

**Dr. Antal Zsuzsanna – Dr. Dobák Miklós – Vaszkun Balázs**

**Tradicionális versus innovatív társaságirányítási és  
szervezeti formák**

(a 2009-es versenyképességi adatfelvétel vállalati mintájának feldolgozása)\*

TM 11. sz. műhelytanulmány

VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT



BCE VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET  
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

---

\* A műhelytanulmány a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú projektje, „A nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége” címet viselő alprojektjének kutatási tevékenysége eredményeként készült.

Jelen műhelytanulmány az *Üzleti szféra és a versenyképesség műhely  
Vállalatirányítás és szervezetalakítás* c. kutatócsoportjában készült.

Műhelyvezető: Városiné Demeter Krisztina  
Kutatócsoport-vezető: Dobák Miklós és Antal Zsuzsanna

Budapest, 2012

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

## Tartalomjegyzék

Vezetői összefoglaló.....	4
Abstract.....	5
1. Bevezetés.....	6
2. A szervezeti struktúra és a versenyképesség összefüggése a kontingenciaelmélet tükrében .....	6
3. A hazai magánszektor versenyképessége a múltban.....	9
A funkcionális modell kizárólagossága a szocialista tervgazdaság keretei között.....	10
Változatos szervezeti formák a rendszerváltást követően .....	11
A versenyképességet vizsgáló korábbi kutatások eredményei .....	13
4. A struktúra és a versenyképesség kapcsolata jelenleg: hipotézisek és következtetések .....	14
5. Struktúra és versenyképesség a magyar vállalati mintában .....	16
A vállalatok környezetének vizsgálata.....	16
A vállalatok belső jellemzőinek vizsgálata.....	19
A szervezeti struktúra összefüggései egyéb tényezőkkel.....	24
6. Következtetések és gondolatok a magyar versenyképességről .....	27
7. Összefoglalás .....	30
Irodalomjegyzék.....	32
Mellékletek .....	34

## Vezetői összefoglaló

Jelen tanulmány a 2009-es Versenyképességkutatás kérdőíves felmérés bázisán arra a kérdésre keresi a választ, hogy az elmúlt közel 20 évben a magyar vállalatok strukturális alkalmazkodása hogyan változott. A változás kettős értelemben értendő: egyrészt arra utal, hogy vajon az évtizedek óta domináns funkcionális szervezeti forma hegemoniája töretlenül jellemzi-e a vállalatokat, illetve arra, hogy a választott szervezeti modellek célszerűen képesek-e támogatni a vállalatok működését, végső soron hozzá tudnak-e járulni versenyképességükhöz. Kérdéseinkre a strukturális kontingenciaelmélet összefüggésrendszerére, és kutatási eredményeire támaszkodva kísérünk meg választ adni.

Tanulmányunk első részében bemutatjuk a kontingencialista kutatások eddigi eredményeit és általunk használt kutatási modelljét, valamint áttekintjük a magyar vállalatfejlesztés elmúlt évtizedeit – beleértve a rendszerváltás előtti évtizedeket is. Ezen korszak egyetlen használatos modellje, a funkcionális struktúra, úgy tűnik, mélyebben határozza meg jelenünket kulturálisan, mint azok a szakmai szükségszerűségek, amelyek innovatívabb, rugalmasabb, decentralizáltabb modelleket igényelnének hazai vállalatainktól.

Tanulmányunk második részében pedig a legfrissebb adatfelvétel eredményeit foglaljuk össze néhány olyan új elemzési irányt is beleértve, amelyek a korábbi adatfelvételek során nem voltak kutatásaink fókuszában. Az adatok szerint ugyan folyamatos csökkenést mutat a funkcionális modell alkalmazása és ezzel egyidejűleg folyamatos növekedéssel jellemezhető a divizionális struktúra alkalmazása, végeredményben a vizsgált vállalatok legnagyobb arányban a funkcionális szervezeti modellt alkalmazzák még ma is. Magyarázatként erre a viszonylag homogén alaptervekenység, valamint a kis- és közepes vállalati méret szolgálhat. Azonban a formális stratégia hiánya, a vállalatok jellemzően lokális piacokra való koncentrálása, a vezetők centralizációs hajlama, a funkcionális forma évtizedek alatt bejáratott volta továbbra is kérdésessé teszi, hogy a vállalatok strukturális alkalmazkodása mennyire követi a célszerűséget, a külső és belső illeszkedés logikáját, illetve mennyiben inkább a stratégiai választás azon logikájára épül, amely a meglévő rendszerek fenntartását szolgálják.

Kulcsszavak: Versenyképesség, Szervezeti formák, Strukturális alkalmazkodás

# Traditional versus Innovative Forms of Corporate Governance and Organizations

## Abstract

This paper examines the competence of structural adaptation and its evolution during the past two decades in Hungarian companies. The background of analysis has been provided by the 2009 Competitiveness Study carried out by Corvinus University research groups. Our perspective is twofold: on one hand, our aim has been to have a feedback whether the classical U-form structure is still the dominant form of organization in Hungary, as it has been for decades now. On the other hand, we wanted to verify whether the chosen organizational form of Hungarian firms can effectively support their competitiveness. In order to answer these questions, we have built our analysis on the contingency theory and the findings of our field study.

The first part of this paper expounds the previous researches based on contingency theory and presents our theoretical model. We briefly describe how management in Hungarian companies developed during the past decades, including the Communist regime. We assume that the dominant structural form of this historical period, the U-form or functional way of organizing culturally shapes our present as well; and this impact seems to be even deeper than the one of the actual environment of our companies which ought to require more flexible or more decentralized organizational structures.

In the second part, we resume the findings of the last questionnaire survey and develop new research directions which the previous analyses did not deal with. Research data shows that our companies adopt the M-form structure on a continuously enlarging scale. Consequently, the supra-dominance of the classical U-form seems to be fading, yet it still appears as the dominant form in the responding companies. One of the reasons for this phenomenon can be the relative homogeneity of their businesses (the major part of their income coming from one or two business lines maximum), or their relative small size. Yet, the lack of formal strategy, their focus on merely local markets and the centralizing attitude of Hungarian managers, along with the historical past and its structural heritage, make it questionable whether the choice of organizational form in Hungarian firms follows a pragmatic rational of fit with the environment. It can be that the logic of structural choice is determined by the will of maintaining existing patterns rather than adopting new ones.

Keywords: Competitiveness, Organizational Forms, Structural Fit

## 1. Bevezetés

Mit jelent a versenyképesség? Szabad piaci körülményeket feltételezve adott terméket, vagy szolgáltatást kínálva több vállalat verseng egymással a vásárlókért, akik minél kedvezőbb áron szeretnének minél jobb minőséghez jutni a racionalitás logikája szerint. Törekedhetünk a vásárlók érzelmeinek befolyásolására marketing vagy PR eszközökkel, a szervezeti struktúrával kapcsolatban érdemesebb azonban az első két elemre koncentrálnunk: a minőségre és az árra. A piacon az a szereplő lesz tehát versenyképes, aki a versenytársaihoz képest minimum olyan minőséget képes maximum akkora költségen előállítani, mint azok.

Jelen tanulmány célja, hogy az immár 15 éve folyó versenyképesség-kutatás legújabb eredményeit felhasználva visszajelzést adjon a hazai vállalatok versenyképességének alakulásáról, a szervezeti struktúra szerepéről ebben a versenyképességben, és további ajánlásokat fogalmazzon meg a struktúraalakítás lehetséges irányjaival kapcsolatban. Az elemzés során nemcsak a kérdőíves felmérés eredményeit használtuk fel, hanem a nemzetközi szakirodalmat, és kutatócsoportunk korábbi tapasztalatait is. Az alábbiakban bemutatjuk a szervezeti struktúra és a versenyképesség korábbi, nemzetközi kutatásokban igazolt kapcsolatrendszerét, a versenyképesség adatai alapján felvázoljuk és értékeljük a magyar vállalatok jelenlegi helyzetét, majd ajánlásokat fogalmazzunk meg a fejlesztendőnek ítélt területekkel kapcsolatban. Javaslatunk így egyaránt hozzájárulnak a későbbi kutatások kérdőíveinek kiegészítéséhez, pontosításához, valamint a kontingenciamodell logikájának megfelelően a struktúrák differenciáltabb és pontosabb képet adó vizsgálatához.

## 2. A szervezeti struktúra és a versenyképesség összefüggése a kontingenciaelmélet tükrében

Az 1950-es évek végéig a menedzsmentelmélet fókuszában egyfajta „legjobb út” (one best way) megtalálása állt: az akkor felfogás szerint e megtalált legjobb utak eredményezték a szervezetek sikeres vezetését. A gyakorlatban ez a „legjobb út” lehetett a leghatékonyabb szervezeti forma, a legeredményesebb termelési módszer, vagy éppen a vállalati vezető legjobbnak hitt személyiségvonása, munkamódszere. Természetesen a következtetések csak korlátozottak lehettek, hiszen hiányoztak belőlük a vállalati célok, illetve a vállalati környezeti jellemzők és a belső adottságok

azonosítása és értékelése, amelyek mellett értelmezhetőek voltak az adott eredmények a jó gyakorlatra vonatkozóan (Bowey, 1976). A kontingenciaelmélet legnagyobb hozzájárulása a menedzsmenttudományokhoz az 1960-as években történt, a „nincs legjobb út” (no one best way) kijelentésével, azaz, amikor kimondták, hogy nincs olyan módszer, amely minden körülmények között, mindig működik, és mindig megoldást jelentene egy bizonyos problémára. A kontingenciaelméleti kutatók leírták és empirikus kutatási eredményekkel alátámasztották, hogy minden egyes helyzetre az optimális megoldást az adott külső és belső körülményeknek megfelelően kell megtalálni, azaz a vezetők addig fogják változtatni a szervezeti jellemzőket, amíg a környezethez képest a legjobb illeszkedést el nem érik. Az elmélet fejlődése során ezeket a külső és belső környezeti jellemzőket (vagyis befolyásoló tényezőket) egyre differenciáltabban, pontosabban tudták a kutatók fogalmilag meghatározni és mérni, így a szervezeti struktúra jellemzői és az azt befolyásoló tényezők között összefüggések, együttmozgások empirikusan egyre jobban tesztelhetővé váltak.

A korai, klasszikus kutatások kevésbé komplex összefüggésrendszert vizsgáltak, egy kitüntetett kontextuális tényező (kontingencia) szervezeti struktúrára gyakorolt hatását vizsgálták. A következő táblázat e kezdeti kutatások fókuszait és főbb eredményeit foglalja össze.

<b>Kontingencia</b>	<b>Kutatók</b>	<b>Legfőbb megállapítások, eredmények</b>
Környezet	Burns és Stalker (1961)	Ezen kutatások között elsőként említhetjük Burns és Stalker (1961) munkáját, amely bebizonyította, hogy dinamikus piaci környezet nagyobb igényt teremt az innovációra, és egy rugalmasabb szervezeti struktúrát eredményez. Úgynevezett „organikus” struktúrát”, mely dinamikus környezetben hatékonyabb... míg állandó piaci környezetben a merevebb (mechanisztikus) struktúrák tűnnek hatékonyabbnak.
	Lawrence és Lorsch (1967)	Lawrence és Lorsch (1967) ugyanezen az úton jutott kicsit messzebbre: sikerült pontosítaniuk a környezetet, mint kategóriát. Kutatásukban már nemcsak a vállalatnak, mint egésznek van környezete, hanem minden egyes divízióknak, funkcióknak, vagy folyamatoknak is különféle kontextuális jellemzői lehetnek, és ezáltal különböző struktúrák fejlődhetnek ki, akár egy vállalaton belül is.
Technológia	Woodward (1965)	Woodward (1965) szintén az elsők között volt, aki kontingenciaelméleti kutatásokat végzett, és kimutatta, hogy a szervezetek termeléstehnológiája szignifikánsan meghatározta azok strukturális jellemzőit. Korrelációt talált részben a technológia, részben pedig a termelési specializáció foka, a koordinációs szükséglet és a koordinációs eszközök között.
Méret	Aston Egyetem	A struktúrára és a környezeti jellemzőkre vonatkozóan az Aston

Kontingencia	Kutatók	Legfőbb megállapítások, eredmények
	(Pugh, Hickson, Hinings, & Turner, 1969)	Egyetem egy kutatócsoportja további eredményeket ért el, amikor megállapították, hogy a szervezetek mérete is befolyásolja strukturális jellemzőiket, illetve formalizáltságuk és centralizáltságuk fokát (Pugh, Hickson, Hinings, & Turner, 1969)†.
Stratégia	Chandler (1962)	A stratégia és a struktúra közötti összefüggést először Chandler (1962) vizsgálta. Amerikai multinacionális cégek vizsgálata után kijelentette, hogy ezen szervezetek multidivizionális struktúráját stratégiájukra vezethetjük vissza (a diverzifikált gyártósorokra).
	Ansoff és McDonnell (1988)	Az Ansoff által korábban leírt stratégiai tervezés fogalomrendszerét bővítették itt ki immár Stratégiai menedzsmentté, és többek között azt vizsgálták, hogy a vállalatok milyen tulajdonságai, jellemzői (pl. struktúra) képesek hatékonyan támogatni az új stratégiákat.
	Channon (1973)	Chandler nyomán vizsgálta tovább a brit vállalatok esetében a stratégia és a struktúra összefüggéseit, hasonló következtetésekkel.
	Egeihoff (1982)	Chandler nyomán vizsgálta tovább a multinacionális nagyvállalatok esetében a stratégia és a struktúra összefüggéseit.
<b>1. táblázat: A kezdeti kontingencialista kutatások eredményei</b>		

Az 1970-es és 80-as években megerősödtek az elmélet kritikái is. Ezek tagadták, hogy a belső adottságok (méret, technológia) vagy a környezet (például a technológiai környezet) megváltozása, illetve ezek nem megfelelő illeszkedése miatti teljesítményesés szükségképpen a szervezeti struktúra változásával járna hosszú távon (Schreyogg, 1980)‡. Bizonyos longitudinális kutatások, amelyek a strukturális, illetve a kontingenciaváltozóban bekövetkező változásokat vizsgálták, arra a következtetésekre jutottak, hogy nincs valódi kapcsolat a kontingenciaelemek és a struktúra között. Ugyanakkor más esetekben megtalálták az adott korrelációt (Donaldson, 1987). Donaldson állásfoglalása szerint az a tény, hogy egyes szervezetek évekig létezhetnek hatékonytalan struktúrával, nem lehet érv a mellett, hogy a kontingencia és a struktúra közötti illeszkedés hiányának nincsenek káros következményei. Pusztán attól, hogy a „strukturálisan hatékonytalan” szervezetek nem mennek csődbe, a kontingenciaelmélet még nem lesz kevésbé releváns – hiszen a legtöbb vezető magasabb teljesítményre törekszik és nem pusztán a szervezeteik túlélésére.

† További részletek: PUGH, D. S. and HICKSON, D. J. (1976). *Organizational Structure in its Context: The Aston Programme I*. Farnborough, Hants: Saxon House

‡ Lásd még Silverman (1970) munkái



Child (1972) szintén kritikával illette a “kontingencialista determinizmust” (amit a korai kutatásokban még megtalálunk), és e helyett egy fejlettebb, komplexebb ún. „stratégiai választás” elméletet dolgozott ki. Child modellje szerint nemcsak a struktúra tud a kontingenciáknak, illetve az ezek alapján meghatározott stratégiának megfelelően átalakulni az illeszkedés érdekében („a struktúra követi a stratégiát”), hanem a szervezetek hatalmi elitje döntéseivel, a számára kedvezőbb stratégia meghatározásával képes fenntartani a már meglévő, működő szervezeti struktúrát, hogy elkerülje a változtatást („a stratégiai követi a struktúrát”).

A kontingenciaelmélet fejlődésével egyre több befolyásoló tényező jelent meg, és ezek egymás közötti kapcsolatai, egymásrahatásai is az érdeklődés középpontjába kerültek (Dobák & Antal, 2010). Hall és Saias (1980), illetve Ansoff és McDonnell (1988) kimutatták, hogy a stratégia, a struktúra és a környezeti jellemzők mind szorosan összefüggnek. A belső összefüggések rendszere fokozatosan teret nyert az összes eddig említett tényező esetében: a környezet, a belső adottságok, a stratégia, a struktúra és a magatartási jellemzők<sup>§</sup> esetében.

Az eddigiek alapján a modern kontingenciaelmélet megállapításait a következőképpen összegezzük:

1. A szervezeti hatékonyság, és ezáltal a vállalati teljesítmény (output) szignifikánsan függ a szervezeti struktúrától.
2. Már a korai kutatások is kimutatták, hogy nincs olyan általánosan érvényes, „jó” struktúra, amely bármilyen szituációban hatékony illeszkedést biztosítana.
3. A környezeti jellemzőket és adottságokat bizonyos elit csoportok (“domináns koalíciók”) képesek megváltoztatni, illetve úgy értelmezni, amely alapján a jelenlegi állapot, struktúra fenntartását biztosító stratégia kerül meghatározásra a változtatás elkerülése érdekében.
4. A külső környezet, a belső adottságok, a stratégia, a szervezeti struktúra és teljesítmény egymással összefüggésben alakulnak, egyik változása egy komplex összefüggésrendszer mentén hat az összes többire. Gyakorlatilag tehát minden egyes elem összefüggésben van egymással.
5. Ha a vezetők megfelelő információval rendelkeznek a szervezet kontextuális tényezőiről, akkor könnyebben ki tudják választani a megfelelő stratégiát és ezt leghatékonyabban támogató szervezeti formát (struktúrát), valamint célirányosan képesek a szervezet tagjainak magatartási jellemzőit fejleszteni, és mindezek révén képesek a vállalati teljesítmény optimalizálására.

### **3. A hazai magánszektor versenyképessége a múltban\*\***

---

<sup>§</sup> A teljesítményt nem soroltuk ide, mivel mindegyik tényező fókuszában a szervezeti output áll

<sup>\*\*</sup> A fejezet Dobák és munkatársai (1999) könyv, valamint a Versenyképesség Kutatóközpont keretében Antal Zsuzsanna által korábban végzett kutatási eredmények alapján készült.

Ebben a fejezetben egy kis történelmi kitekintéssel egészítjük ki a struktúrával kapcsolatos kontingenciaelméleti fejtegetést, hogy a következő pontban aztán komplexebb nézőpontból vizsgálhassuk a kutatás gyakorlati eredményeit. Kutatásunk szempontjából azért érdekes a múltbéli tendenciák ismerete, mert az elmúlt 2 évtized vállalatszervezési gyakorlata nem érthető meg enélkül.

### **A funkcionális modell kizárólagossága a szocialista tervgazdaság keretei között**

A szocializmus államosított rendszerében a termelést irányító vonalbeli vezetők munkáját központi funkcionális szervezetek irányították a maguk szakmai területén (például: értékesítés, termelésprogramozás, gyártmány- és gyártásfejlesztés), így erősen központosított, többvonalas, szabályozott szervezeti struktúra, a funkcionális modell uralta a magyar vállalatok működését. A tervutasításos rendszer logikájából következően a vállalat funkcionális szervezeti egységeinek elrendeződése mechanikusan tükrözte az ágazati minisztériumok szervezeti kialakítását. A kereskedelmi és kutatás-fejlesztési funkciók leválasztása miatt ezek a vállalatok elszakadtak az amúgy is zárt, és korlátozott piaci folyamatoktól, a központi tervezés megkövetelte és konzerválta a funkcionális szervezeti struktúra jegyeit. A termelékenység és a gazdaságosság jegyében összevonásokkal létrehozott és dominánssá váló nagyvállalatok mellett a kis- és közepes méretű cégek szinte teljesen eltűntek. A kapacitások hatékonyabb kihasználásának jelszava mögött persze valójában a nagyvállalatok könnyebb minisztériumi irányíthatósága húzódott meg.

Az állami ellenőrzés következtében a vállalatoknál megsokszorozódott a papírmunka, növekvő létszámú vállalati irányító apparátusok épültek ki, és ezzel egy időben folyt az ún. „személyre szervezés” gyakorlata, amikor meghatározott szervezeti egységeket, funkciókat hoztak létre bizonyos „felsőbb körökből” érkező személyek elhelyezése érdekében. Mindezen intézkedések hatására fokozódott a vállalatok szélességi és mélységi tagoltsága, átrendeződtek és központi irányba tolódtak a hatáskörök, ami sokszor feszültséghez vezetett a gyárak (végrehajtók) és a központi irányítás között.

Az 1968. évi gazdaságirányítási reform céljaul tűzte ki – többek között – a gyári kollektívák nyereségérdekeltségének kialakítását, ami kétségkívül pozitív folyamatot indított el. Ez azonban nem gyakorolt érdemleges hatást a vállalatok belső szervezetére, és azok különféle támogatások, mentesítések és hitelek következtében továbbra is a minisztériumoktól függtek – hozzájárulva az ún. „puha költségvetési korlát” kialakulásához (Kornai, 1980). A centralizált, funkcionális vállalati szervezetek megmerevedtek és a gyártás vertikálitása még a 80-as években is tovább fokozódott. Miközben Nyugaton az 1960-as és 1970-es években a divizionális szervezetek terjedésével egyre

változatosabb szervezeti struktúrák jöttek létre, addig Magyarországon a 80-as évtized elején is szinte kizárólagos, de egyébként az adott körülmények között hatékonyak, megfelelőek tekinthető szervezeti formának számított a funkcionális típusú szervezet. Ma már nyilvánvaló, hogy hazánkban hosszú évtizedekig hiányzott az a külső kényszerítő erő (például a verseny), közvetlen gazdálkodási motiváció, ami a vállalati vezetőket, vagy leginkább a minisztériumi irányítókat a szervezeti struktúra korszerűsítésére ösztönözte volna.

Az 1980-as évek elején végbement gazdaságpolitikai irányváltással némileg módosult a helyzet, mivel a gazdasági növekedés szorgalmazásáról a külső pénzügyi egyensúly helyreállítására és a beruházások visszafogására helyezte át a hangsúlyt az akkori kormányzat. A nagyvállalatok expanziós törekvései fokozatosan háttérbe szorultak, és megjelent a versenyképesség növelésének és a rugalmas alkalmazkodás megteremtésének igénye. A külső környezet dinamizmusának szaporodó jelei, az esetenként fellépő értékesítési nehézségek, a termékstruktúra fejlesztésének szükségessége egyaránt indokolták a vállalati struktúrák korszerűsítését. Erősödött az a nézet is, hogy javítani kell a nemzetgazdaság nagyvállalatok felé eltolódott, torz szerkezeti jellegén. A felismerések nyomán az államigazgatás és a vállalati vezetés egyes innovatív szemléletű szereplői keresni kezdték a fejlett ipari államokban már bevált szervezeti-jogi megoldások alkalmazásának lehetőségeit. Egyrészt lazulni kezdett a funkcionális struktúra a nagyvállalatoknál, másrészt új, döntően a kis- és közepes vállalatokhoz kapcsolódó jogi-szervezeti, vállalkozási formák kezdtek elterjedni.

A nyolcvanas évek elejétől számos nagyvállalat került szétbontásra, a gazdaságirányító szervek támogatták a gyáregységek leválasztását és önállósulását. Sor került a döntési hatáskörök komolyabb átrendezésével nem járó, de mégis modernnek számító, termékorientált mátrixstruktúrák kialakítására – elsőként a Taurus-nál, már 1975-ben.

### **Változatos szervezeti formák a rendszerváltást követően**

A kontingenciaelméleti megközelítés alapján történő szervezeti vizsgálatok értelemszerűen a rendszerváltást követő időszakra vonatkozóan váltak igazán értelmezhetővé Magyarországon. A versenypiaci feltételek között már értelmezhetőek azok a kérdések, hogy:

- milyen szituációhoz milyen szervezeti struktúra illik,
- a megfelelő stuktúrát használják-e a vállalatok,
- a megfelelő struktúra vajon pozitívan befolyásolja-e a vállalati teljesítményt, versenyképességet.

A 90-es évek közepén kezdődő („Versenyben a világgal” néven megjelent) versenyképességi kutatások így megkísérelhették a struktúra és a versenyképesség kapcsolatának vizsgálatát. A rendszerváltást követő évekre tehető hazánkban a tudatosan felépített és működtetett menedzsmentkontroll-rendszerek fokozatos kiépítése is, összhangban a rugalmasabb, piacorientáltabb társaságcsoportok (konszernek), divizionális és mátrixszervezetek megjelenésével. E szervezeti modellek szervezeti jellemzőikben és célszerű alkalmazási körülményeik tekintetében is különböznek egymástól. Ezeket – a kutatás szempontjából kiemelt jellemzőket – foglalja össze a 2. táblázat.

		<b>A szervezeti struktúra modelljei</b>		
		<b>Funkcionális</b>	<b>Divizionális</b>	<b>Mátrix</b>
<b>Alkalmazási feltételek</b>		Homogén, nem túl komplex alaptervekenység	Diverzifikált tevékenység	Diverzifikált, komplex, innovatív tevékenység
		Relatív stabil, nem túl komplex környezet	Dinamikus, összetett környezet	Dinamikus, összetett környezet
<b>A szervezeti modell főbb jellemzői</b>		Az alaptervekenységet funkcionálisan specializált alrendszerek végzik	Az alaptervekenység termék-, vevő-, vagy regionális elven specializált	Az alaptervekenység egyszerre két elven specializált (2 egyenrangú dimenzió)
		A stratégiai és operatív döntéseket a felsővezetés hozza meg	A felsővezetés a stratégiai, a divíziók vezetői pedig az operatív döntéseket hozzák meg	A stratégiai és az operatív döntéseket a két specializációs elv szerinti vezetői szintek közösen hozzák meg
		A szervezet működése (a feladatok és hatáskörök) részleteiben is szabályozott	A divíziók működésének keretei szabályozottak	A működés keretei is változhatnak, az üzleti igényeknek megfelelően a vezetők alkalmazkodnak egy adott helyzethez
		A funkcionálisan specializált alrendszerek belső struktúrája eltérő módon alakítható ki	A divíziók belső struktúrája eltérő módon alakíthatóak ki, de többnyire funkcionális elven specializáltak	A mátrix egyes dimenzióin belül eltérő belső struktúrák alakíthatóak ki
<b>2. táblázat: A szervezeti modellek jellemzői és alkalmazási feltételei</b>				

A szervezeti struktúra kialakításakor és működtetése során a vállalatvezetők kettős értelemben is vizsgálhatják, alakíthatják a struktúra célszerűségét.

1. A **külső illeszkedés** azt jelenti, hogy a struktúra megfelel a vállalat környezeti kihívásainak, adottságainak, a stratégiai célkitűzésekkel összhangban van, vagyis adekvát a szervezeti struktúra.

2. A **belső illeszkedés** pedig azt jelenti, hogy a szervezet működése a modell belső logikájának megfelelően történik, tehát konzisztens a szervezeti struktúra. A konzisztencia nem csak strukturális eszközökkel, hanem a struktúra működését támogató menedzsmentrendszerekkel is megteremthető, javítható.

E kétféle illeszkedés megkülönböztetését azért tartjuk fontosnak, mert önmagában a külső illeszkedés nem biztosít hatékony szervezeti struktúrát akkor, ha a választott modell rosszul van kialakítva, olyan belső ellentmondásokkal terhelt, amely jelentősen rontja a struktúra potenciálisan kiaknázható előnyeit. És persze ez fordítva is igaz, egy belső konzisztenciával bíró, jól kialakított szervezeti struktúra sem ér sokat, ha teljesen inadekvát az adott körülmények között. További érv a megkülönböztetésre, hogy a belső illeszkedés olyan pótlólagos eszközök segítségével is javítható, amelyek az adott szervezeti struktúra hátrányos vonásainak mérséklésére hivatottak. (Például a funkcionális szervezet transzperancia-problémái kezelhetőek olyan controllingrendszerrel, amely a képes a termékjövödelmezőséget szervezeti elhatárolás nélkül is kimutatni.)

### **A versenyképességet vizsgáló korábbi kutatások eredményei**

Bár már voltak versenyképességi adatok 1995-ből is, valójában az **1999-ben** lezajlott adatgyűjtés és versenyképességi vizsgálat volt az első, amely összefüggéseiben értelmezte a szervezeti struktúra kapcsolatát egyéb, versenyképességet befolyásoló tényezőkkel.

- A kutatás egyik kiemelt tanulsága az volt, hogy az ezredfordulón a hazai vállalatok jelentős többsége funkcionális szervezeti formában működött. A korábban részletezett okok miatt ez a Magyarországon nagy tradíciókkal rendelkező struktúra a nem túl dinamikus és egyszerű piaci környezet, valamint egytermékes, illetve domináns üzletággal rendelkező vállalatok célszerűen alkalmazható struktúrája.
- A dinamikusabb piaci feltételek és diverzifikált tevékenységet végző divizionális struktúrák aránya 15%, míg az összetett piacokon, innovatív környezetben tevékenykedő diverzifikált tevékenységű mátrixszervezeteké 7% volt 1999-ben.

Ezek az eredmények azt jelzik – célszerűen megválasztott szervezeti struktúrát feltételezve –, hogy a magyar vállalatok többsége kiszámítható, nem túl dinamikus piaci környezetben végzik specializált (nem diverzifikált) tevékenységüket. Egy másik logika szerint e vállalatok a kihívásokkal teli környezetükben és diverzifikálódó tevékenységükkel a rosszul megválasztott, vagy még át nem alakított szervezeti felépítés adta keretek között tevékenykednek. A kutatási eredmények érvényességét

azonban a mintában szereplő vállalatok nagysága jelentősen befolyásolhatta, mivel a kis- és közepes vállalatok túlsúlya értelmesszerűen a funkcionális szervezeti modell irányába „nyomja” az eredményeket.

A kutatás következő lépcsője a **2004-es** adatfelvétel volt. Mind az 1999-es, mind a 2004-es vizsgálatot követő elemzés arra a kérdésre kereste a választ, hogy a magyarországi vállalatok szervezeti struktúrája mennyiben igazodik a külső környezet kihívásaihoz, a ki- és átalakításkor mennyiben veszik figyelembe belső adottságaikat a vállalatvezetők. A vállalatok külső környezetét a piac jellemzői, illetve az azokat kezelő stratégia, belső adottságát a tevékenység diverzifikáltsága, valamint a vállalat mérete reprezentálta. A kutatás bázisát a 2004-ben kitöltött „Vezérigazgató és törzskar (közgazdasági elemzés)” kérdőív „Szervezeti struktúra” című része képezte. Az eredmények értelmezéséhez azonban – hasonlóan a korábbi kutatáshoz – a stratégiai kutatások megállapításait is felhasználtuk, valamint elemeztük a 2005. novemberében készített felsővezetői interjúkat annak érdekében, hogy magyarázatot kapjunk a vizsgált vállalati illeszkedési problémák okainak értelmezéséhez.

- 2004-05-ben a kutatás eredményei szerint a vállalatok túlnyomó többsége úgy vélte, hogy céljainak megvalósulását jól támogató szervezeti struktúrát működtet. A magyar vállalatok jelentős részénél ez a célszerű szervezet továbbra is a funkcionális szervezeti formát jelentette.
- Miközben a vállalatok a környezet növekvő bizonytalanságát „támadó” és „növekedési” stratégiákkal kívánták kezelni és ennek megfelelően tevékenységük diverzifikálását is megkezdték, addig struktúrájuk átalakításához nem, illetve csak kevesen fogtak hozzá. Ennek magyarázatát abban láttuk, hogy a vállalatok kisebb mérete miatt korlátozottak voltak a lehetőségek a divizionális és a mátrixszervezetek kialakítására, valamint abban, hogy a vállalatok vezetői számtalan eszközzel voltak képesek szervezetük illeszkedését – formaváltás nélkül is – javítani.

#### **4. A struktúra és a versenyképesség kapcsolata jelenleg: hipotézisek és következtetések**

A bevezetőben és a szakirodalom vizsgálata során tett megállapításainkat összegezve látjuk, hogy a versenyképesség két kulcstényezője szempontunkból az ár (költségek) és a minőség. Az előbbi zálogaként jellemzően a hatékony működést szoktuk megnevezni, az utóbbi kapcsán pedig a folyamatos innovációt, a fogyasztóorientáltságot, a minőség javításának állandó szándékát.

Kutatásunkban a szervezeti struktúra hatékony működésre koncentrálunk, hiszen feltételezhetjük: csak akkor tudunk jó minőséget versenyképes áron előállítani, ha a rendszerből sikerül

kiküszöbölünk a felesleges „szervezési” költségeket (például a belső, káros konfliktusokat, az inkonzisztens hatáskörök miatti hatalmi harcokat, a párhuzamos tevékenységeket, a túl- vagy alulfoglalkoztatást stb.).

**Adódik a kérdés, hogy létezik-e egyáltalán „versenyképes” szervezeti struktúra.** Ha a fenti gondolatmenetet folytatjuk, és a hatékonyt versenyképesnek gondoljuk, akkor a kontingenciaelmélet alapján az a struktúra versenyképes, amelyik összhangban van a környezet, adottságok, stratégia, magatartás és teljesítmény elemekkel. Kérdés, hogy vajon egzakt módon kimutatható-e a struktúra hozzájárulása a szervezetek teljesítményéhez. Kutatásunk a továbbiakban arra a feltevésre épül, hogy a vállalatok szervezeti struktúrája – nem kizárólagosan és csak közvetett módon, de – hat versenyképességükre. A célszerű (adekvát, konzisztens) szervezeti struktúra a vezetést támogató és ezáltal a versenyképességre pozitívan hat, míg a célszerűtlen (inadekvát, inkonzisztens) struktúra a hatékonyságot korlátozó, a versenyképességet rontó hatással bír.

**További kutatási kérdésünk, hogy napjainkban milyenek a hazai vállalatok szervezeti modelljei két kontingencia alapján csoportosítva, vagyis méretük és tevékenységük diverzifikáltsága szerint.** A korábbi kutatási eredmények tendenciózusan azzal az eredménnyel zárultak, hogy vállalatainak leginkább a funkcionális szervezeti modell keretei között tevékenykednek. Ennek okaként korábban a kis vagy közepes vállalati méretet, a termék/szolgáltatás, illetve regionális diverzifikáltság alacsonyabb mértékét jelöltük meg. Jelen kutatás keretei között – feltételezve e tendencia további jelenlétét – további magyarázatokról is elgondolkodunk.

**Egy újabb kutatási kérdésként megfogalmazható az is, hogy vajon megfelelő-e a magyarországi vállalatoknak a múltra jellemző funkcionális szervezeti felépítés, vajon mennyire lehet erős a választásban a társadalmi-kulturális kényszer.**

Tanulmányunk további részeiben a legújabb kutatási adatokat vizsgáljuk meg kutatási kérdéseink és hipotéziseink alapján. A struktúra elemzése igen bonyolult feladat lenne akkor, ha minden egyes kontingenciátényező bevonásával kellene értelmeznünk annak összefüggéseit. Annak tudatában, hogy modelljeink egyszerűsítésekor számos információ elvész, a kapacitáskorlátok miatt a kapcsolatok elemzéséhez kénytelenek vagyunk legtöbbször a környezet-struktúra, a stratégia-struktúra és a méret-struktúra párosokra koncentrálni. További megállapításunk a falszifikációs logika szükségessége: nem tudjuk egyértelműen bizonyítani, hogy a szervezeti teljesítmény esetleges növekedése például egy „legjobb gyakorlat” (best practice) bevezetésének, vagy az „illeszkedés” javulásának köszönhető. Reálisabb kiindulópont tehát, ha a teljesítmény alacsony szintje vagy romlása miatt gyanakodunk az illeszkedés hiányára, és feltételezzük, hogy a vezető eszközeivel és a kontingenciaelemek megfelelő illesztésével ezt a helyzetet potenciálisan javítani tudja.

## 5. Struktúra és versenyképesség a magyar vállalati mintában

### A minta jellemzői

Az adatgyűjtés során minden vállalatnál négy külön kérdőívet töltött ki a felsővezetés: az első számú vezető mellett a *kereskedelmi (K)*, *termelési (T)* és *pénzügyi (P)* vezetőket kerestük meg, akiktől részben azonos, részben eltérő kérdésekre vártunk választ. Jelen tanulmányhoz kapcsolódó elemzés elsősorban az első számú vezetők válaszaira támaszkodik, eltérő esetben ezt a megfelelő betűjel (K, T, P) illetve a kérdés számának feltüntetésével jelezzük. A mintában szereplő cégek kiválasztásánál fontos szempont volt, hogy az önálló jogi személyiséggel rendelkező, 50 fő feletti vállalkozások lekérdezése hangsúlyosan történjen meg, mivel ezekre a szervezetekre jellemző, hogy szervezetenként elkülönült egységként megjelennek bennük azok a területek, amelyekre a kérdések vonatkoztak. A felmérés végére összeállt minta reprezentativitása természetesen torzult némileg (ezt később részletesen is jelezzük), hiszen – mint minden önkéntes vállalati felmérés esetén – a válaszadási hajlandóság függvényében alakult az adatbázisba kerülő vállalatok köre. Végül 313 vállalat 1246 vezetőjétől sikerült információt gyűjteni, és egy közel 3600 változót tartalmazó adatbázis állt össze, amelyet SPSS program segítségével elemeztünk. Az adatbázis tisztítását követően a végső adatbázisban 300, az első számú vezetők válaszaival illusztrált vállalat maradt bent. A másik 3 csoportban (K, T, P) a végső minta 280 és 290 közötti elemszámú.

### A vállalatok környezetének vizsgálata

A vállalatok környezetéhez tartozik a **vevőkörük és a beszállítói körük stabilitása**. Dinamikusabb környezetre utal, ha ezeket a kapcsolatokat a piac törvényeinek és mozgásának megfelelően évente felülvizsgálják, esetleg újratárgyalják. Stabilitást és jobb tervezhetőséget jelent azonban, ha több évre vonatkozóan kötnek szerződéseket. A kérdőív K10. és K12. kérdései az értékesítési és beszállítói szerződések időhorizontjára vonatkoztak. Az alábbi – értékesítésre, illetve beszerzésre vonatkozó – ábrából kiolvasható, hogy a magyar vállalatok környezete 2009-ben nem mondható különösebben stabilnak vagy statikusnak: közel 50%-ukra érvényes, hogy szerződéseik legfeljebb 20%-a szól egy évnél hosszabb időre, a minta 85-90%-a pedig kevesebb, mint 60%-ban köt hosszú távra szerződéseket.



### 1. ábra: Több éves szerződések (értékesítés)

A vállalat értékesítésének hány %-a történik több évre szóló szerződések alapján?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0%	49	17,4	18,6	18,6
	1-20%	86	30,6	32,6	51,1
	21-40%	48	17,1	18,2	69,3
	41-60%	39	13,9	14,8	84,1
	61-80%	28	10,0	10,6	94,7
	81-100%	14	5,0	5,3	100,0
	Total	264	94,0	100,0	
Missing	System	17	6,0		
Total		281	100,0		

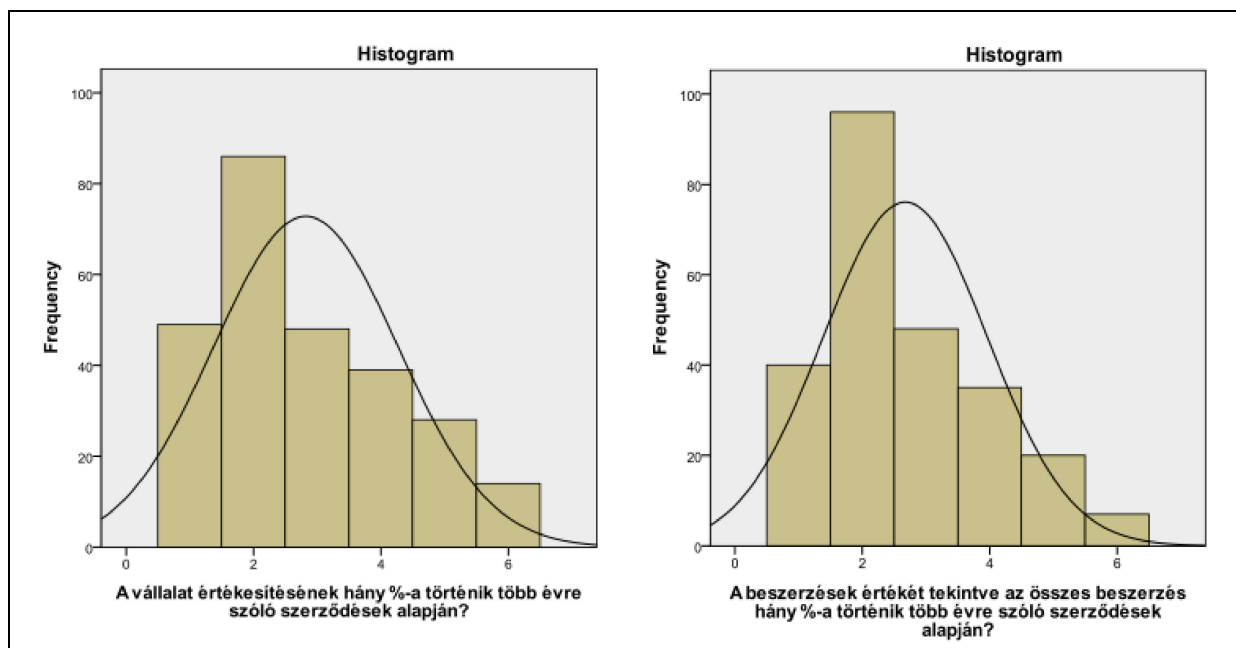
### 2. ábra: Több éves szerződések (beszerzés)

A beszerzések értékét tekintve az összes beszerzés hány %-a történik több évre szóló szerződések alapján?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0%	40	14,2	16,3	16,3
	1-20%	96	34,2	39,0	55,3
	21-40%	48	17,1	19,5	74,8
	41-60%	35	12,5	14,2	89,0
	61-80%	20	7,1	8,1	97,2
	81-100%	7	2,5	2,8	100,0
	Total	246	87,5	100,0	
Missing	System	35	12,5		
Total		281	100,0		

### 3. ábra: Több éves szerződések (értékesítés)

### 4. ábra: Több éves szerződések (beszerzés)



További jellemző adat, hogy a válaszadók **ügyfélköre** átlag 31%-ban kerül ki a fogyasztók, végfelhasználók közül, kb. 65%-uk üzleti vállalatoknak értékesít, és mindössze 8,4%-ban beszélhetünk a kormányzat, illetve költségvetési szervezetek által képviselt állami szektorról (K26. kérdés). A kérdésre adott, összesen 281 érvényes válasz közül összesen 19 cég jelzett 20%-nál nagyobb állami elköteleződést. Bár bevételeik általában emelkedtek (lásd később), a legtöbb vállalat „panaszodik” a **külső környezetre**, mint a szervezet eredményes működését gátló tényezőre (V17. kérdés). Gyakorlatilag az összes listázott környezeti elemet „enyhén hátráltató” (kb. 2,5 / 5) tényezőként említik: a kormányzatot és gazdaságpolitikáját, az általános politikai, illetve gazdasági helyzetet mind hazánkban, mind a fontos piacok helyszínén. Bevallottan támogató környezeti feltételek esetén persze jóval nehezebb az esetleges piaci kudarcokat, nehézségeket megmagyarázni a vezetőknek, ugyanakkor a külföldi piacok esetében az eloszlási görbék inkább középre, míg a hazai helyzetre vonatkozóan inkább balra (hátráltat irányba) tolódnak. Ez negatívabb megítélést tükröz.

Mindezen kívül látható, hogy a legtöbb vállalat összetett, sokszereplős **beszállítói és ügyfélkörrel** rendelkezik (T27. és 28. kérdés): a válaszadók 71,3%-a dolgozik együtt több mint 3 beszállítóval, és a felüknek van 50 fölötti (86%-nak 10 fölötti) értékesítési pontja vagy megrendelője.

A **technológiai környezet** megismerését célozta a termelési vezetőknek feltett T26. kérdés, amelyben a technológiai fejlődés sebességét kellett megjelölnie a válaszadóknak 3 aspektusból: a termelési technológiák változásának üteme, a termékek vagy szolgáltatások avulása, illetve az új termékek vagy szolgáltatások bevezetési gyakorisága alapján. Mindhárom szempont szerint majdnem tökéletes normál eloszlásokat kaptunk, ahol a leggyakoribb válasz nagyjából megfeleltethető a

„mérsékelttel jellemző” kategóriának. Az, hogy a vezetők látszólag nem tudtak állást foglalni a kérdésben ugyanúgy jelentheti azt, hogy nem igazán érintettek a témában, mint azt, hogy a technikai környezet változásának sebessége valóban nem túl releváns a magyar vállalatok életében.

Ez utóbbi lehetőséget támasztja alá az is, hogy az összvállalati működés sikerének szempontjából az első számú vezetők egy 18 elemű listából (M1 kérdés) a **kutatás-fejlesztési** funkciót ítélték legkevésbé (!) fontosnak: átlagosan 2,73 pontot ért el az 5-ből, míg a kontrolling például 3,58-at, a termelés 4,13-at, az értékesítés pedig 4,42-t. A kutatás-fejlesztésen kívül egyetlen más funkció sem volt, aminek az eloszlása ne jobbra, az 5 felé dőlné.

### A vállalatok belső jellemzőinek vizsgálata

A kutatásban részt vevő 300 vállalat **alkalmazotti létszáma** 0 és 5100 közé esik. Hozzávetőlegesen harmaduk 50 fő alatti, további egyharmad esik 50 és 100 fő közé, 28% 100 és 500 közötti, és a maradék 5% 500-nál nagyobb személyi állománnyal rendelkezik. Az ország méretéből következően is érthető, hogy az 1000 főnél nagyobb létszám csak szórványosan jelenik meg. Az alkalmazottak száma alapján vett vállalati nagyságot 3 kategóriára egyszerűsítve (50 fő alatti kisvállalatok, 50 és 249 közé eső középvállalatok és a 250 fő fölötti nagyvállalatok) a mostani mintánkat a 3. táblázatban hasonlítjuk össze a 2004-es adatokkal. Az adatgyűjtők szándéka ellenére jelentősen nőtt a kisvállalatok mérete, ami a nagyvállalatok „megritkulásához” vezetett a mintában, a középmézőny azonban hasonlóan erős maradt.

	Vállalati méret, 2004 (létszám)		Vállalati méret, 2009 (létszám)	
	N	%	N	%
Kisvállalat	15	5,05	101	33,7
Középvállalat	170	57,24	156	52,0
Nagyvállalat	112	37,71	43	14,3
Összesen	297	100	300	100
<b>3. táblázat: A vállalati méret a 2004-es és a 2009-es mintában</b>				

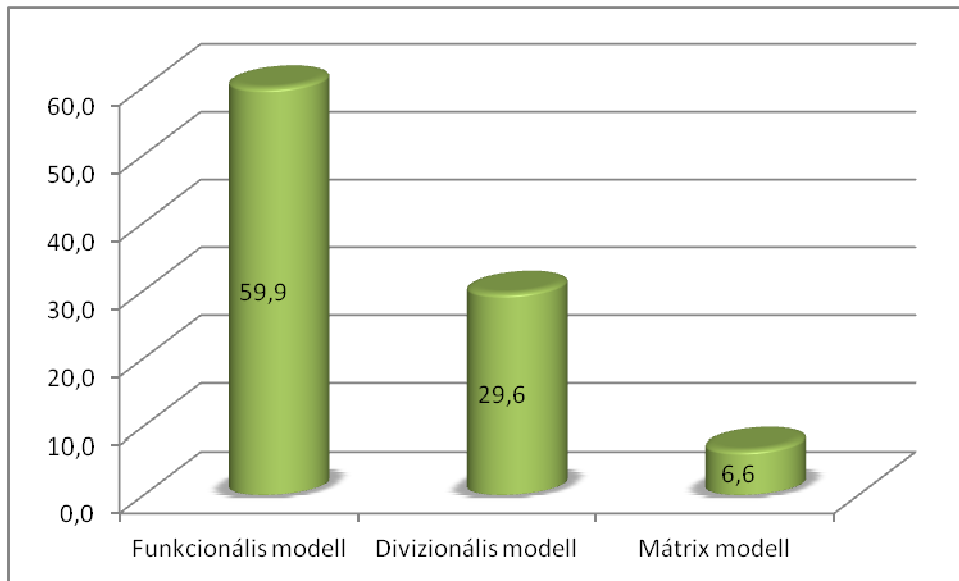
A minta felének semmilyen **külföldre irányuló tevékenysége** (export árbevétele) nincsen, de kb. 5%-nál ez kifejezetten magas, 80% fölötti arányt képvisel.

A **tulajdonosi szerkezetet** vizsgálva kiderül, hogy a mintában szereplő vállalatok jellemzően egy-egy szűk csoport vagy család birtokában vannak: 68,8%-uk egyik tulajdonosa 50%-ot meghaladó aránnyal rendelkezik, azaz lényegében „egyeduralkodó” a szervezetet illető legfontosabb döntésekkel kapcsolatban. 46,7%-ukban a fő tulajdonos 75%-ot meghaladó részaránnyal rendelkezik – és ez a közel feles arány 70%-ra emelkedik, ha a mintát a 250 fő feletti nagyvállalatokra szűkítjük, azaz ebben a szegmensben az egyszemélyi tulajdonlás erősen felülreprezentált. Ez általában kihat a szervezet operatív vezetésére is: nagy valószínűséggel maga a tulajdonos vezeti a céget, vagy annak egy személyes megbízottja. Az ilyen módon működő vállalatokban a vezetés hatáskör-megosztása jellemzően centralizált. A tulajdonos személyét illetően elmondható, hogy a válaszadók 65%-ánál belföldi magánszemélyről van szó (A12. kérdés), illetve olykor megjelennek a külföldi cégek is (12,3%). Az állam vagy önkormányzat többségi tulajdonosként összesen 9,7%-ban jelent meg, ami jelentős csökkenést mutat a 2004-es minta 30,2%-ához képest.

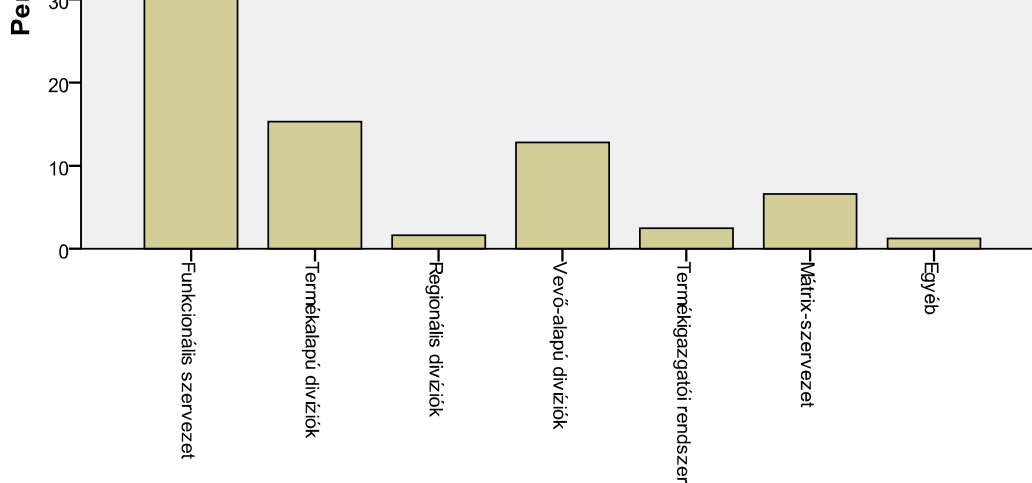
A tulajdonosi struktúra mellett a **vállalati tevékenység diverzifikáltságának** a foka is meghatározó lehet. A mintánkon azt látjuk, hogy az üzletágak számát megjelölő vállalatok 40%-a működik kizárólag egy, összesen 64%-a pedig legfeljebb két üzletággal. A szakirodalom alapján csak a maradék 36%-nál tűnik kézenfekvőnek például a divizionális forma használata, azonban az egyéb körülmények ismerete nélkül ilyen ajánlásokat nem fogalmazhatunk meg.

A tényadatok alapján a válaszadók **szervezeti modelljei** az alábbi képet mutatták 2009-ben. A V59. kérdésre választ adó 242 vállalat körében még mindig a funkcionális a leggyakoribb forma: 59,9%-ukra jelölte meg alkalmazott modelljeként ezt a struktúrát. Termék, regionális vagy vevő alapú divizionális formát „választott” 29,6%, 6,6% pedig mátrix szervezeti felépítést. A minta összetételét ábrázolja a 4-5. ábra.

4. ábra: Szervezeti modellek alkalmazása (összegzés)



5. ábra: Szervezeti modellek alkalmazása (részletek)

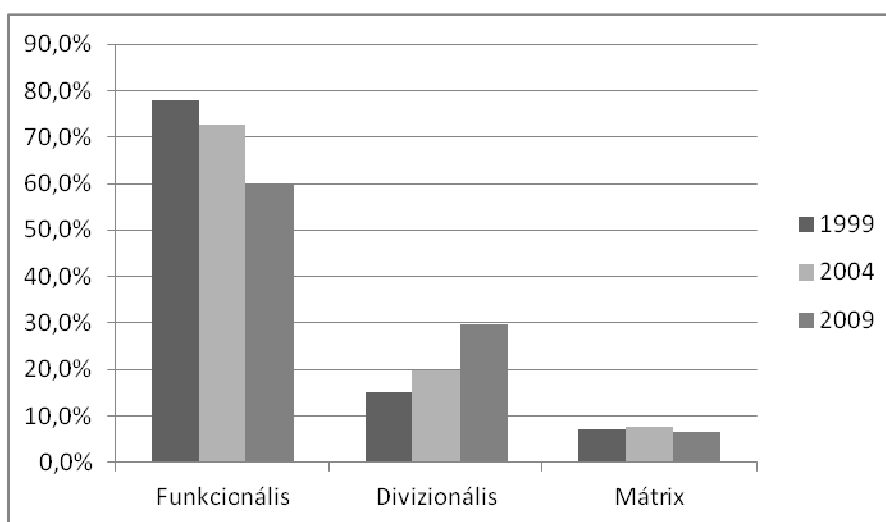


**A vállalat szervezeti felépítését legjobban leíró jellemzése:**

Ez a 2004-es felméréshez képest „rugalmasabb” struktúrát tükröz (lásd 6. ábra) – ami a diverzifikáltság tekintetében kicsit meglepő, hiszen a 2004-ben mindössze 19%-ot képviselő homogén tevékenységű cégek aránya 2009-re 40%-ra emelkedett. A szakirodalom alapján ezen homogén tevékenységű vállalatok ideális szervezeti formája – megfelelő méret esetén – a funkcionális felépítés, ami viszont bőven benne lehet a mostani 60%-ban.

A 6. ábra másik újdonsága az a gyorsuló mértékű változás, amit a korábbi adatok elemzése hiányolt: úgy tűnik, a piacgazdaság és a dinamikusabb, változékony piacok megjelenése ebben a 10 éves távlatban kiigazította a vállalatok szervezeti struktúráját is. Látható, milyen nagy lépéssel nyertek teret a divizionális formák a funkcionális szerkezet kiszorításával. Továbbra is ez utóbbi a domináns, sőt egyértelműen az, viszont a kép jóval árnyaltabb és gazdagabb, mint 10 évvel ezelőtt volt.

6. ábra: A szervezeti forma alakulása 1999 és 2009 között



További érdekes adat a vállalatokon belüli felelősség-megoszlás. Megkülönböztetünk például különféle felelősségi és elszámolási egységeket (költség-, eredmény-, befektetési központokat) aszerint, hogy az adott részleg vezetőjére milyen felelősségi szintet delegál a felső vezetés, illetve mit kér rajta számon. A P5. kérdés alapján a vizsgálatunk mintáját adó vállalatok (összesen 285) közül 87-ben

(30,5%) nincs külön értelmezhető elszámolási egység, 164-ben (57,5%) költségközpontok található, eredményközpontot 94 cég (33%) jelzett, míg befektetési központ összesen 38-ban (13,3%) található. A kérdésre több válasz is bejelölhető volt (egy cégen belül többféle típus is kialakítható), emiatt alakultak ki átfedések a csoportok között. Minél szélesebb jogkörű egységekkel rendelkezik egy adott vállalat, az operatív üzleti döntések annál függetlenebbek a felső vezetéstől, ez pedig kétségkívül gyorsabb reakciót tesz lehetővé.

(P6.) A pénzügyi mintában szereplő 285 vállalat 51,6%-a készít **formális stratégiát**, leginkább egy éves távra, ami egyes vállalatoknál feltölódhat 3, illetve 5 évre is – de azt évente felülvizsgálják és megújítják. A stratégiakészítés aránya ez alapján mindenestre javulni látszik: '99-ben a vállalatok 60,9%-a még nem rendelkezett formális stratégiával, ami 2004-re 57,3%-ra csökkent. 2009-ben a pénzügyi vezetők 36,5%-a nyilatkozott úgy, hogy nem készítenek ilyet, ami lényeges javulás lenne, azonban erre rácsófol az első számú vezetőktől kapott 60,3% (V23. kérdés). Úgy tűnik tehát, hogy a pénzügyi folyamatokra érvényes funkcionális stratégia, terv szélesebb körben elterjedt, mint a teljes vállalatra vonatkozó üzleti stratégia. Ez utóbbival kapcsolatban különösen meglepő, hogy mindössze az esetek 25,3%-ában erősítették meg a meglétét, azaz a vállalatoknak csak a negyede tervez formalizált módon egy éven túl. Ez talán magyarázható a kisvállalatok nagyobb arányával a 2009-es mintában, így ennek elemzésére később még visszatérünk.

Szintén a vállalatok között zajló versenyről ad információt az a termelési vezetőknek feltett kérdés, amelynél meg kellett jelölniük egy adott lista elemeiről, mennyire fontosak 1-től 5-ig a vásárlói megrendelések elnyerése szempontjából, és hogyan változott ennek fontossága a 2008-as válság hatására. A lista elemei a következők voltak:

- Alacsonyabb eladási árak
- Jobb terméktervezés és minőség
- Magasabb szintű előállítási minőség
- Pontosabb rendelésteljesítés
- Gyorsabb rendelésteljesítés
- Magasabb szintű vevőszolgálat (vásárlás utáni és/vagy technikai támogatás)
- Szélesebb termékkála
- Új termékek gyakoribb piacra dobása
- Innovatívabb termékek kínálata
- Nagyobb rendelési volumenváltoztatási rugalmasság
- Környezetbarát termékek és folyamatok

A válaszokból kitűnő első információ az, hogy a válság hatására mindegyik tényező (különösen az árak) hatása átlagosan erősödött: a válaszadók jellemzően vagy a „nem változott”, vagy a „fontosabbá vált” opciót választották. Ez kétség kívül azt jelenti, hogy a válság óta erősödött a

verseny, és az egyes piaci szereplőknek általában jobban kell teljesíteniük (kínált ár és minőség tekintetében) ahhoz, hogy az ügyfeleiket megtartsák, illetve tovább bővíljenek. Az elemek átlaga szerinti sorrendbe szedve a listát a következő képet kapjuk:

1. Pontosabb rendelésteljesítés (4,23)
2. Magasabb szintű előállítási minőség (4,11)
3. Gyorsabb rendelésteljesítés (4,07)
4. Jobb terméktervezés és minőség (4,01)
5. Magasabb szintű vevőszolgálat (vásárlás utáni és/vagy technikai támogatás) (3,83)
6. Szélesebb termékskála (3,68)
7. Alacsonyabb eladási árak (3,67)
8. Nagyobb rendelési volumenváltoztatási rugalmasság (3,63)
9. Környezetbarát termékek és folyamatok (3,56)
10. Innovatívabb termékek kínálata (3,39)
11. Új termékek gyakoribb piacra dobása (3,35)

Bár az innováció a lista alján szerepel (ha valós piaci igényt tükröz, ez statikusabbá teszi a piacot), az eladási ár is csak a lista 7. eleme – ez nagyon fontos információ, amelyre a későbbiekben még visszatérünk. Meg kell jegyeznünk ugyanakkor, hogy a kapott eredmények csak a termelési vezetők véleményét tükrözik, ami nem feltétlenül jelenti azt, hogy ezek a piac valódi preferenciái is egyben. Ehhez kapcsolódhat a humán és szellemi tőkébe fektetés mértéke is: a mintában szereplő vállalatok több mint 90%-a 0 és 20 nap közötti képzést biztosít évente mind az alkalmazottak, mind a vezetők esetében, ezen belül pedig a vezetők átlagosan 6, az alkalmazottak átlagosan 4 nap képzést kapnak évente. A válaszadók közel 15%-ánál a vezetőknek, közel 30%-ánál pedig az alkalmazottaknak egyáltalán nem biztosítanak képzést. Ezekben a számokban persze valószínűleg egyáltalán nem szerepel az ún. „on the job” képzési forma.

A **válság hatásairól** árnyaltabb képet ad, ha az elemzésbe bevonjuk a cégek árbevételének alakulását 2005 óta (A16. kérdés): a kérdésre válaszoló közel 250 vállalat 22,2%-a szenvedett el bevétel-csökkenést, 18,1%-a stagnál és a legnagyobb hányad, 59,7% növekedni tudott (25% nem is kicsit: évi átlagosan 10%-ot meghaladó mértékben). A továbbiakban azt elemezzük, hogy milyen a vállalatok külső és belső illeszkedése a kutatási modellünk értelmezésében.

### **A szervezeti struktúra összefüggései egyéb tényezőkkel**

A **külső illeszkedés** során azt vizsgáljuk, hogy az alkalmazott szervezeti modell mennyiben felel meg a vállalat külső és belső adottságainak, mennyiben támogatja a stratégia megvalósítását (lásd 1. táblázat). A külső illeszkedés diszkrépancia esetén úgy biztosítható, hogy a szervezeti modellt



igazítjuk az elvárásokhoz, valamint úgy is, hogy a meglévő adottságaihoz választ stratégiát a vállalat a „stratégiai választás” elmélete szerint.

A **belső illeszkedés** vizsgálata során arra keressük a választ, hogy az adott szervezeti forma keretein belül miért és milyen eltérés tapasztalható az „ideáltipikus” modellek és gyakorlati alkalmazásuk között, valamint azt, hogy a külső illeszkedés hiányosságait milyen eszközökkel pótolják átmenetileg, vagy tartósan a vállalatok vezetői.

Az alábbi elemzésben kiszűrtük a 10-nél kevesebb főt foglalkoztató vállalatokat. Ennek előnye, hogy azokra a szervezetekre tudunk koncentrálni, ahol a struktúrának komolyabb jelentősége van, hátránya viszont a kisebb elemszám, amiről nem szabad megfedkezünk az eredmények értékelése során. A mellékletben megtalálható kereszttáblákról a következőket tudjuk leolvasni.

A **vállalati méret és struktúra között** nem találtunk statisztikailag szignifikáns összefüggést, annyi mindenestre látható, hogy a funkcionális struktúra inkább a közepes és a nagyvállalatok sajátja, a mátrix a nagyvállalatoké, míg a divizionális forma meglepően felülreprezentált a kisvállalatok körében. Részben ellentmond a szakirodalomnak a **diverzifikáltság és a struktúra kapcsolata** is: például több funkcionális szervezet kerül ki a 3 vagy több üzletággal rendelkező vállalatok közül, mint a homogén termékskálájúak köréből. Leginkább a 2 üzletággal rendelkező vállalatoknál felülreprezentált a funkcionális alapú munkamegosztás: 71%-ukra ez jellemző a teljes minta 64%-ával szemben. E szervezetek hatékony működése a forma keretein belül több eszközzel is biztosítható. Az eszközök a következők: funkcionális alrendszeren belüli további (például termékelvű) specializáció, a kontrolling eszközei, amellyel az egyes termékcsoportokhoz tartozó üzleti döntések megalapozásához tudnak segítséget adni stb.

Úgy tűnik, nincs jelentős hatása a szervezeti formára a **vállalat által követett stratégiának** sem: a funkcionális szervezetekben a „növekedési”, illetve „támadó” stratégiák felülreprezentáltak, pedig a korábbi eredmények alapján ezek inkább a divizionális vagy mátrixszervezetekre voltak jellemzőek, ugyanakkor sok divizionális vállalatnál találunk „stabilitási” vagy éppen „visszahúzó” stratégiát. A formális stratégia meglétében is csak korlátozott a szegmentálódás: a funkcionális szervezetekre jórészt illik a teljes minta megoszlása (nagyobb arányban nincs stratégia), a mátrixszervezetekben viszont egyértelműen nagyobb arányt képviselnek a formális stratégiával rendelkezők. Ez azt a funkcionális szervezetekre vonatkozó feltevést igazolja, hogy a centralizált működés a felsővezetők operatív túlterheltségét okozza, ami pedig a stratégiai kérdések iránti fogékonyságukat rontja. A formalizált stratégia hiánya a strukturális alkalmazkodás felismerését is gátolhatja.

A stratégia összefüggéseinek megértésében segít, ha **összevetjük a stratégia formális meglétét annak milyenségével** (lásd a melléklet stratégiát vizsgáló keresztábráját). Nem meglepő, de úgy tűnik, elsősorban azok a vállalatok készítenek formális stratégiát (tervezést), amelyek növekedési, piachódítási célokkal rendelkeznek. A védekező, összehúzó, stabilizálódásra törekvő vállalatokra jellemzőbb a formális stratégia hiánya. Mindez azonban a piaci eredményekben (árbevétel alakulása 2005-től) már nem látszik, ami kérdésessé teszi ezekben az esetekben a stratégiaalkotás jelentőségét.

A vállalatvezetők vállalatuk **környezeti alkalmazkodó képességét** fejlettnak tartják: a vállalatok 43,4%-a előre jelzi a változásokat (idejében felkészül rá, vagy befolyásolja), 41,4%-a felismeri, de utólag reagál rá, és 8,4%-a felismeri, de nem talál rá megfelelő választ (V5. kérdés). A további vizsgálatok eredményei azt mutatják, hogy a funkcionális szervezetek adaptációs képessége korlátozott: felismerik a változásokat, és azokra utólag reagálnak (legalábbis ebben a kategóriában a leginkább felülreprezentáltak a teljes mintában betöltött súlyukhoz képest). A mátrixszervezetek között is találni még rossz adaptációs képességgel rendelkező vállalatokat (és különösen a divizionális szervezetek között), azonban a változásokat időben felismerő, azokra jó válaszokat adó, sőt a változások irányát befolyásolni is képes vállalatok aránya jóval nagyobb a szervezettípuson belül – különösen a mintában mért méretükhöz képest. Ez utóbbi két típusnál azonban a kis elemszám miatt nagyon korlátozottak lehetnek csak a következtetéseink.

3. Táblázat: A vállalati struktúra és az alkalmazkodóképesség

	Alkalmazkodó képesség							
	A változásokat nehezen követők		A változásokra késve reagálók		A változásokra felkészülők		A változásokat befolyásolók	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Funkcionális (60,9%)	11	55,0%	65	67,7%	45	57,7%	14	63,6%
Divizionális (28,2%)	9	45,0%	26	27,1%	22	28,2%	6	27,3%
Mátrix (7,3%)	0	0,0%	5	5,2%	11	14,1%	2	9,1%
<b>Összesen</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>96</b>	<b>100</b>	<b>78</b>	<b>100</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

A **vezetői képességeket** illetően (M11. kérdés) az első számú vezetők igyekeztek jó képet festeni a vállalatukról és ezen elemek átlagos értéke 4 („nagy mértékben rendelkezik”) és 5 („teljes mértékben rendelkezik vele”) között van. A 3, átlagosan legkevésbé meglévő képesség a számítástechnikai ismeretek (3,6), az elemzőkészség (3,77) és a kockázatvállalási hajlandóság (3,73).

Ez utóbbi vizsgálatoknál találunk némi szegmentálódást az egyes szervezeti formák mentén: a funkcionális szervezetek esetében kiugróan magas a kockázatkerülő vezetők aránya, míg a divizionális vagy a mátrix szervezetek inkább a kockázatvállalókat reprezentálják felül.

A szervezeti forma és az árbevétel kapcsolata (lásd melléklet, kontingenciaegyüttható = 0,29) érdekes összefüggést mutat: a mintában szereplő funkcionális szervezetek leginkább kismértékű, de stabil növekedést mutatnak, a divizionális szervezetek kisebb-nagyobb mértékben csökkentek, a mátrix szervezetek pedig stagnáltak vagy nagymértékben növekedtek 2005 óta. Meggondolatlan lenne a 2 jellemző között oksági kapcsolatot feltételezni, azonban hasznos információt kaptunk az eddigi eredmények árnyalásához.

## 6. Következtetések és gondolatok a magyar versenyképességről<sup>††</sup>

A szervezeti formákat illetően azt láttuk tehát, hogy továbbra is a leggyakoribb a funkcionális szervezeti forma, amit az előző három kutatási jelentés és a szakirodalmi vizsgálatunk egyaránt merev, túllépendő struktúraként aposztrofált dinamikus változó környezetet feltételezve – legalábbis a termelő, diverzifikált portfólióval rendelkező vállalatoknál. Ilyen értelemben kedvező tendencia viszont a funkcionális struktúra folyamatos csökkenése a divizionális javára – amit viszont a gazdasági eredmények árnyékolnak be. Bár szeretnénk elkerülni az „egymilliárd légy” szindrómát, mégis fel kell vetnünk a lehetőséget: ha több száz vezető hazai termelő és szolgáltató vállalat évtizedek óta nyíltan a funkcionális formát preferálja, annak lehet valami alapja – és az nem biztos, hogy az elméleti ismeretek hiánya, vagy a hatékonytalan működés fel nem ismerése. Ezen a ponton azonban szembekerülünk a szervezeti formákhoz kapcsolódó értékítélet nehézségeivel. Nehézségeink alapja, hogy nincsenek objektív mutatóink a vállalati környezet értelmezésére (pl. piaci dinamizmus), és így annak eldöntésére, mikor célszerű struktúrát váltani. Megalapozottnak tűnik tehát mindannak az elméleti tudásnak a birtokában, amit a környezet-struktúra viszonylatában szereztünk, a struktúrát első lépésben a stratégiához kötni, és csak utána vizsgálni (többek között) a környezetnek való megfelelését is. Tehetjük ezt annak ellenére, hogy a vizsgált mintánkban ennyire magas volt a formális stratégiával nem rendelkezők aránya, vagy, hogy nem tudtunk jelentősebb kapcsolatot kimutatni a stratégia és az üzleti eredmény között. A következőkben néhány gondolatot fejtünk ki tehát a stratégia és a struktúra

---

<sup>††</sup> A fejezet alapja Vaszkun, B. (2011). Hundred Years of Management: American Paradigms and the Japanese Management “Reloaded” c. tézisztervezete.

viszonylatában, stratégia alatt azonban már nem a formális, több évre szóló konkrét terveket fogjuk érteni, hanem az ennél átfogóbb és nem feltétlenül formalizált jövőképet, irányt, amerre a felsővezetés leginkább fordul.

A korábbiakban azt mondtuk, hogy a funkcionális szervezeti forma akkor hatékony, ha a környezeti elemek, piaci viszonyok (a keresleti oldal) nem túl változékony, és a gyártott termék- vagy szolgáltatásválaszték nem túl széles. Némi történelmi visszatekintéssel azt mondhatjuk, hogy azok a termelő vállalatok alkalmazták tipikusan a funkcionális szervezeti formát, akik egy vagy kétféle terméket akartak egy adott minőségben és minél olcsóbban gyártani, és nem okozott túl nagy kihívást ezek piaci értékesítése – azaz nem kellett ütköztetni a gyártás és az értékesítés vagy a marketing szempontjait, az üzlet akkor is jól ment, ha ezek nem érintkeztek rendszeresen egymással. Elsődleges funkcionális alapon szerveződött például a porosz hadsereg, a Ford T-modell gyártása, a legtöbb modern japán vagy német termelő vállalat, vagy – mint láttuk – a múlt rendszer magyar vállalatai is. Ha visszagondolunk a versenyképesség bevezetőben említett dilemmáira és definíciójára, a funkcionális struktúra bizony ideális választásnak tűnik, hiszen a versenyképességet leginkább javító tényezőkre optimalizál (egységköltség, minőség). A történelem bebizonyította, hogy zárt, védett piacokon az így működő szervezetek nagyon hatékonyak (lásd a japán vállalatok 80-as években elért sikerei).

Amikor azonban a piacok védőkorlátai (vámok, importkorlátozások) leomlanak, és a fogyasztókért verseny alakul ki, ez arra ösztönzi a piaci szereplőket, hogy a fogyasztók teljesebb kiszolgálása, megnyerése érdekében többet, többfélét gyártsanak – azaz diverzifikálják a portfóliójukat. A többféle termék és intenzívebb innováció mellé a megerősödő kereskedelmi funkció is nehézséget jelent egy funkcionális szervezetben, mivel a termelés és a kereskedelem konfliktusait valakinek felülről kezelnie kell, illetve ezek között szorosabb együttműködésre van szükség. Mindkét feltételrendszer a mai napig megtalálható a gyakorlatban, a zártabb környezetet nevezhetjük 1.0-ás piaci paradigmának is (régebbi történelmi eredetűre tekintettel), az intenzívebb versenyt jelentőt pedig (ezt elsősorban a globalizáció és a kereskedelem liberalizálása hívta életre) 2.0-ásnak. Az első esetben jellemző vállalati stratégia a költségorientáltság, a második esetre inkább a differenciálás és/vagy a fókuszálás jellemző, és a megkülönböztetéssel járó magasabb árrest hangsúlyosabb marketing és PR tevékenységgel igyekeznek elfogadtatni a piacon (lásd Porter, 2000, illetve Balaton, 2008).

Ha összehasonlítjuk a felemelkedő Ázsia és az Amerikai Egyesült Államok (USA) kereskedelmi stratégiáját, az 1970-es és 80-as években Japán ezzel a költségorientált stratégiával (és az effektíve alacsony árakkal) hódította meg a Nyugati piacokat, amire a 80-as évektől Amerika egyre erősödő differenciáló stratégiával reagált. Kína a 2000-es évektől ugyanezzel a költségorientált stratégiával

igyekeznek meghódítani a világpiacot. Látjuk azonban, hogy ami könnyen megy a nagy, de fejletlen országoknak, akik a szegénységnek köszönhetik olcsó munkaerejüket is, meggazdagodva nehézségekbe ütközik és váltásra ösztönöz. Mivel a bolygó más régióiban szisztematikusan „bukkannak fel” a szegénysorból felemelkedő és népes nemzetek (például Ázsia, Dél-Amerika, Afrika), világos, hogy a legalacsonyabb egységköltség csak egy bizonyos ideig, a gazdagodás egy bizonyos szintjéig tartható fent. Ez a stratégia tehát makro vagy nemzetgazdasági szinten, hosszú távon bizonyosan nem lehet sikeres, és látjuk azt is, hogy az USA ennek megfelelően tolódik inkább a 2.0 piaci paradigma irányába. A divizionális szervezet előnye ezekben az esetekben, hogy az egymástól lényegesen különböző terméktípusonként szerveződő K+F, marketing vagy értékesítés az adott szegmens szempontjából általában eredményesebben képes működni, mint a céges szintű. Mindebből logikusan az következik, hogy olyan környezetben, ahol a munkaerő drága, a kereskedelem liberalizált, és a jellemző piaci stratégia inkább a differenciálás, mint a költségorientáció, a funkcionális felépítés a vállalatok számára (különösen nemzetgazdasági szinten) nem tűnik ideális választásnak. Vajon hová tudjuk Magyarországot helyezni ebből a szempontból?

Európai Unió és WTO tagságunk nem teszi lehetővé a piacaink vámokkal, korlátozásokkal történő védelmét, ami megfelelő mennyiségű és minőségű import esetén szükségessé tehetné a megkülönböztető stratégia tömeges alkalmazását. Az ország egyetlen legitim eszköze lehet a fogyasztói preferenciák befolyásolása, a fogyasztók bátorítása a helyi termékek vásárlására – ennek azonban Magyarországon nincsenek hagyományai, és általában nem jeleskedünk termékeink, márkáink sikeres megkülönböztetésében és pozicionálásában. A magyar fogyasztói magatartás és erős árérzékenység alapján igazolható a költségorientált stratégia a vállalatok részéről, ami bizonyosan erősíti a funkcionális forma legitimitását is.

A kutatási mintánkban a legjellemzőbb stratégiának a stabilitási, másodiknak a növekedési irány bizonyult, összpontosító stratégiát mindössze 41, támadót (a differenciálásra ösztönző versengést) pedig 25 vállalat követett a 300-ból. Egyelőre tehát legalábbis felszínesen úgy tűnik, hogy a hazai vállalatok stratégiája és öröksége harmonikus viszonyban áll a funkcionális struktúrával, és talán ez tükröződik a divizionális cégek piaci sikertelenségében is.

Talán célszerű azonban ennél tovább, messzebbre is néznünk és a jelenlegi trendek alapján megtalálni a jövő lehetőségeit. Úgy tűnik, egyre intenzívebb a globális verseny és a világgazdaság szereplői, a globális versenytársak növekedéssel, szövetségek, kereskedelmi zónák kialakításával próbálják megtartani a versenyképességüket. A BRIC országok komoly kihívói lesznek az EU-nak, vagy akár az Egyesült Államoknak is a nagy méretüknek és olcsó áraiknak köszönhetően.

Fel kell tehát tennünk a kérdést, hogy Magyarország milyen versenybe akar beszállni, vagy ringben maradni. Miben és kivel akar versenyezni? Ilyen mértékű és sebességű globalizáció mellett vajon reális-e azt feltételezni, hogy a világ bármely szegletén nincs olyan szereplő, aki egy általunk is gyártott terméket még olcsóbban és hasonló minőségben tudja szállítani. Hogyha van – és minden bizonnyal van – eljutnak vagy eljuthatnak-e Magyarországra ezek a konkurens termékek, azaz versenyre kényszeríthetik-e a magyar megfelelőiket és azok gyártóit? Mi azt gondoljuk, hogy még ha ma nem is tudjuk még tényekkel igazolni, ezt a szélsőséges lehetőséget már nem lehet teljesen kizárni, azaz meg kell tanulnunk sikeresen differenciálni és el kell fogadnunk, hogy nem bátyázhatjuk körbe a piacainkat.

Versenyeznünk tehát kell és versenyezni is fogunk, de nem mindegy, hogy hol, és hogy miben. Van esélyünk nemzetközi pénzügyi pozíciók kivívására? Vagy fejlett technológiák nemzetgazdasági szinten is érezhető exportálására? A 2010-es gyorsjelentés alapján, illetve a K+F és innovációval kapcsolatos válaszokat nézve nem. Célszerű-e kiárúsítanunk a természeti kincseinket (víz, fa, biodiverzitás)? És ha a komparatív előnyök más országokban vannak, hogyan tudjuk kifizetni az importált termékeket egy idő után, ha a mezőgazdasági termelés és a gyártósorok keletebbre települtek? Hiszünk benne, hogy a magyar vállalkozások ezekre a kérdésekre is megtalálják a maguk helyi szintű válaszait, differenciálnak és divíziókra bontanak majd, amikor szükség lesz rá, és jeles nagyvállalataink, mint a MOL vagy a Richter a jövőben is példaértékűek lesznek akár hatékonyság, akár innovációk tekintetében.

## 7. Összefoglalás

Összességében leszögezhetjük, hogy versenyképes struktúra önmagában nem létezik, de kimutathatóak a struktúra és a szervezetek egyéb jellemzői között olyan kapcsolatok, amelyek segítenek az optimális szervezeti forma kialakításában.

A vizsgálatunkban szereplő minta környezete megfelel a „normál” piaci feltételrendszernek: a vállalatok többszereplős beszállítói hálózattal és vevőkörrel rendelkeznek, és mentesek a túlzott állami befolyástól mind a tulajdonviszonyokat, mind a megrendeléseket illetően (bár legtöbbjük törzstőkéje legtöbbször 1-2 tulajdonos kezében összpontosul, ami központosítóan hat a hatáskörökre). Meglepő ugyanakkor a technológiai környezet irrelevanciája és a kutatás-fejlesztés alacsony fontossága a kutatásban részt vevő vállalatok nagy többségénél. Esetleg magyarázhatja ezt az export alacsony részaránya: a vizsgált vállalatok jórészt belföldi fogyasztókat és vállalatokat szolgálnak ki, akik a maguk

részéről persze végezhetnek külföldre irányuló tevékenységet. Feltehető, hogy idegen piacok kiszolgálása nagyobb mértékű innovációt, illetve diverzifikálást tesz szükségessé.

A mindmáig domináns funkcionális szervezeti forma választását egyrészt indokolják a vállalati adottságok (kis vagy közepes méret, homogén vagy csekély mértékben diverzifikálódott alaptevékenység) és a hazai piacok relatív stabilitása, egyszerűsége, illetve az ezekkel konform stratégia. Azonban hosszú távon és nemzetgazdasági makroszinten ez a sajátos befelé fordulás vélhetően gyengíti a régió versenyképességét és az új globális kihívásokkal (például az erősödő költségorientált gazdaságokkal) való szembenézést.

## Irodalomjegyzék

- Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1988). *The new corporate strategy*. New York: Wiley.
- Antal, Zs. (2006). *A szervezeti struktúra mint a stratégia megvalósítását támogató eszköz (40.sz. műhelytanulmány)*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutatóközpont.
- Balaton, K. (2008). A stratégiai vezetés jellemzői vállalatainknál az EU-csatlakozás időszakában, s az azóta bekövetkezett változások. In M. I.-é. al.], *A gazdasági környezet és a vállalati stratégiák : A IX. Ipar- és Vállalatgazdaságtani konferencia előadásai* (old.: 389-397). Budapest: MTA Ipar és Vállalatgazdaságtani Bizottság.
- Blau, P. M. (1972). Interdependence and hierarchy in organizations. *Social Science Research* , Vol. 1, Issue 1, 1-24.
- Bowey, A. M. (1976). *The sociology of organisations*. London: Hodder and Stoughton.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock publications.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: M.I.T. Press.
- Channon, D. F. (1973). *The strategy and structure of British enterprise*. London: Macmillan.
- Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology* , Vol. 4, no. 1, p1-22.
- Dobák, M. és munkatársai (1999). *Szervezeti formák és vezetés*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Dobák, M., Antal, Z. (2010). *Vezetés és szervezés: Szervezetek kialakítása és működtetése*. Budapest: Aula.
- Donaldson, L. (1987). Strategy and Structural Adjustment to Regain Fit and Performance in Defence of Contingency Theory. *Journal of Management Studies* , Vol. 24 Issue 1, p1-24.
- Egeihoff, W. G. (1982). Strategy and Structure in Multinational Corporations: An Information-Processing Approach. *Administrative Science Quarterly* , Vol. 27 Issue 3, 435-458.
- Hall, D. J., & Saias, M. A. (1980). Strategy Follows Structure! *Strategic Management Journal* , Vol. 1 Issue 2, p149-163.
- Kornai, J. (1980). *A hiány*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.



- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Porter, M. E., Takeuchi, H., & Sakakibara, M. (2000). *Can Japan compete?* Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Macmillan.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1969). The Context of Organization Structures. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14 Issue 1, 91-114.
- Schreyogg, G. (1980). Contingency and Choice in Organization Theory. *Organization Studies*, Vol. 1 Issue 4, 305-326.
- Woodward, J. M. (1965). *Industrial organization: theory and practice*. London: Oxford University Press.

## Mellékletek

Szervezeti forma \* Létszám Crosstabulation

			Létszám			Total
			10-49	50-249	250 felett	
Szervezeti forma	Funkcionális	Count	22	89	24	135
		% within Szervezeti forma	16,3%	65,9%	17,8%	100,0%
		% within Létszám	43,1%	66,4%	66,7%	61,1%
	Divizionális	Count	24	33	5	62
		% within Szervezeti forma	38,7%	53,2%	8,1%	100,0%
		% within Létszám	47,1%	24,6%	13,9%	28,1%
	Mátrix	Count	2	8	6	16
		% within Szervezeti forma	12,5%	50,0%	37,5%	100,0%
		% within Létszám	3,9%	6,0%	16,7%	7,2%
	Egyéb	Count	3	4	1	8
		% within Szervezeti forma	37,5%	50,0%	12,5%	100,0%
		% within Létszám	5,9%	3,0%	2,8%	3,6%
Total	Count	51	134	36	221	
	% within Szervezeti forma	23,1%	60,6%	16,3%	100,0%	
	% within Létszám	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Szervezeti forma \* Üzletágak száma VB Crosstabulation

			Üzletágak száma			Total
			0 vagy 1	2	3 vagy több	
Szervezeti forma	Funkcionális	Count	31	22	34	87
		% within Szervezeti forma	35,6%	25,3%	39,1%	100,0%
		% within Üzletágak száma	57,4%	71,0%	66,7%	64,0%
	Divizionális	Count	14	7	10	31
		% within Szervezeti forma	45,2%	22,6%	32,3%	100,0%
		% within Üzletágak száma	25,9%	22,6%	19,6%	22,8%
	Mátrix	Count	5	2	7	14
		% within Szervezeti forma	35,7%	14,3%	50,0%	100,0%
		% within Üzletágak száma	9,3%	6,5%	13,7%	10,3%
	Egyéb	Count	4	0	0	4
		% within Szervezeti forma	100,0%	,0%	,0%	100,0%
		% within Üzletágak száma	7,4%	,0%	,0%	2,9%
Total	Count	54	31	51	136	
	% within Szervezeti forma	39,7%	22,8%	37,5%	100,0%	
	% within Üzletágak száma	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Szervezeti forma \* 2005-óta hogyan változott a vállalat árbevétele? Crosstabulation

			2005-óta hogyan változott a vállalat árbevétele?					Total
			Átlagosan évi több mint 10% csökkenés	Átlagosan évi kevesebb mint 10% csökkenés	Stagnálás	Átlagosan évi kevesebb mint 10% növekedés	Átlagosan évi több mint 10% növekedés	
Szervezeti forma	Funkcionális	Count	10	9	20	49	35	123
		% within Szervezeti forma	8,1%	7,3%	16,3%	39,8%	28,5%	100,0%
		% within 2005-óta hogyan változott a vállalat árbevétele?	58,8%	40,9%	64,5%	71,0%	63,6%	63,4%
	Divizionális	Count	7	9	5	15	13	49
		% within Szervezeti forma	14,3%	18,4%	10,2%	30,6%	26,5%	100,0%
		% within 2005-óta hogyan változott a vállalat árbevétele?	41,2%	40,9%	16,1%	21,7%	23,6%	25,3%
	Mátrix	Count	0	2	3	4	6	15
		% within Szervezeti forma	,0%	13,3%	20,0%	26,7%	40,0%	100,0%
		% within 2005-óta hogyan változott a vállalat árbevétele?	,0%	9,1%	9,7%	5,8%	10,9%	7,7%
	Egyéb	Count	0	2	3	1	1	7
		% within Szervezeti forma	,0%	28,6%	42,9%	14,3%	14,3%	100,0%
		% within 2005-óta hogyan változott a vállalat árbevétele?	,0%	9,1%	9,7%	1,4%	1,8%	3,6%
Total	Count	17	22	31	69	55	194	
	% within Szervezeti forma	8,8%	11,3%	16,0%	35,6%	28,4%	100,0%	
	% within 2005-óta hogyan változott a vállalat árbevétele?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Folytat-e a vállalat formalizált stratégiai tervezést? \* Jelölje meg, hogy 2009-ben – a válság hatására – melyik a leginkább jellemző vállalatára a fenti stratégiai alternatívák közül! Crosstabulation

			Jelölje meg, hogy 2009-ben – a válság hatására – melyik a leginkább jellemző vállalatára a fenti stratégiai alternatívák közül!							Total
			A	B	C	D	E	F	G	
Folytat-e a vállalat formalizált stratégiai tervezést?	Igen	Count	3	13	21	9	6	7	0	59
		% within Folytat-e a vállalat formalizált stratégiai tervezést?	5,1%	22,0%	35,6%	15,3%	10,2%	11,9%	,0%	100,0%
		% within Jelölje meg, hogy 2009-ben – a válság hatására – melyik a leginkább jellemző vállalatára a fenti stratégiai alternatívák közül!	18,8%	26,0%	25,0%	37,5%	54,5%	35,0%	,0%	28,1%
	Nem	Count	13	37	63	15	5	13	5	151
		% within Folytat-e a vállalat formalizált stratégiai tervezést?	8,6%	24,5%	41,7%	9,9%	3,3%	8,6%	3,3%	100,0%
		% within Jelölje meg, hogy 2009-ben – a válság hatására – melyik a leginkább jellemző vállalatára a fenti stratégiai alternatívák közül!	81,3%	74,0%	75,0%	62,5%	45,5%	65,0%	100,0%	71,9%
Total	Count	16	50	84	24	11	20	5	210	
	% within Folytat-e a vállalat formalizált stratégiai tervezést?	7,6%	23,8%	40,0%	11,4%	5,2%	9,5%	2,4%	100,0%	
	% within Jelölje meg, hogy 2009-ben – a válság hatására – melyik a leginkább jellemző vállalatára a fenti stratégiai alternatívák közül!	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Folytat-e a vállalat formalizált stratégiai tervezést? \* 2005-óta hogyan változott a vállalat árbevétele? Crosstabulation

			2005-óta hogyan változott a vállalat árbevétele?					Total
			Átlagosan évi több mint 10% csökkenés	Átlagosan évi kevesebb mint 10% csökkenés	Stagnálás	Átlagosan évi kevesebb mint 10% növekedés	Átlagosan évi több mint 10% növekedés	
Folytat-e a vállalat formalizált stratégiai tervezést?	Igen	Count	7	5	9	20	17	58
		% within Folytat-e a vállalat formalizált stratégiai tervezést?	12,1%	8,6%	15,5%	34,5%	29,3%	100,0%
		% within 2005-óta hogyan változott a vállalat árbevétele?	33,3%	20,8%	31,0%	28,6%	30,9%	29,1%
	Nem	Count	14	19	20	50	38	141
		% within Folytat-e a vállalat formalizált stratégiai tervezést?	9,9%	13,5%	14,2%	35,5%	27,0%	100,0%
		% within 2005-óta hogyan változott a vállalat árbevétele?	66,7%	79,2%	69,0%	71,4%	69,1%	70,9%
Total	Count	21	24	29	70	55	199	
	% within Folytat-e a vállalat formalizált stratégiai tervezést?	10,6%	12,1%	14,6%	35,2%	27,6%	100,0%	
	% within 2005-óta hogyan változott a vállalat árbevétele?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Szervezeti forma \* Kockázatvállalási hajlandóság.Milyen mértékben rendelkezik a menedzsment adott tulajdonsággal, képességgel? Crosstabulation

			Kockázatvállalási hajlandóság.Milyen mértékben rendelkezik a menedzsment adott tulajdonsággal, képességgel?					Total
			Egyáltalán nem rendelkezik,	Alig rendelkezik	Közepes mértékben rendelkezik	Nagymértékben rendelkezik	Teljes mértékben rendelkezik	
Szervezeti forma	Funkcionális	Count	1	12	40	45	30	128
		% within Szervezeti forma	,8%	9,4%	31,3%	35,2%	23,4%	100,0%
		% within Kockázatvállalási hajlandóság.Milyen mértékben rendelkezik a menedzsment adott tulajdonsággal, képességgel?	100,0%	80,0%	58,8%	57,0%	61,2%	60,4%
	Divizionális	Count	0	3	20	23	14	60
		% within Szervezeti forma	,0%	5,0%	33,3%	38,3%	23,3%	100,0%
		% within Kockázatvállalási hajlandóság.	,0%	20,0%	29,4%	29,1%	28,6%	28,3%
	Mátrix	Count	0	0	5	8	3	16
		% within Szervezeti forma	,0%	,0%	31,3%	50,0%	18,8%	100,0%
		% within Kockázatvállalási hajlandóság.	,0%	,0%	7,4%	10,1%	6,1%	7,5%
Egyéb	Count	0	0	3	3	2	8	
	% within Szervezeti forma	,0%	,0%	37,5%	37,5%	25,0%	100,0%	
	% within Kockázatvállalási hajlandóság.	,0%	,0%	4,4%	3,8%	4,1%	3,8%	
Total	Count	1	15	68	79	49	212	
	% within Szervezeti forma	,5%	7,1%	32,1%	37,3%	23,1%	100,0%	
	% within Kockázatvállalási hajlandóság.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Jelen tanulmány a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT kötetét képezi.

BCE Versenyképesség Kutató Központ

Kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató

ISSN 1787-6915