdonú nagyvállalat és csupán 2 hazai nagyvállalat található, s ez utóbbiak egy fillért sem költöttek az adott időszakban kutatás-fejlesztésre. *Jellemzően tehát a vegyiparhoz tartozó, külföldi tulajdonú nagyvállalatok áldoztak legtöbbet K+F-re.* A mintában szereplő vállalatok 2002-es összes K+F ráfordításainak (14,3 Mrd. Ft) 86%-át ez a 10 vállalat adta!

A továbbiakban logisztikus regressziós függvények alkalmazásával azt vizsgáltuk, hogy mely tényezők vannak szignifikáns hatással arra, hogy egy vállalat folytat-e kutatási, illetve fejlesztési tevékenységet. Alap- és alkalmazott kutatást és fejlesztést is egyértelműen a *nagyvállalatok* végeznek. Az *export* változója mindkét modellből kiesett, tehát az exportintenzitásnak nincs húzó hatása a K+F-re, vagy másképpen a hazai piac is ugyanolyan mértékben igényli a termékek, technológiák fejlesztését. A *külföldi tulajdonú* cégek a fejlesztési tevékenységet tekintve tűnnek ki, míg a kutatást illetően nem térnek el a többi cégtől. Ez tovább erősíti a külföldiek pozitív szerepét a magyarországi kutatás-fejlesztésben, s arra is utal, hogy inkább fejlesztési tevékenységet, és kevésbé alap- és alkalmazott kutatást telepítenek ide.

A vegyipari és az egyéb feldolgozóiparhoz sorolt cégek kiemelkedő arányban végeznek mind kutatást, mind a fejlesztést, míg a gépiparra elsősorban a termék- és technológiafejlesztési tevékenység jellemző. A kitermelő-ipari, könnyűipari és építőipari vállalatok is átlag feletti arányban végeztek kutatási tevékenységet. A kereskedelem és szolgáltatás a legkevesbé K+F igényes területek, adataink szerint a kereskedelmi cégek szignifikánsan kisebb arányban folytatnak fejlesztési tevékenységet, mint a többi ágazat vállalatai. A mezőgazdaság egyik esetben sem adott szignifikáns eredményt, tehát valószínűleg közülük viszonylag kevés folytat kutatás-fejlesztést, de – utalva lineáris regresszió modellünkre – akik igen, azok a többi céghez képest jelentős összeget áldoznak rá.



5. táblázat: A kutatási és fejlesztési tevékenység végzésére ható tényezők. Logisztikus regresszió

	KUTATÁS			FEJLESZTÉS		
	B	Wald	Szig.	B	Wald	Szig.
Konstans	-4,983	36,787	0,000	-2,236	11,419	0,001
KULFTUL				0,711	3,434	<b>0,064</b>
MÉRET	1,137	14,745	<b>0,000</b>	0,891	10,176	<b>0,001</b>
EXPORT						
Mezőgazdaság						
Kitermelő ipar és energia	1,168	4,219	<b>0,040</b>			
Élelmiszer				0,719	2,710	0,100
Könnnyűipar	1,085	5,158	<b>0,023</b>			
Vegyipar	1,081	4,022	<b>0,045</b>	2,001	9,506	<b>0,002</b>
Gépipar				1,005	3,810	<b>0,051</b>
Egyéb feldolgozó	1,550	9,574	<b>0,002</b>	1,431	9,258	<b>0,002</b>
Építőipar	1,788	8,054	<b>0,005</b>			
Kereskedelem				-1,386	5,703	<b>0,017</b>
Szolgáltatás						
	Nagelkerte R-négyzet = 0,154 KHI-négyzet=28,667 (p=0,000) -2Log likelihood=244,528			Nagelkerte R-négyzet = 0,171 KHI-négyzet=21,927 (p=0,005) -2Log likelihood=166,233		

A Termelési kérdőívre válaszoló 295 vállalatból 170 jelezte (58%), hogy kutatási és/vagy gyártmány/gyártásfejlesztési tevékenységet folytatott 2001-03 között. 63 százalék tervezi K+F tevékenység folytatását a 2004-2007 közötti időszakra. A vállalatok 37%-a (108 cég) tehát nem folytatott, s nem is akar a jövőben sem fejlesztési tevékenységet folytatni. Persze tevékenységi területek szerint nagyok az eltérések: a vegyiparban csak egy ilyen cég van (4%), s a gépiparban (19%) és az egyéb feldolgozóiparban (19%) is jóval átlag alatti arányban vannak képviselve. Ugyanakkor a vártak megfelelően a kereskedelemben (76%), a mezőgazdaságban (58%), a szolgáltatás és közösségi szolgáltatásokban (48%) és a kitermelő iparban és energiaszolgáltatásban (46%) átlag feletti arányban találunk kutatás-fejlesztéssel nem foglalkozó vállalatokat. Átlag körülinek mondható az építőipar (29%), a könnyűipar (33%) és az élelmiszeripar (31%). Vállalatméret szerint az eddigiekkel összhangban elsősorban a kisvállalatok nem akarnak a jövőben sem kutatás-fejlesztéssel foglalkozni (55%), a közepes vállalatok éppen a minta egészével megegyező arányban (37%), míg a nagyoknak csak 23%-a.

### 3. A kutatás-fejlesztés szervezeti keretei

A vállalatoknál döntő részben az *alaptevékenységhez kapcsolódó egységekben* folyik a K+F tevékenység (28%). (A T15-ös kérdésre 4-es vagy 5-ös osztályzatot adó vállalatokat tekintettük az adott szervezeti formát alkalmazónak.) *Önálló fejlesztési részleggel* a Termelési kérdőívet kitöltő 295 vállalat egyötöde rendelkezett. K+F feladatra létrehozott *belső teameket* 23% alkalmaz.

Tovább erősítve az előbbi részben írottakat, elsősorban a *nagyvállalatoknál* és a *külföldi tulajdonúaknál* alkalmazzák átlag feletti mértékben mindhárom szervezeti formát (6. táblázat). A legkisebb a különbség mind a vállalatméret, mind a tulajdon szerint az alaptevékenységhez kapcsolódó egységeket tekintve. A szervezeti megoldások között egyébként jelentős az átfedés, tehát a vállalatok egy jó része nem csak egy formát tart jelentős súlyúnak. Például az önálló fejlesztési részleggel rendelkezők 52%-a az alaptevékenységhez kapcsolódó egységeket, 63%-a pedig a belső teameket is megjelölte, míg az alaptevékenységhez kapcsolódó egységek és belső teamek között 39% az átfedés.

6. táblázat: A szervezeti formák megoszlása vállalatméret és tulajdon szerint (%)

Vállalatméret	Önálló K+F részleg	Alaptevékenységhez kapcsolódó egységek	Belső teamek
Kisvállalat (N=73)	10	19	10
Középvállalat (N=121)	16	28	21
Nagyvállalat (N=101)	33	35	37
	$\lambda$ -négyzet = 16,5 p=0,000	$\lambda$ -négyzet = 5,0 p=0,081	$\lambda$ -négyzet = 17,7 p=0,000
<b>Tulajdon</b>			
Hazai (N=238)	15	25	18
Külföldi (N=57)	40	42	47
	$\lambda$ -négyzet = 18,3 p=0,000	$\lambda$ -négyzet = 6,8 p=0,008	$\lambda$ -négyzet = 22,3 p=0,000

A tevékenységi területeket tekintve egyértelműen a vegyiparban és a gépiparban található a legnagyobb arányban önálló K+F részleggel rendelkező vállalat, a többi ágazatban alig-alig. Ez persze érthető is, hisz a többi ágazat kevésbé kutatásigényes, a fejlesztésen van a hangsúly, s ez inkább adott feladatra létrehozott teamekben, illetve az egyes funkciókon belül (pl. termelés, marketing) folyik.

7. táblázat: A szervezeti formák megoszlása ágazatok szerint (%)

Ágazat	Önálló K+F részleg	Alaptevékenységhez kapcsolódó egységek	Belső teamek
Mezőgazdaság	12	19	23
Kitermelő ipar és energia szolg.	18	14	9
Élelmiszeripar	14	45	31
Könnyűipar	15	35	15
Vegyipar	59	44	48
Gépipar	39	27	27
Egyéb feldolgozóipar	16	29	42
Építőipar	6	24	19
Kereskedelem	4	12	0
Szolgáltatás és közösségi szolg.	17	25	19
	$\lambda$ -négyzet = 40,7 p=0,000	$\lambda$ -négyzet = 15,5 p=0,079	$\lambda$ -négyzet = 28,4 p=0,001

## 4. Kutatás-fejlesztési együttműködések

A Termelési kérdőívet kitöltő 295 cég 29 százalékának (86 vállalat) volt kutatás-fejlesztési együttműködése 2001-03 között más vállalattal vagy kutatóintézettel, egyetemmel. Ha kiemeljük a K+F tevékenységet folytató 170 céget, akkor azt látjuk, hogy ezek a 44 százaléka vett igénybe külső segítséget is, azaz 56% csak saját anyagi és szellemi kapacitásaira támaszkodott. Elsősorban a kis és közepes méretű vállalatokról mondható el ez a „belterjesség”, míg a fejlesztési tevékenységet folytató nagyok között csak 39 százalékának nem volt K+F kapcsolata, addig a kicsik 83, a közepesek 64 százalékának. Ez talán visszavezethető a lehetőségek nem ismeretére, az anyagi források hiányára, vagy arra, hogy a K+F-en belül elsősorban a fejlesztéssel foglalkoztak, ami legtöbbször a meglévő termékek paramétereinek javítását, tökéletesítését jelentette, ami kevésbé teszi szükségessé a külső együttműködő partnereket. Elsősorban a nagyvállalatok rendelkeztek külső K+F együttműködési megállapodással, s a külföldiek között nagyobb arányban találunk együttműködőket, mint a hazai tulajdonúakban.

8. táblázat: K+F együttműködések százalékos megoszlása vállalatméret és tulajdon szerint

	<b>K+F együttműködési megállapodása volt 2001-03 között (%)</b>
<b>Vállalatméret</b>	
Kisvállalat (N=73)	11
Középvállalat (N=121)	25
Nagyvállalat (N=101)	48
	$\lambda$ -négyzet = 29,3 p=0,000
<b>Tulajdon</b>	
Hazai (N=238)	27
Külföldi (N=57)	39
	$\lambda$ -négyzet = 3,1 p=0,104

A tevékenységi területeket tekintve a vegyipari cégek több mint fele tartott fenn K+F kapcsolatokat, s a mezőgazdasági vállalkozások is viszonylag magas arányban. Ez utóbbiak tehát főként kooperációban kutatnak, hisz mint láttuk, saját K+F részleggel csak kevesen rendelkeznek, ugyanakkor az egy főre eső kutatás-fejlesztési ráfordításokat tekintve a vegyipar után a másodikkak. A K+F-ben kevésbé érintett kereskedelmi és szolgáltató vállalatok jóval az átlag alatt vannak. (A különbségek statisztikailag sem a tulajdoni, sem az ágazati megoszlást tekintve nem szignifikánsak.)

9. táblázat: K+F együttműködések százalékos megoszlása tevékenységi területek szerint

Ágazat	K+F együttműködési megállapodása volt 2001-03 között (%)
Mezőgazdaság	39
Kitermelő ipar és energia szolg.	32
Élelmiszeripar	28
Könnyűipar	23
Vegyipar	52
Gépipar	31
Egyéb feldolgozóipar	36
Építőipar	29
Kereskedelem	16
Szolgáltatás és közösségi szolg.	19
	$\lambda$ -négyzet = 14,0 p=0,122

Az együttműködő partnerek típusait tekintve elsősorban hazai egyetemekkel kooperálnak a vállalatok, kisebb mértékben kutatóintézetekkel, más vállalatokkal, tanácsadó cégekkel. A külföldi partnerek között valamivel nagyobb szerepet játszanak a vállalatok (valószínűleg elsősorban a vevők és a szállítók) és a tanácsadók, de összességében nagyon kevés cégnek van külföldi kapcsolata, s ezek is elsősorban itteni külföldi tulajdonú vállalatok. Főként a nagyvállalatok kooperálnak, s különösen igaz ez az egyetemi, kutatóintézeti kapcsolatokra, melyek fenntartásához ők rendelkeznek megfelelő anyagi kapacitással és szakembergárdával. (Táblázatokat lásd a 7.1. Függelékben. A kis elemszám miatt a külföldieket csak részben közöljük.)

10. táblázat: A vállalatok K+F partnerei. Adatok a minta (N=295) százalékában.

Együttműködő partner	Hazai %	Európai %	Európán kívüli %
Más vállalat (vevő, szállító, versenytárs)	14,2	4,2	1,4
Tanácsadó	11,5	2,2	0,8
Kutatóintézet	14,2	1,4	0,4
Felsőoktatási intézmény	19,1	0,4	0,4

## 5. Technológiai környezet és stratégia

A vállalatok 2004-ben a *műszaki technológiai fejlődést* jelentősebb *bizonytalansági tényezőnek* érzékelték, mint a korábbi években, bár átlagosan így is csak a bizonytalanság közepes forrásának tartják. A múltra (2,74) és a jelenre (2,95) vonatkozó átlag közötti különbség statisztikailag szignifikáns (Wilcoxon signed ranks test:  $Z=-4,866$ , 1%-os szinten szignifikáns). A teljes minta 36%-a (110 vállalat) tekinti nem vagy alig a bizonytalanság forrásának 2003-ban a műszaki-technikai fejlődést, 30% közepes mértékben (90 cég), míg 34% nagy, illetve rendkívül nagymértékben (101 cég). A vállalatnagyság, a tulajdontípusok és az exportorientáció mértékét tekintve nincs szignifikáns különbség e csoportok között.

A stratégiai tervezés gyakorlatát tekintve a műszaki-technikai környezet jelentős bizonytalanságát érző vállalatok nagyobb *rendszerességgel vizsgálták felül stratégiai terveiket*. Éves felülvizsgálatot ebben a csoportban a cégek 81%-a végzett, a közepes hatást tulajdonítók 72%-a, a csekély bizonytalansági forrásnak tekintők 47%-a, míg a teljes minta átlaga 65%. (Khi-négyzet: 12,03; 1%-os szinten szignifikáns.) Az egy évesnél ritkább felülvizsgálatokat tekintve nem volt statisztikailag szignifikáns különbség a műszaki-technikai környezet bizonytalanságát eltérően érzékelő vállalatcsoportok között.<sup>4</sup> A stratégiák időhorizontjára vonatkozólag sem találtunk szignifikáns eltérést.

A műszaki-technikai környezet bizonytalanságának mértéke nincs szignifikáns hatással a versenytársakhoz viszonyított K+F ráfordításokra. (Lásd Függelék 7.3. pontja)

A következőkben azt vizsgáltuk, hogy a *kutatás-fejlesztés milyen szerepet játszik a külső környezet kihívásaihoz való alkalmazkodásban*. Mint a 11. táblázat alapján látható, minél tudatosabban igyekszik alkalmazkodni egy vállalat, annál többet költ K+F-re a versenytársaihoz képest. A környezetükhöz való jobb alkalmazkodást és annak befolyásolását tehát K+F erőfeszítéseik révén előálló eredményeikkel, illetve a K+F-nek köszönhető növekvő abszorpciós kapacitásukkal – a mások által elért kutatási eredmények befogadási képessége – is igyekeztek biztosítani e cégek. Másrészt a fejlesztési tevékenység alacsony szintje is okozója lehet a (technológiai) környezet változásainak késedelmes felismerésének és a lassú reagálásnak.

---

<sup>4</sup> A 2-5 és 5-10 éves felülvizsgálatra kérdeztünk még rá.

11. táblázat: A külső környezeti kihívásokra eltérően reagáló vállalatok K+F ráfordításai

Változásokhoz való viszony, reakciók	K+F ráfordítások versenytársakhoz viszonyított szintje (1 = sokkal alacsonyabb; 5 = jóval magasabb)		
	Átlag	N	Szórás
A változásokat nehezen követők	2,24	37	0,925
A változásokra késve reagálók	2,48	94	0,924
A változásokra felkészülők	2,89	90	0,917
A változásokat befolyásolók	3,18	28	1,020
Összesen	2,67	249	0,973
F=8,322 (p=0,000)			

Megnéztük azt is, hogy a különböző stratégiát folytató cégek esetében mennyire játszott hangsúlyos szerepet a kutatás-fejlesztés. A támadó stratégiát követő vállalatok versenytársakhoz viszonyított K+F ráfordításai a legmagasabbak, tehát e cégeknél a fejlesztési tevékenység viszonylag fontos részét jelentette a követett stratégiának (12. táblázat). Ugyanakkor a visszahúzó, védekező stratégiát követők versenytársaiknál jóval kevesebbet fordítottak kutatás-fejlesztésre. A stabilitási, a növekedési és az összpontosító stratégiát követő cégek átlag körüli eredményt mutatnak. A támadó stratégiát követő vállalatok erőteljesebb K+F orientációját mutatja az is, hogy szignifikánsan nagyobb arányban található közöttük *önálló K+F részleggel* rendelkező (46%).<sup>5</sup> A *K+F együttműködések* tekintve nem találtunk szignifikáns különbségeket a különböző stratégiatípusok között. Az *innovációs célokat* illetően két szignifikáns kapcsolatot találtunk: a támadó stratégiát folytató cégek törekedtek leginkább az új termékekkel a piaci részesedés növelésére, s új piac szerzésére az országon belül. (Táblázatot lásd a Függelék 7.4. pontban.) A támadó stratégia tehát valószínűleg elsősorban a belföldi piacokra irányult.

12. táblázat: A különböző stratégiát követő vállalatok K+F ráfordításai

Stratégiatípusok <sup>6</sup>	K+F ráfordítások versenytársakhoz viszonyított szintje (1 = sokkal alacsonyabb; 5 = jóval magasabb)		
	Átlag	N	Szórás
Visszahúzó, védekező	2,21	29	1,177
Stabilitási	2,64	67	0,690
Növekedési	2,78	76	1,066
Támadó	3,19	16	1,109
Összpontosító	2,77	13	0,832
Összesen	2,68	201	0,984
F = 3,099 (p = 0,017)			

<sup>5</sup> Az összpontosító stratégiát követők 24%-a, a növekedési stratégiát követők 21%-a, a stabilitási stratégiát követők 16 és a visszahúzó, védekező cégek 15%-a rendelkezik önálló K+F részleggel. (KHI-négyzet = 9,941, p = 0,041)

<sup>6</sup> Ahol a kérdőívben a vállalatok több évre vonatkozólag is megmondták, hogy melyik évben milyen stratégiát követtek, ott a besorolásnál az utolsó évet vettem figyelembe. Azokat a vállalatokat, melyek azonos évre különböző stratégiákat jelöltek meg, kihagytam az elemzésből.

## 6. Összegzés

Az adatok elemzése alapján egyértelműen a nagy- és a külföldi tulajdonú vállalatok dominanciája érvényesül a K+F-ben. Az e csoportokba tartozók szignifikánsan többet költenek kutatás-fejlesztésre, nekik vannak elsősorban K+F részlegeik, s ilyen jellegű együttműködésekben is nagyobb arányban vesznek részt.

Azok a cégek, melyek leginkább érzik a külső technológiai környezet bizonytalanságát, igyekeznek sűrűbben felülvizsgálni és hozzáigazítani stratégiájukat a környezet változásaihoz. A változásokra felkészülő, s azokat aktívan befolyásolni is akaró cégek esetében pedig a K+F fontos szerepet játszik a környezeti változásokhoz való alkalmazkodásban. A támadó stratégiát követő vállalatok is nagyobb súlyt helyeznek a kutatás-fejlesztésre a minta többi vállalatánál.

## 7. Függelék

### 7.1. A vállalatok együttműködő hazai K+F partnerei vállalatméret szerinti bontásban

#### Vállalatméret \* K+F együttműködő m.o-i vállalat: más vállalat

##### Crosstab

			K+F együttm. m.o-i váll:más vállalat		Total
			nem	igen	
Vállalatméret	Kisvállalat	Count	65	8	73
		% within Vállalatméret	89,0%	11,0%	100,0%
		% within K+F együttm. m.o-i váll:más vállalat	25,9%	19,0%	24,9%
	Középvállalat	Count	105	14	119
		% within Vállalatméret	88,2%	11,8%	100,0%
		% within K+F együttm. m.o-i váll:más vállalat	41,8%	33,3%	40,6%
	Nagyvállalat	Count	81	20	101
		% within Vállalatméret	80,2%	19,8%	100,0%
		% within K+F együttm. m.o-i váll:más vállalat	32,3%	47,6%	34,5%
Total	Count	251	42	293	
	% within Vállalatméret	85,7%	14,3%	100,0%	
	% within K+F együttm. m.o-i váll:más vállalat	100,0%	100,0%	100,0%	

##### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,776 <sup>a</sup>	2	,151
Likelihood Ratio	3,643	2	,162
Linear-by-Linear Association	3,021	1	,082
N of Valid Cases	293		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,46.



Vállalati méret \* K+F együttműködő m.o-i vállalat: tanácsadó

Crosstab

			K+F együttm. m.o-i váll:tanácsadó		Total
			nem	igen	
Vállalati méret	Kisvállalat	Count	70	3	73
		% within Vállalati méret	95,9%	4,1%	100,0%
		% within K+F együttm. m.o-i váll:tanácsadó	27,0%	8,8%	24,9%
	Középvállalat	Count	106	13	119
		% within Vállalati méret	89,1%	10,9%	100,0%
		% within K+F együttm. m.o-i váll:tanácsadó	40,9%	38,2%	40,6%
	Nagyvállalat	Count	83	18	101
		% within Vállalati méret	82,2%	17,8%	100,0%
		% within K+F együttm. m.o-i váll:tanácsadó	32,0%	52,9%	34,5%
Total	Count	259	34	293	
	% within Vállalati méret	88,4%	11,6%	100,0%	
	% within K+F együttm. m.o-i váll:tanácsadó	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,857 <sup>a</sup>	2	,020
Likelihood Ratio	8,559	2	,014
Linear-by-Linear Association	7,831	1	,005
N of Valid Cases	293		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,47.

### Vállalati méret \* K+F együttműködő m.o-i vállalkozások

#### Crosstab

			K+F együttműködő m.o-i vállalkozások		Total
			nem	igen	
Vállalati méret	Kisvállalat	Count	70	3	73
		% within Vállalati méret	95,9%	4,1%	100,0%
		% within K+F együttműködő m.o-i vállalkozások	27,9%	7,1%	24,9%
	Középvállalat	Count	104	15	119
		% within Vállalati méret	87,4%	12,6%	100,0%
		% within K+F együttműködő m.o-i vállalkozások	41,4%	35,7%	40,6%
	Nagyvállalat	Count	77	24	101
		% within Vállalati méret	76,2%	23,8%	100,0%
		% within K+F együttműködő m.o-i vállalkozások	30,7%	57,1%	34,5%
Total	Count	251	42	293	
	% within Vállalati méret	85,7%	14,3%	100,0%	
	% within K+F együttműködő m.o-i vállalkozások	100,0%	100,0%	100,0%	

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,816 <sup>a</sup>	2	,001
Likelihood Ratio	14,895	2	,001
Linear-by-Linear Association	13,668	1	,000
N of Valid Cases	293		

a. 0 cells (0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,46.

Vállalati méret \* K+F együttműködő m.o-i váll: felsőoktatási intézmény

Crosstab

			K+F együttm. m.o-i váll:felsőoktatási intézmény		Total
			nem	igen	
Vállalati méret	Kisvállalat	Count	71	2	73
		% within Vállalati méret	97,3%	2,7%	100,0%
		% within K+F együttm. m.o-i váll:felsőoktatási intézmény	30,1%	3,5%	24,9%
	Középvállalat	Count	98	21	119
		% within Vállalati méret	82,4%	17,6%	100,0%
		% within K+F együttm. m.o-i váll:felsőoktatási intézmény	41,5%	36,8%	40,6%
	Nagyvállalat	Count	67	34	101
		% within Vállalati méret	66,3%	33,7%	100,0%
		% within K+F együttm. m.o-i váll:felsőoktatási intézmény	28,4%	59,6%	34,5%
Total		Count	236	57	293
		% within Vállalati méret	80,5%	19,5%	100,0%
		% within K+F együttm. m.o-i váll:felsőoktatási intézmény	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,277 <sup>a</sup>	2	,000
Likelihood Ratio	30,470	2	,000
Linear-by-Linear Association	26,174	1	,000
N of Valid Cases	293		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 14,20.

## 7.2. A vállalatok K+F együttműködő partnerei a tulajdonos típusa szerinti bontásban

K+F együttm. m.o-i váll:más vállalat \* Tulajdonosok típusa

Crosstab

			Tulajdonosok típusa			Total
			Többségi állami tulajdonú	Többségi belföldi (nem állami) tulajdonú	többségi külföldi tulajdonú	
K+F együttm. m.o-i váll:más vállalat	nem	Count	74	114	50	238
		% within K+F együttm. m.o-i váll:más vállalat	31,1%	47,9%	21,0%	100,0%
		% within Tulajdonosok típusa	87,1%	83,8%	87,7%	85,6%
	igen	Count	11	22	7	40
		% within K+F együttm. m.o-i váll:más vállalat	27,5%	55,0%	17,5%	100,0%
		% within Tulajdonosok típusa	12,9%	16,2%	12,3%	14,4%
Total		Count	85	136	57	278
		% within K+F együttm. m.o-i váll:más vállalat	30,6%	48,9%	20,5%	100,0%
		% within Tulajdonosok típusa	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,703 <sup>a</sup>	2	,704
Likelihood Ratio	,705	2	,703
Linear-by-Linear Association	,000	1	,994
N of Valid Cases	278		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,20.

**K+F együttm. m.o-i váll:tanácsadó \* Tulajdonosok típusa**

**Crosstab**

			Tulajdonosok típusa			Total
			Többségi állami tulajdonú	Többségi belföldi (nem állami) tulajdonú	többségi külföldi tulajdonú	
K+F együttm. m.o-i váll:tanácsadó	nem	Count	76	117	52	245
		% within K+F együttm. m.o-i váll:tanácsadó	31,0%	47,8%	21,2%	100,0%
		% within Tulajdonosok típusa	89,4%	86,0%	91,2%	88,1%
	igen	Count	9	19	5	33
		% within K+F együttm. m.o-i váll:tanácsadó	27,3%	57,6%	15,2%	100,0%
		% within Tulajdonosok típusa	10,6%	14,0%	8,8%	11,9%
Total		Count	85	136	57	278
		% within K+F együttm. m.o-i váll:tanácsadó	30,6%	48,9%	20,5%	100,0%
		% within Tulajdonosok típusa	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,230 <sup>a</sup>	2	,541
Likelihood Ratio	1,253	2	,534
Linear-by-Linear Association	,031	1	,860
N of Valid Cases	278		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,77.

**K+F együttm. m.o-i váll:kutatóintézet \* Tulajdonosok típusa**

**Crosstab**

			Tulajdonosok típusa			Total
			Többségi állami tulajdonú	Többségi belföldi (nem állami) tulajdonú	többségi külföldi tulajdonú	
K+F együttm. m.o-i váll:kutatóintézet	nem	Count	74	119	44	237
		% within K+F együttm. m.o-i váll:kutatóintézet	31,2%	50,2%	18,6%	100,0%
		% within Tulajdonosok típusa	87,1%	87,5%	77,2%	85,3%
	igen	Count	11	17	13	41
		% within K+F együttm. m.o-i váll:kutatóintézet	26,8%	41,5%	31,7%	100,0%
		% within Tulajdonosok típusa	12,9%	12,5%	22,8%	14,7%
Total	Count	85	136	57	278	
	% within K+F együttm. m.o-i váll:kutatóintézet	30,6%	48,9%	20,5%	100,0%	
	% within Tulajdonosok típusa	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,712 <sup>a</sup>	2	,156
Likelihood Ratio	3,397	2	,183
Linear-by-Linear Association	2,139	1	,144
N of Valid Cases	278		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,41.

**K+F együttm. m.o-i váll:felsőoktatási intézmény \* Tulajdonosok típusa**

**Crosstab**

			Tulajdonosok típusa			Total
			Többségi állami tulajdonú	Többségi belföldi (nem állami) tulajdonú	többségi külföldi tulajdonú	
K+F együttm. m.o-i váll:felsőoktatási intézmény	nem	Count	69	112	41	222
		% within K+F együttm. m.o-i váll:felsőoktatási intézmény	31,1%	50,5%	18,5%	100,0%
		% within Tulajdonosok típusa	81,2%	82,4%	71,9%	79,9%
	igen	Count	16	24	16	56
		% within K+F együttm. m.o-i váll:felsőoktatási intézmény	28,6%	42,9%	28,6%	100,0%
		% within Tulajdonosok típusa	18,8%	17,6%	28,1%	20,1%
Total		Count	85	136	57	278
		% within K+F együttm. m.o-i váll:felsőoktatási intézmény	30,6%	48,9%	20,5%	100,0%
		% within Tulajdonosok típusa	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,845 <sup>a</sup>	2	,241
Likelihood Ratio	2,684	2	,261
Linear-by-Linear Association	1,416	1	,234
N of Valid Cases	278		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,48.

**K+F együttm. EU-s váll:más vállalat \* Tulajdonosok típusa**

**Crosstab**

		Tulajdonosok típusa			Total	
		Többségi állami tulajdonú	Többségi belföldi (nem állami) tulajdonú	többségi külföldi tulajdonú		
K+F együttm. EU-s váll:más vállalat	nem	Count	84	131	51	266
		% within K+F együttm. EU-s váll:más vállalat	31,6%	49,2%	19,2%	100,0%
		% within Tulajdonosok típusa	98,8%	96,3%	89,5%	95,7%
	igen	Count	1	5	6	12
		% within K+F együttm. EU-s váll:más vállalat	8,3%	41,7%	50,0%	100,0%
		% within Tulajdonosok típusa	1,2%	3,7%	10,5%	4,3%
Total	Count	85	136	57	278	
	% within K+F együttm. EU-s váll:más vállalat	30,6%	48,9%	20,5%	100,0%	
	% within Tulajdonosok típusa	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,486 <sup>a</sup>	2	,024
Likelihood Ratio	6,819	2	,033
Linear-by-Linear Association	6,682	1	,010
N of Valid Cases	278		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,46.



**K+F együttm. EU-s váll:tanácsadó \* Tulajdonosok típusa**

**Crosstab**

			Tulajdonosok típusa			Total
			Többségi állami tulajdonú	Többségi belföldi (nem állami) tulajdonú	többségi külföldi tulajdonú	
K+F együttm. EU-s váll:tanácsadó	nem	Count	84	134	54	272
		% within K+F együttm. EU-s váll:tanácsadó	30,9%	49,3%	19,9%	100,0%
		% within Tulajdonosok típusa	98,8%	98,5%	94,7%	97,8%
	igen	Count	1	2	3	6
		% within K+F együttm. EU-s váll:tanácsadó	16,7%	33,3%	50,0%	100,0%
		% within Tulajdonosok típusa	1,2%	1,5%	5,3%	2,2%
Total		Count	85	136	57	278
		% within K+F együttm. EU-s váll:tanácsadó	30,6%	48,9%	20,5%	100,0%
		% within Tulajdonosok típusa	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,295 <sup>a</sup>	2	,193
Likelihood Ratio	2,672	2	,263
Linear-by-Linear Association	2,299	1	,129
N of Valid Cases	278		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,23.

**K+F együttm. EU-s váll:kutatóintézet \* Tulajdonosok típusa**

**Crosstab**

			Tulajdonosok típusa			Total
			Többségi állami tulajdonú	Többségi belföldi (nem állami) tulajdonú	többségi külföldi tulajdonú	
K+F együttm. EU-s váll:kutatóintézet	nem	Count	85	135	54	274
		% within K+F együttm. EU-s váll:kutatóintézet	31,0%	49,3%	19,7%	100,0%
		% within Tulajdonosok típusa	100,0%	99,3%	94,7%	98,6%
	igen	Count		1	3	4
		% within K+F együttm. EU-s váll:kutatóintézet		25,0%	75,0%	100,0%
		% within Tulajdonosok típusa		,7%	5,3%	1,4%
Total	Count	85	136	57	278	
	% within K+F együttm. EU-s váll:kutatóintézet	30,6%	48,9%	20,5%	100,0%	
	% within Tulajdonosok típusa	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,594 <sup>a</sup>	2	,022
Likelihood Ratio	6,549	2	,038
Linear-by-Linear Association	5,846	1	,016
N of Valid Cases	278		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,82.

**7.3. A K+F ráfordítások szintje a technológiai környezet bizonytalanságát eltérően megítélő vállalatok esetében**

A technológiai környezet bizonytalanságának mértéke	A K+F ráfordítások versenytársakhoz viszonyított szintje		
	Átlag	N	Szórás
Alacsony	2,63	84	1,003
Közepes	2,65	77	0,914
Magas	2,76	86	0,981
Total	2,68	247	0,966
F = 0,410 p=0,664			

## 7.4. A stratégia és az innovációs célok kapcsolata

Report Stratégia típusok		kifutó termék pótlása	termékszerk. bőv. profilon belü	termékszerk. bőv. profilon kíü	termékminős ég javítása	ISO szabvány bevezetése	piaci részesedés megtartása	a piaci részesedés növelése	új piac szerzése ország belül	új piac szerzése ország belül	környezetvéd elmi rugalmasságá nak növelése	a termelés növelése	termelési költségek csökkentése	munkafeltétel ek javítása
Visszahúzódo, védekező	Átlag	2,58	3,44	2,19	3,96	2,62	3,85	3,63	3,30	2,83	3,00	3,30	3,67	3,15
	N	26	27	26	27	26	26	27	27	23	27	27	27	27
stabilitási	Átlag	2,00	2,80	1,80	3,63	2,78	3,82	3,58	2,93	2,94	3,26	3,29	3,98	3,24
	N	57	56	55	57	54	56	57	57	49	57	56	58	58
növekedési	Átlag	2,27	3,21	2,28	3,69	3,20	3,87	4,04	3,53	3,20	3,22	3,43	3,99	3,40
	N	73	71	71	75	70	76	76	76	70	74	70	74	73
támadó	Átlag	2,17	3,50	2,17	3,80	3,11	4,20	4,42	3,84	3,67	2,89	3,37	3,95	3,05
	N	18	18	18	20	18	20	19	19	15	19	19	19	19
összpontosító	Átlag	2,20	3,33	2,40	3,80	2,73	3,20	3,20	3,53	3,50	2,67	2,93	3,27	2,67
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	14	15	15	15	15
Total	Átlag	2,22	3,16	2,12	3,73	2,95	3,83	3,82	3,35	3,14	3,13	3,32	3,88	3,22
	N	189	187	185	194	183	193	194	194	171	192	187	193	192

ANOVA Table

Fejlesztéskor fontos	F	Sig.
kifutó termék pótlása	,879	,478
termékszerk. bőv. profilon belül	1,298	,272
termékszerk. bőv. profilon kívü	1,320	,264
termékminőség javítása	,433	,785
ISO szabvány bevezetése	1,032	,392
piaci részesedés megtartása	1,594	,178
a piaci részesedés növelése	3,057	<b>,018</b>
új piac szerzése országon belül	2,109	<b>,081</b>
új piac szerzése országon belül	,966	,428
környezetvédelmi szempontok	,952	,435
a termelés rugalmasságának növelése	,543	,704
a termelési költségek csökkentése	1,676	,157
munkafeltételek javítása	1,570	,184

## **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 Oktatási Alapítvány

A műhelytanulmány-sorozat megjelenik 100 példányban  
A kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató  
ISSN 1787-1891 (nyomtatott)  
ISSN 1787-6915 (online)