

Köszönetnyilvánítás

Ezúton szeretnék köszönetet mondani mindenekelőtt Chikán Attilának, akinek szakmai és emberi támogatását immár évtizedek óta élvezhetem.

Köszönöm a Vállalatgazdaságtan Intézet vezetőjének, Czakó Erzsébetnek és az intézet valamennyi munkatársának, hogy sokévi vállalati gyakorlati munka után visszafogadtak az Intézet alkotó közösségébe.

A disszertációm tárgykörében nagy hatással voltak gondolkodásomra Reszegi László írásai, munkámban pedig az ő szigorú szakmai elvárásai oktatóként és tanácsadóként egyaránt.

Tartalomjegyzék

Köszönetnyilvánítás	4
Tartalomjegyzék	5
Ábrajegyzék	7
Táblázatok jegyzéke	8
1. Bevezetés - a probléma meghatározása	9
2. A kutatási terület behatárolása és elméleti alapjai	12
2.1 Vállalati stratégia; stratégiai célok, stratégia-típusok és a kettős értékteremtés	13
2.1.1 A vállalati stratégia megközelítései	13
2.1.2 A kettős értékteremtés és a vállalati célok rendszere	15
2.1.3 A stratégiai célok további mélyítése – stratégiai megközelítések, stratégiatípusok	29
2.1.4 Szándékolt és megvalósult stratégiák – a stratégiai választás	41
2.1.5 A stratégiai célok rendszere – a kutatási modell	43
2.2 A vállalati érték; a tulajdonosi érték, a stratégiai értéktényezők és az értékközpontú vállalatirányítás	45
2.2.1 A vállalati értékkel összefüggő fogalmak, definíciók, értelmezések	46
2.2.2 A vállalati érték és a tulajdonosi érték mérése	49
2.2.3 A stratégiai értéktényezők	51
2.2.4 A vállalati értéktényezők jelentősége a stratégiai menedzsmentben	57
2.2.5 A vállalati érték és a stratégiai menedzsment fő kapcsolódási pontjai	60
2.2.6 Értéknövelés, értékrombolás, értéktudatosság	64
2.3 A vállalatok életciklusa, stratégiai jellemzők az életciklus egyes szakaszaiban	66
2.4 A magyar középvállalatok – a kutatási célcsoport	71
2.4.1 A középvállalatok szerepe a magyar gazdaságban	71
2.4.2 A középvállalatok stratégiai jellemzői, a célcsoport-választás indokai	77
2.5 A hazai vállalatok stratégia célrendszerét jellemző irányultság – egy kutatás eredményei	80
3. A versenyelőny és a vállalati érték szerepe a középvállalatok stratégiai célrendszerében - kutatási modell	88
3.1 A középvállalatok stratégiai célrendszerének alakulását befolyásoló tényezők rendszerezése – a kutatási modell	88
3.2 A középvállalatok stratégiai célrendszerének alakulását befolyásoló tényezők rendszerezése	90
4. Hipotézisek - kutatási módszerek - eredmények	95
4.1 Hipotézisek	95
4.2 A kutatás módszertana	95
4.3 A középvállalatok stratégiai jellemzői a Versenyképesség Kutató Központ adatbázisának elemzése alapján	96
4.3.1 Az elemzés háttere és módszertana	96
4.3.2 A középvállalati minta jellemzői az új vállalati besorolási rendszer szerint	97
4.3.3 A középvállalati kör működésének, tevékenységének jellemzői a mintában szereplő vállalatoknál	101
4.3.4 A mintában szereplő középvállalatok körére jellemző eloszlások	105
4.3.5 Következtetések	108

4.4 Stratégiai kihívások és válaszok a magyar középvállalatok körében az EU csatlakozás után.....	109
4.5 A középvállalatok körébe sorolt cégek stratégiai jellemzői a kutatási mintában	118
4.5.1 A középvállalati kör válaszai a stratégiát érintő kérdésekre 2004-ben ...	118
4.5.2 A középvállalati kör stratégiát érintő válaszai a három felmérési mintában	123
4.6 A középvállalati kör válaszai az értéktudatosság és az értékteremtés melletti elkötelezettség tekintetében	129
4.6.1 A kérdőívből felhasznált változók és a felhasználásukkal kialakított vállalati csoportok	130
4.6.2 A vállalatok besorolása az értéktudatosság szerinti csoportokba	131
4.6.3 Az értéktudatosság jellemzői a középvállalatok körében	134
4.7 A stratégiai célok jellemzőit vizsgáló vállalati interjúk eredményei	136
4.7.1 A vállalati interjúk célja és célcsoportja	136
4.7.2 A vállalati interjúk célvállalatainak jellemzői.....	137
4.7.3 A középvállalatok stratégiai célrendszerét befolyásoló tényezők összegzése a vállalati interjúk alapján.....	138
4.8 Összegzés	143
4.8.1 A magyar középvállalatok előtt álló főbb stratégiai kihívások.....	143
4.8.2 A kutatási mintában szereplő középvállalatok stratégiai céljait érintő főbb megállapítások	144
4.8.3 A középvállalatok stratégiai célrendszerét befolyásoló tényezők a vállalati interjúk alapján.....	146
Melléklet	147
Hivatkozások jegyzéke	179

Ábrajegyzék

1. ábra: A kutatási téma körülhatárolása	12
2. ábra: A vállalati célok rendszere – első megközelítés	16
3. ábra: A tulajdonos és a menedzsment szerepe a vállalat irányításában	22
4. ábra: A vállalati célok rendszere – második megközelítés	24
5. ábra: A kettős értékteremtés és a vállalati értékteremtő folyamat kapcsolódása..	25
6. ábra: A stratégiai menedzsment folyamata (Johnson– Scholes(2002) 122. oldal)	27
7. ábra: A stratégiai alternatívák értékelése (Johnson – Scholes (2002) 244. oldal)	28
8. ábra: Alternatív stratégiai irányok (Johnson – Scholes (2002) 204. oldal)	34
9. ábra: A stratégiai alternatívák illesztése a vállalati adottságokhoz (Thompson – Strickland 1987 97. oldal)	38
10. ábra: A szándékolt és a megvalósult stratégia (Mintzberg (2005)22. oldal).....	42
11. ábra: A vállalati célok rendszere – a kutatási modell.....	43
12. ábra: A vállalati érték összetevői (Juhász 2004 alapján)	52
13. ábra: A pénzügyi értéktényezők: a tulajdonosi érték hálója (Rappaport 2002; 72. oldal).....	54
14. ábra: A nem-pénzügyi értéktényezők főbb csoportjai (Bontis (2001) 49. oldal)	56
15. ábra: Példa a Value-driver fa alkalmazására	59
16. ábra: Adizes életciklus-modellje (Adizes (1992) 115. oldal)	68
17. ábra: Termék-, iparág és vállalati életciklusok alapjellemezői.....	70
18. ábra: A vállalati kategóriák aránya a foglalkoztatottak megoszlása szerint, 2003.....	76
19. ábra: A vállalati kategóriák aránya a hozzáadott értékből való részesedés szerint, 2003	76
20. ábra: A hazai vállalatok elsődleges céljai(Chikán et al. 2004).....	80
21. ábra: Stratégiai faktorsúlyok klaszterek szerinti bontásban.....	85
22. ábra: Stratégiai faktorsúlyok klaszterek szerinti bontásban.....	86
23. ábra: A stratégiai célok és a vállalati életciklus-szakaszok összefüggése	91
24. ábra: A pénzügyi értéktényezők a vállalati fejlődés különböző szakaszaiban (Reszegi 2004).....	92
25. ábra: A nem-pénzügyi értéktényezők a vállalati fejlődés különböző szakaszaiban.....	93
26. ábra: A stratégiai értéktényezők szerepe a vállalati életciklus egyes szakaszaiban	93
27. ábra: A stratégiai célok és a vállalatok sajátos „élethelyzetének” összefüggése	94
28. ábra: A stratégiai célok és a tulajdonosi/menedzsment szerkezet összefüggése..	94
29. ábra: A vállalatok méret szerint besorolásának módosulása	99
30. ábra: Középvállalatok eloszlása a foglalkoztatottak száma szerint.....	106
31. ábra: Középvállalatok eloszlása nettó árbevétel szerint.....	106
32. ábra: Középvállalatok eloszlása az üzemi eredmény szerint	107
34. ábra: Az 50 -249 főt foglalkoztató középvállalatok jövedelem-pozícióit jellemző adatok alakulása	115
35. ábra: A 250 főnél többet foglalkoztató nagyvállalatok jövedelempozícióit jellemző adatok alakulása.....	116
36. ábra: Stratégiai célok jellemzőinek ábrázolása a középvállalatok körében a három felmérésben.....	126
37. ábra: Az egyes vállalati méretkategóriák megoszlása az értéktudatosság szempontjából	133
38. ábra: A stratégiai célok és a tulajdonosi/menedzsment szerkezet összefüggése	141
39. ábra: Sajátos vállalati „élethelyzetek” hatása a vállalati célhierarchiára.....	142

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: A magyar kis-és középvállalati szektor besorolási tényezőinek változása és ezek hatása az egyes kategóriák vállalatszámára.....	72
2. táblázat: A vállalatok helyzetét jellemző fontosabb adatok 2005-ben [KSH Stadat információs rendszer alapján, továbbiak: GKM (2007)].....	74
3. táblázat: A kettős könyvvitelt vezető vállalatok helyzetét jellemző fontosabb mutatók megoszlása méretkategóriák szerint 2005-ben (%)(GKM, 2007)	75
4. táblázat: A kettős könyvvitelt vezető vállalkozások jegyzett tőkéjének megoszlása létszámnagyság-kategóriánként és fő tulajdonosonként 2005-ben (GKM, 2007)	79
5. táblázat: Stratégiatípusok a klaszterelemzés alapján (Balaton et al. 2006).....	83
6. táblázat: A minta vállalatméret szerinti jellemzése	98
7. táblázat: A vizsgált vállalatok méret szerinti besorolása mindhárom csoportképző tényező együttes alkalmazásával.....	100
8. táblázat: A középvállalatok és a teljes mintában szereplő vállalatok jellemzése a többségi tulajdonos típusa alapján	101
9. táblázat: A vállalatok megoszlása ágazati hovatartozás szerint	102
10. táblázat: A fő tevékenység ágazati besorolása és a létszám szerinti vállalati csoportok.....	102
11. táblázat: A vállalatok jellemzése a többségi tulajdonos típusa alapján	103
12. táblázat: A vállalati kör jellemzése az exportorientáció alapján.....	104
13. táblázat: A vállalatok jellemzése a változásokhoz való viszony alapján	105
14. táblázat: Beruházások a saját tőkéhez és a bruttó hozzáadott értékhez viszonyítva létszám-kategóriánként (2001, 2005) (GKM, 2007)	110
15. táblázat: Részesedések száma más vállalatokban a kettős könyvvitelű cégeknél (GKM, 2007)	111
16. táblázat: A részesedések aránya az összes jegyzett tőkéhez viszonyítva a kettős könyvvitelű vállalatoknál (2001-2005) (%) (GKM, 2007).....	111
17. táblázat: Adókedvezmények a számított adóból létszám-kategóriánként a kettős könyvvitelt vezető vállalkozásoknál 2005-ben (GKM, 2007, 208.oldal) ..	112
18. táblázat: A kettős könyvvitelt vezető vállalkozások átlagos adóterhelése*(2001-2005) (%)(GKM, 2007 214. oldal)	113
19. táblázat: A kettős könyvvitelű vállalatok export értékesítésének aránya a nettó árbevételben létszám-kategóriák szerint (2001-2005) (%) (GKM, 2007, 199. oldal).....	114
20. táblázat: Stratégiai célok fontossága a középvállalatoknál	118
21. táblázat: Stratégiatípusok a középvállalatoknál	119
22. táblázat: A tulajdonosi elvárások érvényesülése a középvállalatoknál.....	120
23. táblázat: A vállalati kapcsolatrendszer jelentősége a középvállalatoknál	121
24. táblázat: Felvásárlások, egyesülések hatása a középvállalatoknál	123
25. táblázat: A vizsgált vállalatok méret szerinti besorolása	124
26. táblázat: Stratégiai célok jellemzői a középvállalatok körében a három felmérésben	125
27. táblázat: Versenysztratégiai pozíciókat érintő kérdések a középvállalatok körében a három felmérésben	128
28. táblázat: A vállalatok megoszlása az értéktudatosság jellemzői szerinti csoportokban	131
29. táblázat: Az egyes vállalati méretkategóriák jellemzői az értéktudatosság szempontjából.....	133
30. táblázat: A tulajdonosi szerkezet és az értéktudatosság összefüggése	134
31. táblázat: Az értékvezérlés középvállalatok stratégiai jellemzői.....	135
32. táblázat: Az értékvezérlés középvállalatok versenysztratégiai jellemzői.....	136
33. táblázat: A mélyinterjúkba bevont vállalatok néhány jellemzője	138

1. Bevezetés - a probléma meghatározása

Az elmúlt közel harminc évben mindig a vállalati stratégia foglalkoztatott. Különböző vetületei, az elmélete és a gyakorlata, az oktatása és a gyakorlati művelése. Erről írtam diplomát és egyetemi doktori értekezést, ezt próbáltam ki gyakorló vállalatvezetőként és üzleti tanácsadóként.

Az 1970-es évek második felében a vállalati stratégia igen ritka megközelítés volt elméletben és gyakorlatban egyaránt. Kiváló tanároktól tanulhattam, majd az egyik élenjáró magyar vállalatnál, a Taurusnál a gyakorlati munkában is kipróbálhattam ezt az akkor újszerű megközelítést. A Taurusnál hosszabb ideig együtt dolgozhattam egy stratégia iránt elkötelezett vállalatvezetői csapattal, valamint a Boston Consulting Group angol tanácsadóival. Az ott szerzett tapasztalatok meghatározóvá váltak a további munkám során. Felhasználtam mindezt abban az alkotó munkában is, amelyet Chikán Attila vezetésével végeztünk a 80-as évek végén, s amelynek eredményeként létrejött az első Vállalatgazdaságtan tankönyv, s amelynek vállalati stratégia fejezetéhez az én munkám is hozzájárult.

Az utóbbi másfél évtizedben vállalatvezetőként és üzleti tanácsadóként szerzett tapasztalataim megerősítették azt az a meggyőződésemet, hogy a vállalatok sikere, tartósan eredményes működése elképzelhetetlen a stratégiai szemlélet, a stratégiai menedzsment jelenléte nélkül. Ügyes húzásokkal, gyors helyzetfelismeréssel és helyzetkihasználással lehet sikereket, akár jelentős jövedelmet is elérni, de egy vállalat tartós, eredményes működéséhez a kulcs a stratégiai szemléletben és a megfelelően megválasztott stratégiai eszköztárban rejlik.

Az elmúlt évtizedek során sokat fejlődött a stratégiai menedzsment elmélete és teret nyertek a stratégiai menedzsment különböző módszerei a vállalatok gyakorlatában is, mégpedig nem csak a nagyvállalatoknál és a multinacionális cégeknél, hanem a hazai vállalatok igen jelentős körében.

A 2000-es évek azonban új kihívásokat hoztak a vállalatok számára, s új megközelítések jelentek meg a stratégiai menedzsment tárgykörében. A felmerülő

sok-sok lehetséges kutatási irány közül a doktori disszertációmban a következő fő kérdésekre szeretnék választ találni:

- Az utóbbi évek egyik új irányzata a vállalati értéket középpontba állító stratégiai megközelítés. Nagyon izgalmas kérdés, s ezt nevezném a disszertációm fő témakörének is: milyen viszonyban vannak egymással a jól ismert vállalati versenysztratégiai/versenyképességi célok és a vállalati érték növeléséhez kötődő vállalati célok?
- Igaz-e az a feltételezésem, hogy a versenysztratégiai és a vállalati érték növeléséhez kötődő célok szoros kölcsönhatásban állnak egymással, de egy-egy vállalat esetében időszakonként, vagy tartósan egyik cél-csoport prioritást élvez a másikkal szemben?
- Igaz-e az a feltételezés, hogy jól körülhatárolhatóak azok a tényezőcsoportok, amelyek hatására egy vállalat működése során a versenysztratégiai és a vállalati értéknöveléshez kötődő célok valamelyike előtérbe kerül a másikkal szemben?
- Igaz-e az a feltételezésem, hogy a versenysztratégiai és a vállalati érték növelését megfogalmazó stratégiai cél-csoportok közti prioritását egy vállalat esetében alapvetően a következő három tényezőcsoport befolyásolja:
 - A vállalatok életciklusa, illetve az életciklus egyes fázisaiból adódó stratégiai jellemzők.
 - Az adott vállalat működése során beálló sajátos „élethelyzetek” (mint például a tőkebevonás, drámai piaci átalakulások, egyesülési vagy felvásárlási helyzet, jelentős fejlesztési tervek és programok).
 - A tulajdonosi és menedzsment szerkezet, illetve annak jelentős változása (beleértve a menedzsment és tulajdonosok generációváltásának a problémáit is).
- Ha elképzelünk egy skálát, amelynek egyik végpontján a döntően versenysztratégiai célokat, a másik végpontján pedig a döntően vállalati értékcélokat követő vállalatokat helyezük el, akkor e képzeletbeli skála mentén az életciklusuk kezdetén lévő vállalatok valószínűleg a

versenystratégiai célrendszer pontjához lesznek közelebb, hiszen ezt a szakaszt döntően a versenystratégiai pozíciószerezés és a növekedési célok dominálják. A tőzsdén jegyzett vállalatok esetében elég általánosan elfogadott, hogy célrendszerükben az értékmaximalizálás kiemelt szerepet kap, viták inkább abban a tekintetben vannak, hogy ezt a célt milyen időtávon értelmezzük. De mi a helyzet azzal a nagyszámú vállalattal, amelyekre nem jellemző valamelyik célcsoport dominanciája?

- Igaz-e az a feltételezés, hogy a két szélső érték közé eső nagyszámú vállalat esetében hosszabb távon az a jellemző, hogy a két fő stratégiai cél-csoport, vagyis a versenystratégiai célok és a vállalati értéknövelési célok kiegyensúlyozott menedzselésére törekszenek?
- Igaz-e, hogy ez utóbbi, vagyis a versenystratégiai célok és a vállalati értéknövelési célok kiegyensúlyozott menedzselése jellemző a magyar középvállalatok körében is?
- Igaz-e az a feltételezés, hogy amikor adott vállalat változtat a korábban követett kiegyensúlyozott célstruktúráján, akkor azt valamilyen rendkívüli vállalati „élethelyzet” beállta miatt teszi? Akár úgy, hogy előtérbe kerülnek az értékközpontú vállalati célok, akár úgy, hogy ezek átmenetileg háttérbe szorulnak a versenypozíciók fenntartása érdekében?
- Alátámasztható-e az a vélemény, hogy a vállalati stratégia sikere, eredményessége függ ugyan a környezet elemzésén alapuló, megfelelően kialakított stratégiai céloktól, de még inkább attól, hogy jól választja-e meg az adott vállalat
 - a kialakított célrendszer eléréséhez szükséges eszközöket,
 - ennek szellemében hozza-e meg a tényleges stratégiai döntéseket
 - összhangba hozza-e a stratégiai célrendszert és a vállalat teljesítménymérési és ösztönzési rendszerét?

Ezek a kérdések és a rájuk adható válaszok nem csupán a hazai vállalatok stratégiai magatartásának megértése szempontjából fontosak, hanem abból a szempontból is,

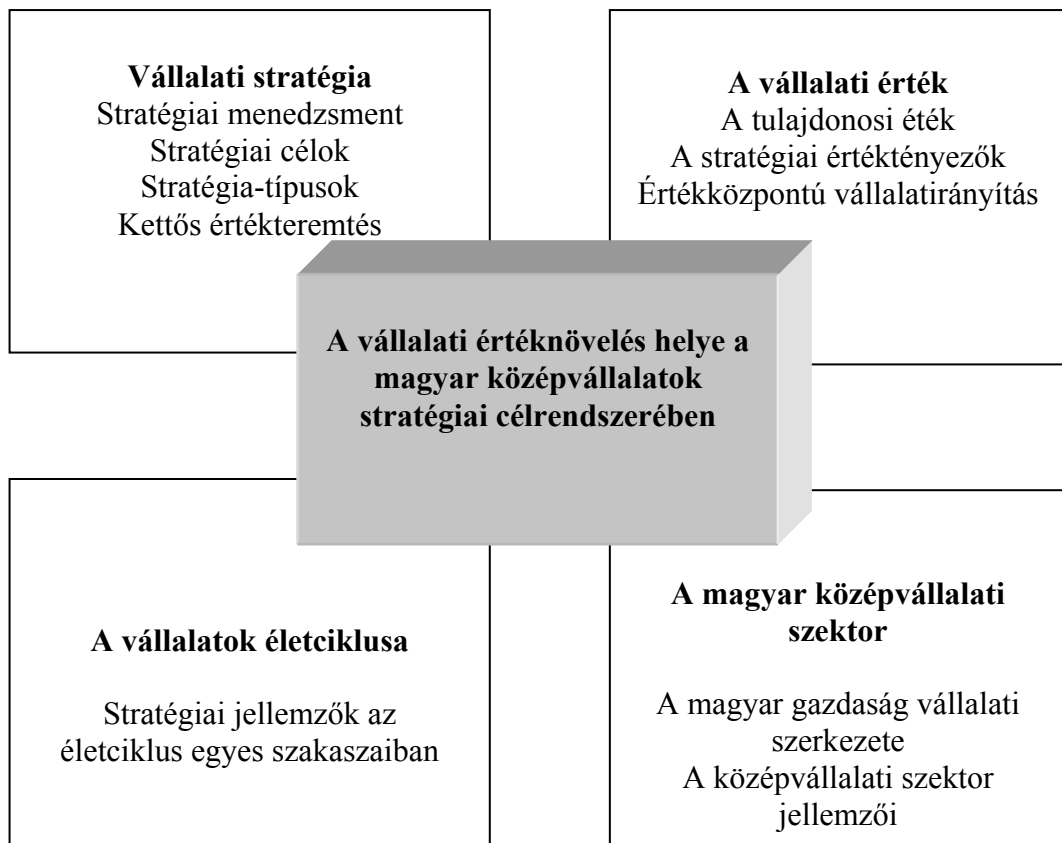
hogy a sikeres vállalati stratégiák és a sikeres vállalati értékteremtés a gazdasági növekedési kilátásoknak is fontos befolyásoló tényezője lehet.

A felvázolt kérdések remélhetőleg jól jellemzik azt a problémakört, amely alapvetően foglalkoztat, ugyanakkor a disszertáció készítése során mindezt szűkíteni, fókuszálni kellett. A következőkben ezért felvázolom azt az elméleti és gyakorlati kutatási keretet, amelyre a disszertációm készítése során koncentráltam.

2. A kutatási terület behatárolása és elméleti alapjai

A disszertációtól általánosan elvárt követelményeknek megfelelően elsőként a tervezett munka elméleti alapjait, fogalmi keretét szándékozom áttekinteni. Ennek érdekében az 1. pontban felvázolt problémakörben a következő gondolati kerettel jellemezném a vizsgálandó területeket:

1. ábra: A kutatási téma körülhatárolása



A disszertáció további fejezeteiben külön-külön áttekintem a kutatási téma négy fő alappilléreinek tekintett területeteket. Ezek közül mindegyik igen szerteágazó elméleti és gyakorlati megközelítést tenne lehetővé, amelyeket mindegyik „pillér” esetében igyekszem úgy körülhatárolni, hogy a szóbajöhető megközelítések közül azokat válasszam ki, amelyek a kutatási téma szempontjából nagyobb jelentőséggel bírnak.

2.1 Vállalati stratégia; stratégiai célok, stratégia-típusok és a kettős értékteremtés

A vállalati stratégia irodalma rendkívül gazdag és sokrétű. Disszertációmban nem tűzöm ki célul, hogy ezt a széles elméleti hátteret feldolgozzam, hanem azokat a területeit, vetületeit szándékozom áttekinteni, amelyek a disszertáció fő kérdése szempontjából indokoltak. A vállalati stratégiával kapcsolatos alapvető fogalmakat és a stratégiai menedzsment fő témaköreit munkatársaimmal közösen írt, s általam szerkesztett könyvünkben¹ feldolgoztuk. Bízom abban, hogy a könyvvel bizonyítottuk a témakör általános szakirodalmában szerzett alapvető jártasságunkat.

2.1.1 A vállalati stratégia megközelítései

A vállalati stratégiával foglalkozó publikációk nagyon sokféle nézőpontból közelítik meg a témakört. Henry Mintzberg és munkatársai (Mintzberg - Ahlstrand – Lampel 2005) Stratégiai szafari című könyvükben vállalkoztak arra, hogy végigkalauzolják az olvasókat a stratégiai menedzsment főbb megközelítésein és iskoláin.

Munkájuk során a stratégiai témakör tíz jól elhatárolható álláspontját, iskoláját alakították ki és mutatták be. Ezt a tíz csoportot koncepcióalkotási iskolának,

¹ Bartek Lesi Mária - Bartók István - Czákó Erzsébet – Gáspár Judit – Könczöl Erzsébet – Pecze Krisztina : Vállalati stratégia (Alinea Kiadó 2007)

tervezési iskolának, pozicionáló iskolának, vállalkozói iskolának, kognitív iskolának, tanulási iskolának, hatalmi iskolának, kulturális iskolának, környezeti iskolának és konfigurációs iskolának nevezték el.

Ezt a tíz irányzatot, iskolát mégis három nagyobb csoportba osztották be. „Az első három iskola preskriptív, előíró jellegű – jobban érdekli őket, hogy miként kell kialakítani a stratégiákat, mint az, hogy szükségképpen hogyan alakulnak ki. ...Az ezeket követő hat iskola a stratégiakészítési folyamat sajátos aspektusaival foglalkozik, s nem annyira az ideális stratégiai viselkedés előírására összpontosít, mint inkább annak leírására, hogy ténylegesen hogyan készülnek a stratégiák... Utolsó csoportunkba csak egy iskola tartozik, nevezzük konfigurációs iskolának. Integrációra törekvő képviselői ... a stratégiakészítési folyamatot, a stratégiák tartalmát, a szervezeti struktúrákat és azok kontextusát a vállalkozás növekedése, a stabil érettség stb. egymástól elkülönülő stádiumaiba vagy epizódjaiba csoportosítják, s azokat időrendbe helyezve írják le a szervezetek életciklusát. ...Ennek az iskolának egy másik oldala a folyamatot átalakulásként írja le, amely magában foglalja a „stratégiai váltás” hatalmas terjedelmű preskriptív szakirodalmának és gyakorlatának nagy részét.” (Mintzberg, H. - Ahlstrand, B. – Lampel, J. 2005; 15. oldal). Ebből a rövid idézetből is érzékelhető, hogy a szerzők által kialakított iskolák közül a disszertációm gondolatmenetét főként a konfigurációs iskola követői befolyásolták.

Természetesen más csoportosításokkal is találkozhatunk a stratégiai menedzsment irányzataival, megközelítéseivel kapcsolatban. A tankönyvek gyakran két nagy csoportba sorolják a stratégiai menedzsment megközelítéseket.

Eszerint az egyik irányzat a stratégia tartalmára és típusaira, a stratégiák meghatározó tényezőire, vagyis a stratégiai „fundamentumokra” koncentrál. Ebben a csoportban a meghatározó kutatási irányzatok fő műhelye a Harvard Business School volt már az 1960-as, 1970-es évektől kezdve. Döntő lökést adott ennek az irányzatnak Michael Porter, akinek 1980-ban publikált első könyvét (Competitive Strategy), valamint az 1985-ben publikált Competitive Advantage címűt a stratégiai menedzsment legnagyobb hatású művei közt tartjuk számon. Számos más szerző munkája kapcsolódik még ehhez az irányzathoz (az alapoknál Alfred Chandler, a

későbbiekben Miles és Snow, és még sokan). Ide sorolhatók még az erőforrás alapú stratégiai megközelítés képviselői is (Chandler 1962, Prahalad –Hamel 1994, Nonaka 1995, Grant 2002).

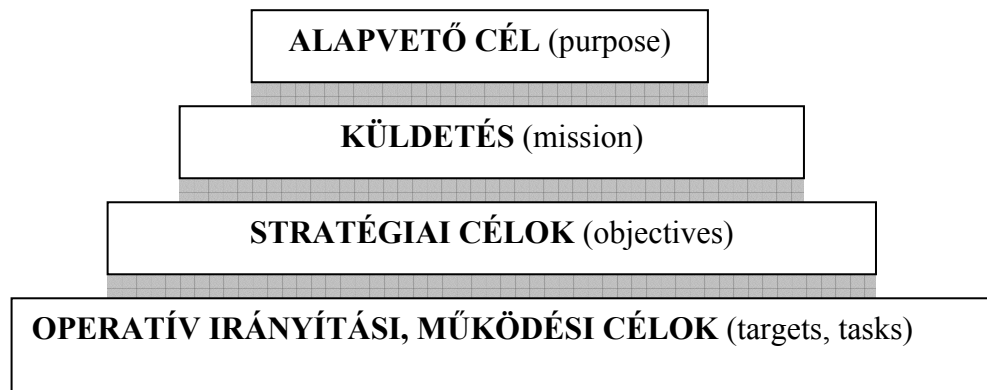
A másik fő irányzat a stratégia megalkotásának és a megvalósítás folyamatának jellemzőire koncentrál, s különös figyelmet fordít a stratégia, a szervezet és a vállalati kultúra kapcsolatára. Ezt az irányzatot főként Henry Mintzberg neve fémjelzi (Mintzberg 1979 és 1998), de ebben a gondolatrendszerben több olyan szintetizáló jellegű mű is született, amelyek az egyetemi és MBA kurzusok alapkönyveivé váltak (Chandler 1962, Miller 1986, Miller - Friesen 1984, Miles - Snow 1978, Johnson –Scholes 2002, Grant 2002).

Az elmúlt évtizedben mindkét megközelítést alkalmazták jelentős kutatási projekteken Magyarországon is, s ezek eredményeként számos kiemelkedő publikáció jelent meg (Chikán Attila 2003, Balaton Károly 2002, Mészáros Tamás 2002, Chikán-Czakó-Zoltayné 2002, Lengyel 2000). Ebből a csoportosításból kiindulva disszertációmiban főként az első irányzathoz tartozó megközelítésekre építkeztem; ezek elméleti alapjait, főbb modelljeit a 2.1.3 részben tekintem át.

2.1.2 A kettős értékteremtés és a vállalati célok rendszere

A **vállalatok célrendszerét** vizsgálva abból indulunk ki, hogy a vállalat alapvető célja fogyasztói szükségletek kielégítése nyereség elérése mellett. Ezt a definíciót Chikán Attila neve fémjelzi a hazai szakirodalomban (Chikán 2003a), de hasonló megközelítést találunk külföldi szerzők, így Rappaport (2002), valamint Black – Davies (1999) könyveiben is. Az alapvető célnak az adott vállalat működési területére való konkretizálását szokás a vállalat küldetésének meghatározásaként is értelmezni. Innen továbblépve következik azoknak a vállalati stratégiai céloknak a megfogalmazása, amelyek aztán stratégiai akciók alapjaivá válnak. A vállalati célok rendszerének további elemzése során ebből a megközelítésből indulunk ki, amelyet a 2. ábra is szemléltet (Chikán 2003b 52. oldal alapján)

2. ábra: A vállalati célok rendszere – első megközelítés



A szóhasználatunk némiképpen eltér az angolszász szakirodalom szóhasználatától, mivel a magyar nyelvben egyetlen kifejezésünk van, a „cél” szó mindarra, amit az angol nyelvben több kifejezéssel is leírhatunk (goal, objective, target). Ezért a magyarban a „cél” szót különböző jelzőkkel láttuk el annak érdekében, hogy annak eltérő tartalmát, értelmezését jelölhessük.

A céloknak a 2. ábrában áttekintett struktúráját illetően alapvetően egyetértés van a különböző szerzők és iskolák között, a különbségek inkább abból származnak, hogy ki hogyan értelmezi és milyen tartalommal tölti fel a célhierarchia egyes elemeit.

Disszertációm tárgya szempontjából a stratégiai célok szintjének kiemelt jelentősége van, ezért a következőkben a célhierarchiának ezzel az elemével foglalkozom részletesebben. Először definiálnom kell, mit értek stratégiai célok alatt.

Disszertációmban a továbbiakban stratégiai célnak/céloknak a vállalat azon hosszabb távra megfogalmazott szándékait tekintem, amelyek

- **konkretizálják, hogy milyen módon kívánja elérni az alapvető célt, s megvalósítani küldetését,**
- **pontosan - gyakran számszerű célok formájában - leírják a stratégiával elérni kívánt célállapotot,**
- **s amely célok döntési kritériumként szolgálnak a stratégiai alternatívák közti választáshoz.**

A következő rész 2.1.2.1 – 2.1.2.3 alpontjaiban azt veszem sorra, hogyan értelmezhetőek, konkretizálhatóak a stratégiai célok fenti definíciójának egyes elemei.

2.1.2.1 Vizsgáljuk elsőként azt a tényezőt, hogy milyen módon kívánja elérni a vállalat az alapvető célt!

a) Versenyelőny és tulajdonosi-érték szemlélet²

A stratégiai célok fenti definíciójának első eleme, hogy milyen módon kívánja elérni az adott vállalat az alapvető célt, s megvalósítani küldetését. Ebben a tekintetben két fő irányzat létezik a stratégiai menedzsment szakirodalmában, s a gyakorlatában is: az egyik csoport a versenyelőny, versenypozíciók megszerzését, a másik pedig a vállalat értékének növelését tekinti a vállalat fő stratégiai céljának.

b) Versenyelőny és versenystratégia

Az 1970-es, 1980-as évek domináns stratégiai irányzatai a versenyelőnyre, a versenypozíciók megszerzésére és megtartására helyezték a hangsúlyt. Ennek az iskolának kiemelkedő képviselője Michael Porter, akinek művei a mai napig is nagy hatással vannak a stratégiai gondolkodásra, kutatásra és a vállalati gyakorlatra egyaránt. Széles körben ismert gondolatainak részletes ismertetésére itt nem térek ki, csupán a tárgyunk szempontjából fontos fogalmakat, definíciókat emelem ki.

A versenyelőny a következőképpen **definiálható**: „Amikor két vagy több vállalat versenyez egy adott piacon, akkor az egyik fél abban az esetben rendelkezik versenyelőnnyel a versenytársaival szemben, ha az adott cég magasabb jövedelmezőséget ér el (vagy lehetősége van a magasabb jövedelmezőség elérésére), mint a versenytársak.” (Grant 227. o)

A versenyelőny úgy is megfogalmazható, hogy ez az adott vállalat sajátos képessége arra, hogy jobb teljesítményt érjen el a versenytársainál. A gyakorlatban sokszor előfordul, hogy ez a képesség az adott cég aktuális pénzügyi eredményeiben nem

² Az angol shareholder value magyar fordítására a tulajdonosi érték kifejezés terjedt el, de egyes fordítások, szerzők használják a részvényesi érték kifejezést is. Mivel az eredeti gondolatmenet szempontjából közömbös a társasági forma – nem szűkíthető le kizárólag a részvénytársaságokra -, ezért a továbbiakban a tulajdonosi érték kifejezést használjuk.

jelenik meg, mert a versenyelőny eredményét a vállalat más formában (például technológiai fejlesztésben, magasabb munkavállalói ösztönzésben, vagy egyéb területeken) használja fel. Ezért tehát a versenyelőny forrásának, meglétének, fenntarthatóságának elemzésére elsődlegesen nem a vállalat pénzügyi kimutatásait, hanem a versenyelőny forrásának tevékenységi, működési, üzleti alapjait kell elemeznünk.

A versenyelőny forrásának két döntő tényezőjét Porter definiálta először³:

- Az üzleti egység versenyelőnye származhat abból a tényből, hogy adott terméket, vagy szolgáltatást alacsonyabb költséggel képes létrehozni, mint a versenytársai. Ezt nevezzük **költségelőnynek**.

- Az üzleti egység versenyelőnye származhat abból a tényből is, hogy a fogyasztó hajlandó olyan prémium árat fizetni az adott termékben, vagy szolgáltatásban megjelenő különleges tulajdonságért, ami meghaladja a megkülönböztetés érdekében felmerülő költségeit. Ezt nevezzük **a megkülönböztetésből származó előnynek**.

A versenystratégia fogalmán azt a megközelítést értjük, amely arra épül, hogy milyen módon lehet a vállalat meglévő, vagy megszerzhető versenyelőnyeire alapozva sikeres stratégiát kialakítani.

A versenystratégiát követő vállalatokra jellemző, hogy stratégiai céljaik meghatározó eleme a versenyelőny, a versenypozíciók megszerzése és megtartása.⁴

c) Vállalati érték és tulajdonosi érték

A stratégia témakörének az 1970-es, 1980-as években követett, alapvetően menedzseri szemléletéhez képest az 1990-es években lényeges változást hoztak a vállalat értékét középpontba állító megközelítések.⁵ Az 1980-as években még az USA vállalatai közül is csak kevés kötelezte el magát a tulajdonosi érték-koncepciók mellett. Sok cég használt olyan számításokat és módszereket, amelyek részét képezik a tulajdonosi-érték számításnak is, a vezetők gondolkodását azonban még jórészt a rövid távú nyereségorientáció irányította.

³ Michael E. Porter: Versenystratégiák (Akadémiai Kiadó 1993)

⁴ Részletes kifejtése Porter 1980, 1985, 1993, Grant 2002, Johnson –Scholes 2002

⁵ Ez az összegzés Rappaport (2002) 1. fejezete alapján készült. Idézet a 16. oldalról

Az 1980-as években lezajlott felvásárlási hullám irányította rá a figyelmet az értékteremtésre. „Sok vállalat a jelentős pozitív pénzáramlását soha meg nem térülő beruházásokra, vagy meggondolatlan diverzifikációra fordította. Más vállalatok eszközeiket nem tudták úgy hasznosítani, hogy azokkal az elérhető legnagyobb értéket állítsák elő. Minden ilyen esetben a tőzsde kimutathatóan „megbüntette” a céget, csökkent a vállalat részvényeinek az árfolyama. Ez a hírhedt „értékkülönbözlet” vagy értékrés (Value gap) jelenséghez vezetett, mely a tulajdonosi érték maximalizálása esetén elérhető érték és a vállalat jelenlegi piaci értéke közti különbség. A pozitív „értékkülönbözlet” arra ösztönözte a komoly tőkeerőt felvonultató ellenséges felvásárlókat, hogy vételi ajánlatot tegyenek a vállalatra és lecseréljék a korábbi vezetést.”

Napjainkra az amerikai vállalatok igazgatóságának és felsővezetésének körében a tulajdonosi érték növelése általánosan elterjedt céllá vált. Ez azonban nem jelenti azt, hogy mindenki elismerné a tulajdonosi-érték szemléletnek az uralkodóvá válását. Amerikában gyakran „írják e szemlélet számlájára a csalódottsághoz és bizonytalansághoz vezető, szervezetátalakítással és létszámcsökkentéssel telt éveket, az intézményi befektetők hozzáállásának megváltozását a portfóliójukba tartozó vállalatokkal és azok vezetőivel szemben. A világ más részein – így a kontinentális Európában is – egyre nagyobb a politikai feszültség a globális verseny megkövetelte tulajdonosiérték-szemléletű üzleti gyakorlat és a társadalmi jólét biztosításának tradíciója között.” (Rappaport 2002, 16. oldal)

A viták és eltérő nézetek ellenére a vállalati érték fogalma, a vállalati érték, illetve a tulajdonosi érték növelése ma már kétségkívül beépült a vállalatokkal kapcsolatos stratégiai gondolkodásmódba, a vállalati stratégiai célok részévé vált. A vállalati érték értelmezésének alakulásával, történeti fejlődésével, az eltérő megközelítések részleteivel számos könyv és publikáció foglalkozik.⁶ Ezek felhasználásával a következőkben csak a számunkra fontos fogalmakat, definíciókat emeljük ki.

⁶ Például Copeland T. - Koller T. –Murrin J. (1999), Black A. –Wright P. –Bachman J. E. –Davies J. (1999), Rappaport A. (2002), Reszegi L.(1998), Wimmer (2000) , Dorgai (2004) stb.

„A vállalat értékét mindazon jövőbeni szabad jövedelmek jelenlegi értéke határozza meg, amelyet a cég teljes élettartama alatt realizálni képes” (Reszegi L. [1995]. 918.old).

A tulajdonosi értékelmélet az egyik legnagyobb hatású menedzsment elmélet napjainkban. A tulajdonosi értékelméletnek a legfontosabb kiindulópontja, hogy – a stratégiai menedzsment megközelítések többségétől eltérően – a vállalatot a tulajdonos nézőpontjából vizsgálja. A kérdés tehát itt nem az, hogy mit ér a vállalat, hanem az, hogy mit ér a vállalat a tulajdonosának. **A tulajdonosi értéket leggyakrabban a vállalat saját tőkéjének piaci értékeként definiálják, vagyis a tulajdonosi érték egyenlő a vállalat értéke mínusz a vállalat adósságának értéke.** (Rappaport 2002 33. oldal)

A tulajdonosi értékelmélet abban az értelemben stratégiai megközelítésnek tekinthető, hogy képviselői nem rövidtávú profitmaximalizálásban, hanem hosszabb távú tulajdonosi érték-növelésben gondolkodnak. A különbség köztük és a stratégiai menedzsment iskolák közt az, hogy a stratégiai célhierarchia csúcsára a tulajdonosi érték növelését helyezik, minden más stratégiai célt, illetve a stratégiai döntéseket ennek rendelik alá.

b) Tulajdonosi és menedzsment szerepek

A stratégiai menedzsment szakirodalmának a 80-as években domináns irányzatai a vállalati stratégiát elsősorban a menedzsment szemszögéből vizsgálták, a tulajdonos/tulajdonosok sajátos szempontjai gyakran meg sem jelentek az elemzésekben. Régóta foglalkoztat az a kérdés, vajon miért történt ez így? **Miért tekintik a stratégiai menedzsment kutatói, oktatói annyira magától értetődőnek, hogy a stratégiai célokkal kapcsolatos kérdéseket a vállalati menedzsment hatókörébe utalják, s nem vetődik fel a tulajdonos szerepe a stratégiai célok meghatározásában?** Véleményem szerint ez alapvetően azzal függ össze, hogy a stratégiai menedzsment elméleti és gyakorlati fejlődése egy olyan gazdasági közegben, elsősorban az USA-ban és Kanadában indult el, ahol a gazdaság vállalati szerkezetében meghatározóak voltak a részvénytársaságok, vagyis az a vállalati forma, amelyben a tulajdonosi és menedzsment szerepek szétválnak, s a tulajdonosok

számára a vállalattal való kapcsolat terepe többnyire nem a stratégiai kérdésekben, hanem a részvényárfolyamokon keresztül jelentkezik.⁷ Így aztán érthető, hogy az elméleti munkák és a stratégiai tanácsadók módszertani útmutatói is a stratégia operatív kidolgozását és a végrehajtás megszervezését végző vállalati menedzsmentre koncentrálnak.

Jól példázza egyébként ezt a gondolkodásmódot Mintzberg összefoglalója a Stratégiai szafari-ban, amikor a tíz iskola jellemzőit összefoglaló táblázatában a „stratégia központi szereplői” címszó alatt a tíz iskola egyikénél sem jelennek meg a tulajdonosok, hanem például a vezetők, az elemzők, a közösség, a környezet, a szervezet. (Mintzberg - Ahlstrand – Lampel 2005, 391. oldal).

Hasonlóan gondolkodik a témáról Rappaport is, aki úgy véli, hogy a vállalatvezetők, akárcsak a többi ember, a saját érdekeiknek megfelelően cselekszenek. Véleménye szerint azonban vannak olyan tényezők, amelyek a vezetőket arra készítetik, hogy a tulajdonosok érdekeinek megfelelően cselekedjenek. E tényezők abból a feltételezésből adódnak, hogy minél kedvezőtlenebbek a várható következmények a tulajdonosok vagyonát csökkentő vezető számára, annál kisebb a valószínűsége annak, hogy az érintett vezető a tulajdonosok érdekei ellen cselekszik. Véleménye szerint négy olyan fő tényező van, amelyik a tulajdonosi érték-szemlélet elfogadására ösztönzi a vezetőket: a viszonylag nagy tulajdonosi részesedés, a tulajdonosi hozamhoz kötött vezetői javadalmazás, a külső felvásárlás fenyegetése és a vállalatvezetők piacán levő verseny. (Rappaport 2002, 18. oldal)

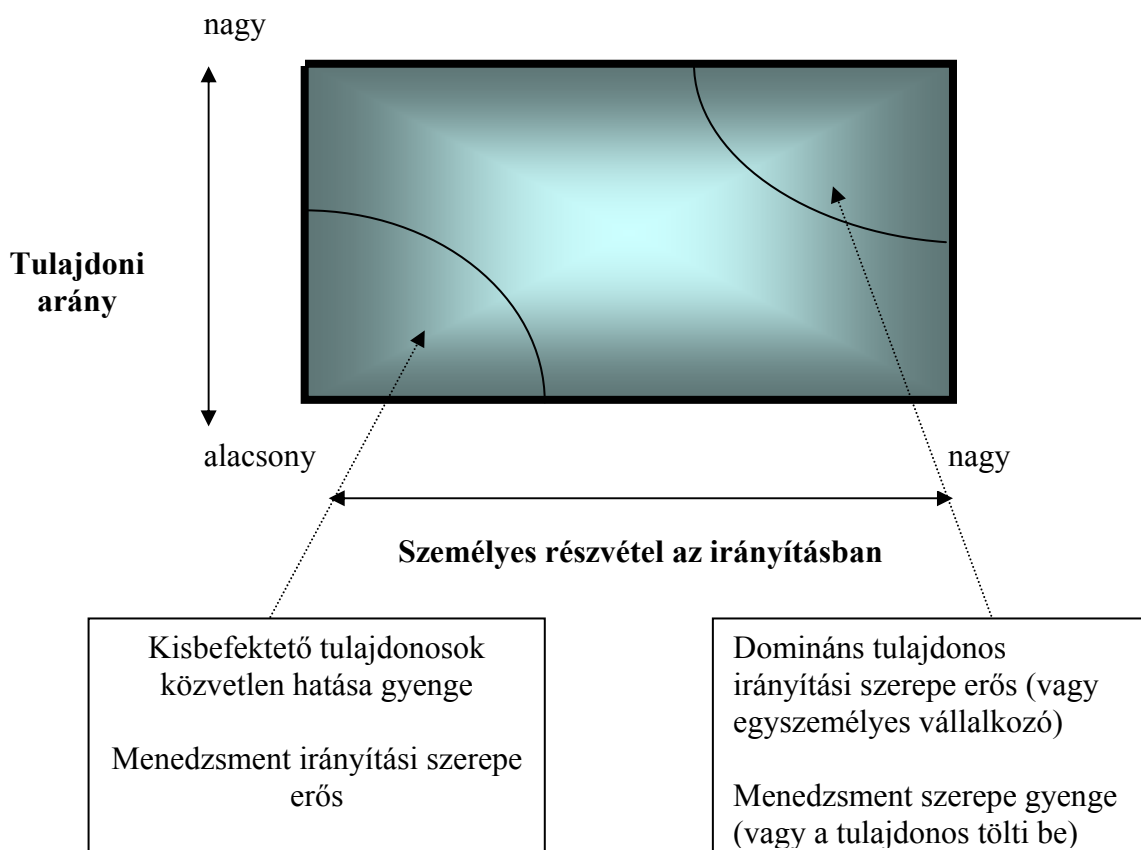
A tulajdonosok és a menedzsment viszonya lényeges szempontként jelenik meg a **vállalatkormányzás** témakörében is, bár ott főként a vállalat érintettjeinek összefüggésében kerül tárgyalásra. Az érintettek feltérképezése segítségével igyekszünk azt megérteni, hogy az egyes érintettek milyen módon képesek hatást gyakorolni az adott vállalat stratégiájára. Az érintettek szerepének elemzése két fő kérdést vet fel: mennyire érdekelt az adott érintett csoport abban, hogy megpróbálja befolyásolni a vállalat stratégiai döntéseit, s van-e ahhoz elég ereje az érintetteknek,

⁷ Az amerikai háztartások körülbelül 40 százalékának van vállalati részvénye vagy befektetési jegye. S mivel a piac intézményi befektetői jelentős részben nyugdíj-alapok, így alkalmazottak millióit érinti közvetve a részvények teljesítménye.

hogy elképzelésüket érvényesíteni tudják. (Johnson – Scholes – Whittington 2005). A tulajdonosok, azaz a részvényesek, vagy tágabb értelemben a részvényesek és a hitelezők együttesen különleges helyzetben vannak a többi érintett csoport helyzetével összehasonlítva. A tulajdonosok az általuk eszközölt teljes befektetést kockáztatják. A többi termelési tényező szállítója esetében elvileg lehetséges akár a tisztán piaci alapú kapcsolat feltételezése, a pénzügyi eszközöket biztosító tulajdonosok viszont kétféle kockázatot is vállalnak: általános célú eszközt (tőkét) szolgáltatnak, melyet lehet az eredeti céltól eltérő módon felhasználni, s a biztosított tőke felhasználható specifikus eszközök létrehozására. (Bartók István 2001)

Az egymástól elkülönült tulajdonosi és menedzsment szerkezet azonban csak a vállalatok egy részében működik, másik részében ezek a „szerepek” szorosabban kapcsolódnak egymáshoz. (Az egyes működési modellek szerinti vállalati szerkezet a különböző nemzetgazdaságok esetében igen eltérő.) A tulajdonosi és menedzsment szerepek egy lényeges összefüggésére mutat rá a 3. ábra (Chikán 2003b. 408. oldal alapján)

3. ábra: A tulajdonos és a menedzsment szerepe a vállalat irányításában



Összegezve a tulajdonos és a menedzsment stratégiai szerepéről elmondottakat, néhány alapkérdést megfogalmazhatunk a kutatás számára:

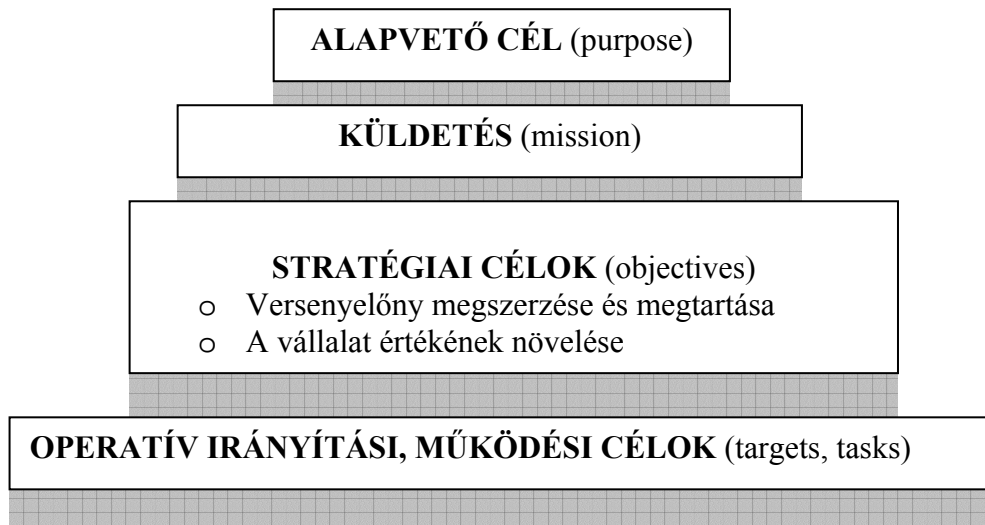
- Vannak-e az adott vállalat tulajdonosának olyan explicit céljai, amelyek befolyásolják a stratégiai célrendszer konkrét tartalmát?
- Ha nincsenek (például mert egy tőzsdén jegyzett társaság részvényese), akkor kik és milyen módon alakítják a vállalat stratégiai céljait? Ezt a kérdést „megbízó – ügynök probléma”-ként részletesen tárgyalja a vállalatelmélet, erre a disszertációban bővebben nem térek ki.
- A kutatásom szempontjából fontosabb az az eset, amikor a tulajdonosnak vannak a vállalatot érintő stratégiai céljai, s azokat közvetve (például a tulajdonos által jelölt igazgatósági, felügyelő bizottsági tagokon keresztül), vagy közvetlenül (személyesen, vagy szervezeti képviselője révén) érvényesíti a vállalat stratégiai irányításában.
- A középvállalatok körében ennek a kérdéskörnek azért van nagy jelentősége, mert - amint azt a 4. fejezetben tárgyaljuk majd - ebben a vállalati körben gyakori a tulajdonosi és menedzsment szerepek összekapcsolódása, együttes hatása a vállalat stratégiai céljaira.

A tulajdonosi és menedzsment célok kérdésének azért szenteltünk ebben a pontban viszonylag nagyobb teret, mert kutatók és gyakorló vállalatvezetők közt egyaránt megfogalmazódik egy olyan feltételezés is, hogy a magyar középvállalatok működési sajátosságai, stratégiai sikerei vagy kudarcai részben abból fakadnak, hogy az érintettek ezt a kettős szerepkört mennyire sikeresen tudják betölteni.

c) A versenysztratégiai célok és a vállalati érték-növelési célok jellemzői, beépülésük a stratégiai célok rendszerébe

Az eddigiek alapján felvázolhatjuk a vállalati stratégiai céloknak egy olyan rendszerét, amelyben az alapvető cél – küldetés/vízió – stratégiai célok gondolatot tovább folytatva a stratégiai célokat két alapvető csoportba soroljuk, a versenyelőny megszerzésével és megtartásával összefüggő úgynevezett versenysztratégiai célokra, valamint a vállalati érték növeléséhez kötődő célokra. Ezt mutatja be a 4. ábra.

4. ábra: A vállalati célok rendszere – második megközelítés



Disszertációmban azt a vállalati célrendszerrel kapcsolatos felfogást követem, amelyik a versenyelőny megszerzésével és megtartásával, valamint a vállalati többletérték megteremtésével és növelésével kapcsolatos célokat egymást támogató, erősítő, kiegészítő céloknak tekinti, nem próbálja ezeket a célokat szembeállítani. (Rappaport 2002 és Czakó 2003) Erről a kérdésről a későbbiekben még bővebben lesz szó. A disszertációm 4. részében majd azt szándékozom vizsgálni, hogy mennyire érvényesül ez a stratégiai cél-felfogás a magyar közép- és nagyvállalatok körében.

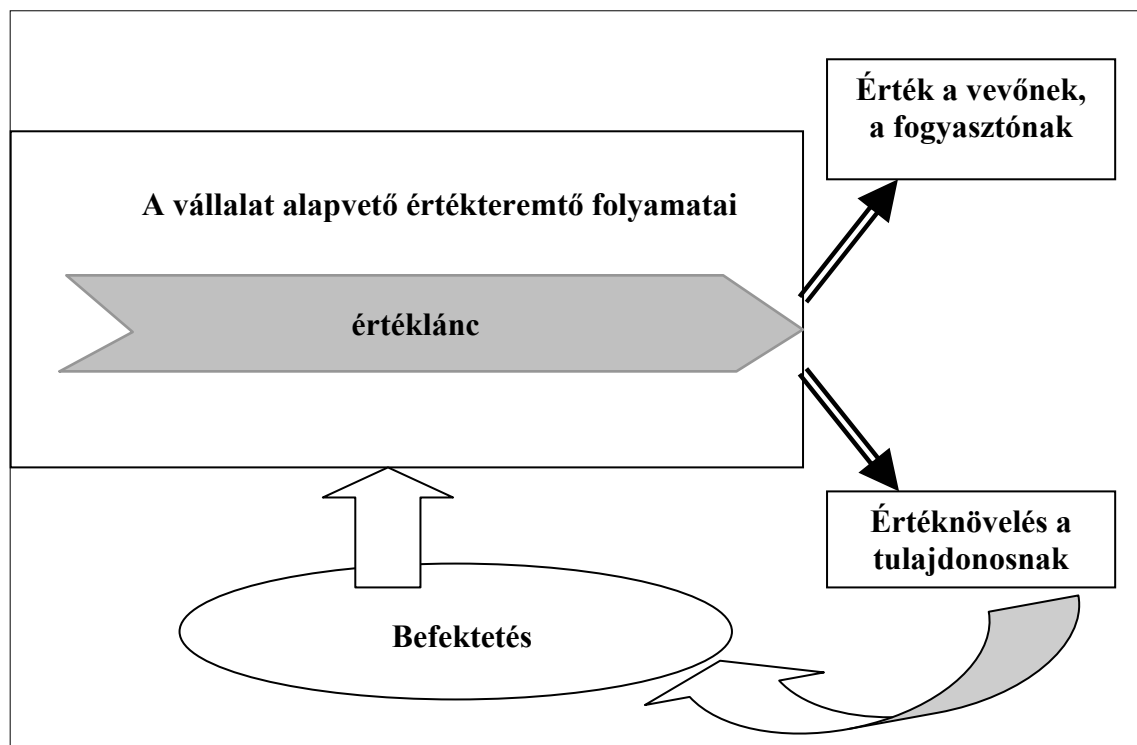
A versenystratégiai céloknak és a vállalati értéknövelő céloknak az egyenrangú, egymást befolyásoló, egymással kölcsönhatásban álló szerepét akkor érthetjük meg igazán, ha a célrendszer-felfogásunkat kiegészítjük a kettős értékteremtés gondolatával is.

Disszertációm szempontjából ez a megközelítés meghatározó jelentőséggel bír. Minden vállalat alapvető célja azonos, fogyasztói igény kielégítése nyereség elérése mellett. A vállalat alapvető céljának eléréséhez egy olyan értékteremtő folyamat vezet, amely kettős természetű: ugyanannak a vállalati tevékenységi rendszernek, más szóval ugyanannak az értékláncnak a működése során egyidejűleg hoz létre a vállalat értéket a tulajdonos számára, valamint a fogyasztók számára.

A kettős értékteremtés megközelítésében a vállalat, miközben a fogyasztó számára értéket jelentő terméket állít elő, vagy szolgáltatást nyújt, egyúttal a vállalat értékét is növeli annak révén, hogy a fogyasztó hajlandó a vállalat által előállított termékben, vagy nyújtott szolgáltatásban rejlő érték miatt a vállalati költségeket meghaladó árat fizetni.⁸ A kettős értékteremtés gondolata a stratégiai célok tekintetében úgy értelmezhető, hogy a cél a fogyasztó és a tulajdonos számára egyaránt többletértéket eredményező - „win-win” – helyzet elérése.

Itt kapcsolódik össze egyértelműen a versenyelőny és a vállalati érték: a fogyasztó, amikor elfogadja a számára kínált árat, egyben elfogadja a fogyasztói érték/ár arányt is. A fogyasztó értékeli tehát döntésével az adott vállalat versenyelőnyét, s teszi lehetővé a vállalati érték növelésének realizálását. Ezt az alapvetően mikroökonómiai megfogalmazást a vállalatértékelés szakértői úgy fogalmazzák meg, hogy „a vállalat többletértéket teremt, tevékenysége során pozitív nettó jelenértékű projektet valósít meg”. A kettős értékteremtésről elmondottakat a következő ábrával szemléltetjük (Juhász 2004 felhasználásával):

5. ábra: A kettős értékteremtés és a vállalati értékteremtő folyamat kapcsolódása



⁸ Chikán 2003a, valamint a 15. oldalon felsorolt források alapján

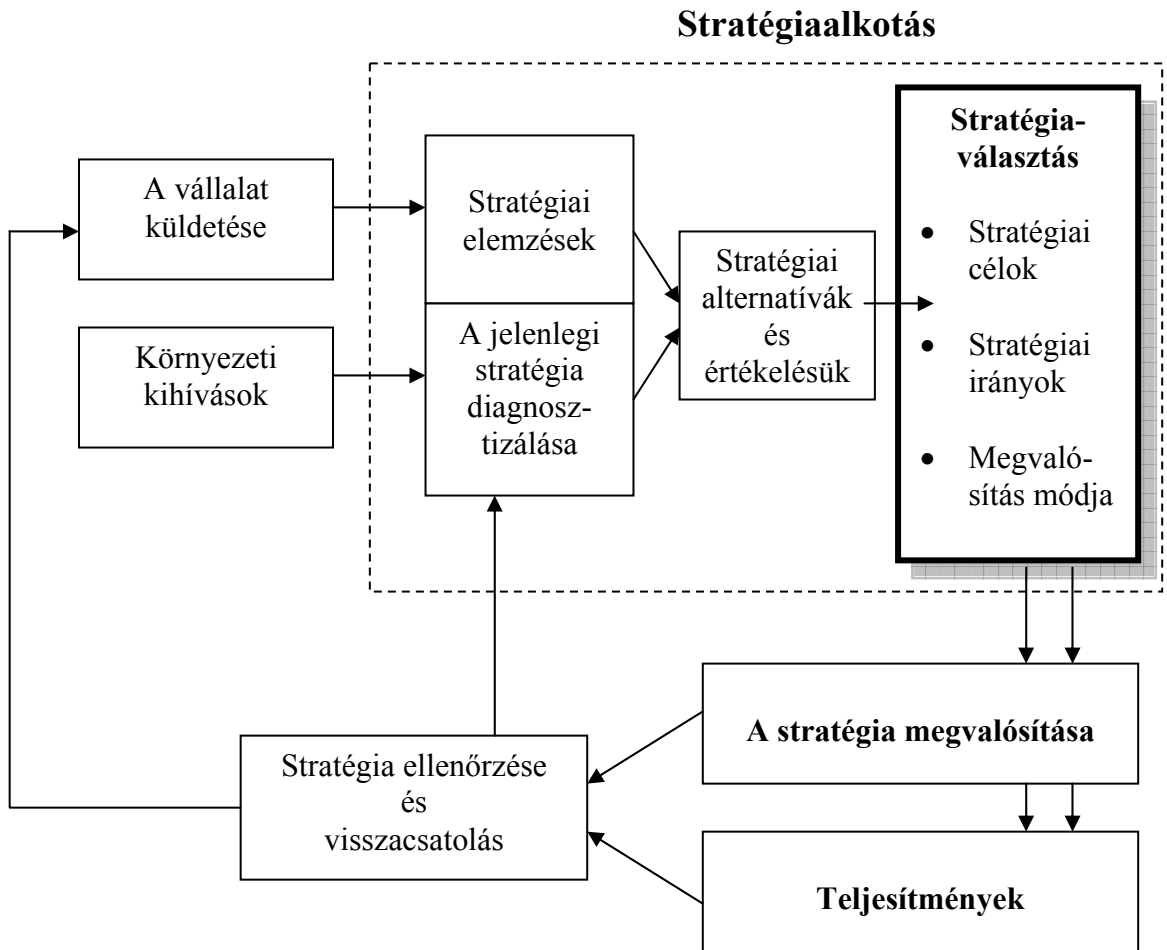
A kettős értékteremtés gondolatköre több irányban is kutatási lehetőségeket nyújt: mikroökonómiai és vállalatelméleti irányoktól kezdve a vevői értékteremtés koncepcióin keresztül a stratégiai menedzsmentig. Elfogadva a fenti definíciót és a kettős értékteremtés adta fogalmi keretet, a disszertáció vállalati értékkel foglalkozó részeiben a kérdéskör stratégiai menedzsment megközelítésére szorítkozom, a vevői érték kérdéseire nem térek ki. (A vevői érték tényezőinek részletes áttekintését adja - egyebek között - Gelei Andrea (2006) disszertációja).

2.1.2.2 A stratégiai célok második jellemzője – hogyan segítik a stratégiai alternatívák közti választást?

A stratégiai célok között tehát azonosítottunk két összekapcsolódó cél-elemet, a versenysztratégiai, valamint a vállalati értéknövelési célokat. Ennek a kétféle célnak a követése azonban adott vállalat adott döntési helyzetében különböző stratégiai döntésekhez vezethet. Fennmarad tehát a kérdés, hogy a stratégiai menedzsment folyamatában a stratégiai döntéshozók milyen szempont alapján hozzák meg stratégiai döntéseiket? Más megközelítésben azt mondhatjuk, hogy **a stratégiai menedzsment folyamatában az elvégzett elemzések és kidolgozott stratégiai alternatívák között minek alapján választanak – mit tekintenek döntési kritériumnak, amikor elérkezik a stratégiai választás (strategic choice) pillanata?**

A stratégiai menedzsment a stratégiaalkotás, a stratégia megvalósítás és a visszacsatolás integrált egységére épülő vállalatvezetés. Integrált alkalmazáson azt értjük, hogy az egyes fázisok nem merev elkülönülésben, hanem egyidejű kölcsönhatásban jelennek meg a vállalatnál. A stratégiai menedzsment folyamatát a 6. ábrán látható lépések ismétlődő sorozataként értelmezhetjük (Chikán 2003 alapján).

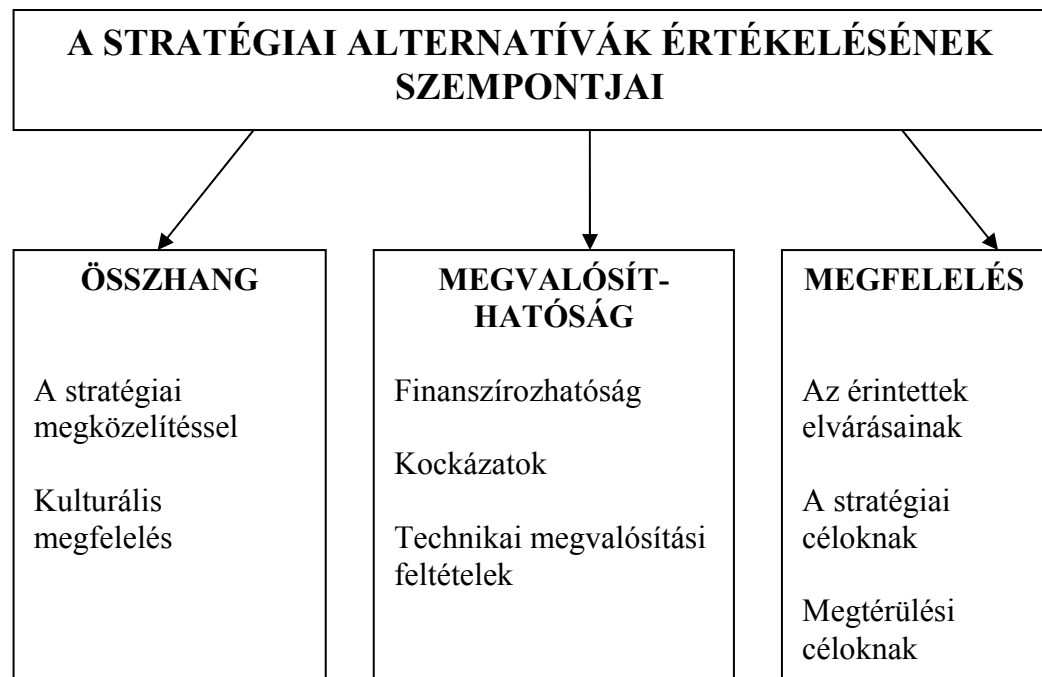
6. ábra: A stratégiai menedzsment folyamata (Johnson – Scholes (2002) 122. oldal)



A stratégiai alternatívák közti választáshoz nem elegendő a lehetséges stratégiai fejlesztési irányok, stratégiai opciók megfogalmazása, hanem ki kell alakítani azt a módszert, szempontrendszert is, amelyek segítik a döntéshozókat a stratégiai alternatívák közti választásban.⁹ A stratégiai alternatívák értékelésének fő szempontjait a 7. ábrában mutatjuk be.

⁹ Az ábra és magyarázata Johnson, G. - Scholes, K. (2002) Exploring Corporate Strategy. Text and Cases, Prentice Hall Europe) című könyvén alapul.

7. ábra: A stratégiai alternatívák értékelése (Johnson – Scholes (2002) 244. oldal)



Az alternatíváknak elsőként a megvalósíthatóság próbáját kell kiállniuk. Amennyiben egy adott stratégiai alternatíva megvalósíthatónak minősül, akkor a választáshoz további értékelésre is szükség van, éspedig **a stratégiai céloknak és a különböző elvárásoknak való megfelelés szempontjából**. Itt ismét több szempont mérlegelésére van szükség, amelyek közül a stratégiai célokkal való összhangot emeljük ki: akkor lesz a stratégiai döntéshozók választása – a strategic choice – leginkább összhangban a vállalati célokkal, ha a stratégiai célok hierarchiája világosan meghatározott, s lehetőség szerint számszerűsíthető, vagy más módon mérhető elemeket tartalmaz.¹⁰

2.1.2.3 A stratégiai célok harmadik jellemzője – a mérhetőség és operacionalizálhatóság

A stratégiai célokra adott definíciónk fontos eleme, hogy pontosan, lehetőleg mérhető, számszerűsíthető formában írják le a vállalat által stratégiaileg elérni kívánt célállapotot. A mérhetőség mellett fontos szempont lehet az operacionalizálhatóság is,

¹⁰ A stratégiai alternatívák értékelési szempontjaival részletesebben foglalkozik Bartek Lesi Mária - Bartók István - Czákó Erzsébet – Gáspár Judit – Könczöl Erzsébet – Pecze Krisztina : Vállalati stratégia (Alinea Kiadó 2007) 322. oldal

amelyek szorosan összefüggő, de nem azonos fogalmak: míg a mérhetőség a célok és vállalati teljesítmények kapcsolatának megteremtéséhez, az operacionalizálhatóság főként a stratégia megvalósítását célzó projektek kidolgozásához nyújt segítséget.

A versenysztratégiai célok meghatározásában a vállalatok többsége viszonylag nagy jártasságot szerzett úgy a vállalat egésze, mint a stratégia üzleti egységek, az üzletágak szintjén. A versenysztratégiához kötődő célok gyakran a vállalat és környezet viszonyára vonatkoznak, mint például a vállalat elfogadottsága, imidzse, piaci részaránya. A mérhető célok másik csoportja a szervezet belső tényezőire vonatkozik: növekedési ütem, jövedelmezőség, a befektetések megtérülése, hatékonysági mutatók, stb. Ezek a stratégiai célok, azok kiválasztása, a mértékek megállapítása mindig az adott vállalat specifikumaihoz igazodik. A mérhető stratégiai célok ugyanakkor megkönnyítik, hogy a szervezet, a vezetők és dolgozók teljesítményértékelési rendszere is a stratégiai célokkal összhangba hozható legyen. A stratégiai célok és a teljesítménymérés kapcsolatának igen kiterjedt szakirodalma és sokszínű gyakorlata van¹¹, ezek részleteire disszertációmban nem térek ki.

Viszonylag kisebb hagyományai vannak a vállalatok körében a vállalati értéknövelési célok mérésének, valamint a vállalati értéknövelési célok és a teljesítményértékelési rendszer kapcsolatának. Ezért ezzel a kérdéskörrel a 2.3 részben bővebben foglalkozunk.

2.1.3 A stratégiai célok további mélyítése – stratégiai megközelítések, stratégiatípusok

Amikor a stratégiai menedzsment irodalmában stratégia-típusokról esik szó, akkor ezek általában már az alapvető stratégiai célok elérésének módjára utalnak. Explicit, vagy implicit módon feltételeznek valamit az adott vállalat stratégiai fő céljáról (például, hogy tulajdonosi értéket akar maximalizálni, vagy a versenypozícióit akarja megteremteni, vagy megtartani), s a stratégia-típusok definiálásakor ezt a fő célt adottnak tekintik.

¹¹ A teljesség igénye nélkül kiemeljük Kaplan- Norton 1997, Copeland-Koller-Murrin 1999, Kaplan – Norton 2005, Wimmer 2000, Dolgos 2000

A következőkben ebből a feltételezésből kiindulva tekintjük át a stratégia-típusok néhány jellemző csoportosítását, kitérve arra is, hogy

- milyen elvek, szempontok alapján sorolják a szerzők a vállalatokat különböző típusokba, és mi jellemzi ezeket a főbb stratégia-típusokat, milyen vállalati célrendszerből indulnak ki a szerzők a csoportosítás során, akár explicit akár implicit módon?
- Az egyes szerzők hogyan jelenítik meg és hogyan kezelik a versenystratégiai jellegű, illetve a vállalati értékhez köthető stratégiai célokat elemzéseik és kutatásaik során?

a) Porter alapstratégiái

A stratégia-típusok első csoportjaként **Porter alapstratégiáit** érintjük. (Porter 1993) Az általa megfogalmazott három alapstratégia - a költségelőnyön alapuló, a megkülönböztetésen alapuló, valamint a fókuszáló – **egyértelműen a versenystratégiai célokat helyezi a stratégia-típusok középpontjába.**¹² A Porter-i alapstratégiák közötti választás arra a kérdésre ad választ, hogy a vállalat milyen jellegű versenyelőnyre építve szándékozik stratégiai pozíciókat elérni saját üzleti környezetében, szektorában (például a költségelőnyre épít).

b) A Mintzberg-féle stratégiai megközelítések

Szintén széles körben ismert és elfogadott az a csoportosítás, amelyet H. Mintzberg alakított ki (Quinn - Mintzberg – James 1988), de azóta számos szerző fejlesztette, kiegészítette, alkalmazta azt. A három alapvető stratégiai megközelítést Mintzberg vállalkozói, adaptív és tervezői megközelítésnek nevezi.¹³

¹² Porter alapstratégiái széles körben ismertek, részletezésükre itt nem térek ki, mivel az számos forrásban megtalálható: Porter 1993, Grant 2002, Bartek Lesi Mária - Bartók István - Czákó Erzsébet – Gáspár Judit – Könczöl Erzsébet – Pecze Krisztina 2006, stb.

¹³ Vecsenyi (1999) ezeket a típusokat szellemes hasonlaltal élve hajónevekkel illusztrálja, s Kolombusz Santa Mariajával, a Vikingek csónakjaival és a Titanic-kal jelöli meg a három megközelítést.

- A vállalkozói megközelítés¹⁴ azokra a vállalatokra jellemző, amelyeknek meghatározó szereplője a tulajdonosi és menedzseri funkciókat jórészt egy személyben kézben tartó magánvállalkozó, az erős vezető, aki merész és kockázatos akciókat tud és akar kezdeményezni. A vállalkozói közelítésnek négy fő jellemzője van:
 - A stratégiát az *új lehetőségek keresése* határozza meg. A vállalkozó gondolkodásának középpontjában a pozitív lehetőségek állnak, a lehetséges problémákat másodlagosként kezeli.
 - *A hatalom* és a felelősség egyértelműen a vállalkozó kezében összpontosul, hiányoznak a formális eljárások, nincsenek kinyilvánított, rögzített elemei a működésnek.
 - A vállalkozói stratégiát a „*nagy lépések politikája*” jellemzi, bátor szembenézés a bizonytalansággal. Az üzletmenetben megvalósított ugrásszerű előrelépésekkel a nagy nyereség reményében vállalják a jelentős kockázatot.
 - A stratégia meghatározója, *központi célja a növekedés*, a döntéshozót ez motiválja elsősorban. Felmérések sorozata mutatja, hogy a vállalkozót sokkal inkább egy vállalkozói „birodalom” kiépítése érdekli, mintsem a személyes célra felhasználható pénz.
 - A vállalkozó stratégiája azt a szemléletet tükrözi, hogy *a környezet formálható*, s ez a szemlélet az alapja a döntéshozó bátorságának.

- Az adaptív megközelítés azokra a vállalatokra jellemző, amelyek a stratégiai döntéshozók felfogása szerint átláthatatlanul bonyolult környezetben működnek és tartózkodnak a jelentős változásoktól. A döntéshozók adottságként fogják fel a „status quo”-t és a szervezet világos, tartós céljainak hiányát. Mindezt nem azért teszik így, mert gyávák vagy következtelenek, hanem a bonyolult környezet tényezőihez való alkalmazkodást, a problémamegoldás tárházának gazdagítását tekintik sikerük alapjának. Többnyire ebbe a csoportba sorolhatók az érett, tradicionális iparágak vállalatai. Az adaptív közelítés fő jellemzői:

¹⁴ Mintzberg stratégiai megközelítését Chikán (2003b) alapján foglaljuk össze

- *Nincsenek világosan meghatározott célok*, a stratégia egy komplex szervezeten belüli koalíciók közti hatalom megosztását tükrözi. Érintettek sokasága kívánja itt érdekeit érvényesíteni, nincs „központi” hatalom vagy egyértelmű központi cél. Természetesen ilyen körülmények között szó sem lehet semmiféle cél szerinti maximalizálásról (sem profit, sem növekedés, sem más) – a problémák kielégítő megoldásait keresik.
 - Az adaptív stratégiát a „*reaktív megoldások*” (reagálások) jellemzik a „proaktív” lehetőségekkel (a „kezdeményezéssel”) szemben.
 - Az adaptív vállalati stratégiát a *kis lépések politikája* jellemzi. Ügyelnek arra, hogy a visszacsatolások révén lépéseik könnyen korrigálhatók legyenek.
 - A stratégiát az össze nem *kapcsolódó döntések* jellemzik. Ebben a helyzetben a stratégia széttöredezett, a döntéshozók azonban rugalmasak, amit felfogásuk szerint a környezet meg is követel tőlük.
- A tervezésre építő szemlélet azon a feltételezésen alapul, hogy a döntéshozóknak vannak jól körülhatárolható céljai, amelyeket csak akkor érhetnek el, ha aktívan befolyásolják az eseményeket. A tervezés a döntéshozó klasszikus közgazdasági megközelítés szerinti racionális magatartását feltételezi: mérhető célok pontos megfogalmazását és az ezek elérése érdekében történő tudatos cselekvések sorozatát. A tervezői stratégia-megközelítés fő jellemzői:
- A tervezői stratégia-megközelítés *kulcsszereplője* az elemző, akinek a felsővezető közvetlen munkatársaként jelentős felelőssége van a stratégiaalkotási folyamatban.
 - A stratégiaalkotás *rendszer szemléletű elemzésre* épül, különösképpen a versenyző javaslatok, döntési alternatívák *költség-haszon elemzésére*.
 - A tervezői stratégia-megközelítés legfőbb jellemzője *a stratégia és a vele kapcsolatos döntések integrációja*.

Mintzberg hangsúlyozza, hogy a gyakorlatban természetesen szinte soha nem találkozunk „tisztá” megoldásokkal: a vállalatok stratégiájának elemzésekor a fenti jegyek keverten jelennek meg, rendszerint felfedezhető azonban valamelyik megközelítés dominanciája.

A három stratégiai megközelítés rövid összefoglalása alapján is egyértelműnek látszik, hogy ennek a stratégiai csoportképzésnek nem az a kiindulópontja, hogy a vállalat milyen tartalmú stratégiai célokat követ, hanem az, hogy milyen módon alakítja ki, illetve próbálja elérni ezeket a célokat. **A Mintzberg-féle stratégiai megközelítések fő szempontja tehát nem a cél, hanem az út.** Ugyanakkor megjelenik benne néhány jellemző stratégiai cél-elem is (például a vállalkozói megközelítés növekedés-orientáltsága).

c) Az értékmaximalizáló stratégiák

Vannak olyan vállalati stratégiák, amelyekben az értéknövelés áll a stratégia középpontjában. Ezeknél a stratégiáknál döntően két jellemző szerint lehet további csoportokat képezni:

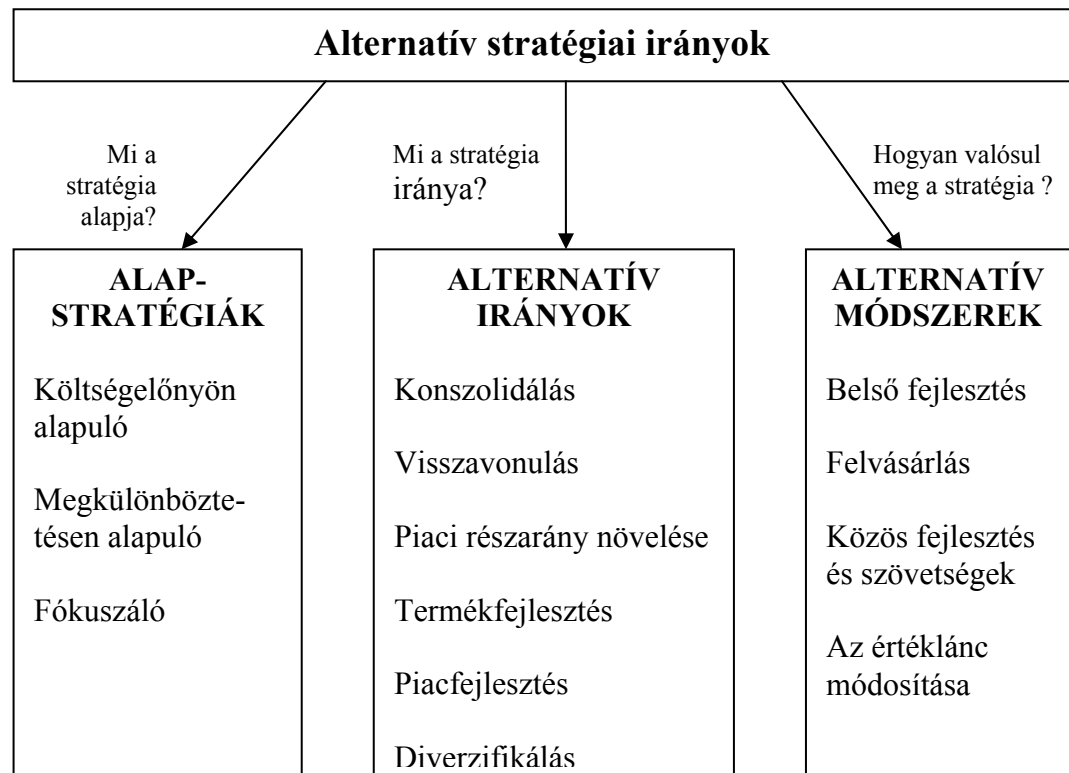
- Milyen időtávon gondolkodnak az értéknövelésben ?
- Milyen módon mérik az értéket, milyen számítási módszerek és milyen mutatószámok formájában konkretizálódik az értéknövelés stratégiai célja? (Ezt a kérdést a 2.2 fejezetben tárgyaljuk majd.)

d) A stratégia-típusok szintetizálása – Johnson-Scholes

A stratégiai célok rendszerének egy érdekes szintetizáló megközelítését találjuk Johnson-Scholes (2002) könyvében. Ismertetésére azért térünk ki, mert megközelítésük nagyon közel áll a disszertációmban kialakított gondolatmenethez. Azt hangsúlyozzák, hogy az alapstratégia megválasztása mellett a vállalatnak arra is választ kell adnia, hogy milyen irányban, működésének milyen jellegű változtatásával szándékozik ezt a stratégiát megvalósítani. A stratégiai cél elérését segítő módokat „alternatív stratégiai irányoknak” nevezik. Ezekon kívül a megvalósítás módjának, módszereinek a lehetőségeit is számba kell venni, amelyek

révén a stratégiai fejlesztés elérhető (például felvásárlással, a vállalati értéklánc átalakításával). Ezeket „alternatív stratégiai módszereknek” nevezik. A 8. ábra ezeknek az elemeknek a szerkezetét mutatja be.

8. ábra: Alternatív stratégiai irányok (Johnson – Scholes 204. oldal)



A Porter-i alapstratégiákat az előzőekben már említettük, a következőkben a másik két csoport néhány – témánk szempontjából fontosnak ítélt - elemét emeljük ki. (Johnson –Scholes 2002, 6. fejezet alapján):

- A konzolidálás lehetősége itt elsősorban **piaci konszolidációt** jelent. Azok a vállalatok alkalmazhatják ezt az irányt, amelyek esetében az alapvető stratégiai irány nem változik, mégis változások válnak szükségessé a vállalat működésében. A konszolidáció több formát is ölthet:
 - o Azok a vállalatok, amelyek gyors piaci növekedésű szektorban működnek, azt a célt tűzhetik maguk elé, hogy fenntartsák piaci részesedésüket a gyorsan növekvő piacon. Elképzelhető, hogy ez a cél csak olyan ráfordítások mellett érhető le, amellyel a vállalat költség szintje már nem lesz versenyképes.
 - o Az érett piacokon tervezett konszolidáció másféle stratégiai kihívásokat támaszt. Ilyen helyzetben gyakori, hogy a cégek

megszerzett piaci pozícióik megvédésére törekednek, s ennek érdekében különös figyelmet fordítanak a termékek és szolgáltatások minőségének javítására, a költségek csökkentésére a termelékenység javításával, stb. Ezekkel a lépésekkel új belépési korlátokat állíthatnak az új belépők elé.

- A hanyatló piacokon tevékenykedő vállalatok esetében a konszolidáció komoly kihívást jelent. Ekkor szóba jöhet a piacot elhagyó vállalatok ügyfélkörének „felvásárlása”, a kereskedő cégek új beszerzési forrásokat kutathatnak fel. A hanyatló piacokon működő cégek esetében nehéz és meghatározó döntés, hogy csökkentsék-e kapacitásaikat időlegesen, vagy véglegesen.
 - Az érett piaci csoportból a hanyatló ciklusba átlépő piacokon a vállalat alkalmazhatja a „betakarítás” stratégiáját: a még meglévő erős pozíciójának kihasználásával a lehető legnagyobb megtérülést elérni még a hanyatlás előtt. Ennek a módja lehet például a licenc eladás, az eszközök lízingbe adása, a márkák eladása.
- Ritkán említett stratégiai megoldás a teljes vagy részleges **visszavonulás**, mivel ez egy rendkívül nehéz stratégiai megoldást jelent. A visszavonulás, vagy más néven csökkentés stratégiájának három változata van.
- A „**megnyirbáló**” **stratégia** az üzleti tevékenység szintjének csökkentésével kísérli meg növelni hatékonyságát. A vállalat megszabadul a termékportfólió nem jövedelmező elemeitől, alapos költségelemzést végezve lefarag minden nélkülözhető kiadást. Gyakran csökkenti a létszámot, ill. alacsonyabb bérűekkel váltja fel a magasabb bérű dolgozókat. Radikálisan mérsékli marketing-ráfordításait, és inkább a gyártás gazdaságosságára helyezi a hangsúlyt. Amíg lehet, elhalasztja a kapacitások korszerűsítését, gépeit a szokásosnál hosszabb ideig üzemelteti, a nélkülözhető vagyontárgyakat, épületeket áruba bocsátja.
 - A második változatban a vállalat átengedi a legfőbb funkcionális döntéseket más vállalatnak, „**fogoly vállalattá**” válik, a tulajdonjog szempontjából azonban önálló marad. Cserébe garanciát kap arra, hogy teljes kibocsátását átveszik. Az ilyen vállalat többnyire fő

vevőjének adja át a forgalmi, a marketing- és a terméktervezési funkciók irányítását. Eredményessége tehát nagymértékben kötődik az „átvevő”-höz. Ezt a kockázatot akkor célszerű vállalni, amikor a vállalat nála jóval nagyobb, tőkeerősebb versenytársakkal néz szembe a piacon. A függetlenség korlátozása miatt ezt a stratégiát a vállalatok jobbra csak kényszerből érvényesítik.

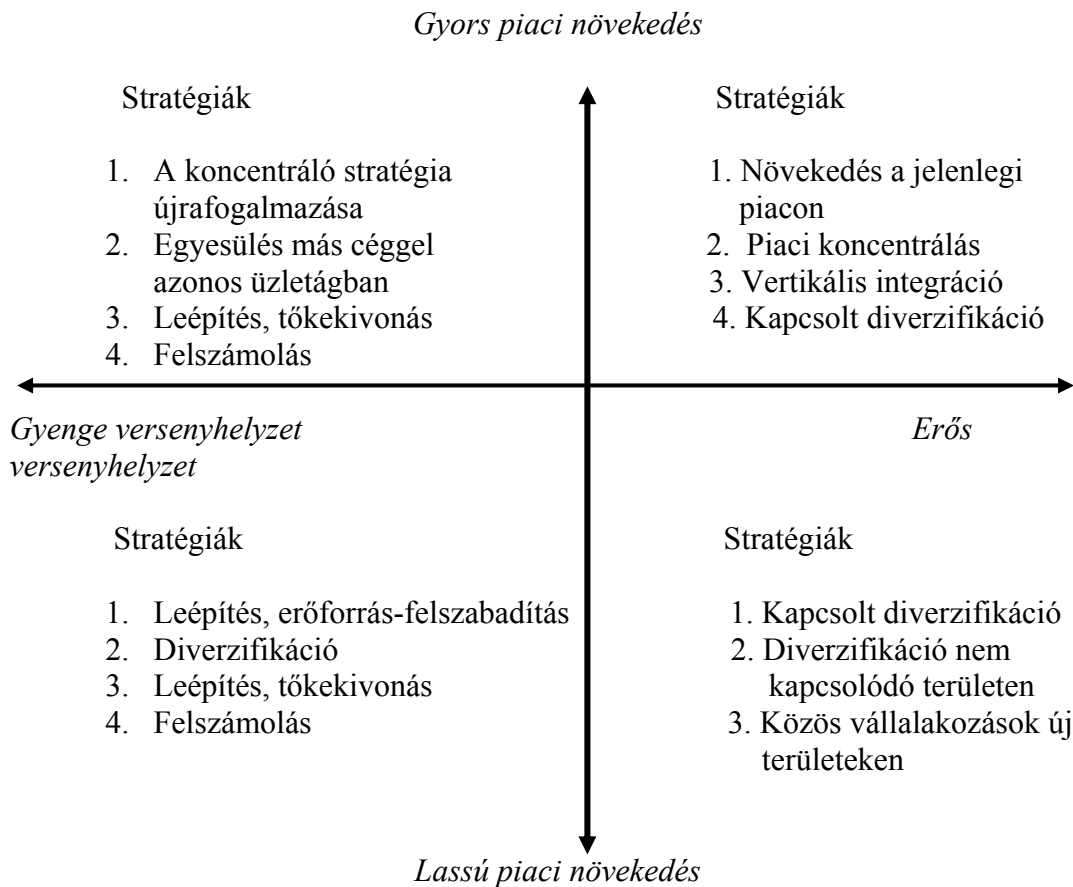
- **A vállalat eladására** nem csak kedvezőtlen helyzetben kerülhet sor. Lehet, hogy a cég a csúcson van, ahonnan a tulajdonosok megítélése szerint már csak lefelé visz az út; vagy egyszerűen még jobb befektetési lehetőséget látnak máshol. A vevő (vagyis az új tulajdonos) számára viszont még a rosszul menő vállalat megvétele is vonzó lehet, ha van elképzelése a felfuttatására, vagy csak így juthat hozzá bizonyos szakismeretekhez, esetleg piacokhoz.
 - A pénzügyi nehézségek miatt szükségessé váló felszámolástól eltekintve **piaci okokból** legtöbbször akkor mérlegelek a cégek a visszavonulást, amikor bizonyos termékekből, vagy piacokról történő visszavonulással forrásokat szabadíthatnak fel jövedelmezőbb tevékenységeik számára, vagy így csökkentik veszteségeiket, hozzájárulva ezzel az összvállalati növekedési stratégiához.
- Stratégiai célok elérése **belső fejlesztéssel**. Ezt a megoldást nagyon sok vállalat követi, gyakran indokolatlanul is erőforrásokat lekötve ezzel olyan területekre, amelyeket külső forrásból is megszerezhetnének. Vannak azonban esetek, amikor a stratégiai célok elérésének nem nagyon van más útja, mint a belső fejlesztés.
- Az új termékek belső kifejlesztése jellemző azoknak a termékeknek, vagy szolgáltatásoknak a piacán, amelyek igen technika-igényesek akár a terméktervezés, akár a termelési folyamat tekintetében. A belső fejlesztéssel egyben megteremtődnek azok a belső képességek és tudás is, amellyel az új termék piaci pozíciója tartósan fenntarthatóvá válik.
 - A vállalatok egy része nem engedheti meg magának, hogy a megcélzott területekre felvásárlás révén lépjen be, ezért nem marad más útja, mint a belső fejlesztés. Ezek a korlátok nem csak pénzügyi

okokból léphetnek fel, hanem például azért is, mert nincs felvásárlásra alkalmas célvállalat. Ilyen problémával találta például szemben magát jó néhány külföldi vállalat, amelyik be akart lépni a Japán piacra.

- A stratégiai alapú **egyesülések és felvásárlások** hátterében is több tényező állhat.
 - o Leggyakrabban azzal indokolják a stratégiai célú felvásárlásokat, hogy így a vállalat sokkal gyorsabban léphet be az adott termék/piac szektorba. Ez a megoldás jellemző azokban az iparágakban, ahol a technikai fejlődés rendkívül gyors, s így belső fejlesztés révén nehéz lépést tartani, vagy nem lehet elég gyorsan belépni új piacokra.
 - o A felvásárlások indoka lehet az is, hogy az adott vállalatnál nincsenek meg azok a képességek és tudás, ami a belső fejlesztéshez nélkülözhetetlen.
 - o A felvásárlást, vagy egyesülést piaci okok is kiválthatják például érett vagy hanyatló piacokon, vagy azzal a céllal, hogy ily módon javíthatják a cég költséghatékonyságát.

Az eddigiekkel összefüggésben bemutatunk egy olyan modellt is, amelyik felvázolja a vállalat lehetséges stratégiai alternatíváit, mégpedig két szempont, a piaci növekedés üteme, valamint a cég versenypozíciójának erőssége alapján.

9. ábra: A stratégiai alternatívák illesztése a vállalati adottságokhoz (Thompson – Strickland 1987 97. oldal)



A stratégiai alternatívákról, azok csoportosításáról és a fejlesztési stratégiák irányáról elmondottakhoz jól kapcsolódó fogalmat vezettek be az erőforrás-alapú stratégiai megközelítés hívei, Hamel és Prahalad: „**A stratégiai szándék** egyfelől kijelöl egy kívánatos piaci pozíciót és felállítja azt a kritériumot, amellyel a szervezet a haladását méri. Ugyanakkor a stratégiai szándék nem egyszerűen egy korlátlan ambíció. (Sok cégnek vannak ambiciózus szándékai, miközben hiányoznak a céljai.) A fogalomba beletartozik egy aktív menedzseri folyamat is.....A stratégiai szándék kijelöli az általános irányt, behatárolja a jelentkező piaci lehetőségeket, és hívó szóként működik az alkalmazottak számára. Prahalad és Hamel az eddigiekhez később hozzátette a „feszítés” (stretch) és a „kihasználás” (leverage) kategóriapárját, ahol a feszítés eltérést jelent egy cég erőforrásai és törekvései között, míg a kihasználás a korlátozott erőforrásbázis hatékonyabb koncentrálására utal a stratégiai fókuszpont körül.” (Hamel-Prahalad 1989, idézi Mintzberg 2005, 238. oldal)

e) Kék óceán stratégia

Napjaink egyik új, nemzetközileg is gyors karriert befutott stratégiai gondolata az úgynevezett „Kék óceán stratégia” (Chan Kim – Mauborgne 2005). Megközelítésük középpontjában az értékinnováció fogalma áll. „Az értékinnováció az értékre és az innovációra egyforma hangsúlyt helyez. Értékinnováció csakis akkor történik, ha a vállalatok az innovációt össze tudják hangolni a hasznossággal, az árral és a költségoptimalizációval. Az értékinnováció dacol a versenyre alapuló stratégia egyik legáltalánosabban elfogadott dogmájával, az érték-költség kompromisszummal. Konvencionálisan úgy vélik, hogy egy vállalat nagyobb értéket teremthet vevői számára, vagy alacsonyabb költséggel ésszerűbb, azaz mérsékeltébb értéket hozhat létre. Itt a stratégia abban áll, hogy választani kell a differenciálás és az alacsony költség között. Ezzel szemben azok, akik a kék óceán megteremtésére törekednek, a differenciálást és az alacsony költségeket egyidejűleg akarják elérni.” (27. oldal) Ezt a kék óceán stratégia alapvetően úgy éri el, hogy nem a meglévő piaci térben versenyez, hanem versenytől mentes piaci teret hoz létre, mégpedig úgy, hogy megteremti és meghódítja az új keresletet.

Újszerű megközelítése, valamint az értékinnováció fogalmának középpontba állítása miatt térünk ki röviden a kék óceán stratégiára. A rövid összefoglaló is mutatja, hogy a vállalatok egy csoportja számára izgalmas lehetőségeket nyújthat, amennyiben újszerűen kapcsolja össze a fogyasztói értéket a Porter-i két alapstratégia kombinált alkalmazásával. Felfogásukban azonban az érték döntően nem tulajdonosi értéket, hanem fogyasztói értéket jelent, s nem vitatva a fogyasztói értékteremtés jelentőségét, a mi figyelmünk középpontjába a vállalati, illetve tulajdonosi érték áll, ezért ezzel a megközelítéssel bővebben nem foglalkozunk.

f) Összegzés a stratégia-típusokat érintő megközelítésekről

A stratégiatípusokról bemutatott megközelítések lényege tehát az, hogy **szintetizálják azokat az alternatívákat, lehetséges stratégiai utakat, amelyeket a vállalat mérlegelhet stratégiai céljainak elérése érdekében. Ha ezek mérlegelése alapján a vállalat dönt a követendő irányról és a megvalósítás módjáról, akkor a kiválasztott stratégiai alternatíva egyúttal stratégiai akciók alapjává, valamint az operatív működési célok meghatározásának alapjává válik.**

A stratégia-típusok és az egyes stratégiákat jellemző célok kitűzése mellett **alapvető kérdés a számomra az is, minek alapján mérlegelik a vállalatok a stratégiai alternatívákat, hogyan alakítják ki a célok – feladatok – akciók kombinációját.** Ezekre a kérdésekre a 3. részben térek ki részletesebben.

g) Empirikus kutatások és eredményeik

Kutatók gyakran végeznek empirikus vizsgálatokat is annak érdekében, hogy képet kapjanak a vállalatok által követett stratégiákról, annak típusairól. Ezeknek a vizsgálatoknak is kétféle megközelítése lehetséges:

- A kutatóknak vannak kiinduló feltételezései a stratégiával kapcsolatban, s az empirikus felmérés ennek igazolására, valamint árnyalására szolgál. Példának hozható az a kutatás, amely abból indult ki, hogy a vállalatok alapvetően a tulajdonosi érték maximalizálására törekednek, a kérdés pedig az, hogy ezt milyen módon mérik, illetve érik el. (Turner 2003)
- A másik megközelítésben számos kérdést tesznek fel a vállalatok tevékenységével, működésével, céljaival kapcsolatban, s a kapott válaszok matematikai statisztikai feldolgozása alapján kialakuló csoportokat – azok közös csoportjellemzői alapján – tekintik egy-egy stratégia-típusnak. Ezt a módszert követi például a Versenyképesség Kutató Központ felmérés-sorozata (Chikán-Czakó-Zoltay 2002, Versenyképességi Kutató Központ 2004). Ennek a vizsgálatnak a részletesebb bemutatására a magyar vállalatok stratégiájával foglalkozó 2.5 fejezetben kerül sor. Itt csak az eredményeknek arra a részére térünk ki, hogy a klaszterelemzés alkalmazását követően milyen hat stratégia-típust definiáltak a kutatók a megkérdezett magyar vállalatok körében. Ezek a Vezető, az Alkalmazkodó, a Differenciáló, a Technológia vezérelte, a Beszállító és a Fókuszáló stratégia-típusok voltak. Látható, hogy az eddigiekben áttekintett stratégia-típusokhoz képest két új elem jelent meg; a technológia-vezérelt és a beszállítói típusú stratégia. (Balaton 2006)

Felmerülhet a kérdés, hogy eredményeztek-e az empirikus vizsgálatok más alapvető stratégiai cél-faktorokat, mint a versenystratégiai célok és értéknövelési célok?

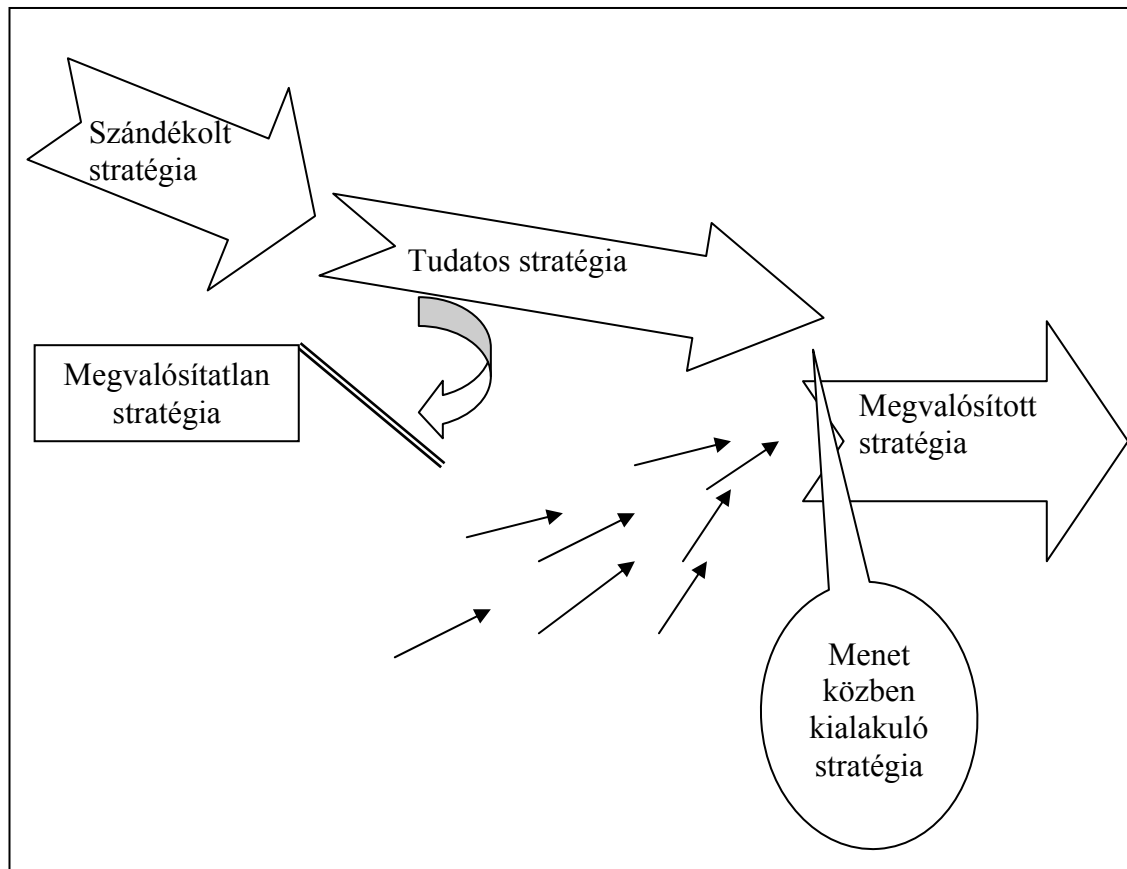
Véleményem szerint az empirikus felmérések nem módosították ennek a két döntő stratégiai cél-tényezőnek a szerepét, ugyanakkor számos tekintetben pontosították és kiegészítették a stratégiai részcélokra, a stratégiai fő célok megvalósításának módjára vonatkozó ismereteinket. Ezek pontosítják a vállalatok által követett stratégiákról szerzett ismereteinket például a vállalatok egyes jellemzői (vállalati méret, életciklus, tevékenységi kör, tulajdonosi jellemzők, piaci tényezők, földrajzi hatókör, stb.) szerint. Ez nagyon fontos szempont a disszertációm fő kérdései szempontjából, mert e kutatási eredmények felhasználásával kíséreltem majd meg pontosabban feltérképezni a hazai közép vállalatok stratégiai célrendszerének jellemzőit és annak változásait.

2.1.4 Szándékolt és megvalósult stratégiák – a stratégiai választás

Végezetül bemutatjuk a stratégia-típusoknak egy, az eddigiektől eltérő szemléletű megközelítését. A szándékolt és megvalósult stratégiák közti különbséget Henry Mintzberg a Stratégiai szafari című könyvében a 10. ábra alapján jellemzi.

Az ábra is mutatja, hogy „a teljes mértékben megvalósított elképzeléseket szándékolt stratégiának nevezhetjük, az egyáltalán nem megvalósítottakat pedig megvalósíthatatlannak. Létezik azonban egy harmadik eset is, amelyet menet közben kialakuló stratégiának is nevezhetünk – ebben az esetben a realizált minta nem tartozik a kifejezetten szándékoltak közé. Lépéseket tesznek, egyiket a másik után, amelyek idővel valamiféle felismerhető következetességgé vagy mintává állnak össze. Egy vállalat például diverzifikációs stratégia (értsd: terv) helyett időnként egyszerűen meghoz egy-egy diverzifikációs döntést, tulajdonképpen a piac tesztelése céljából. Először vásárol egy városi hotelt, azután egy éttermet, azután egy üdülőszállót, majd egy másik városi szállodát étteremmel, majd egy harmadikat, és így tovább, míg ki nem bontakozik az étteremmel rendelkező városi hotelek felé való diverzifikációs stratégiája.

10. ábra: A szándékolt és a megvalósult stratégia (Mintzberg 2005, 22. oldal)



Alig akad, ha akad egyáltalán, tisztán szándékolt stratégia vagy tisztán menet közben kialakuló stratégia. Az egyik azt jelentené, hogy nincsen tanulás, a másik pedig azt, hogy nincsen irányítás. A való világ stratégiái valamiképpen kombinálják ezt a kettőt:

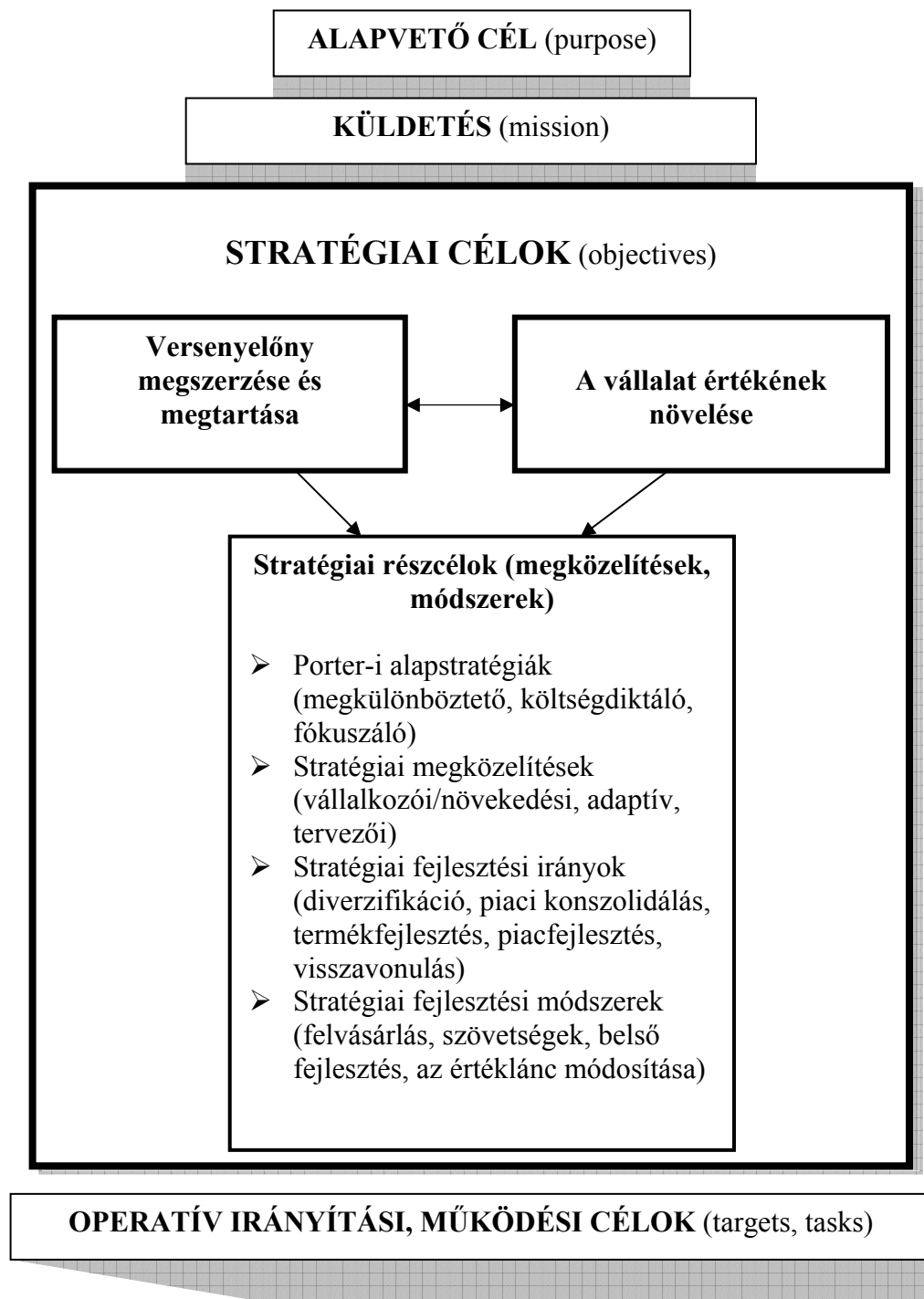
kézben tartani az irányítást, s közben elősegíteni a tanulást. Így nem szükségszerű, hogy a menet közben kialakult stratégiák rosszak, a szándékoltak pedig jók; az eredményes stratégiák úgy kombinálják ezeket, hogy abban kombinálódik az előrelátás képessége, valamint a váratlan eseményekre való reagálás szükségessége.”

(Mintzberg 2005; 23. oldal)

2.1.5 A stratégiai célok rendszere – a kutatási modell

A 2.1 fejezet eddigi részeiben a vállalati stratégiai célokkal összefüggő alapkérdéseket, megközelítéseket tekintettünk át. Ezek összegzéseként felvázolom azt a **stratégiai célok rendszeréről kialakult képet, amelyet az áttekintett források, valamint gyakorlati tapasztalataim alapján alakítottam ki. A továbbiakban ezt a stratégiai célstruktúrát fogom az elemzésem alapjának tekinteni.** A célrendszer áttekintését a 11. ábra szemlélteti.

11. ábra: A vállalati célok rendszere – a kutatási modell



A kutatási modellként is használt fenti célrendszer–felfogás alappillérei közül a következőket hangsúlyoznám:

- A vállalat céljai közt mindig elsődleges az alapvető célként értelmezett két fő motiváló erő: a fogyasztói igények kielégítése és a nyereséges működés. Mindig a fogyasztó, a fogyasztói döntés a végső mércéje a vállalat versenyképességének és eredményességének is.
- Ha azonban az alapvető cél és a küldetés vetületénél mélyebbre hatolunk a stratégiai célok rendszerében, akkor a stratégiai célok között meghatározónak tekintem a versenystratégiai és a vállalat értékének növeléséhez kötődő célokat. **Azt a felfogást tekintem disszertációm egyik alapjának, amelyik a versenyelőny megszerzésével és megtartásával, valamint a vállalati többletérték megteremtésével és növelésével kapcsolatos célokat egymást támogató, erősítő, kiegészítő céloknak tekinti.** Természetesen lehetséges, hogy egy adott vállalati szituációban akár az egyik, akár a másik típusú cél dominánsabbá válhat a másikkal, de azt állítjuk, hogy a vállalati stratégia időhorizontját tekintve ezek a cél-területek együttesen jelen vannak, és egymással kölcsönhatásban befolyásolják a vállalat küldetésének teljesítését.
- Az alapstratégia megválasztása mellett a vállalatnak arra is választ kell adnia, hogy milyen irányban, működésének milyen jellegű változtatásával szándékozik a stratégiáját megvalósítani. Ebben a stratégiai választásban kap szerepet a lehetséges stratégiai irányok és módszerek végiggondolása. Itt lehet mérlegelni azt is, hogy **adott célok mellett a működési jellemzők változtathatóak-e értékkritériumok alapján, van-e átváltási lehetőség a különböző funkcionális stratégiákban.**
- Amikor a lehetséges stratégiai utak mérlegelése alapján a vállalat dönt a követendő irányról és a megvalósítás módjáról, a kiválasztott irány és módszer egyben stratégiai akciók alapjává válik. A stratégiai akciók kidolgozása szintén alapulhat az értékhatásokon, vagy például a növekedési ütem időbeli „eloszlásán”.
- Gyakori, hogy ezeket a lépéseket a vállalatok nem a vázolt racionális úton teszik meg. **Gyakran előfordul, hogy a világos stratégiai célok helyett egyfajta alkalmazkodási stratégiát követnek (adaptív stratégiák), s az is, hogy a tervezett, szándékolt stratégiáktól lényegesen eltér majd a megvalósult stratégia.** Ekkor is lehet az eredmény sikeres, vállalati többletértéket hozó

vállalatfejlesztés, de emögött a tudatos stratégiai építkezés helyett nagy valószínűséggel rendkívüli menedzsment sikerek és erőfeszítések állnak.

2.2 A vállalati érték; a tulajdonosi érték, a stratégiai értéktényezők és az értékközpontú vállalatirányítás

A vállalati érték fogalmával kapcsolatban több megközelítéssel is találkozhatunk, s természetesen a vállalati stratégiához való kapcsolódásukat is több szemszögből lehet megközelíteni.

- **A leggyakrabban használt érték-fogalmakat** (tulajdonosi érték, piaci érték, érték az érintettek számára, vevői érték, könyv szerinti érték) azok egymáshoz való viszonyát röviden át kell tekintenünk.
- A számos vállalati értékfogalom közül a kettős értékteremtés gondolatrendszerében a fogyasztói és a tulajdonosi érték szerepe a meghatározó. Amint azt már a 2.1 fejezetben jeleztem, a fogyasztói értékteremtés vizsgálata nem tárgya a disszertációmnak.
- **Amennyiben a tulajdonosi érték irányára koncentrálunk, még három nagy vizsgálati-elemzési terület jelenik meg elméletben és gyakorlatban egyaránt:**
 - a vállalati érték és tulajdonosi érték értelmezése, definíciói, megkülönböztetésük stratégiai jelentősége,
 - a vállalati érték mérésének a kérdésköre és annak igen kiterjedt szakirodalma, valamint
 - a stratégiai értéktényezők megállapításának és menedzselésének kérdései.

A következőkben e három témakör közül az első kettővel röviden, a harmadikkal részletesebben foglalkozunk.

- Végezetül összefoglaljuk **a vállalati érték és a stratégiai menedzsment legfőbb kapcsolódási pontjait**: a versenystratégiai célok és az értékcélok egymásra hatását, az értéktényezők felhasználását a stratégiai menedzsmentben és az értéktudatosság jelentőségét.

2.2.1 A vállalati értékkel összefüggő fogalmak, definíciók, értelmezések

A vállalati érték értelmezésének alakulásával, történeti fejlődésével, az eltérő megközelítések részleteivel számos könyv és publikáció foglalkozik.¹⁵ Ezek segítségével a következőkben csak a számunkra fontos fogalmakat, definíciókat emeljük ki.

➤ *A vállalat belső értéke*

A klasszikus vállalatértékelésnek még a két világháború közötti időszakra visszanyúló gyökerei szerint a vállalat objektív, vagy más szóval belső értékét úgy kell meghatározni, hogy az független legyen az értékelő személyétől, a potenciális vevő szempontjaitól, vagy más külső körülménytől, ezért a vállalat belső kimutatásain kell alapulnia. Ezt a megközelítést a 80-as évektől egyre határozottabban felváltja a vállalat értékének piaci koncepciója, amely arra a gondolatra épül, hogy a számvitel a vállalat múltban elért eredményeit összegzi, a jelenlegi és potenciális jövőbeli tulajdonosok számára azonban a jövőben elérhető eredmények ennél fontosabbak.

➤ *A vállalat értékének piaci koncepciója*

A számviteli kimutatások és elemzések tehát a múltból adnak képet, ami fontos információs bázisa a vállalati érték meghatározásának, de ha a vállalat értékét döntően a jövőbeli eredményei befolyásolják, akkor felmerül a kérdés: Hogyan közelítsük meg a vállalat jövőbeli eredményeit? Erre alakult ki az a módszer, amelyet sok szerző a vállalat gazdasági értékének megállapításaként használ. **„A vállalat értékét mindazon jövőbeni szabad jövedelmek jelenlegi értéke határozza meg, amelyet a cég teljes élettartama alatt realizálni képes”** Reszegi L. [1995]. 918.old).

A vállalatok, azok részvényei, vagy üzletrészei gyakran tárgyai piaci tranzakcióknak – legyen az adás-vétel, esetleg egyesülés, felvásárlás, vagy tőkebevonás. Ezekben az esetekben jelenik meg a vállalat piaci értéke, amit nyilvános társaságoknál a

¹⁵ Copeland T. - Koller T. –Murrin J. [1999], Black A. –Wright P. –Bachman J. E. –Davies J. [1999], Rappaport A. [2002], Reszegi L.[1998], Wimmer (2000) , Dorgai (2004) stb.

részvényárfolyamokban megjelenő értékkel azonosítanak. Nem nyilvános társaságok esetében a piaci érték az az érték, amelyet a megfelelő információkkal rendelkező eladó és vevő a saját önérdékét követve a tárgyalások során kialakít. (Reszegi 1996).

A vállalat piaci értékének megállapítása szükséges és indokolt lehet akkor is, ha nincs küszöbön álló piaci tranzakció. A vállalati érték növeléséhez való hozzájárulás mérése és ösztönzése ugyanis az utóbbi időben a vállalati teljesítménymérés és a vezetői ösztönzés dinamikusan fejlődő területévé vált.

➤ *A tulajdonosi érték*

A tulajdonosi értékelmélet az egyik legnagyobb hatású menedzsment elmélet napjainkban. Hazánkban is egyre többen ismerik, könyvek, cikkek, tanulmányok jelennek meg a tulajdonosi érték koncepcióval kapcsolatban és egyre többen válnak a képviselőjévé.¹⁶

A tulajdonosi értékelméletnek a legfontosabb kiindulópontja, hogy – a stratégiai menedzsment megközelítések többségétől eltérően – a vállalatot a tulajdonos nézőpontjából vizsgálja. A kérdés tehát itt nem az, hogy mit ér a vállalat, hanem az, hogy mit ér a vállalat a tulajdonosának. **A tulajdonosi értéket leggyakrabban a vállalat saját tőkéjének piaci értékeként definiálják, vagyis a tulajdonosi érték egyenlő a vállalat értéke mínusz a vállalat adósságának értéke.** (Rappaport A. [2002])

A tulajdonosi értékelmélet abban az értelemben stratégiai megközelítésnek tekinthető, hogy képviselői nem rövid távú profitmaximalizálásról, hanem hosszabb távú tulajdonosi érték-növelésben gondolkodnak. A különbség köztük, s a stratégiai menedzsment iskolák közt az, hogy a stratégiai célhierarchia csúcsára a tulajdonosi érték növelését helyezik, minden más stratégiai célt, illetve a stratégiai döntéseket ennek rendelik alá.

Ennek a felfogásnak megfelelően értelmezik a vállaltvezetés szerepét is. Azt vallják, hogy a vállalatvezetőknek is elsődleges célja a tulajdonosi érték növelése (az

¹⁶ Dorgai (2003), Turner (2004), Becker (2006)

indokokat a 2.1.2 részben bemutattuk). „Az értékteremtés szemlélete biztosítja a felsővezetés tagjainak egyetértését abban, hogy a végső pénzügyi cél az érték maximalizálása, és azt, hogy egyértelmű, világos szabályokkal rendelkeznek azon kérdés eldöntéséhez, hogy más célok, mint például a foglalkoztatottság vagy a környezetvédelem mikor élveznek elsőbbséget az értékmaximalizálással szemben.” (Copeland- Koller – Murrin 1999, 132. oldal)¹⁷

➤ *A tulajdonosi értékszemplélet és az „érintett” elméletek*

A tulajdonosi érték-koncepció követői a legtöbb bírálatot az úgynevezett „érintett” – elméletek képviselőitől kapják. E felfogás számára ugyanis fontos kiindulás, hogy a vállalat a vele kapcsolatban álló – belső és külső – érintettek széles körének tartozik bizonyos felelősséggel, nem csupán a tulajdonosoknak. Ezért nem hozhatja meg a döntéseit egyetlen érintett, a tulajdonos szempontjai alapján, hanem koordinálnia kell ezt a célt a többi érintett érdekeivel. Hasonló szempontokat vetnek fel a gazdaságetika egyes képviselői is.¹⁸

A tulajdonosi értéknövelés képviselői nem tagadják az érintettek szempontjait, hanem azt állítják, hogy a piacgazdaságban hosszú távon mindenki akkor jár a legjobban, ha a vállalati célhierarchia csúcsán a tulajdonosi érdek áll, mivel „a saját igényeik maximalizálására irányuló törekvéssel egyidejűleg mindenki más követeléseinek értékét is maximalizálják.”(Copeland- Koller – Murrin (1999) 61. oldal). Ezt az állításukat pedig a tulajdonosi érték maradékérték-jellegével indokolják: a tulajdonosok maradék-érintettként, az összes közvetlen érintett (fogyasztók, szállítók, munkavállalók, adók, hitelezők) igényének kielégítése után jut hozzá saját jövedelméhez.

¹⁷ A részvényesi érték (shareholder value) az angolszász szakirodalomban elterjedt kifejezés, s ezek fordításával került be a magyar szakirodalmi szóhasználatba is (egyebek között Black, A. – Wright, P. – Bacham, J. – Davies, J. (1999): Shareholder Value. Az értékközpontú vállalatirányítás című könyvében). A részvényesi érték és a tulajdonosi érték fogalmát több szerző egyenértékűként használja (például Turner 2003).

¹⁸ A két megközelítés részletes összevetése olvasható Kazainé (2007)-ben

2.2.2 A vállalati érték és a tulajdonosi érték mérése

A vállalat értéke – amint azt már az eddigiekben is többször hangsúlyoztuk – lényegében többletértéket jelent, amit a vállalat egészének, részeinek, részvényeinek adásvételekor a piac maga mér, verifikál. Gyakran van azonban szükség arra, hogy megbecsüljük a vállalati érték alakulását akkor is, ha valóságos piaci tranzakció nem jön létre. Ilyen esetek közé sorolhatjuk azt a stratégiai szempontból releváns kérdést, hogy egyes stratégiai döntések, ügyletek, stratégiai akciók hogyan hatnak a vállalat értékére. Amikor nem a piac méri a vállalat értékét, hanem különböző módszerekkel becsüljük a vállalati érték alakulását, akkor a szerzők és a vállalati gyakorlat szakemberei általában arról a közös alapról indulnak ki, hogy valamilyen módon számszerűsíteni kell a vállalat jövőbeni jövedelemtermelő képességét.

A vállalat értékét számszerűsítő módszerek között témánk szempontjából annak a csoportosításnak van nagy jelentősége, amely a hatékony tőkepiacok léte, vagy hiánya szempontjából tesz különbséget az alkalmazandó módszerek között.

- Hatékony tőkepiacokon a részvényárfolyamok tükrözik a vállalat jövőbeli hozamára vonatkozó elvárásokat. Ezek az elvárások döntően a tőkepiaci hozamok elemzésén, illetve modelljein alapulnak. Leggyakrabban használt módszereik a nyereség- és forgalomarányos mutatókon (P/E ráta, P/EBIT ráta, stb.), valamint a modern corporate finance területén az 1970-es évek óta használt tőkepiaci árfolyamok módszerén (CAPM) alapulnak. A módszereket részletesen tárgyalja egyebek között Pratt (1992), Copeland – Koller – Murrin (1999)
- Nem nyilvános társaságok, vagy nem hatékony tőkepiacok esetén a vállalat értékének meghatározására más módszereket kell alkalmazni. A megközelítések alapja természetesen azonos: itt is a jövőbeli jövedelemtermelő képesség megállapítása a cél, de tőkepiaci árfolyam hiányában számításokon és szakértői becsléseken alapszik a vállalat értékének meghatározása. A módszerek széleskörű és részletes áttekintésére itt nem vállalkozunk, ezeket Damodaran (2006) kimerítően tárgyalja.

A leggyakrabban használt vállalatértékelési módszerek a diszkontált cash-flow számítás és a szorzószám módszer alkalmazása.

- **A diszkontált cash-flow alapú módszerek** azt az elvet alkalmazzák, hogy megállapítják a vállalat jövőbeli tevékenységéből származó szabad pénzáramlásokat. Ennek felhasználásával a vállalat mai értékét egy tőkeköltséggel diszkontálva határozzák meg, amely magában foglalja a jövedelmek eltérő időbeli alakulásának hatását, valamint a kockázati tényezőket. Ez az értékelési elv számos módszertani problémát, s a gyakorlati értékelések során felmerült nehézségek feloldását igényelte, de mára az egyik leginkább elterjedt vállalatértékelési módszerré vált. A diszkontált cash-flow alapú módszerek értékelési elveit még olyan speciális területen is megkísérlik alkalmazni, mint például a márkák értékének megállapítása. A módszer részletei és a gyakorlati alkalmazás tapasztalatai megtalálhatóak számos nemzetközi és hazai publikációban, amelyek részletes ismertetésére nem térek ki. (Copeland-Koller-Murrin (1999), Black – Wright- Bacham - Davies (1999), Reszegi (1996 és 2004)

A DCF módszerek egy sajátos válfaja lehet az EVA alapú értékelés (gazdasági hozzáadott érték - Economic Value Added), ami a tulajdonosi értékre értelmezett többlethozam megállapítására szolgáló reziduális jövedelem-módszer.¹⁹

- **A szorzószám értékelés** esetén a vállalat értékét valamilyen számbeli jellemzőjéhez viszonyítva határozzuk meg. A vállalat értékét ebben az esetben egy adott vállalati jellemző, valamint a vállalatérték/vállalati jellemző hányados szorzataként állapítjuk meg. Sokféle vállalati jellemző használható erre a célra, amelyeket négy fő csoportba oszthatunk: eredmény-, árbevétel-, eszközalapú, illetve iparág-specifikus jellemzőkre. A mutatók használatával szemben számos követelmény támasztható, amelyek közül az egyik döntő a konzisztencia-követelmény, amely szerint csak azonos dimenziójú tényezőket viszonyíthatunk egymáshoz (például EV/FCFF, azaz Vállalati érték/a vállalat rendelkezésére álló szabad pénzáram). Bizonyos iparágakban kialakult a szorzószámoknak egy nem-pénzügyi alapú rendszere is, ezeket működési, vagy természetes szorzóknak szokták nevezni (például az

¹⁹ Az EVA alapú számítások gyakoribbak a vállalati teljesítménymérésben (Bölöni 2004), mint a vállalat értékének megállapításánál.

internetes hirdetőknél a rákattintások száma, vagy a mobiltelefon társaságoknál az ügyfélszám).²⁰

2.2.3 A stratégiai értéktényezők

A kettős értékteremtés fogalmát illusztráló 12. ábra is jól mutatja, hogy az érték - a fogyasztói/vevői érték és a tulajdonosi érték egyaránt – a vállalatnál végbemenő reálfolyamatokban jön létre, amennyiben tevékenysége eredményeként a vállalat realizált hozama magasabb, mint a tőke alternatív költsége. A vállalati tevékenységekben azonosíthatóak azok a tényezők, amelyek hozzájárulnak az értékteremtéshez. Az értékteremtéshez hozzájáruló tényezők száma igen nagy, jelentőségük és sajátosságaik nagyon különbözőek. Ezek az értékteremtő tényezők többféle szempont szerint is strukturálhatóak. Az egyik megközelítés szerint maguk az értéktényezők is egy értékláncot alkotnak (Rappaport (1986), Reszegi (1998)), s ebben az értékláncban érzékelhető, hogy rövid és hosszabb távú vállalati döntések, operatív működési jellemzők, külső tényezők (például árfolyamváltozások) mind-mind befolyásolják a vállalati értéket.

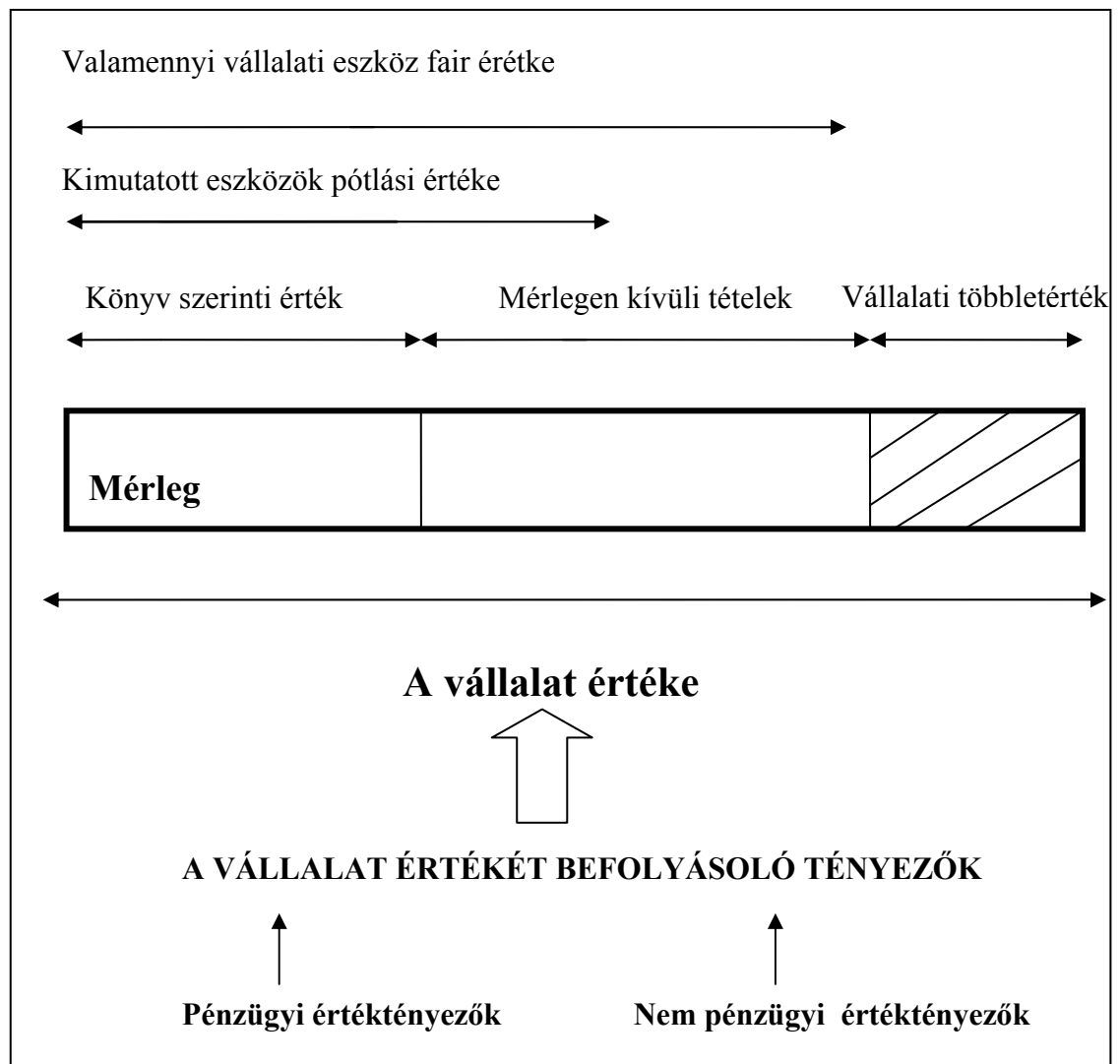
A stratégiai megközelítés érdekében a rendkívül nagyszámú hatótényező közül ki kell választani azokat, amelyek a legnagyobb hatással vannak a vállalati érték alakulására, s célszerű kiemelt figyelmet szentelni annak a kérdésnek is, hogyan lehet őket megállapítani, strukturálni és a stratégiai menedzsment rendszerébe beilleszteni.

Stratégiai értéktényezőknek (value driverek) a vállalati érték alakulására legnagyobb hatást kifejtő tényezőket tekintjük. A leginkább ismert és elismert részüket a pénzben mért értéktényezők – más szóhasználatban pénzügyi értéktényezők - körébe sorolhatjuk. Ugyanakkor számos kutatás, valamint vállalati tapasztalatok is azt mutatják, hogy a vállalat értékének alakulását nem lehet kizárólag a pénzben mért értéktényezőknek tulajdonítani. Létezik egy olyan része a vállalati értéknek, amely az úgynevezett nem-pénzügyi értéktényezők hatásának tudható be. A pénzügyi és nem- pénzügyi értéktényezők meglétét mutatja az a vizsgálat is, amelyet Juhász Péter végzett el. (Juhász 2005). Kimutatta, hogy a vállalatok könyv

²⁰ A módszer részletes áttekintése olvasható Szabó (2006)-ban

szerinti és üzleti értéke közötti különbség világszerte egyre növekszik. Ezek a különbségek csak részben magyarázhatóak azzal, hogy a vállalati értéket befolyásoló pénzügyi tényezők nem mindegyike jelenik meg a mérlegben, s léteznek a mérlegben kívül mérhető hatások is. Mindezeket a tényezőket számításba véve is létezik a vállalatok értékében egy olyan „többlérték” elem, amely a pénzügyi tényezőkkel közvetlenül nem magyarázható. Ez a vállalati többlérték feltehetőleg olyan tényezőkből ered, amelyek szorosan kötődnek a vállalathoz, de önállóan nem értékesíthetőek. Ezeket a tényezőket nem-pénzügyi értéktényezőknek nevezzük. A fenti összefüggéseket a következő ábrával érzékeltetjük (Juhász 2004 alapján)

12. ábra: A vállalati érték összetevői (Juhász 2004 alapján)



A következőkben részletesebben áttekintjük a pénzügyi és nem pénzügyi érték²¹tényezőket, mivel ezek a tényezők jelentik a „kapcsot”, az összekapcsolódás lehetőségét a pénzügyi szemléletű vállalati érték-megközelítések és a vállalati stratégiai célok között.

A pénzügyi értéktényezők

A stratégiai értéktényezők közül a pénzügyi értéktényezőkkal, ezek egymásra épülésével és egymásra hatásával több jeles szerző is foglalkozott. A leggyakrabban használt és hivatkozott csoportosítás Rappaport nevéhez fűződik, s az általa kidolgozott struktúra a tulajdonosi érték hálójaként került be a menedzsment irodalomba.

Rappaport felfogásában adott vállalat tulajdonosi értékét az a jövőbeli jövedelem (szabad cash flow) jelenti, amelyet a vállalat megtermel, realizál, és amely a tulajdonosok szabad rendelkezésére áll. A Rappaport féle tulajdonosi érték-hálóban (13.ábra) jól azonosíthatóak mindazok a pénzügyi értéktényezők, amelyek ezt a szabad cash flow alakítják.

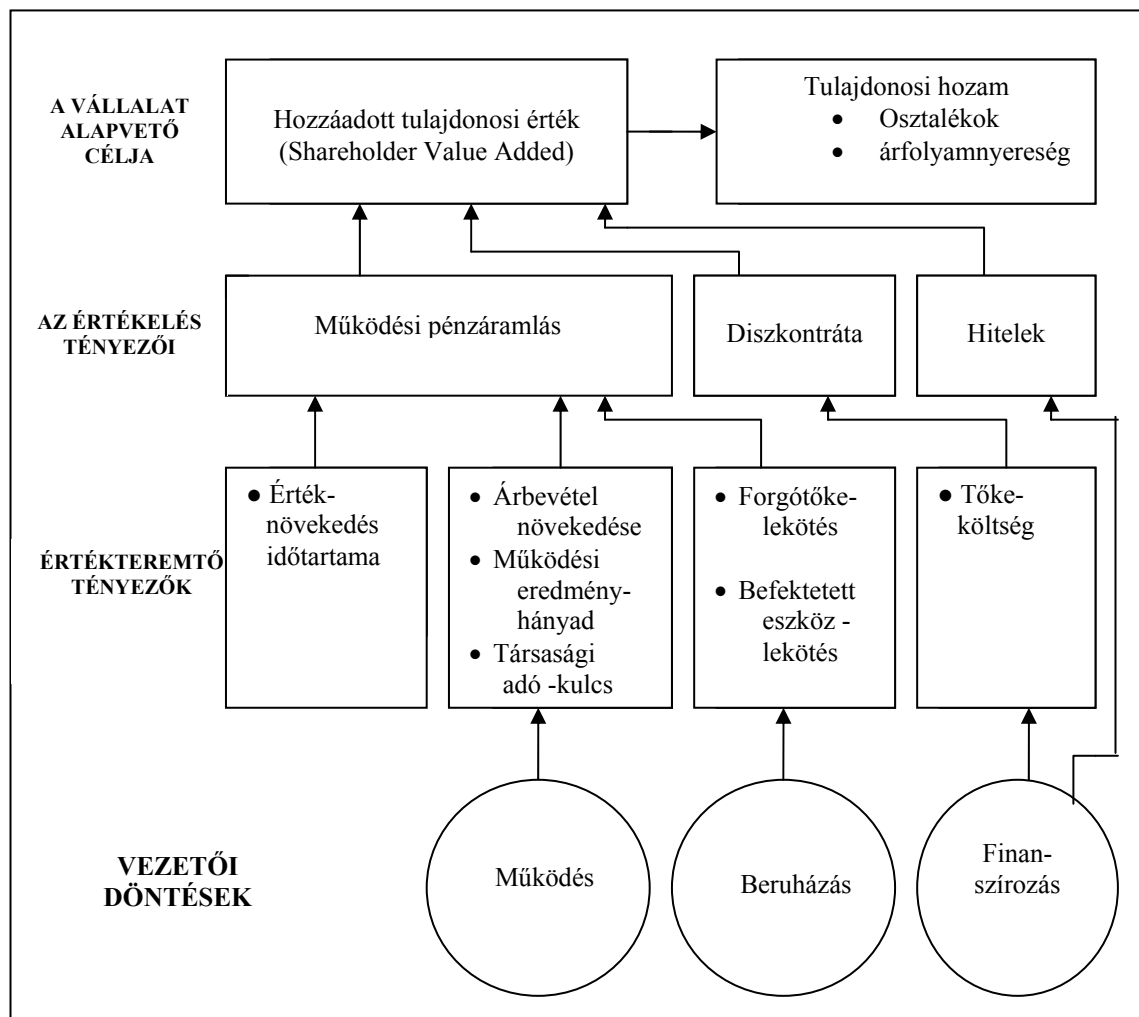
„A háló azt a lényegi kapcsolatot írja le, ami a vállalat alapvető célja, azaz a tulajdonosi érték növelése és az értékelés alapvető paraméterei, azaz az értékteremtő tényezők (az árbevétel növekedési üteme, a működési eredményhányad, a társasági adókulcs, a forgótőke-lekötés, a befektetett eszköz-lekötés, a tőkeköltség és az értéknövekedés időtartama) között van.” (Rappaport 2002; 71. oldal)

Ismét hangsúlyozzuk, hogy a kettős értékteremtés elve szerint a vállalati értékteremtés nem csak tulajdonosi érték, hanem fogyasztói érték létrehozását is jelenti. Ennek tudatában is a Rappaport-féle tulajdonosi érték háló egy jól formalizált eszközként ajánlhat a stratégia értéktényezők elemzésére, valamint a stratégiai alternatívák közti választásra. A tulajdonosi-érték megközelítés ugyanis olyan

²¹ Az “értékteremtő tényezők” és az értéktényezők kifejezések használatában még nem alakult ki egységes gyakorlat a magyar nyelvű publikációkban. Az angol “value driver” kifejezést a szívesebben használom “értéktényező”-ként, de több magyar nyelvű publikáció, így Rappaport könyvének fordítása is az “értékteremtő tényező” kifejezést használja.

tényezőkön keresztül vizsgálja a vállalat értékének alakulását, amelyek jól ismertek a gyakorló vállalatvezetők számára is.

13. ábra: A pénzügyi értéktényezők: a tulajdonosi érték hálója (Rappaport 2002; 72. oldal)



Az ábra alapján jól követhető, hogy „a **működési döntések** – például a termékskáláról, az árazásról, az eladásösztönzésről, a reklámozásról, az elosztásról, a vevőkiszolgálás minőségéről – elsődlegesen három értéktényezőben tükröződnek: az árbevétel növekedési ütemében, a működési eredményhányadban és a társasági adóban.

A **befektetési döntések** – például a készlet szint növelése vagy a kapacitások bővítése – két, befektetéshez kapcsolódó értéktényezőben tükröződik: a befektetett eszközökbe és a forgótőkébe történő befektetésben.

A tőkeköltséget nem csak az üzleti kockázat határozza meg, hanem a vezetők **finanszírozási döntései** is, melyek az üzleti tevékenység finanszírozásában a saját és idegen tőke megfelelő arányának meghatározására és a megfelelő pénzügyi megoldások alkalmazására irányulnak.

Az utolsó értéktényező, az értéknövekedés időtartama a vezetők legjobb becslését jelenti arról, hogy a befektetés várhatóan hány éven keresztül eredményez a tőkeköltségnél magasabb hozamot.” (Rappaport 2002; 72. oldal)

Végezetül ne feledkezzünk el arról, hogy a működési pénzáramlások diszkontálásával kapjuk meg a vállalat értékét. A tulajdonosi érték kiszámításához pedig a hitelek értékét ki kell vonni a vállalat értékéből, hiszen az lesz a tulajdonos szabad rendelkezésére álló jövőbeni szabad cash-flow.

Nem-pénzügyi értéktényezők

Nehezebb a helyzetünk a nem pénzügyi értéktényezők vizsgálatánál, mivel ezeknek még nincs olyan kialakult, széles körben elfogadott csoportosítása, mint a pénzügyi értéktényezők esetében tapasztalhatjuk. Tudjuk, hogy léteznek ezek a hatások, ismertek a főbb összetevői, de csoportosításuk és elnevezésük is még alakulóban van.

A szakértők egy része a nem-pénzügyi értéktényezőket szellemi tőkének (IC – intellectual capital), vagy immateriális javaknak nevezi, s két indokkal magyarázza, hogy miközben szorosan kötődnek a vállalathoz, mégsem értékesíthetők önállóan:

- az adott tényező nem a vállalat tulajdona, így nem is adhatja azt el (menedzsment, alkalmazottak)
- az adott tényező a vállalattól elválaszthatatlan, ezért önállóan eladhatatlan (stratégia, növekedési lehetőségek, szervezeti rendszer, szerződések).

A rendkívül nagyszámú elmélet, modell és megközelítés közül kettőt emelünk ki (részletes áttekintés található (Juhász (2004)-ben):

Az OECD ajánlása szerint a szellemi tőke két részből áll; a szervezeti rendszerhez kötődő értékből (structural capital) és az emberi erőforrás értékéből (human capital). Ennek a két tényezőnek a hatását a vállalati értékteremtésben a legtöbb szerző és szakértő elfogadja. A stratégiai szemlélethez legközelebb állónak ítéltető csoportosítást a 14. ábrában mutatjuk be.

14. ábra: A nem-pénzügyi értéktényezők főbb csoportjai (Bontis 2001)

A nem-pénzügyi értéktényezők főbb csoportjai			
A piaci teljesítményhez hozzájáruló eszközök	Humán eszközök	Szellemi tulajdonhoz kötődő eszközök	Infrastrukturális eszközök
Márkanevek	Szervezeti kreativitás	Know-how	Technológiák
Ügyfelek	Vállalkozói és vezetői képességek	Szabadalmak	Eljárások
Elosztási csatornák	Csapatmunka	Védjegyek	Vállalati kultúra
Licencek	Tapasztalat	Üzleti titok	Adatbázisok
Franchise jogok			Kommunikációs rendszerek

A **nem-pénzügyi értéktényezőket** itt aszerint csoportosítjuk, hogy az adott tényezők a **vállalati erőforrások és képességek mely csoportjához kötődnek** leginkább. A csoportosítás maga, valamint a benne megjelenő nem pénzügyi értéktényezők nagy hasonlóságot mutatnak az erőforrás-alapú stratégiai megközelítés számos elemével.²² Az erőforrások és képességek elemzésénél ezeknek a tényezőknek elsősorban a versenyképességhez, a versenyelőnyhöz való hozzájárulását vizsgálják, itt pedig a vállalati és tulajdonosi érték alakulásában játszott szerepük alapján vizsgáljuk őket. Jól illusztrálható a kétféle szemlélet eltérése a márkanév példáján. Ha a vállalatnak

²² Részletes áttekintésük Bartek-Bartók-Czakó-Gáspár-Könczöl-Pecze (2006. 2. fejezet)

van egy jól bevezetett, elismert márkaneve (például Chanel), az egyértelmű versenyelőnyt jelent a megkülönböztető stratégiát követő vállalatnak a versenytársaival szemben. Ha ugyanezt a márkanevet a stratégiai értéktényezők oldaláról nézzük, akkor azt mondhatjuk, hogy magának a márkának van egy piaci értéke, amely egyértelműen hozzájárul, növeli a vállalat értékét.²³

A nem pénzügyi értéktényezők idézett csoportosítása csak egy a sok lehetséges megközelítés közül. Mivel alapvetően a vállalaton belül tényezőkre koncentrál, ezért néhány olyan tényező kívül marad a nézőpontján, amelyeket az utóbbi évek kutatásai szintén jelentős nem-pénzügyi értéktényezőkként mutattak be. Ezek közül kiemelnénk **az üzleti kapcsolatok szerepét a vállalati értékteremtésben.**²⁴ Itt többről van szó, mint a vevői és szállítói kapcsolatok jellemzőiről, értékeléséről. Stratégiai szempontból az a fő kérdés, hogy képesek-e jelentős értékteremtő tényezővé válni ezek a kapcsolatok. Egy érdekes megközelítése az üzleti kapcsolatok stratégiai értékelésének (Stabell-Fjelstad 1998), hogy az értékteremtés folyamatát nem csupán lineárisan, az értéklánc mentén javasolják értelmezni, hanem bevezetik a Value shop (értékteremtő műhely) és a Value Network (értékteremtő hálózat) fogalmát. Az értékteremtő műhely egy-egy vevői probléma megoldása révén teremt értéket (például az üzleti tanácsadás), míg az értékteremtő hálózat elsősorban az ügyfelek közvetlen vagy közvetett technológiai összekapcsolása révén teremt értéket (például beszerzési klub).

2.2.4 A vállalati értéktényezők jelentősége a stratégiai menedzsmentben

A vállalati stratégiában a stratégiai értéktényezőknek több szempontból is kiemelkedő jelentőségük van:

- **A vállalat stratégiája maga is értéket képvisel.** Ami még fontosabb: **a vállalat értéke függ annak stratégiájától,** vagyis egy működő vállalat értéke a stratégia függvényében többféle is lehet. A stratégiától függő vállalati érték elismerése a

²³ A márkaértékelés a vállalatértékelés egy speciális területe, amelynek módszertanával, valamint az egyes márkák piaci értékének meghatározásával neves szakértő cégek foglalkoznak. Az egyik leginkább elfogadott márkaérték jelentése évről évre az Interbrand cég adja ki.

²⁴ „Az üzleti kapcsolatok szerepe az értékteremtésben” című OTKA kutatási projekt keretében készült tanulmányok közül Wimmer (2003) és Pecze (2004) munkáját használtam.

hetvenes évek tőkepiaci és stratégiai irányzatainak az eredménye. Ekkor jelent meg az a gondolat, hogy értékkel bíró eszköz lehet a vállalat kezében egy jól felépített stratégia, amely leírja, hogy a vállalat a jövőben a termelési tényezők milyen kombinációjával szándékozik működni. A stratégiától függő vállalati érték elismerése teszi lehetővé azt is, hogy az értékteremtéshez való hozzájárulást döntési kritériumként használjuk a stratégiai alternatívák közti választáskor.

- Az érték forrása szerinti elemzéseknek kiemelkedő a jelentősége akkor, amikor a stratégia megvalósításának eredményeit vesszük számításba, illetve ez **az alapja az érték alapú vállalatvezetésnek** (Value Based Management) is. Az érték alapú vállalatvezetés lényege, hogy a vállalati értékre koncentráció beépül a vállalat működésébe. „Az értékfókuszú vezetés integrált folyamat, melynek célja, hogy a stratégiai és működési döntéshozatalt a szervezet egészében magasabb szintre emelje a kulcsfontosságú értékteremtő tényezőkre (value driver-ekre) irányuló koncentráció révén.” (Copeland T. - Koller T. –Murrin J. (1999) 143.oldal). Véleményük szerint „a következő négy tevékenység vezeti és irányítja az értékfókuszú vállalatvezetést:

- Értékmaximáló stratégia kialakítása.
- Az értékmaximáló stratégia lefordítása értékteremtő tényezőkben kifejezett rövid és hosszú távú teljesítménycélokra.
- Akciótervek, költségtervek készítése
- Teljesítménymérő /ösztönzési rendszerek kialakítása.”

E négy tényező közül az első kettővel az eddigiekben foglalkoztunk, a második kettő pedig az értékfókuszú vállalatvezetés megvalósításának részleteit érinti. A témának széles szakirodalma van, ezekre dolgozatomban nem térek ki.²⁵

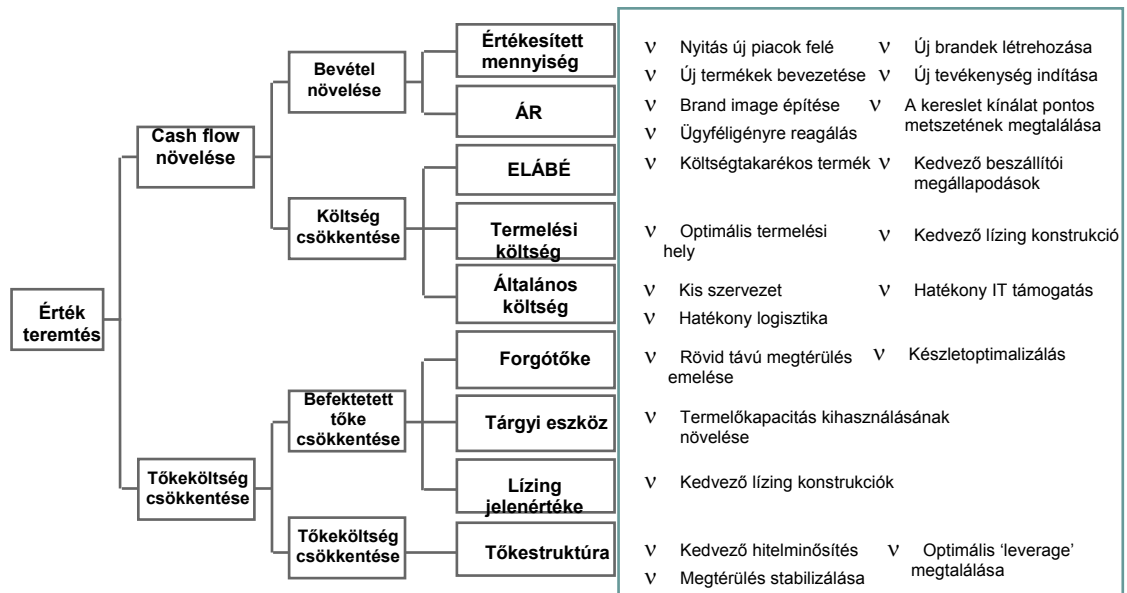
- Rappaport tulajdonosi érték hálóját volt az egyik első megjelenése a vállalat értékére ható tényezők strukturált megjelenítésének. Ezt a szerző könyvében még tovább bontotta úgynevezett mikro- és makroszintű értékteremtő tényezőkre. A tulajdonosi-érték hálóban szereplő hét fő értéktényezőt (makroszintű értékteremtők) tovább bontva meg kell állapítani, hogy az adott vállalat esetében

²⁵ Rappaport (2002), Copeland-Koller, Murrin (1999), Kaplan-Norton (2000) és (2005), Black, A. – Wright, P. – Bacham, J. – Davies, J. (1999)

milyen további tényezők befolyásolják a fő értéktényezőket. (Rappaport 2002, 192. oldal)

Ezeknek a tényezőknek a feltérképezése, kölcsönhatásaik strukturált ábrázolása egy fához hasonlítható. Ebből alakult ki az úgynevezett **Valu-driver fák módszere**, amelyet főként a nagy tanácsadó cégek vezettek be a vállalati gyakorlatba. Egy ilyen példát mutat be a 15. ábra, amely az értéknövelési célból kiindulva levezeti a vállalati részcélokat és a lehetséges stratégiai akciókat is.

15. ábra: Példa a Value-driver fa alkalmazására



A Value-driver fák gyakran nem csak a tényezők tartalmi összefüggéseit, hanem az egyes elemek számszerű összefüggéseit is tartalmazzák. Ílymódon a Value-driver fák az érték alapú vállalatvezetés hasznos és szemléletes eszközeivé váltak. „A legtöbb vezető azt gondolja, hogy képes azonosítani a kulcsfontosságú értékteremtő tényezőket saját vállalatára. Az általuk megnevezett tényezők viszont sok esetben csak egy rövid távú eredmények által irányított üzleti egység – és nem egy hosszú távú értéket kereső szervezet – számára bizonyulnak megfelelőnek. A cél azoknak a specifikus értékteremtő tényezőknek az azonosítása, amelyek amellyel, hogy nagy hatással vannak a tulajdonosi értékre, a menedzsment részéről befolyásolhatóak.” (Rappaport 194. oldal)

Stratégiai értéktényezők - a kutatási modell

A stratégiai értéktényezők értelmezése és azonosítása fontos kapocs a vállalatok stratégiai célrendszere és a vállalati érték-fogalmak között. Jóllehet a szerzők más-más csoportosítását adják az értéktényezőknek, esetenként eltérő elnevezéseket adnak az egyes csoportoknak, de kutatásunk szempontjából mégis egy lényeges következtetést vonunk le: **megfelelő elemzés segítségével minden vállalatnál kialakítható a vállalati többletérték alakulását meghatározó value-drivereknél egy olyan rendszere, amely a legnagyobb hatást gyakorolja az adott vállalat értékének alakulására. Az adott vállalat számára döntő jelentőségű 5-10 értéktényezőt, valamint ezek összekapcsolódásának rendszerét nevezük a vállalat kulcs értéktényezőinek.**

2.2.5 A vállalati érték és a stratégiai menedzsment fő kapcsolódási pontjai

A versenysztratégiai célok és az értékcélok egymásra hatása

A versenyelőny megszerzésével és megtartásával, valamint a vállalati érték megteremtésével és növelésével kapcsolatos célokat egymást támogató, erősítő, kiegészítő céloknak tekintjük még akkor is, ha egy adott vállalati szituációban akár az egyik, akár a másik típusú cél dominánsabbá válhat a másikkal. Azt állítjuk, hogy a vállalati stratégia időhorizontját tekintve ezek a cél-területek együttesen jelen vannak, és egymással kölcsönhatásban befolyásolják a vállalat küldetésének teljesítését.

a., Felmerülhet a kérdés, hogy **kialakulhat-e konfliktus a vállalatoknál a versenysztratégiai és az értéknövelő stratégiai célok között?**

- Rövid távon szinte biztosra vehető, hogy a kétféle cél konfliktusba kerülhet egymással, mivel a stratégiák közötti választás egyben döntést jelent a vállalati erőforrások elosztásának prioritásairól is. Így aztán előfordulnak

konfliktusok például a tulajdonosok és a menedzsment, a vállalatvezetés és a döntésekkel érintett üzletágak vezetése, egyes belső és külső érintettcsoportok (például környezetvédők) és a menedzsment között.

- Nehezebb megválaszolni a kérdést az úgynevezett tulajdonosi értékmaximalizáló stratégiák hosszú távú érvényesítése esetén. Ez ugyanis azt feltételezi, hogy a vállalati döntés olyan akciókhoz vezet, amelynél nincs nagyobb részvényesi értéket eredményező erőforrás-kombináció. Ha a vállalatok minden döntést így hoznának meg – mint ahogyan a valóságban a kutatások és a gyakorlati tapasztalatok szerint nem ez a helyzet - akkor még hosszabb távon is elképzelhető lenne a tulajdonosi értékmaximalizáló célok dominanciája a versenysztratégiai célokkal szemben. Ezzel kapcsolatban a dolgozatban követett felfogáshoz Rappaport álláspontja áll közelebb, aki a következőket írja:

„Az elmúlt évtizedekben a vállalatvezetők két uralkodó üzleti célkitűzésről beszéltek: a versenyelőny megalapozásáról és a tulajdonosi értékteremtésről. Sajnos, még ma is vannak olyan vállalatvezetők, akik azt gondolják, hogy ezek egymással ellentétes célkitűzések, s nem pedig egységes célok, amelyek ugyanabból az egységes gazdasági keretből következnek. (Rappaport (2002). 85 -89. oldal). A termelékenység (azaz az egységnyi munkaerő vagy tőke által előállított output) a piaci versenyelőny megteremtésének az alapja. A részvénytőke is a termelékenység változására reagál, amikor egy vállalat részvényeit beárazza. Minden egyes részvény értékében benne foglaltatik egy előrejelzés, mely a vállalat termelékenységének hosszú távú alakulásáról szól – arról, hogy a vállalat a termelési költségeken felül képes lesz-e többletértéket teremteni.

A vállalatvezetőknek szóló üzenet egyértelmű. A jelenlegi tulajdonosok csak akkor élvezhetnek maximális hozamot, ha a vezetők a hosszú távú tulajdonosi értéket maximalizálják, és ha a vállalat olyan időközi eredményeket ér el, amelyek hitelt érdemlően alátámasztják a versenyelőny elérését célzó folyamatot.”

b., Kutatások támasztják alá, hogy bár **a vállalatok körében növekszik a tulajdonosi értéknövelési célt deklaráló vállalatok száma**, az ilyen vállalatok aránya az egyes gazdaságokban igen eltérő, még Németországban sem éri el az USA szintjét. A tulajdonosi érték koncepció relevanciáját több kutatás is igyekezett felmérni. „Az amerikai vállalatvezetőkön sokkal nagyobb a teljesítménykényszer, amely a tulajdonosi szerkezetből, a vállalat irányítás rendszeréből, a hatékony tőkepiac kényszerítő erejéből, és az erős piaci versenyből adódik. Németországban 1989-ben az összes külső forrás 80%-a hitelből származott.²⁶ A pénzügyi befektetők közvetlen ellenőrzése jelentősen csökkenti a nyilvános információk iránti igényt. „A nyilvános információk alacsony szintje általában a tőkepiaci hatékonyság alacsonyabb szintjéhez is vezet, és így a tőke várhatóan sokkal lassabban áramlik új, hatékony felhasználási területek felé.” ... „Mivel a részvények piaci árfolyama várhatóan kevésbé tükrözi a megfelelő információkat, a vezetők kevésbé figyelnek oda a saját tőke piaci értékére, és kisebb a valószínűsége annak, hogy az értékteremtésre fognak koncentrálni. Németországban és Japánban a kereszttulajdonlás, a bankok szerepe a vállalatok finanszírozásában illetve irányításában megakadályozzák az ellenséges felvásárlásokat, és ez még egy olyan tényezőt jelent, amely valószínűleg befolyásolja a vezetést abban, hogy milyen mértékben összpontosít az értékteremtésre.”²⁷

A fenti megállapítások kapcsán felmerül az a kérdés, hogy a magasabb termelékenység elérésében mi a meghatározó: a vallott paradigma, tehát a tulajdonosi érték növelése melletti elkötelezettség, vagy a vállalatvezetőkre nehezedő termékpiaci és tőkepiaci nyomás. Nagy valószínűséggel a kettő összefügg egymással. A hatékony tőkepiac és az értékmaximalizálás kapcsolatára világít rá Reszegi [1998] is. Véleménye szerint az értékmaximáló vállalatvezetésnek szüksége van egy fejlett tőkepiacra, amely méri, visszaigazolja az értékmaximáló stratégiát. A hatékony tőkepiacnak ugyanakkor feltétele az értékmaximáló vállalatok működése, e nélkül a tőkepiac nem tud hatékony, többletértéket biztosító tőkeallokációt megvalósítani.

²⁶ Forrás: Copland T.- Koller T. Murrin J. [1999] 44-47. old.

²⁷ Copland T.- Koller T. Murrin J. [1999] 48. old

Az USA-ban a tulajdonosi értékelmélet mellett az érintett elmélet is jelen van.²⁸ A különbség abban áll, hogy a felaprózott tulajdonosi szerkezet és a hatékony tőkepiac az USA-ban a tulajdonosi érdekek előtérbe helyezésére „kényszerít”, míg Németországban a vállalat irányítási rendszer és a kevésbé hatékony tőkepiac nagyobb teret enged az érintett elméletek érvényesülésének.” (Kazainé 2007)

c., **A versenyelőnyök fennállásának időszaka** önmagában is **értéktényezőnek** tekinthető.

A Rappaport-féle tulajdonosi érték-háló (13. ábra) is mutatja azt az összefüggést, hogy a vállalati többletérték-teremtés időszaka az, amikor a cég képes a tőkeköltségnél magasabb hozamot elérni. Az ezt követő időszak pénzáramlásainak a vállalat értékéhez való hozzájárulását a maradványérték reprezentálja.

A fenntartható versenyelőny időszakának a meghatározása tehát nem csak a versenystratégiák, hanem a vállalati érték alakulása szempontjából is nagy jelentőséggel bír. A fenntartható versenyelőnyök időszakának alulbecslése az érintett évek szabad cash-flowjának, s ezzel együtt a vállalat értékének az alulbecslését eredményezné, s a túlbecslés is hasonlóképpen félrevezető eredményt adna. A fenntartható versenyelőnyök időszakának becslése azért is fontos, mert a magasabb hozam vonzza az iparágba belépőket, így a versenyelőny fennállásából származó értékteremtés időszaka véges.

A gyakorlatban több módszer is létezik a versenyelőnyök időszakának meghatározására. Stratégiai szempontból azonban annak van nagy jelentősége, hogy a stratégia időtávja és a fenntartható versenyelőnyök időszaka eltérő-e. Az elemzők leggyakrabban scenárióelemzéssel állapítják meg a fenntartható versenyelőny időszakát, s ezt a stratégia időtávjával összehasonlítva választják ki a stratégiai előrejelzés utáni időszakra az értékelési eljárást (maradványérték megállapítása örökjáradék-képlettel, opcióárazás, stb.) (Dorgai 2004)

²⁸ A vállalati érték és a versenyképesség kapcsolatának egy érdekes, fogyasztói értékből kiinduló megközelítését olvashatjuk Besanko-Dranove-Shanley-Schaefer (2004) könyvének 11. fejezetében (362-382)

Disszertációm egyik alapkérdése, hogy milyen fő tényezők befolyásolják a versenysztratégiai és az értéknövelő stratégiai célok viszonyát a stratégiai célrendszerben, különösen a magyar középvállalatok körében. Ez a tárgya a 4. fejezetnek.

2.2.6 Értéknövelés, értékrombolás, értéktudatosság

Az előző pontban láttuk, hogy miközben a vállalatok versenysztratégiai célokat követnek, tevékenységükkel egyidejűleg hatnak a vállalat értékére is. Ez a hatás azonban nem feltétlenül pozitív, nem mindig növeli az értéket. A vállalatok a versenysztratégiai céljaik megvalósítása során

- jó esetben növelik a vállalat értékét,
- rosszabb esetben felélik azt. A vállalati stratégiai akciók, projektek ugyanis nem csak értékteremtők, hanem **értékfelélők, értékrombolók** is lehetnek. Erre akkor kerülhet sor, ha a vállalat olyan befektetéseket, olyan projekteket valósít meg, amelyeknek nincs, illetve nem lesz pozitív nettó jelenértékű hozama. Az ilyen projektek csökkentik, "felélik" a vállalat addigi működése során elért értékét. „Értékromboló” projektekre, befektetésekre sor kerülhet a vállalat életében tudatosan (például a piaci részarány növelése, piaci pozíciók javítása érdekében alkalmazott alacsony „bevezető” áruk időszakos alkalmazásakor), vagy kényszer hatására is (például az Európai Unió környezetvédelmi szabványaihoz való alkalmazkodás beruházásokat tesz szükségessé, amelyeknek egyáltalán nincs hozama, de versenysztratégiai szempontból egy fontos „küszöbképesség” megteremtését szolgálják).
- **Előfordul** olyan eset is, **hogy a vállalatvezetők észre sem veszik**, hogy a versenysztratégiai célokból megvalósított projektjeikkel **növelik, vagy rombolják a vállalat értékét**, mivel nem veszik számításba az egyes stratégiai akciók vállalati értékre gyakorolt hatását. Ezekben az esetekben nem az alkalmazott módszerekben, hanem a vezetői szemléletben, esetleg

a vezetők, vagy a tulajdonosok felkészültségében is kereshetjük az okokat.

Az utóbbi probléma megoldására egyetlen út javasolható: **erősíteni kell az értéktudatosságot** a vállalat stratégiai döntéshozóiban. Ez a vállalatvezetés számára sokszor tanulási folyamatot jelent. Első lépésként nem feltétlenül egy elméletileg tökéletes értékmaximáló stratégia kidolgozásával kell kezdeni. **Az első lépés az értéknövelő stratégiák felé: a vállalati értékre gyakorolt hatás szempontjainak figyelembe vétele a stratégiai döntésekben.** A versenysztratégiáknak és az érték-alapú stratégiáknak az összekapcsolása, szerves együttélése a vállalatban akkor érhető el, ha a vállalat döntéseiben, mindenekelőtt a stratégiai döntéseiben megjelenik és tartósan érvényre jut az **értéktudatosság**.

Az értéktudatosság több formában is megjelenhet a vállalat döntéseiben; például olyan növekedési stratégia megfogalmazásában, amely külön figyelmet fordít az erőforrások hatékonyabb felhasználására, a racionálisabb gazdálkodásra, vagy nagyobb figyelmet fordít a tőkeköltséget befolyásoló finanszírozási alternatívákra. **Az értéktudatosság nem feltétlenül azonos az értékmaximalizáló stratégiával.** Amint azt a 3. és 4. részben kifejtjük majd, a vállalati életciklus egyes szakaszaiban a vállalatok a versenysztratégiai célokat az értéknövelő célok elé helyezik. Még ezekben a helyzetekben is nagy a fontossága azonban annak, hogy tisztában legyenek döntéseik vállalati értékre gyakorolt hatásával, vagyis **döntéseiket értéktudatosan hozzák meg.**

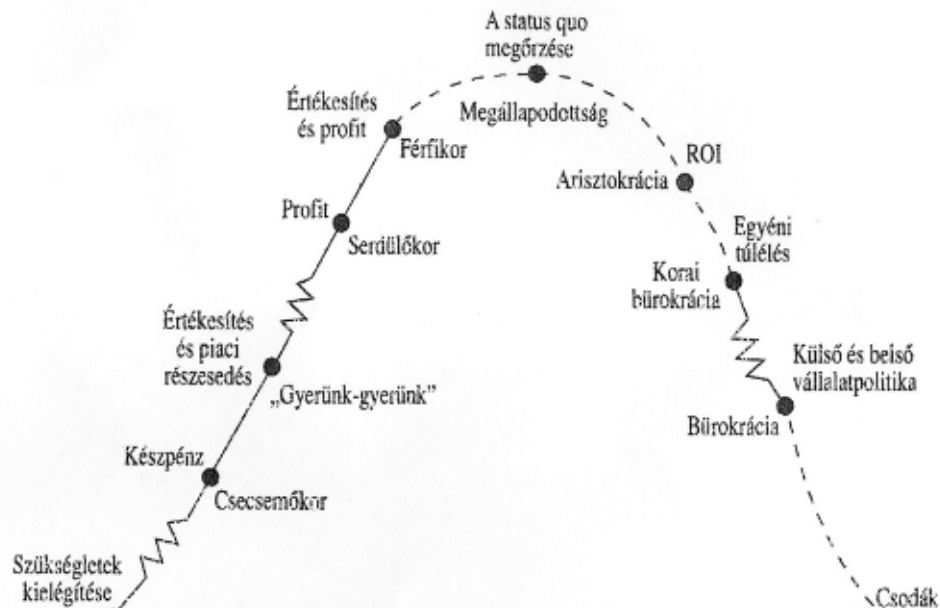
2.3 A vállalatok életciklusa, stratégiai jellemzők az életciklus egyes szakaszaiban

A disszertációm felépítését felvázoló 1. ábrán jelzett négy elméleti terület, négy pillér közül a harmadikhoz, a vállalati életciklusok stratégiai hatásaihoz érkeztünk. A vállalati életciklusok elméletének önmagában is igen kiterjedt szakirodalma van. Az egyes vállalatok által végigjárt életpályát, valamint az egyes pályaszakaszok jellemzőit több szempontból is vizsgálták. A termékek életciklusának jellemzőivel főként a marketing- és az innovációs megközelítések, a vezetési, irányítási ciklusok jellemzőivel a menedzsment-iskolák, az induló vállalkozások sajátosságaival az úgynevezett „vállalkozóvá válási” - „entrepreneurship” - kutatások foglalkoznak. Írásomban nem célok az említett területek részletes bemutatása, ezért azokat az eredményeket és megállapításokat szándékozom kiemelni, amelyek a vállalatok életciklusának egyes szakaszait stratégiai jellemzőkkel kapcsolják össze.

➤ A vállalatok életpályáját, növekedési szakaszainak jellemzőit leíró munkák közül máig hatást gyakorló publikáció Larry Greiner (1972) nevéhez fűződik, aki írásában arra világít rá, hogy a vállalatok normális működési, fejlődési menetét (evolúciós szakaszok) időről időre fejlődési zavarok akasztják meg, amelyek a növekedésből, a feladatok komplexitásának fokozódásából származnak. Ezeket a fejlődési zavarokat vezetési, irányítási krízishelyzetek válthatják ki, amelyeket a vezetés már nem tud a hagyományos módszerekkel megoldani, s ezért új üzleti vagy irányítási megoldásokat kell bevezetni (revolúciós szakaszok). Bár a Greiner által leírt öt fejlődési szakasz, fázis elsősorban a vállalat irányítási rendszerének változásához kötődik (növekedés kreativitással, irányítással, delegálással, majd koordinációval és együttműködéssel), számunkra mégis fontos tanulsággal szolgálnak: **meg kell ragadni a vállalat életpályájának azokat a pontjait, amikor a korábbi jellemzőktől gyökeresen eltérő megoldásokat kell találnia és alkalmaznia.**

➤ A vállalati életciklusok témaköre egyik alapkönyvének szerzője I. Adizes (Adizes, 1992) a vállalat életciklusainak megállapításához és jellemzéséhez az emberi életszakaszok analógiáját használja fel. A vállalatok életpályáján tíz, igen eltérő jellemzővel rendelkező szakaszt ír le, amelyeket két fő periódusba, a növekedés és az öregedés periódusába sorol. Az ő értelmezésében azonban a növekedés és az öregedés szakaszait nem a vállalat mérete, vagy kora határozza meg, hanem az, hogy az mennyire rugalmas és mennyire irányítható. „A növekedést és az öregedést nem a méret és az időtényező idézi elő; tévedés lenne azt hinni, hogy a régi hagyományokkal rendelkező nagyvállalatok öregek, míg a semmiféle múlttal nem rendelkező kisvállalatok fiatalok. Vizsgáltam már százéves fiatal és tízéves öreg vállalatokat. Itt az „öreg” azt jelenti, hogy a viselkedése irányítható, ámde a szervezet rugalmatlan és kevésbé hajlamos a változásra.” (Adizes 1992, 18.oldal) A következő ábra Adizes híres vállalati életciklus-ábráját mutatja be. **A mi témánk szempontjából a legfontosabb üzenete az, hogy a vállalati életciklusok változásával változnak azok a fő célok is, amelyeket a vállalat az adott életciklus-szakaszban elsődlegesnek tekint.** A vállalati célstruktúra, a vállalati célok hierarchiája tehát egy vállalat fennállása során változik, s a változást kiváltó tényezők – más hatások mellett – a vállalati életciklusok változásához is kapcsolódnak.

16. ábra: Adizes életciklus-modellje (Adizes (1992) 115. oldal)

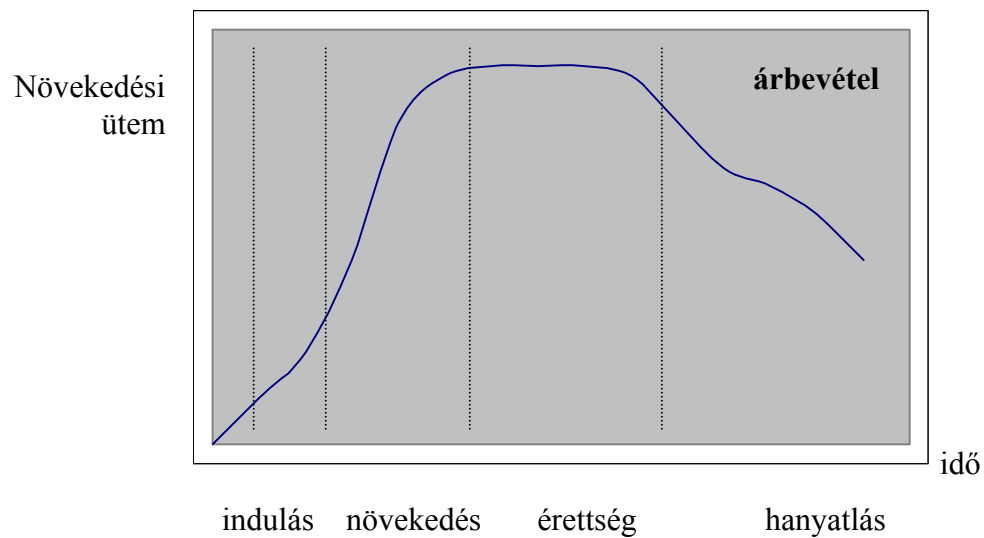


Adizes munkája még egy fontos szempontra felhívja a figyelmet: a vállalati életciklussal foglalkozó kutatások és modellek azt feltételezik, hogy a vállalat egyetlen részlegből, stratégiai kifejezést használva egyetlen üzleti egységből áll, s ez egyetlen életciklus-görbével jellemezhető. A vállalatok többsége azonban több részlegből, üzleti egységből áll, s ezek valószínűleg különböző szakaszain vannak a saját életciklus-görbéjüknek. „Gyakran lehet találkozni olyan vállalatokkal, amelyek egyes egységei csecsemőkori, egyesek a „gyerünk-gyerünk”, mások pedig az „arisztokrácia” korú profitcentrumokban találhatóak. Azért van ez így, mert az „arisztokrácia” szakaszában lévők gyakran vásárolnak fel „gyerünk-gyerünk” vállalatokat, mert így nagyobb növekedést valósíthatnak meg, a „gyerünk-gyerünk” vállalatok pedig szívesen alapítanak csecsemő-cégeket.” **A több üzletágas vállalatok tehát az életciklus-modell alapján egy életgörbével nem írhatóak le, az életgörbék nem adhatók össze, nem is átlagolhatóak az összvállalati teljesítménymutatók módjára. Az életciklus-megközelítés az üzleti egységek szintjén, valamint az egy üzletágas vállalatok körében használható módszer.**

➤ A magyar, valamint a közép- és kelet-európai gazdaságokban végbement sajátos vállalati átalakulások elemzése alapján alakította ki Vecsenyi János (Vecsenyi 2003) azt a négy vállalkozási típust, amelyek kialakításánál az üzleti és működési tapasztalatot, valamint a vállalkozási és változási készséget tekintette a csoportosítás alapváltozóinak. Az így kialakított típusok: a hagyományos kisvállalkozások (hangyák), a gyorsan növekvő vállalkozások (gazellák), a dinamikusan vállalkozó nagyvállalatok (tigrisek) és a hagyományos nagyvállalatok (dinoszauruszok). A szerző nem állítja, hogy az egyes vállalatok életük alatt végigmennek ezeken a típusokon, de azt igen, hogy egy igen jellemző viselkedési mód, stratégiai irányultság a vállalatok részéről, ha az egyik típusból a másik való átmenetet célozzák meg. A hangyából gazellává váló, vagy a gazellából tigrissé alakuló vállalati életpályák a vállalati életciklus-elmélet egy sajátos változataként is felfoghatóak. Vecsenyi azonban felhívja a figyelmet arra, hogy az egyes vállalatok nem feltétlenül mennek végig ezeken a működési formákon: vannak hangyák, akik mindig hangyák maradnak, vagy dinoszauruszok, vagy akár tigrisek is, akik hosszú időn át nem változtatnak működési alapformájukon, de akiből gyakran kinőnek, illetve kiválnak például gazella vállalkozások.

➤ Az életciklus modellek az üzleti tevékenység több területén is használatosak, leggyakrabban a termékéletciklusok és az iparági életciklusok területén. A termékek esetében ez többnyire nem terméket, hanem hasonló termékek egy csoportját (méretben, felszereltségben, vagy kisebb termékjellemzőben eltérő termékeket) jelent, míg az iparágak életciklus-modelljei a Porter-i iparág felfogást követik. A termék- és iparági életciklusok, akárcsak a vállalati életciklusok alapmodellje, általában négy szakaszra oszlik: a bevezetés/indulás, a növekedés, az érettség és a hanyatlás szakaszára. Az életciklus alakulását általában az eladások növekedési ütemének alakulásával írják le, amit a nyereségnövekedés ütemének alakulásával egészítenek ki. Az életciklus-modellek általában lassú eladásfelfutást, majd gyors növekedést és változó időtartamú stabil eladási periódusokat írnak le, míg a jövedelmezőség alakulása általában a kezdeti veszteségből az életciklus nagy részében növekvő pályát mutat a sorozatnagyság növekedése és a tapasztalati görbék hatására. Az életciklus-görbe alapesetben a következő képet mutatja:

17. ábra: Termék-, iparág és vállalati életrciklusok alapjellemzői



Ismét hangsúlyozzuk, hogy a fenti ábra az életrciklus-görbe egy általános alapesete, amely vállalati életrciklus-görbéként csak az egytermékes, vagy egy üzleti egységes vállalat esetében értelmezhető. A több üzletágas, diverzifikált vállalatok az életrciklus-modell alapján egy életgörbével nem írhatóak le.

➤ Az életrciklusok gondolkörét a vállalati értékkel, az értékteremtéssel összekapcsoló, nagy hatású megközelítést mutat be B. Stewart a „The Quest for value” című könyvében (Stewart 1990).²⁹ A termék-életrciklus, a vállalati életrciklus és az iparági ciklusok tekintetében is megfogalmazza azokat a befolyásoló tényezőket, amelyek hatással vannak arra, hogy adott üzleti egység esetében milyen hosszú az úgynevezett „T” időszak. „T” időszak fogalma alatt annak a várható időszaknak a hosszát tekinti, amely egy adott vállalat/üzletág esetében ahhoz szükséges, hogy a jelenlegi pozíciójából elérje az úgynevezett egyensúlyi állapotot. Egyensúlyi állapot alatt ebben az esetben azt érti, amikor a saját tőke gazdasági értékben mért változása azonos a részvények piaci értékének változásával. Megállapítása szerint a lassúbb növekedés és a nagyobb vállalati méret általában alacsonyabb „T” értékhez vezet, de nagy hatással van a „T” hosszára a vállalati menedzsment minősége is. (Stewart 1999, 298. oldal)

²⁹ A „Stern Stewart Performance 1000” az USA vállalatainak a gazdasági hozzáadott értéken alapuló rangsora, amelyben a P/E mutatók mellett az MVA (Market Value Added), valamint az EVA (Economic Value Added) mutatók alapján rangsorolják a Business Week 1000-es listáján szereplő vállalatokat. (Stewart 1999 180. oldal)

➤ **A vállalati életciklus-elméleteket**, akárcsak a termék- vagy az iparági életciklus-elméleteket **számos kritika érte**, amelyek főként arra vonatkoztak, hogy a modellek leegyszerűsítik, sematizálják a valóságban végbemenő folyamatokat. Az egyik érv, hogy az egyes szakaszok hossza iparáganként, termékenként igen változó lehet, ami csökkenti a módszer tervezési alkalmazhatóságát. A másik, hogy a vállalatok és az iparágak nagyon gyakran nem követik a felvázolt sémát, s maguk próbálják befolyásolni az életciklus-görbe lefutását.

Az említett kritikák, valamint a módszer alkalmazásának gyakorlati nehézségei, főként a több üzletágas vállalatokra való alkalmazás korlátai, valamint a vállalati határok változásának felgyorsulása miatt a vállalati életciklusok elméletének a 90-es években tapasztalt pezsgése mára jelentősen lecsökkent. **A 2000-es évek menedzsment irodalmában** megjelennek ugyan az életciklusokkal foglalkozó kutatások eredményei, de főként **a kutatás-fejlesztés, innováció és a marketing területéhez kapcsolódó termék-életciklus vizsgálatoknál**, s nem a vállalat egészét érintően.

➤ A vállalati életciklus-elméletek mégis sok szempontból segíthetik a vállalatok stratégiai jellemzőinek megértését. Igaz ez a dolgozatom szempontjából kiemelkedően fontos szempont, a pénzügyi értéktényezők szerepének, jelentőségének a megértésében is, mivel a vállalati értéket, a vállalati érték növelését középpontba állító stratégiai célok súlya, szerepe is változik a vállalati életciklus egyes szakaszaiban. Erre az összefüggésre Reszegi László hívta fel a figyelmet. (Reszegi 2004), de a témakört bővebben érintjük még a 3.2 pontban.

2.4 A magyar középvállalatok – a kutatási célcsoport

2.4.1 A középvállalatok szerepe a magyar gazdaságban

A magyar gazdaság vállalati szerkezetének, valamint a középvállalati szektor néhány kiemelt jellemzőjének áttekintése azért kerül bele a disszertációba, mert ennek felhasználásával kívánom indokolni, hogy a kutatásom során miért a hazai középvállalatokat szándékozom vizsgálni. Az áttekintéshez elsősorban a KSH által rendszeresen publikált gazdaságszerkezeti adatokat, valamint nemzetközi és hazai

vállalatdemográfiai ³⁰ kutatások eredményeit használom fel. Célom a középvállalatok hazai gazdaságban betöltött szerepének bemutatása, s nem a sokat emlegetett KKV (kis-és középvállalati) szektor problémáinak komplex elemzése, vagy ezek nemzetközi összehasonlítása. ³¹

➤ **A középvállalat definiálása – a kategóriaváltozások hatása**

A vállalatok méretkategóriák szerinti besorolása az elmúlt években Magyarországon lényegesen módosult, amit az Európai Unióhoz való csatlakozás váltott ki. (EC 2003) Az 1. táblázat bemutatja, hogy mik voltak a besorolási határok a 2004. májusi csatlakozásig, az ezt követő hét hónapos átmeneti szabályozást, majd a 2005. januárjától teljesen az EU kategóriákhoz igazított besorolási rendszerünket. ³²

1. táblázat: A magyar kis-és középvállalati szektor besorolási tényezőinek változása és ezek hatása az egyes kategóriák vállalatszámára

A KKV szektor besorolásának tényezői	Mikro-vállalkozás (0-9 fő)	Kisvállalat (10-49 fő között)	Középvállalat (50-249 fő között)	Nagyvállalat (250 fő felett)
Nettó árbevétel				
2004. májusig	700 millió HUF alatt	0,7 - 4 milliárd HUF között	4 milliárd HUF felett	
2004. május-december		7 millió Euró alatt (~1750 millió HUFalatt)	7-40 millió Euró között (~1750 millió -10 milliárd HUF)	
2005. januártól	2 millió Euró alatt (~500 millió HUF alatt)	2-10millió Euró között (~0,5 -2,5 milliárd HUF között)	10-50 millió Euró között (~2,5 - 12,5 milliárd HUF között)	50 millió Euró felett (~12,5 milliárd HUF felett)
Mérlegfőösszeg				
2004. májusig	500 millió HUFalatt	0,5 – 2,7 milliárd HUF	2,7 milliárd HUF-tól	
2004. május-december	2 millió Euró alatt (~500 millió HUF alatt)	5 millió Euró alatt (~1250 millió HUFalatt)	5- 27 millió Euró között (~1,25 -6,75 milliárd HUF)	
2005. januártól	2 millió Euró alatt (~500 millió HUF alatt)	2-10 millió Euró között (~0,5 – 2,5 milliárd HUF között)	10-43 millió Euró között (~2,5 -10,75 milliárd HUF)	43 millió Euró felett (~10,75 milliárd HUF felett)

³⁰ A vállalatdemográfia fogalmáról, fejlődéséről és eredményeiről bővebben Román (2006, 46-55. oldal) és KSH (2006)

³¹ Ezekkel a kérdésekkel részletesen foglalkozik egyebek között Kállay László és Imreh Szabolcs könyve (2004)

³² A 2005. január 1-től érvényes 2004. évi XXXIV. törvény euróban szabja meg az értékhatárokat az uniós, 2003/361/EK sz. ajánlás alapján.

Vállalatok száma a három szempont együttes figyelembe vételével	szám		%		szám		%		szám		%		
	szám	%	össz	kkv	szám	%	össz	kkv	szám	%	össz	Kkv	
													össz
2004 május 31. ³³	169000	85,9			22500	11,4	80,8	4500	2,3	16,2	850	0,4	3,0
2005. december 31.	200000	88,6			22000	9,7	85,8	3200	1,4	12,5	450	0,2	1,8
Változás a besorolások módosulásának hatására ³⁴					Körülbelül 1700 középállalatból lett kicsi és mintegy 2500-ból lett mikro			Körülbelül 400 nagyvállalatból lett középállalat, de a kisvállalatok közé került körülbelül 1700			A 850 nagyból körülbelül 400 középállalat lett, mert árbevétele nem érte el a 43 millió Eurót		
Átszámítási árfolyam 250 HUF/EURO													

Forrás: a szerző saját becslései és KSH adatok

A vállalati kategóriahatárok módosulásának több szempontból is jelentősége van:

- Módszertanilag az, hogy nagy gondossággal kell eljárni a 2005. előtti és utáni adatok felhasználásánál, a számsorok és a kutatási eredmények értelmezésénél, mivel a létszám szerinti kategóriahatárok változatlanok maradtak, de a forgalmi és mérleg szerinti határok lényegesen változtak.
- Tartalmilag azt jelenti a kategóriahatárok módosulása, hogy a korábbiakban a nagyvállalatok közé sorolt cégek közül mintegy négyszáz vállalat középállalattá vált, s igen szűk lett a korábban sem nagyszámú nagyvállalati kör.
- A KKV szektorba a nagyvállalatok közül átsorolt cégek ezzel jogosultakká váltak azokra a kedvezményekre, pályázati források igénybe vételére, amelyek nagyvállalatként nem illették meg őket. Ezt a korábban is KKV-ként működő vállalatok gyakran úgy értelmezik, hogy egy erős versenytárs-csoporttal kell megküzdeniük a támogatási lehetőségekért.
- A besorolásnak, a támogatási és kedvezményes pályázati jogosultságoknak stratégiai jelentősége lehet a kis-és középállalatok

³³ A vállalatok számának megállapításánál csak a létszám, árbevétel és mérlegfőösszeg adatokat vettem tekintetbe, az úgynevezett „függetlenségi” kritériumot nem. (Függetlenségi kritérium: egy vállalkozás akkor minősül KKV-nak, ha abban az állam, az önkormányzat, vagy a nagyvállalatok tulajdoni részesedése külön-külön és együttesen sem haladja meg a 25%-ot) (GKM (2005))

³⁴ A besorolások változása azért körülbelüli, több forrás felhasználásából becsült saját adat, mivel a vállalatok kategóriánkénti számát egyéb tényezők is változtathatták (például felszámolás, egyesülés, stb.) a két időpont között a kategória-határok módosításán kívül.

számára a 2007-2013 közötti időszakban a célcsoport fejlesztését szolgáló EU-forrásokból várható támogatások nagyságrendje következtében.

➤ **A középvallalatok szerepe a magyar gazdaságban – az adatok tükrében**

A középvallalatok magyar gazdaságban betöltött szerepét, ennek néhány nemzetközi vetületét alapvetően Román Zoltán (2006) tanulmánya és a GKM által kiadott „A kis-és középvallalkozások helyzete” című kiadványok felhasználásával foglalom össze.³⁵

2. táblázat: A vállalatok helyzetét jellemző fontosabb adatok 2005-ben [KSH Statat információs rendszer alapján, továbbiak: GKM (2007)]

Mutatók	A foglalkoztatottak száma szerinti kategóriákban						
	0 -1 fő	2-9 fő	10-49 fő	50-249 fő Középváll.	Összesen (0-249 fő)	250 fő felett	Összesen
A működő vállalkozások száma (1)	4772 32	19511 3	29507	4980	706832	924	707756
Foglalkoztatottak száma (ezer fő)	550	604	516	447	2118	698	2816
Egy alkalmazottra jutó bruttó hozzáadott érték (ezer forint/fő)	6227	2093	2833	3470	2998	6087	4008

³⁵ GKM (2005 és 2007) Több szerző foglalkozott már a témával, egyebek között Kállay- Imreh (2004), Mészáros Tamás - Pitti Zoltán (2003), Csubák (2003), Bálint (2006)

3. táblázat: A kettős könyvvitelt vezető vállalatok helyzetét jellemző fontosabb mutatók megoszlása méretkategóriák szerint 2005-ben (%) (GKM, 2007)

Mutatók	A foglalkoztatottak száma szerinti kategóriákban						
	0-1 fő	2-9 fő	10-49 fő	50-249 fő Középváll.	Összesen (0-249 fő)	250 fő felett	Összesen
Vállalatok száma szerint	48,5	40,4	9,1	1,7	97,7	0,3	100,0
Foglalkoztatottak száma szerint	19,5	21,4	18,3	15,9	75,2	24,8	100,0
Nettó árbevétel szerint	9,0	14,9	20,9	17,7	62,5	37,5	100,0
Bruttó hozzáadott érték szerint	6,1	10,2	16,2	18,3	50,8	49,2	100,0
Saját tőke alapján	8,9	11,9	14,6	15,8	51,2	48,8	100,0
Exportárbevétel alapján	5,9	5,5	10,3	13,5	35,3	64,7	100,0

Az adatok azt mutatják, hogy a kis-és középvállalati szektor összességében jóval nagyobb mértékben részesedik a foglalkoztatásból, mint az árbevételből és a jövedelemtermelésből, ami összhangban van a nemzetközi tendenciákkal.³⁶ (1. és 2. melléklet)

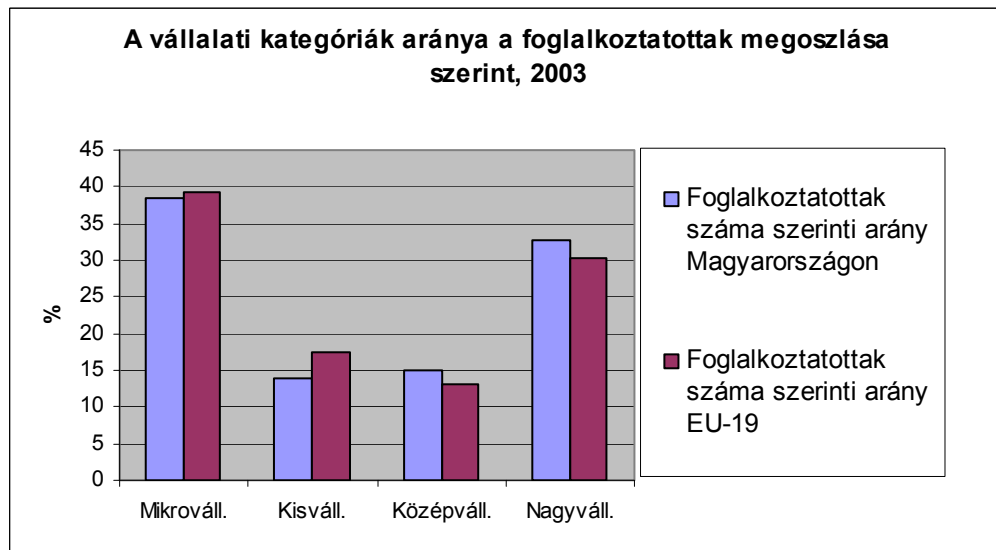
Néhány tényezőt kiemelünk az adatok alapján:

- A közép -és nagyvállalatok közti különbség viszonylag nagy, különösen az exportrészarány tekintetében. (3. és 4. számú melléklet)
- Az 5.- 7. számú mellékletek adatai alátámasztják, hogy a KKV szektor és a nagyvállalatok közti különbségek nagyon jelentősek a termelékenység és a beruházásokból való részesedés tekintetében is.

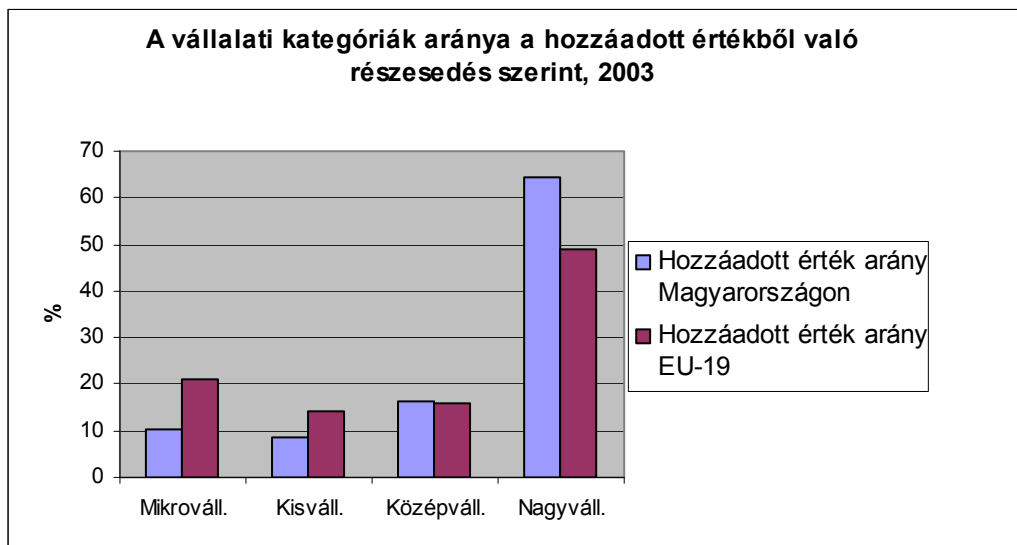
³⁶ Részletes elemzés és nemzetközi összehasonlítás Román (2006)-ban, valamint az 1. és 2. mellékletben

- A nagyvállalatok aránya a foglalkoztatás és hozzáadott érték tekintetében magasabb az EU 19 országában, mint Magyarországon. (1. és 2. melléklet)
- A középvállalatok esetében más a helyzet: **a középvállalatok aránya a foglalkoztatás és a hozzáadott érték tekintetében is magasabb volt Magyarországon, mint az EU 19 országában.**

18. ábra: A vállalati kategóriák aránya a foglalkoztatottak megoszlása szerint, 2003



19. ábra: A vállalati kategóriák aránya a hozzáadott értékből való részesedés szerint, 2003



- A középvállalatok aránya a gazdasági szektorok tekintetében Magyarországon a bruttó hozzáadott érték alapján számítva a mezőgazdaságban, valamint a gumi- és műanyaggyártásban a legmagasabb (itt az összes bruttó hozzáadott érték 46,5 %-át, illetve 42,8 %-át adták a középvállalatok 2005-ben). Jelentős (30% feletti) a középvállalatok aránya a bányászatban, a textil- és cipőgyártásban, a fémfeldolgozásban valamint a gép-, berendezés- és járműgyártásban. (8. és 9. melléklet)

Azért tartottam szükségesnek röviden bemutatni a középvállalatok szerepét a magyar gazdaságban, mert ez a vállalati kör lesz a további kutatásaim célcsoportja. A célcsoport-választás indokait a következő pont tartalmazza.

2.4.2 A középvállalatok stratégiai jellemzői, a célcsoport-választás indokai

- A magyar gazdaság vállalati szerkezetét, ezen belül a középvállalatok jellemzőit bemutató táblázatok és mellékletek alapján látható, hogy **a középvállalatok** karakteres csoportot alkotnak a vállalatok között abból a szempontból, hogy bár besorolásukat és támogatási lehetőségeiket tekintve **a KKV szektorba tartoznak, de működési és teljesítményjellemzőik tekintetében több szempontból közelebb állnak a nagyvállalatokhoz, mint a KKV szektor átlagához.**
- Történetük, kialakulásuk a közép-kelet európai országokban végbement átmenet sajátosságait tükrözi, ezért vállalati életpályák tekintetében nehezen hasonlíthatóak össze vállalatcsoportjuk tendenciáival a nyugati piacgazdaságokban.
- A magyar gazdaságban a középvállalatok körébe mintegy 3200 vállalat tartozik, ha a KKV besorolások hármas kritériumát figyelembe vesszük. Ha csak a foglalkoztatottak számát tekintjük, akkor több vállalat tartozik ide (2006. végén 50-249 főt 4668 vállalat foglalkoztatott³⁷).

³⁷ KSH STADAT gyorstájékoztató

- **A kutatási célcsoportunk** tehát ez - a besorolási kritériumoktól függően ide sorolt - **3200 és 4668 közötti elemszámú vállalati csoport, amely a következő indokok miatt lett a kutatás célcsoportja:**
- Ebben a vállalatcsoportban gyakori a tulajdonosi és menedzsment szerepek összekapcsolódása, amely kiváló kutatási terepet ad a stratégiai célokra gyakorolt hatások vizsgálatához.
 - A középvállalatok élelciklusuk növekvő, vagy érett szakaszában vannak (induló vállalatok ritkán kezdik középvállalati méretben a tevékenységüket), azaz többnyire már túl vannak az indulási szakasz növekedési és pozicionálási kényszerén. Az élelciklus e szakaszaiban már felmerülnek azok a további stratégiai utat érintő dilemmák, amelyekre a vállalatoknak választ kell keresniük.
 - Ebben a vállalati csoportban erőteljesen megjelenik egy olyan „élethelyzet”, amely a stratégiai célok újragondolásához, átsztrukturálásához vezet: ez pedig a középvállalati tulajdonosi és menedzsment rétegben már megindult, s a következő években tovább növekvő jelentőségű generációváltási probléma. Ezzel a kérdéssel bővebben foglalkozik (Bálint (2005) , Filep - Szirmai (2006)).
 - Részei, potenciális kedvezményezettjei az EU támogatáspolitikájának, ami kedvező lehetőségeket nyújt számukra stratégiai céljaik megvalósításához. A KKV szektor vállalatai kiemelkedő gazdasági növekedési potenciállal rendelkeznek nem csak a saját fejlődési pályájuk, hanem a gazdasági növekedésre gyakorolt hatásuk szempontjából is. Fontos kérdés, hogy e lehetőségek kihasználásának sikere vagy elmaradása milyen tényezőkkel, ezen belül milyen stratégiai tényezőkkel függ össze.
 - Végül, de nem utolsó sorban azért tekintem a középvállalatokat a kutatás célcsoportjának, mert sokévnnyi vállalati tanácsadói gyakorlatomban ügyfeleink többsége ebbe a vállalati körbe tartozott, így sok tapasztalatot szereztem gondolkodás módjukról, stratégiai dilemmáikról, s ezek a tapasztalatok beépülnek a 4. fejezetben feldolgozott interjúk anyagába is.
- Felmerülhet a kérdés, hogy a stratégiai célok rendszerét alakító tényezőket miért nem a nagyvállalati körben vizsgáljuk, hiszen ezeknek a cégeknek a

gazdasági hatása még jelentősebb. Ennek legfőbb oka a vállalatok tulajdonosi szerkezetében rejlik, amit a következő táblázattal szemléltetünk.

4. táblázat: A kettős könyvvitelt vezető vállalatok jegyzett tőkéjének megoszlása létszámnagyság-kategóriánként és fő tulajdonosonként 2005-ben (GKM, 2007)

	Állami	Belföldi magán	Belföldi társasági	Külföldi	Egyéb	Összesen
0-1 fő	0,5	23,2	13,7	9,5	10,7	11,9
2-9 fő	6,6	31,4	14,3	5,6	4,8	11,6
10-49 fő	8,5	23,5	13,6	9,7	8,5	12,5
<i>0- 49 fő összesen</i>	15,6	78,0	41,6	24,8	24,0	35,9
50-249 fő	13,8	17,6	19,7	21,5	13,3	18,9
<i>KKV összesen</i>	29,4	95,6	61,3	46,3	37,3	54,8
250 főnél nagyobb	70,6	4,4	38,7	53,7	62,7	45,2
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

A nagyvállalatok között igen magas az aránya az állami tulajdonú társaságoknak. A külföldi tulajdonú vállalatok körében a középvállalatok részaránya (21,5 %) lényegesen kisebb, mint a külföldi tulajdonú nagyvállalatoké (53,7 %), míg a középvállalatok körében domináns a belföldi magán és társasági tulajdon.

Ezzel természetesen nem szándékozunk azt mondani, hogy a külföldi tulajdonosú vállalatok körében nincs jelentősége a stratégiai célok változásait vizsgálni, csupán annak a valószínűsége nagyobb, hogy a stratégiai célok változásaira ható tulajdonosi döntések, vagy a versenysztratégiát befolyásoló üzletági döntések nem a vizsgálatunkba bevonható, Magyarországon működő menedzsment hatáskörében vannak. **Ezért célszerűbb kutatási célcsoport számomra a középvállalatok köre.**

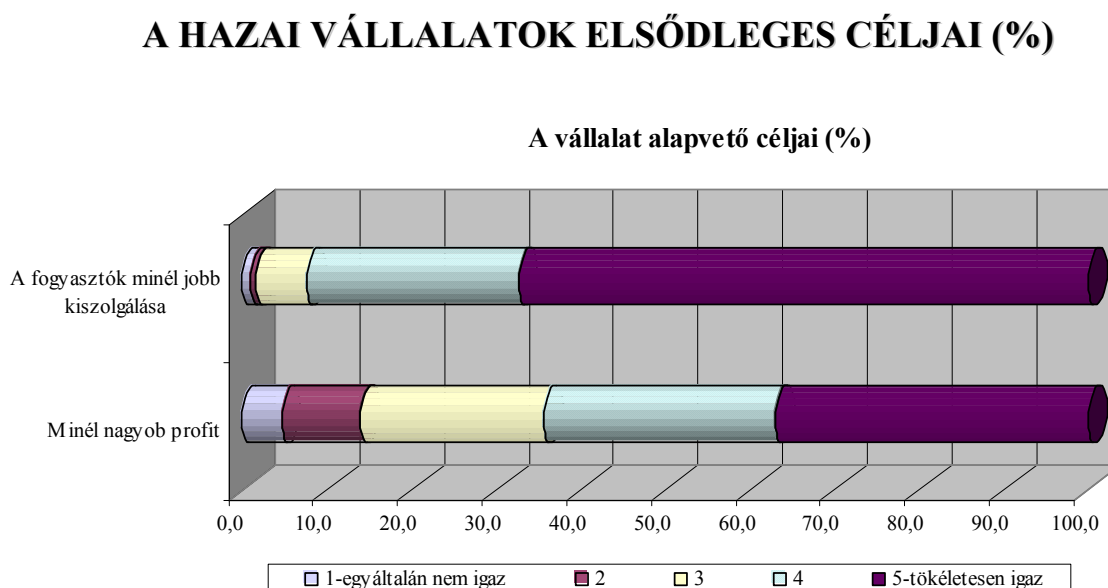
2.5 A hazai vállalatok stratégia célrendszerét jellemző irányultság – egy kutatás eredményei

A Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutató Központja 2004-ben harmadízben végzett kérdőíves felmérést a magyar vállalatok versenyképességéről. (Chikán-Czakó–Zoltayné 2002 és 2004) A 2004 évi vizsgálatban 301 vállalat válaszait dolgozták fel. A következőkben a vizsgálatok eredményeiből idézünk:

A magyar vállalatok fő céljai

„Egy üzleti vállalkozás alapvető célja fogyasztói igények kielégítése nyereség elérése mellett. A mintában szereplő vállalatok úgy súlyozták ezt a két célt, hogy első helyre a fogyasztók minél jobb kiszolgálását tették, s csak ezt követte a minél nagyobb profit elérésére irányuló törekvés. A válaszolók 92%-a szerint a fogyasztók minél jobb kiszolgálása az elsődleges. Az 1999-es felmérésben a válaszadók 88,2 %-a mondta azt, hogy a fogyasztók az elsődlegesek, tehát a vevőorientáció további növekedését figyelhetjük meg a két időszak között. A profit fontosságának megítélése kismértékben csökkent az 1999-es vizsgálatához viszonyítva. A három felmérésből az a tendencia bontakozik ki, hogy a fogyasztók kiszolgálásának fontossága lassan, de stabilan emelkedett, míg a profit fontossága lassú ütemben csökkent.”

20. ábra: A hazai vállalatok elsődleges céljai (Chikán et al. 2004)



A magyar vállalatok stratégia-választása

A 2006-ban elkészült kutatási zárótanulmányok közül témánk szempontjából a „Vállalati stratégiák az EU-csatlakozás időszakában” című résztanulmánynak van a legnagyobb jelentősége. (Balaton et al. 2006) A következőkben ennek a tanulmánynak néhány megállapítását emeljük ki abból a célból, hogy képet alkossunk a hazai vállalatok jellemző stratégiai irányultságáról. A későbbiekben – a 4. fejezetben - ennek a széleskörű kutatásnak az adatbázisán végzett elemzés eredményét mutatom be, amit a minta középvállalati szegmensén készítettem.

A fenti kutatás „Vállalati stratégiák az EU-csatlakozás időszakában” alprojektje négy témakörben irányzott elő kutatásokat:

- Az EU csatlakozáshoz való viszony hatása a vállalati stratégiákra,
- Az üzleti szféra jellemzőinek hatása a vállalati stratégiákra,
- Technológiai fejlődés és tudástársadalom hatása a vállalati stratégiákra,
- Tulajdonosi szerkezet, vállalati forma és a stratégia kapcsolata.

A kérdőíves felmérésben részt vevő vállalatok méret szerinti megoszlása a következő volt:

- Kisvállalat (10 – 49 fő): 5,1 %,
- Középvállalat (50 – 249 fő) 57,2 %,
- Nagyvállalat (250 fő felett): 37,7 %.

A vizsgálat tárgya, s a minta vállalati méret szerinti megoszlása jól alátámasztja ennek a kutatásnak a relevanciáját a disszertációm témája tekintetében.

A kutatási eredmények közül kiemeljük a stratégiatípusokra vonatkozó vizsgálatokat, s azok eredményeit. „Kutatásunk során arra a kérdésre kerestük a választ, hogy az Európai Unió csatlakozás küszöbén a hazai vállalatok hogyan szállnak szembe versenytársaikkal adott piaci környezetükben; hogyan kívánnak előnyre szert tenni velük szemben.

A vizsgálat során a stratégiára, mint a vállalat múltbeli cselekvéseiben és azok eredményeként kialakult pozíciókban megragadható, utólagosan felismerhető és elemezhető magatartás mintára tekintünk. Annak ellenére, hogy minden szervezet működésében kimutatható valamilyen realizált stratégia, korántsem rendelkezik

mindegyik szervezet formális stratégiai tervvel vagy előzetesen kialakított és legalább a felsővezetés számára megfogalmazott, kommunikált stratégiai célrendszerrel, „szándékolt stratégiával. Előfeltevésünk szerint a hazai vállalatok által követett stratégiák nem teljesen feltehetőek meg a fejlett piacgazdaságokban működő vállalatok stratégiatípusainak jellemzésére kialakított „fogalmi koordináta-rendszerben” (Balaton et al. 2006 31. oldal). Célszerű lehet ezért a hazai vállalatok ténylegesen követett stratégiáinak megfigyelése alapján kialakítani a napjainkban jellemző stratégiatípusokat.

Fentiek alapján a következő két kutatási kérdés megválaszolása kerül a vizsgálódás középpontjába:

- A különböző stratégiaváltozók, jellemzők alapján milyen fő csoportokba rendezhető a vállalatok követett stratégiája?
- Melyek azok a tényezők, amelyek a leginkább megkülönböztetik az egyes követett stratégiatípusokat egymástól?

Az alkalmazott vizsgálati módszer nagyban támaszkodik az Antal-Mokos Zoltán és Kovács Péter [1998]: „Vállalati stratégiák Magyarországon az 1990-es években” című tanulmányában kialakított kutatási modellre, amelyben a kutatók nem kész szakirodalmi stratégiatípusok előfordulását keresték a valóságban, hanem a stratégiát befolyásoló elemi változókat először „faktorokba” tömörítették. Az így kialakult faktortérben majd megfigyelték, milyen tulajdonság szerint hasonlítanak leginkább az azonos csoportba tartozó vállalatok; illetve mely tulajdonságuk szerint különböznek legjobban egymástól a nem azonos csoportba tartozó vállalatok.

„A kutatás struktúrájából egyértelműen kiderül, hogy a faktoranalízis célja kettős, egyrészt lehetővé teszi, hogy egyszerűsítsük és tömörítsük a v16-os kérdés 42 változóját, másrészt a könnyebb kezelhetőség mellett a változók közgazdaságtani elemzéséhez is segítséget nyújt. A kapott faktorok klaszterképzés alapjául is szolgálnak majd; a mintánkban szereplő 299 vállalat olyan, stratégiatípusként értelmezett csoportokba sorolható, amelyek a stratégiai faktorok szempontjából egymástól alapvetően eltérőek.” (Balaton et. al. 2006. 31. oldal)

A kutatók által vizsgált elemi változók faktorokba gyűjtése eredményeként a következő tíz faktort azonosították (faktorokat befolyásoló elemi változókat, valamint az egyes faktorok jellemzőit a 10. számú melléklet tartalmazza):

1. Az irányítás hatékonysága
2. Termékminőség
3. Rugalmasság a logisztika és gyártás terén
4. Pénzügyi helyzet
5. Magas cégérték
6. Ügyfélközpontúság
7. Innovációs képességek
8. Állami kapcsolatok
9. Növekedés
10. Költségdiktálás

Ezt követően klaszterelemzést végeztek annak megállapítására, hogy a kiválasztott 10 faktor szerint homogén csoportokba rendezzék a vállalatokat. Az elemzés eredményeként hat klasztert alakítottak ki:

5. táblázat: Stratégiatípusok a klaszterelemzés alapján (Balaton et al. 2006 32. oldal)

Stratégiatípusok a klaszterelemzés alapján	Vállalatok száma	Megoszlása %
Differenciáló	38	12,7
Vezető	48	16,1
Alkalmazkodó	30	10,0
Technológia vezérelte	39	13,0
Beszállító	116	38,8
Fókuszáló	28	9,4
Összesen	299	100,0

A kialakított hat stratégiatípus jellemzőit, erősségeit és gyengeségeit összefoglaló táblázatot a 11. számú melléklet tartalmazza.

„Az eredmények magas megbízhatósággal arra utalnak, hogy a vállalati stratégiák nem függetlenek a vállalatmérettől, a többségi tulajdonos típusától, a fő tevékenységi körtől és a változásokhoz való viszonytól.

Stratégiatípusok és vállalatméret

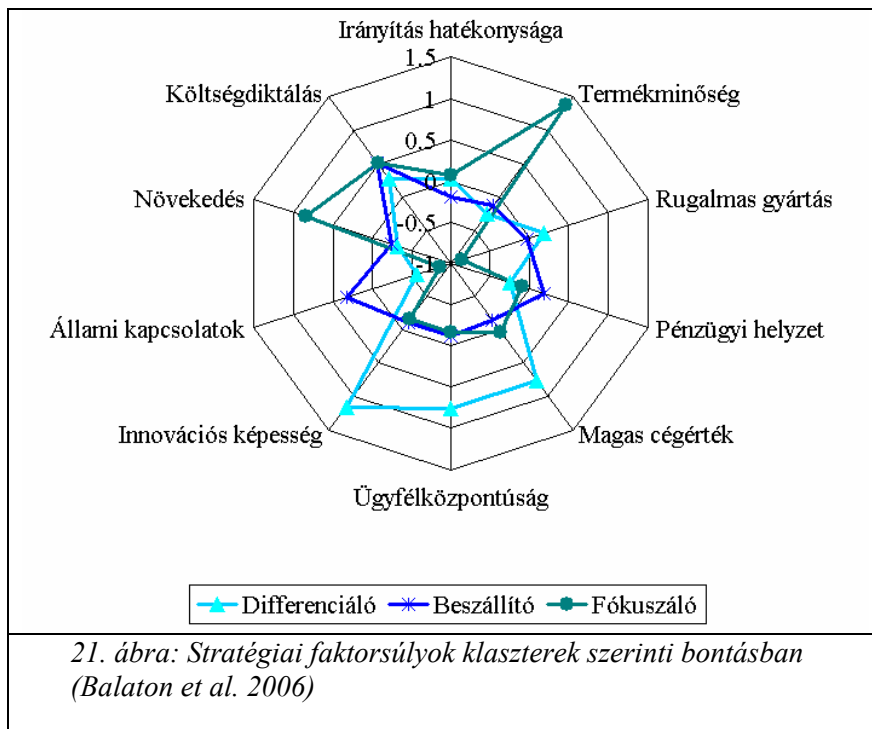
A vezető és a technológia vezérelte stratégiai választások alapvetően nagyvállalatokra jellemzőek (a kategóriákon belül a vállalatok 64,6%-a illetve 46,2%-a tartozik a nagyvállalati méretkategóriába). Ezzel szemben, a differenciáló és a beszállító stratégia a közepes méretkategóriában a leggyakoribb (átlagon felüli) előfordulású (a kategóriákon belül a vállalatok 47,4%-a illetve 48,3%-a tartozik a középvállalati méretkategóriába).

Stratégiatípusok és a többségi tulajdonos típusa

A külföldi többségi tulajdonban lévő vállalatok jellemzően Vezető és Beszállító stratégiát követnek (59,7%). A belföldi nem állami többségi tulajdonban lévő vállalatokra Beszállító stratégia a jellemző (46,1%), a többi stratégia típus 8,5% - 13,5%-uknál figyelhető meg. Az állami többségi tulajdonban lévő vállalatok aránya a Technológia vezérelte csoportban meghatározó (50,0%, 18 vállalat), de a legtöbb Beszállító stratégiát folytat (28 vállalat, 32,9%).” (Balaton et. l. 2006. 37. oldal)

Stratégiatípusok változása

A klaszterelemzés révén kapott, az egyes vállalatcsoportok által jellemzően követett hat stratégia típus markánsan elkülönül egymástól. A 2004 évi vizsgálat a korábbi, 1996. és 1999. évi vizsgálatok során kapott stratégia típusokhoz képest egy egészen új képet fest a hazai vállalatok piaci magatartásáról. A vállalati stratégiák az elmúlt négy évben (2000-2003 között) komoly változásokon mentek át. A változások oka a vállalatvezetők észlelése alapján a vállalatok közötti verseny élesedésére vezethető vissza.



„A 2004-es felmérésben 3 teljesen új stratégiatípus jelent meg: a Fókuszáló, a Differenciáló, és végül a Beszállító. Mint az a 21. számú ábráról leolvasható a Differenciáló stratégia

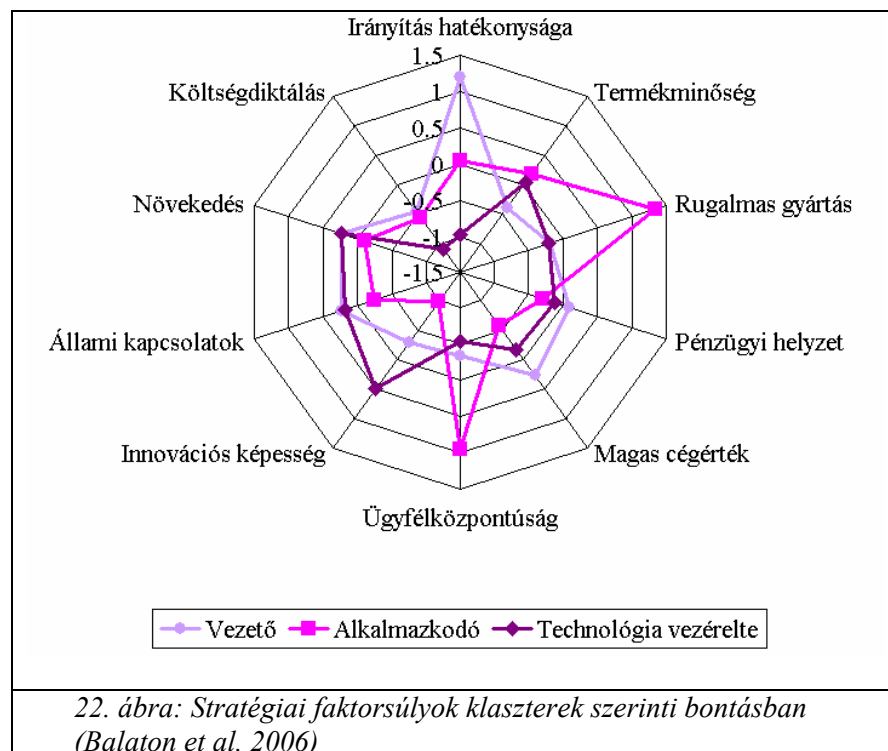
faktorai az innovációs képesség, továbbá az ügyfélközpontúság és a magas cégérték; melyek a termék megkülönböztetés alapvető követelményei. Ezzel szemben a Fókuszáló vállalatok stratégiai faktora a termékminőség, költségdiktálás valamint a növekedés – vélhetően egy, a nagyobb versenytársak által figyelmen kívül hagyott piaci szegmensben. A klasztert alkotó vállalatok speciális és egyedi igényeket is kiszolgálnak – lehetőség szerint még gazdaságilag elfogadható költségen – és vélhetően a kiemelkedő minőség a legfontosabb fegyverük versenytársaikkal szemben.

Végül a Beszállító vállalatokra a költségcentrikus magatartás és az állami kapcsolatok kiemelt szerepe a jellemző. A Beszállító vállalatok többnyire alvállalkozóként működnek, esetleg költségvetési szerveknek értékesítenek, kiválasztásuk pedig legtöbbször tenderezzéssel történik. Így adott árak mellett a költségek leszorításával tudnak elsősorban profitot realizálni.

A korábbi stratégiatípusokkal többé-kevésbé egybevág a másik három stratégiatípus: az Alkalmazkodó, a Technológia vezérelte és a Vezető. Az Alkalmazkodó vállalatokra vevőik megrendeléseire igazodó rugalmas gyártás és így az ügyfélközpontúság a legjellemzőbb.

A Technológia vezérelte csoportra a termékminőség és az innovációs képesség egyaránt jellemző, viszont az ügyfélközpontúság, az irányítás hatékonysága és a költségdiktálás a legkevésbé sem jellemzőek. Ezek a kutató vállalatok többnyire sajátos vállalati kultúrával is rendelkeznek, számukra többnyire a kutatólaboratóriumukban végbemenő tudományos, felfedező tevékenység a legfontosabb; ez határozza meg piaci kínálatukat. Ez a csoport szintén fellelhető a korábbi két kutatás csoportjai között, és mint akkor, most is a magas technológiai színvonalhoz és a K+F tevékenységhez köthető.

A Vezető vállalatok csoportjánál kiemelkedik az irányítási hatékonyság fontossága, a magas cégérték és a növekedés. Annak ellenére, hogy a 2004-es stratégiatípusok mutatnak némi



hasonlóságot a korábbi vizsgálatok csoportjaival, fontos azonban leszögeznünk, hogy közöttük jelentős különbségek is vannak. A három felmérésből kibontakozni látszik az a tendencia, hogy a vállalatok egyre „tudatosabban” veszik fel a versenyt, vagyis a piaci lehetőségek szerint a versenystratégiák széles skáláját felvonultatják.” (Balaton et. al. 2006. 40-41. oldal)

A stratégiatípusok azonosításán, valamint az egyes típusok jellemzőinek elemzésén kívül még a záró tanulmány **vállalatfelvásárlásokkal** foglalkozó fejezete tartalmaz a disszertáció tárgya szempontjából fontos tényezőket. Felvásárlás vagy összeolvadás a vizsgált minta 30%-ánál (90 vállalatnál) történt az 1999-es felméréskor, s 24,3%-ánál (73 vállalat) a 2004-es felméréskor. A felvásárlások döntő hányada (2004-ben 76,1%-a) úgynevezett „barátságos” felvásárlás keretében történt.

Annak ellenére, hogy „ a kérdőíves felméréseknél a vállalatfelvásárlásokra és – összeolvadásokra úgy tekintettünk, mint az erőforrás-rések betömésének eszközeire”....”az adatok vizsgálata során nem csak az erőforrásokra, hanem a cégértékre vonatkozó eredmények is születtek. „Az adatok vizsgálata során megállapítható, hogy a termelékenység, a jövedelmezőség és a bevételek (melyek egymással szoros ok-okozati összefüggésbe hozhatók) többnyire javultak. A hazai piaci részesedés és az új termékek fejlesztése jelentősebben nem változott, míg a foglalkoztatottak létszámának változása egyenlő eloszlást mutat a különböző mértékű és irányú változások között. A vállalatok jelentős hányada tehát növelte teljesítményét a tulajdonosváltást követően. „ (Balaton et al. 2006 75. oldal)

„Összefoglalva, az elmúlt 5 évben nőtt a felvásárlási hajlandóság a hazai vállalatok körében, amit a stabilizálódott piaci pozícióknak, a teljesítmény kedvező alakulásának, és a verseny fokozódásának tudhatunk be. Sok vállalat kerülhet olyan helyzetbe is, hogy amennyiben nem tud növekedni, saját maga válhat felvásárlási célponttá, ezért helyenként a növekedést nem belső, hanem külső kényszer miatt kell megvalósítani. Stratégiai szempontból a felvásárlásokról való döntés a legnagyobb hatásúak közé tartozik, a vállalatok életében viszonylag ritkábban fordul elő, nem kevés kockázatot rejt magában, és nehezen visszafordítható lépés. Hazai mintán végzett megfigyeléseink alátámasztották azt a kiinduló állításunkat, hogy *a felvásárlások és –összeolvadások az értékteremtés eszközei* a vállalatvezetés kezében. A felmérés eredményei alapján tehát arra számíthatunk, hogy a közeljövőben a hazai vállalatok aktívabban vesznek részt felvásárlásokban, illetve határokon átívelő ügyletekben vevőként jelennek majd meg, stratégiai szándékaikat tekintve előtérbe kerül a nemzetközi terjeszkedés megvalósítása.” (Balaton et. al. 2006. 76. oldal)

A „Vállalati stratégiák az EU-csatlakozás időszakában” című zárótanulmány előbbiekben kiemelt megállapításai – a részletes ismertetés itt nem lehet célunk – rámutat azokra a lehetséges kapcsolatokra, amelyek a kutatás és a disszertáció témája között fennállnak. A kutatók fő vizsgálati közege nem a középvállalatok csoportja volt, de mivel a 2004-es mintában a középvállalatok alkotják a minta 57,3%-át, feltehetőleg az erre a csoportra fókuszáló elemzésem is értelmezhető eredményeket ad majd.

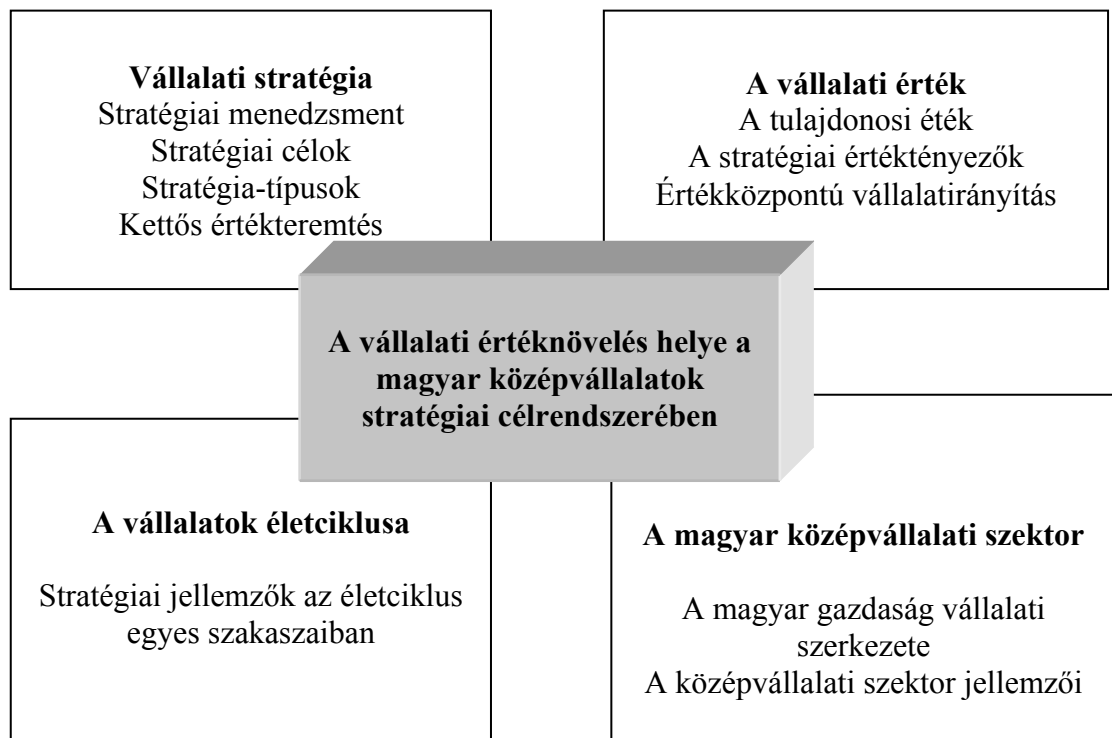
3. A versenyelőny és a vállalati érték szerepe a középvállalatok stratégiai célrendszerében - kutatási modell

3.1 A középvállalatok stratégiai célrendszerének alakulását befolyásoló tényezők rendszerezése – a kutatási modell

A vállalatok stratégiai célrendszerét állítottam dolgozatom középpontjába, ezen belül is azt a kérdést, hogy a sokrétű stratégiai célok hogyan, milyen tényezőktől függően rendeződnek célhierarchiába.

Disszertációmban abból a modellből indulok ki, hogy a vállalat alapvető céljának elfogadása, valamint a vállalat küldetésének meghatározása alapján kialakított stratégiai célok két fő pillérre épülnek: a versenystratégiai célokra és az értéknövelést középpontba állító stratégiai célokra. Azt állítom, hogy e két cél-csoport az egyes vállalatok stratégiájában eltérő súllyal, eltérő prioritással, s adott vállalat életciklusa alatt is változó módon jelenik meg. Ugyanakkor a stratégia megvalósításának folyamatában e két tényezőcsoport egymással szoros kölcsönhatásban áll; akármelyik cél-csoport kerül egy adott vállalat célrendszerében előtérbe a másikhoz képest, a stratégia megvalósítása hat a másik cél-csoport elemeire is.

Az eddigi fejezetekben a stratégiai célrendszerrel kapcsolatos megközelítésem négy szakmai / elméleti pillérét tekintetem át. **A 3. és 4. fejezetben arra a kérdésre koncentrálok, hogyan jellemezhető az értéknövelő célok helye a középvállalatok stratégiai célrendszerében.**



A kutatók és a vállalatvezetők egy része a versenysztratégiai célokat és az értéknövelést középpontba állító stratégiai célokat szembenállónak, ha nem is egymást kizárónak, de ellentétesen hatónak értékeli. Rappaport könyvében részletezi, mik azok a hiedelmek, amelyek miatt gyakran konfliktust érzékelnek a versenyelőny és a tulajdonosi érték között. Hangsúlyozza, hogy a versenyelőny megalapozása és kihasználása révén bekövetkező változások hatása megjelenik a vállalat értékét kifejező mutatókban is.

Ugyanezt a problémát Reszegi László más szemszögből veti fel (Reszegi 2004). Arra a kérdésre, hogy érvényesül-e az értékmaximalizáló stratégia a magyar gazdaságban, a következő választ adja: **„A vállalatok értéke nő, de az értéknövelő stratégia szerepe nem. Akkor mi történik? Az, hogy más stratégiai döntések az értéknövelés irányába hatnak.”**

A vállalati értékkel kapcsolatos nézetek sokszínűségének egy lehetséges magyarázata a vállalati érték relatív volta: az egyik kérdés ugyanis, hogyan tudunk a vállalatban többletértéket előállítani, a másik pedig, hogy tudunk-e

másoknál jobban többletértéket előállítani. Ezt a két szempontot együtt kell érvényesíteni a piacgazdaságban, s a végső mérlegelést, a vállalati célok és teljesítmények visszaigazolását a fogyasztók döntése mutatja meg.

Mindezek tudatában mégis fel kell tenni a kérdést: **mi a jellemzi az értéknövelő és a versenystratégiai célok viszonyát a magyar vállalatok, ezen belül főként a középvállalatok körében?**

Erre a kérdésre több módon keresem a választ.

- Elsőként összeállítom azoknak a tényezőknek a „térképét”, amelyek véleményem szerint a leginkább befolyásolják a stratégiai célok jellegét, prioritását, tartalmát.
- Ezt követően megfogalmazok néhány hipotézist a további kutatás számára.

Végezetül bemutatom az eddig áttkintett elméleti alapok alkalmazásával végzett empirikus vizsgálataim eredményét.

3.2 A középvállalatok stratégiai célrendszerének alakulását befolyásoló tényezők rendszerezése

Ebben a részben rendszerezem a hazai középvállalatok stratégiai célrendszerét, valamint annak változásait befolyásoló főbb tényezőkről eddig összegyűjtött megközelítéseket és szempontokat annak érdekében, hogy a kialakított struktúra alapul szolgáljon a mélyinterjú vizsgálatához. A felvázolt tényezők esetenként még hiányosak, hiszen ezek teljesebbé tétele lesz a kutatási munka egyik feladata, s a kutatási fázisban a most megfogalmazott tényezők és hipotézisek módosulhatnak és kiegészülhetnek.

A disszertációm 2. fejezetében leírtak alapozzák meg azt az állítást, hogy körülhatárolhatóak azok a fő tényezőcsoportok, amelyek a két fő stratégiai célcsoport kiegyensúlyozott érvényesítését átbillentik egyik vagy másik célcsoport javára. Abból indulok ki, hogy valamelyik stratégiai fő célcsoport domináns

helyzetbe kerülését, vagy más szóval prioritását döntően három tényezőcsoport befolyásolja:

- a vállalat életciklus egyes szakaszváltásainál szükségképpen bekövetkező irányváltások, amelyek a stratégiai célok megfogalmazásában is megjelennek,
- a vállalat tulajdonosi és menedzsment szerkezetének jellemzői és az ezekben bekövetkező lényeges változások, valamint
- a vállalat működése során bekövetkezett speciális „élethelyzetek”.

A következő pontokban részletezem azokat az összefüggéseket, amelyek az egyes stratégiai célok, valamint az előbb felsorolt három fő tényező között fennállnak. Ezen belül a 23. és 24. ábra felhasználásával részletezzük azt a gondolatot, hogy **a vállalati életciklus különböző szakaszaiban eltérő súllyal jelennek meg a stratégiai értéktényezők.**

a.) Azt feltételezzük, hogy összefüggés van az adott vállalat életciklusban elért pozíciója és a két fő stratégiai cél-csoport prioritása között.

A köztük lévő kapcsolatot a következő ábra mutatja:

23. ábra: A stratégiai célok és a vállalati életciklus-szakaszok összefüggése

Stratégiai cél-csoportok	A vállalati életciklus szakaszai			
	Induló	Növekedő	Érett	Visszaeső
Versenyelőnyre építő stratégiai célok	Dominánsak	Dominánsak	Kiegyensúlyozottan érvényesülnek	Elemi fennmaradnak
Értéknövelésre összpontosító stratégiai célok	Nem jellemzőek	Megjelennek		Elemi fennmaradnak

b., A stratégiai értéktényezők szerepe is változik a vállalati életciklus egyes szakaszaiban.

Az életciklus különleges időszaka az induló szakasz, amelyben a pénzügyi értéktényezők hálójában vázolt tényezők többsége igen erős hatást gyakorol a vállalat értékének alakulására. A vállalati életciklus későbbi szakaszaiban csökkenő a szerepe a működési pénzáramlást alakító értéktényezőknek, s felértékelődnek a maradványértéket befolyásoló tényezők.

24. ábra: A pénzügyi értéktényezők a vállalati fejlődés különböző szakaszaiban (Reszegi, 2004)

<i>Értéktényezők</i>	<i>Induló</i>	<i>Növekedő</i>	<i>Érett</i>	<i>Visszaeső</i>
Árbevétel növekedés	magas	magas	0	negatív
Fedezeti hányad	változó	magas	közepes	alacsony
Működőtőke-befektetés	magas	magas	0	csökkenő
Befektetés/amortizáció	magas	magas	konstans	alacsony
Tőkeköltség és kockázat	nagyon magas	magas	közepes	alacsony
Előrejelzési idő	rövid	hosszú/ közepes	hosszú	rövid/ közepes
Maradványérték	magas	magas	közepes	közepes

Az ábra arra is felhívja a figyelmet, hogy **az induló vállalkozások értékének alakulásában igen nagy a szerepe a bemutatott értéktényezőknek, ugyanakkor ebben a szakaszban jellemzően alacsony szintű még a tulajdonosok és vezetők értéktudatossága, valamint a kulcs értéktényezők azonosításának és befolyásolásának képessége.** Ezért ebben a vállalati életszakaszban **az értéktudatosság megjelenése különösen fontos,** de gyakran nélkülözött tényezője a sikeres stratégiának.

A 24. ábra a Rappaport-féle pénzügyi értéktényező-háló egyes elemeinek változó szerepét mutatja be a vállalati életciklus egyes szakaszaiban. Hasonló tendenciák felvázolhatóak a főbb nem-pénzügyi értéktényezők tekintetében is, amit a 25. ábrán mutatok be. A vállalati értéktényezők és az életciklusok kapcsolata egy viszonylag kevésbé kutatott terület, alátámasztását inkább az egyes vállalatok életpályáját elemző írásokban találhatunk.³⁸

³⁸ Példaként említhető a Vállalati stratégia című könyv bevezető esettanulmánya (Könczöl et al. 2007 11. oldal)

25. ábra: A nem-pénzügyi értéktényezők a vállalati fejlődés különböző szakaszaiban

<i>Értéktényezők</i>	<i>Induló</i>	<i>Növekedő</i>	<i>Érett</i>	<i>Visszaeső</i>
Know-how, szabadalom	magas	magas	közepes	alacsony
Védjegy	alacsony	magas	magas	magas
Technológiák, eljárások	alacsony	magas	magas	közepes/ alacsony
Márkanevek	alacsony	magas	magas	magas
Ügyfelek, kapcsolatok	alacsony	közepes	magas	magas
Humán erőforrások (tapasztalat, tudás)	alacsony	közepes	magas	magas
Szervezeti képességek (rugalmasság, alkalmazkodókép.)	alacsony	magas	magas	alacsony
Menedzsment (elkötelezettség, kreativitás)	magas	magas	közepes	közepes

A mélyinterjúk során az értéktényezők és az életciklus viszonyára részletesen ki szeretnék térni, s ehhez az alábbi, egyszerűsített formát fogom alkalmazni.

26. ábra: A stratégiai értéktényezők szerepe a vállalati életciklus egyes szakaszaiban

Stratégiai értéktényezők	A vállalati életciklus szakaszai			
	Induló	Növekedő	Érett	Visszaeső
Pénzügyi értéktényezők	magas	magas	konstans	alacsony
Nem pénzügyi értéktényezők	alacsony	növekvő	növekvő	jelentőssé is válhat

c.) A két fő stratégiai cél-csoport kiegyensúlyozott működésének időszakában is előfordulhatnak olyan sajátos vállalati „élethelyzetek”, amelyek valamelyik cél-csoport dominanciáját, prioritását váltják ki. A legjellemzőbb ilyen „élethelyzeteket” és stratégiai hatásaikat a 27. ábrán foglalom össze.

27. ábra: A stratégiai célok és a vállalatok sajátos „élethelyzetének” összefüggése

Stratégiai cél-csoportok	Néhány speciális vállalati „élethelyzet”			
	Egyesülés, felvásárlás előkészítése	Diverzifikáció, regionális terjeszkedés	Tőkebevonás	Működési válság
Versenyelőnyre építő stratégiai célok		Dominánsak		Dominánssá válhat
Értéknövelésre összpontosító stratégiai célok	Dominánsak		Dominánsak	Dominánssá válhat

d.) Az életciklus szakaszain kívül a tulajdonosi és menedzsment szerkezet jellemzői, valamint azok változása is meghatározó hatással lehet a két stratégiai cél-csoport viszonyára. E tényezők vizsgálatának egy lehetséges keretét a 28. ábrán mutatom be.

28. ábra: A stratégiai célok és a tulajdonosi/menedzsment szerkezet összefüggése

A tulajdonosi és menedzsment szerkezet néhány kiemelt jellemzője	Versenystratégiai célok	Értéknövelő stratégiai célok	Egyéb szempontok
A tulajdonosi és menedzsment szerep összefonódik	gyakori	ritka	változik az életciklus előrehaladásával
Külföldi cég többségi tulajdonában van /leányvállalat			a külföldi tulajdonos céljai dominálnak
Tőzsdén jegyzett társaság		dominánsak	
A tulajdonosi és menedzsment szerep szétválasztására készülnek		növekvő szerep	
Tőkebevonás szükséges a további fejlődéshez		növekvő szerep	

4. Hipotézisek - kutatási módszerek - eredmények

4.1 Hipotézisek

A 3.1 és 3.2 pontban összefoglalt koncepcionális kapcsolódások az alapjai azoknak a kutatási hipotéziseknek, amelyeket a magyar középvállalatok által követett stratégiai célok tekintetében megfogalmaztam:

H1 A magyar középvállalatok körében a deklarált stratégiai célok között ritkán jelenik meg a vállalat értékének, vagy a tulajdonosi értéknek a növelése, de többségüknél már kialakult az értéktudatosság.

H2 A középvállalatok vezetői és tulajdonosai körében gyakoriak az olyan cél-megfogalmazások, amelyek a versenystratégiai és az értéknövelő stratégiai cél-csoport kiegyensúlyozott érvényesítésére utalnak. (Ez gyakran a „versenyképességünk javítása kielégítő tulajdonosi hozam mellett” megfogalmazásban hangzik el.)

H3 Vállalati életpályák igazolják, hogy a pénzügyi és nem pénzügyi értéktényezőknek a szerepe lényeges eltérést mutat a vállalati életciklus egyes szakaszaiban.

H4 A 3.2.d, pontban megfogalmazott vállalati „élethelyzetekben” dominánssá válnak a stratégiai értéktényezők és az értéknövelési célok.

4.2 A kutatás módszertana

A disszertációm készítése során alapvetően kvalitatív kutatási módszerekre támaszkodom, ezen belül három információs forrástípust használok.

➤ A Versenyképesség Kutató Központ adatbázisának elemzése

A Versenyképesség Kutató Központ kutatási eredményeit a 2.5 részben már bemutattam. Ebben a kutatási programban személyesen nem vettem részt, de a Kutató Központ lehetővé tette a számomra, hogy a felmérés adatbázisát felhasználva vizsgáljam a következőket:

1. Kimutatható-e a három különböző időpontban lebonyolított felvétel adatbázisa alapján, hogy történt-e elmozdulás a megkérdezett vállalatok körében az értékorientált stratégiák irányába? Mivel a kérdőívek ilyen kérdést közvetlenül nem tartalmaztak, a vizsgálatot közvetett tényezők alapján lehet elvégezni.
2. Vizsgálati célcsoportomra – a középvállalatok körére – szűkített adatfeldolgozást és elemzést készítek a stratégiai irányultság tényezőiről.

Ez az adatbázis elsősorban a H1 hipotézis vizsgálatát segítheti elő.

➤ **A kis-és középvállalati szektor gazdasági adatainak elemzése**

A felhasznált statisztikai adatok elemzése révén szintén a H1 hipotézist érintő megállapítások lehetőségét keresem.

➤ **Strukturált interjúk középvállalatok vezetőivel és tulajdonosaival**

Irodalmi és sajtópublikációk, valamint saját tanácsadói tapasztalataim alapján kiválasztottam egy olyan magyar középvállalati kört, amelyek vezetőivel mélyinterjút készítettem. Ennek a kutatási fázisnak az eredményei segítik a H2, H3 és H4 hipotézis vizsgálatát.

4.3 A középvállalatok stratégiai jellemzői a Versenyképesség Kutató Központ adatbázisának elemzése alapján

4.3.1 Az elemzés háttere és módszertana

Az elemzéshez felhasználtam a Versenyben a világgal kutatási program műhelytanulmányainak megközelítéseit és kutatási alapelveit, az egyes tanulmányokra külön csak azok megállapításainak tényszerű felhasználásakor utalok.³⁹

³⁹ A tanulmányok a Versenyképesség Kutatások Műhelytanulmány-sorozat címen érhetőek el a Budapesti Corvinus Egyetem honlapján.

A 4.3.2. fejezet vizsgálataihoz módszertani alapként döntően Wimmer Ágnes és Csesznák Ágnes tanulmánya szolgált⁴⁰. Tanulmányuk 2. fejeztében tíz szempont szerint jellemzik a mintában szereplő vállalatokat, jelen tanulmányban pedig e szempontok felhasználásával igyekszünk kimutatni a középvállalatok jellemzőit a mintában és rámutatni a teljes minta és annak középvállalati részalmlaza közti jelentősebb eltérésekre.

4.3.2 A középvállalati minta jellemzői az új vállalati besorolási rendszer szerint

A kérdőíves felmérések harmadik sorozata 2004-ben zajlott, az elemzésekre, feldolgozásra már 2005-ben került sor. A kutatási tanulmányok természetesen az adatfelvétel időpontjában hatályos vállalati besorolási rendszer szerint kategorizálták a vállalatokat, de 2005 januárjától Magyarországon is hatályba lépett az Európai Unió sztenderdjeihez alkalmazkodó vállalati besorolási rendszer.⁴¹

A következőkben megvizsgáljuk, hogy amennyiben már a felmérés időszakában a 2005. januárjától bevezetett, az Európai Unió sztenderdjeihez alkalmazkodó vállalati besorolási rendszer lett volna érvényben, ez hogyan hatott volna a felmérésben szereplő vállalatok kategóriák szerinti szerkezetére.

A 6. táblázatban az „Eredeti besorolás” adatai a Wimmer-Csesznák tanulmány 3. táblázatából származnak, az EU besorolás adatok saját számításom eredményei. A létszám szerinti kategóriák nem változtak az új besorolási rendszerben, ezért az eltéréseket csak az árbevétel és az eszközérték alapján mutatjuk be.

Az összehasonlításból azt a következtetést vonhatjuk le, hogy – akárcsak a teljes hazai vállalati körben – a felmérési minta szerkezetében is lényeges módosulást okoz az új EU kategóriák bevezetése. Az eszközérték és az árbevétel alapján képzett kategóriákban egyaránt jelentősen megemelkedik a kisvállalati kör aránya, s csökken a nagyvállalatoké. Ugyanakkor igen érdekes összefüggést mutat a középvállalati kör

⁴⁰ Wimmer Ágnes – Csesznák Ágnes: Vállalati jellemzők és összefüggéseik az EU csatlakozás idején – A „Versenyben a világgal” kutatási programban résztvevő vállalatok jellemzése (3. számú Műhelytanulmány 2007)

⁴¹ A változást részletesen bemutattam a 2.4.1 pontban

adatainak alakulása: a középvállalatok száma ugyan az EU besorolás szerint úgy az eszközérték, mint az árbevétel alapján csökken a mintában az eredeti besoroláshoz képest, de részarányuk az eszközérték szerint alig változik, az árbevétel alapján számítva viszont igen számottevően csökken. Ez arra utal, hogy a mintában a vállalatok megoszlásában nagyobb átrendeződést eredményezett az árbevételi szempont, mint az eszközérték szerinti besorolás. Másképpen fogalmazva: az eredeti vállalati méretbesorolásban a felmérésben szereplő középvállalatok árbevétel szerint inkább a kategóriájuk „nagyobbjaihoz” tartoztak (árbevétel szerint 116, de eszközérték szerint csak 95 tartozott a középvállalat körbe), de az új besorolás szerint árbevétel alapján sokkal többen „csúsztak le” közülük a kisvállalatok közé, mint eszközérték alapon.

6. táblázat: A minta vállalatméret szerinti jellemzése

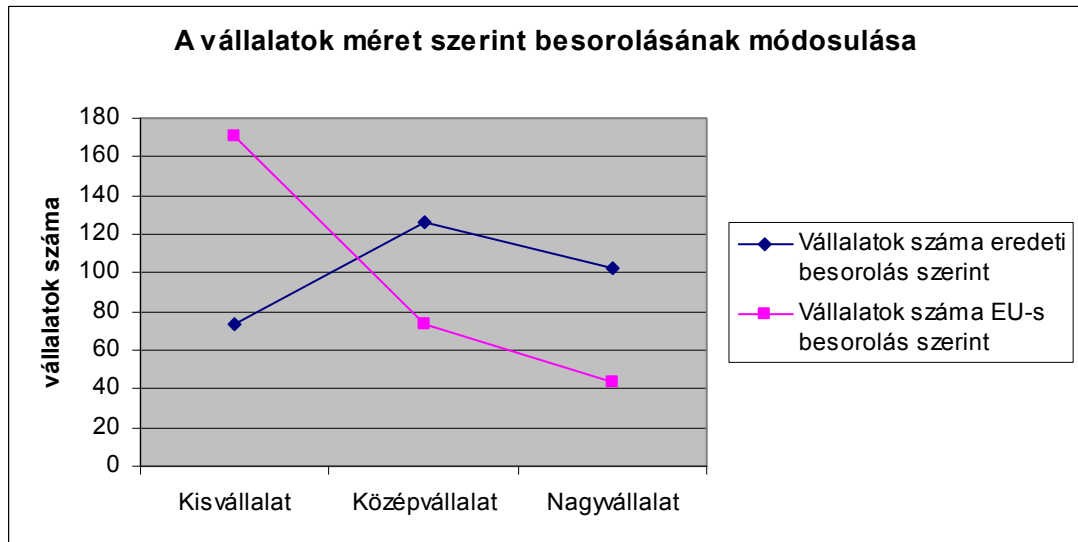
Létszám	Vállalatok száma		Teljes mintában %		Besorolt %	
Kisvállalat	15		4,98		5,05	
Középvállalat	170		56,48		57,24	
Nagyvállalat	112		37,21		37,71	
Összesen	297		98,67		100	
Hiányzó	4		1,33			
Teljes Minta	301		100			
Eszközérték	Vállalatok száma		Teljes mintában %		Besorolt %	
	Eredeti	EU-s	Eredeti	EU-s	Eredeti	EU-s
Kisvállalat	86	93	28,57	30,89	31,16	48,94
Középvállalat	95	64	31,56	21,26	34,42	33,68
Nagyvállalat	95	33	31,56	10,96	34,42	17,36
Összesen	276	190	91,69	63,12	100	100
Hiányzó (missing)	25	25	8,31	8,3		
Értékhatarokba nem fért bele		86		28,57		
Teljes minta	301	301	100	100		
Árbevétel	Vállalatok száma		Teljes mintában %		Besorolt %	
	Eredeti	EU-s	Eredeti	EU-s	Eredeti	EU-s
Kisvállalat	83	110	27,57	36,54	29,23	48,88
Középvállalat	116	72	38,54	23,92	40,85	18,66
Nagyvállalat	85	43	28,24	14,28	29,93	14,28
Összesen	284	225	94,35	74,75	100	100
Hiányzó (missing)	17	17	5,65	5,64		
Értékhatarokba nem fért bele		59		19,6		
Teljes minta	301	301	100	100		

A vállalatok méret szerinti kategóriákba sorolásának statisztikai, működési és elemzési jelentősége mellett még van egy lényeges szerepe: fontos szempont a vállalati támogatások és pályázati lehetőségek elbírálásánál is. Az Európai Unió és a hazai támogatási rendszer egyaránt kiemelt célcsoportjának tekinti a kis-és középvállalatokat, ám a támogatások feltételeként gyakran használnak két további feltételt: az adott vállalatnak a támogatás elnyeréséhez mindhárom kategóriaképző tényező szerint az adott csoportba kell tartoznia, valamint hazai magánszemélyek,

vagy magánszemélyek tulajdonában lévő társaságok többségi tulajdonában kell lenniük.

A mintában szereplő vállalatok méret szerinti besorolásának változását a 29. ábrával is illusztráljuk.

29. ábra: A mintában szereplő vállalatok méret szerinti besorolásának módosulása



Megvizsgáltam a három vállalati kategória-képző tényező kölcsönhatását is kereszt táblák segítségével. Az eredményeket a 12- -14. melléletek tartalmazzák. A mindhárom tényezőt figyelembe vevő vállalati csoportok az új EU besorolás szerinti kategóriákban a következő képet mutatják:⁴²

⁴² Az „Eredeti besorolás” adatai a Wimmer-Csesznák (2007) tanulmány 5. táblázatából származnak

7. táblázat: A vizsgált vállalatok méret szerinti besorolása mindhárom csoportképző tényező együttes alkalmazásával

	Vállalatok száma		%		
	Eredeti	EU-s	Eredeti	EU-s besorolt	EU-s teljes
Kisvállalat ⁴³	73	171	24,3	59,6	56,8
Középvállalat	126	73	41,9	25,4	24,3
Nagyvállalat	102	43	33,9	15,0	14,3
Összesen	301	287	100,0	100,0	95,4
Nem besorolható ⁴⁴		14			4,6
Összesen		301			100,0

A 7. táblázatból levonható következtetés, hogy az eredeti besorolások, amelyek esetében az árbevétel és a létszám alapján készültek, és még a nem-EU-s besorolási határokat használták fel, a középvállalatok köre számottevően magasabb volt (41,9 % az eredeti és 25,4 % az új besorolás szerint). Ha viszont támogatási szempontból vizsgáljuk a kis- és középvállalati kört együttesen, akkor a szigorúbb, de jogszabályok szerint megalapozott besorolás nyomán a mintában szereplő vállalatok 89 %-a lenne jogosult KKV támogatásokra a korábbi besorolás szerinti 66,2%-hoz képest. Ez támogatási jogosultságukat tekintve egyértelműen kedvezőbb helyzetbe hozza a mintában szereplő kis- és középvállalatokat.

A besorolások változását végezetül megvizsgáljuk a tulajdonviszonyokra vonatkozó feltételek szempontjából is. (8. táblázat)

Azt állapíthatjuk meg, hogy a középvállalatok körében lényegesen magasabb a többségi belföldi tulajdonban lévő vállalatok aránya, mint a minta egészében. Ezzel szemben a többségi külföldi tulajdonú cégek számottevően kisebb arányt képviselnek a középvállalati körben, mint a teljes mintában. A középvállalatok körében magas

⁴³ Ide soroltuk az olyan vállalatokat is, amelyeknél a létszám és az árbevétel közül valamelyik azt mutatta, hogy kisvállalat lenne, a másik változó pedig valami mást, az eszközérték pedig 500.000 ezer HUF alatt volt, tehát egy kisvállalat alatti (mikrovállalati) kategóriába kerülne. Ahol csak egy változónál volt érték, valamint a korábbi évek adatai is hiányoztak, vagy nem segítettek, azt a vállalatot aszerint az 1 változó szerint soroltuk be, vagy úgy soroltuk a kisvállalatokhoz, hogy a létszáma szerint középvállalat, más változójánál az adott évben nem volt érték, de a korábbi évekre vonatkozó pénzügyi adatokból a kisvállalati kategóriába sorolódott.

⁴⁴ A megadott kritériumok szerint nem besorolható, mert a döntésnél figyelembe vehető három változó más-más besorolást mutat, vagy ha valamelyik értéke hiányzik, akkor a másik kettő eltérő besorolást eredményezne, s ezen esetekben a pénzügy adatbázis korábbi évekre vonatkozó adatai sem segítenek, mert ott sem szerepelnek értékek.

többségi belföldi tulajdoni arányt nem befolyásolja számottevően, hogy az eredeti, vagy a szigorúbb EU-s követelményrendszer szerinti vállalati kört vizsgáljuk.

8. táblázat: A középvállalatok és a teljes mintában szereplő vállalatok jellemzése a többségi tulajdonos típusa alapján

	Középvállalatok száma		Összes %	Besorolt %		Teljes minta: Vállalatok száma	Teljes mintában %	Besorolt %
	Eredeti	EU-s		Eredeti	EU-s			
Többségi állami tulajdon	30	18	23,8	25,86	24,7	86	28,6	30,2
Többségi belföldi (nem állami) tulajdon	70	45	55,55	60,34	61,6	141	46,8	49,5
Többségi külföldi tulajdon	16	10	12,69	13,79	13,7	58	19,3	20,4
Összesen	116	73	92,06	100,0	100,0	285	94,7	100,0
Hiányzó	10		7,93			16	5,3	
Teljes minta	126		100,0			301	100,0	

4.3.3 A középvállalati kör működésének, tevékenységének jellemzői a mintában szereplő vállalatoknál

További elemzésünkben az eredeti felmérés szerinti kategóriák alapján vizsgáljuk a középvállalatok csoportjának sajátosságait, az új EU-s besorolások hatásait a továbbiakban nem követjük.

Azt a módszert alkalmaztam, hogy a Wimmer – Csesznák tanulmányban szereplő valamennyi tényezőt tekintve elvégeztem a középvállalatokra vonatkozó számításokat. A szöveges elemzésben azonban csak azokat a tényezőket emelem ki, amelyek jelentősen eltérnek a minta egészére vizsgált tendenciáktól (jelentősnek általában a 3%-ot meghaladó arányeltolódásokat tekintem).⁴⁵

Elsőként a vállalatok főtevékenységében mutatkozó különbségeket tekintjük át.

⁴⁵A feldolgozott táblázatok teljes körét Könczöl (2007a) tartalmazza.

9. táblázat: A vállalatok megoszlása ágazati hovatartozás szerint

	Középvállalatok	%	Teljes minta – Vállalatok száma	%
Mezőgazdaság	11	8,73	26	8,6
Kitermelő ipar	2	1,58	2	0,7
Feldolgozóipar	60	47,61	154	51,2
Energiaszolgáltatás	7	5,55	21	7
Építőipar	8	6,34	17	5,6
Kereskedelem	19	15,07	29	9,6
Szolgáltatás	15	11,9	40	13,3
Közösségi szolgáltatás	4	3,17	12	4
Összesen	126	100,0	301	100,0

10. táblázat: A fő tevékenység ágazati besorolása és a létszám szerinti vállalati csoportok

	Létszám szerinti méret				Összesen	%
	Kisvállalat	Középvállalat	%	Nagyvállalat		
Mezőgazdaság	3	14	8,28	8	25	8,44
Kitermelő ipar		2	1,18		2	0,67
Feldolgozóipar	4	88	52,07	60	152	51,35
Energiaszolgáltatás		9	5,32	12	21	7,09
Építőipar	3	10	5,91	4	17	5,74
Kereskedelem	3	22	13,01	4	29	9,79
Szolgáltatás	1	16	9,46	21	38	12,83
Közösségi szolgáltatás	1	8	4,73	3	12	4,05
Összesen	15	169	100,0	112	296	100,0

A 9. és 10. táblázat adatai szerint a mintánkban a középvállalatok a feldolgozóiparban és a kereskedelem területén jóval nagyobb arányt értek el, mint az adott ágazat a minta egészében. A kérdés az, hogy a középvállalatok magas aránya a kereskedelemben és a feldolgozóiparban kizárólag a mi mintánk sajátossága, vagy hasonló arányok figyelhetők meg a gazdaság egészét tekintve is? A 2. melléklet, s más statisztikai adatok is azt mutatják, hogy a kereskedelem jellemzően egy olyan ágazat, ahol nemzetközi tapasztalatok szerint magasabb a középvállalatok részaránya, mint a gazdaság összes szereplője körében. A másik olyan ágazat, amelyben a gazdaság egészét tekintve kiemelkedő a középvállalatok aránya, az

építőipar, a felmérés mintájában azonban az építőipari középvezetők aránya lényegében megegyezik az építőipar teljes mintabeli reprezentációjával.

Második tényezőként a tulajdonosi jellemzőket vizsgáljuk.

A középvezetők köre nem mutat lényeges eltérést a minta egészétől abban a tekintetben, hogy mennyire van többségi tulajdonosa, valamint hogy volt-e állami tulajdonú jogelődje. Viszonylag jelentős az eltérés azonban abban a tekintetben, hogy milyen arányt birtokolnak a cégekben a külső és a belső tulajdonosok.

11. táblázat: A vállalatok jellemzése a többségi tulajdonos típusa alapján

	Közép- vállalatok	Teljes %	Besorolt %	Vállalatok száma	Teljes mintában %	Besorolt %
Többségi belső tulajdon	37	29,36	34,25	82	27,2	30,1
Többségi külső tulajdon	71	56,34	65,74	190	63,1	69,9
Összesen	108	85,71	100,0	272	90,4	100,0
Hiányzó	18	14,28		29	9,6	
Teljes minta	126	100,0		301	100,0	

Az adatok szerint a középvezetési körben magasabb a többségi belső tulajdonosok és alacsonyabb a többségi külső tulajdonosok aránya, mint a minta egészében. A középvezetéseket tekintve ez gyakran megfogalmazódó feltételezés, amit a mintánk adatai tényszerűen is alátámasztanak.

Amennyiben a domináns tulajdonos, valamint az ágazati besorolás, illetve a fő tevékenység szerinti besorolás közötti kapcsolatot vizsgáljuk, akkor azt láthatjuk, hogy a feldolgozóiparban, ezen belül a gépészetben és a fémfeldolgozás területén, valamint a kereskedelemben tér el lényegesen a középvezetők és a teljes minta aránya. A részletes adatokat a 15-18. mellékletek tartalmazzák.

Harmadikként a piaci célok és az exportorientáció jellemzőit vizsgáltuk.

Megállapítottuk, hogy a középvállalati jellemzők a piaci célok és a piaci koncentráció tekintetében nem térnek el lényegesen a minta egészétől. Nagyon lényeges eltérések vannak azonban az exportadatok tekintetében.

A 12. táblázat adatai szerint a középvállalatok az alacsonyabb export-arány kategóriában magasabb, de az 51%-ot meghaladó export részarányok esetében alacsonyabb értékeket értek el a mintában szereplő vállalatok egészénél. Vagyis a középvállalatoknak jellemzően nem sikerül az 50 % feletti export-részarányt elérők körébe kerülni, teljesítményük az export-részarányt tekintve elmarad a minta egészétől.

12. táblázat: A vállalati kör jellemzése az exportorientáció alapján

Kategória elnevezése	Határok (export részaránya)	Középvállalatok				Teljes minta		
		Vállalatok száma	Teljes mintában %	Besorolt %		Vállalatok száma	Teljes mintában %	Besorolt %
Nincs exporttevékenység	0%	45	35,71	40,9	>	101	33,6	38,8
Nincs jelentős exporttevékenység	0-10%	20	15,87	18,18	>	43	14,3	16,5
Alacsony exporttevékenység	11-25%	12	9,52	10,9	>	26	8,6	10
Közepes exporttevékenység	26-50%	15	11,9	13,63	>	28	9,3	10,8
Jelentős exporttevékenység	51-75%	6	4,76	5,45	<	24	8	9,2
Domináns exporttevékenység	76% felett	12	9,52	10,9	<	38	12,6	14,6
Összesen		110	87,3	100,0		260	86,4	100,0
Hiányzó		16	12,69			41	13,6	
Teljes minta		126	100,0			301	100,0	

Negyedik tényezőként a változásokhoz való viszonyt vizsgáljuk.

13. táblázat: A vállalatok jellemzése a változásokhoz való viszony alapján

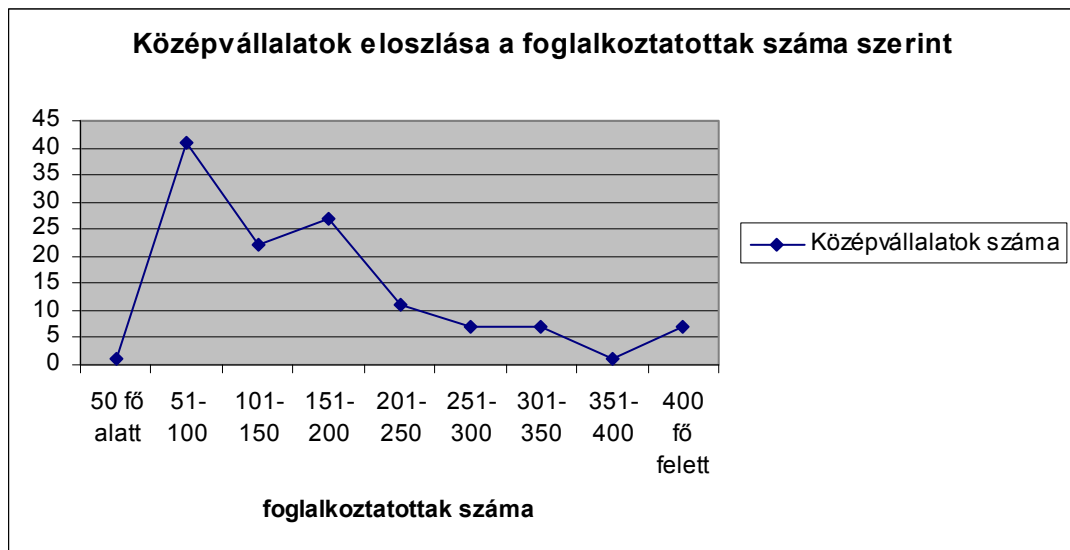
Kategória elnevezése	Középvállalat			Teljes minta		
	Vállalatok száma	Teljes mintában %	Besorolt %	Vállalatok száma	Teljes mintában %	Besorolt %
A változásokat nehezen követők	16	12,69	12,69	41	13,6	13,8
A változásokra késve reagálók	45	35,71	35,71	110	36,5	36,9
A változásokra felkészülők	54	42,85	42,85	111	36,9	37,2
A változásokat befolyásolók	11	8,73	8,73	36	12,0	12,1
Összesen	126	100,0	100,0	298	99,0	100,0
Hiányzó	0	0		3	1,0	
Teljes minta	126	100,0		301	100,0	

Nagyon lényeges sejtésünket igazolja a 13. táblázat. A középvállalatok abba a csoportba sorolhatók, akik igyekeznek felmérni a változásokat és felkészülni azokra. Ezt a 42,3%-os részarányuk is mutatja a minta egészének 36,9%-os értékéhez képest. Ugyanakkor nem ők azok igazán, akik a változásokat tudatosan befolyásolják, e tekintetben az arányuk nem csak a nagyvállalatokhoz, hanem a minta egészéhez viszonyítva is alacsony.

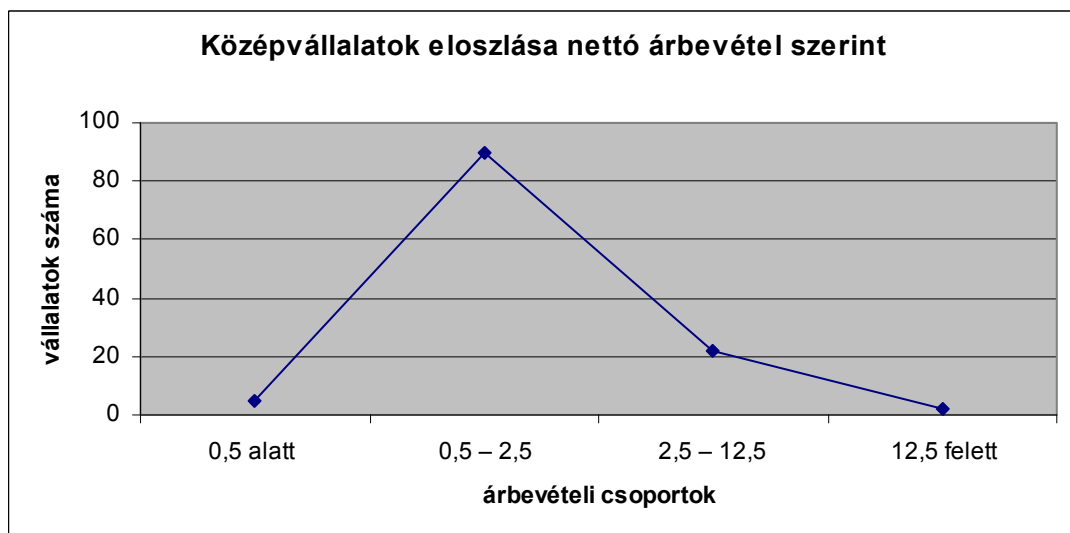
4.3.4 A mintában szereplő középvállalatok körére jellemző eloszlások

A minta néhány alap-eloszlását is megvizsgáltuk annak a feltételezésnek az alapján, hogy a vizsgált középvállalatok az egyes tényezők tekintetében nem egyenletes eloszlást mutatnak, hanem karakteres csoportjellemzőkkel bírnak. A következő ábrák az eloszlásokat mutatják be a létszám, az árbevétel, az exportarány és az üzemi eredmény szerint.

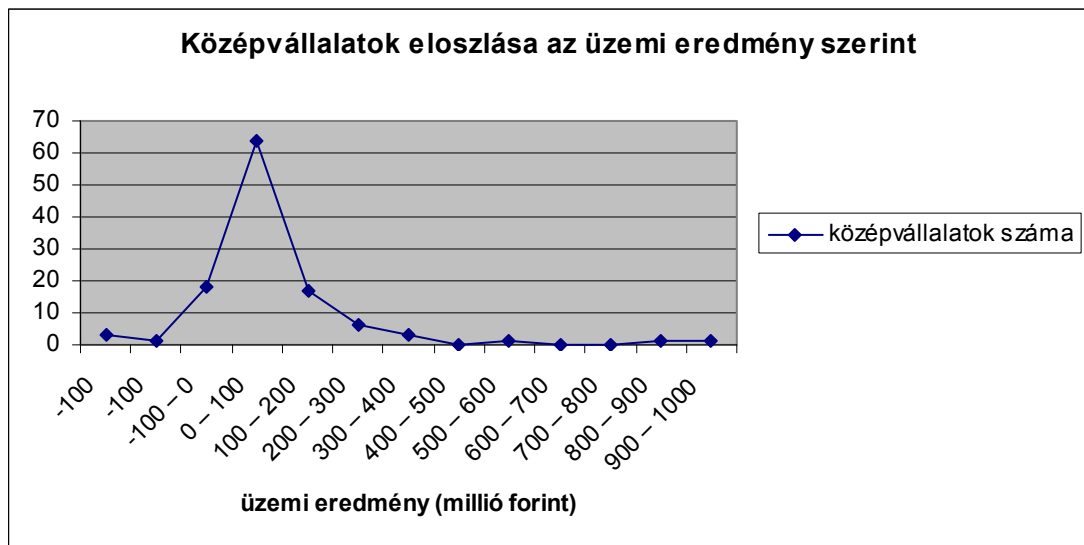
30. ábra: Középvállalatok eloszlása a foglalkoztatottak száma szerint



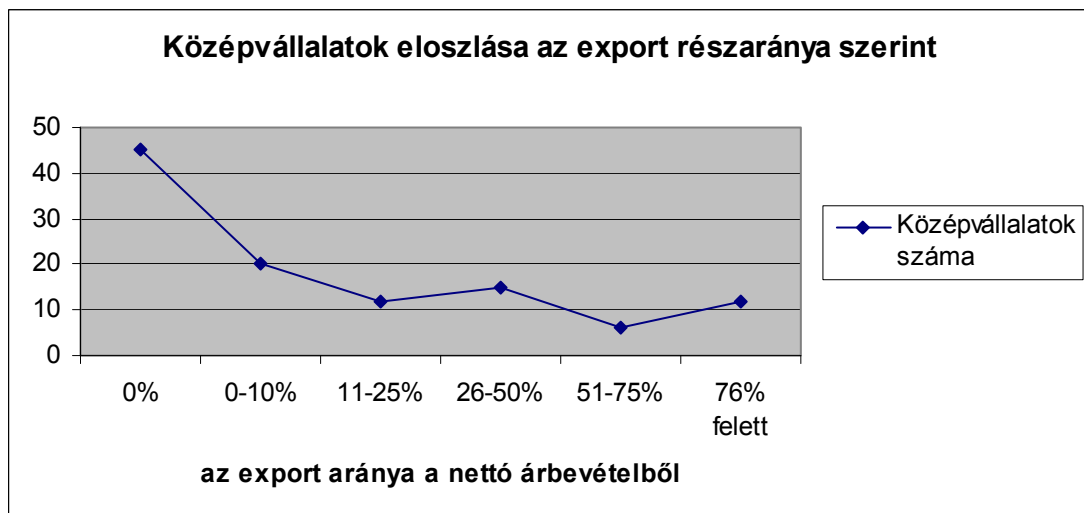
31. ábra: Középvállalatok eloszlása nettó árbevétel szerint



32. ábra: Középvállalatok eloszlása az üzemi eredmény szerint



33. ábra: Középvállalatok eloszlása az export részaránya szerint



Feltételezésünket lényegében alátámasztják a bemutatott eloszlások is: a vizsgált középvállalatok körében többségben vannak a létszámukat tekintve kisebb foglalkoztatók (50 és 100 fő között), árbevételük tekintetében a 0,5 – 2,5 milliárdos érték a jellemző, üzemi eredményük alapvetően a 0 és 200 millió forint közti sávba esnek, s legtöbbjüknek egyáltalán nincs, vagy csak csekély arányú az export tevékenysége.

4.3.5 Következtetések

Elemzésem első részében azt vizsgáltam, hogyan hatott volna az Európai Unió 2005-től bevezetett vállalati besorolási rendszere, ha már a felmérés időszakában ezek a kategóriák lettek volna érvényben. Megállapítottam, hogy az új vállalati kategóriahatárok a mintában szereplő vállalatok támogathatóságát összességében kedvezően érinthetik, mivel a KKV-s támogatásra jogosult cégek aránya az eredeti 66,2 %-ról 89 %-ra emelkedne.

A vizsgálatom célcsoportját jelentő középvállalati kört az új kategóriahatárok két területen érintik számottevően: a középvállalatok aránya lényegesen (41,9 %-ról 25,4 %-ra) csökkenne a mintában. Ez részben annak a további fontos tényezőnek tudható be, hogy az árbevétel és az eszközérték tekintetében a mintában szereplő középvállalatok közelebb álltak a kisvállalati körhöz, mint a későbbi középvállalati értékhatárokhoz.

A középvállalati csoport adatait a minta egészéhez viszonyítva néhány jelentős eltérésre, középvállalati sajátosságra tudtam rámutatni:

- A középvállalatok körében lényegesen magasabb a többségi belföldi tulajdonban lévő vállalatok aránya, mint a minta egészében.
- A kereskedelem jellemzően olyan ágazat, ahol magasabb a középvállalatok részaránya, mint a gazdaság összes szereplője körében, ez igaz a mintánkra és a gazdaság egészére is.
- A középvállalatok exportjának aránya az árbevételükből lényegesen alacsonyabb értéket mutat a minta egészénél, 50%-ot meghaladó exportarányt a középvállalatok közül csupán 16,4 százalékuk ér el, miközben a minta egészében ez az arány 23,8 %-os.
- A mintában vizsgált középvállalatok az egyes tényezők tekintetében nem egyenletes eloszlást mutatnak, hanem karakteres csoportjellemzőkkel bírnak: a vizsgált középvállalatok körében többségben vannak a létszámukat tekintve kisebb foglalkoztatók (50 és 100 fő között), árbevételük tekintetében a 0,5 – 2,5 milliárdos érték a jellemző, üzemi eredményük alapvetően a 0 és 200 millió forint közti sávba esik.

- A középvállalatokra az jellemző, hogy igyekeznek felmérni a változásokat és felkészülni azokra. Ugyanakkor nem jellemző rájuk, hogy a változásokat tudatosan befolyásolják, e tekintetben az arányuk nem csak a nagyvállalatokhoz, hanem a minta egészéhez viszonyítva is alacsony.

4.4 Stratégiai kihívások és válaszok a magyar középvállalatok körében az EU csatlakozás után

Számos új stratégiai kihívás áll a hazai vállalatok előtt az EU csatlakozás után, amelyek hangsúlyosan, de több szempontból speciálisan jelennek meg a középvállalatok esetében. Ezeket a kihívásokat a következő főbb csoportjaik szerint tekintjük át:

- a versenyképességet,
- a tulajdonosi célokat és
- a vállalati vezetést érintő kihívások.

a.) A versenyképességet érintő kihívások

A legnagyobb hatású kihívások a versenyképesség tekintetében érik a középvállalatokat, ami stratégiaiilag egyértelműen a versenystratégiai célok előtérbe kerülését indokolja.

- A Bell Research 2004 áprilisában 512 vállalat körében felmérést készített arról, hogy az EU tagságból következő változások milyen hatással lesznek a vállalatok versenypozíciójára. A célcsoportot a 10 főnél többet foglalkoztató vállalatok alkották, a megkérdezettek a vállalatok felső vezetői és gazdasági vezetői voltak.⁴⁶
- A megkérdezett vállalatok 53,2 % romlásra számított, ezen belül 44,7% ezt tartotta a legfőbb veszélynek.
- A megkérdezett vállalatok úgy vélték, hogy erősödik a cégcsoportok, hálózatok integrációja, s ezzel együtt az iparági koncentráció erősödik. A nyugati vállalatok keleti akvizíciója - vállalatok eladása / felvásárlása várható, főleg a KKV szektorban.

⁴⁶ Az üzleti döntéshozók várakozásai és a hazai vállalati szféra felkészültsége az EU kapujában. Kutatási jelentés. (BellResearch – Figyelő 2004)

- A hatékonyságnövelési technikák jelentősége növekszik: a versenyképesség érdekében nő az igény a technológiafejlesztésre és a stratégiai tervezésre (e két tényezőt a vállalatok 76%, illetve 74%-a emelte ki)
- A méretgazdaságossági határok növekednek.

Tekintsük most át, mennyire támasztják alá a statisztikai adatok a vállalatok csatlakozás előtti várakozásait!

- Érdemes vizsgálni, hogyan változott a középvállalatok beruházási aktivitása az elmúlt néhány évben. Az adatok azt mutatják, hogy a középvállalatok beruházásai a bruttó hozzáadott értékhez és a saját tőkéhez viszonyítva egyaránt növekedtek, míg ezek az adatok a teljes vállalati körben enyhén csökkenő, a nagyvállalatok körében pedig jelentősen csökkenő arányt mutatnak. A középvállalatok tehát ezen adatok alapján egyértelműen beruházásaik révén is javítani kívánják versenyképességi pozícióikat.

14. táblázat: Beruházások a saját tőkéhez és a bruttó hozzáadott értékhez viszonyítva létszám-kategóriánként (2001, 2005) (GKM, 2007)

	Saját tőke		Bruttó hozzáadott érték	
	2001	2005	2001	2005
0-1 fő	27,8	38,1	91,5	107,1
2-9 fő	27,3	20,5	49,3	41,2
10-49 fő	20,2	29,3	31,3	44,4
<i>0-49 fő összesen</i>	24,5	28,5	46,9	54,0
50-249 fő	17,6	19,5	27,9	28,2
<i>KKV összesen</i>	22,1	25,7	39,5	44,5
250 főnél nagyobb	30,4	20,0	50,7	33,4
Összesen	26,1	22,9	45,1	39,0

- Stratégiai szempontból fontos annak érzékeltetése is, változott-e a középvállalatok körében a hálózatosodás szerepe. Ezt a kérdést az adóbevallások mérlegsorai között szereplő „befektetett eszközök”, ezen belül a „tulajdonosi részesedés más vállalkozások alapítói vagyonában, törzstőkéjében, vagy részvénytőkéjében” adattal jellemezzük.

15. táblázat: Részesedések száma más vállalatokban a kettős könyvvitелү cégeknél (GKM, 2007)

	2001	2002	2003	2004	2005
0-1 fő	3 501	3 672	3 263	4 017	4 055
2-9 fő	4 482	4 671	4 763	5 325	5 165
10-49 fő	3 738	3 950	3 940	4 081	4 061
<i>0-49 fő összesen</i>	<i>11 721</i>	<i>12 293</i>	<i>11 966</i>	<i>13 423</i>	<i>13 281</i>
50-249 fő	1 969	1 924	1 889	1 880	1 777
<i>KKV összesen</i>	<i>13 690</i>	<i>14 217</i>	<i>13 855</i>	<i>15 303</i>	<i>15 058</i>
250-fő	555	545	491	501	448
Összesen	14 245	14 762	14 346	15 804	15 506

16. táblázat: A részesedések aránya az összes jegyzett tőkéhez viszonyítva a kettős könyvvitелү vállalatoknál (2001-2005) (%) (GKM, 2007)

	2001	2002	2003	2004	2005
0-1 fő	41,1	51,5	41,8	44,4	38,4
2-9 fő	18,2	21,5	27,0	28,9	40,1
10-49 fő	33,1	42,6	39,3	38,2	40,6
<i>0-49 fő összesen</i>	<i>29,3</i>	<i>36,8</i>	<i>35,5</i>	<i>36,6</i>	<i>39,8</i>
50-249 fő	34,5	30,1	30,8	32,5	34,5
<i>KKV összesen</i>	<i>31,0</i>	<i>34,5</i>	<i>33,8</i>	<i>35,2</i>	<i>37,9</i>
250-fő	40,4	33,0	49,6	53,4	54,3
Összesen	35,4	33,8	41,6	43,9	45,3

A hálózatosodás szerepét a más vállalatban szerzett részesedések számával mérve a 15 és 16. táblázat alapján látható, hogy ebben a tekintetben a középvállalatok adatai csökkenő tendenciát mutatnak: egyre kevesebb befektetéssel rendelkeznek más vállalatokban, miközben ez a szám a mikro- és kisvállalatok körében növekszik. Ugyanakkor a középvállalatok csökkenő számú befektetései ellenére azok aránya a vállalatcsoport jegyzett tőkéjében növekvő arányú, 2005-ben elérte a 34,5 %-ot. Ez mégsem jelenti azt, hogy a középvállalatok a többi vállalatcsoportéhoz képest jobban növelnék tőkerészüket más vállalkozásokban, mert a részesedések aránya a jegyzett tőkéhez képest minden vállalati csoportban növekedet 2001 és 2005 között (kivétel a 0-1 főt foglalkoztató vállalatok).

- A középvallalatok versenypozíciójának az értékeléséhez fontos adalékként bemutatjuk a magyar vállalatok adóterhelésének adatait is. A támogatásokat és elvonásokat vizsgáljuk vállalati méret-kategóriák szerint, hogy képet kapjunk a gazdaságirányításnak a jövedelmek újraelosztásában megnyilvánuló preferenciáiról. Egyéb adatok híján a nyílt, az adórendszer közvetítésével megjelenő újraelosztást tekintjük át.

17. táblázat: Adókedvezmények a számított adóból létszám-kategóriánként a kettős könyvvitelt vezető vállalkozásoknál 2005-ben (GKM, 2007, 208.oldal)

	0 -1 fő	2-9 fő	10-49 fő	50-249 fő	250 fő fölött	Összesen
Szöv.kárpótlási tv. alapján átadott létesítmények miatti adókedv.	7,1	53,1	33,3	6,5	0,0	100,0
Elmaradott térségben üzembe helyezett termelő beruházás utáni adókedv.	0,0	0,0	0,0	0,2	99,8	100,0
Legalább 10 md Ft értékű termé-kelőállítást szolgáló beruházás adókedvezménye	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
Támogatási igazolás alapján	8,8	3,7	13,3	37,7	36,5	100,0
Kutatás, kísérleti fejlesztés, szoftverfejlesztés adókedvezménye	0,1	4,5	31,9	57,7	5,9	100,0
Kis- és közepes vállalkozások kamatkedvezménye	5,5	21,8	43,1	28,3	1,3	100,0
Fejlesztési adókedv. kormány által engedélyezett fejlesztési program alapján	0,0	1,9	1,7	7,4	89,0	100,0
Korábbi évek adókedvezményei összesen	0,0	0,1	0,2	0,0	99,7	100,0
befektetési adókedvezmény	0,0	0,0	0,1	0,0	99,9	100,0
Egyéb adókedvezmény	2,4	9,9	60,6	26,8	0,3	100,0
Összesen	0,1	0,5	1,1	1,0	97,2	100,0

18. táblázat: A kettős könyvvitelt vezető vállalkozások átlagos adóterhelése*(2001-2005) (%)(GKM, 2007 214. oldal)

	2001	2002	2003	2004	2005
0-1 fő	98,6	99,3	99,2	99,2	99,1
2-9 fő	99,4	98,0	98,6	98,5	98,6
10-49 fő	96,8	97,0	97,7	97,9	97,7
0-49 fő összesen	98,0	97,8	98,3	98,3	98,8
50-249 fő	86,5	86,5	95,0	97,4	97,5
KKV összesen	94,3	94,1	97,2	98,1	98,1
250 főnél nagyobb	49,6	56,4	46,8	65,3	42,2
Összesen	75,0	77,8	68,5	83,7	68,8

*Adóterhelés= (fizetendő adó / számított adó)

A 17. és 18. táblázat adatai egyértelműen alátámasztják azt az állítást, hogy a több év óta gazdaságpolitikai prioritásként megfogalmazódó kormányzati célok ellenére a középvállalatok – de a teljes KKV szektor is – a támogatások tekintetében teljes versenyhátrányban van a nagyvállalatokkal szemben. A gazdaság egészében az adótámogatások a teljes fizetendő adónak 31,2 %-át teszik ki, de az adótámogatás aránya a középvállalatoknál mindössze 2,5 %-os, a KKV szektor egészében 1,9 %-os, a nagyvállalatoknál viszont 57,8 %-os.. A középvállalatoknak tehát ezt a támogatási arányban megmutatkozó óriási versenyhátrányt a nagyvállalatokkal szemben szintén egyéb versenyképességi, hatékonyságnövelési módok alkalmazásával kellene leküzdeniük.

- A vállalatok előtt álló kihívások másik fontos csoportja a gazdaságos sorozatnagyságok növekedésével, a globalizálódó ellátási láncokba való bekapcsolódás növekvő belépési kapacitásigényével függ össze. Ez azt jelenti, hogy egyre több iparágban növekednek meg a gazdaságos sorozatnagyságok olyan mértékben, hogy a korábban eredményesen, hatékonyan működő kis-és középvállalatok nem tudnak lépést tartani ezzel a tendenciával. Ennek oka elsősorban nem a sokat emlegetett tőkehiány, mivel

jó, pozitív nettó jelenértéket eredményező projektekre tudnak finanszírozási forrásokat találni a vállalatok. A fő korlátot a piaci képességek jelentik, mivel több iparágban a nemzetközileg versenyképes sorozatnagyságú kapacitások megteremtése a hazai piacon domináns piaci részesedés elérését igényelné. Mivel az ilyen magas piaci részarány elérése a legtöbb termék és szolgáltatás piacán irreális cél a kis- és középvállalatok számára, az egyetlen stratégiai kiutat a nemzetközivé válás, a külső piacokra lépés jelenthetné. A versenyképesség megszerzésének és megtartásának az egyik kulcs tehát az exportképesség. Ebben a tekintetben azonban szintén igen kis javulást tudtak elérni az elmúlt években a hazai középvállalatok: export értékesítésük aránya a teljes árbevételből 16-17%-os és stagnáló.

19. táblázat: A kettős könyvvitelű vállalatok export értékesítésének aránya a nettó árbevételben létszám-kategóriák szerint (2001-2005) (%) (GKM, 2007, 199. oldal)

	2001	2002	2003	2004	2005
0-1 fő	12,4	13,7	10,8	20,6	22,8
2-9 fő	9,6	8,7	9,1	8,1	9,8
10-49 fő	10,9	10,8	15,5	12,0	11,8
<i>0-49 fő összesen</i>	<i>10,7</i>	<i>10,5</i>	<i>12,8</i>	<i>11,9</i>	<i>12,8</i>
50-249 fő	16,1	16,0	16,2	16,6	17,9
<i>KKV összesen</i>	<i>12,5</i>	<i>12,3</i>	<i>13,9</i>	<i>13,4</i>	<i>14,4</i>
250 főnél nagyobb	38,8	35,9	36,2	37,0	40,6
Összesen	23,8	21,4	23,1	22,6	24,7

b.) A tulajdonosi célok változása

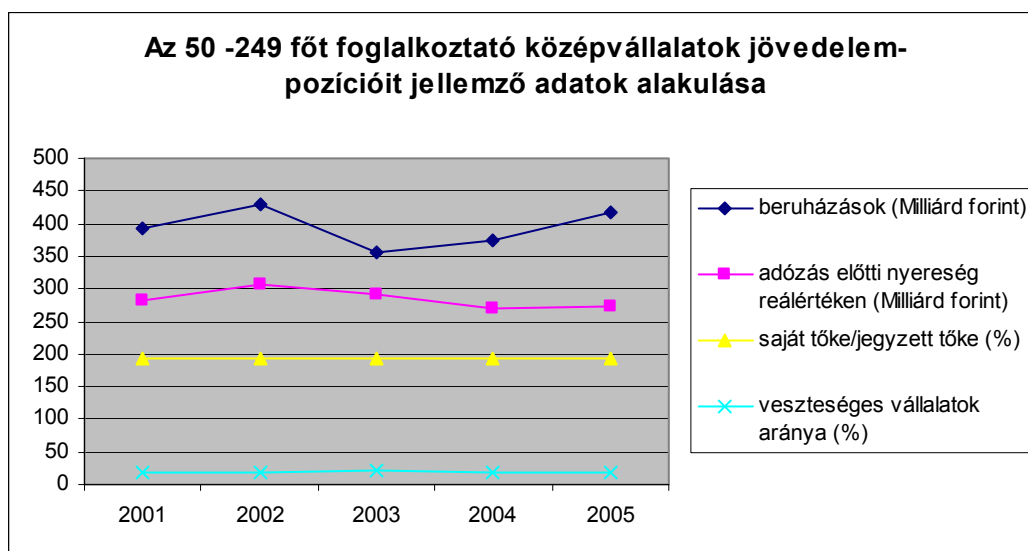
Statisztikai adatokkal nehéz jellemezni a tulajdonosi célok változását. Az előzőekben bemutattuk, hogy a középvállalatok a versenyképességi pozíciók megtartása érdekében viszonylag jelentős beruházási aktivitást mutattak az elmúlt években. Beruházásaik aránya növekedett úgy a saját tőkéhez, mind a bruttó hozzáadott értékhez viszonyítva, s a saját tőke arányos beruházásaik aránya megközelítette a

nagyvállalatokét. Ugyanakkor fontos információ lehet a tulajdonosi célokkal kapcsolatban, hogy mennyire forgatják vissza a megtermelt hozamokat a vállalatba.

A következő két ábra (33. és 34. ábra.) néhány vállalati adatsor bemutatásával igyekszik rávilágítani a magyar középvállalatok és a nagyvállalatok eltérő tulajdonosi irányultságára (a grafikonok alapadatainak részletezése (Könczöl 2007b-ben található).

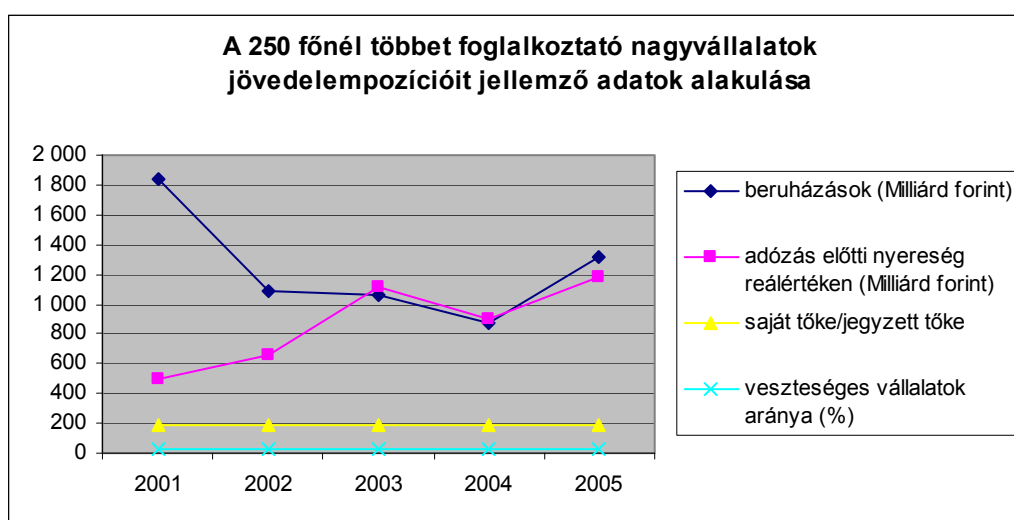
2001 és 2005 között a középvállalatok körében nőtt az aktivált beruházások értéke, annak ellenére, hogy az adózás előtti nyereségük reálértékben csökkent. Ebből arra következtethetünk, hogy a középvállalatok tulajdonosai alapvetően a felhalmozási arány növelésével igyekeztek pozícióikat erősíteni. Ezt támasztja alá az az adat is, hogy ebben az időszakban a vállalatcsoport saját tőke/idegen tőke aránya 1.94-ről 2,13-ra nőtt.

34. ábra: Az 50 -249 főt foglalkoztató középvállalatok jövedelem-pozícióit jellemző adatok alakulása



Ugyanebben az időszakban a nagyvállalatok adatai ettől eltérő tulajdonosi irányultságot mutatnak: a nagyvállalatok körében az aktivált beruházások értéke ingadozott, de alapvetően csökkenő tendenciát mutatott, miközben az adózás előtti nyereség 2001 és 2005 között számottevően emelkedett. A saját tőke/ jegyzett tőke mutatóval jellemezhető felhalmozási arány a nagyvállalatok körében is növekedett, de ezt igen jelentős részben támogatta a nagyvállalatoknak juttatott magas adókedvezmény-arány (részletesen bemutattuk a 18. táblázatban).

35. ábra: A 250 főnél többet foglalkoztató nagyvállalatok jövedelempozícióit jellemző adatok alakulása



Mindebből azt a következtetés vonjuk le, hogy 2001 és 2005 között a magyar középvállalatok tulajdonosai az Európai Unió csatlakozás nyomán rendkívül megerősödött versenyképességi kihívásoknak jórészt olyan módon próbáltak megfelelni, hogy növelték felhalmozási arányukat, beruházásra fordított ráfordításaikat - reálértékben stagnáló adózás előtti nyereségtömeg és a nagyvállalatokénál jóval kisebb adókedvezmény-arány mellett. Mindezt a tulajdonosi érték-célok rövid távú háttérbe szorításaként értelmezhetjük a magyar középvállalatok körében a versenystratégiai célok erősödése mellett.

c.) A vállalati vezetést érintő kihívások

A vállalatok vezetését érintő változások egy része minden hazai vállalat számára új kihívást jelent. Az általános vezetői követelményrendszer tényezőivel (globalizáció hatásai, a nemezközivé válás hatásai, a vezetést támogató informatikai és kommunikációs rendszerek hatásai, az e-busines hatásai, stb.) nem foglalkozunk bővebben, mivel csak közvetve kapcsolódnak tárgyunkhoz, a középvállalatok stratégiai céljainak vizsgálatához.

Vannak azonban olyan menedzsment kérdések is, amelyek érzékenyebben érintik a középvállalatokat, mint a vállalatokat általában. Három ilyen tényezőcsoportot emelünk ki:

- A középvállalatoknál gyakori probléma a gyors növekedés szervezeti és irányítási feladatainak megfelelő kezelése.
- A tulajdonosi és menedzseri szerepek elválása felgyorsul. Professzionálisabb menedzsment iránti igény erősödik, a felsővezetői kompetenciák bővítése válik szükségessé.
- Generációváltás várható a hazai középvállalatok egy jelentős csoportjában, s a generációváltás módja nagy hatással lesz az egész középvállalati szektor fejlődésének irányára is a következő években.

4.5 A középvállalatok körébe sorolt cégek stratégiai jellemzői a kutatási mintában

4.5.1 A középvállalati kör válaszai a stratégiát érintő kérdésekre 2004-ben

A „Versenyben a világgal” kutatás 2004. évi felméréséből azokat a vállalati stratégiát érintő kérdéseket vizsgáltam a középvállalatok esetében, amelyeket - az eredeti kérdőívből kiemelve - a 19. mellékletben mutatok be.

4.5.1.1 A vállalatvezetőknek egy öt fokozatú skálán kellett értékelniük a vállalatuk stratégiáját érintő kérdéseket. A teljes kérdéslista, valamint a középvállalatokra feldolgozott eredmények az 19. és 20. mellékletben részletesen olvashatók. A feldolgozásban szereplő kérdéseket a 20. táblázatban aszerint állítottam sorrendbe, milyen fontosságot tulajdonítottak neki a megkérdezett középvállalati vezetők:

20. táblázat: Stratégiai célok fontossága a középvállalatoknál

Értékelje, hogy az ön vállalatánál milyen mértékben igazak az alábbi állítások!	1 – egyáltalán nem igaz	2	3	4	5 – tökéletesen igaz	Összes válaszadó középvállalat	Átlag
1. vállalatunk célja a fogyasztók minél jobb kiszolgálása	1	1	6	32	85	125	4,59
%	0,8	0,8	4,8	25,6	67,5	100	
2. vállalatunk célja a minél nagyobb profit elérése	5	9	29	36	46	125	3,87
%	4	7,2	23,2	28,8	36,8	100	
3. működésünket elsősorban a belső piaci verseny határozza meg	8	17	32	35	34	126	3,55
%	6,34	13,49	25,39	27,77	26,98	100	
4. működésünket elsősorban a külső piaci verseny határozza meg	28	21	37	19	19	124	2,84
%	22,58	16,93	29,83	15,32	15,32	100	

A válaszok értékelésénél fontos hangsúlyozni, hogy a vállalatok nem egyik vagy másik célt választották ki, hanem minden kérdésben állást foglaltak, így a célok rangsorolását elsősorban a kapott „tökéletesen igaz” értékek alapján végezhetjük el. A válaszok azt mutatják, hogy a megkérdezett középvezetői körében kiemelkedően legfontosabb cél a fogyasztói igények kielégítése, ezt követik a profitnöveléssel kapcsolatos célok. A versenyhelyzetet érintő tényezőket ebben az összefüggésben a vállalatvezetők hátrább sorolták, bár a belső piaci verseny hatásait jelentősnek ítélték.

4.5.1.2 A következő kérdéscsoport a vállalat által követett stratégia megjelölését kérte (19. és 21. melléklet).

21. táblázat: Stratégiatípusok a középvezetők körében

Jelölje meg, melyik jellemzés írja le legjobban vállalatának elmúlt 3-4 évben követett stratégiáját!	<i>Összes válaszadó</i>	<i>Hiányzó</i>	<i>Teljes Középvezetői minta</i>
visszahúzó stratégiát követett: erőforrásait a védhető pozíciókra koncentrálni	17	109	126
%	13,49	86,5	100
védekező stratégiát követett: erőforrásait meglévő pozícióinak védelmére koncentrálni	22	104	126
%	17,46	82,53	100
stabilitási stratégiát követett: erőforrásait meglévő pozícióinak megerősítésére koncentrálni	69	57	126
%	54,76	45,23	100
növekedési stratégiát követett: erőforrásait új stratégiai pozíciók felépítésére koncentrálni	65	61	126
%	51,68	48,41	100
támadó stratégiát követett: erőforrásait új stratégiai pozíciók felépítésére, egyúttal a versenytársak pozícióinak meggyengítésére koncentrálni	14	112	126
%	11,11	88,88	100
összpontosító stratégiát követett: erőforrásait egy adott szűk piaci szegmensre koncentrálni	17	109	126
%	13,49	86,5	100
nem követett semmilyen következetes stratégiát	2	124	126
%	1,58	98,41	100

A kutatói munkacsoport teljes mintán végzett klaszter-elemzésének eredményeire már a 2.5 részben utaltunk. A 21. táblázat alapján a középvállalatokat érintő fő megállapításom, hogy a minta egészétől eltérően a középvállalatok körében többségben voltak a stabilitási stratégiát követő vállalatok. A minta egészében legnagyobb arányt képviselő növekedési stratégiák a középvállalatok körében is jelentősek, de arányuk elmarad a stabilitási stratégiát követőkéitől.

A következő kérdéscsoport ismét az öt fokozatú skálán kérte a vállalat érintettjei által megfogalmazott elvárások értékelését. A feldolgozásban szereplő kérdések teljes eredményét a 22. melléklet tartalmazza. A 22. táblázatban a stratégiai célokra összpontosítva a tulajdonosok elvárásaival összefüggő kérdéseket emeltem ki a megkérdezett középvállalati vezetők részéről nekik tulajdonított fontosság szerint.

22. táblázat: A tulajdonosi elvárások érvényesülése a középvállalatoknál

Értékelje a következő állításokat a vállalat érintettjeivel kapcsolatban!	1 – egyáltalán nem ért egyet	2	3	4	5 – teljesen egyetért	<i>Összes válaszadó középvállalat</i>	<i>Átlag</i>
Tulajdonosaink (a befektetők) elsősorban magas hozamot várnak el.	11	25	31	33	24	124	3,27
%	8,87	20,16	25	26,61	19,35	100	
Tulajdonosaink (a befektetők) elsősorban biztonságot, stabil értéket várnak el.	1	4	22	45	51	123	6,33
%	0,81	3,25	17,88	36,58	41,46	100	
Tulajdonosaink (a befektetők) erősen kötődnek a cég tevékenységéhez.	8	16	24	30	46	124	4,23
%	6,45	12,9	19,35	24,19	37,09	100	
Vevőink elsősorban olcsó termékeket várnak el.	9	9	45	36	26	125	3,42
%	7,2	7,2	36	28,8	20,8	100	
Vevőink elsősorban színvonalas (megbízható, gyors) kiszolgálást várnak el.		2	15	53	56	126	4,29
%		1,58	11,9	42,06	44,44	100	

A megkérdezett vállalatvezetők tehát úgy vélekednek, hogy a tulajdonosaik számára fontosabb a stabilitás és megbízhatóság, mint a magas hozam. Ez némiképp ellentmondásban van azzal a stratégiai cél-rangsorral, amely a profitcélokat a fogyasztói igény kielégítését követő második legfontosabb célként rangsorolta (2.1.1 pont). Az ellentmondásra magyarázatul szolgálhat, hogy a középvállalatok körében viszonylag magas a cég tevékenységéhez erősen kötődő tulajdonosok aránya.

4.5.1.3 A vállalat kapcsolatrendszerének stratégiai jelentőségét szintén öt fokozatú skálán értékelték a megkérdezettek (19. és 23. melléklet)

23. táblázat: A vállalati kapcsolatrendszer jelentősége a középvállalatoknál

A vállalat üzleti kapcsolatainak hálózatában az alábbi relációk mennyire fontosak a vállalati stratégia megvalósítása szempontjából?	1	2	3	4	5	Összes válaszadó középvállalat	Átlag
a) Hosszú távú beszállítói kapcsolat		9	29	42	44	124	3,97
%		7,25	23,38	33,87	35,48	100	
b) Hosszú távú értékesítési kapcsolat	1	1	7	42	74	125	4,5
%	0,8	0,8	5,6	33,6	59,2	100	
c) Licence szerződések	37	45	30	7	2	121	2,11
%	30,57	37,19	24,79	5,78	1,65	100	
d) Egyszeri adásvétel	24	42	41	11	5	123	2,42
%	19,51	34,14	33,33	8,94	4,06	100	
e) Stratégiai szövetségek	11	20	29	46	17	123	3,32
%	8,94	16,26	23,57	37,39	13,82	100	
f) Közös vállalat létrehozása	49	41	19	10	3	122	1,97
%	40,16	33,6	15,57	8,19	2,45	100	
g) Outsourcing megállapodások	41	31	35	8	4	119	2,18
%	34,45	26,05	29,41	6,72	3,36	100	
h) Kapcsolatok helyi intézményekkel	9	17	43	43	11	123	3,24
%	7,31	13,82	34,95	34,95	8,94	100	
i) Állami kapcsolatok	10	21	41	39	14	125	3,21
%	8	16,8	32,8	31,2	11,2	100	

A 23. táblázat szerint az üzleti kapcsolatok rendszerében kiemelkedően magas fontossági helyezést kapott a hosszú távú értékesítési kapcsolat (4 és 5 együtt 93%), valamint a hosszú távú beszállítói kapcsolat (4 és 5 együtt 68,2 %). Ez azt jelzi, hogy a középvállalatok számára a környezeti tényezők közül a piaci kapcsolatok

jelentősége a legnagyobb. A következő kapcsolati csoport fontossága jelentősen elmarad ezektől: 4 és 5 pontok együttes értéke alapján 40 és 50 % között van a stratégiai szövetségek, a helyi intézmények és az állami kapcsolatok szerepe.

4.5.1.4 A versenysztratégiai célok érvényesülését is több kérdés érintette a felmérés kérdőívében. A középvállalatok versenysztratégiai pozíciójának érzékeltetésére a 24. mellékletben bemutatott részletes adatokból a következő főbb tényezőket emelem ki:

- A megkérdezett középvállalatok többsége a legtöbb versenysztratégiai kérdésben az iparági átlaghoz hasonlóknak ítélte meg a saját teljesítményét (pl. a piaci részesedés, technológiai színvonal tekintetében)
- Az iparági átlagszínvonal alattinak ítélte meg a teljesítményét a vállalatok 32,7%-a a tőkejövedelmezőséget és 29,3 %-a az árbevétel-arányos nyereséget tekintve.
- Egyetlen tényező tekintetében értékelték teljesítményüket az iparági átlagot meghaladónak, mégpedig a termék és szolgáltatás minőségét tekintve (62,2 %).

4.5.1.5 A mintában szereplő vállalatok kormegoszlásáról és néhány cégtörténeti jellemzőjéről a 25. és 26. melléklet tartalmaz adatokat. Azt látjuk, hogy a válaszadó középvállalatok 28 %-a 1990 után alakult, a második legnagyobb csoportot pedig az 1950 és 1960 között alapított cégek alkotják (24 %). A válaszadó vállalatok közül korábban 14 cég volt állami tulajdonban, többségüknél a privatizációra 1990 és 1994 között került sor.

4.5.1.6 Sajnos nagyon kevés vállalat adott választ arra a kérdésre, hogy történt-e tulajdonosváltás az alapítás/privatizálás óta. A válaszadó 17 vállalat közül csupán 3 cégnél nem történt változás a többségi tulajdonost illetően. A tulajdonosváltást megélt cégek közül 6-nál több mint kétszer volt jelentős tulajdonos-váltás. Fontos jellemzője a középvállalati körnek,

hogy felvásárlási célpontjai a nagyobb, illetve nemzetközi vállalatoknak. Ezt mutatja a 24. táblázat is, amely szerint a válaszadó cégeknél többnyire - barátságos, vagy ellenséges – felvásárlás vezetett a jelenlegi tulajdonosi helyzet kialakulásához.

24. táblázat: Felvásárlások, egyesülések hatása a középvállalatoknál

A mai állapotot eredményező változás jellege	0 - nem	1 - igen	Összesen	Teljes középvállalati minta
a) – A vállalatot felvásárolták („barátságos” ügylet keretében)	4	12	16	126
%	3,17	9,52	12,70	100
b) – A vállalatot „ellenséges felvásárlás” révén szerezték meg a mai tulajdonosok	10	0	10	126
%	7,94		7,94	100
c) – A vállalat fuzionált más vállalattal	7	4	11	126
%	5,56	3,17	8,73	100

4.5.2 A középvállalati kör stratégiát érintő válaszai a három felmérési mintában

A kutatási kérdőívek a felmérés mindhárom évében tartalmaztak a vállalati stratégiát érintő kérdéseket, amelyeket a kutatási munkacsoportok elemeztek, valamint az elemzési eredményeket publikálták is.⁴⁷ Az én kutatásom abból a szempontból szándékozott kiegészíteni a kutatócsoportok eredményeit, hogy a mintában szereplő középvállalatok válaszaira fókuszált.

A stratégiát érintő kérdések vizsgálata előtt néhány kutatás-módszertani kérdés is felmerült, amelyek főként abból adódtak, hogy a három kérdőíves felmérés során a kérdőívek némiképpen eltérőek voltak.

⁴⁷ A források részletes hivatkozásai a 2.5 fejezetben már szerepeltek.

4.5.2.1 Az 1996-os felmérés adatbázisát érintő besorolási kérdések

Az első eltérés abból adódott, hogy a vállalatok középállalatba sorolása az 1996-os felmérés létszám-kategóriái szerint nem volt egyértelmű, mivel 1996-ban egyrészt az 50-100 főt, másrészt 100-200 főt foglalkoztató vállalati csoportokat használtak. Ezt a kérdést e feldolgozásnál úgy oldottam meg, hogy mindkét csoportba tartozó vállalatokat középállalatnak minősítettem, mivel a középállalatok esetében 2003-tól alkalmazott 50-250 fős foglalkoztatotti kategóriától ez csak kismértékben tért el. Másrészt a 2004-es felmérés minta-elemzésében láttuk,⁴⁸ hogy a középállalatok eloszlását a csoporton belül a kisebb létszám-kategóriák túlsúlya jellemezte, ezért valószínűleg kicsi a döntésünk mintát torzító hatása.

A létszámnál nagyobb gondot jelent az árbevétel és az eszközérték szerinti besorolás eltérése az 1996-os mintában a 2004. évihez képest, mivel itt az értékhatárok jóval alacsonyabbak voltak a későbbiekénél: a középállalatokat 1996-ban csak 500 millió és 1 milliárd forint közötti mérlegfőösszeg esetén sorolták a középállalatok körébe, 2004-ben viszont 500 és 2,7 milliárd forint között. Az érték kategóriák eltérése még nagyobb az árbevétel-adatok tekintetében: míg 1996-ban 500 millió és 1 milliárd forint közötti árbevételű cégeket soroltak a középállalatok közé, addig 2004-ben a 700 millió és 4 milliárd közötti árbevételűeket.

A vállalatok kategóriákba sorolásánál fellépő fenti problémák az 1996. évi mintában érzékelhetően felnagyítják a nagyvállalati kategóriát a későbbi mintákhoz képest, amint azt a 25. táblázat bemutatja.

25. táblázat: A vizsgált vállalatok méret szerinti besorolása

	1996-os minta		1999-es minta		2004-es minta	
	Vállalatok száma	%	Vállalatok száma	%	Vállalatok száma	%
Kisvállalat	96	29,44	142	47,33	171	56,81
Középállalat	31	9,5	95	31,66	73	24,25
Nagyvállalat	178	54,6	48	16	43	14,28
Nem besorolható	21	6,44	15	5	14	4,65
Összesen	326	100	300	100	301	100

⁴⁸ (Könczöl 2007 a)

A stratégiát érintő kérdések is némileg eltérő szerkezetben szerepeltek a három felmérésben. Ezért a következő táblázatokban csak azokat a kérdéseket hasonlítom össze, amelyek mindhárom felmérésben szerepeltek.

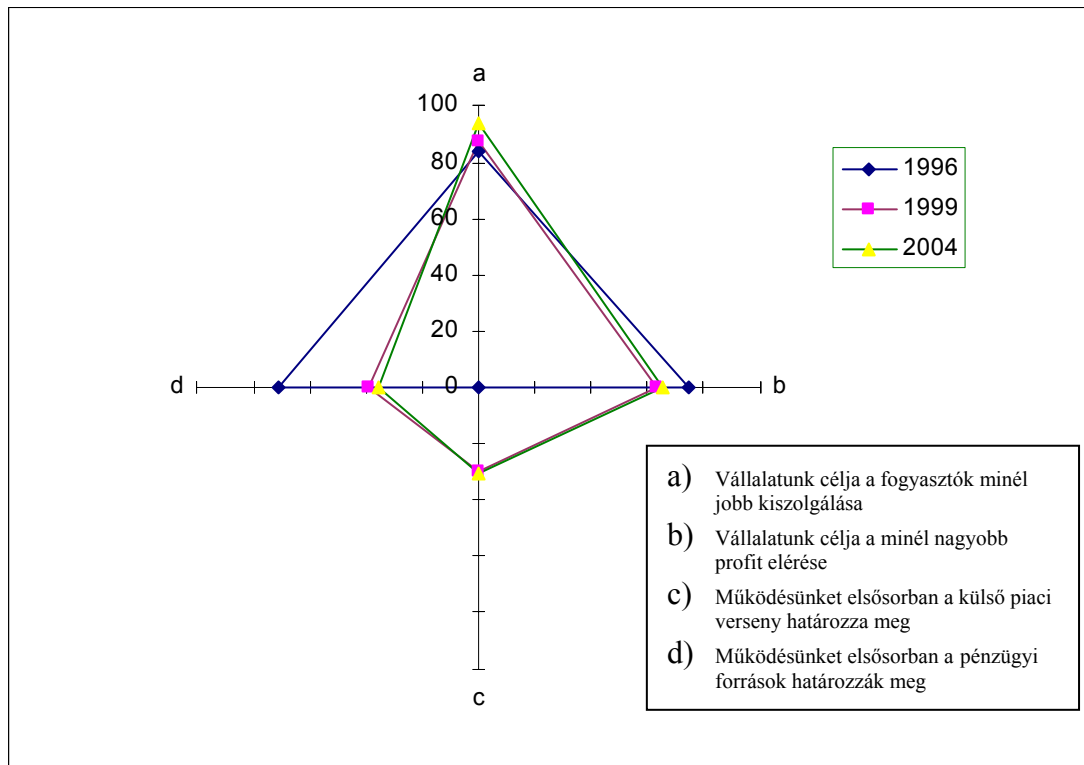
4.5.2.2 A stratégiai célokat érintő kérdések a középvállalatok körében a három felmérésben

Az 19. számú melléklet V1 a)-l) kérdéslistájában szereplő kérdések lényegében mindhárom felmérésben szerepeltek, ezért a 6., 31. és 32. számú mellékletekben bemutatom a három felmérésben a középvállalatoknál ezekre adott válaszokat. A 26. táblázat és a 36. ábra közülük a jelentősebb információkat emeli ki.

26. táblázat: Stratégiai célok jellemzői a középvállalatok körében a három felmérésben

Megnevezés	1996	1999	2004
A V1 kérdésre választ adó középvállalatok száma	31	95	126
Vállalatunk célja a fogyasztók minél jobb kiszolgálása			
a kérdésre 4 és 5 értéket adó vállalatok aránya %	83,8	87,4	93,7
Vállalatunk célja a minél nagyobb profit elérése			
a kérdésre 4 és 5 értéket adó vállalatok aránya %	74,2	63,2	65,6
Működésünket elsősorban a külső piaci verseny határozza meg			
a kérdésre 1 és 2 (egyáltalán nem igaz) értéket adó vállalatok aránya %	-	41,3	38,9
Működésünket elsősorban a pénzügyi források határozzák meg			
a kérdésre 3 értéket adó vállalatok aránya %	9,7	25,3	33,3
a kérdésre 4 értéket adó vállalatok aránya %	51,6	32,6	22,2
a kérdésre 5 (tökéletesen igaz) értéket adó vállalatok aránya %	19,4	6,3	13,5

36. ábra: Stratégiai célok jellemzőinek ábrázolása a középvállalatok körében a három felmérésben



Az adatokból levonható következtetések:

- Mindhárom felmérési időszakban kimagaslóan vezette a középvállalati célok prioritási rangsorát a fogyasztói igények kielégítését deklaráló cél, ráadásul fontosságának mértéke egyre emelkedett 1996 és 2004 között.
- A profitnövelési cél is mindhárom felmérés során megtartotta második legfontosabb szerepét, de a fontosságának mértéke 62 és 74 % között ingadozott.
- A belső piaci verseny működést meghatározó szerepe mindháromszor a harmadik lényeges tényező volt 54-56 % közötti 4+5 értékű válaszai alapján.
- Nagyon nehéz értékelni azt a tényt, hogy mindhárom felmérésben a legkevésbé működésüket befolyásoló tényezőként nevezték meg a vállalatok a külső piaci versenyt, 1999-ben 1 és 2 (legkevésbé befolyásoló) értéket adott neki a válaszadók 41 %-a, 2004-ben 39 %-a. Az egyetlen magyarázatot a külső piaci verseny alacsony hatás-értékére abban a tényben találhatjuk meg, hogy amint azt korábban már bemutattuk, a mintában szereplő középvállalatok közül kevesen, s árbevételükhöz képest viszonylag kis

arányban exportálnak, valószínűleg ezért érzékelték gyengébbnek a külső piaci verseny hatásait. Ez azonban csak részleges magyarázat, hiszen a nyitott magyar gazdaságban a külső piacok hatásai legalább közvetve, az úgynevezett implicit verseny révén gyakorlatilag minden vállalatot érintenek.

- Végezetül a 26. táblázatban bemutattam a pénzügyi források működést befolyásoló hatását is, mivel az összes vizsgált tényező közül ez mutatta a legnagyobb ingadozást a három felmérési periódusban. Összességében a működést viszonylag erősen befolyásoló tényezők közé sorolták a középvállalatok, de míg 1996-ban ennek a befolyásoló ereje igen nagy volt (4+5 együtt 71 %), a befolyásoló szerepe 1999-re és 2004-re lényegesen csökkent. Ennek oka - a minta egyéb eloszlásainak ismeretében – az lehet, hogy a felmérésben szereplő középvállalatok többsége az 1990-es évek elején alakult, s az indulás, növekedés első szakaszában a pénzügyi források megszerzése valószínűleg nagyobb nehézségekbe ütközött, mint a fejlődés későbbi szakaszában. Ezen kívül az 1990-es évek végén, a 2000-es évek elején már a bankok is aktívabban fordultak a középvállalatok felé, mint korábban. Ezt a két feltételezést a felmérésből származó tételes adatokkal nem tudom alátámasztani.

4.5.2.3 A versenysztratégiai pozíciókat érintő kérdések a középvállalatok körében a három felmérésben

A versenysztratégiai célok érvényesülését is több kérdés érintette a felmérés kérdőívében.

Az 19. számú melléklet V17 a)-g) kérdéslistájában szereplő kérdések lényegében mindhárom felmérésben szerepeltek, ezért a 24., 33. és 34. számú mellékletekben bemutatom a három felmérésben a középvállalatoknál ezekre adott válaszokat.

27. táblázat: Versenystratégiai pozíciókat érintő kérdések a középvállalatok körében a három felmérésben

Megnevezés	1996	1999	2004
A V17 kérdésre választ adó középvállalatok száma	31	95	126
	Értékek az iparági átlagszínthez viszonyítva		
Árbevétel-arányos nyereség	Átlagtól elmaradó	Átlagos	Átlagos
Tőkejövedelmezőség	Átlagtól elmaradó	Átlagtól elmaradó	Átlagtól elmaradó
Piaci részesedés (az árbevétel alapján)	átlagos	átlagos	Átlagos
Technológiai színvonal	Átlagnál jobb	átlagos	Átlagos
Menedzsment	Átlagnál jobb	Átlagnál jobb	Átlagnál jobb
Termék/szolgáltatás minőség	Átlagot jóval meghaladó	Átlagot jóval meghaladó	Átlagot jóval meghaladó

A középvállalatok versenystratégiai pozicionálását, illetve annak változását a 27. táblázatban bemutató adatok sorából a következő főbb tényezőket emelem ki:

- A megkérdezett középvállalatok többsége a versenystratégiai kérdések jelentős részét tekintve mindhárom időszakban az iparági átlaghoz hasonlóknak ítélte meg a saját teljesítményét.
- Az iparági átlagszínvonal alattinak ítélték meg a teljesítményüket a középvállalatok mindhárom felmérés során a tőkejövedelmezőséget tekintve.
- Egyetlen tényező tekintetében értékelték teljesítményüket az iparági átlagot jóval meghaladónak, mégpedig a termék és szolgáltatás minőségét tekintve.
- Egy olyan tényezőt találtunk, amelynek tekintetében az 1996-os felméréshez képest romlott a középvállalatok versenypozíciója, ez pedig a technológiai színvonal. Míg 1996-ban a válaszadó középvállalatok 66,6 %-a ítélte az iparági átlagnál jobbnak vállalata technológiai színvonalát (4+5 értékek), addig ez az érték 1999-re 45,6 %-ra, 2004-re 48,7 %-ra változott. Mindez valószínűleg összefüggésben van az iparáginál alacsonyabbnak ítélt tőkejövedelmezőséggel is: ha a középvállalatok tartósan nem tudták elérni az iparágra jellemző átlagos

tőkejövödelmezőséget, akkor feltehetőleg kevesebb forrást tudtak fordítani a technológia megújítására is.

A középvállalatok versenysztratégiai pozícióikat tekintve a fentiekből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy **elsősorban a termékek és szolgáltatások minősége terén értékelték jobbnak versenyhelyzetüket az iparáguk átlagánál**. A legtöbb tényező tekintetében az iparági átlaghoz közelinek ítélték saját teljesítményüket, de **egyértelműen átlag alattinak ítélték meg vállalatuk tőkejövödelmezőségét**. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy nem is szerepelt a céljaik között a tulajdonosi hozamok emelése, de valószínűsíthető, hogy a megkérdezett középvállalatok erősebb hangsúlyt fektettek versenypozícióik megtartására.

4.5.2.4 Stratégiát érintő válaszok alakulása a vállalati életpályák mentén

A középvállalatok körében 13 olyan vállalatot azonosítottam, amelyek az 1996-os, az 1999-es és a 2004-es felmérésben egyaránt részt vettek. Ennek a 13 vállalatnak a stratégiát érintő kérdésekre adott válaszait mindhárom év adatbázisából kigyűjtöttem és vállalatonként elemeztem. A stratégiát érintően azonban a 13 vállalat három időszaki felmérésben adott válaszai alapján olyan lényeges tendenciát vagy fordulatot nem tudtam megállapítani, amely a középvállalatok csoportjának egészétől eltérő eredményt mutatott volna.⁴⁹

4.6 A középvállalati kör válaszai az értéktudatosság és az értékteremtés melletti elkötelezettség tekintetében

A Versenyben a világgal kutatás adatbázisa lehetőséget ad annak vizsgálatára is, hogy mennyire jellemzi a mintában szereplő vállalatokat az értéktudatosság, valamint a vállalati érték növelése melletti elkötelezettség.

⁴⁹ A 13 vállalat válaszait feldolgozó adatokat (Könczöl 2007 b) tartalmazza

A kérdés vizsgálatának módszertani alapjaként azokat a kérdéscsoportokat használok a feldolgozásnál, amelyeket Kazainé Ónódi Annamária (Kazainé 2007)⁵⁰ alkalmazott doktori tézistervezetében. A feldolgozásnál használt mutatók köre tehát azonos, de két tekintetben is eltér az én kutatási módszerem a (Kazainé 2007)-ben alkalmazotthoz képest:

- a.) A kérdések feldolgozásával nyert vállalati kategóriákat, azok tartalmát némileg eltérően értelmezem.
- b.) A teljes mintára végzett csoportosítás mellett kiemelten vizsgálom a középvállalatok értéktudatosságát és a vállalati értéknövelés iránti elkötelezettségét.

4.6.1 A kérdőívből felhasznált változók és a felhasználásukkal kialakított vállalati csoportok

„A vállalatokat az alábbi kérdésekre adott válaszok alapján sorolom be különböző kategóriákba:

V117.tulajdonosok érdekeit, jogait, elvárásait milyen mértékben kell figyelembe venni a döntéshozatal során? (5 fokozatú Likert-skálán mérve: 1 - egyáltalán nem, 5 - meghatározó mértékben.)

P49. Vállalatunk teljesítménye pénzügyi szempontból akkor megfelelő, ha ... a tulajdonosok elégedettek.....(5 fokozatú Likert-skálán mérve: 1- egyáltalán nincs szerepe, 5- kiemelt fontosságú.)

P48. Értékelje a következő tényezőket aszerint, hogy milyen prioritást kapnak a vállalati pénzügyi stratégia alakítása, a pénzügyi teljesítmény értékelése során! (5 fokozatú Likert-skálán mérve: 1- nincs kiemelt szerepe, 5- kiemelkedő fontosságú, elsődleges szempont): Magas tulajdonosi (részvényesi) hozam.” (Kazainé 2007 123. oldal)

A három kérdésre adott válaszok alapján a vállalatok besorolásánál szintén a (Kazainé 2007)-ben megalkotott elnevezéseket használok, de az adatbázisnál alkalmazott szűrési kritériumaim némiképp eltérnek, s ezért kismértékben eltérnek az eredmények is az egyes vállalati kategóriákban. A továbbiakban tehát a saját

⁵⁰ Kazainé (2007)

besorolásom szerinti adatokat dolgozom fel, de a Kazainé által kiválasztott kérdések alapján létrehozott csoportokat vizsgálom.

Az „**Értékvezérelt vállalatok**” csoportjába azokat a vállalatokat soroltuk, ahol a felsővezetői és a pénzügyi vezetői kérdőívben egyaránt 4 vagy 5 értéket adtak a V117, a P49 és a P48 kérdésre.

A „**kinyilvánítás szintjén**” az értéknövelés mellett elkötelezett vállalatok körébe azok kerültek, amelyeknél a V117 és P49 kérdésre adott válasz 4 vagy 5, de a pénzügyi stratégiára vonatkozó P48 kérdésnél nem adtak magas értéket, vagyis a válasz 1, 2, 3, vagy hiányzó.

A tulajdonosi értéknövelés szűk körű érvényesülése elnevezésű csoportban a felső vezetés V117 kérdésre adott válasza 4 vagy 5, de pénzügyi szinten nem kap prioritást a tulajdonosi érték. (P49 adott válasz 1, 2, 3, vagy hiányzó).

Tulajdonosi értéknövelés szemléletének hiánya jellemző arra a csoportra, amelyben a V117 kérdésre adott válasz és a P49-re adott válasz egyaránt 1, 2, 3, vagy hiányzó.

4.6.2 A vállalatok besorolása az értéktudatosság szerinti csoportokba

A fentiek alapján négy csoportba sorolva a vállalatokat a 28. táblázat szerinti megoszlási jellemzőket kaptam a minta egészére a 2004. évi felmérés adatai alapján:

28. táblázat: A vállalatok megoszlása az értéktudatosság jellemzői szerinti csoportokban

Vállalati méret- Kategóriák	Értékvezérelt vállalatok		Kinyilvánítás szintjén értékezérelt vállalatok		Tulajdonosi értéknövelés szűk körű érvényesülése		Tulajdonosi értéknövelés szemléletének hiánya	
	db	%	db	%	db	%	db	%
Kisvállalat	6	10,34	49	28,49	14	28,57	4	22,22
Középvállalat	22	37,93	70	40,70	23	46,93	9	50,00
Nagyvállalat	30	51,72	53	30,81	12	24,48	5	27,77
Összesen	58	100,00	172	100,00	49	100	18	100

A 2004. évi minta elemzése azt mutatja, hogy a teljes vállalati minta 20 %-a, azaz 58 vállalat tartozott az **értékvezérelt vállalatok** csoportjába. Az értékvezérelt vállalatok

körében kiemelkedően magas a nagyvállalatok aránya (30 vállalat, vagyis az összes értékvezérlet vállalat 51,7 %-a), jelentős arányt képviselnek a középvállalatok is (37,9 %), s igen alacsony ebben a csoportban a kisvállalatok aránya.

A mintában szereplő vállalatok közül a legtöbben – 172 vállalat, vagyis a minta 58 %-a – került a kinyilvánítás szintjén értékvezérlet vállalatok közé. Ezeknek a cégeknek a felsővezetője és pénzügyi vezetője tehát egyaránt fontosnak tartotta a vállalati értéknövelési célokat, de ezeknek a szempontoknak a hatása még nem mindig jelent meg a pénzügyi döntésekben. Ezt a csoportot a 2.2 fejeztben alkalmazott szóhasználat szerint **értéktudatos vállalatok**nak nevezhetjük, amelyek között még magasabb, 40,7 % a középvállalatok aránya, mint az értékvezérlet vállalatok között, s a legnagyobb számban kerültek ebbe a csoportba a kisvállalatok is.

49 vállalat került a korlátozottan értéktudatos vállalatok körébe, 18 vállalatnál pedig az általunk alkalmazott módszer szerint nem érvényesül a tulajdonosi értéknövelés szempontja.

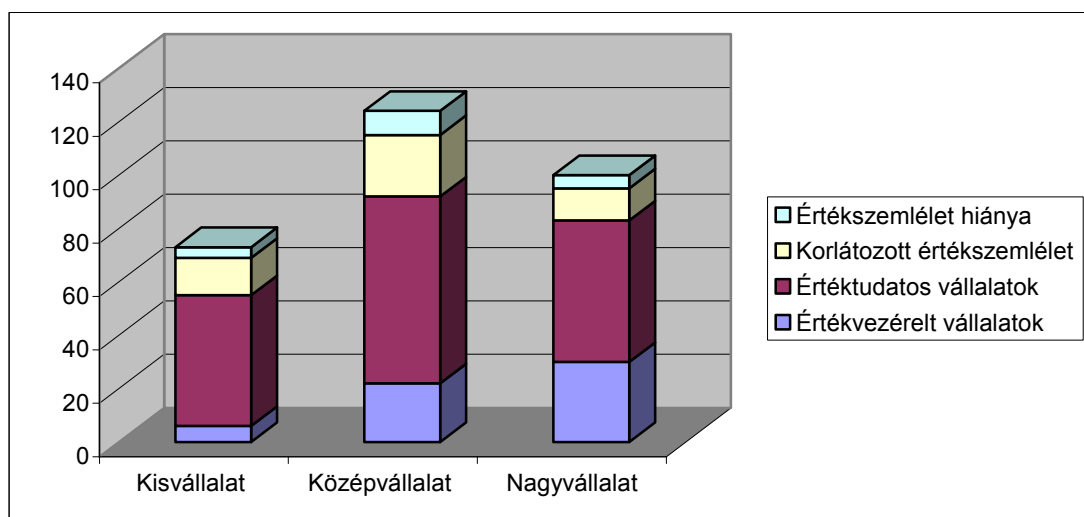
Mindezek alapján elmondhatjuk, hogy **a mintában szereplő vállalatok többségénél, 78 %-ánál jellemző a vállalati értéknövelés fontosságának felismerése** (értékvezérelt és értéktudatos vállalatok együtt), ami igen kedvező aránynak tekinthető.

A következőkben az egyes vállalatcsoportokra jellemző megoszlásokat mutatjuk be az értéktudatosság szempontjából. Megállapítható (29. táblázat és 37. ábra), hogy a középvállalatokra jellemző megoszlás igen hasonló a minta egészéhez, míg a nagyvállalatok körében a mintaátlagot jóval meghaladó az értékvezérlet vállalatok aránya.

29. táblázat: Az egyes vállalati méretkategóriák jellemzői az értéktudatosság szempontjából

Vállalati méret-kategóriák	Értékvezérelt vállalatok		Kinyilvánítás szintjén értékvezérelt vállalatok		Tulajdonosi értéknövelés szűk körű érvényesülése		Tulajdonosi értéknövelés szemléletének hiánya		Összesen	%
	db	%	db	%	db	%	db	%		
Kisvállalat	6		49		14		4		73	
		8%		67%		19%		5%		100%
Közép-vállalat	22		70		23		9		124	
		18%		56%		19%		7%		100%
Nagy-vállalat	30		53		12		5		100	
		30%		53%		12%		5%		100%
Összesen	58		172		49		18		297	
		20%		58%		16%		6%		100%

37. ábra: Az egyes vállalati méretkategóriák megoszlása az értéktudatosság szempontjából



A 30. táblázat segítségével arra a kérdésre keressük a választ, hogy megállapítható-e összefüggés a vállalatok értéktudatossága és a tulajdonosi szerkezet között. Az adatok azt mutatják, hogy az értékvezérelt vállalatok többsége a minta egészében is a többségi belföldi tulajdonú társaságok közé tartozik, de még ennél is nagyobb arányban, 59,1 %-ban jellemző az értékvezérelt középvállalatokra, hogy többségi

belföldi tulajdonban vannak. A kinyilvánított tulajdonosi érték tekintetében is hasonló a helyzet, de itt még nagyobb a különbség a belföldi tulajdonú társaságok arányát tekintve a minta egésze és a középállalatok között.

Mindez **ahhoz a korábbi feltételezésünkhöz szolgálat érveket**, hogy mivel a középállalatok körében nagyobb arányt képviselnek a belföldi tulajdonú társaságok, s ennek következtében nagyobb az aránya a tulajdonosi és menedzsment szerepek összekapcsolódásának, **közvetlenebbül és erőteljesebben érvényesül a belföldi tulajdonú középállalatok körében az értéktudatosság, mint a minta egészében , vagy akár a minta egészét tekintve a belföldi tulajdonú társaságok körében.**

30. táblázat: A tulajdonosi szerkezet és az értéktudatosság összefüggése

Tulajdonosi szerkezet	Értékvezérelt vállalatok		Értékvezérelt középállalatok		Kinyilvánított tulajdonosi érték		Kinyilvánított tulajdonosi érték középállalatoknál	
	db	%	db	%	db	%	db	%
Többségi állami tul. (1)	8	13,79	4	18,18	53	30,81	17	24,28
Többségi belföldi tul. (2)	30	51,72	13	59,09	79	45,93	40	57,14
Többségi külföldi tul.(3)	16	27,59	4	18,18	35	20,35	10	14,28
nincs adat	4	6,90	1	4,54	5	2,91	3	4,28
Összesen	58	100,00	22	100	172	100	70	100

4.6.3 Az értéktudatosság jellemzői a középállalatok körében

A következőkben ismét a középállalatok körére irányítjuk figyelmünket, s megvizsgáljuk, milyen válaszokat adtak a stratégiával kapcsolatos kérdésekre az értékvezérelt középállalatok, ha válaszaikat a középállalatok egészéhez viszonyítjuk. (35. melléklet)

31. táblázat: Az értékvezérelt középvállalatok stratégiai jellemzői

Megnevezés	Középvállalatok	Értékvezérelt középvállalatok
A V1 kérdésre választ adó középvállalatok száma 2004-ben	126	22
Vállalatunk célja a fogyasztók minél jobb kiszolgálása a kérdésre 4 és 5 értéket adó vállalatok aránya %	93,7	100,0
Vállalatunk célja a minél nagyobb profit elérése a kérdésre 4 és 5 értéket adó vállalatok aránya %	65,6	72,8
Működésünket elsősorban a külső piaci verseny határozza meg a kérdésre 1 és 2 (egyáltalán nem igaz) értéket adó vállalatok aránya %	38,9	31,8
Működésünket elsősorban a pénzügyi források határozzák meg a kérdésre 3 értéket adó vállalatok aránya %	33,3	18,1
a kérdésre 4 értéket adó vállalatok aránya %	22,2	36,4
a kérdésre 5 (tökéletesen igaz) értéket adó vállalatok aránya %	13,5	13,4

Az adatok azt mutatják, hogy **az értékvezérelt középvállalatok fogyasztó-orientáltsága kiemelkedően magas. A teljes középvállalati körben is magas a profit-orientáltság fontossága, de ez az értékvezérelt középvállalatok körében még magasabb, 72,8 %-os.** A fogyasztói igények kielégítését, valamint a profitcélok elérését az értékvezérelt középvállalatok megítélésük szerint a teljes középvállalati körnél **erősebb külső piaci versenykörülmények és a pénzügyi források erős befolyásoló hatása közepette szándékoznak elérni.**

A 36. melléklet, valamint a 32. táblázat azt igazolja, hogy **az értékvezérelt középvállalatok ezekre a kihívásokra a versenystratégiájukban megmutatkozó, jellemző válaszokkal reagálnak.**

32. táblázat: Az értékvezérlés közép vállalatok versenystratégiai jellemzői

Megnevezés	Közép vállalatok	Értékvezérelt közép vállalatok
A V17 kérdésre választ adó közép vállalatok száma	126	22
Árbevétel-arányos nyereség a kérdésre 4 és 5 értéket adó vállalatok aránya %	29,1	45,4
Tőkejövödelmezőség a kérdésre 4 és 5 értéket adó vállalatok aránya %	22,6	36,3
Piaci részesedés (az árbevétel alapján) a kérdésre 4 és 5 értéket adó vállalatok aránya %	38,7	34,3
Technológiai színvonal a kérdésre 4 és 5 értéket adó vállalatok aránya %	64,8	36,4
Termék/szolgáltatás minőség a kérdésre 4 és 5 értéket adó vállalatok aránya %	53,8	59,1

Az értékvezérlés közép vállalatok jellemzői az alábbi tényezők tekintetében térnek el lényegesen a közép vállalatok egészének iparági átlaghoz mért értékeitől:

- **Tőkejövödelmezőségük, de főként árbevétel-arányos nyereségük értéke az iparági átlaghoz viszonyítva magasabb a mintában szereplő közép vállalatok egészére jellemző értékeknél.**
- **Technológiai színvonaluk, piaci részesedésük, valamint minőségi szempontjaik értékei az iparági átlaghoz viszonyítva alacsonyabbak a mintában szereplő közép vállalatok egészére jellemző értékeknél.**

4.7 A stratégiai célok jellemzőit vizsgáló vállalati interjúk eredményei

4.7.1 A vállalati interjúk célja és célcsoportja

A vállalatvezetői interjúk megszervezésével és lebonyolításával azt a célt szándékoztam elérni, hogy a tárgykörben a versenyképességi kérdőíves felmérés adatbázisaiból nyert megállapításokat olyan információkkal egészítsem ki, amelyek

- egy-egy vállalat esetében a vállalati célokról, azok prioritásairól és időbeli változásáról mélyebb képet adnak, valamint

- kitérnek a kutatási hipotézisem olyan vetületeire is, amelyeket a versenyképességi adatbázisok elemzése során – a tárgyra irányuló kérdések hiányában, vagy az adott kérdésre adott válaszok alacsony aránya miatt - nem tudtam relevánsan elemezni.

A mélyinterjúkhoz megcélzott vállalati kör nem reprezentatív a magyar középvállalatok csoportjának egészére sem az interjúk számát, sem a célcsoport szerkezeti jellemzőit tekintve. A vállalatok kiválasztásánál inkább az a szempont vezetett, hogy a működési kört, a tulajdonosi szerkezetet, a regionális elhelyezkedést tekintve sokszínű legyen a megkérdezett vállalati minta.

Az interjúk szervezésénél az is fontos szempont volt, hogy a vállalati interjúk alanyai kizárólag felsővezetők, illetve a vállalatok tulajdonos-vezetői legyenek. Ezért a vállalatok kiválasztását az is befolyásolta, hol rendelkeztem olyan személyes szakmai kapcsolatokkal, ahol ez hozzásegíthetett a felsővezetői interjú alanyának együttműködéséhez, az interjú eredményes lefolytatásához.

A vállalati interjúknál használt interjúvázlatot a 37. melléklet tartalmazza.

4.7.2 A vállalati interjúk célvállalatainak jellemzői

A kutatás utolsó fázisában 16 vállalat felsővezetőjével, vagy tulajdonos-felsővezetőjével készítettem interjúkat 2007 márciusa és októbere között.

A következőkben néhány összefoglaló adattal jellemzem az interjúkba bevont vállalatokat:

- A 16 interjúalany vállalatot rendszereztem abból a szempontból, mennyiben felelnek meg a középvállalatba sorolás négyes kritériumrendszerének.⁵¹ A vállalatok közül 5 felelt meg mind a négy kritériumnak, 9 vállalat megfelelt a négy kritériumból háromnak, kettő vállalat pedig csak kettőnek. A továbbiakban csak a három, vagy négy középvállalati kritériumnak megfelelt

⁵¹ 50-250 fő közötti létszám, 2,5 és 12 milliárd forint közötti árbevétel, 2,5 és 10,7 milliárd forint közötti mérlegfőösszeg, függetlenségi kritérium

14 vállalatot vizsgálom. Az interjúba bevont vállalatok listáját a 38. melléklet tartalmazza.

- A 14 interjúvállalat néhány jellemző adatát a 33. táblázat tartalmazza.

33. táblázat: A mélyinterjúba bevont vállalatok néhány jellemzője

Létszám-kategóriák szerint	50- 110 főt foglalkoztat	110-250 főt foglalkoztat	Kategóriahatáron kívüli	Összesen
	7	4	3	14
Tulajdonosi jellemzők szerint	Belföldi magán- vagy társasági tulajdonos	Külföldi magán tulajdonos	Többségi külföldi társasági tulajdonos	
	11	2	1	14
Éves árbevétel szerint	1,5 -2,5 milliárd forint között	2,5- 5 milliárd forint között	5-12 milliárd forint között	
	3	5	6	14
Tevékenységi jellemzők szerint	Beszállító jellegű termelő	Logisztikai szolgáltató	Egyéb (kereskedelem, építőipar, pénzügyi szolgáltatás)	
	6	3	5	14

4.7.3 A középvállalatok stratégiai célrendszerét befolyásoló tényezők összegzése a vállalati interjúk alapján

Három olyan hipotézist fogalmaztam meg a vizsgálatok elején, amelyeket a statisztikai adatok elemzése, valamint a „Versenyben a világgal” kutatás három adatbázisa alapján nem tudtam elemezni. Ezért a vállalati interjúk eredményeit elsősorban ezeknek a hipotéziseknek a szempontjából mutatom be.

4.7.3.1 A H2 hipotézis

„H2 A középvállalatok vezetői és tulajdonosai körében gyakoriak az olyan cél-megfogalmazások, amelyek a versenystratégiai és az értéknövelő stratégiai cél-csoport kiegyensúlyozott érvényesítésére utalnak. (Ez gyakran a „versenyképességünk javítása kielégítő tulajdonosi hozam mellett” megfogalmazásban hangzik el.)”

Az interjúk tapasztalatai a fenti hipotézist a vállalatok egy részénél visszaigazolták, de ettől eltérő célhierarchiára is utaltak a stratégiai célokat érintő válaszok:

- Azoknál a vállalatoknál, amelyek stabil piaci feltételek között, stabilnak mondható tevékenységi körben és tulajdonosi struktúrában működnek, az interjúalanyok a versenystratégiai és az értéknövelő stratégiai cél-csoport kiegyensúlyozott érvényesítésére utaltak. Ez azonban a vállalatok közül csak 6 interjúalanynál volt megállapítható (3, 7, 8, 10, 11, 12 sorszámú vállalat).
- Azoknál a vállalatoknál, amelyek iparágában rendkívül erős a verseny, illetve erős koncentrációs tendencia tapasztalható, ott az interjúalanyok jellemzően és dominánsan versenystratégiai célokat fogalmaztak meg, akár a tulajdonosi értéknövelő célok rovására is. Az elhangzott megfogalmazások például: „mi legyünk, akik fennmaradunk”, „áráldozatokat is hozunk a piaci részarányunk megtartásáért”, „csak versenyképes árakkal tudjuk elnyerni a beszállítói megbízásokat”. A versenystratégiai célok dominanciája jellemezte az 1, 2, 6, 9 és 13 sorszámú vállalatot.
- Az alapvetően pénzügyi befektetők tulajdonában lévő társaságok esetében volt jellemző, hogy a tulajdonosok hozamelvárásainak teljesítését nevezték meg a stratégiai döntések fő mérlegelési szempontjaként. De még ezekben az esetekben sem értékmaximalizálásról beszéltek az interjúalanyok, hanem arról, hogy a tulajdonosok hozamelvárásainak teljesítése mellett és annak figyelembe vételével alakítják a versenystratégiai lépéseiket, például a technológia korszerűsítését, vagy a termékfejlesztést. A tulajdonosi hozamelvárások stratégiai prioritása volt jellemző a 4, 5 és 14 sorszámú vállalatnál.

A vállalati interjúk, valamint a 4.6 pontban az értéktudatosság változásáról bemutatott adatok alapján megállapítható, hogy **bár valóban gyakran fogalmaznak meg a vállalatok vezetői és tulajdonosai hosszú távon kiegyensúlyozott stratégiai célrendszert, a vállalati sajátosságok (iparági, piaci, tulajdonosi jellemzők) következtében a vizsgált középvállalatok körében gyakoribb, hogy egyértelműen versenystratégiai, vagy egyértelműen tulajdonosi hozamelvárési célok dominálnak az általuk megfogalmazott stratégiai célok között.**

4.7.3.2 A H3 hipotézis

„H3 Vállalati életpályák igazolják, hogy a pénzügyi és nem pénzügyi értéktényezőknek a szerepe lényeges eltérést mutat a vállalati életciklus egyes szakaszaiban.”

Ezt a hipotézist a vállalati interjúk kevés információval támasztották alá. Ennek fő oka az, hogy az interjú körébe került vállalatok nem csak méretüket, hanem korukat, életciklusbeli helyzetüket tekintve is nagyon hasonló jellemzőkkel rendelkeznek. A vizsgált 14 vállalat mindegyike 1998 és 2003 között alakult, de a szélső alapítási éveket elhagyva az adatok azt mutatják, hogy a 14 vállalat közül 10-et az 1996 és 2000 közötti néhány évben alapították, így életciklusuknak a növekvő/érett szakaszában, vagy e szakaszok határán vannak.

Ezekben az életciklus-szakaszokban általában nagy szerepe van még a pénzügyi értéktényezőknek (amint a 24. ábrán bemutattam). Mellettük azonban megjelennek, egyes esetekben jelentős szerepet kapnak a nem pénzügyi értéktényezők. A 25. ábrában felvázolt, a nem-pénzügyi értéktényezőket érintő tendenciákkal kapcsolatban az interjúk alapján a következő megállapításokat tettem:

- A nem pénzügyi értéktényezők közül több vállalat esetében volt nagy jelentősége a vállalatnál kialakított technológiáknak, eljárásoknak, szakmai tapasztalatoknak (1, 7, 14 sorszámú vállalat)
- Egyetlen cégnél sem említették kiemelt jelentőségű tényezőként az esetleges szabadalmakat, know-howt, vagy védjegyet.

- Egyértelműen jelentős értéktényezőként volt értékelhető néhány cég esetében a menedzsment felkészültsége, elkötelezettsége, szakismerete (1, 2, 7, 9, 10, 13, 14 sorszámú cégek)

Lehetőséget adtak viszont a vállalati interjúk arra, hogy vizsgáljam azt a korábbi feltételezést, hogy az életciklus szakaszain kívül a tulajdonosi és menedzsment szerkezet jellemzői, valamint azok változása is meghatározó hatással lehet a két stratégiai cél-csoport viszonyára. A 25. ábra alapján készített 38. ábra mutatja be az eredményeket.

38. ábra: A stratégiai célok és a tulajdonosi/menedzsment szerkezet összefüggése

A tulajdonosi és menedzsment szerkezet néhány kiemelt jellemzője	Versenystratégiai célok	Értéknövelő stratégiai célok	Egyéb szempontok
A tulajdonosi és menedzsment szerep összefonódik	gyakori 1,2,6,7,9,13 sorszámú cég	ritka Nincs ilyen a 14 vállalat között	Változik az életciklus előre haladásával
Külföldi cég többségi tulajdonában van /leányvállalat			A külföldi tulajdonos céljai dominálnak 11 sorszámú cég
A tulajdonosi és menedzsment szerep szétválasztására készülnek, vagy folyamatban van		növekvő szerep 4, 9, 12 sorszámú cég	

Megállapítható, hogy azoknál a vállalatoknál, amelyeknél a tulajdonosi és menedzsment szerep összekapcsolódik, erősebbek a versenystratégiai célok az értéknövelési céloknál. Azoknál a vállalatoknál viszont, ahol a tulajdonosi és menedzsment szerepek elválnak, vagy ezek elválasztására készülnek, jellemzőbb az értéknövelési célok dominanciája.

4.7.3.3 A H4 hipotézis

„H4 A vállalati működés egyes kritikus „élethelyzeteiben” dominánssá válnak a stratégiai értéktényezők és az értéknövelési célok.”

A legjellemzőbb ilyen „élethelyzeteket” és stratégiai hatásaikat a 27. ábrában már felvázoltam, a vállalati interjúk alapján kialakult képet pedig a 39 ábrában foglaltam össze.

39. ábra: Sajátos vállalati „élethelyzetek” hatása a vállalati célhierarchiára

Stratégiai célcsoportok	Néhány speciális vállalati „élethelyzet”			
	Egyesülés, felvásárlás előkészítése	Diverzifikáció, regionális terjeszkedés	Tőkebevonás	Működési válság
Versenyelőnyre építő stratégiai célok	5 és 12 sorszámú cég	10 sorszámú cég		7 sorszámú cég
Értéknövelésre összpontosító stratégiai célok	Dominánsak		Dominánsak 8 sorszámú cég	Dominánsak Dominánsná válhat

Röviden jellemzem a 39. ábrán bemutatott vállalati „élethelyzeteket”:

- Az 5 és 12 sorszámú cégek esetében a korábban szakmai befektetőként/tulajdonosként is működő menedzsment cégét külső befektetők vásárolták fel, s ezzel a korábban döntően versenystratégiai célokat követő vállalatok célrendszerében előtérbe kerültek, dominánssá váltak az értéknövelési célok.
- A 10 sorszámú cég a kiegyensúlyozott értéknövelési és versenystratégiai célokat követő vállalat jellemző példája. Ebbe a kiegyensúlyozott stratégiai célrendszerbe illeszkedően hozta meg azt a döntését is, hogy a korábbi alaptevékenysége mellett egy ahhoz kapcsolódó új üzletágba is belép, beruház. Tehát a diverzifikációs döntése meghozatalakor is a kiegyensúlyozott stratégiai célrendszert követte.

- A 8 sorszámú cégnél, mint pénzügyi szolgáltatónál mindig is dominánsak voltak az értéknövelési célok, s ezeket tartja elsődlegesen szem előtt akkor is, amikor az üzletfejlesztés érdekében a tőkeemeléshez befektető társakat keres.
- A 7 sorszámú cég az iparági koncentráció erősödése, valamint a piaci pozíciók megtartását célzó árverseny következtében nehéz pénzügyi helyzetbe került, s csak ekkor vette fontolóra az értéknövelő döntések lehetőségét a versenysztratégiai célok dominanciája helyett.

A vállalati interjúkból leszűrt következtetések ugyan nem általánosíthatóak a középvállalatok szélesebb körére, de **igazolják azt a feltételezést, hogy a fenti rendkívüli vállalati „élethelyzetek” a stratégiai célhierarchia változását váltják ki a vállalatok tulajdonosai és vezetői körében.**

4.8 Összegzés

A középvállalatok stratégiai célrendszerének vizsgálatát segítő elméleti kérdések áttekintése, valamint a magyar középvállalatok körében tapasztalható gyakorlat felmérése volt a disszertációm célja.

A magyar középvállalatokat érintő kérdéseket két szempontból vizsgáltam:

- Milyen gazdasági jelentőséggel bírnak és milyen sajátosságokkal rendelkeznek a középvállalatok a magyar gazdaságban?
- Hogyan jellemezhetőek a stratégiai célrendszerüket alakító fő tényezők?

4.8.1 A magyar középvállalatok előtt álló főbb stratégiai kihívások

- A magyar gazdaságban a középvállalatok karakteres csoportot alkotnak a vállalatok között abból a szempontból, hogy bár besorolásukat és támogatási lehetőségeiket tekintve a KKV szektorba tartoznak, de működési és teljesítményjellemzőik tekintetében több szempontból közelebb állnak a nagyvállalatokhoz, mint a KKV szektor átlagához.

- A kutatási célcsoportnak tekintett középvállalatok közé – az alkalmazott besorolási kritériumoktól függően - 3200 és 4670 közötti számú vállalat tartozik.
- Számításaimból és elemzésükből azt a következtetésre juttam, hogy 2001 és 2005 között a magyar középvállalatok tulajdonosai az Európai Unió csatlakozás nyomán rendkívül megerősödött versenyképességi kihívásoknak jórészt olyan módon próbáltak megfelelni, hogy növelték felhalmozási arányukat, beruházásra fordított ráfordításaikat - reálértékben stagnáló adózás előtti nyereségtömeg és a nagyvállalatokénál jóval kisebb adókedvezményarány mellett. Mindezt a tulajdonosi érték-célok rövid távú háttérbe szorításaként értelmezhetjük a magyar középvállalatok körében a versenystratégiai célok erősödése mellett.

4.8.2 A kutatási mintában szereplő középvállalatok stratégiai céljait érintő főbb megállapítások

- A „Versenyben a világgal” című kutatások adatbázisán végzett elemzések azt mutatták, hogy a mintában szereplő 301 vállalatból 126 tartozott a középvállalatok körébe. E vállalatok többsége belföldi magán- vagy társasági tulajdonban van, tevékenységét alacsony export-résarány jellemzi, fő tevékenységük szerint többnyire feldolgozóipari termelők, valamint jelentős részben kereskedő és szolgáltató vállalatok.
- A mintában szereplő középvállalatok stratégiai irányultságát az jellemzi, hogy a megkérdezett középvállalati vezetők körében kiemelkedően legfontosabbnak ítélt cél a fogyasztói igények kielégítése, ezt követik fontosságban a profitnövelési célok. A stratégiai irányultsággal kapcsolatban fontos megállapítás, hogy míg a minta egészében a legnagyobb arányt a növekedési stratégiák követő vállalatok képviselték, addig a középvállalatok körében többségben voltak a stabilitási stratégiát követő vállalatok.
- A megkérdezett vállalatvezetők úgy vélekedtek, hogy a tulajdonosaik számára fontosabb a megbízhatóság, mint a magas hozam. Ettől eltérő volt azonban a vélemény az úgynevezett értékvezérelt vállalatok körében, ahol a profitcélok fontosságát lényegesen magasabbnak ítélték, mint a középvállalati kör egészében.

- A versenystratégiai kérdéseket illetően a megkérdezett középvállalatok többsége az iparági átlaghoz hasonlóan ítélte meg a saját teljesítményét (pl. a piaci részesedés tekintetében). Az iparági átlagszínvonal alattinak ítélte meg a teljesítményét a vállalatok mintegy harmada a tőkejövedelmezőséget és az árbevétel-arányos nyereséget tekintve. Egyetlen tényező tekintetében értékelték teljesítményüket az iparági átlagot meghaladónak a középvállalatok, mégpedig a termék és szolgáltatás minősége tekintetében.
- Fontos jellemzőként említhetjük, hogy a mintában szereplő középvállalati kör gyakran volt felvásárlási célpontja a nagyobb, illetve nemzetközi vállalatoknak.
- Megvizsgáltam azt is, hogy a stratégiát érintő kérdésekben történ-e lényeges változás a mintában szereplő középvállalatok körében az 1996-ban, 1999-ben és 2004-ben végzett felmérések között. A három felmérés adatait összegző értékelés egyik lényeges megállapítása, hogy mindhárom felmérésben a működésüket legkevésbé befolyásoló tényezők közé sorolták a külső piaci versenyt, de ennek a tényezőnek a hatása a idővel erősödött. Egy tényező, a technológiai színvonal tekintetében romlott a megkérdezett középvállalatok versenypozíciója 1996 és 2004 között.
- Külön vizsgálati szempontként vizsgáltam az úgynevezett értékvezérelt és értéktudatos vállalatok csoportját. Azt találtam, hogy az értékvezérelt vállalatok tőkejövedelmezőségük, de főként árbevétel-arányos nyereségük tekintetében magasabb értéket adtak az iparági átlaghoz viszonyítva, mint a mintában szereplő középvállalatok egésze. Technológiai színvonaluk, piaci részesedésük, valamint minőségi szempontjaik értékei az iparági átlaghoz viszonyítva ugyanakkor alacsonyabbak a mintában szereplő középvállalatok egészére jellemző értékeknél.
- **A bemutatott adatok és elemzések véleményem szerint igazolják a H1 hipotézisben foglaltakat.**

4.8.3 A középvállalatok stratégiai célrendszerét befolyásoló tényezők a vállalati interjúk alapján

- A kutatás során 14 középvállalat tulajdonosával, vagy felsővezetőjével készített mélyinterjúk alapján egészítettem ki a középvállalatok stratégiai célrendszerével kapcsolatos megállapításaimat.
- A vállalati interjúk, valamint az értéktudatosság változásáról bemutatott adatok alapján megállapítható, hogy bár valóban gyakran fogalmaznak meg a vállalatok vezetői és tulajdonosai hosszú távon kiegyensúlyozott stratégiai célrendszert, a vállalati sajátosságok (iparági, piaci, tulajdonosi jellemzők) következtében a vizsgált középvállalatok körében gyakoribb, hogy egyértelműen versenystratégiai, vagy egyértelműen tulajdonosi hozamelvárású célok dominálnak az általuk megfogalmazott stratégiai célok között.
- **Az interjúk tehát alátámasztották a H2 hipotézisben megfogalmazottakat.**
- Az interjúk lehetőséget adtak arra, hogy vizsgáljam a tulajdonosi és menedzsment szerepek kapcsolatának stratégiai hatásait. Azt állapítottam meg, hogy azoknál a vállalatoknál, amelyeknél a tulajdonosi és menedzsment szerep összekapcsolódik, erősebbek a versenystratégiai célok az értéknövelési céloknál. Azoknál a vállalatoknál viszont, ahol a tulajdonosi és menedzsment szerepek elválnak, vagy ezek elválasztására készülnek, jellemzőbb az értéknövelési célok dominanciája.
- **Az interjúk és a vállalati minta adatai nem adtak elegendő információt ahhoz, hogy a H3 hipotézist érdemben értékelhessem.**
- Végezetül a mélyinterjúban résztvevő vállalatokat megvizsgáltam abból a szempontból, hogyan hatnak a vállalatok életében bekövetkező sajátos „élethelyzetek” stratégiai céljaik alakulására. A vállalati interjúkból leszűrt következtetések ugyan nem általánosíthatóak a középvállalatok szélesebb körére, de **igazolják azt a H4 hipotézisben foglalt feltételezést, hogy a vizsgált rendkívüli vállalati „élethelyzetek” a stratégiai célhierarchia változását váltják ki a vállalatok tulajdonosai és vezetői körében.**

Mellékletek

1. melléklet: A vállalatok számának és foglalkoztatottainak megoszlása az EU-19-ben, a jelölt országokban és Magyarországon

Vállalattípus	EU-19 (2003)	Jelölt országok (2001)	Magyar- ország 2003	Egyesült Államok (2000)
A vállalatok számának megoszlása				
Mikrovállalatok (0-9 fő)	92,4	95,1	95,3	94,2
Kisvállalatok (10-49 fő)	6,5	3,9	3,8	4,7
Középvállalatok (50-249 fő)	0,9	0,8	0,7	0,8
Nagyvállalatok (250 fő felett)	0,2	0,2	0,2	0,3
A foglalkoztatottak számának megoszlása				
Mikrovállalatok (0-9 fő)	39,3	33,3	37,5	21,5
Kisvállalatok (10-49 fő)	17,4	16,2	17,0	15,5
Középvállalatok (50-249 fő)	13,0	17,4	15,9	12,1
Nagyvállalatok (250 fő felett)	30,3	33,1	29,6	50,9

Forrás: Observatory of European SMEs, 2003/7. Idézi (Román 2006. 61. oldal)

2. melléklet: A hozzáadott érték megoszlása Magyarországon nemzetgazdasági ágazatok szerint, valamint vállalatnagyság szerint az EU-19-ben, 2003 (%)

Ágazat	Mikro-vállalatok	Kisvállalatok	Közép-vállalatok	KKV-k összesen	Nagyvállalatok
Bányászat (C)	7,8	23,2	35,9	66,8	33,2
Feldolgozóipar (D)	4,9	9,8	19,3	34,0	66,0
Villamosenergia, gáz-, vízellátás (E)	1,4	4,5	7,6	13,5	86,5
Építőipar (F)	29,3	32,1	23,6	85,0	15,0
Kereskedelem(G)	27,5	30,5	25,6	83,6	16,4
Szálláshely-szolg., vendéglátás (H)	27,9	27,2	18,3	73,5	26,5
Szállítás, raktározás, posta, távközlés (I)	8,4	8,7	7,6	25,7	74,4
Pénzügyi tevék. (J)
Ingatlan, gazdasági szolgáltatás (K)	51,0	22,4	19,0	92,3	7,7
Oktatás (M)	63,7	23,2	12,4	99,2	0,8
Egészségügyi, szociális ellátás (N)	77,2	10,6	5,5	93,3	6,7
Egyéb közösségi, személyi szolgált. (O)	26,2	12,0	18,8	57,0	43,0
Összesen	18,3	16,0	18,3	52,6	47,4
EU-19	21,2	14,1	15,7	51,0	49,0

Forrás: Observatory of European SMEs, 2003/7. Idézi (Román 2006. 69. oldal)

3. melléklet: A vállalatok saját tőkéjének megoszlása a vállalati létszám-kategóriák szerint az egyszeres és kettős könyvvitelt vezető vállalkozásoknál (2000 – 2003)(%)

Vállalatok létszám-kategóriák szerint	2000	2001	2002	2003
0-1 fő	7,0	9,3	8,5	7,6
2-9 fő	8,6	10,6	11,1	10,2
10-49 fő	13,2	13,9	14,4	14,4
<i>0-49 fő összesen</i>	28,8	33,8	34,0	32,2
50-249 fő	16,1	17,9	19,0	15,9
<i>KKV összesen</i>	44,9	51,7	53,0	48,1
250 fő felett	55,0	48,3	46,9	52,0
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0

Forrás: GKM (2005, 135. oldal)

4. melléklet: A vállalatok export értékesítésének aránya a nettó árbevételben vállalati méretkategóriák szerint (a társas vállalkozások körében)

Vállalatok létszám-kategóriák szerint	2000	2001	2002	2003	EU-19 2003 ⁵²
0-1 fő	12,0	12,4	13,7	10,8	9,0
2-9 fő	9,8	9,6	8,7	9,1	
10-49 fő	10,4	10,9	10,8	15,5	13,0
<i>0-49 fő összesen</i>	10,4	10,7	10,5	12,8	
50-249 fő	18,0	16,1	16,0	16,2	17,0
<i>KKV összesen</i>	13,0	12,5	12,3	13,9	
250 fő felett	37,3	38,8	35,9	36,2	23,0
Összesen	23,3	23,8	21,4	23,1	17,0

Forrás: GKM (2005, 145. oldal)

⁵² Az EU-19 oszlop nem csak a társas vállalkozásokra, hanem az összes vállalkozásra vonatkozik (Román 2006.73. oldal)

5. melléklet: Bruttó tárgyeszköz-beruházások vállalatnagyság szerint (a C-I és K nemzetgazdasági ágakban), 2002 (%)

Ország	Mikro-vállalatok	Kisvállalatok	Középvállalatok	KKV-k összesen	Nagyvállalatok
Egyesült Királyság	17,5	12,7	15,4	45,8	54,4
Olaszország	29,5	19,2	13,3	64,0	36,0
Svédország	39,3	13,8	15,9	69,0	31,0
Magyarország	22,2	11,5	16,3	50,0	50,0
Csehország	20,5	13,3	17,0	51,8	49,2
Szlovákia	11,0	9,4	14,2	34,7	65,3
Szlovénia	1,4	20,7	31,7	53,8	46,2
Bulgária	16,3	21,0	19,4	56,7	43,3
Románia	7,0	18,9	13,3	39,3	60,7

Forrás: Román (2006. 71. oldal)

6. melléklet: Beruházások a saját tőkéhez és a bruttó hozzáadott értékhez viszonyítva létszám-kategóriánként (%)

Vállalatok létszám-kategóriák szerint	Saját tőke		Bruttó hozzáadott érték	
	2000	2003	2000	2003
0-1 fő	30	40	88	106
2-9 fő	33	30	53	44
10-49 fő	21	30	33	44
<i>0-49 fő összesen</i>	27	32	48	53
50-249 fő	19	18	27	24
<i>KKV összesen</i>	24	28	39	42
250 fő felett	18	16	36	28
Összesen	21	22	37	35

Forrás: GKM (2005, 145. oldal)

7. melléklet: Az egy alkalmazottra jutó bruttó hozzáadott érték alakulása méretkategóriánként 2000- 2003 között (2000. évi áron)(ezer forint)

Vállalatok létszám- kategóriák szerint	2000	2001	2002	2003	2003/2000 %
0-1 fő	4130	4483	5635	4905	119
2-9 fő	1737	1913	2145	2073	119
10-49 fő	2130	2374	2373	2420	114
<i>0-49 fő összesen</i>	2123	2363	2548	2456	115
50-249 fő	2589	2807	2874	2849	110
<i>KKV összesen</i>	2292	2518	2659	2590	113
250 fő felett	3622	4150	3797	4319	119
Összesen	2816	3135	3077	3226	115

Forrás: GKM (2005, 149. oldal)

8. melléklet: A kettős könyvvitелő vállalkozások bruttó hozzáadott értékének ágazati szerkezete létszám-kategóriánként 2005-ben (Létszám-kategória összesen=100%)

	0 -1 fő	2-9 fő	10-49 fő	50-249 fő	250 fő fölött	Összesen
Mezőgazdaság, halászat	0,8	2,7	3,9	5,8	0,6	2,3
Bányászat	0,3	0,3	0,5	0,7	0,2	0,4
Élelmiszer, ital, dohány gyártása	0,6	1,0	3,8	8,2	6,8	5,7
Textília, textiláru gyártása	0,3	0,5	1,0	1,7	0,8	0,9
Bőrtermék, lábbeli gyártása	0,0	0,1	0,3	0,4	0,2	0,2
Fafeldolgozás	0,2	0,6	0,8	0,6	0,2	0,4
Papírgyártás, kiadói, nyomdai tevékenység	0,8	1,9	2,5	2,9	1,0	1,7
Köszgy., kőolajfeldolgozás, nukl. fűtőanyag gy.	0,0	0,0	0,1	0,0,	10,6	5,3
Vegy. anyag, termék gyártása	0,1	0,4	0,4	2,6	6,3	3,7
Gumi, műanyag termék gyártása	0,3	0,6	1,7	4,0	1,3	1,7

Egyéb nemfém ásványi termékek gyártása	0,1	0,4	1,2	2,9	1,6	1,6
Fémalapanyag, fémfeldolgozási termékek gyártása	0,8	2,3	4,5	6,6	3,2	3,8
Gép-, berendezés gyártása	0,4	1,4	2,4	3,3	1,7	2,0
Villamos gép, műszer gyártása	0,7	1,8	2,5	3,7	13,1	7,8
Járműgyártás	0,0	0,2	0,5	1,4	8,6	4,6
Máshova nem sorolt feldolgozóipari gyártás	0,2	0,6	0,9	1,2	0,2	0,5
Vill. energia-, gáz-, gőz-, vízellátás	1,3	0,7	2,5	3,4	9,6	6,0
Építőipar	3,6	8,9	10,3	6,5	2,3	5,1
Kereskedelem, javítás	1,7	4,8	6,1	4,2	0,5	2,6
Nagy- és kiskereskedelem	20,6	25,5	22,7	14,1	5,2	12,6
Szálláshely szolgáltatás és vendéglátás	0,5	1,9	1,7	1,1	0,9	1,1
Szállítás és kiegészítő tevékenységei	1,9	5,7	6,2	5,0	7,2	6,2
Posta és távközlés	0,3	0,7	0,6	2,7	11,3	6,3
Ingatlanügyletek, gazdasági szolgáltatás.	58,3	27,5	19,1	12,1	3,0	12,8
Oktatás	0,9	0,7	0,3	0,2	0,0	0,2
Egészségügyi és szociális ellátás	2,1	4,6	0,8	0,5	0,1	0,9
Egyéb közösségi, személyi szolgáltatás	3,2	4,4	2,8	4,0	3,5	3,6
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Forrás: GKM (2007, 189. oldal)

9. melléklet: A kettős könyvvitelű vállalkozások bruttó hozzáadott értékének ágazati szerkezete létszám-kategóriánként 2005-ben (Ágazat összesen=100%)

	0 -1 fő	2-9 fő	10-49 fő	50-249 fő	250 fő fölött	Összesen
Mezőgazdaság, halászat	2,0	11,9	27,7	46,5	11,9	100,0
Bányászat	5,0	9,3	20,8	37,6	27,3	100,0
Élelmiszer, ital,	0,5	1,8	10,9	26,8	60,0	100,0

dohány gyártása						
Textília, textiláru gyártása	1,5	5,6	17,4	34,0	41,4	100,0
Bőrtermék, lábbeli gyártása	0,8	3,5	20,3	38,4	37,0	100,0
Fafeldolgozás	2,1	12,9	31,7	26,1	27,3	100,0
Papírgyártás, kiadói, nyomdai tevékenység	2,4	11,4	24,4	31,9	29,8	100,0
Kokszgy., kőolajfeldolgozás, nukl. fűtőanyag gy.	0,0	0,0	0,3		99,7	100,0
Vegyí anyag, termék gyártása	0,1	1,1	1,7	12,8	84,2	100,0
Gumi, műanyag termék gyártása	1,1	3,5	16,0	42,8	36,6	100,0
Egyéb nemfém ásványi termékek gyártása	0,5	2,7	12,1	33,9	50,7	100,0
Fémalapanyag, fémfeldolgozási termékek gyártása	1,2	6,0	19,3	32,3	41,3	100,0
Gép-, berendezés gyártása	1,1	6,9	19,5	30,5	42,0	100,0
Villamos gép, műszer gyártása	0,5	2,3	5,2	8,8	83,3	100,0
Járműgyártás	0,0	0,3	1,8	5,5	92,3	100,0
Máshova nem sorolt feldolgozóipari gyártás	2,5	11,4	27,6	43,7	14,8	100,0
Vill. energia-, gáz-, gőz-, vízellátás	1,1	1,1	6,9	10,6	80,3	100,0
Építőipar	3,8	17,4	32,8	23,5	22,5	100,0
Kereskedelem, javítás	3,5	18,4	38,0	29,7	10,3	100,0
Nagy- és kiskereskedelem	8,8	20,4	29,5	20,8	20,5	100,0
Szálláshely szolgáltatás és vendéglátás	2,5	16,8	24,7	18,5	37,4	100,0
Szállítás és kiegészítő tevékenységei	1,6	9,3	16,4	15,0	57,7	100,0
Posta és távközlés	0,2	1,1	1,5	7,9	89,2	100,0
Ingatlanügyletek, gazdasági szolgáltatás.	24,5	21,7	24,4	17,6	11,8	100,0
Oktatás	21,6	32,5	26,0	19,7	0,2	100,0
Egészségügyi és szociális ellátás	12,9	54,3	14,4	10,8	7,6	100,0

Egyéb közösségi, személyi szolgáltatás	4,9	12,3	12,8	20,8	49,1	100,0
Összesen	5,4	10,1	16,4	18,5	49,7	100,0

Forrás: GKM (2005, 191. oldal)

10. melléklet: A faktorok értelmezése

„Vállalati stratégiák az EU-csatlakozás időszakában” című zárótanulmány (Balaton et al. 2006. 32. oldal)

Irányítás hatékonysága	<ul style="list-style-type: none"> • Vezetői információs rendszer színvonala • Integrált vállalati információs rendszer • Szervezeti struktúra hatékonysága • Döntési és működési módszerek korszerűsége • A gazdálkodási funkciók integrációja • Színvonalas, jól felkészült vezetők
<p>A vezetői, döntési, valamint működési információs rendszerek korszerűsége és színvonala meghatározzák a szervezeten belüli információáramlást. A külső és belső környezetből származó információk alapján születik meg a szándékolt stratégia, amelynek megvalósításához feltétlenül szükséges a szervezeti egységek, funkciók, és alkalmazottak tevékenységének hatékony irányítása és koordinálása. Az irányítás, a hatékony irányítás a vezetők számára jelent nagyfokú kihívást. A stratégia megvalósítását továbbá a szervezeti struktúrának is támogatnia kell.</p>	
Termékminőség	<ul style="list-style-type: none"> • Megfelelő minőségű alapanyagok bevezetése • Megbízható alapanyag-ellátás • Termékminőség • Gyártási tevékenység színvonala • Termékválaszték szélessége
<p>Napjainkban a vállalatok többsége sokkal rugalmasabb piaci kereslettel konfrontálódik, mint néhány évvel ezelőtt. Ez részben az információ technológia elterjedésének, a globalizációnak, és a korábban erősen szabályozott piacok deregulációjának köszönhető; a fogyasztók nemcsak tájékozottabbak, de szállítóik váltásával járó tranzakciós költségeik is csökkentek. Kiváló minőségű, megbízható alapanyagú termékekkel és jóval az átlag feletti színvonalú gyártási technológiával azonban a vállalat alkuereje jelentős mértékben növekszik; termékeinek helyettesíthetősége pedig csökken a következtében.</p>	
Rugalmasság	<ul style="list-style-type: none"> • Szállítási határidő rövideje

Logisztika és gyártás terén	<ul style="list-style-type: none"> • Szállítás pontossága • Logisztikai rendszer hatékonysága • Termelési rendszer rugalmassága • Vevői igény-kielégítés rugalmassága • Rugalmas reagálás fogyasztói igények változására
<p>A rugalmas valamint hatékony logisztikai és gyártási rendszerek megléte fontos versenytényezők lehetnek, leginkább akkor, amikor a nehezen kiszámítható, igen változékony környezetben a vállalat fennmaradása múlik a megfelelő alkalmazkodáson. Másrészt, a vertikális termelési rendszerekbe kapcsolódó vállalatok esetén rendkívül fontos a megrendelések rövid határidőn belüli és pontos teljesítése.</p>	
Pénzügyi helyzet	<ul style="list-style-type: none"> • Fizetőképesség • Hitelképesség • Kintlévőségek szintje • Jövedelmezőség színvonala
<p>A nem megfelelő pénzügyi helyzet vállalati diszfunkciókra vezethető vissza; túl magas fizetőképesség túlságosan óvatos magatartásra utal, rontva ezáltal a jövedelmezőség színvonalát. Továbbá, a tartós fizetéseképtelenség, a felhalmozott kintlévőségek és az alacsony jövedelmezőségi szint hosszú-távú fennállása magas veszélyforrás, akár a vállalat csődjéhez is vezethet. Így e tényezők „egészséges” szinten tartása a vállalati stratégia része.</p>	
Magas cégérték	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégiai szövetségek a fő partnerekkel • Vállalati image • Innovatív eladás-ösztönzési módszerek alkalmazása • Elosztási csatornák szervezettsége • Piaci változások előrejelzésének képessége

A magas cégérték megkülönböztetett piaci pozíció elfoglalását teszi lehetővé a vállalatok számára. A kiemelkedő vállalati image, az innovatív és szervezett elosztási csatornák mind-mind hozzájárulnak a fogyasztók szemében kedvezőbb, előkelőbb megítéléshez. A körültekintően kialakított stratégiai szövetségek pedig nemcsak közös piaci fellépés által emelhetik a vállalat versenyelőnyét, hanem olyan új információk birtokába is juthat stratégiai szövetségesein keresztül, melyek által a piaci változásokat nemcsak képes lesz megbízhatóbban előre jelezni, de azokra fel is tud készülni.

Ügyfélközpontúság

- Minél közvetlenebb kapcsolat fogyasztókkal
- Etikus magatartás
- Megfelelő szintű és választékú készletek
- Fogyasztói szolgáltatások színvonala

A fogyasztói igényeinek feltérképezése, majd ezeknek az igények minél magasabb fokú kielégítése szintén meghatározhatja a vállalat piaci magatartását. A piaci keresletről gyűjtött információ annál megbízhatóbb, minél közvetlenebb a vállalat kapcsolata

fogyasztóival, így a vállalat termékeinek színvonala és választéka képes a piaci elvárásoknak leginkább megfelelni. Ráadásul, az etikus piaci magatartás növeli a visszatérő vásárlások esélyét.

**Innovációs
képeségek**

- Alkalmazottak képzettsége
- K+F ráfordítások szintje
- Környezeti (ökológiai) tudatosság
- Technológiai színvonal

<p>Napjainkban igen sokat hangsúlyozott nézet, hogy a vállalati „tudás” a termelési ismeretek, technológiák, és az alkalmazottak koordinálásában, integrálásában és felhasználásában manifesztálódik. A szervezet kollektív tanulása ezért az egyik – ha nem a legfontosabb – alapkompétencia: utánozhatatlan – hiszen a szervezet tagjainak fejében elszórta, csak töredékek formájában található, senki sem birtokolhatja teljes egészében; a fogyasztók által érzékelt értékéhez jelentős mértékben hozzájárul; és végül piacok széles skálájához biztosít potenciális hozzáférést. Az alapkompétencia, pedig meghatározza a vállalat innovációs potenciálját: új, korszerű, és innovatív termékek vagy termelési folyamatok kifejlesztésének képességét.</p>	
<p>Állami kapcsolatok</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Államnak illetve költségvetési szerveknek történő értékesítés • Lobbizás államigazgatási szerveknél
<p>Állami és költségvetési szerveknek történő értékesítések jellemzői, hogy a beszállítókat rendszerint tendereken és közbeszerzési eljárásokon keresztül választják ki. Ezen túl intézményi – szabályozási és jogi – korlátok enyhítésével közvetve, állami támogatásokkal, pedig közvetlenül is javulhat a vállalatok piaci pozíciója. A pályázati kiírásoknak való megfelelés know-how-jának birtoklásához az állami kapcsolatok kulcsfontosságú szerepet játszhatnak.</p>	
<p>Növekedés</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Exportpiacokon való megjelenés • Új termék piacra vitele • Piaci részesedés
<p>A vállalatok növekedési stratégiájuk kialakítása során választhatnak egyrésztől meglévő piacokon való terjeszkedés (piaci részesedésük növelése) valamint új piacok fejlesztése, meghódítása között; másrésztől meglévő termékeinek fejlesztése vagy akár – a vállalat profilja szempontjából – egészen új termékek kínálatával. Az exportpiacok meghódítását a szakirodalom a vállalat nemzetköziesedésének kezdeti fázisának tekinti; azaz a vállalat miután exportpiacain némi tapasztalatot szerzett és sikert termékeit megismertette, úgy sikeresebben terjeszkedhet.</p>	
<p>Költségdiktálás</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Versenyképes árak • Költséghatékonyság • Kapacitáskihasználás
<p>A versenyelőny egyik eleme lehet, ha a vállalat a termelés során méretgazdaságossági és kapacitáskihasználási előnyök kiaknázásával képes javítani termékeinek relatív költségpozícióját, így versenyképes árak mellett is képes profitot realizálni.</p>	

11. melléklet: Stratégiatípusok erősségei és gyengeségei

„Vállalati stratégiák az EU-csatlakozás időszakában” című zárótanulmány (Balaton et al. 2006. 36. oldal)

Az alábbi táblázatok stratégiatípusonként ismertetik az adott stratégiatípus első 5 legnagyobb erősségét és gyengeségét az iparági átlaghoz viszonyítva. A táblázatban szereplő értékek az iparági átlagtól való eltérést mutatják abszolút értékben.

VEZETŐ

Erősségek		Gyengeségek	
Jövedelmezőség színvonala	0,96	Döntési/működési módszerek korszerűsége	-0,34
Innovatív eladás-ösztönzési módszerek alkalmazása	0,75	Minél közvetlen kapcsolat a fogyasztókkal	-0,32
Fizetőképesség	0,56	Környezeti (ökológiai) tudatosság	-0,27
Költséghatékonyság	0,54	A gazdálkodási funkciók integrációja	-0,21
Stratégiai szövetségek a fő partnerekkel	0,52	Megfelelő minőségű alapanyagok bevezetése	-0,21

ALKALMAZKODÓ

Erősségek		Gyengeségek	
Szállítási határidő rövideje	0,96	Etikus magatartás	-0,66
Színvonalas, jól felkészült vezetők	0,88	Termékminőség	-0,64
Megfelelő minőségű alapanyagok bevezetése	0,88	Megfelelő szintű és választékú készletek	-0,63
Termelési rendszer rugalmassága	0,84	Államnak illetve költségvetési szerveknek történő értékesítés	-0,62
Rugalmas reagálás fogyasztói igények változására	0,57	Stratégiai szövetségek a fő partnerekkel	-0,62

DIFFERENCIÁLÓ

Erősségek		Gyengeségek	
Döntési és működési módszerek korszerűsége	0,71	Megfelelő szintű és választékú készletek	-0,38
Vezetői információs rendszer színvonala	0,71	Kintlévőségek szintje	-0,34
Piaci változások előrejelzésének képessége	0,71	Rugalmas reagálás fogyasztói igények változására	-0,27
Lobbizás államigazgatási szerveknél	0,68	Jövedelmezőség színvonala	-0,13
Gyártási tevékenység színvonala	0,65	Kapacitáskihasználás	-0,12

TECHNOLÓGIA VEZÉRELTE

Erősségek		Gyengeségek	
Kintlévőségek szintje	0,22	Etikus magatartás	-0,82
Integrált vállalati információs rendszer	0,13	Innovatív eladás-ösztönzési módszerek alkalmazása	-0,79
Hitelképesség	0,06	Szervezeti struktúra hatékonysága	-0,77
Megfelelő szintű és választékú készletek	0,01	Szállítási határidő rövideje	-0,77
		Minél közvetlen kapcsolat a fogyasztókkal	-0,76

BESZÁLLÍTÓ

Erősségek		Gyengeségek	
Minél közvetlen kapcsolat a fogyasztókkal	0,34	Kintlévőségek szintje	-0,43
Megfelelő szintű és választékú készletek	0,32	Jövedelmezőség színvonala	-0,22
Szervezeti struktúra hatékonysága	0,22	Fogyasztói szolgáltatások színvonala	-0,22
Etikus magatartás	0,19	Vezetői információs rendszer színvonala	-0,21
Hitelképesség	0,18	Stratégiai szövetségek a fő partnerekkel	-0,20

FÓKUSZÁLÓ

Erősségek		Gyengeségek	
Kintlévőségek szintje	1,07	Hitelképesség	-0,61
Alkalmazottak képzettsége	0,74	Megfelelő szintű és választékú készletek	-0,49
Szállítás pontossága	0,69	Megfelelő minőségű alapanyagok bevezetése	-0,47
A gazdálkodási funkciók integrációja	0,67	Környezeti (ökológiai) tudatosság	-0,38
Rugalmas reagálás fogyasztói igények változására	0,59	Szállítási határidő rövideje	-0,32

12. melléklet: A létszám és eszközérték szerinti méretcsoportok kapcsolata – Keresztábra az EU besorolás szerinti csoportokban

Létszám szerinti méret-csoport		Eszközérték szerinti méretcsoport			Összesen
		Kisvállalat	Középvállalat	Nagyvállalat	
	Kisvállalat	2	0	0	2
	Középvállalat	67	20	1	88
	Nagyvállalat	24	44	32	100
Összesen		93	64	33	190

13. melléklet: A létszám és árbevétel szerinti méretcsoportok kapcsolata – Keresztábra az EU besorolás szerinti csoportokban

Létszám szerinti méret-csoport		Árbevétel szerinti méretcsoport			Összesen
		Kisvállalat	Középvállalat	Nagyvállalat	
	Kisvállalat	6	0	0	6
	Középvállalat	81	27	5	113
	Nagyvállalat	23	45	38	106
Összesen		110	72	43	225

14. melléklet: Az eszközérték és az árbevétel szerinti méretcsoportok kapcsolata – Keresztábra az EU besorolás szerinti csoportokban

Eszközérték szerinti méret-csoport		Árbevétel szerinti méretcsoport			Összesen
		Kisvállalat	Középvállalat	Nagyvállalat	
	Kisvállalat	66	19	2	87
	Középvállalat	7	45	12	64
	Nagyvállalat	0	5	28	33
Összesen		73	69	42	184

15. melléklet: A fő tevékenység ágazati besorolása és a domináns tulajdonlási forma besorolása - Középvállalatok

	Középvállalatok			Összesen	%
	Többségi állami tulajdonú	Többségi belföldi (nem állami) tul.	Többségi külföldi tul.		
Mezőgazdaság	4	6		10	8,62
Kitermelő ipar		2		2	1,72
Feldolgozóipar	11	32	12	55	47,41
Energiaszolgáltatás	6	1		7	6,03
Építőipar	1	7		8	6,89
Kereskedelem	3	13	1	17	14,65
Szolgáltatás	3	7	3	13	11,2
Közösségi szolgáltatás	2	2		4	3,44
Összesen	30	70	16	116	100
%	25,8	60,3	13,7	100	

16. melléklet: A fő tevékenység ágazati besorolása és a domináns tulajdonlási forma besorolása – Teljes minta

	Teljes minta – Vállalatok száma				
	Többségi állami tul.	Többségi belföldi (nem állami) tul.	Többségi külföldi tul.	Összesen	%
Mezőgazdaság	11	12	1	24	8,42
Kitermelő ipar		2		2	0,7
Feldolgozóipar	24	79	43	146	51,22
Energiaszolgáltatás	16	2	3	21	7,36
Építőipar	1	14	2	17	5,96
Kereskedelem	4	19	3	26	9,12
Szolgáltatás	21	11	5	37	12,98
Közösségi szolgáltatás	9	2	1	12	4,21
Összesen	86	141	58	285	100
%	30,2	48,5	20,4	100	

17. melléklet: Fő tevékenység a feldolgozóiparon belül és a domináns tulajdonlási forma kapcsolata - Középvállalatok

	<i>Középvállalatok</i>			Összesen	%
	Többségi állami tulajdonú	Többségi belföldi (nem állami) tulajdonú	Többségi külföldi tulajdonú		
Élelmiszer	2	7	1	10	18,18
Textil, bőr, ruházati	2	3	1	6	10,9
Fa, papír és nyomda	1	5	2	8	14,54
Vegyipar	1	8	1	10	18,18
Nem fém ásványi termékek	1	2	1	4	7,27
Fémfeldolgozás	1	4	3	8	14,54
Gépipar	2	2	3	7	12,72
Egyéb feldolgozóipar	1	1		2	3,63
<i>Összesen</i>	<i>11</i>	<i>32</i>	<i>12</i>	<i>55</i>	<i>100</i>

18. melléklet: Fő tevékenység a feldolgozóiparon belül és a domináns tulajdonlási forma kapcsolata – Teljes minta

	<i>Teljes minta – Vállalatok száma</i>			Összesen	%
	Többségi állami tul.	Többségi belföldi (nem állami) tul.	Többségi külföldi tul.		
Élelmiszer	6	17	6	29	19,86
Textil, bőr, ruházati	2	13	5	20	13,69
Fa, papír és nyomda	3	12	4	19	13,01
Vegyipar	3	13	10	26	17,8
Nem fém ásványi termékek	2	4	3	9	6,16
Fémfeldolgozás	3	9	3	15	10,27
Gépipar	4	9	12	25	17,12
Egyéb feldolgozóipar	1	2		3	2,05
<i>Összesen</i>	<i>24</i>	<i>79</i>	<i>43</i>	<i>146</i>	<i>100</i>

19. melléklet: A 2004 évi felmérés stratégiát érintő kérdései

V1. Értékelje, hogy az Ön vállalatánál milyen mértékben igazak az alábbi állítások!
(1 – egyáltalán nem igaz; 5 – tökéletesen igaz)

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| a) Vállalatunk célja a fogyasztók minél jobb kiszolgálása | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Vállalatunk célja a minél nagyobb profit elérése | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) Vállalatunk a céloknak megfelelő szervezeti felépítéssel rendelkezik | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) Működésünket elsősorban a külső piaci verseny határozza meg | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) Működésünket elsősorban a belső piaci verseny határozza meg | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) Működésünket elsősorban a beszerzési lehetőségek határozzák meg | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g) Működésünket elsősorban a pénzügyi források határozzák meg | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| h) A szállítókkal való jó viszony vállalatunk fontos erőforrása | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| i) A fogyasztókkal kialakított jó viszony vállalatunk fontos erőforrása | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| j) Működésünket elsősorban a gazdaságpolitika határozza meg | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| k) Működésünket elsősorban a technológia fejlődése határozza meg | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| l) Vállalatuk az EU-csatlakozás miatt változásokra koncentrálnak | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

V2 a) – g)

V2. Jelölje meg, melyik jellemzés írja le legjobban vállalatának az elmúlt 3-4 évben követett stratégiáját!

Amennyiben a jelzett időszakban a stratégiában lényeges változás történt, több négyzetet is jelöljön meg, s írja oda mellé, hogy az adott stratégia követése melyik évben volt jellemző!

- | Vállalatom a 2000-2003 közötti időszakban jellemzően | Év |
|---|-------------------------------------|
| a) visszahúzódo stratégiát követett: erőforrásait a védhető pozíciókra koncentrálnak | <input type="checkbox"/>
. |
| b) védekező stratégiát követett: erőforrásait meglévő pozícióinak védelmére koncentrálnak | <input type="checkbox"/>
. |
| c) stabilitási stratégiát követett: erőforrásait meglévő pozícióinak megerősítésére koncentrálnak | <input type="checkbox"/>
. |
| d) növekedési stratégiát követett: erőforrásait új stratégiai pozíciók felépítésére koncentrálnak | <input type="checkbox"/>
. |
| e) támadó stratégiát követett: erőforrásait új stratégiai pozíciók felépítésére, egyúttal a versenytársak pozícióinak meggyengítésére koncentrálnak | <input type="checkbox"/>
. |
| f) összpontosító stratégiát követett: erőforrásait egy adott szűk piaci szegmensre koncentrálnak | <input type="checkbox"/>
. |
| g) nem követett semmilyen következetes stratégiát. | <input type="checkbox"/> |

V6 a) – n)

V6. Értékelje a következő állításokat a vállalat érintettjeinek elvárásaival kapcsolatban! (1- egyáltalán nem ért egyet, 5- teljesen egyetért)

a) Tulajdonosaink (a befektetők) elsősorban magas hozamot várnak el.	1	2	3	4	5
b) Tulajdonosaink (a befektetők) elsősorban biztonságot, stabil értéket várnak el.	1	2	3	4	5
c) Tulajdonosaink (a befektetők) erősen kötődnek a cég tevékenységéhez.	1	2	3	4	5
d) Vevőink elsősorban olcsó termékeket várnak el.	1	2	3	4	5
e) Vevőink elsősorban színvonalas (megbízható, gyors) kiszolgálást várnak el.	1	2	3	4	5
f) Vevőink elsősorban stabil, kiszámítható kapcsolatot várnak.	1	2	3	4	5
g) Dolgozóink elsősorban magas fizetést várnak el.	1	2	3	4	5
h) Dolgozóink elsősorban kellemes munkahelyi légkört, fejlődési lehetőségeket várnak el.	1	2	3	4	5
i) Dolgozóink elsősorban stabilitást várnak.	1	2	3	4	5
j) Beszállítóink elsősorban biztos jövedelmezőséget várnak.	1	2	3	4	5
k) Beszállítóink elsősorban megbízható kapcsolatot, jó kommunikációt várnak.	1	2	3	4	5
l) Vállalatunk környezete (helyi közösségek, lakosság, önkormányzatok stb.) elsősorban stabil foglalkoztatást vár.	1	2	3	4	5
m) Vállalatunk környezete (helyi közösségek, lakosság, önkormányzatok stb.) elsősorban különböző (anyagi és nem anyagi) támogatást vár.	1	2	3	4	5
n) Vállalatunk érintettjei elsősorban őszinte véleményt, javaslatokat, együttműködési lehetőségeket várnak.	1	2	3	4	5

V8 a) - i)

V8. A vállalat üzleti kapcsolatainak hálózatában az alábbi relációk mennyire fontosak a vállalati stratégia megvalósítása szempontjából? (1 – egyáltalán nem fontos, 3 – közepes jelentőségű, 5 – kiemelten fontos)

a) Hosszú távú beszállítói kapcsolat	1	2	3	4	5
b) Hosszú távú értékesítési kapcsolat	1	2	3	4	5
c) Licence szerződések	1	2	3	4	5
d) Egyszeri adásvétel	1	2	3	4	5
e) Stratégiai szövetségek	1	2	3	4	5
f) Közös vállalat létrehozása	1	2	3	4	5
g) Outsourcing megállapodások	1	2	3	4	5
h) Kapcsolatok helyi intézményekkel	1	2	3	4	5
i) Állami kapcsolatok	1	2	3	4	5

V17 a) – g)

V17. Az iparági átlaghoz viszonyítva értékelje vállalatának, illetve (több üzletág esetén) kiemelt üzletágának teljesítményét (belföldi összehasonlításban) a következők szerint:

- 1 – mélyen az iparági átlagszínvonal alatti
 2 – az iparági átlagszínvonalnál némileg elmaradó
 3 – az iparági átlagszínvonalhoz hasonló
 4 – az iparági átlagszínvonalat némileg meghaladó
 5 – az iparágban élenjáró színvonalat jelentő

a) Árbevétel-arányos nyereség	1	2	3	4	5
b) Tőkejövödelmezőség	1	2	3	4	5
c) Piaci részesedés (az árbevétel alapján)	1	2	3	4	5
d) Technológiai színvonal	1	2	3	4	5
e) Menedzsment	1	2	3	4	5
f) Termék/szolgáltatás minőség	1	2	3	4	5
g) Egyéb kiemelten kezelt „siker-kritérium”, nevezetesen:	1	2	3	4	5
.....					

20. melléklet: A középvállalatok eloszlása a V1/a-I kérdésekre adott válaszok szerint

V1	1 – egyáltalán nem igaz	2	3	4	5 – tökéletesen igaz	Összesen	Hiányzó	Teljes középvállalati minta
a)	1	1	6	32	85	125	1	126
%	0,79	0,79	4,76	25,39	67,46	99,2	0,79	100
%	0,8	0,8	4,8	25,6	68	100		
b)	5	9	29	36	46	125	1	126
%	3,96	7,14	23,01	28,57	36,5	99,2	0,79	100
%	4	7,2	23,2	28,8	36,8	100		
c)	0	12	34	57	21	124	2	126
%	0	9,52	26,98	45,23	16,66	98,41	1,58	100
%	0	9,67	27,41	45,96	16,93	100		
d)	28	21	37	19	19	124	2	126
%	22,22	16,66	29,36	15,07	15,07	98,41	1,58	100
%	22,58	16,93	29,83	15,32	15,32	100		
e)	8	17	32	35	34	126	0	126
%	6,34	13,49	25,39	27,77	26,98	100	0	100
%	6,34	13,49	25,39	27,77	26,98	100		
f)	34	33	36	20	2	125	1	126
%	26,98	26,19	28,57	15,87	1,58	99,2	0,79	100
%	27,2	26,4	28,8	16	1,6	100		
g)	11	27	42	28	17	125	1	126
%	8,73	21,42	33,33	22,22	13,49	99,2	0,79	100
%	8,8	21,6	33,6	22,4	13,6	100		
h)	5	14	31	48	26	124	2	126
%	3,96	11,11	24,6	38,09	20,63	98,41	1,58	100
%	4,03	11,29	25	38,7	20,96	100		
i)	6	2	8	49	59	124	2	126
%	4,76	1,58	6,34	38,88	46,82	98,41	1,58	100
%	4,83	1,61	6,45	39,51	47,58	100		
j)	7	25	49	31	14	126	0	126
%	5,55	19,84	38,88	24,6	11,11	100	0	100

%	5,55	19,84	38,88	24,6	11,11	100		
k)	13	35	45	28	4	125	1	126
%	10,31	27,77	35,71	22,22	3,17	99,2	0,79	100
%	10,4	28	36	22,4	3,2	100		
l)	15	28	44	32	6	125	1	126
%	11,9	22,22	34,92	25,39	4,76	99,2	0,79	100
%	12	22,4	35,2	25,6	4,8	100		
Átlagos létszám	11	19	32	35	28			

A következő táblázatoknál az átlagos létszám kerekített érték lesz.

21. melléklet: A középvállalatok eloszlása a V2/a-g kérdésekre adott válaszok szerint (változók: v2a/g2)

V2	Nem adott meg évet	1995	1997	1999	2000	2001	2002	2003	2004	Összesen	Hiányzó	Teljes Középvállalati minta
a)	2	1			10		2	2		17	109	126
%	1,58	0,79			7,93		1,58	1,58		13,49	86,5	100
%	11,76	5,88			58,82		11,76	11,76		100		
b)	3			1	5	7	3	3		22	104	126
%	2,38			0,79	3,96	5,55	2,38	2,38		17,46	82,53	100
%	13,63			4,54	22,72	31,81	13,63	13,63		100		
c)	16			1	11	18	12	11		69	57	126
%	12,69			0,79	8,73	14,28	9,52	8,73		54,76	45,23	100
%	23,18			1,44	15,94	26,08	17,39	15,94		100		
d)	10		1		11	7	19	16	1	65	61	126
%	7,93		0,79		8,73	5,55	15,07	12,69	0,79	51,68	48,41	100
%	15,38		1,53		16,92	10,76	29,23	24,61	1,53	100		
e)	3				1	2		7	1	14	112	126
%	2,38				0,79	1,58		5,55	0,79	11,11	88,88	100
%	21,42				7,14	14,28		50	7,14	100		
f)	3				2	7	3	1	1	17	109	126
%	2,38				1,58	5,55	2,38	0,79	0,79	13,49	86,5	100
%	17,64				11,76	41,17	17,64	5,88	5,88	100		
g)	2									2	124	126
%	1,58									1,58	98,41	100
%	100									100		
Átlagos létszám	6	1	1	1	7	8	8	7	1			

22. melléklet A közép vállalatok megoszlása a V6/a-n kérdésekre adott válaszok alapján

V6	1 – egyáltalán nem ért egyet	2	3	4	5 – teljesen egyetért	Összesen	Hiányzó	Teljes közép vállalati minta
a)	11	25	31	33	24	124	2	126
%	8,73	19,84	24,6	26,19	19,04	98,41	1,58	100
%	8,87	20,16	25	26,61	19,35	100		
b)	1	4	22	45	51	123	3	126
%	0,79	3,17	17,46	35,71	40,47	97,61	2,38	100
%	0,81	3,25	17,88	36,58	41,46	100		
c)	8	16	24	30	46	124	2	126
%	6,34	12,69	19,04	23,8	36,5	98,41	1,58	100
%	6,45	12,9	19,35	24,19	37,09	100		
d)	9	9	45	36	26	125	1	126
%	7,14	7,14	33,71	28,57	20,63	99,2	0,79	100
%	7,2	7,2	36	28,8	20,8	100		
e)		2	15	53	56	126	0	126
%		1,58	11,9	42,06	44,44	100		100
%		1,58	11,9	42,06	44,44	100		
f)	3	3	25	59	35	125	1	126
%	2,38	2,38	19,84	46,82	27,77	99,2	0,79	100
%	2,4	2,4	20	47,2	28	100		
g)	1	4	23	61	37	126	1	126
%	0,79	3,17	18,25	48,41	29,36	100		100
%	0,79	3,17	18,25	48,41	29,36	100		
h)	2	2	52	53	16	125	1	126
%	1,58	1,58	41,26	42,06	12,69	99,2	0,79	100
%	1,6	1,6	41,6	42,4	12,8	100		
i)		2	16	50	56	124	2	126
%		1,58	12,69	39,68	44,44	98,41	1,58	100
%		1,61	12,9	40,32	45,16	100		
j)	2	7	34	64	17	124	2	126
%	1,58	5,55	26,98	50,79	13,49	98,41	1,58	100
%	1,61	5,64	27,41	51,61	13,7	100		
k)		11	32	54	26	123	3	126
%		8,73	25,39	42,85	20,63	97,61	2,38	100
%		8,94	26,01	43,9	21,13	100		
l)	5	17	27	44	32	125	1	126
%	3,96	13,49	21,42	34,92	25,39	99,2	0,79	100
%	4	13,6	21,6	35,2	25,6	100		
m)	7	29	36	41	11	124	2	126
%	5,55	23,01	28,57	32,53	8,73	98,41	1,58	100
%	5,64	23,38	29,03	33,06	8,87	100		
n)	1	19	52	40	12	124	2	126
%	0,79	15,07	41,26	31,74	9,52	98,41	1,58	100
%	0,8	15,32	41,93	32,25	9,67	100		
<i>Átlagos létszám</i>	5	11	32	47	32			

23. melléklet: A középvezetők megoszlása a V8/a-i kérdésekre adott válaszok szerint

1 – egyáltalán nem fontos

3 – közepes jelentőségű

5 – kiemelten fontos

V8	1	2	3	4	5	Összesen	Hiányzó	Teljes középvezetési minta
a)		9	29	42	44	124	2	126
%		7,14	23,01	33,33	34,92	98,41	1,58	100
%		7,25	23,38	33,87	35,48	100		
b)	1	1	7	42	74	125	1	126
%	0,79	0,79	5,55	33,33	58,73	99,2	0,79	100
%	0,8	0,8	5,6	33,6	59,2	100		
c)	37	45	30	7	2	121	5	126
%	29,36	35,71	23,8	5,55	1,58	96,03	3,96	100
%	30,57	37,19	24,79	5,78	1,65	100		
d)	24	42	41	11	5	123	3	126
%	19,04	33,33	32,53	8,73	3,96	97,61	2,38	100
%	19,51	34,14	33,33	8,94	4,06	100		
e)	11	20	29	46	17	123	3	126
%	8,73	15,87	23,01	36,5	13,49	97,61	2,38	100
%	8,94	16,26	23,57	37,39	13,82	100		
f)	49	41	19	10	3	122	4	126
%	38,88	32,53	15,07	7,93	2,38	96,82	3,17	100
%	40,16	33,6	15,57	8,19	2,45	100		
g)	41	31	35	8	4	119	7	126
%	32,53	24,6	27,77	6,34	3,17	94,44	5,55	100
%	34,45	26,05	29,41	6,72	3,36	100		
h)	9	17	43	43	11	123	3	126
%	7,14	13,49	34,12	34,12	8,73	97,61	2,38	100
%	7,31	13,82	34,95	34,95	8,94	100		
i)	10	21	41	39	14	125	1	126
%	7,93	16,66	32,53	30,95	11,11	99,2	0,79	100
%	8	16,8	32,8	31,2	11,2	100		
<i>Átlagos létszám</i>	23	25	30	28	19			

24. melléklet: A középvezetők eloszlása a V17/a-g kérdésekre adott válaszok alapján

- 1 – mélyen az iparági átlagszínvonal alatti
 2 – az iparági átlagszínvonalnál némileg elmaradó
 3 – az iparági átlagszínvonalhoz hasonló
 4 – az iparági átlagszínvonalat némileg meghaladó
 5 – az iparágban élenjáró színvonalat jelentő

V17	1	2	3	4	5	Összesen	Hiányzó	Teljes középvezetési minta
a)	7	30	48	24	9	118	8	126
%	5,55	23,8	38,09	19,04	7,14	93,65	6,34	100
%	5,93	25,42	40,67	20,33	7,62	100		
b)	3	35	46	27	5	116	10	126
%	2,38	27,77	36,5	21,42	3,96	92,06	7,93	100
%	2,58	30,17	39,65	23,27	4,31	100		
c)	6	17	51	32	10	116	10	126
%	4,76	13,49	40,47	25,39	7,93	92,06	7,93	100
%	5,17	14,65	52,58	27,58	8,62	100		
d)	1	13	46	43	14	117	9	126
%	0,79	10,32	36,51	34,13	11,11	92,86	7,14	100
%	0,85	11,11	39,32	36,75	11,97	100		
e)		5	56	49	8	118	8	126
%		3,97	44,44	38,89	6,35	93,65	6,35	100
%		4,24	47,46	41,53	6,78	100		
f)		2	44	54	19	119	7	126
%		1,59	34,92	42,86	15,08	94,44	5,56	100
%		1,68	36,97	45,38	15,97	100		
g)			3	9	7	19	107	126
%			2,38	7,14	5,56	15,08	84,92	100
%			15,79	47,37	36,84	100		
Átlagos létszám	4	17	42	34	10			

25. melléklet: A középvezetők eloszlása a V51/a kérdésre adott válasz alapján

V51/a – A vállalat (vagy jogelődje) alapításának éve	Vállalatok száma	Pontos év	%	%
-1900	0			
1900 – 1910	1	1905	0,79	4
1910 – 1920	1	1912	0,79	4
1920 – 1930	0			
1930 – 1940	0			
1940 – 1950	4	1946, 1947, 1948	3,17	16
1950 – 1960	6	1951x3, 1954, 1957, 1959	4,76	24
1960 – 1970	3	1965x2, 1967	2,38	12
1970 – 1980	1	1970	0,79	4
1980 – 1990	2	1989x2	1,59	8
1990 -	7	1990x2, 1991x2, 1992, 1997, 2002	5,56	28
Összesen	25		19,84	100
Hiányzó	101		80,16	
Teljes középvezetési minta	126		100	

26. melléklet: A középvezetők eloszlása a V51b kérdésre adott válaszok alapján

V51b – A korábban állami tulajdonú vállalat esetén a privatizáció éve	Vállalatok eloszlása	%	%
1990	1	0,79	7,14
1991	3	2,38	21,43
1992	3	2,38	21,43
1993	1	0,79	7,14
1994	2	1,59	14,29
1996	1	0,79	7,14
1997	1	0,79	7,14
1999	1	0,79	7,14
2003	1	0,79	7,14
Összesen	14	11,11	100
Hiányzó	112	88,89	
Teljes középvezetési minta	126	100	

27. melléklet: A középvezetők eloszlása a V53/a-c kérdésekre adott válaszok alapján

V53 – A mai állapotot eredményező változás jellege	0 - nem	1 - igen	Összesen	Hiányzó	Teljes középvezetési minta
a) – A vállalatot felvásárolták („barátságos” ügylet keretében)	4	12	16	110	126
%	3,17	9,52	12,70	87,30	100
%	25	75	100		
b) – A vállalatot „ellenséges felvásárlás” révén szerezték meg a mai tulajdonosok	10	0	10	116	126
%	7,94		7,94	92,06	100
%	100		100		
c) – A vállalat fuzionált más vállalattal	7	4	11	115	126
%	5,56	3,17	8,73	91,27	100
%	63,64	36,36	100		

28. melléklet: A középvezetők eloszlása a V54/b-c kérdésekre adott válaszok alapján

Összeolvadás / Felvásárlás	0 - Nem	1 – Igen	Összesen	Hiányzó	Teljes középvezetési minta
b, Két vállalat tevékenységi köre alapján					
b1 – Azonos iparágba tartoztak	1	11	12	114	126
%	0,79	8,73	9,52	90,48	100
%	8,33	91,67	100		
b2 – Szállító – vevő kapcsolatban álltak	3	3	6	120	126
%	2,38	2,38	4,76	95,24	100
%	50	50	100		
b3 – Egymástól független iparágban tevékenykedtek	3	1	4	122	126
%	2,38	0,79	3,17	96,83	100
%	75	25	100		
c, A felvásárló / összeolvadó cég külföldi volt	11	4	15	111	126
%	8,73	3,17	11,90	88,10	100
%	73,33	26,67	100		

29. melléklet: A középvállalatok eloszlása a V56 kérdésekre adott válaszok alapján

A)	Vállalatok száma	%	%	B)	Vállalatok száma	%	%
0	10	7,94	58,82	0	15	11,90	93,75
1	3	2,38	17,65	1	1 (52. sorszámú váll.)	0,79	6,25
2	3	2,38	17,65				
4	1	0,79	5,88				
<i>Összesen</i>	17	13,49	100	<i>Összesen</i>	16	12,70	100
<i>Hiányzó</i>	109	86,51		<i>Hiányzó</i>	110	87,30	
<i>Teljes középvállalati minta</i>	126	100		<i>Teljes középvállalati minta</i>	126	100	

30. melléklet: A középvállalatok megoszlása a V57 kérdésre adott válaszok alapján

	1	2	3	4	5	<i>Összesen</i>	<i>Hiányzó</i>	<i>Teljes középvállalati minta</i>
Vállalatok száma	12	7	3	1		23	103	126
%	9,52	5,56	2,38	0,79		18,25	81,75	100
%	52,17	30,43	13,04	4,35		100		

31. melléklet: A közép vállalatok eloszlása a V1/a-m kérdésekre adott válaszok szerint 1996-ben

V1	1 – egyáltalán nem igaz	2	3	4	5 – tökéletesen igaz	Összesen	Hiányzó	Teljes középvállalati minta
a)	1		4	7	19	31	0	31
%	3,22		12,9	22,58	61,29	100	0	100
%	3,22		12,9	22,58	61,29	100		
b)	1	1	6	8	15	31	0	31
%	3,22	3,22	19,35	25,8	48,38	100	0	100
%	3,22	3,22	19,35	25,8	48,38	100		
c)		2	12	16	1	31	0	31
%		6,45	38,7	51,61	3,22	100	0	100
%		6,45	38,7	51,61	3,22	100		
f)	6	4	6	7	7	30	1	31
%	19,36	12,9	19,36	22,58	22,58	96,77	3,22	100
%	20	13,33	20	23,33	23,33	100		
g)	4	1	3	16	6	30	1	31
%	12,9	3,22	9,67	51,61	19,36	96,77	3,22	100
%	13,33	3,33	10	53,33	20	100		
h)	11	12	3	5		31	0	31
%	35,48	38,7	9,67	16,12		100	0	100
%	35,48	38,7	9,67	16,12		100		
i)	3	6	5	9	8	31	0	31
%	9,67	19,35	16,12	29,03	25,8	100	0	100
%	9,67	19,35	16,12	29,03	25,8	100		
j)	1	5	10	11	4	31	0	31
%	3,22	16,12	32,25	35,48	12,9	100	0	100
%	3,22	16,12	32,25	35,48	12,9	100		
k)		3	5	12	11	31	0	31
%		9,67	16,12	38,7	35,48	100	0	100
%		9,67	16,12	38,7	35,48	100		
m)	2	4	15	6	3	30	1	31
%	6,45	12,9	48,38	19,35	9,67	96,77	3,22	100
%	6,66	13,33	50	20	10	100		
Átlagos létszám	4	4	7	10	8			

32. melléklet: A középvállalatok eloszlása a V1/a-I kérdésekre adott válaszok szerint 1999-ben

V1	1 – egyáltalán nem igaz	2	3	4	5 – tökéletesen igaz	Összesen	Hiányzó	Teljes középvállalati minta
a)	1	2	7	18	65	93	2	95
%	1,05	2,1	7,36	18,94	68,42	97,89	2,1	100
%	1,07	2,15	7,52	19,35	69,89	100		
b)	5	6	23	26	34	94	1	95
%	5,26	6,31	24,21	27,36	35,78	98,94	1,05	100
%	5,31	6,38	24,46	27,65	36,17	100		
c)	0	3	43	38	10	94	1	95
%	0	3,15	45,26	40	10,52	98,94	1,05	100
%	0	3,19	45,74	42,55	10,63	100		
d)	21	18	23	17	9	88	7	95
%	22,1	18,94	24,21	17,89	9,47	92,63	7,36	100
%	23,86	20,45	26,13	19,31	10,22	100		
e)	7	8	25	28	22	90	5	95
%	7,36	8,42	26,31	29,47	23,15	94,73	5,26	100
%	7,77	8,88	27,77	31,11	24,44	100		
f)	33	32	17	4	5	91	4	95
%	34,73	33,68	17,89	4,21	5,26	95,78	4,21	100
%	36,26	36,16	18,68	4,39	5,49	100		
g)	6	23	24	31	6	90	5	95
%	6,31	24,21	25,26	32,63	6,31	94,73	5,26	100
%	6,66	25,55	26,66	34,44	6,66	100		
Átlagos létszám	10	13	23	23	22			

33. melléklet: A középvállalatok eloszlása a V9/a-g kérdésekre adott válaszok alapján 1996-ben

- 1 – mélyen az iparági átlagszínvonal alatti
- 2 – az iparági átlagszínvonalnál némileg elmaradó
- 3 – az iparági átlagszínvonalhoz hasonló
- 4 – az iparági átlagszínvonalat némileg meghaladó
- 5 – az iparágban élenjáró színvonalat jelentő

V9	1	2	3	4	5	Összesen	Hiányzó	Teljes középvállalati minta
a)	2	7	12	4	5	30	1	31
%	6,45	22,58	38,7	12,9	16,12	96,77	3,22	100
%	6,66	23,33	40	13,33	16,66	100		
b)	2	7	10	5	5	29	2	31
%	6,45	22,58	32,25	16,12	16,12	93,54	6,45	100
%	6,89	24,13	34,48	17,24	17,24	100		
c)	1	4	13	10	2	30	1	31
%	3,22	12,9	41,93	32,25	6,45	96,77	3,22	100
%	3,33	13,33	43,33	33,33	6,66	100		
d)		5	5	15	5	30	1	31
%		16,12	16,12	48,38	16,12	96,77	3,22	100
%		16,66	16,66	50	16,66	100		
e)		2	8	13	6	29	2	31
%		6,45	25,8	41,93	19,35	93,54	6,45	100
%		6,89	27,58	44,82	20,68	100		
f)			10	13	4	27	4	31
%			32,25	41,93	12,9	87,09	12,9	100
%			37,03	48,14	14,81	100		
g)				1	8	9	22	31
%				3,22	25,8	29,03	70,96	100
%				11,11	88,88	100		
Átlagos létszám	2	5	10	9	5			

34. melléklet: A középvállalatok eloszlása a V8/a-g kérdésekre adott válaszok alapján 1999-ben

- 1 – mélyen az iparági átlagszínvonal alatti
 2 – az iparági átlagszínvonalnál némileg elmaradó
 3 – az iparági átlagszínvonalhoz hasonló
 4 – az iparági átlagszínvonalat némileg meghaladó
 5 – az iparágban élenjáró színvonalat jelentő

V8	1	2	3	4	5	Összesen	Hiányzó	Teljes középvállalati minta
a)	8	13	42	24	6	93	2	95
%	8,42	13,68	44,21	25,26	6,31	97,89	2,1	100
%	8,6	13,97	45,16	25,8	6,45	100		
b)	5	14	41	23	7	90	5	95
%	5,26	14,73	43,15	24,21	7,36	94,73	5,26	100
%	5,55	15,55	45,55	25,55	7,77	100		
c)	3	12	37	26	8	86	9	95
%	3,15	12,63	38,94	27,36	8,42	90,52	9,47	100
%	3,48	13,95	43,02	30,23	9,3	100		
d)	0	11	39	34	8	92	3	95
%	0	11,57	41,05	35,78	8,42	96,84	3,15	100
%	0	11,95	42,39	36,95	8,69	100		
e)	0	3	35	50	3	91	4	95
%	0	3,15	36,84	52,63	3,15	95,78	4,21	100
%	0	3,29	38,46	54,94	3,29	100		
f)	0	1	30	50	10	91	4	95
%	0	1,05	31,57	52,63	10,52	95,78	4,21	100
%	0	1,09	32,96	54,94	10,98	100		
g)	0	1	5	5	8	19	76	95
%	0	1,05	5,26	5,26	8,42	20	80	100
%	0	5,26	26,31	26,31	42,1	100		
Átlagos létszám	2	8	33	30	7			

35. melléklet: Értékvezérelt közép vállalatok válasza a V1/a-g kérdésekre

V1	1 – egyáltalán nem igaz	2	3	4	5 – tökéletesen igaz	Összesen	Hiányzó	Teljes középvállalati minta
a)				9	13	22	0	22
%				40,9	59,09	100	0	100
%				40,9	50,09	100		
b)		2	4	8	8	22	0	22
%		9,09	18,18	36,36	36,36	100	0	100
%		9,09	18,18	36,36	36,36	100		
c)		2	3	12	5	22	0	22
%		9,09	13,63	54,54	22,72	100	0	100
%		9,09	13,63	54,54	22,72	100		
d)	3	4	9	2	4	22	0	22
%	13,63	18,18	40,9	9,09	18,18	100	0	100
%	13,63	18,18	40,9	9,09	18,18	100		
e)		2	5	8	7	22	0	22
%		9,09	22,72	36,36	31,81	100	0	100
%		9,09	22,72	36,36	31,81	100		
f)	5	6	5	6		22	0	22
%	22,72	27,27	22,72	27,27		100	0	100
%	22,72	27,27	22,72	27,27		100		
g)	2	5	4	8	3	22	0	22
%	9,09	22,72	18,18	36,36	13,63	100	0	100
%	9,09	22,72	18,18	36,36	13,63	100		
Átlagos létszám	3	4	5	8	7			

36. melléklet: Az értékvezérelt középvállalatok eloszlása a V17a-g kérdésekre adott válaszok szerint:

- 1 – mélyen az iparági átlagszínvonal alatti
- 2 – az iparági átlagszínvonalnál némileg elmaradó
- 3 – az iparági átlagszínvonalhoz hasonló
- 4 – az iparági átlagszínvonalat némileg meghaladó
- 5 – az iparágban élenjáró színvonalat jelentő

V17	1	2	3	4	5	Összesen	Hiányzó	Teljes középvállalati minta
a)		1	11	7	3	22	0	22
%		4,54	05,	31,81	13,63	100	0	100
%		4,54	0,5	31,81	13,63	100		
b)		2	12	7	1	22	0	22
%		9,09	54,54	31,81	4,54	100	0	100
%		9,09	54,54	31,81	4,54	100		
c)	2	3	9	5	3	22	0	22
%	9,09	13,63	40,9	22,72	13,63	100	0	100
%	9,09	13,63	40,9	22,72	13,63	100		
d)		2	11	4	4	21	1	22
%		9,09	0,5	18,18	18,18	95,45	4,54	100
%		9,52	52,38	19,04	19,04	100		
e)			12	9	1	22	0	22
%			54,54	40,9	4,54	100	0	100
%			54,54	40,9	4,54	100		
f)			10	8	4	22	0	22
%			45,45	36,36	18,18	100	0	100
%			45,45	36,36	18,18	100		
g)				1	3	4	18	22
%				4,54	13,63	18,18	81,81	100
%				0,25	0,75	100		
Átlagos létszám	2	2	13	7	3			

37. melléklet: Interjúvázat „A vállalati értéknövelés helye a magyar középvállalatok stratégiai célrendszerében” című kutatáshoz

I. A vállalat tevékenységének és működési jellemzőinek bemutatása

- Iparág / szektor, termékek/szolgáltatások és piacok
- Tulajdonosok és menedzsment
- Pénzügyi jellemzők (saját tőke, árbevétel, nyereség, jövedelmezőség)
- Erőforrások (személyi, eszközbeli, tudás-típusú)
- Mikor alakult a vállalat, hány éve működik?

II. A vállalati stratégiát érintő kérdések

1. Hogyan jellemezné a vállalata stratégiai céljait?
2. Ha több célt is megfogalmazott, akkor hogyan jellemezné ezek fontossági sorrendjét, prioritását?
3. Ha nem említett a célok között kiemelten a vállalati érték növeléséhez kötődő cél-megfogalmazást, akkor ennek mi az oka? Nem tartják fontosnak, vagy ellenkezőleg, ez értelemszerűen a legfontosabb cél, minden más cél csak ezt szolgálja?
4. A tulajdonosok részéről megfogalmazódik-e expliciten az a követelmény, hogy a stratégia révén növekedjen a tulajdonosi érték?
5. Egy-egy jelentősebb stratégiai döntésénél mennyire fontos szempont, hogy az hogyan befolyásolja a vállalati, illetve a tulajdonosi értéket?
6. Milyen tényezők befolyásolják alapvetően a stratégiai célokat?
 - A tulajdonosok elvárásai?
 - A versenytársak lépései?
 - A menedzsment törekvései?
7. Van-e formális stratégiája a vállalatnak? Ha igen, milyen módszerrel és milyen időtávra készül?
8. Volt-e a vállalat elmúlt néhány évi történetében olyan lényeges, alapvető változás, amely a stratégiai célok jelentős változását váltotta ki? Ha igen, ez a változás milyen jellegű volt?
9. Részt vesznek-e a tulajdonosok az önök cégének közvetlen irányításában? Ha igen, milyen módon, formában? Történt-e lényeges változás a tulajdonosok vezetői szerepvállalásában, s ha igen, miért?

III. A vállalat versenyhelyzetének jellemzői

10. Milyen versenyelőnye van az önök cégének a versenytársakhoz képest?
11. Milyen tényezők fenyegetik leginkább az önök versenypozícióját rövidebb és hosszabb távon?
12. Miben jobbak az önök iparágában a nemzetközi piacvezetők a hazai cégeknél/az önök vállalatánál?
13. Hogyan mérik a vállalatuk versenyképességét?

III. A vállalat életciklusát érintő kérdések

14. Van-e a vállalat termékeinek/ szolgáltatásinak jól leírható életciklusa?
15. Volt-e jelentős változás a vállalat tulajdonosi szerkezetében annak megalakulása óta? Ha igen, ez milyen jellegű volt (változott a többségi tulajdonos, új befektetők léptek be, egyesülés vagy felvásárlás történt)?
16. Hogyan jellemezhető a vállalat jelenlegi pozíciója, illetve annak változása az iparágon belül?
17. Mennyire fontos tényezője a vállalati stratégiának az innováció, a termék/technológia/működési mód fejlesztése?
18. Van-e olyan erőssége a vállalatnak, amely fontos tényező a sikeres fejlődésben, de a pénzügyi kimutatásokban nem jelenik meg (pl. márkanév, szabadalom, piaci részarány, szakértelem)?

IV. Személyes benyomások, megjegyzések

Az interjúvázlatot készítette: Könczöl Erzsébet
2007. március 1.

38. melléklet: Az interjúkban szereplő vállalatok listája

Sorszám	Vállalat neve	Iparág	Tulajdonosi szerkezet
1	ADAcast Könnyűfémöntőde Kft.	fémfeldolgozás, autóiipari besz.	magánszem. (50 - 50 % belf és külf.)
2	Agimpex Építőipari és Kereskedelmi Kft.	építőipar	többségi magyar magánszemélyek
3	Alföld Kereskedelmi ZRt.	kereskedelem	magyar vállalatok (egy többségi)
4	Alföld Pro-Coop Zrt.	kereskedelem	magyar vállalatok (megosztott)
5	Cirkont Hulladékgyűjtési Zrt.	környezet, hulladék	külföldi magánszemélyek (2 fő)
6	FTL-Log Rt.	logisztika	belföldi magáncégek 50-50%
7	Fux Ipari, Szolgáltató és Kereskedelmi Zrt.	gépipar, villamosipari besz.	többségi magyar magánsz (76%)
8	Global Faktor Zrt.	factoring	magyar magánszemélyek
9	Gulyás Általános Kereskedelmi Kft.	kereskedelem	többségi magyar magánszemélyek
10	Horváth Rudolf Intertransport Kft.	logisztika	többségi magyar magánszemélyek
11	Mitsuba Automotive Systems of Europe Autóalkatrészgyártó Kft.	gépipar, autóiipari besz.	100 % külföldi
12	Révész Trans Nemzetközi Fuvarozó Szállítványozó Kft.	logisztika	többségi magyar magánszemélyek
13	RotaPack Zrt.	műanyagfeldolgozás	többségi magyar magánszemélyek
14	Salglass Üvegipari Zrt.	üvegipar, autóiipari beszáll.	hazai pénzügyi befektetők

Hivatkozások jegyzéke

- Adizes, I.** (2003): Vállalatok életciklusai. HVG Kiadó, Budapest
- Antal Mokos Zoltán - Balaton Károly - Drótos György - Tari Ernő** (1997): Stratégia és szervezet. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Antal Mokos Zoltán – Kovács Péter** (1998): Magyar vállalati stratégiák a 90-es évek első felében – taxonómia. Vezetéstudomány, 2. szám
- Bakacsi Gyula** (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Balaton Károly** (2002): Vállalati stratégiai magatartás és szervezeti változás az átalakulás időszakában. MTA Doktori értekezés
- Balaton Károly** (et al., 2006): Vállalati stratégiák az EU csatlakozás időszakában. Kutatási zárótanulmány. Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképességi Kutató Központ
- Bartek Lesi Mária - Bartók István - Czakó Erzsébet – Gáspár Judit – Könczöl Erzsébet – Pecze Krisztina** (2006, szerk. Könczöl Erzsébet): Vállalati stratégiaalkotás. Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet
- Bartek Lesi Mária - Bartók István - Czakó Erzsébet – Gáspár Judit – Könczöl Erzsébet – Pecze Krisztina** (2007, szerk. Könczöl Erzsébet): Vállalati stratégia. Alinea Kiadó, Budapest
- Bartók István** (2001): Vállalatkormányzás. Doktori értekezés. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem
- Bálint András** (2006): Merre tovább közép vállalkozások? – Stratégiai lehetőségek a vállalkozásátadás folyamatában. Doktori értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem
- Becker Pál – Turner Anna – Varsányi Judit – Virág Miklós** (2005): Értékalapú stratégiák. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Besanko, D. – Dranove, D. – Shanley, M. – Schaefer, S.** (2004): Economics of Strategy. John Wiley & Sons, Inc.
- Bélyácz Iván** (2002): Stratégiai megfontolások a tőkeberuházási döntésekben. Vezetéstudomány, 7-8. szám
- Black, A. – Wright, P. – Bacham, J. – Davies, J.** (1999): Shareholder Value. Az értékközpontú vállalati irányítás. Közgazdasági és Jogi Kiadó – PWC, Budapest
- Bontis, N.** (2001): Accessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. International Journal of Management Reviews, March

- Bölöni Eszter** (2004): EVA alapú teljesítménymérési rendszer Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 7-8. szám
- Bughin, J. – Copeland, T.E.** (1997): The virtuous cycle of shareholder value creation. *The McKinsey Quarterly*, November
- Chan Kim, W. – Mauborgne, R.** (2005): *Kék óceán stratégia*. Park Könyvkiadó, Budapest
- Chandler, A.D.** (1962): *Strategy and Structure*. MIT Press, Cambridge
- Chikán Attila** (2003a): A kettős értékteremtés és a vállalat alapvető célja. *Vezetéstudomány*, 5. szám
- Chikán Attila** (2003b): *Vállalatgazdaságtan*. Aula Kiadó, Budapest
- Chikán Attila – Czakó Erzsébet – Zoltayné Paprika Zita** (2002): *Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Chikán Attila – Czakó Erzsébet – Zoltayné Paprika Zita** (2004): *Fókuszban a verseny – Gyorsjelentés a 2004 évi kérdőíves felmérés eredményeiről*. Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ
- Copeland, T. – Koller, T. – Murrin, J.** (1999): *Vállalatértékelés*. Panem - John Wiley Sons, Budapest
- Czakó Erzsébet** (2003): *Érték az üzleti stratégiákban – a Porter-i koncepciók változásai*. *Vezetéstudomány*, 5. szám
- Csubák Tibor Krisztián** (2003): *A kis- és középvállalkozások finanszírozása Magyarországon*. PhD disszertáció, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem
- Damodaran, A.** (2001): *The dark side of valuation: valuing old tech, new tech and new economy companies*. Prentice Hall, London
- Damodaran, A.** (2006): *A befektetések értékelése*. Panem Kiadó, Budapest
- Dobák Miklós** (1996): *Szervezeti formák és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Dolgos Olga** (2000): *A logisztika szerepe a vállalati versenyképességben: erőforrás alapú kitekintés és empirikus propozícióalkotás*. PhD téziszjavaslatok, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem

- Dorgai Iona** (2004): A részvényesi értékmaximalizálás elméleti háttere. Vezetéstudomány, 3. szám
- European Comission** (2003): Green Paper - Enterpreneurirship in Europe. Commission of the European Union, Working paper COM 58, Brussels
- Filep Judit – Szirmai Péter** (2006): A generációváltás kihívása a magyar KKV szektorban. Vezetéstudomány 6. szám
- Gazdasági és Közlekedési Minisztérium** (2005): A kis- és középvállalatok helyzete 2003 – 2004. Éves jelentés, GKM ISSN 1416-2334
- Gazdasági és Közlekedési Minisztérium** (2007): A kis- és középvállalatok helyzete 2005 – 2006. Éves jelentés, GKM ISSN 1416-2334
- Gelei Andrea** (2006): Beszállító-típusok és azok alapvető kompetenciái képességei a hazai autóipari ellátási láncban. PhD értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem
- Grant, R.M.** (1989): Strategic Intent. Harvard Business Review, May-June
- Grant, R. M.** (2002): Contemporary Strategy Analyses. 4th Edition, Blackwell Publishing
- Greiner, L.E.** (1972): Evolution and Revolution in Organizations Growth. Harvard Business Review, 50.
- Hamel, G. – Prahalad, C.K.** (1994): Competing for the Future. Harvard Business School Press. Boston
- Jankó Béla** (2000): A vállalati stratégiák átalakulása (Bizalom, tulajdon, nyereség – a Vállalati Panelvizsgálat eredménye. BKÁE Szociológia és Szociálpolitikai Tanszék
- Johnson, G. – Scholes, K.** (2002): Exploring Corporate Strategy. Prentice Hall, New York
- Juhász Péter** (2004): Az üzleti és könyv szerinti érték eltérésének magyarázata – a vállalatok mérlegen kívüli tételeinek értékelési problémái. PhD értekezés, Könczöl Erzsébet (2007a): A középvállalati szektor szerkezeti és működési sajátosságai. Műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet
- Juhász Péter** (2005) : A szellemi tőke szerepe és megítélése a magyar vállalatok működésében. Műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet
- Kaplan Robert. S. - Atkinson Anthony A.** (2003): Vezetői üzleti gazdaságtan. Panem-Business Kft., Budapest

- Kaplan, Robert S. - Norton, David P.** (2000): *Balanced ScoreCard. Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Kaplan, Robert S. - Norton, David P.** (2005): *Stratégiai térképek.* Panem Könyvkiadó, Budapest
- Kazainé Ónódi Annamária** (2007): *Az értékközpontú vállalatvezetést szolgáló teljesítményértékelési rendszer.* PhD értekezés-tervezet, Budapesti Corvinus Egyetem
- Kállay László – Imreh Szabolcs** (2004): *A kis és középvállalkozás-fejlesztés gazdaságtana.* Aula Kiadó, Budapest
- A kis- és középvállalkozások helyzete.** Éves jelentések 1996 – 2001. Kisvállalkozás-fejlesztési Intézet, Budapesti Corvinus Egyetem
- Könczöl Erzsébet** (2007a): *A középvállalati szektor szerkezeti és működési sajátosságai.* Műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet
- Könczöl Erzsébet** (2007b): *A középvállalatok stratégiai céljainak vizsgálata.* Műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet
- Központi Statisztikai Hivatal** (2006): *Vállalkozások demográfiája 1999 – 2003.* Központi Statisztikai Hivatal, Budapest
- Lengyel György et al.** (2000): *Bizalom – tulajdon – nyereség. Vállalati panelvizsgálat.* Kutatási zárótanulmány, Könczöl Erzsébet (2007a): *A középvállalati szektor szerkezeti és működési sajátosságai.* Műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet
- Lovas, B. – Ghoshal, S.** (1998): *Strategy as Guided Evolution.* Working Papers, Insead, 37.
- Mészáros Tamás – Pitti Zoltán** (2003): *A vállalalkozási szerkezet módosulása, különös tekintettel a középvállalkozásokra és az EU-ra.* Európai Tükör, 1. szám
- Mészáros Tamás** (2004): *Változó stratégiaalkotás.* Harvard Business Manager, 5. szám
- Miles, R.E. – Snow, C.C.** (1978): *Organizational Strategy, Structure and Process.* McGraw-Hill, NewYork
- Miller, D. – Friesen, P.** (1984): *Organizations: A Quantum View.* Englewood Cliffs, Prentice Hall, NJ
- Miller, D.** (1986): *Configuration of Strategy and Structure.* Strategic Management Journal, 7.

- Mills, R.W.** (1998): The Dynamics of shareholder value. Mars Business Associates Ltd, Lechdale
- Mintzberg, H.** (1979): The Structuring of Organizations. Prentice Hall
- Mintzberg, H. - Ahlstrand, B. – Lampel, J.** (1998): Strategy safari . Prentice Hall, London
- Mintzberg, H. - Ahlstrand, B. – Lampel, J.** (2005): Stratégiai szafari – Útbaigazítás a stratégiai menedzsmentben. HVG Kiadói Rt., Budapest
- Nonaka, I – Takeuchi, H.** (1995): The Knowledge-Creating Company. Oxford University Press, New York
- Observatory of European SMEs** (2003): European Commission, 7.
- Pecze Krisztina** (2004): Az üzleti kapcsolatok értékteremtő szerepének vizsgálata stratégiai nézőpontból. Műhelytanulmány, BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék
- Porter, M. E.** (1980): Competitive Strategy. The Free Press New York. magyar kiadás (1993): Versenysztratégia. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Porter, M.E.** (1985): Competitive Advantage. The Free Press, New York
- Porter, M. E.** (1990): The Competitive Advantage of Nations. The Free Press, New York
- Porter, M. E.** (1996): What is strategy? Harvard Business Review, Nov.-Dec.
- Pratt, Shannon** (1992): Üzletértékelés. Kossuth Könyvkiadó, Budapest
- Quinn, B. – Mintzberg, H. – James, R.M.** (1988): The Strategy process. Concepts and Cases. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Rappaport, A.** (2002): A tulajdonosi érték. Alinea Kiadó, Budapest
- Reszegi László** (1996): A vállalatértékelés alapproblémáiról. Kézirat, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem
- Reszegi László** (2004a): A tulajdonosi érték növelése – a vállalati teljesítménymérés koordinátarendszerének néhány problémája. Vezetéstudomány, 7-8. szám
- Reszegi László** (2004b): Előadás a BCE Vállalatértékelés kurzusán. 2004. 12. 15.
- Reszegi László** (2006): Légvárak helyett. Figyelő, 51-52. szám
- Román Zoltán** (2006): A kis-és középvállalatok és a vállalkozási készség. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest

- Scott, M.C.** (1998): Value drivers. John Wiley&Sons Ltd, England
- Stewart, G.B.** (1990): The Quest for Value. Harper Business, London
- Szabó, Szabolcs Pál** (2006): A szorzószámok értékelés Magyarországon. Szakdolgozat, Budapesti Corvinus Egyetem
- Szabó Zsolt Roland** (2005): A stratégiaalkotási folyamat. Műhelytanulmány. Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ
- Thomson, A. A. - Strickland, A.J.** (1986): Strategy Formulation and Implementation .(BPI/Irwin Homewood)
- Tirnitz Tamás** (2004): Értékorientált mutatók és rendszerek a vállalatvezetés szolgálatában. Doktori értekezés-tervezet, Budapesti Corvinus Egyetem
- Turner Anna** (2003): A tulajdonosi értékmaximalizálás lehetőségei Magyarországon. PhD értekezés, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem
- Vecsenyi János** (2003): Vállalkozás. Aula Kiadó, Budapesti Corvinus Egyetem
- Wheelen, T.C. – Hunger, J.D.** (1990): Strategic Management. Addison-Wesley Publishing Co., Reading, Mass.
- Wimmer Ágnes** (2000): A vállalati teljesítménymérés az értékteremtés szolgálatában. Ph.D értekezés, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem
- Wimmer Ágnes** (2004): Teljesítménymérés: az üzleti kapcsolatok értékelése, fejlesztése és menedzsmentje. Műhelytanulmány, BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék
- Wimmer Ágnes** (2005): Az üzleti kapcsolatok értékteremtő szerepe – egy kutatás háttere. Vezetéstudomány, 5. szám
- Wimmer Ágnes – Csesznák Ágnes** (2007): Vállalati jellemzők és összefüggéseik az EU csatlakozás idején – A „Versenyben a világgal” kutatási programban résztvevő vállalatok jellemzése. Műhelytanulmány. Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ