

# **DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS**

Karda László

Nyugat-magyarországi Egyetem

Sopron

2009

**Nyugat-magyarországi Egyetem  
Közgazdaságtudományi Kar**

**A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATOK  
STRATÉGIAI VEZETÉSE**

**Doktori (PhD) értekezés**

**Készítette:  
Karda László**

**Témavezető:  
dr.Tóth Ferenc CSc.  
Egyetemi docens**

**Sopron  
2009**

# A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATOK STRATÉGIAI VEZETÉSE

Értekezés doktori (PhD) fokozat elnyerése érdekében

Készült a Nyugat – magyarországi Egyetem  
Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola  
Gazdasági folyamatok elmélete és gyakorlata program  
Vállalkozásgazdaságtan és Menedzsment alprogramja keretében

Írta:  
Karda László

Témavezető: Dr. Tóth Ferenc CSc, egyetemi docens  
Elfogadásra javasolom: igen/nem

.....  
(alíírás)

A jelölt a doktori szigorlaton ..... %-ot ért el,  
Sopron, .....

.....  
(a Szigorlati Bizottság elnöke)

Az értekezést bírálóként elfogadásra javasolom (igen/nem)  
Első bíráló (Dr. ....): igen/nem

.....  
(alíírás)

Második bíráló (Dr. ....): igen/nem

.....  
(alíírás)

A jelölt az értekezés nyilvános vitáján ..... %-ot ért el  
Sopron, .....

.....  
(a Bírálóbizottság elnöke)

A doktori (PhD) oklevél minősítése.....

.....  
(az EDT elnöke)

# Tartalomjegyzék

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. BEVEZETÉS</b>  | <b>6</b>  |
| 1.1. A kutatás témájának jelentősége és aktualitása                                | 6         |
| 1.2. A kutatás célja   | 7         |
| 1.3. A disszertáció felépítése   | 8         |
| <b>2. A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATOK DEFINÍCIÓJA, JELLEMZŐK ÉS HELYZETELEMZÉS</b>       | <b>12</b> |
| 2.1. A KKV-szektor definiálása és jellemzők  | 12        |
| 2.2. A magyarországi kis- és középvállalatok helyzetelemzése                       | 18        |
| 2.3. A magyar KKV-szektor összefoglaló SWOT-elemzése                               | 33        |
| <b>3. A MAGYAR KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATOK TŐKEELLÁTOTTSÁGA</b>                        | <b>35</b> |
| 3.1. A KKV-k működtetésének indítéka és motivációja, mint forrás-allokációs korlát | 35        |
| 3.2. A hitelintézeti forrás-allokáció korlátai                                     | 37        |
| 3.3. A KKV szektor kockázati tőke allokációjának korlátai                          | 38        |
| 3.3.1. A kockázati tőke befogadásának korlátai                                     | 38        |
| 3.3.2. A kockázati tőke struktúrájának korlátozó hatása                            | 39        |
| 3.4. Forrásigény az életciklus alakulása szerint                                   | 40        |
| 3.5. A KKV működési folyamatosságának biztosítása: a prudens működés               | 42        |
| <b>4. A KKV SZEKTOR STRATÉGIÁJA</b>  | <b>46</b> |
| 4.1. Vállalatok stratégiája  | 46        |
| 4.2. Jövőkép-orientált stratégiaalkotás  | 52        |
| 4.2.1. A jövőkép   | 54        |
| 4.2.2. A vállalat jövőkép-orientált stratégiája kommunikálásának jelentősége       | 55        |
| <b>5. A KKV SZEKTOR STRATÉGIAI VEZETÉSE</b>  | <b>57</b> |
| 5.1. A stratégiai és operatív vezetés definiálása                                  | 57        |
| 5.2. A vezetők napi elfoglaltsága  | 60        |

|  |            |
|--|------------|
| 5.3. A szakirodalmi kutatások összevetése  | 68         |
| 5.4. A stratégiai vezetés aktuális megközelítései  | 69         |
| 5.5. A kis- és középvállalatok vezetéséhez szükséges képességek evolúciója               | 76         |
| 5.5.1. A KKV-k menedzsmentje az életciklus evolúció mentén                               | 79         |
| 5.5.2. A vezetés utódlásának biztosítása – a KKV sikeres életciklus-evolúciójának záloga | 81         |
| <b>6. ANYAG ÉS MÓDSZER</b>   | <b>88</b>  |
| 6.1 Kutatási terv  | 88         |
| 6.2. Alkalmazott statisztikai módszerek  | 94         |
| <b>7. EREDMÉNYEK</b>   | <b>96</b>  |
| 7.1. A kérdőíves felmérés eredményei   | 96         |
| 7.2 A hipotézisek értékelése   | 117        |
| <b>8. ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK</b>  | <b>121</b> |
| <b>9. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK</b>  | <b>122</b> |
| <b>ÖSSZEFOGLALÁS</b>   | <b>126</b> |
| <b>SUMMARY</b>   | <b>129</b> |
| <b>MELLÉKLETEK</b>   | <b>132</b> |
| 1. melléklet - Irodalomjegyzék   | 133        |
| 2. melléklet – Táblázatok, ábrák jegyzéke  | 141        |
| 3. melléklet – A kutatási munkafolyamat forgatókönyve és ütemterve                       | 143        |
| 4. melléklet - Kutatási kérdőív  | 144        |
| 5. melléklet - A kutatási kérdőív válaszainak táblázata                                  | 147        |
| 6. melléklet – Faktor-analízis   | 151        |

## 1. BEVEZETÉS

### 1.1. A kutatás témájának jelentősége és aktualitása

Magyarország vállalati szerkezetében döntő súllyal képviseltetik magukat a kis- és középvállalatok (KKV-k).

A KKV-szektor gyakran emlegetett pillére a magyar gazdaság jövőjéről szóló terveknek. E piaci szféra helyzetének megítélését tévedések és bizonytalanságok is nehezítik, mert tényleges problémáiról és igényeiről viszonylag kevés az elérhető információ.

Elengedhetetlennek tartok már az elején egy terminológiai definíciót, mely érvényes a doktori értekezés egészére: a magyar szakirodalom vegyesen használja a kis- és középvállalatok vonatkozásában a *vállalkozást*, valamint *vállalat* megnevezést.

Disszertációmban a – definíciószerűen - profitszerzésre irányuló gazdasági tevékenységet folytató *szervezetet* kizárólag *vállalat* megnevezéssel használom (amelyre úgy a KKV-törvény fogalmazása, mind a szakirodalmi fordítás váltakozva használja a „vállalkozás” és „vállalat” kifejezést is).

A *vállalkozás* (*gazdasági tevékenység végzése*), mint „*vállalkozóság*” („*entrepreneurship*”) a szervezeten belüli személyhez kötődő, proaktív és célratörő vezetés különböző formáinak jellemzésére alkalmazott kifejezésként kerül használatra (MINTZBERG et al 2005).

A kis- és középvállalatok jelentős szerepet töltenek be az ország gazdasági életében. Ugyanakkor e vállalati szektor gazdálkodását magas munkaerő- és alacsony tőkeintenzitás jellemzi. A termelési-szolgáltatási hatékonyság, és a vállalati szervezés-vezetés területén általában elmarad a nagyvállalatok mögött. Ezért a vezetés sajátosságainak feltárása, a szükséges változtatások felmérése, a vezetés általános reformjának kijelölése: folyamatos feladat. A fejlődés, a növekedés, az innováció és legfőképp a stratégiai gondolkodás bevezetése és fenntartása a vezetők és tulajdonosok egyértelmű felelőssége.

A vezetés, mint funkció evolúciójában a vállalatok (mint szervezetek) kialakulását követően a felső vezetők fő feladata - a gyakorlatban, a napi munka megszervezése során -

elsősorban a rövid távú, operatív feladatok ellátása volt; cél volt a leghatékonyabb szervezet kialakítása és a legeredményesebb működés megszervezése.

A vállalati evolúció során a felső vezetők tevékenységében egyre hangsúlyosabbá vált a hosszú távú, stratégiai gondolkodás. Míg - a nagyvállalatok esetében - az operatív feladatokat, a vezérigazgatók látják el, a hierarchiában fölöttük álló, tulajdonképpen a legfelső posztot ellátó elnök feladata elsősorban a sikeres stratégiai koncepció kialakítása lett (a vezérigazgató felel azonban a stratégia *végrehajtásáért*). Ehhez kapcsolódik az optimális szervezet létrehozása, az operatív működés koordinálása, a vállalati – külső és belső – folyamatok vizsgálata, az elért eredmények ellenőrzése valamint a kapcsolattartás az összes érintettel (stakeholderek).

Tehát a rövid horizontú, operatív működés folyamatos biztosításán és értékelésén túl a felsővezető mindinkább a hosszú távú horizontok felé is kellett, hogy összpontosítsa a figyelmét. Ez megváltoztatta a felső vezetők időbeosztását, időgazdálkodását is. Az operatív működéshez kapcsolódó feladatok ellátása mellett több időt kell fordítani a stratégiaalkotásra, a stratégiai variánsok számbavételére és kidolgozására, a stratégiai célok megvalósításához szükséges eszközök előteremtésére, valamint annak elemzésére, hogy a kiválasztott stratégia – a külső és belső feltételek állandó változása mellett – a legsikeresebbnek bizonyul-e.

A nagyvállalati kultúrában nagyon sok esetben még ma is ugyanazon személy látja el az elnöki és a vezérigazgatói szerepeket (elnök-vezérigazgató). A tendencia ma már ezeknek a szétválasztása (MENMUIR 2007).

A KKV-k esetén már az indulás alapvető előfeltétele azon karizmatikus személy megléte, aki a nagyvállalati párhuzam szerinti elnök-vezérigazgatói szerepeket tölti be.

## **1.2. A kutatás célja**

- a. Alapvető kérdésnek tartom, hogy a KKV növekedésével, a vállalati életciklus szerinti fejlődés bizonyos szakaszában képes-e – a korábbiakban bemutatott párhuzam szerinti – felső vezető a két, eddig egyesített (elnök és vezérigazgató) funkciót különválasztani. Képes és meg tudja azt valósítani – vagy nem –, hogy az

egyre növekvő vállalat operatív vezetését (amely egyre összetettebb környezetben működik) egy professzionális „vezérigazgatóra” bízva, aki felkészült úgy a termelés, mint az általános gazdálkodás leghatékonyabb szervezésére, a komplexitás kezelésére. Az alapító tulajdonos pedig legyen elsősorban „elnök”, tevékenységét koncentrálja hosszú távra, a stratégia megalkotására és - a Kotter-i értelemben vett – leader funkció betöltésére. Ennek jegyében vizsgálom a továbbiakban a kis- és középvállalatok vezetését és mutatok rá a vezetés reformjának szükségességére.

**b.** Céлом ugyanakkor, a magyar KKV szektor általános helyzetelemzésén és a gazdaságban betöltött szerepének vizsgálatán túl, egy olyan *ismeretanyag összeállítása*, amelyben azonosítom a magyar KKV szektorra jellemző erőforrás korlátokat, rámutatva ezek feloldásának szükségességére.

**c.** Céлом továbbá támpontot nyújtani a KKV szektor vezetőinek arra, hogy felmérhessék és optimalizálhassák *vezetői tevékenységük stratégiai jellegét*, rávilágítva a napi feladataik, rutinjaik, elfoglaltságuk és tevékenységük jellegére, illetve hogy azok milyen időtávban fejtik ki hatásukat.

### **1.3. A disszertáció felépítése**

A bevezető első fejezetet követően, az értekezés második fejezetében *definiálom* a kis- és középvállalatokat, majd vizsgálom azok *jellemzőit, helyzetét* valamint azt, hogy a vállalati *életciklus* mely szakaszaiban találhatók. A KKV szektor helyzetelemzését a SWOT-elemzéssel zárom, feltárva az erősségeket és gyengeségeket valamint a lehetőségeket és veszélyeket is.

A harmadik fejezetben a kis- és középvállalatok *tőke-ellátottságát* vizsgálom: bemutatom a forrás-allokáció korlátait, a vállalatok működtetésének motivációja, valamint a KKV szektor hitelintézeti és kockázati tőke allokációja szerint tagolva. Ez utóbbit vizsgálom először a kockázati tőke befogadásának korlátai, utána a kockázati tőke szerkezetének – a KKV szektor szempontjából – előnytelen struktúrája szerint. Külön tanulmányozom a



prudens működés alapvető feltételrendszerét, mint a folyamatos működés biztosításának alapfeltételét.

A negyedik fejezetben a KKV szektor *stratégiáját* elemzem. Vizsgálom a vállalati stratégiák kis- és középvállalati alkalmazhatóságát. A KKV szektor kevésbé rendelkezik formális, írott stratégiával, annál inkább javasolható a jövőkép-orientált stratégiaalkotás, tekintettel a KKV szektor- jellemző életciklus pozícióira, a növekedés potenciáljára. Külön elemzem a jövőkép fogalmát és kiemelem a stratégia kommunikálásának jelentőségét.

Az ötödik fejezetben a KKV szektor *stratégiai vezetését* tanulmányozom. A vezetés jellegét (van stratégiai vezetés vagy nincs) azon módszer segítségével vizsgálom, hogy mivel foglalkoznak a napi munkájuk során a vezetők. Azaz mennyire tagolt a munkájuk, mennyire tudnak összefüggő, meditatív jellegű időt biztosítani maguknak. A szakirodalmi kutatásokat összevetem és megállapítom, hogy miben hasonlít, illetve különbözik a nagyvállalati valamint a kis- és középvállalati vezető átlagos napi munkája. Vizsgálom a KKV menedzsmentjét az életciklus evolúció során és külön kitérek a vezetés utódlása megszervezésének és sikeres alkalmazásának fontosságára, mint a növekedés, az életciklus egyik szakaszból a következőbe lépés elengedhetetlen alapfeltételére.

Értekezésem hatodik fejezetében kutatásom anyag és módszertanát készítettem el. Bemutatom a kérdőíves felmérésem és a mélyinterjúk vizsgálati célját, valamint az alkalmazott statisztikai módszereket. Ezt követően ismertetem a kérdőíves felmérés tapasztalatait és eredményeit. Kutatói munkám során kvalitatív adatgyűjtést végeztem úgy a kutatás kezdetén (a kérdőív kiküldését megelőzően), mint a visszaérkezéseket követő személyes beszélgetések, mélyinterjúk során. Ezek segítségével megfelelő információkat szereztem a problémák azonosítására és a hipotéziseim felállításának megalapozására. Az interjúk előre tervezett, de kötetlen és adaptívan flexibilis beszélgetésekből álltak. A kérdőíves felmérésem alapján készített adatbázisom kvantitatív adatokból áll. Céлом az volt, hogy statisztikai módszerekkel olyan kimutatásokat, táblázatokat használjak, amelyek lényegre törően fejezik ki a vizsgált jelenségeket. A kvantitatív adatok értékeléséhez számítógépes adatfeldolgozást is alkalmaztam, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) segítségével.

A szakirodalom áttekintése valamint vállalatvezetési tanácsadói munkám során végzett előkutatás fényében kerültek megfogalmazásra azok a hipotézisek, amelyeket további empirikus kutatásomban tesztelni kívántam. A mélyinterjú előkutatás hozzásegített a szakirodalmi kutatás problémás, hangsúlyos pontjainak tisztázására, illetve a további kérdőíves vizsgálatom súlypontjainak meghatározására.

A fejezet kutatási célját meghatározó témakörökkel kapcsolatos előzetes várakozásokat az alábbi hipotézisek összegzik:

### ***A kutatási hipotézisek***

Az előzetesen megfogalmazott kutatási hipotézisek:

*H1. A kis- és középvállalatok növekedéséhez szükséges tőke allokációja korlátokba ütközik.*

*H2. A hazai kis- és középvállalatoknak nincs formalizált stratégiájuk*

*H3. A KKV vezető nem professzionális, képzett vezető.*

*H4. A kis- és középvállalat vezetője legtöbb idejét operatív feladatok ellátásával tölti és a munkaidőből hiányzik az egybefüggő, meditatív, stratégia-alkotásra alkalmas idő.*

A felállított hipotéziseket egyrészt a szakirodalomban fellelhető, vonatkozó információk alapján vizsgálom, majd a kérdőív kérdéseire adott válaszok statisztikai vizsgálatával összevetem és ellenőrzöm.

A kutatásomat bemutató fejezetekben ismertetem annak eredményeit, a következtetéseket és megállapításaimat valamint az új és újszerű tudományos eredményeimet. Célkitűzésemnek megfelelően javaslatokat teszek a magyar kis- és középvállalatok vezetésének stratégiai szemlélete kialakítására vonatkozóan, kiemelve az általam kritikusnak vélt területeket.

Mellékelem a felhasznált irodalomjegyzéket, a kutatási munkafolyamat ábráját, a kérdőíves kutatásban használt kérdőívet és a válaszok feldolgozását tartalmazó táblázatokat is.

Doktori értekezésemben a kis- és középvállalatok stratégiai vezetésének körülményeit, feltételeit és jellegzetességeit vizsgálom, melynek során a cégek vezetőivel történt személyes beszélgetések és kérdőíves felméréseim is alátámasztják megállapításaimat, következtetéseimet.

## 2. A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATOK DEFINÍCIÓJA, JELLEMZŐK ÉS HELYZETELEMZÉS

### 2.1. A KKV-szektor definiálása és jellemzők

A *kis-és középvállalatok* köre (KKV-szektor) törvény általi meghatározása több kritérium alapján történik. A statisztikák többsége (pl. KSH, EU-statisztikák) azonban gyakran csak a létszám-kategóriákat veszi figyelembe. Ennek oka az lehet, hogy a nettó árbevétel és a mérleg-főösszeg maximuma (de akár a függetlenségi kritériumok is) az évek során változtak, így az időbeli összehasonlítás nehézkessé vált és így a földrajzi-térbeli összehasonlítás is szignifikánsabb.

Az új KKV-törvény (a 2005. január 1-jétől hatályos, 2004. évi XXXIV. Törvény a kis- és középvállalatokról, fejlődésük támogatásáról) megalkotásával a KKV-k definiálására vonatkozó magyar szabályozás is alkalmazkodott az Európai Unió gyakorlatához. A következő összehasonlító táblázatban (1. táblázat) az előző KKV-törvény (1999. évi XCV. Törvény a kis- és középvállalatokról, fejlődésük támogatásáról) meghatározásai is láthatók.

1. táblázat: A kis- és középvállalatok meghatározása

| Méret | Létszám (fő) | Éves nettó árbevétel maximuma          |                      | Előző évi mérleg-főösszeg max.           |                      |
|-------|--------------|--|----------------------|--|----------------------|
|       |              | 1999. évi XCV. tv.                     | 2004. évi XXXIV. tv. | 1999. évi XCV. tv.                       | 2004. évi XXXIV. tv. |
| Kis   | 10-49        | 700 millió Ft<br>(kb. 2,8 mill. euró)  | 10 millió euró       | 500 millió Ft<br>(kb. 2 millió euró)     | 10 millió euró       |
| Közép | 50-249       | 4000 millió Ft<br>(kb. 16 millió euró) | 50 millió euró       | 2700 millió Ft<br>(kb. 10,8 millió euró) | 43 millió euró       |

*Forrás: Kállay-Imreh 2004*

A korábbi törvény 2004. május 1-jén hatályát veszítette. Így az új törvény hatályba lépéséig egy ún. átmeneti rendelkezés volt érvényben. Ennek értelmében az éves nettó árbevétel maximuma kisvállalatoknál 7, a középvállalatoknál 40 millió euró volt, az előző évi mérleg-főösszeg maximuma pedig 5 ill. 27 millió euró.

2005-ben több ezer vállalat átsorolása vált indokolttá, mivel – ahogy az a táblázatból is kitűnik - az árbevételre és mérleg-főösszegre vonatkozó határok jelentősen kitolódtak. Ennek következtében a szektoron belüli belső arányok is megváltoztak.

Az új törvény szerint a kis- és középvállalatban az állam vagy az önkormányzat részesedése külön-külön és együttesen sem haladhatja meg a 25%-ot, ugyanakkor a

jogszabály részletesen kitér arra is, hogy mikor tekinthető egy vállalat más vállalatoktól függetlennek.

A kis- és középvállalatok jelentős szerepet töltenek be az ország gazdasági életében. E vállalatok az alkalmazottak mintegy 60%-át, a bruttó hozzáadott értéknek csaknem 40%-át állítják elő és az exportértékesítés közel 20%-át realizálják. A legtöbb vállalat a szolgáltatások területén tevékenykedik, ezt követi az ipar és a mezőgazdaság. A vállalatok területi megoszlása az utóbbi években alig változott, Budapesten és Pest megyében található a legtöbb vállalat. Az összes társas vállalat több mint 40%-a működik a fővárosban (míg az egyéni, zömében mikro-vállalatoknál ez az arány csak 20%) (GKM 2004).

A kis- és középvállalatok gazdálkodását magas munkaerő- és alacsony tőkeintenzitás jellemzi. Nagyobb mértékben vesznek részt a foglalkoztatásban, mint részesednek az árbevételből vagy a jövedelemtermelésből, a nagyvállalati szektorhoz viszonyítva. Ez a tény önmagában természetes, de nemzetközi összehasonlításban a magyar kis- és a nagyvállalatok közötti különbség meglehetősen nagynak tűnik, és a rés inkább nyílik, mint záródik (RUMBOLD-MOLNÁR 2003).

A kis- és középvállalatok magyarországi kialakulásában az első jelentősebb lépés a gazdasági reform 1968-as bevezetése, majd azt követően az 1980-as évek további „liberalizáló-megtűrő-enyhülő” környezete. Ekkor megjelenhettek a melléküzemágak, gazdasági munkaközösségek, valamint a butikot, vendéglőt üzemeltető vállalkozások. Ezen környezet előkészítette a vállalkozói (entrepreneurship) gondolkodás felélesztését valamint a vállalat alapítási – mint profitszerzési vagy hatalomgyakorlási – vágyat (WASSERMAN 2008). Ugyanakkor, a korábban kialakult „biztonságérzet”, a „gondoskodó állam” illúziójának érzete örökségül hagyta az államhoz, a hatóságokhoz való sajátos viszonyt és a kockázatvállalástól való tartózkodást is. Ezen a rendszerváltás óta eltelt időszak sokféle tapasztalata is keveset változtatott (ROMÁN 2006). A rendszerváltozást követően, különösen a vállalatok költségvetési támogatásának megszűnése, a szovjet piacok összeomlása és a vállalati csődök, leépítések nagyszámú kisvállalat, de elsősorban mikrovállalat megjelenéséhez vezetett.

A nyolcvanas évek második felében a hazai tudományos irodalom is elkezdett foglalkozni a kis- és középvállalatok kérdésével. A legjelentősebb, a piacgazdaság ún. hordozó törvényeinek megalkotása 1988-1992 között megtörtént. Az alapvető húzótörvény - még a politikai rendszerváltozás előtt született - a gazdasági társaságokról szóló 1988. évi VI. (1998. október) törvény volt. Az 1989. évi XIII. törvény lehetővé tette a korábbi kisvállalkozások (gmk, szakcsoport, kisszövetkezet) gyors és olcsó átalakulását közkereseti és betéti társasággá, illetve kft.-vé – ez a folyamat 1990 végére, az ezredfordulóra le is zajlott. 1994-ben már több mint 1 millió regisztrált vállalat és vállalkozás volt Magyarországon, majd ez a nagyságrend évekre állandó maradt, az alábbi táblázat szerint:

2. táblázat: A gazdasági szervezetek száma Magyarországon 1989-2000

|                                   | 1989   | 1990   | 1992   | 1994   | 2000   |
|-----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <i>Társas vállalkozás, ebből:</i> | 39378  | 63565  | 139983 | 223937 | 411521 |
| Korlátolt felelősségű társaság    | 4484   | 18317  | 57262  | 87957  | 167033 |
| Részvénytársaság                  | 307    | 646    | 1712   | 2896   | 4372   |
| Betéti társaság                   | 1162   | 5789   | 41218  | 89045  | 89045  |
| <i>Egyéni vállalkozás</i>         | 320619 | 393450 | 606207 | 778036 | 682925 |

*Forrás: ROMÁN 2002*

A stabilizálódó gazdasági környezet és a javuló konjunktúra hatására a gazdálkodó szervezetek száma gyarapodott, a gazdasági visszaesés és a megszorító intézkedések ellenére is számuk 2008. év végén már 1 millió 654 ezer, ebből társas vállalkozás 561 ezer (KSH 2009).

A kilencvenes évektől az erősödő globális verseny a vállalati szférát folyamatosan átrendezte. A nagyvállalatok az alacsonyabb jövedelmezőségű tevékenységeiket kiszervezték (outsourcing). Másrészt, a vállalati inputokban az alapanyagok részesedése csökkent, ugyanakkor megnőtt az eseti, egyedi üzleti szolgáltatások aránya (KÁLLAY-IMREH 2004). Mind a kiszervezések, mind a korszerű üzleti szolgáltatások jelentős részét a rugalmas kis- és középvállalatok képesek a leghatékonyabban elvégezni, így szükségszerűen felértékelődött ezek jelentősége a globalizált világban.

A súlyos költségvetési kiigazítások és a globális gazdasági válság hatásai a dinamikus fejlődő cégek eredményeire is rányomják bélyegüket (Coface 2007, Coface 2008, NAGY 2008). Az amerikai másodlagos jelzálogpiaci válság, amely egyre inkább világméretű gazdasági válsággá eszkalálódott, a magyar cégekre is meghatározó mértékben hat. Vagyis a kis- és középvállalatoknak is szembe kell nézniük a visszaeső hazai fogyasztás

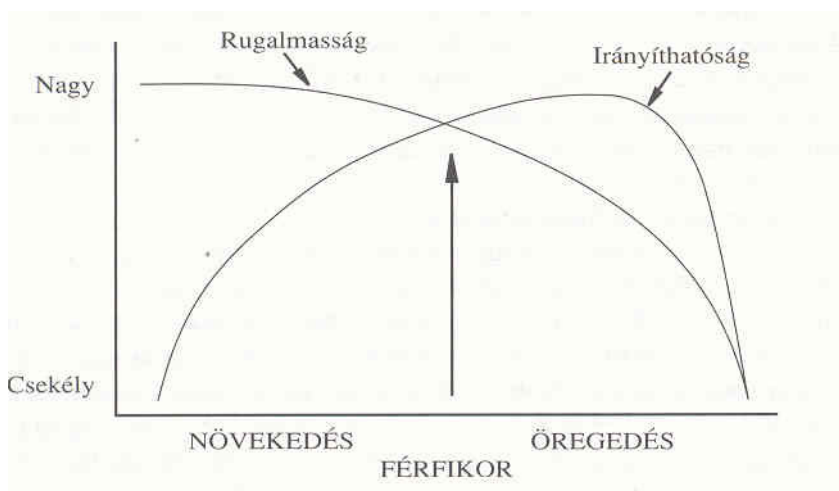
problémájával. Értékesítési volumenük szinten tartása érdekében új piacokat kell keresniük akár más országokban is, ezzel viszont a több lábbon állás előnyét is megvalósíthatják.

A KKV-k minden gazdasági rezdülésre igen érzékenyen reagálnak, esetükben minden konjunkturális ingadozás határozottan érezhető, árbevétel- és/vagy nyereség-ingadozásban mérhető. Egy-egy KKV aktuális sikere a jövőre nem kivetíthető, nem törvényszerűen ismételtető (Coface 2007). A konjunkturális környezet sem állandó, így a vezetés felelőssége és szerepe hatványozottan felértékelődik ebben a szektorban.

ADIZES (1992) szervezeti életriklus modelljének keretrendszerében a kis- és középállalatok fejlődése, növekedése különösen jól megragadható. Ezért e modell szerinti értelmezés a dolgozatot végigkíséri, az ezzel kapcsolatos tapasztalatokat elemzem a hazai kis- és középállalatokra, különösen azok vezetésére vonatkozóan.

Adizes a szervezetek - növekedés és az öregedés pályára osztott - evolúcióját *életriklus szakaszokra* osztotta. Minden szakasznak megvannak a csak rá jellemző viselkedési, forrásallokációs és vezetési mintái, preferenciái. Egy-egy ilyen minta az adott szakaszban törvényszerű és szükséges is, de egy másik szakaszban ugyanennek a mintának a jelenléte már kóros, súlyos elakadást jelezhet.

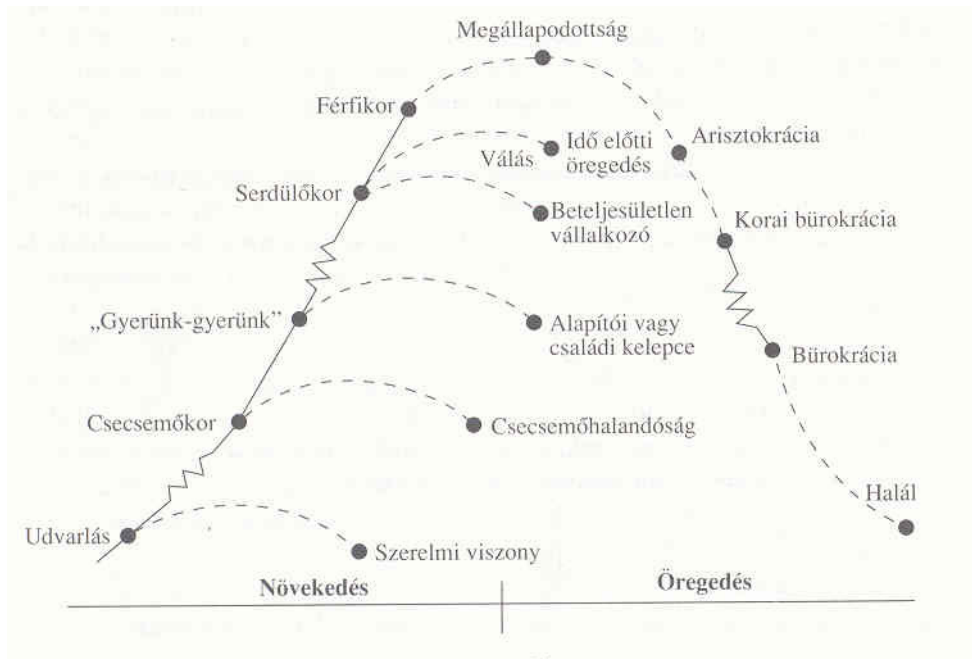
*Fiatal korokban a szervezetek nagyon rugalmasak, de nem mindig optimálisan irányítható a működésük. A szervezet öregedésével megváltozik ez a viszony: fokozódik az irányíthatóság, de csökken a rugalmasság (1. ábra).*



1. ábra: A növekedés és öregedés természete

Forrás: Adizes 1992

A „megszületés előtti”, a vállalati életciklus első determinálható szakaszában az alapító „kiépíti” elkötelezettségét, „eladja” az elképzelését arról, hogy milyen lesz a vállalat (2. ábra).



2. ábra: Szervezeti életciklus modell

*Forrás: Adizes 1992*

Az életciklus következő szakaszában az alapító továbbra is intenzíven elkötelezett, kézben tartja az irányítást. Nagy a kockázatvállalási készség, jellemző a termékközpontúság és a hozzáadott értékre fókuszálás, hiszen a termékre (szolgáltatásra) hozzák létre a vállalkozást. Ha az elképzelések megmaradnak a képzelgés szintjén, a gyakorlatban a vállalat létre sem jön. A vállalat formális megalapításával azonban máris a „csecsemőkor” szakaszába lépnek. Az elgondolásokról és lehetőségekről a súlypont eltolódik az eredmények elérésére, a termékekre összpontosít a cég. A pénz be- és kiáramlása általában időben eltolódik, így gyakoriak a likviditási problémák. Kemény munka, nagy hajtás tapasztalható, amely egy ideig erősíti az elkötelezettséget, de hosszabb távon a munkatársak „kiégését” is okozhatja. Fontos a vállalkozó szellem, mint „vállalkozóság” („entrepreneurship”). Nincs vállalati hierarchia, nincsenek rendszerek, nincs hatáskör átruházás. Sokszor egyszemélyi a vezetés, de a vezető hajlandó mások véleményét meghallgatni. Ha az alapító elfásul, vagy a „kormánykerék kicsúszik a kezéből”, illetve a likviditási zavart nem tudja kezelni, a cég elhal („csecsemőhalál”).



A gyermek-gyermek korszakban a cég hangsúlyosan a piacra koncentrál, az értékesítés és az árbevétel görbéje felfelé tör. Ez a vállalat leglendületesebb életszakasza, nagy a túlterheltség, de a sikerek által felszabadított pozitív energiák motiválják a munkatársakat, erős a csapatszellem. A szervezet nem tervez gondosan, nincs alapos döntés-előkészítés. A munkatársak felismerik, hogy szükségük van szabályokra, tervekre, a vállalat kezd hangsúlyt fektetni az adminisztratív alrendszerére. *Az alapító megpróbál decentralizálni, hatáskört átruházni úgy, hogy az ügyek intézése ne csússzon ki a kezéből.* A tulajdonlás és a professzionális vezetés sok esetben ekkor már elválik egymástól. A kezdeti sikerek indokolatlan önelégültséghez vezethetnek és alapítói vagy családi kelepce alakul ki, ha nincs a vezetői utódlás tudatosan megtervezve (pl. a vezető életében bekövetkező törés, betegség vagy halál – az utódlásra felkészültség hiányában - a vállalat végét is jelentheti). Ugyanilyen probléma, ha nincs *valós* hatáskör átruházás, az alapító úgy szeretne átruházni hatáskört, hogy nem engedi ki a vezetést a kezéből, a vezetés nem intézményesített, az adminisztratív rendszerek alulfejlettek, nem képesek hatékonyan támogatni a működést.

A serdülőkorra a konfliktusok és következetlenség a jellemző. Terveket, szabályzatokat dolgoznak ki, de nem maradéktalanul tartják azokat be. *A problémák kapcsán egyre többször merül fel a menedzsment megújításának kérdése.* Fennáll a veszély, hogy a vállalat visszatér a „gyermek-gyermek” korszakba, vagy a céltévesztés, illetve a konfliktusok áldozata lesz.

A magyarországi KKV-k nagy többsége az életciklus-pályán még nem érte el a felnőttkort, amikor már az adminisztratív rendszereket jól működtetik, intézményesítik a vezetést, az önellenőrzés és rugalmasság egyensúlyban van. Ekkor már a tervezhetőség, szabályozottság a jellemző: kialakulnak a funkcionális rendszerek és a szervezeti struktúra, a szervezet terveket készít, és ezek alapján irányítja a tevékenységét, megjósolhatóan kiváló teljesítményt nyújt. A legtöbb hazai KKV az elindulás és a kontrollálatlan fejlődés szakaszában található (SALAMONNÉ 2006), ahol a szervezet informális kapcsolatokkal jellemezhető, általában alacsony bürokráciával. A hatáskörök és a felelősség nem formálisan letisztázott és – a nagyvállalatoktól eltérően – az irányítási folyamatok sem bürokratizáltak. A probléma felmerülése és a döntés-végrehajtás jellemzően nem különül el. Így a KKV-k rugalmasabb szervezetet tudnak kialakítani, elősegítve ezzel a sokszor életbevágóan fontos gyors alkalmazkodást. Az életciklus görbén tovább lépve azonban a bürokrácia növekszik, a rugalmasság pedig csökken.

Az alacsony bürokráciának - mint a kevésbé fontos adminisztratív ügykezelésnek is - azonban hátránya is van, jelesen az információk rögzítése és feldolgozása is messze elmarad a nagyvállalatokhoz viszonyítva. A KKV-k információs rendszere általában hiányos. A könyvviteli nyilvántartás is elsősorban a törvényi megfelelést és csak ritkább esetben a vezető információval való ellátását szolgálja.

## **2.2. A magyarországi kis- és középvállalatok helyzetelemzése**

### *1) A KKV szektor kis méretű, de nagy jelentőséggel bíró vállalatokat foglal magába*

A KKV szektorra jellemző a résztvevők kis mérete, ugyanakkor a szektor egésze nagy jelentőséggel bír a magyar nemzetgazdaságban, úgy létszámát, mint a nemzetgazdasági mutatókhoz való hozzájárulást illetően. Miközben a munkaerő kétharmadát foglalkoztatja, tőkével való ellátottsága gyenge, a jegyzett tőkének csupán 20%-át működteti.

A KKV-szektor igen kiterjedt: míg 1989 végén a statisztika 39.378 társas vállalkozást és 320.619 egyéni vállalkozást regisztrált, 1994-ben már több mint egy millió, 2002-ben mintegy 1,152 millió vállalat és egyéni vállalkozás volt regisztrálva az országban. Ez a nagyságrend előbb állandósult (ROMÁN 2006), majd 2008. év végén már 561.424 társas vállalkozást és 1.000.022 egyéni vállalkozást regisztráltak (KSH 2009). Ezek jelentős hányada valóban működő, a KKV szektorba tartozó vállalat és vállalkozás.

Bár mind a foglalkoztatásban, mind a GDP termelésében jelentős szerepet játszanak, a magyar átlagos kis- és középvállalatok jellemzően kis méretűek: 2001-ben a vállalkozói szektor összes (mintegy 22,818 billió Ft értékű) saját tőkéjének 83%-ával rendelkezett a nagyvállalati kör, 9% esett a középvállalatokra, és 8% a mikro- és kisvállalatokra összesen. 2005-ben a hazai KKV-k saját tőkéje – amely átlagosan 26,8 millió Ft volt - 51,8%-ot képviselt az összes vállalati saját tőkéből (LESKÓ et al 2007).

A KKV-szektor a foglalkoztatottak létszámát tekintve is nagyon kis méretű a nemzeti statisztikák szerint: 64%-uk egyszemélyes, 32%-uk kisvállalat 1-9 alkalmazottal, s csupán 0,6%-uk középvállalat (fontos megjegyezni, hogy a nagyvállalatok a magyar vállalkozói kör csak 0,1%-át alkotják). Alapvetően az egyéni vállalkozók („egyszemélyes vállalkozások/vállalatok”) nagy száma miatt (hiszen az átlagos KKV-ben alkalmazottak száma nagyon alacsony), a KKV-szektor szerepe a foglalkoztatásban meghatározó: országos szinten a foglalkoztatottak közel 68%-a KKV-knál dolgozik, a régiók egy

részében azonban súlyuk ennél is nagyobb. A létszám-alakulásban az nem volt számottevő változás, az egyetlen figyelemre méltó elmozdulás a középvállalatokban foglalkoztatottak aránycsökkenése (OBLATH 2003).

Összehasonlításban az Európai Unióval, Magyarországon a vállalatok nagyobb hányada tartozik a KKV szektorba, mint az EU-ban. Ugyanakkor azok átlagos mérete kisebb (NÉMETHNÉ 2007).

Összehasonlításban az amerikai és a japán helyzettel megállapítható, hogy a KKV-k arányukat tekintve Európában jellemzőbbek, mint a világgazdaság más régióiban. Ez a különbség elsősorban kulturális, szociális és történelmi okokra vezethető vissza. Jelentős, a különbséget befolyásoló tényezőként értékelhető továbbá az USA-ban és Japánban meglévő hatalmas hazai piac, illetve az a tény, hogy az európai tőkepiacok meglehetősen szétszabdaltnak tekinthetők az egységes amerikai vagy japán szabályozáshoz képest. Sokat számít továbbá, hogy Európában szigorú feltételek vannak életben a vállalati fúziók és egyesülések szabályozására (RUMBOLD-MOLNÁR 2003)

A nettó árbevétel és a bruttó hozzáadott érték esetén valamivel nagyobb a KKV szektor részvállalása Magyarországon, mint az uniós országokban. Ez önmagában kedvezőnek tűnik, ám a következőket mindenképpen meg kell jegyezni ezzel kapcsolatban: Egyrészt nálunk a vállalatok nagyobb hányada tartozik a KKV szektorba, mint az Unióban, tehát a teljesítményből való nagyobb részesedést egy relatíve nagyobb vállalati kör érte el. Másrészt ha megnézzük a szektoron belüli megoszlásokat, akkor azt tapasztaljuk, hogy a KKV szektor nagyobb részesedése ezen teljesítménymutatókból kizárólag a kis- és közepes méretű vállalatoknak köszönhető, míg a mikrovállalatok gazdaságilag alulteljesítenek, részesedésük alatta marad az uniós átlagnak. (NÉMETHNÉ 2007).

## *2) A KKV szektor a gazdaság minden területen képviselteti magát*

A kisvállalatok ágazati megoszlását vizsgálva az elmúlt években viszonylag egyenletes szerkezetet találunk. Két nagy területen, a kereskedelemben és a gazdasági szolgáltatások, ingatlanügyek területén működik a vállalatok közel kétharmada, s még az iparban, építőiparban további 19%-a. Ezek az arányok az elmúlt években alig változtak, csupán a gazdasági szolgáltatásokkal, ingatlanügyekkel foglalkozó KKV-k részaránya nőtt meg (ROMÁN 2002, ROMÁN 2006, KSH 2009).

3) *A KKV-k a gazdasági átmenet közel húsz éve alatt kompetitív környezetben jelentős tapasztalatokat szereztek*

A rendszerváltás óta eltelt idő alatt a hazai kis- és középvállalati szektor fejlődése hosszú utat járt be a korai átmeneti - gazdasági válságoktól sem mentes - időszaktól az érett átmeneti gazdaság fejlettebb, bonyolultabb együttműködési formákat mutató szakaszáig. A kilencvenes évek elejétől lezajlott változások eredményeként többszörösére nőtt a piaci szereplők száma.

A hazai kis- és középvállalatok zöme már rendelkezik több éves vállalkozói tapasztalattal. Nem kevés azoknak a vállalatoknak a száma, akik már beszállítói egy-egy nagyobb hazai, vagy multinacionális cégnek és megtanulták, hogy beszállítóként milyen minőségi és ellenőrzési követelményeknek kell megfelelniük. E cégek könnyen találhatnak újabb partnereket, tapasztalataik alapján európai unióbeli cégek beszállítóiként is megállják a helyüket.

4) *A KKV-k rugalmasak, erősségük a gyors adaptációs és specializálódási készségük*

A kis- és középvállalatok egyszerűbb és rugalmasabb szervezetekkel rendelkeznek, a nagyvállalatokhoz viszonyítva. Így a piaci változásokhoz és követelményekhez rövidebb idő alatt tudnak alkalmazkodni. A gyakori szabályozó változások következtében a vállalatok nagy része kifejlesztette a rugalmas adaptálódó képességét, mely szükség esetén profilváltásban, vállalati forma váltásban, az adómegetakarítási lehetőségek maximális kihasználásában is megnyilvánul.

5) *A KKV-kra jellemző a kapcsolati tőke hatékony hasznosítása az üzleti kapcsolatok építésében, a hálózati kapcsolatok kialakításában*

A vállalatok alapításának egyik fontos előfeltétele az alapítók hatékony kapcsolatrendszere. Az életciklus modell (ADIZES 1992) legelső szakaszaiban, a megszületés előtti és a csecsemőkor (elindulás) fázisában a mozgósítható kapcsolatok csökkentik a csecsemőhalál fenyegetettségének kockázatát. A növekedés későbbi szakaszaiban az optimális működés elengedhetetlen feltétele a hatékony relációk rendszere: a vezető kapcsolatokat biztosít, szerez és ápol a vállalat részére.

Az elmúlt években a partnerkapcsolatok jelentősen át-, illetve újrarendeződtek. A vállalatokat a kereszttulajdonlások sűrű szövete köti össze, széles körben elterjedt a tevékenység-kihelyezés, a bedolgozói kapcsolatrendszer.

A kis- és középvállalatok nagyvállalatokkal szembeni lemaradása többek között a méretükből fakadó - és így akár a marketing, akár a pénzügy, akár egyéb funkcionális területen viszonylag alacsonyabb hatékonyságot eredményező - versenyhátránynak tudható be (Ytko 2003). Ezen vállalkozói szektor tagjai nem képesek arra, hogy a sikeres piaci helytálláshoz szükséges tevékenységek teljes körét megszervezzék. A kis- és középvállalatok méretükből fakadó hátrányukat együttműködések szervezésével és fenntartásával, kapcsolatrendszereik kiaknázásával és folyamatos fejlesztésével tudják kompenzálni.

*6) A magyar KKV-k kreatívak, de az innováció részvétele nem kielégítő*

Felmérések igazolják, hogy az innovációt bevezető vállalatok aránya a nagyvállalatok körében a legmagasabb, a kisvállalatok körében jóval alacsonyabb. A magyar felmérés az iparban a kis- és középvállalatok között csekély különbséget jelzett, a nagyvállalatokban viszont kétszeresnek mutatta az innovációk bevezetésének gyakoriságát. A szolgáltatások körében középvállalataink innovációs aktivitása kiemelkedik, a nagyvállalatokénál is magasabb. A magyar vállalatok azonban minden nagyságkategóriában alacsonyabb innovációs készséget jeleztek az európai vállalatokhoz viszonyítva (VARGA 2006).

*7) A magyar KKV-k növekedési potenciálja viszonylag alacsony*

A vállalati aktivitás megfigyelésénél lényeges kérdés az is, hogy az induló és a már rövidebb-hosszabb ideje működő vállalat törekszik-e további növekedésre, vállal-e ezért kockázatot is. Egy európai szintű tanulmány (OECD 2004) megállapítása szerint a kisvállalatok csupán 5%-a ér el jelentős növekedést. A magyarországi kis- és középvállalatok életútjának modellezésével kimutatták, hogy szignifikánsan több vállalat található a csecsemőkor és kreativitás (gyerünk-gyerünk illetve serdülőkor), vagyis az életciklus első szakaszaiban (SALAMONNÉ 2006).

*8) A KKV-k működésére, illetve annak megítélésére jellemző az alacsony kockázatviselő szint*

Egy kisebb vállalat működési, vezetési kockázatai magasabbak. Kevés vevője, kevés beszállítója, kevés terméke és szolgáltatása van. Sok esetben a cégvezetés is egy főt jelent és a meghatározó tulajdonos egyben a vezető is. Másrészt a működést befolyásoló tényezők változása a kockázati szint további növekedését jelentik. Több tényező

kedvezőtlen változásával a kockázatok multiplikálódnak, melyek mértéke és negatív hatásainak együttese, a legtöbb esetben már nem elhanyagolható.

Ugyanakkor a kkv-k erőteljes gyengesége a kockázatkezelési kultúrájának kedvezőtlen szintje, amely a legtöbb esetben szinte teljesen hiányzik. A legtöbb megkérdezett vállalat vezetője nehézségekkel telinek érzi a hazai üzleti környezetet, a kevésbé mozgékony termelő cégek pedig különösen ki vannak szolgáltatva a konjunkturális és jogszabályi változásoknak. Emellett többen panaszkodtak a felmérést végző kérdezőbiztosoknak arra is, hogy a nehézkes banki hitelezés és a nemfizetési lánc olykor szinte áthidalhatatlan likviditási problémák elé állítja a céget (Coface 2007).

Egy nagyobb, vagy az életciklus későbbi szakaszában lévő cégnél mindig nagyobb az esély a túlélésre, a kockázatok kezelésére.

*9) A KKV-k pénzügyi helyzete általában kevésbé átlátható, mint a nagyvállalatok esetében*

A hazai kis- és középvállalatok egy jelentős részénél a könyvviteli dokumentációk hitelessége részben vitatható, a mérleg szerinti eredmény irányítottan torzul a ténylegeshez viszonyítva. A vezetők, tulajdonosok és hozzátartozóik személyes fogyasztásának egy részét is költségként számolják el (mobiltelefon, gépkocsi, utazás), ami tovább csökkenti az eredményt (és célzottan az adóalapot). Kétségtelen, hogy a bonyolult, túladminisztrált adórendszer, amely magas adó- és járulékkerhekkel párosul, nagyban hozzájárul az átláthatatlanság kialakulásához és fennmaradásához.

A nagyvállalatok rendszeres, nyilvános beszámolási kötelezettsége nagyobb pénzügyi fegyelmet kíván. Ugyanakkor, az elmúlt évtizedben több nagyvállalat esetében is - botránnyosan, a média által felkapva - fény derült arra, hogy kreatív könyveléssel manipulálják kimutatásaikat vagy a vállalatvezetők céges pénzből finanszírozzák egyes luxuskiadásait (ELLIOTT – SCHROTT 2003).

Csalás, bűncselekmény bármikor bármely vállalatnál előfordulhat, ellene nehéz előre védekezni. A megfelelő szakmai szigorral végzett átvilágítás – az adatszolgáltató vezető felelősségét határozottan deklarálva – a torzító tényezők jelentős részét képes azonban kiszűrni.

Ez problémát jelent a növekedéshez szükséges pénzügyi források allokációjánál, külső befektetők bevonásánál. A hiteles transzparencia hiánya miatt a hitelezők illetve a

befektetők csak mérsékelten építhetnek az éves jelentésekből származó adatokra, az összeállított üzleti tervekre.

A KKV szektorra jellemző információhiányhoz maguk a cégek azzal is hozzájárulnak, hogy nem szívesen osztanak meg másokkal az üzletmenetükre vonatkozó adatokat, illetve – a nyugat-európai és amerikai példától eltérően – a hazai kkv-k egyelőre még sikereikről sem számolnak be szívesen (Coface 2008).

#### *10) Likviditási problémák, gyenge fizetési fegyelem, körbetartozás, fizetéseképtelenség*

A legtöbb KKV - akár időszakosan is - szembesül likviditási problémával. Nagyon sok olyan KKV is átmeneti vagy állandósult likviditási problémával küzd, amelynek gazdálkodásával vagy üzletmenetével - elméletileg - minden rendben van.

A likviditási problémák alapvetően két fő okra vezethetők vissza: a vevőkkel és szállítókkal szembeni gyenge alkupozíció és a tőkehiányból származó alulfinanszírozottság.

A KKV szektor jelentős résztvevője az építőipar, így az itt hangsúlyosabban megjelenő - de a többi iparágat sem kímélő - problémákat ennek példáján mutatom be. Az ezredforduló óta a politika is húzóágazatként tekint a magyar építőiparra. Azonban 2007-2008-ra már oly mértéket ért el a körbetartozás, amely hatalmas köztartozásokat és jelentős csőd- illetve felszámolási hullámot generált (M. LÁSZLÓ, 2008). Elég, ha a csúcson lévő generálkivitelező nem fizet ki néhány nagyobb értékű számlát a kivitelező vállalkozónak - vagy hónapokat késik -, máris beindul a láncreakció.

A felszámolásoknál 2002 és 2003 között volt az első nagyobb ugrás, azóta fokozatosan növekszik a „bedőlő” cégek száma. Ám a jelenség mögött távolról sem a piactisztulási folyamat áll, hiszen évek óta több új társas vállalat születik az ágazatban, mint amennyit fel- és végelszámolnak.

Ez egyrészt az olyan „projektcégek” idő előtti szándékos, akár csalárd megszüntetésével állhat összefüggésben, amelyeket egy adott, határozott futamidejű projekt megvalósítására hoznak létre (a futamidő minimum az ingatlanok értékesítése és a szavatossági és garanciális periódus kifutása). Például egy lakópark beruházására alapított cég veszi fel a hitelt, megrendeli a kivitelezést, elszámol a generálkivitelezővel, majd a kivitelezés befejezésével a lakópark tulajdonjogát átadja új tulajdonos(ok)nak. Így a projektcég „üresen” (vagyon nélkül) marad, akár végelszámolható is lehetne a garanciák

átvállalásának vagy kiváltásának rendezése után. Azonban e projektársaságok sok esetben felszámolási eljárás alá kerülnek, adósságokat hagynak maguk után, rendezetlen alvállalkozói követeléseket és teljesítetlen garanciákat, szavatosságokat.

A hullámszó másik oka, hogy sokan úgy menekülnek a láncartozások elől, hogy inkább hagyják összeomlani a cégüket, csak ne kelljen kifizetni az alvállalkozókat, a beszállítókat és a sok esetben felhalmozott köztartozásokat. Ráadásul 2007. szeptember 1-jétől pár nap alatt mindössze ötszázezer forintért új céget lehet alapítani, érdemi szankcióktól pedig nem kell tartania a felszámolás alá került cégek vezetőinek és tulajdonosainak.

Az ágazati érdekvédelmi szervezetek szerint a legnagyobb gond, hogy a szabályozás hiányos, a magyar jogrendszer nem a tisztességes versenynek, hanem a trükközésnek, a visszaéléseknek kedvez. Bár 2007 tavaszán az Országgyűlés hozott egy törvényt a körtartozások mérséklésére, a csomag nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket. Hiába indíthat felszámolást a hitelező a fizetési határidőt követő tizenöt nap után, ha a láncartozást generáló cégek egy jelentős részét rosszhiszeműen, a már korábban említett „projektcégeként” alapították. A jelzálogjog alapításának lehetővé tétele sem sokat segít az ágazaton: a kiszolgáltatott kisvállalkozók többsége egyszerűen nem mer ilyen biztosítási, garanciális feltételeket támasztani a fővállalkozóval szemben, ráadásul a nyersanyag-kereskedők nem is élhetnek a fent említett lehetőséggel, mivel ők nem számítanak alvállalkozónak.

Az ÉVOSZ szerint komoly problémát okoz, hogy a közbeszerzéseknél többnyire a legalacsonyabb ajánlatot tevő céget jutalmazták. A jelenlegi válsághelyzetben viszont már annyira kemény árverseny zajlik, hogy a cégek irreálisan alacsony összegekért is elvállalják a megbízásokat. Így járt el például az autópálya-építő Viadom Zrt. is, több száz kifizetetlen alvállalkozó KKV-t hagyva maga után (DOMOKOS 2007, KAPITÁNY 2007).

### *11) A KKV szektorban magas a megszűnési arány*

A vállalatdemográfiai adatok alapján (ROMÁN 2002b) lehetőség nyílt a vállalati aktivitást jellemző vállalatindítási, cserélődési és túlélési arányok összehasonlítására is, mind vállalatcsoportok szerint, mind nemzetközi adatokkal. Az uniós országokkal való egybevetés azt mutatja, hogy a hazai vállalatindítási, megszűnési és cserélődési arányok a legmagasabbak közé tartoznak (JOHANSSON 2006). Nem meglepő tehát, hogy néhány kivétellel a túlélési ráták is nálunk a legalacsonyabbak. Igen sok vállalkozónak több vállalata van és a kft-k és bt-k jelentős részét mellékfoglalkozásként működtetik



(elszámolási, manőverezési lehetőségekre gondolva sokan egyidejűleg hasonló tevékenységet folytató egyéni vállalkozók is).

2007-ben közel 25 százalékkal nőtt annak a valószínűsége, hogy a cégek fizetéseképtelenné válnak, így a vállalatok 3,8 százaléka nem tudta teljesíteni kötelezettségeit. Vannak egyes iparágak, amelyek csődrátája megközelítette a 6-7 százalékot. A leginkább kockázatosnak évek óta a biztonsági tevékenység, a építő- és textilipar számít. Az előrejelzések szerint (Coface 2008) 2010-ig változatlan marad a helyzet.

2007-ben a fizetéseképtelenségi eljárások száma Magyarországon 24 százalékkal ugrott meg az egy évvel korábbiakhoz viszonyítva, ami négyszerese a 2005-ben mért 5,8 százalékos emelkedésnek. Csupán a megszűnések öt százaléka tekinthető tervezett tevékenység-befejezésnek. A regisztrált cégek száma ugyanakkor növekedett. Az új cég alapításának hátterében gyakran nem az új vállalatok létrehozása és beruházások állnak, hanem az a folyamat, hogy a megszűnő helyébe sok esetben két másik lép, s az egyikben a vállalat üzleti folyamatait, a másikban viszont a tartozásait viszi tovább a tulajdonos.

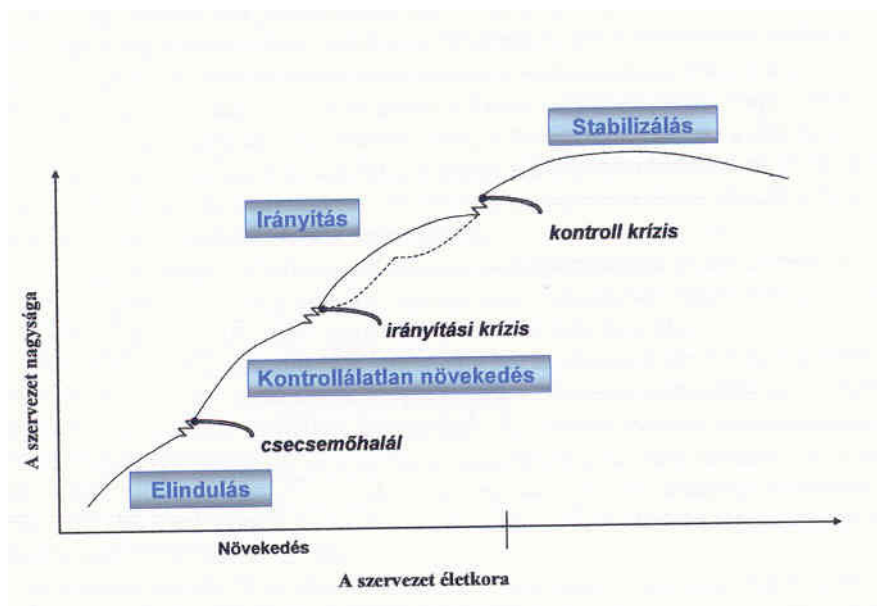
Nem javult a helyzet a „igazi”, a „törvény betűi” szerint levezényelt csődeljárások számát tekintve sem. Ez a likvidációs válságmenedzselés alternatívájaként jelenthetné a vállalatok fizetőképességének reális helyreállítását, azaz ténylegesen azok reorganizációjára, megmentésére irányulhatnának. Ilyen eljárások továbbra is rendkívül alacsony számban indulnak. A 2007-ben mindösszesen 20 ilyen eljárás indult Magyarországon, míg 2008-ban csak 15. Ennek oka elsősorban a törvény hiányosságaiban keresendő: hiába a csődeljárás kezdő napja a kérelem bírósághoz benyújtásának dátuma, a fizetési moratórium csak a fizetési haladékról szóló jogerős végzés közzétételét követően áll elő. Azt pedig a csődkérelem bejelentésétől számított 30 napon belüli sikeres hitelezői egyetértés esetén rendelheti a bíróság el. Ebben a periódusban a hitelezők egy részének pánikreakciója végül sikertelen egyetértési tárgyalásokhoz és így végeredményben felszámoláshoz vezet. A gyakorlatban vagy sikerül „hivatalos” csődeljáráson kívül megállapodni, vagy számolni kell a felszámolással. Ezek az eljárások azonban megtérülést alig hoznak a hitelezőknek.

A végelszámolások esetén a cégvezetők szembe néznek cégeik működésének problémáival és kötelezettségek hátrahagyása nélkül befejezik, lezárják tevékenységüket.

A Coface (2007) tanulmánya külön kiemeli, hogy a hazai vállalatok jelentős hányadánál teljesen hiányzik az üzleti terv: az egyetlen elvárás a forgalom növelése, amely miatt a

profitabilitás abszolút másodlagos szerepet kap. A kisebb, tőkehiányos cégek képtelenek az "elővigyázatosságra". Magyarországon 2007-ben csupán 600 cég használt hitelbiztosítást és csak 900 vásárolt rendszeresen hitelminősítést, a kinnlevőségek kevesebb, mint 2 százaléka került csak behajtó céghez, noha az éves forgalmuknak csupán néhány ezrelékébe kerülne.

A fenti megállapítások szoros összefüggésbe hozhatóak a magyarországi kis- és középvállalatok életciklus jellemzőivel. A zömében fiatal ciklusaiban lévő kis- és középvállalatok fejlődési modelljében (SALAMONNÉ 2006) úgy a csecsemőhalál, mind az irányítási és a kontroll krízis jelentős likvidációs kockázatokat hordoz magában (3. ábra)



3. ábra: Magyarországi kis- és középvállalkozások életciklusai

Forrás: Salamonné 2006

### 12) A KKV-k jellemzője a tőkehiány és finanszírozási forráshoz nehezen jutnak

A magyar kis- és középvállalatok egyik legfontosabb növekedési korlátja az alultőkésítettség. Többségüket a törvényi minimum szerinti tőkével alapítják és a finanszírozási problémák számos KKV életét végigkísérik.

A tőkehiány miatt kevésbé tudnak diverzifikálni és így nő a kiszolgáltatottság valamint a működési kockázatuk. E negatív hatásokat a KKV szektorra jellemző (kis méretből adódó) rugalmasság azonban sok kritikus helyzetben akár kompenzálni is képes.

A KKV-k pénzügyi erőforrásainak az alapját elsősorban a tulajdonosok vagyona képezi, annak korlátaival együtt.

*13) A KKV-k kis hányada rendelkezik folyamatos külső forrással; külső forrásokhoz jutni nehezebb, mint a nagyvállalatok esetében*

A kisméretű és tőkeszegény KKV-szektor a kereskedelmi bankok számára alaphelyzetben nem ideális adós.

Egy-egy hitelkérelem elbírálása ugyanakkora tranzakciós költségigényű, mint a nagyságrendekkel nagyobb hiteleket igénylő nagyvállalati szektor esetében.

Az elmúlt évtizedben, a KKV szektor helyzetének megszilárdulása, hiteligényének és hitelképességének növekedése azonban a kereskedelmi bankok számára ezt a vállalati szektort új, jó profitot biztosító célcsoporttá avanszálta.

Természetesen a bankok KKV-k felé mutatott növekvő érdeklődése, aktivitása mellett is van még tere a további fejlődésnek a hitelezésben, különösen a mikrohitel területén. Ugyanakkor a bankok csak az expanziós kényszer hatására nyitottak a KKV szektor felé, a 2008-ban bekövetkezett pénzügyi piaci válság idején e vállalati kör szenvedte meg leginkább a már visszafogottabb banki hitelezési gyakorlatot.

*14) A KKV-k kevésbé vonzzák a kockázati tőkét*

Magyarországon az üzleti alapon működő kockázati tőketársaságok célpiacát a nagyobb méretű vállalatok képezik, a befektetések szűk köre irányul csak kis- és középvállalatok felé. Ugyanakkor a működő tőke hiánya is e vállalkozói kört érinti a leginkább.

Nemzetközi összehasonlításban hazánk rendkívül rossz helyezéssel bír a kockázati tőke kis- és középvállalati finanszírozásban való részvételét illetően. 2007-ben nagyon csekély számban, a 36.281 vállalatra kiterjedő kutatás szerint mindössze 35 társaságnál történt a jegyzett tőkéhez viszonyítva jelentős és új befektető által végrehajtott tőkeemelés (Start Tőkegarancia 2008).

A vállalatok lehetőség szerint, az egyre szélesebb körben elérhető hitelekből finanszírozzák fejlesztéseiket. A tőkekínálat – a következő pontban bemutatottak szerint – kedvezőtlen struktúrájú. Ugyanakkor a KKV-k működési kockázati szintje magas, valamint a pénzügyi helyzetük átláthatósága sem kielégítő.

*15) A tőkekínálat kedvezőtlen struktúrájú a KKV szektor számára*

A kockázati- és magántőke befektető társaságoknál a kisebb cégekbe investált kisebb befektetések aránytalanul nagy menedzsment időt vesznek el a befektetést kezelő munkatársaktól, sőt sokszor még többet, mint egy-egy nagyobb befektetés. Ugyanakkor a

kockázat magasabb és az elérhető hozam abszolút értékben sokkal kisebb, mint a nagybefektetéseknél.

A tőkekereslet és kínálat ellentmondásának feloldására létrejött állami tulajdonú tőkebefektetési társaságokat Magyarország EU-s kötelezettségvállalásai nyomán fokozatosan meg kell szüntetni, illetve a privát tőke bevonását kell előtérbe helyezni.

*16) A nagy cégekkel szemben a KKV szektor versenyhátrányban van*

A kis- és középvállalatok több szempontból is versenyhátrányban vannak a nagyvállalatokhoz képest. Különösen a kisvállalatok lehetőségei szerényebbek egy nagyvállalathoz képest, hiszen sok esetben nem rendelkeznek olyan szakemberekkel, akikre munkájuk eredményes elvégzése érdekében szükségük lenne, a piacot illetően kevesebb információ van a birtokukban, a külpiacokat illetően nincsenek bejáratott exportpiacaik és közvetlen vállalati kapcsolataik. Az életciklus-pálya első szakaszaiban jellemző rájuk az alacsony tőkeellátottság és az alacsony színvonalú infrastruktúra, a termelési és működési kultúra, valamint a nyelvismeret hiánya, általában a vezetési képességek hiánya, a „management skills gap” (Ytko, 2003).

A piaci helytállás nélkülözhetetlen feltétele, hogy a kis- és középvállalatok széles köre ismerje és alkalmazza a modern értékesítési, termelésszervezési technikákat. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a magyar kis- és középvállalatok többségének a termelési oldal az erőssége, és egyidejűleg kevésbé van otthon az értékesítési feltételeket illetően, kevésbé van tisztában saját versenyfeltételeivel, nem fektet kellő súlyt a marketing tevékenységre, és nincs is elegendő ismerete ezek alkalmazásával elérhető potenciális üzleti lehetőségekről.

A magyar kis- és középvállalatok eszközparkja, termelési eljárásai gyakran elavultak. A fejlettebb minőségi követelményeket kielégítő termékek előállításának, a kínálati szerkezet rugalmas változtatásának a tőkehiány mellett egyik legfőbb akadálya a korszerűtlen termelés, a hiányzó minőségbiztosítás, az új termelési és értékesítési technikák ismeretének és a logisztikai szemléletnek a hiánya.

A kis- és középvállalatok informáltsága a hazai jogszabályi környezetről is hiányos, még kevésbé vannak tisztában az európai piacok jogi- és szabályozási feltételeivel, a működésüket befolyásoló szabványokkal. Csekély információval rendelkeznek a

versenyfeltételekről, a potenciális versenytársakról, számukra is megnyíló pályázati lehetőségekről, azok feltételeiről.

*17) A nagy cégekkel szemben a KKV szektornak gyenge az alkupozíciója*

A KKV-k, a kisebb tőkeerő és forgalom okán, jellemzően alacsony alkuerővel rendelkeznek úgy a szállítói, mind a megrendelői, de akár a finanszírozói kapcsolataikban is. A megrendelő nagyvállalatok gyakran vissza is élnek e gyengeséggel, árengedményekbe, hosszú fizetési határidőkbe és akár ingyenes többlétszolgáltatásba is kényszerítve a KKV beszállítóikat. A pénzügyi intézményeknél sem rendelkeznek erős érdekérvényesítő erővel, csekély annak a valószínűsége, hogy számukra előnyös kondíciókat tudjanak elérni. Beszállítóiknál pedig a KKV-k, mivel kisebb mennyiségeket rendelnek, alig tudnak árengedményeket elérni, sőt — a nagyvállalatoknak nyújtott mennyiségi kedvezmények hatásaként – költségeik így a nagyvállalati konkurenciához viszonyítva magasabbak is lehetnek.

Ezen fenyegetés ellen a KKV speciális szaktudásával, innovációval, helyismeretével és kínálatának rugalmas változtatásával tud hatékonyan védekezni.

Ugyanakkor erősíthető az alkupozíció, ha tagja valamely beszerzési/értékesítési hálózatnak vagy klaszternek. A közös fellépés előnye, hogy a KKV kifele a partnerség révén „nagyként” viselkedhet, de önállósága és méretből adódó rugalmassága is megmarad.

*18) A globalizáció hatásai kedvezően érvényesülhetnek a hullámzó gazdasági környezetben*

Az elmúlt évek gazdasági konjunktúra ingadozása nem igazából kedvezett a KKV szektornak. Nemcsak a súlyos költségvetési kiigazítási program megszorításai, hanem a nemzetközi gazdasági válság is erőteljesen érezteti hatásait. Másrészt, a világgazdaságban zajló globalizációs folyamatoknak köszönhetően éleződő gazdasági verseny megvalósulásával, a vállalatok erőforrásokhoz való hozzájutásának egyszerűbbé és olcsóbbá válásának köszönhetően a kis- és középvállalatok méretgazdaságosságból adódó hátrányai csökkenhetnek.

*19) A KKV-k jog- és érdekérvényesítése sok esetben problémás*

Magyarországon ma a bírósági eljárások nagyon hosszan elhúzódnak. Egy gazdasági jellegű jogvita peres úton történő rendezése, a jogerős ítélet megszületése, hónapokat, de sok esetben éveket vesz igénybe. Ezt követi a szintén hosszadalmas végrehajtási eljárás.

Mire ennek vége, az egyébként nyertes fél azt veheti észre, hogy eltűnt a végrehajtható vagyon. A Fővárosi Bíróság Gazdasági Kollégiumának tájékoztatása szerint a 2007-ben befejezett peres ügyek 14 százaléka 2-3 évig is elhúzódott, közel tíz százalékuk három évnél is régebbi volt (M. LÁSZLÓ, 2008). Ami a megyei bíróságokon folyamatban lévő ügyeket illeti: a 2006-os adatok szerint a gazdasági peres ügyek 23 százaléka 1-2 év közötti, 10,8 százalékuk 2-3 év közötti, 7 százalékuk 3 év feletti (az esetek jelentős részében fellebbezés történik).

*20) Az adóterhek magasak, és továbbra is inkább nőnek, mint csökkennek – ez a kisvállalatokat viszonylagosan érzékenyebben érinti*

Miközben a vállalati szektor adminisztrációs és ténylegesen fizetendő terhei az elmúlt időszakban rendszeresen emelkedtek, a nagyvállalati kör 2001-ben negatív adófizető lett (Kopint Datorg 2005). Vagyis a költségvetéstől kapott támogatásai és adókedvezményei összességében nagyobbak voltak, mint az adóterhei (a nagyvállalati kör által igénybe vett adókedvezmények abszolút túlsúlya akkor is figyelemre méltó, ha tudjuk, hogy ezek jelentős részét a korábbi években vezették be – többnyire a külföldi – nagyvállalatok befektetéseinek ösztönzésére). Kimondottan a kisvállalkozói körnek szóló adókedvezmény évekig nem volt, majd 2001-től illesztettek az adórendszerbe a mikro-és kisvállalatoknak szóló kedvezményeket. Ezek közül megemlítendő a beruházási adóalap-kedvezményt valamint a KKV-k hitelkamathoz kapcsolódó adókedvezményét, illetve az összes vállalatra érvényes kedvezményként a K+F költségek 200%-ának adóalapból való leírhatóvá tételét. 2001-ben megszüntették a turisztikai hozzájárulást, majd 2003-tól a kisebb - éves 25 millió forint alatti bevételű - mikrovállalatok számára jelent számottevő adókönyítést az egyszerűsített vállalkozói adó – amelyet a vállalatok az árbevétel után fizetnek, de ezzel mentesülnek az áfa, a társasági adó, az osztalékadó, cégautó-adó fizetése alól. Összességében azonban megállapítható, hogy a KKV szektor hátrányos helyzetben van a nagyvállalatok valóban érvényesíthető kedvezményei miatt.

A hazai vállalatok helyzetét – az adatszolgáltatási kötelezettségüket tekintve – leginkább az adózással összefüggő adminisztráció nehezíti.

A különböző intézmények részére történő többszörös adatszolgáltatások, a vállalkozók adatszolgáltatási kötelezettségének csökkentésével, és a papír- és pénzkímélő elektronikus bevallás létrehozásával a vállalatok adminisztrációs terhei 2008-ban azonban már jelentősen mérséklődtek.

21) *A bér-alapú járulékok és hozzájárulások Magyarországon az adózáshoz hasonló, nemzetközi összehasonlításban is magas terhelést jelentenek a vállalatoknak.*

Nemzetközi összehasonlításban magas a munkaerő költsége, a foglalkoztatottak bértömege után fizetett járulékok mértéke nemzetközi összehasonlításban is magas. Hazánkban, ahol átlagosan alacsonyok a bérek és a jövedelmek, a járulékok magasak és az alacsony sávba tartozó bérek is magas személyi jövedelemadó-sávba kerülnek, ami rendkívül megnöveli a munkaerőköltséget (a nettó bérszint igény tehát viszonylag magas terhelést jelent). Ez különösen a kisvállalatok szempontjából jelent nehézséget, de problémát jelent a középvállalatok számára is. Külön nehezíti a kis- és középvállalatok helyzetét, hogy a külföldi tulajdonban lévő vállalatok magasabb „bejelentett” munkabért tudnak fizetni az alkalmazottaiknak, ennek következtében elszívják a jó szakembereket a hazai kis- és középvállalatoktól.

22) *Szervezeti beállítódás sajátossága, a kis- és középvállalatok alapvető típusai*

A magyarországi kis- és középvállalatok külső, megrendelői kapcsolatrendszerük alapján három csoportban sorolhatók (HOVÁNYI 2001):

- A KKV-k egy részének kapcsolatai egyetlen megrendelőhöz köthetőek („bolygóvállalatok”). Ezek tevékenységének jelentős része egyetlen vállalat kiszolgálására összpontosul (beszállítóként vagy szolgáltatóként). Ide sorolhatók ugyanakkor azon kiszervezés („outsourcing”) során létrehozott leányvállalatok is, amelyek tevékenysége elsősorban az anyavállalathoz kötött;
- A KKV-k egy másik része több, akár számottevően különböző méretű és más-más ipar-, illetve gazdasági ágba tartozó vállalat keresletét elégíti ki („beszállító vállalatok”);
- A KKV-k harmadik csoportja széles piacon értékesít, a sokszereplős versenypiacon jelenik meg termékeivel és szolgáltatásaival, de egyes vevőivel akár hosszú távú kapcsolatokat is kiépíthet („széles körben értékesítő vállalatok”).

A KKV-k e három csoportjának előnyei és veszélyei:

A bolygóvállalatok előnye, hogy általában folyamatos rendelésekre számíthatnak. Megrendelőjük olykor támogatja fejlesztésüket átadott szakismerettel, innovációs tökejjel, akár alacsony kamatozású hitellel. Mindez biztonságot jelent a

bolygóvállalatnak, de csökkenti önállóságát. Rugalmas váltásokat is megkövetelhet a megrendelő, a kapcsolat megszűnése esetén pedig “exisztenciális” problémák merülnek fel.

A beszállító KKV-k előnye, hogy több lábon állnak értékesítési piacukon. Sikeres működés esetén könnyebben jutnak a fejlesztéshez szükséges pénzügyi forrásokhoz. Önállóságuk is nagyobb, de biztosítaniuk kell a termelés vagy szolgáltatás igen nagy rugalmasságát. Veszélyt jelenthetnek a lökésszerű megrendelések, ezek pénzügyi és foglalkoztatási gondokat okozhatnak.

A széles piacon értékesítő KKV-k általában a gyorsan nyíló és záruló piaci réseket szolgálják ki. Ehhez részletes piacismeretre van szükségük, fejlesztésük, termelésük és gazdálkodásuk rendkívüli rugalmasságot feltételez. Nagy az önállóságuk, de igen érzékenyek piacaik változásaira.

Bizonyos feltételek megváltozása (bérek emelkedése, adókedvezmények megszüntetése külföldi beruházók számára stb.) vagy a megrendelő beruházási-termelési stratégiájának megváltoztatása rendkívüli veszélyt jelenthet a kis- és középvállalat létére vonatkozóan is.



### 2.3. A magyar KKV-szektor összefoglaló SWOT-elemzése

Összegzésként, a továbbiakban elkészíttem a KKV szektor SWOT-tábláját. Felhasználtam a GKM KKV fejlesztési stratégiájának munkaanyagát (LESKÓ 2006), aktualizálva és kiegészítve azt egyéb észrevételekkel (4. ábra).

| Erősségek  | Gyengeségek  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- A gazdasági átmenet húsz éve alatt kompetitív környezetben szerzett tapasztalatok</li> <li>- Rugalmasság, gyors adaptációs és specializálódási készség</li> <li>- Kapcsolati tőke hatékony hasznosítása az üzleti kapcsolatok építésében</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Az európai színvonaltól jelentősen elmaradó jövedelemtermelő-képesség és termelékenység</li> <li>- Technikai elmaradottság</li> <li>- Termelési és működési kultúra, a marketing szemlélet hiánya</li> <li>- Tőkehiány és finanszírozási forráshoz jutás nehézségei</li> <li>- Hiányos ismeretek külföldi és EU piacokról</li> <li>- Nemzetközi összehasonlításban magas munkaerőköltség</li> <li>- Az infokommunikáció használatának alacsony szintje</li> </ul> |
| Lehetőségek  | Veszélyek  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- A gazdasági szolgáltatások széles spektrumának kínálata</li> <li>- A globalizáció kedvező hatásainak érvényesülése (olcsóbb inputok, javuló hozzáférés a külpiaconhoz)</li> <li>- Vállalkozói hálózatok kialakítása</li> <li>- Jó innovációs képesség fejlesztése és jobb piaci kihasználása</li> <li>- A nagyvállalatok számára nem hatékony területek megszerzése</li> <li>- Erősítési lehetőség külpiacon</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- A nagy cégekkel szembeni versenyhátrány nő</li> <li>- Válságkörnyezet, gyenge fizetési fegyelem, körbetartozás</li> <li>- Gyakori likviditási problémák</li> <li>- Az infokommunikáció lassú terjedése és ebből adódóan a globális versenypozíció romlása</li> </ul>  |

4. ábra: A magyar kis- és középvállalatok SWOT táblája

A KKV szektor erőssége, hogy aktívan részt vállalva a gazdasági átmenetben – átélve annak nehézségeit, hibáit és fejlődését is –, az eltelt húsz év alatt kialakult hazai kompetitív környezetben jelentős tapasztalatokat szerzett. E szektor vállalatai rugalmasak, viszonylag gyors az adaptációs és specializálódási készségük.

A kapcsolati tőke már a legtöbb KKV megalakulásának előfeltétele, melynek hatékony hasznosítása az életciklus minden szakaszában e vállalati szektor erőssége.

A kis- és középvállalatok lehetőségei elsősorban az aktuális környezeti feltételekben adóttak. Megszerezhetik a nagyvállalatok számára nem vonzó és nem hatékony területeket, valamint a gazdasági szolgáltatások széles spektrumát is kínálja ugyanakkor a jelenlegi gazdasági környezet. Vállalkozói hálózatok kialakításával újabb tevékenységi területeket hódíthatnak meg, illetve tehetnek gazdaságilag hatékonyra. A globalizáció kedvező hatásai, mint az olcsóbb inputok vagy akár a külpiacon való terjeszkedés korlátainak zsugorodása, jelentős lehetőségként értékelendő.

A KKV szektor az innováció bevezetése területén az iparban elmarad, de a szolgáltatás területén sok esetben kiemelkedőbb a nagyvállalati szektorhoz viszonyítva. Az innovációs készség és aktivitás fejlesztése jelentős lehetőségeket rejt magában a KKV szektor számára.

Legjelentősebb gyengesége a mai magyar KKV szektornak, hogy a jövedelemtermelő képessége és termelékenységje jelentősen elmarad az európai színvonalától. Ez részben a technikai elmaradottság és a forrásokhoz való hozzáférés korlátaiból, valamint a nemzetközi összehasonlításban is magas munkaerőköltségből eredő gyengeség. Azonban a kialakított/megörökölt termelési és működési kultúra, a marketingszemlélet hiányosságai, a külföldi és EU piacokról beszerzett elégtelen információhalmaz valamint az infokommunikációs csatornák használatának alacsony szintje jelentősen gyengítik a vállalati szektort.

A válságkörnyezet felerősíti a KKV szektorra leselkedő veszélyeket. A gyenge fizetési fegyelem, a növekvő körbetartozás és a gyakori likviditási problémák sok esetben a vállalat létét is veszélyeztetik.

Ugyancsak akkut veszélyként értékelhető a nagyvállalatokkal szembeni versenyhátrány növekedése valamint az infokommunikáció lassú terjedése, mely által a KKV szektor globális versenypozíciói jelentősen romolhatnak.

### **3. A MAGYAR KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATOK TŐKEELLÁTOTTSÁGA**

A magyar kis- és középvállalatok helyzetelemzésekor már kiderült, hogy meghatározó gyengeségként jelentkezik a tőkehiány, valamint a pénzügyi forrásokhoz való szűkös hozzájutás.

A magyar kis- és középvállalatok egyik legfontosabb növekedési korlátja az alultőkésítettség. Életciklusuk különböző szakaszaiban más és más erőforrások allokációja jelent hangsúlyosabb feladatot és kihívást (*allokáció* alatt a továbbiakban *valamilyen erőforrás szabad kapacitásának használatba vételét* értem). A tőkeellátottság alacsony szintje azonban végigkísérheti a vállalat összes életciklusát. Nehézségeket okoz a következő szakasz elérésében és nemegyszer az idő előtti megszűnés veszélyét hordozza magában.

Fel kell tennünk a kérdést, mi okozza a magyar KKV szektor tőkeallokációs nehézségeit. A fő okok egyrészt a működtetés indítéka és az alapító-vezetők lehetőségei valamint inkompetenciái, másrészt az e vállalati szektornak nyújtott források szűkössége és összetétele.

#### **3.1. A KKV-k működtetésének indítéka és motivációja, mint forrás-allokációs korlát**

A KKV-k pénzügyi erőforrásainak az alapját – a vállalati életciklus első szakaszaiban – meghatározóan a tulajdonosok vagyona képezi: az ő tőke-hozzájárulásuk, a tőkeemelésük és az ő költségeik az első számú források. Ugyanakkor a KKV-k, méretükből adódóan korlátozott saját felhalmozású képességgel rendelkeznek. A pénzügyi korlátok azonban nem csak a működéshez szükséges erőforrások elérhetőségét teszik sokszor lehetetlenné, hanem a növekedés jelentős korlátai is.

Gyakori ugyanakkor, hogy a vállalat vezető-tulajdonosa a megtakarításait, a vagyonát nem akarja kockáztatni, vagy akár gyorsan ki akarja azokat venni, még mielőtt stabilizálta volna a vállalat működését.

A nyilvánosan jegyzett részvénytársaságok esetében a tulajdonosokat elsősorban a befektetett pénzüik hozamának maximalizálása mozgatja. A kisebb vállalatok esetében – sok esetben – a vállalati érték tartalma első sorban munkahely létrehozása, amely a család egzisztenciáját, szükségleteinek kielégítését szolgálja, vagy a függetlenségi, akár a hatalomgyakorlási vágy kielégítése. Így a vállalati értéket kevésbé a cég potenciális hozamának maximalizálása vagy a lehetőségek maximális kihasználása jellemzi, annál inkább a megélhetési és extra forrás biztosítása, a család számára a munkahely és/vagy magasabb életszínvonal, kívánatosabb minőségű egyéni (vezetői) munkakörülmények megteremtése, biztosítása.

WASSERMAN (2008) rámutat az alapítók duális motivációjára: egyrészt az értékmaximalizáló elvárás (mint „meggazdagodás iránti vágy”), másrészt az ambíció, hogy létrehozzanak és irányítsanak egy szervezetet (mint „uralkodói vágy”). Azonban az egyik maximalizálására tett próbálkozás veszélybe sodorhatja a másik valóra váltását. Az „uralkodói” ösztön dominanciája (számos KKV tulajdonos-vezetőre jellemző: a vállalat feletti, teljes szintű napi kontrollhoz való ragaszkodás) legtöbbször a vállalat növekedésének, a benne rejlő potenciálok kihasználásnak az akadály.

A magyar KKV-k nagy többségét egy vagy legfeljebb néhány személy alapította. A vállalat alapítását – akár egy, akár több tulajdonos esetén – a tőke, illetve a működtetéshez elengedhetetlen szakértelem és tapasztalat mellett a meglévő kapcsolatrendszer determinálta.

A tulajdonosok közötti potenciális konfliktus valószínűsége az idő múlásával fokozódik, ami a vállalat működését közvetlenül és jelentősen befolyásolhatja és sok energiát felemészt.

A KKV-k többségét a törvényi minimum szerinti tőkével alapítják és sok esetben a kívánatos tőkeemelés illetve tőkebevonás elmarad. Ebből adódóan a finanszírozási problémák számos KKV életét végigkísérik.

A tőkehiány még egy negatív következménnyel is bír: a KKV-k kevésbé tudják tevékenységüket diverzifikálni, jellemző az egy vagy néhány húzótermék/szolgáltatás. Ezáltal nő a kiszolgáltatottság és ez kihat a működési kockázatra. Ezt a kis méretből fakadó

rugalmasság és alkalmazkodóképesség azonban sok kritikus helyzetben kompenzálni képes.

Meg kell azonban jegyezni, hogy a saját tőke nagysága önmagában nem jelzi egyértelműen, ténylegesen alultőkésített-e a cég. Figyelembe kell venni az ágazati sajátosságokat, a végzett tevékenység jellegét, illetve hogy mely életciklusban van éppen a vállalat.

### **3.2. A hitelintézeti forrás-allokáció korlátai**

A kisméretű, tőkeszegény és nagyarányban veszteséges KKV-szektor a kereskedelmi bankok számára, a rendszerváltást követő években nem volt ideális adós. Ez tükröződött a KKV-szektor alacsony hitelállományában a 90-es években.

A KKV-szektor részesedése a vállalkozói hitelállományból 1999-ben 32% volt, 2000-ben 33% (*Magyar Gazdaságelemző Intézet 2002*).

A tőkehiány enyhítése érdekében az elmúlt évtizedben egy sor kedvezményes hitelkonstrukció indult a kis- és középvállalatok hitelhez jutási esélyeinek javítása céljából, melynek köszönhetően az utóbbi években jelentősen javultak a szektor hitelhez jutásának esélyei.

Az ezredfordulón a kisvállalatok hitelhez jutási lehetőségeiben fordulat állt be: a kereskedelmi bankok érdeklődése a KKV-szektor felé fordult, stratégiájukban és a követett üzletpolitikájukban kiemelt szerepet kapott a KKV-szektor hitelekkel és szolgáltatásokkal történő ellátása. 2007 végére a KKV-k hitelfelvétele jelentősen növekedett.

A kereskedelmi bankok KKV-finanszírozási gyakorlatában bekövetkezett fordulatnak több oka van. Az okok egyik csoportja a reálgazdaságban és a KKV-szektorban magában keresendő. A stabil makrogazdasági környezet és növekedés feltételei között a KKV-szektor helyzete és fejlődése stabil, kiegyensúlyozott, biztonságos lett. Az infláció alacsony szintje következtében jelentősen csökkent a nominális kamatszínvonal, a KKV-k hitelezésének kockázata a bankszektor számára kezelhetővé vált. A KKV-k hitelképessége tehát megnőtt, s helyzetüknek, növekedésüknek megfelelően a külső források iránti igényük is nőtt.

A bankok hitelkínálati palettája egyre szélesebb és alacsonyabbra került a felvehető hitelek alsó határa: saját forrásból kínálnak általánosan folyószámlahitelt, forgóeszközhitelt, lombard kölcsönt, beruházási hitel, terjednek a különféle fantázia-nevű, az elvárt fedezet bemutatása után már gyorsan hozzáférhető kisvállalkozói jelzálog- és ingatlanfedezeti hitelek stb. Ugyancsak a legtöbb banknál hozzáférhetők a támogatott kisvállalkozói hitelkonstrukciók.

A pénzügyi piacok 2008-ban kezdődött válsága azonban visszavetette a KKV szektor hitelezésének korábbi növekedését.

### **3.3. A KKV szektor kockázati tőke allokációjának korlátai**

A tőkehiány enyhítésének a piacgazdaságokban elterjedt egyik legjelentősebb eszköze a kockázati tőkebefektetés. Amint az már korábban is megállapításra került, Magyarországon üzleti alapon működő kockázati tőketársaságok célpiacát a közepes és nagyobb méretű vállalatok képezik, a befektetések szűk köre irányul csak kisvállalatok felé, miközben a működő tőke hiány e vállalkozói körben a leginkább jellemző. Ennek oka a befektetés magas kockázata, a gyenge hozamkilátások, illetve, hogy a befektetések tőkével arányos költsége a kisvállalatoknál többszörösen meghaladja a nagyobb befektetések hasonló költségeit.

#### **3.3.1. A kockázati tőke befogadásának korlátai**

A KKV-k tulajdonosi köre többnyire „zárt” rendszerű, amit a társaság jellemző jogi megjelenési formája (KFT, BT, KKT) tovább erősít. Az esetleges új, külső tagok belépésének korlátait a gazdasági törvénykönyv külön szabályozza, kötelező elővásárlási jogot biztosítva a régi tagok számára. Ezzel párhuzamosan kimutatható, hogy az életciklus első szakaszaiban a tulajdonosok szükség esetén sem szívesen engednek külső tulajdonosokat, például kockázati tőkét a cégbe. Így a forrásallokáció lehetősége – gyakran mint a fejlődés egyetlen lehetősége – jelentősen korlátozott.

Így azon befektetők, akik szigorú, formális finanszírozási feltételrendszerek (fedezetek, formális stratégia tervek, „exit” tervek stb. bemutatása) által biztosítanak forrást, csak kevesek részére érhetőek el. Ezen befektetők általában kevésbé szólnak bele a napi ügymenetbe: a befektetési társaságok, az MFB, az „üzleti angyalok” legtöbbször

kisebbségi tulajdonrészt vállalnak, de más csatornákon – pl. tagi kölcsön formájában – tulajdonrészük arányát meghaladó mértékben is bocsátanak forrást a vállalat rendelkezésre.

Így következik, hogy fejleszteni szinte kizárólag a vállalat által megtermelt nyereségből, esetleg kedvezményes pályázatokból tudnak és akarnak. A megtermelt nyereség azonban sokszor kivonásra kerül, azt nem forgatják vissza.

Wasserman (2008) kutatásai azt mutatják, hogy amennyiben az alapító nagyobb tulajdonrésztől mond le azért, hogy vonzza a társ-befektetőket, értékesebb vállalatot hoz létre, mint aki kevesebb üzletrészt enged át másoknak. Vagyis az alapító részesedése is értékesebb lesz.

A kockázati tőke kis- és középvállalatok finanszírozásában való részvétele nemzetközi összehasonlításban Magyarország helyezése rendkívül rossz.

A Start Tőkegarancia (2008) felmérése szerint mindössze 35 társaságnál történt a jegyzett tőkéhez viszonyítva jelentős, és új befektető által végrehajtott tőkeemelés.

A KKV-k alacsony tőkebevonási szintje egyrészt a pénzügyi intézetek – időszakos – expanzíós kényszeréből adódó olcsóbb és elérhetőbb feltételekkel kínált hitelforrásaikra vezethető vissza. Közismert, hogy a tőkefinanszírozás költségesebb finanszírozás a vállalatok számára, mint a hitel. Ezért a vállalatok, amíg vagy amikor már tehetik, akkor hiteltől finanszírozzák fejlesztéseiket. Láttuk, hogy az elmúlt évek jelentős, pozitív változást hoztak ezen a téren a KKV-k számára. Másrészt a tőkekínálat kedvezőtlen struktúrájú – és ezt az alábbiakban külön is röviden kifejtem. A KKV-k kockázati szintje magas és a pénzügyi helyzetének átláthatósága sem kielégítő. A befektetők jog- és érdekérvényesítésének problémái ugyanazon nehézségekbe ütköznek, mint általában a vállalati szektor ezen problémái. Ugyanakkor nagyon kevés sikertörténetről hallhatunk, ahol a vállalkozó és a befektető egy sikeres fejlesztés után együtt ünneplik közös sikerüket.

### **3.3.2. A kockázati tőke struktúrájának korlátozó hatása**

A tőkekínálat ugyanakkor kedvezőtlen struktúrájú a KKV szektor számára.

A néhány tucat Magyarországon aktív kockázati- és magántőke befektető több százmillió eurót szeretne befektetni. Méretgazdaságossági okokból azonban ők nem a KKV-k által igényelt 5-100 millió Ft közötti befektetési lehetőségeket keresik, hanem a több millió euró értékűeket. Értékelésük szerint kisebb cégekbe investált kisebb befektetések aránytalanul nagy menedzsment időt vesznek el a befektetést kezelő munkatársaktól, sőt sokszor még többet, mint egy-egy nagyobb befektetés. Ugyanakkor a kockázat magasabb és az elérhető hozam abszolút értékben sokkal kisebb, mint a nagybefektetéseknél.

Természetesen akadnak hazai intézményi- vagy magánbefektetők is, úgynevezett tőzsdén kívüli befektetések („private equity investment”) (KÁLLAY-IMREH 2004) vagy üzleti angyalok, akik hajlandóak kisebb, 5-100 millió Ft-os összegeket is befektetni és aktívan részt venni, főként korai szakaszú, nagy növekedési potenciállal rendelkező vállalatok felépítésében. Őket ugyanakkor nem könnyű megtalálni, Magyarországon még nem jöttek létre azok az „üzleti angyal klubok”, amelyek együttműködve, kockázataikat megosztva fektetnek be KKV-kbe.

A 2000 utáni időszakban a tőkekereslet és kínálat ellentmondásának feloldására több állami tulajdonú tőkebefektetési társaság, befektetési alap jött létre, melyek milliárdos nagyságrendben fektettek be 50 és 300 millió Ft közötti tőkét hazai KKV-kba. A programok sikeresek voltak, a vállalatok jobban bíztak az állami befektetőkben és a befektetett tőke kisebb mérete is jobban megfelelt igényeiknek. Magyarország EU-s csatlakozása után ezeket a programokat fokozatosan meg kell szüntetni.

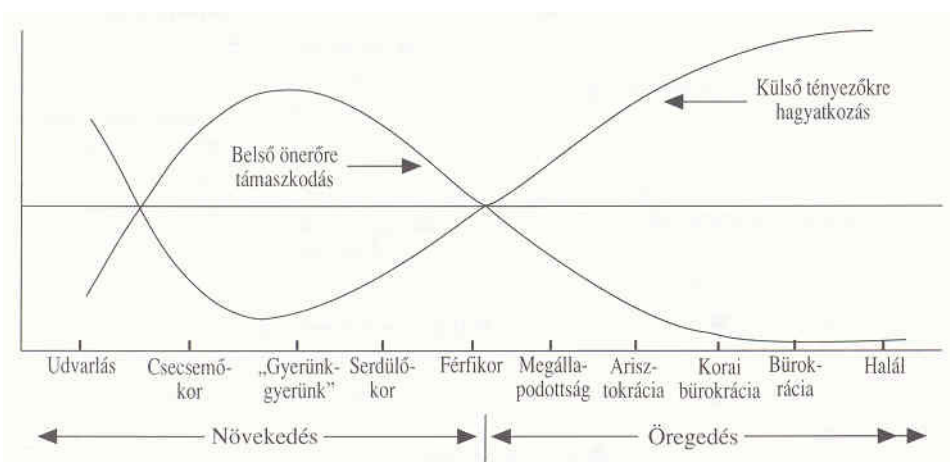
### **3.4. Forrásigény az életciklus alakulása szerint**

Az életciklus első szakaszaiban kiemelkedő jelentősége van a vállalkozó típusú (entrepreneurship) vezetésnek. Ez a típus azonban alapvetően nem forrás-allokáló, annál inkább olyan „az a személy, akinek van üzleti elképzelése” (MINTZBERG et al 2005).

A vállalatok megfelelő tőkeellátottságának célja, hogy az egyéb erőforrásokat elő tudják teremteni, meg tudják szervezni. Az egyik legfontosabb erőforrás a pénzügyi, mellyel az egyéb erőforrások jelentős része is megváltható. A pénzügyi források stabilitása operatív, napi szinten az optimális likviditás fenntartásában tükröződik. A szervezetek, életciklus evolúciójuk folyamán, de különösen az első életciklusokban, rendszeresen szembetalálják magukat likviditási gondokkal. A problémákat az evolúció során változó módon



törekednek megoldani (5. ábra). Ha a menedzsment egy gyorsan növekedő vállalatnál meg tud birkózni az előre látható készpénz hiánnyal, ez csupán átmeneti problémát okoz. Ellenkező esetben kóros problémává válik és a fiatal vállalat összeroppanásához vezethet. Az életciklus valamennyi szakaszának megvannak a maga problémái. Dominánsan a csecsemőkorban, de a növekedés többi fázisában is, az összes veszélyforrás esetében (csecsemőhalál, alapítói vagy családi kelepce, beteljesületlen vállalkozó valamint válás vagy idő előtti öregedés) a tőkeellátottság esetleges korlátai az egyik legjelentősebb veszélyforrást jelentik. A vállalat nem tud előre haladni az életpályán, esetleg visszacsúszik azon, vagy szélsőséges esetben megszűnik.



5. ábra: Az irányítás gyújtópontja az életciklus során

Forrás: Adizes 1992

A belső, önerőre támaszkodás mértéke vizsgálható a vállalatok által igénybe vett külső szolgáltatások (beszállítók-alvállalkozók) mértékén keresztül is. Az életciklus első szakaszaiban a vállalatok kevés külső szolgáltatást rendelnek abban az értelemben, hogy nem vesznek igénybe olyan szolgáltatást, amit maguk el tudnak végezni, illetve nem vásárolnak olyan terméket, amit maguk is elő tudnak állítani (maximálisan önerőre támaszkodnak). A növekedés későbbi szakaszaiban tevékenységeket azonban már kiszervezhetik, és az alaptevékenységre koncentrálnak. Ezzel együtt gyarapodik a beszállítók száma.

### 3.5. A KKV működési folyamatosságának biztosítása: a prudens működés

A KKV jellemzőinek elemzése alapján a KKV-k alultőkésítettek, pénzügyileg érzékenyebbek, a likviditásuk sérülékenyebb. Ezért fokozottan szükséges a prudens működési körülmények megteremtése és fenntartása.

A kis- és középvállalatok biztonságos vezetésének meghatározásához a legjobb összehasonlítási alapot („benchmark”) egyrészt a pénzügyi szolgáltatók – elsősorban a bankok – működése, azok működési feltételeinek előírásai és szigorú számonkérése jelenti. Másrészt a bankok, hitelkihelyezésüket megelőzően, alaposan átvilágítják egyrészt a tevékenységet, másrészt magát a vezetést, mintegy rákényszerítve a vállalatot arra, hogy „szembe nézzen önmagával”, korrigálja felszínre került hiányosságait. Mert hiába tudja minden vezető, mennyire fontos egyes tényezők figyelemmel követése, az időhiány és egyéb kifogások miatt leggyakrabban csak a jogszabályi minimumokat teljesítik (az éves beszámolók szöveges elemzése nem nyújt megfelelő információs háttérrel, tekintve hogy egy korábbi, már lezárt időszakot jellemez statikusan, fényképszerűen). Azonban hitel igénybevétele esetén rá vannak kényszerítve, hogy folyamatosan és tudatosan vizsgálják önmagukat, a működés biztonságát – vagyis az eredményességét és a fizetőképességét.

A prudens működés megvalósítását a folyamatosan fenntartott *likviditás–fizetőképesség–jövődélmezőség* követelményrendszer biztosítja. Ennek elemei hatnak egymásra és szerves egészet képeznek. Mindemellett nem mentesek bizonyos ellentmondásoktól (valamely elem maximálisra való törekvése árthat a másik kettő fenntartásának vagy stabilitásának). Ezért a kényes egyensúly fenntartása különösen kiemelt fontossággal bír.

A bankok által a prudenciális működés minősítésére elfogadott módszerek egyike a CAMEL-elv („capital”-„assets”-„management”-„earnings”-„liquidity” kifejezések kezdőbetűiből), amely a benne foglalt mutatók viszonyának beható vizsgálatára vonatkozik (SZÉKELY 2002):

- tőke-megfelelés,
- eszközök minősége,
- vezetőség képességei,

- eredmény (jövedelmezőség),
- likviditási mutató.

A *tőke megfelelés* központi kérdés, mert bármely gazdasági társaság rendelkezésre álló tőkéjének fedeznie kell az esetleges veszteségeket és finanszíroznia kell a működési költségeket.

A *likviditás* kezelése különösen fontos a jó reputáció érdekében, a szállítói bizalom kialakításában és megtartásában.

Az *eszközök minősége* és az eszközállomány célnak, hasznosságnak megfelelése úgyszintén fontos tényező. Figyelembe kell venni ugyanakkor a vevői fizetési morált is. Minél kisebb passzív készlet-tárolásra, a nem használt eszközök értékesítésére kell törekedni.

Az *eredményt, a jövedelmezőséget* rendszeresen kell vizsgálni, jelenteni a tulajdonosok felé is. A rendszeres adatszolgáltatások folyamatos „önvizsgálatra” készítetik a társaságot. A gazdasági társaságok - és különösen a kis- és középvállalatok - döntő többsége ezt a számviteli előírások minimuma szerint teljesíti, így probléma esetén a korrekció is késve történhet meg.

A *menedzsment* vizsgálata a tényezők egyik legfontosabb eleme. Elsősorban a képességekre és a szakértelemre vonatkozik. Banki hitelbírálat esetén a vezetés szakszerűségének és képességeinek három alapvető forrását vizsgálják: a kapcsolati tőke, amely szívós munkával alakítható ki, ugyanakkor könnyen romba dönthető. A tapasztalat az, hogy a kapcsolatok megléte nem garancia semmire, de elengedhetetlen a tevékenység sikeréhez. A másik két menedzsmentképeségi kritérium a szakmai elismertség (reputáció) és az újítás képessége. Mindkettő jelentős költséggel és gonddal jár és időigényes. Az innováció stratégiai megtervezése meglehetősen nehéz, ugyanakkor gyakran és könnyedén lemásolják.

A vállalat működtetésével megbízott *vezetés minőségének értékelése* az egyik kulcsfontosságú minősítési tényező a bankok hitelkihelyezésekor.

A vezetés minősítésekor az alábbi tényezőket veszik figyelembe (Price Waterhouse, 1993):

- a vezetés tapasztalata, szakértelme és jártassága;

- a vezetés utódlásának biztosítása;
- a vezetés képességei, rugalmassága és gyakorlatiassága;
- a vezetés birtokában lévő részvényállomány.

A vállalatvezetők hitelképességük elemzésekor, a vállalat prudenciális jellegű átvilágításával, szembesülnek a prudens működés követelményeinek meglétével vagy hiányával, annak mértékével, a működés általános állapotával.

A hitelező bankok megkövetelik a rendszeres adatszolgáltatást, így a likviditás (likviditási mutatók stb.), az eredményesség általában havonta kimutatásra kerül. Ezért a hitelt felvevő vállalatok általában prudens(ebb) és átláthatóbb módon működnek.

A hitelképességet hosszú távon a tartós jövedelmezőség biztosítja a legjobban, azonban a pénzügyi kötelezettségeket csak pénzzel lehet teljesíteni. Így a hitelképesség úgy a likviditás, mint az eredményesség hiányában megszűnik, a hitelezők erre az esetre a szerződéseikben kikötik, hogy a hitel azonnal felmondható, lejárttá teszik azt és érvényesítik biztosítékaikat, mivel a további biztonságos működést és így a hitelszolgálat teljesítését biztosítottak nem látják.

A hitelminősítés során, a vezetés minőségének értékeléséhez a hitelező bankok számára a vezetés kulcsemberei önéletrajzainak tanulmányozása és a velük való beszélgetések elemzése jelenti az első forrást. Alapvető követelmény, hogy a vezetésnek legyen kellő tapasztalata és képessége, elsősorban az eladás, a termelés és a pénzügyek területén. A régebbi sikerek és kudarcok jelzést adnak a vezetés képességeiről. A változó körülmények nagyobb kockázatot jelentenek azon vállalatoknál, ahol nincsenek kellő egyensúlyban a vezetői, számviteli és műszaki képességek, vagy ahol nincs kellő tapasztalat, energia és szorgalom.

Az ideális vezetés energikus, céltudatos és eltökélt a jövő kihívásaival szemben. Amennyiben „előregedett”, nyilvánvalóvá kell tenni az utódlás kérdését a vezetés fiatalabb tagjai között. Fokozott figyelmet igényel, amennyiben a vállalat vagy vezetés valamely tagja kiemelkedően domináns, mivel a kockázat minősége ennek az embernek a „túlélésétől” illetve folyamatos alkalmazásától – jelenlététől, sőt egészségi állapotának változásától is függhet (Price Waterhouse, 1993).

A vezetés kulcsembereinek az elkötelezettsége annál valószínűbb, minél nagyobb a tulajdonosi részesedése a vállalatban.

A vezetésnek meg kell tudni fogalmazni a világos stratégiát és jövőképet, de rövidebb távon a reális pénzügyi célokat és terveket is. A rendszeresen alul- vagy túlteljesített pénzügyi tervek nem megfelelő (nem csak pénzügyi) ellenőrzési képességre utalnak. A vezetők legyenek ambiciózusak, de ugyanakkor reálisak is. Megítélésük pozitív, amennyiben tapasztaltak, következetesek, stabilitást tudnak teremteni és a működési területen eredményeket képesek felmutatni.

Amennyiben a társaság ezeknek az elvárásoknak nem felel meg, nem valószínű, hogy a bank hitelkihelyezéshez kockázatot vállal vagy a meglévő hitelkockázatot fenntartja. Ez tulajdonképpen a hitelképesség el nem ismerése, mely tény az adott társaság bármely érintettje számára komoly intő jel.

A prudens működés egyik fontos megnyilvánulása, ha a vállalat aktívan foglalkozik az utódlás fogalmával. Erre vonatkozó megállapításaimat „A vezetés utódlásának biztosítása” című fejezetben, külön fejtem ki.

*Összefoglalva, a tőke-ellátottság jelentős mértékben meghatározza úgy a stratégiai vezetés jellegét, mind a vállalat növekedésének lehetőségeit. A magyar KKV szektor alultőkésített és a növekedéshez szükséges tőke allokációja korlátokba ütközik. Ezen korlátok egyrészt a kis- és középvállalatok működtetésének motivációjából, másrészt a KKV szektornak a hitelintézeti és kockázati tőkéhez való hozzáférési korlátaiból vezethető le. A KKV tulajdonos-vezető részéről megnyilvánulnak a kockázati tőke befogadásának korlátai, de a kockázati tőke szerkezetének is előnytelen a struktúrája a KKV szektor szempontjából.*

*A prudens működés a kis- és középvállalatok folyamatos likviditás-fizetőképesség-jövedelmezőség követelményrendszerét biztosítja hosszú távon.*

## 4. A KKV SZEKTOR STRATÉGIÁJA

### 4.1. Vállalatok stratégiája

Az elmúlt három évtizedben a stratégiát egy megoldandó analitikai problémaként értelmezték. A stratégiák alkotásával és véghezvitelével kapcsolatba kerülők a tervezési szisztémákban, technikákban jártas szakértők. A stratégiák alapvetően a piaci erők szerepének, az ágazati jövedelmezőségnek, a megkülönböztető jegyeknek a szellemében születtek és központjukba elsősorban a verseny került (MONTGOMERY 2008).

A stratégia azonban kezdett elválni a vállalat általánosabban vett céljaitól, sőt önálló, komplexitás-kezelő funkcióként működve gyakran már elhomályosult az első számú vezető egyik legfontosabb, a stratégiával kapcsolatos egyedülálló döntőbírói és ügyvivői funkciója. A verseny változékony természetű, így a folytonos - tehát nem időszakos jellegű - beavatkozás a vezető részéről kiemelten szükséges.

A stratégia nem csak egy terv, egy elgondolás, hanem egy életstílus a vállalat számára. Nem csak pozicionálja a vállalatot, hanem meghatározza több időtávban is, milyen lesz a cég. A stratégia fölött a vezetők folyamatosan, naponta „örködni” kell, ami által kezelni tudja a versenytársak által meghatározott és befolyásolt erőteret, valamint folyamatosan formálja a vállalatot.

A stratégiai vezetés funkciója nem korlátozott akár a tervezésre, akár a hosszú távú versenyelőny fenntartására. Egy eredeti cél kitűzése érdekében, a vállalat *megkülönböztető vonásainak* meghatározása szükséges. A célnak kell a stratégia központjában állnia. Ez szolgál iránymutatással és meghatározza a elvégzendő munka jellegét.

Montgomery (2008) meghatározza a stratégia ma jellemzően hiányzó dimenzióját: nem elégséges a stratégiát egy olyan tervvé alápozicionálni, amellyel meghatározzák a vállalat helyét a környezetében. Annál inkább irányítania kell hosszú távon a vállalat fejlődését, identitását és céljait (6. ábra):

| A legelterjedtebb szemléletmód:<br><b>A stratégia mint megoldások együttese</b>                |                               | Ami hiányzik:<br><b>A stratégia mint dinamikus folyamat</b>                        |
|--|-------------------------------|--|
| Hosszú távon fenntartható versenyelőny   | <b>Cél</b>                    | Új érték létrehozása   |
| A vezérigazgató és a stratégiai tanácsadók   | <b>Vezetés</b>                | A vezérigazgató mint a legfőbb stratégia; a feladat nem adható ki alvállalkozónak  |
| Állandó terv, amely a bal agyféltekével kapcsolatos, analitikus gondolkodási gyakorlat terméke | <b>Forma</b>                  | Organikus folyamat, amely adaptív, holisztikus, és nem lezárt                      |
| Elmélyült megfogalmazási időszak, melyet huzamos megvalósítási időszak követ                   | <b>Időkeret</b>               | Mindennapi, folyamatos, véget nem érő  |
| Egész idő alatt egy elfogadott stratégia védelme   | <b>Folyamatos tevékenység</b> | Egész idő alatt a versenyelőnyök elérésének előmozdítása és a vállalat fejlesztése |

6. ábra A hiányzó dimenzió

Forrás: Montgomery 2008

Az analitikus gondolkodáson túllépve (és azt nem alábecsülve) teret – és időt – kell adni a kreativitásnak, valamint fejleszteni kell azon döntések meghozatalának képességét, amelyek nem oldhatók meg csupán elemzés révén.

Az optimális megvalósítás érdekében kiemelt fontosságú a célvezérelt stratégia artikulálása és kommunikálása.

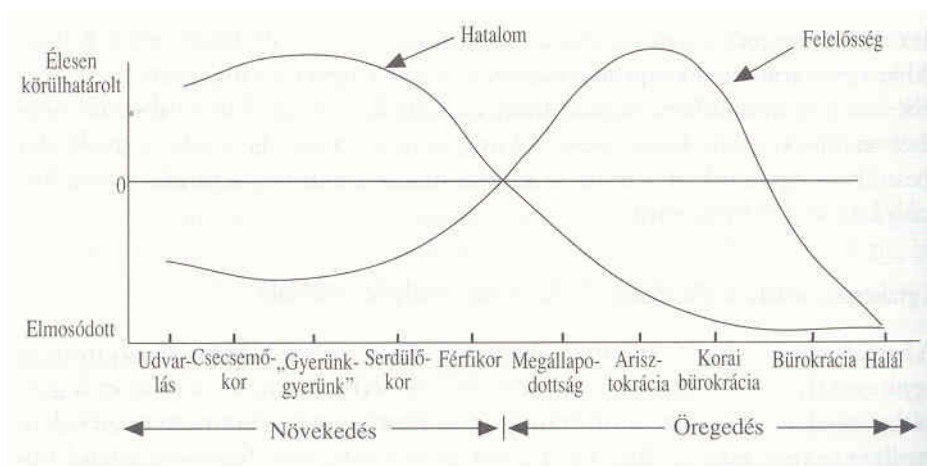
A stratégiafejlesztés és a folyamatos stratégia-átfogalmazás a vezető tevékenységének elválaszthatatlan része. A stratégia újra és újra értelmet ad a vállalat további létének. Folyamatosan gondoskodni kell az új hozzáadott értékről. A távlati hatás középpontba helyezésével, egy olyan folyamatot kell irányítani, amellyel figyeli a vállalaton belüli és kívüli, a vállalat veszélyeit vagy lehetőségeit meghatározó változásokat és a cél folyamatos érvényre juttatását tekinti legnagyobb felelőségének

A legtöbb nagyvállalatnál elkülönül egymástól a stratégiaalkotás és a stratégia megvalósítása (KAPLAN-NORTON, 2006). A részletesen kidolgozott stratégiai tervvel rendelkező vállalatok hétnyolcada azonban *nem tud így sem jövedelmező növekedést produkálni.*

A sikeres vállalatok vezetői felismerték, hogy a stratégia eredményes megvalósításához - vagyis a sikeres stratégiai vezetéshez - szükség van:

- a vállalati stratégia kommunikálására;
- a stratégia átültetésére, integrálására a különböző egységek és részlegek terveibe;
- a stratégiai kezdeményezések megvalósítására a nagy cél érdekében;
- az alkalmazottak kompetenciafejlesztési terveinek és személyes céljainak, ösztönzőinek összehangolására a stratégiai célokkal;
- a stratégia folyamatos tesztelésére és alakítására.

A növekedésorientált kis- és középvállalatoknál, a növekedési fázis csúcspontjához közeledve már felmerül, hogy a tulajdonos-vezetőnek, a fenti lépések megvalósítására, alkalmazni kell „strukturáló”, adminisztratív típusú menedzser(ek)e)t. A serdülőkorú szervezet már megkezdí a felelősség körülhatárolását, a hatalom személytelenítésével párhuzamosan (7. ábra).



7. ábra: Hatalom és felelősség az életciklus során

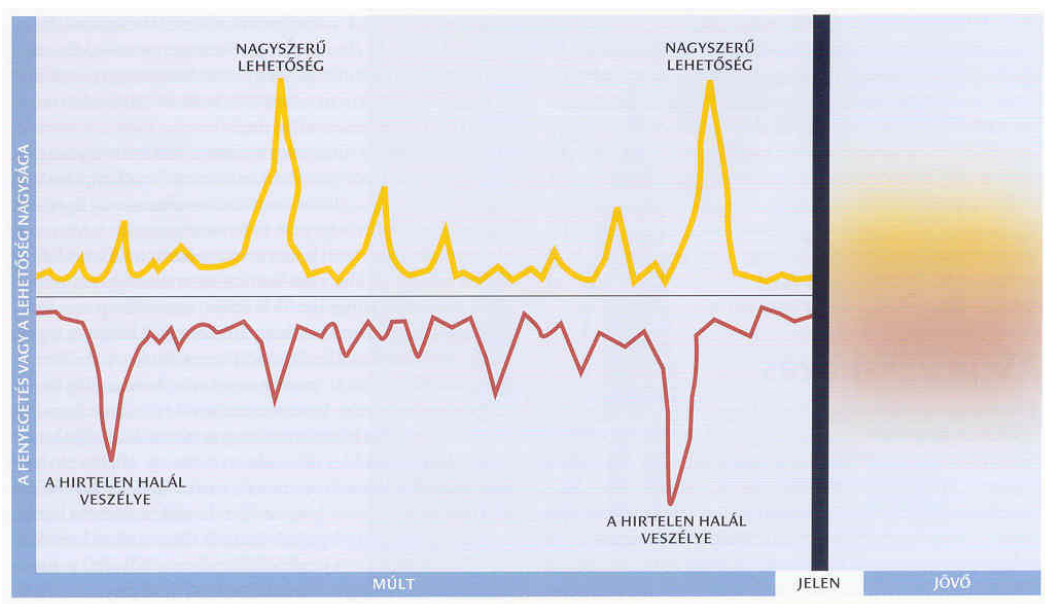
Forrás: Adizes 1992

A nagy üzleti lehetőségek ritkák, s időzítésüket a vállalatok szinte sohasem kontrollálhatják. Ezért fontos, hogy mindig készen álljunk a kedvező alkalmak felismerésére, a lehetőségek megragadására és menedzselésére, alkalmazva az *aktív várakozás stratégiáját* (SULL, 2006).



Stabil ágazatokban és vállalatoknál is „botladozni” kezdenek a jól teljesítő vezetők, ha változékonyabb piacokra vezet az útjuk. Ilyenkor már kevésbé látni a messzi jövőt és úgy gondolják ezért megfelelő hosszú távú stratégiát sem tudnak alkotni és kidolgozni.

Változó, turbulens időkben a „ködös jövő” felé tartó vezetők vagy az előrejelzés fikciójába, vagy a jó szerencsére és agilitásra teszik fel a lapjaikat, bizakodva a jó kimenetelben. Egyik végtel sem eredményes vagy szükségszerű, hiszen a változó piacok hosszabb ideig tartó, körültekintő vizsgálatával legtöbbször ismétlődő mintákra találunk. E minták felismerésével a vezetők könnyebben navigálhatnak a „ködös jövő” felé (8. ábra).



8. ábra: A ködös jövő

Forrás: Sull 2006

A vállalat célja az értékek teremtése és fenntartása. A változó piacok sok esetben értékek teremtésére nyújtanak lehetőséget. *A nagy lehetőségek általában külső tényezőkből erednek* (pl. technológiai fejlesztés, a fogyasztói igények alakulása, kormányzati politika, a tőkepiacok változásai, a versenytársak prioritásai), *egyszerre több lehetőség nyílik meg, ritkák és gyorsan tovatűnnek.*

Ugyanakkor a komolyabb környezeti sokkok hatására (pl. több változó egy időben leszálló ágba kerül) a vállalat viszonylag rövid időn belül el is veszítheti a talajt a lába alól és előállhat a „hirtelen halál” veszélye és a „nagy lehetőség” elvesztése.

Ezen „nagy lehetőségek” pontos formáját, nagyságát vagy idejét sem tudják a vezetők előre jelezni. Ezért fel kell készítsék vállalatukat az aktív várakozás stratégiájának folytatására, ami tulajdonképpen felkészülés a váratlan lehetőség kiaknázására és a hirtelen halál veszélyének leküzdésére. Minderre a viszonylag nyugalmas időszakokban kell felkészülni.

Az aktív várakozás stratégiájának első, alapvető eleme egy *elmosódott jövőkép felállítása, világos prioritásokkal*. A jól meghatározott jövőt előre jelezni vagy alakítani nem lehet. Sőt, egy hosszú távú és túlságosan konkrét jövőkép kockázatosnak is bizonyulhat, elterelheti a figyelmet a veszélyektől és lehetőségektől. Ehelyett egy elmosódott, homályos jövőképet kell megfogalmazni, amely leírja a vállalat jövőbeni tevékenységét valamint ambícióit. Iránymutatást ad és törekvéseket határoz meg anélkül, hogy ugyanakkor konkrét intézkedési irányvonalakat szabna meg. Néhány középtávú, világos, operatív, pénzügyi illetve piaci prioritással irányt lehet szabni a vállalatnak. A változó körülmények alakítják a prioritásokat, azok pedig az intézkedéseket.

Kiszámíthatatlan időkben szükség van úgy a komplexitást kezelő operatív beállítottságú, mind a bátor, merész lépéseket is felvállaló vezetőre. Ilyenkor a rövid távú óvatosság hosszútávon kockázatosnak bizonyulhat.

Úgy a kezdeményezés, mint az aktív várakozás egyaránt a vezetés értékes aspektusát jelenti. A bölcsesség a cselekvés és az időzítés összehangolásában rejlik (SULL 2006).

A kis- és középvállalatok helyzetelemzésénél bemutattam, hogy a hazai vállalatok, az árbevételük jelentős részét meghatározó megrendelői kapcsolatainak száma szerint három alapvető csoportba sorolhatók (HOVÁNYI 2001). Ezt a tagolódást a későbbiekben bemutatott kérdőíves kutatásaim is alátámasztják. Ezen csoportok számára ajánlott stratégiák is különböznek.

A dominánsan *egy megrendelőnek szállító* kis- és középvállalatok („*bolygóvállalatok*” vagy „outsourcing” során létrehozott leányvállalatok) általában “bensőséges” viszonyt ápolnak fő, sokszor egyetlen megrendelőjükkel. Érzik minden rezdülését és igyekeznek megismerni úgy távlati stratégiai elképzeléseiket, mint innovációs fejlesztési terveiket. Ezekhez kell igazítsák saját célkitűzéseiket. El kell ériék, hogy a nagyvállalat bevonja őket

az innovációs projektekbe, valamint meg kell nyernék a nagyvállalat kooperálási készségét a saját fejlesztési terveinek finanszírozásához.

A bolygóvállalatnak létszükséglete figyelni a nagyvállalat (vagy anyavállalatának) stratégiai viselkedését, érzékelnie kell esetleges profilváltási, kivonulási (termelés-áthelyezési), vagy visszavonulási szándékát. Alternatívát kell kidolgoznia a különböző lehetséges esetekre:

- profilváltás esetén a KKV-ra általánosan jellemző rugalmasság átlendíti-e a változás nehézségein, anélkül hogy szolgáltatásai oly mértékben drágulnának, hogy megrendelője újabb beszállító felkutatásába kezdene;
- kivonulás esetén követni tudja-e megrendelőjét más országba, akár más földrészre is;
- visszavonulás (vagy csőd, felszámolás) esetén talál-e újabb megrendelőt?

Ugyanakkor rendkívüli érzékenységgel kell figyelni a külső környezet rezdüléseit is: történnek-e olyan változások (világgazdasági szinten, nemzeti jogszabályváltozás – tervezetek stb.) amelyek befolyásolhatják a nagyvállalat stratégiai viselkedését a jövőben, de ugyanúgy figyelni kell a hasonló típusú beszállítói árak alakulását is, megelőzendő egy kedvezőbb ajánlat esetén a megrendelés elvesztését.

*A több megrendelő keresletét kielégítő „beszállító” vállalatok esetén a kapcsolat a nagyvállalattal kevésbé “bensőséges”. Nagy valószínűséggel nem minden, a jövőre vonatkozó stratégiai és innovációs elképzelésüket osztják meg beszállítójukkal, hiszen az lehet több nagyvállalatnak, esetleg konkurenciának is beszállítója. Ezért sokkal inkább magukra vannak utalva jövőjük megtervezése szempontjából. Hatékonyan kell figyelniük a környezet változásait és trendjeit, ennek megfelelően a nagyvállalatok várható viselkedésére következtetni tudnak. Egy-egy nagyvállalat profilváltoztatása, kivonulása vagy visszavonulása azonban közelről sem tud akkora törést előidézni a beszállító vállalat életében, mint a korábban tárgyalt bolygóvállalat esetében.*

A beszállító vállalat fejlesztési terve, innovációs programja megvalósítása finanszírozásához a megrendelő nagyvállalatok általában nem partnerek. Ezért:

- figyelni, pályázni és igénybe kell venni minden létező támogatást,
- külső, pénzügyi forrásokat kell igénybe venni, ami kamatköltségeket jelent, rontva a vállalat jövedelmezőségét.

A több, esetleg más-más profilú megrendelőnek történő beszállítás esetén a fejlesztés, innováció oly mértékben fel tud aprózódni, hogy ezt egy KKV már nem nagyon tudja megoldani.

A széles piacon értékesítő KKV-k nagy többsége valamilyen piaci rés igényeinek tesz eleget. Ezek a piaci részek általában rövid időre nyílnak meg, azonban mindig nyílnak új és újabb részek. Tehát a széles piacon értékesítő vállalat elsődleges stratégiai célja rugalmasságának megőrzése, folyamatos feladata ugyanakkor a kiszolgált rés esetleges beszűkülésének azonnali érzékelése, valamint annak kutatása, hol nyílnak számára kiaknázható újabb részek. Ennek eszköze egy rendkívüli érzékenyséű információs rendszer. Meg kell előzni úgy időben, mint költségtényezőkben a folyamatosan készenlétben álló konkurenciát, ismertté kell tenni a cég nevét és törekedni kell arra, hogy pozitív jelzőkkel (megbízhatóság, pontosság, kiváló minőség és kiszolgálás stb.) asszociálják a vállalatot minél szélesebb körben. Nem utolsó sorban pedig kapcsolatokat kell kiépíteni és ápolni az esetlegesen szükséges újabb források megszerzése érdekében.

A vállalati életciklus modell alapján látható, hogy a növekedés során a vállalatok veszítenek rugalmasságukból (ADIZES 1992). Az egyik legfontosabb tényező, a rugalmasság megőrzése azonban gátat szabhat a növekedésnek. E dilemma feloldása lehet olyan „holding” típusú szerveződés, ahol az alkotó egységek egyenként rugalmas vállalatok. Erre jó példa a sikerrel működő azon üzlethálózatok, ahol az egységek a helyi viszonyoknak és keresletnek megfelelően szervezik üzletmenetüket, közös vonásként hordozva az üzleti filozófiát és a szimbólumokat.

#### **4.2. Jövőkép-orientált stratégiaalkotás**

Mintzberg (MINTZBERG et al. 2005) tíz iskolában foglalta össze a stratégia-alkotás különböző közelítésmódjait. Az első három iskola – az ún. *előíró* csoport – tételei azon a feltevésen alapulnak, hogy a stratégia csak tudatos szellemi tevékenység eredményeként jöhet létre. Ekkor előre elhatározzák, hogy a jövőben mire összpontosítsanak, mit és hogyan szándékoznak tenni, miképpen akarnak fejlődni. A további hét, ún. *leíró* iskola esetében a stratégiáknak nem minden elemét vagy akár egyetlen elemét sem lehet és kell előre meghatározni.

A hazai kis- és középvállalatok életciklus-pályájuk első szakaszaiban található (SALAMONNÉ 2006). Ekkor a formalizáltság még kevésbé jellemző a vállalatokra. A vezetők személyisége és vállalkozó szelleme itt még meghatározó (ADIZES 1992). Ezért ebben a szegmensben kiemelkedő jelentőségű a *vállalkozói iskola*, ahol a stratégiaalkotás egy vízióalkotási folyamat. Ez az iskola átmenetet képez a stratégiát kizárólag tudatosan tervezett folyamat eredményének, illetve „spontán” módon kialakulóknak tekintők között.

A vállalkozói iskola követői szerint a stratégia bizonyos elemeit előre végig kell gondolni, meg kell határozni, más részeit viszont hagyni kell magától kialakulni, kibontakozni. A stratégia megalkotásának és megvalósításának meghatározó tényezője az első számú vezető személyisége, minden rajta áll vagy bukik.

Hívei a következő alapelveket vallják:

- a stratégia a vezető által felvázolt jövőkép;
- a szervezet a jövőképhez, a vezetőhöz igazodik;
- a folyamat három elemre épül: a tudatosságra, a tapasztalatra és az intuícóra;
- elengedhetetlen a vezető személyes elkötelezettsége a vízió mellett, s az a képessége, hogy a víziókat mind kifelé, mind befelé világosan artikulálni tudja. Ez a stratégia csak akkor működik, ha a vezető karizmatikus egyéniség, aki képes „meglátni és felrajzolni a kívánatos jövőt”, és olyan vonzerővel rendelkezik, hogy mozgósítani tudja a munkatársait az elképzelt jövőért.

A vezető, mint a változások előidézője és irányítója, a következő szerepeket kell ellássa:

- Célmeghatározó: kiválasztja és megfogalmazza a célt;
- A változás ügynöke: változásokat idéz elő a szervezet belső környezetében;
- Szószóló: képviseli és „eladja” a víziót, mentorként viselkedik;

A stratégiaalkotás tehát egy rendkívül sokszínű folyamat, a stratégiák pedig különböző erők összjátékaként sok esetben inkább kialakulnak mintsem kialakítják azokat (SALAMONNÉ, 2000).

A kontingencia elmélet értelmében egy vállalatnál egyidejűleg többféle stratégiaalkotási mód is megjelenhet, sőt a szervezet életében időről időre ezek változhatnak is.

A stratégiát megalkothatják erősen formalizált folyamat, *stratégiai tervezés keretében*, amikor előre, részletekbe menően meghatározzák, leszabályozzák, hogy milyen lépéseket, milyen sorrendben kell elvégezni. Milyen módszereket alkalmaznak, milyen táblázatokat kell kitölteni, milyen összefüggéseket kell szem előtt tartani. Minden beosztott tudja pontosan, hogy mi a teendője és hogyan végezze el a feladatát - a szabályzat szerint. Azonban a KKV szektornak szüksége van rugalmasságra és szabad mozgástérre. A merev szabályok betartása ezt akadályozná. Így a formális stratégiai tervezés alkalmazása nem egyértelműen előnyösen alkalmazható e szektor esetében.

A stratégiaalkotás rendkívül sokszínű folyamat. El kell azonban dönteni, miképpen alakítsák ki a stratégiát. Egy vállalatnál egyidejűleg többféle stratégiaalkotási mód is megjelenhet, sőt a szervezet életében, az életciklus váltások mentén, időről időre változnak is. A vezetés feladata az ilyen módon születő stratégiáknál hol a szervezet stabilitásának, hol változásának a támogatása.

A stratégia ugyanakkor *spontán* folyamat keretében is kialakulhat.

A stratégiát megalkothatják laza, kevésbé formalizált folyamat révén, amit *jövőkép – orientált stratégiaalkotásnak* nevezünk. Lényege, hogy a jövőre vonatkozó elképzeléseket könnyen áttekinthető, viszonylag kötetlen folyamatban alakítják ki, a lehető legnagyobb teret biztosítva az új ötletek, gondolatok, elképzelések megszületésének.

A kis- és középvállalatok esetében elsősorban a kreativitásra építő, laza, részben formalizált **jövőkép – orientált stratégiaalkotás** alkalmazása a célszerű. Mint olyan szervezet, amely gyorsan változó környezetben tevékenykedik, nem minden várható változás jelezhető előre, de fontosnak tartom a változásokra való felkészülést, a kezdeményező, proaktív magatartást és ehhez a szervezet energiáinak összpontosítását.

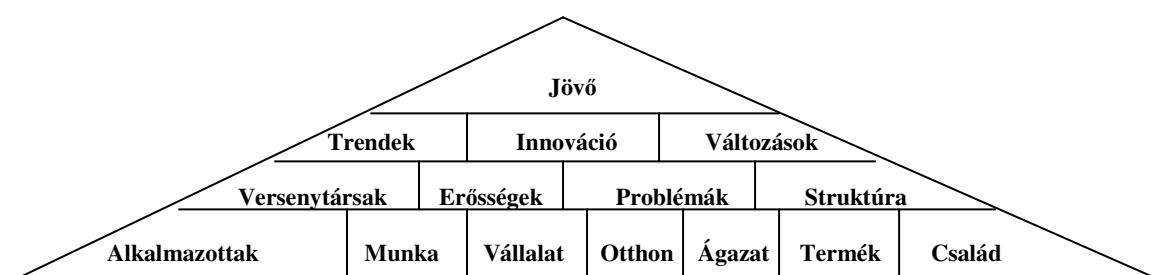
#### **4.2.1. A jövőkép**

A jövőkép a célok, álmok, ötletek és jóslatok kombinációja. Egy cél – hová szeretnél eljutni, és egy terv – hogyan jutsz el a célhoz. A jövőkép létfontosságú, a vezetőknek sok

időt kell tölteni ennek artikulálásával, finomításával és kommunikálásával. A gyakorlatban azonban a vezetők viszonylag kevés időt töltenek ezzel.

A jövőképnek két komponense van: a vállalat és a család, vagyis a munka és az otthon. Egy vezető víziója nem csak a vállalat, hanem a saját, illetve az alkalmazottak munkán, vállalaton kívüli életére is kell vonatkozzon.

A vállalati jövőkép egy stratégiai áttekintés („strategic overview”) az erősségek és gyengeségek, a kompetitív versenyelőnyök és a működési környezet realisztikus ismerete alapján. A család víziója az életmódra, lakhelyre, a gyerekekre és tanulásra, képzésre kell vonatkozzon.



9. ábra: A jövőkép-piramis

*Forrás: Schneider 2004*

A jövőkép nem statikus. Folyamatosan újra kell gondolni, szükség esetén felülrni.

#### **4.2.2. A vállalat jövőkép-orientált stratégiája kommunikálásának jelentősége**

Rendkívüli fontosságú a felvázolt jövőkép megfelelő kommunikálása az érintettekkel. Felmérések szerint az alkalmazottak legtöbb esetben nem ismerik a stratégiát, így segíteni sem tudnak annak eredményes megvalósításában (KAPLAN-NORTON, 2006).

A világos jövőkép segíti az emberek és tevékenységeik összehangolását. Ennek birtokában vezetők és alkalmazottak ki tudják következtetni, hogy mi a teendőjük és nem kell folyamatosan egyeztetni akár a vezetőkkel, akár a velük egy szinten lévőekkel.

A jövőkép kommunikálásában törekednünk kell az egyszerűsége. Sokszor és sokat kell beszélni róla. A vezetők viselkedése teljes összhangban kell legyen a hirdetett elvekkel, nem utolsósorban teret kell adni a véleménycserékre, mert a kétirányú kommunikáció mindig nagyobb erejű, mint az egyirányú.

A jövőkép közvetítése történhet írásban, a vállalati újságban és honlapon is. Ahhoz azonban, hogy valóban fókuszáljuk és koordináljuk az emberek cselekvéseit, feltétlenül

fontos a szóbeli kommunikáció. Ennek során meg kell értetni a munkatársakkal, hogy miért hasznos és egyáltalán mire jó a jövőkép és a misszió, meg kell győzni őket arról, hogy az elérhető, és érdemes azért munkálkodni. Ez utóbbi érdekében célszerű a jövőkép és a misszió elemeit összekapcsolni az ösztönzési rendszerrel.

A jövőkép és a misszió közvetítése hiába történik a lehető legjobban kidolgozott forgatókönyv szerint (jövőkép-szemináriumok a felsővezetők vezetésével, írásos dokumentumok személyes átadása a munkatársak számára stb.), ha a vezetők a napi tetteikkel és döntéseikkel nem igazolják azt vissza. Ha nem veszik komolyan a jövőkép, a misszió tartalmát, ha nem ennek szellemében cselekednek, akkor a legszebben megfogalmazott és kommunikált koncepció is rendkívül hamar elveszíti életerejét.

*Összefoglalva, az elmúlt három évtizedben a stratégia a megoldandó analitikai problémakörből (mint tervezési szisztémák és technikák) egy folyamatos, célorientált, kreatív, a vezető tevékenységének elválaszthatatlan részévé váló nyílt folyamattá fejlődött (MONTGOMERY 2008). A „ködös jövő” felvázolása a változó, turbulens időkben jobb eligazítást biztosít, mint a merev, kötött stratégia (SULL 2006). A különböző megrendelői kapcsolat-struktúrával rendelkező kis- és középvállalatok rugalmasan, fő megrendelői körükre koncentrálnak kell alakítsák stratégiaalkotásuk folyamatait (HOVÁNYI 2001).*

*A nem formalizált, de jövőkép-orientált és jól kommunikált stratégia megfelelően ötvözheti, akár integrálni képes a klasszikus vállalati versenystratégiát (PORTER 1992) az egyéb megközelítésű stratégiákkal (MINTZBERG et al 2005, KIM-MAUBORGNE 2006), rugalmas átjárást tud biztosítani ezek között.*



## 5. A KKV SZEKTOR STRATÉGIAI VEZETÉSE

### 5.1. A stratégiai és operatív vezetés definiálása

A stratégiai vezetés a menedzsment tevékenységnek az a része, amely a szervezet hosszú távú fejlődésével, alapvető céljainak teljesülésével kapcsolatos. Keretet szab a szervezet alsó szintjein hozott, rövid távú, funkcionális döntéseknek. Másrésztől eligazít a környezet – a szervezet létét alapvetően befolyásoló – kihívásaira adandó válaszokat illetően, és a versenytársakkal szemben előny megőrzésén és növelésén keresztül a tulajdonosok és a szervezet egyéb érdekcsoportjai elvárásainak teljesítését szolgálja (MAROSÁN 2006).

A vezetői tevékenység összetevői egyrésztől a *feladatok* - a többnyire tervezhető, rendszeres tevékenységek -, amelyek a szervezeti célok elérését biztosítják. Másrésztől a feladatok végrehajtása során váratlanul felmerülő akadályok vagy előre nem látott lehetőségek, amelyek valamilyen választ – döntést – várnak, képezik a *problémákat*. Harmadik összetevő az *emberek* (alkalmazottak), a vezető befolyási körében lévő személyek, akikkel együtt a feladatokat és a problémákat meg kell oldani (MAROSÁN 2006).

A vezető nem „dolgokkal” (eszközök működtetésével vagy szakmai feladatok megoldásával), hanem emberekkel foglalkozik (ANGYAL 1999). Ráveszi az embereket, hogy pillanatnyi szándékuktól függetlenül azt tegyék, ami a szervezet érdeke. Meggyőzi őket információval, kényszeríti a hatalmával, ösztönzi jutalommal, befolyásolja kedvességével, vagy ráveszi őket az előléptetés felcsillantásával. Olyan feltételeket teremt, hogy szervezetében az alkalmazottak - azok is akik egyébként nem szorgalmasak és nem megbízhatók -, pontosan és lelkesen végezzék a munkájukat.

A stratégiai vezetés meghatározásánál alapvetően szükséges azt összehasonlítani az operatív menedzsmenttel. Elemezve a vezetői tevékenységek korábban már felvázolt összetevői (feladatok – problémák - emberek) közül a „problémákat”, megállapítható, hogy azok két szempont szerint különíthetők el:

- a döntéskényszer mértéke szerint *sürgős* és *nem sürgős*,
- a döntés kihatása szerint *fontos* és *nem fontos* problémák.

A sürgős problémák a napi működőképesség fenntartásával, míg a fontos problémák a kialakult működésmódok – esetleg hosszabb távú – megváltoztatásával függenek össze.

A problémák jellegét Marosán (2006) a következőképpen foglalta össze:

3. táblázat: A probléma jellege

| A probléma jellege | FONTOS   | NEM FONTOS   |
|--------------------|--|--|
| <b>SÜRGŐS</b>      | <b>KRÍZIS</b> problémák<br>Ezek azok a problémák, amelyekkel a vezető először kezd el foglalkozni, és erre fordítja munkaidejének mintegy 5%-át. | <b>TAKTIKAI</b> problémák<br>A körülmények kényszerítő hatására a legtöbb vezető az ilyen típusú problémák megoldására fordítja munkaidejének 30%-át.                                  |
| <b>NEM SÜRGŐS</b>  | <b>STRATÉGIAI</b> problémák<br>A vezetők többsége a problémáknak ezt a típusát mindig hátrasorolja. Így a munkaidő alig 15%-át fordítja ezekre.  | <b>OPERATÍV</b> problémák<br>A vezetők az ilyen problémák megoldását hagyja utoljára. Ennek ellenére a munkaidő 50%-át ezek a kérdések veszik igénybe, minthogy belőlük van a legtöbb. |

*Forrás: MAROSÁN 2006*

Megállapítható, hogy a vezetők esetében dominál a „nem fontos” feladatokkal töltött idő, ezen belül is az operatív feladatok veszik el a legtöbb időt. Ugyanakkor stratégiai jellegű „fontos” – ugyanakkor általuk nem sürgősnek minősített - feladatokkal a munkaidő jóval kisebb hányadában foglalkoznak a vezetők.

Alapvető különbség van a szervezet napi ügyeinek – operatív – menedzselése/vezetése és a távlati hatású – stratégiai - vezetés között.

Az operatív menedzsment a vállalat folyamatos működtetésével foglalkozik. Problémái időben, területileg, szervezetileg és funkcionálisan is behatároltak.

Ezzel szemben a stratégiai vezetés problémái hosszú távon érvényesülnek, a szervezet egészére hatnak és a szervezet túlélésével vannak közvetlen kapcsolatban.

Alapvető különbségek:

- Míg az operatív menedzsment rutinszerűen kezelhető, gyakran alkalmazott döntési modelleket használ, a stratégiai vezetés komplex helyzetekben, egyedi megoldási módszereket alkalmaz.

- Az operatív menedzsment a szervezet részeit érintő, egyes elszigetelt funkciókra vonatkozik, ugyanakkor a stratégiai vezetés a szervezet egészére ható és alapvető fontosságú döntéseket hoz.
- A hatások tekintetében az operatív menedzsment rövid, míg a stratégiai vezetés hosszú távú hatásokkal és távlati következményekkel kalkulál.

ANGYAL (1999 és 2001) rámutat a vezetés néhány értelmezési, felfogásbeli változatára:

- A menedzsment („management”) alatt a szervezetek, azaz a szervezetbe rendezett tevékenységek vezetését érti;
- A személyes vezetés („leadership”) az emberek, embercsoportok vezetését takarja: a vezető az a személy, aki az emberek élére áll, mutatja az irányt, útikalauzként segíti a többieket;
- A vállalkozó („entrepreneur”) kezdeményez, felismeri a lehetőségeket, ezek kielégítése és kihasználása érdekében megszerzi és működteti a szükséges erőforrásokat;
- A vállalati kormányzás („corporate governance”) a befolyásoló csoportok (stakeholders) – tulajdonosok, vezetők, alkalmazottak, üzleti és adminisztratív partnerek valamint más érintettek – közötti viszonyok kezelése, amelyet egy csoport gyakorol, amikor a tulajdonosi státus és a vezetés (már) különvált.

Ezen értelmezések összevetését az alábbi táblázat tartalmazza:

4. táblázat: a vezetői felfogások összevetése

| SZEMPONTOK                           | SZERVEZETEK VEZETÉSE (management) | EMBEREK VEZETÉSE (leadership) | VÁLLALKOZÓ (entrepreneurship)    | VÁLLALATI KORMÁNYZÁS (governance)   |
|--------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Vezetés tárgya</b>                | Szervezet                         | Emberek                       | Ügylet                           | Befolyásoló csoportok               |
| <b>Vezetés célja</b>                 | Eredmény                          | Elégedettség                  | Akció sikere                     | Befolyásolók igényeinek kielégítése |
| <b>Legfőbb értékek</b>               | Teljesítmény                      | Kreativitás, önmegvalósítás   | Kezdeményezés, kockázat vállalás | Együttműködés                       |
| <b>Jellemző koordinációs módszer</b> | Strukturális, szervezeti          | Személyközi                   | Kapcsolati befolyásolás          | Technokratis, hatalmi               |
| <b>Jellemző viszonyok</b>            | Formalizáltak                     | Informálisak                  | Centralizáltak                   | Kooperatívok, egyensúlyozók         |

*Forrás: ANGYAL 2001*

*Összevetve a különböző megközelítéseket és definíciókat – akár a vezető által megcélzott és követett időhorizontot, akár a stratégia-alkotást (mint folyamatosan fenntartandó tevékenységet) tartjuk szem előtt – megállapítható, hogy a stratégiai vezetés optimális esetben a személyes vezetés (leadership) irányában hangsúlyosabban eltolódik.*

A változó, válságokkal küzdő gazdasági erőterben azok a vállalatok sikeresek, ahol a vezetés a stratégia szellemében történik.

## **5.2. A vezetők napi elfoglaltsága**

A vezetők körében tömegesen végzett, a megfigyelőként fizikailag is jelen lévő kutatók által precízen dokumentált időfelmérések tükrében a korábban ismerttől gyökeresen eltérő megvilágításba került a vezetői tevékenység.

*O’Gorman és társai (O’GORMAN et al 2005)* a növekedés-orientált kisvállalatok tulajdonos-vezetői magatartását vizsgálták, a vezető napi elfoglaltsága, az elvégzett feladatok jellege alapján. A vizsgálat a Mintzberg-féle kutatások kisvállalatokra vonatkozó megegyezőségét-helyességét kutatja, tekintettel a méretbeli különbségekre. Ugyanazon strukturált megfigyelési módszereket, rangsorolást/besorolást alkalmazták, ezzel tulajdonképpen kiterjesztve a korábbi kutatásokat egy másik szervezeti dimenzióra, a fejlődésben-növekedésben lévő kisvállalatokra.

A kis- és középvállalatok esetében átlagosan napi 8 munkaórában 35 feladatot végző vezetők munkájára is a feladatok rövidege, a sok megszakítás és a változatosság a jellemző (O’GORMAN et al 2005). Az átlag feladat 13 percet tartott. A munkanap 72%-a szóbeli kommunikációval telt (25% tervezett, 25% nem tervezett, 3% belső telefon, 10% külső telefon, 9% a termelési látogatás). Az átlag napi két tervezett megbeszélés időtartama (55 perc) szignifikánsan hosszabb a napi átlag 22 nem tervezett megbeszélés időtartamánál (átlag 11 perc).

A nagyvállalatok esetében kevesebb (22) ellátott feladatot tapasztalt Mintzberg (1973), ugyanakkor a szóbeli kommunikáció átlag időtartama is hosszabb a nagyvállalatnál (22 perc), mint a KKV esetében (13 perc).

Más fontos jellegzetesség: a funkcionális vezetői szerepek gyakori váltása (pénzügyi-ügyfélkapcsolati problémák közötti gyors átváltás), a fókuszálás gyors átkapcsolását igényli. Arra törekednek, hogy azonnal reagáljanak az élő információkra. Folyamatosan kapnak, átnéznek és továbbadnak információkat.

A szerzők a továbbiakban megállapítják, hogy a kisvállalatok esetén jellemzőbb a tevékenységek rövidege és töredezettsége (fragmentation) valamint a tulajdonos-menedzserek munkaidejük jelentős részében operatív feladatokkal foglalkoznak.

Egy másik, szintén kis- és középvállalkozásokra vonatkozó tanulmányban, *Floren* (FLOREN et al 2003) úgyszintén a Mintzberg tervezte kutatást ismételte meg. Hat svédországi kisvállalat tulajdonos-vezetőjének időbeosztását, munkáját vizsgálta hat héten keresztül. Az időbeosztást módszertanilag a Carlsson által tervezett napló alapján vizsgálta.

A kutatók megállapították, hogy a kis- és középvállalat vezetői munkaidejük 45%-át töltötték az íróasztalnál. Két megszakítás között átlagban csak 11 perc telt el. 22 találkozóából csak egy volt tervezett, legalább egy nappal korábban. Egy munkanap alatt átlagban 22 nem tervezett megbeszélésük volt, amellyel munkaidejük egyötöde telt el. Naponta ötször megjelentek a termelés helyszínén, ezek mindegyikének specifikus célja volt, egyik sem általános, ellenőrzési jellegű. Napi 61 tevékenységük 78%-a kilenc percnél kevesebb időt vett igénybe és csak 2% tartott egy óránál tovább.

A szóbeli kommunikáció fele a beosztottakkal, egyharmada a beszállítókkal és társakkal (associates), valamint kb. 10% az ügyfelekkel és másokkal történt.

Tízből hat esetben maguk kezdeményezték cselekvésüket.

Munkaidejük meghatározó részét irodájukban töltötték, és csak 8%-át a gyárban, a termelés helyén. Hetente átlag 45,5 órát dolgoztak, az esti munka pedig ritka. Hét végén nem dolgoztak és azt állították, hogy munkát nem visznek haza.

*A kis- és középvállalatokra vonatkozó kutatások megállapításainak értelmezéséhez a továbbiakban tanulmányoztam Carlson, Mintzberg, Zaleznik és Kotter vonatkozó publikációit, majd összehasonlítottam a kis- és középvállalatokra illetve nagyvállalatokra vonatkozó megállapításaikat, az egybeeséseket és a különbségeket.*

Sune Carlson svéd kutató tanulmányában (CARLSON 1951) már az ötvenes évek legelején leírja, kilenc svéd és egy francia vezérigazgató munkája nyomán követése során, hogy a vezetők hosszú órákat dolgoznak, a gyárakat ritkán látogatják meg (ezért lelkiismeret-furdalásuk van), sok időt töltenek utazással és a határidő-naplójuk rabjai. Ugyanakkor kevés a szabadidő és kevés időt töltenek szemlélődő elmélkedéssel (contemplation). Keveset magányosak, ritkán töltöttek 10 percnél hosszabb időt egyedül - amit olvasásra vagy akár színházba járással is töltenének -, annál inkább kedvelik az interaktív módon eltöltött időt.

A cégen kívüli tevékenység idejüknek közel felét tette ki. E tevékenységeket a vezérigazgatók általában inkább munkájuk megszakításának, semmint szerves részének tekintették.

Megállapítják, hogy a vezetők munkanapjuk alatt végzett tevékenységük kis hányadát határozzák önmaguk meg és ezt nehéz megváltoztatni a szervezeti struktúra - amelynek ők is részei - jelentős átalakítása nélkül.

Carlson megállapításait az Egyesült Királyságban és az USA-ban végzett kutatások is igazolták.

Henry Mintzberg az 1970-es évek elejét készítette egy tanulmányt (MINTZBERG 1973). Mintzberg öt vezetőt figyelt meg, mindegyiket egy héten keresztül és feljegyezte szóbeli érintkezéseiket, telefonbeszélgetéseiket és levelezésüket. A tanulmány készítésének időszaka alatt 1258 ilyen esemény történt. Mintzberg ezek után céljuk szerint kategorizálta az eseményeket, így módon kívánva meghatározni a vezetői munka jellemzőit és tartalmát.

Később megállapította (MINTZBERG 1975), hogy a vezető tevékenységéről kialakított képnek kevés köze van a valósághoz. Kutatásai a korábbi hiedelmeket megcáfolták, az alábbiak szerint.

A vezetők rövid, változatos, szétdarabolt munkát végeznek, gyors váltásokkal. A vezetők általában nem töprengő típusúak és nem módszeres tervezők. Állandó lépéskényszerben vannak, döntenek és cselekszenek.

A felsővezetők körében végzett kutatása szerint a döntéshozók olyan tempóban dolgoznak, hogy képtelenek átlagosan 9 percnél hosszabban foglalkozni egy dologgal. A tevékenységeknek mindössze 10 százaléka tartott többet egy óránál. A vezetők olykor felületesen dolgoznak. A vezetők nem minden esetben voltak hajlandók vagy képesek arra, hogy egy értekezleten hosszabb időt töltsenek egyetlen téma megtárgyalásával. Ezek a tények a vezetési szakirodalom legtöbb feltételezésének határozottan ellentmondanak:

- A vezetők kétnaponta mindössze egyszer képesek megszakítások nélkül folyamatosan dolgozni;
- A legtöbb vezető még saját időbeosztását is ad hoc módon tervezi. 93 százalékuk rögtönözve dönti el, kivel és mikor találkozik. 368 személyes találkozásból csak egy esetben történt, hogy nem egy egyedi probléma megbeszélésére jöttek össze. Tervezésről szó sem volt;
- A vezetők többsége sodródott az eseményekkel. Nem ők irányították a dolgokat, hanem a dolgok irányították őket.

Mintzberg (1975) szerint, ha egy vezető tervezésre kényszerül, akkor ő azt a napi rutinok összefüggésében teszi. *Elvonatkoztatott gondolkodási folyamat, amely érdekében két hétre visszavonul, nem jellemzi.* Tehát a vezetők spontán reagálnak az ingerekre. Napi feladataik kondicionálják őket, azonnal cselekednek, döntéseiket nem halogatják.

A vezetők munkája során, a kivételek kezelése mellett rituálisan ismétlődő feladatok, tárgyalások, ceremóniák mellett fontos a puha, bizonytalan információk mérlegelésére valamint a külső kapcsolatok ápolására fordított idő és energia. Az előzetes becslésekhez képest jóval többnek bizonyult az az idő, amelyet a vezetők szervezetten kívüli kapcsolattartásra fordítanak: az munkaidejük közel 50 százaléka. Mintzberg kimutatta,

hogy a vezetők a szervezeten kívüli emberekkel legalább annyi időt töltöttek, mint a szervezeten belüliekkel.

Mintzberg kutatásai bizonyítják, hogy a vezetők előnyben részesítik a szóbeli kommunikációs módokat, telefon-beszélgetéseket, találkozókat és megbeszéléseket. Minthogy a vezető elsősorban napi, specifikus, rutin és nem rutinszerű tevékenységet végez, ebben gyakran gátolhatja szervezete információs rendszerének elégtelensége. A vezetőnek ötletadó, spekulatív, naprakész és külső forrásból származó információra van szüksége. Ezzel szemben a formális rendszer leginkább csak összesített, precíz, visszamenőleges és belső eredetű információval látja el őt.

Összegzésként Mintzberg megállapítja, hogy a vezetői tevékenység lényege - időbeosztás, információ megszerzése és feldolgozása, döntések sorozata - algoritmikusan nem leírható.

*ZALEZNIK* (1977) már külön határozta meg, mivel foglalkoznak a gyakorlatban a vezetők és mivel a menedzserek.

A *menedzserek* célja a szükségletekből – és kevésbé a vágyakból – ered. Az egyén és a szervezet közötti konfliktusok megoldásában kiemelkedő a tevékenységük, kiengesztelve kibékítve a feleket úgy, hogy a napi működés biztosítva legyen.

A menedzser a problémamegoldó, a racionalitás és az ellenőrzés kultúrájának hangsúlyozásával. A döntések meghozatala és a stratégia végrehajtása érdekében az emberek kombinálják az ötletek kölcsönhatását. Ellentétes nézőpontokat koordinálnak és folyamatosan egyensúlyoznak.

A *vezetők* keresik a potenciális lehetőségeket, inspirálják és mozgósítják a beosztottakat valamint elősegítik a kreatív folyamatokat, saját belső energiájuk felhasználásával.

Mialatt a menedzserek praktikusán a lehetőségek számát csökkentik, a vezetők ezzel ellentétesen szélesítik a hosszú távú problémákhoz való hozzáállás szemléletét (illetve megközelítését) és új opciók érdekében új kérdéseket vetnek fel.



Akkor hatékony egy vezető munkája, ha az ötleteit olyan módon tudja kivetíteni, hogy azzal lázba (izgalomba) tudja hozni az embereket, mert csak azt követően tudja elképzeléseinek lehetőségeit tovább szélesíteni.

*Kotter* (KOTTER 1982a és KOTTER 1982b) kísérletet tett arra, hogy feltárja a sikeres és hatékony vezetők által végzett tevékenységeket. A vezetőket munka közben tanulmányozva hasonló megállapításokra jutott, mint Mintzberg és Carlson. Ezek többek között a következők voltak:

- A vezetők specialisták és csapatjátékosok. Nem készítenek és követnek rendszeresen formális terveket. Sokat dolgoznak (átlag heti 60 órát), munkájuk szakaszos jellegű (fragmented episodes), beszélgetéseik rövidek és csapongóak;
- A sikeres vezérigazgatók idejük legnagyobb részét (70-90 százalékát) szervezeten kívüliekkel töltik;
- Rövid, kötetlen beszélgetéseket folytatnak. Egyetlen kérdés megtárgyalására ritkán fordítanak 10 percnél hosszabb időt;
- Sokat kérdeznek, és úgy tűnik, ritkán hoznak nagy horderejű döntéseket;
- Ritkán mondják másoknak, hogy mi a teendő, ehelyett megpróbálják befolyásolni a többieket;
- A vezérigazgatók időbeosztása gyakran mások kezdeményezéseinek megfelelően alakul.

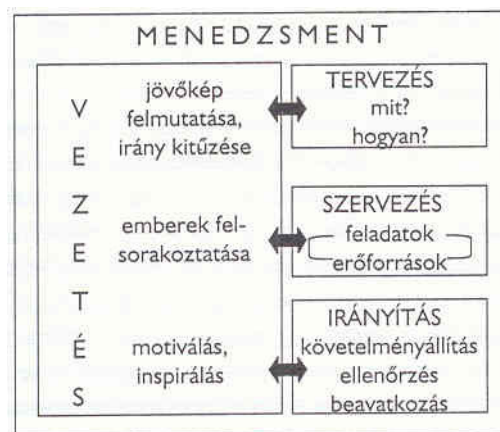
A napi viselkedés ezen mintáit nehéz beilleszteni a klasszikus vezetési funkciókba, mint tervezés, szervezés, irányítás. Megállapításainak értelmezéseként Kotter megjelölt néhány tevékenységet, amelyek lényeges részei a sikeres vezetésnek. A három fontos tényező a következő:

- *Ütemterv felállítása*: a vezető munkájára vonatkozóan ütemtervet alakít ki. Ez az ütemterv egymáshoz lazán kapcsolódó célokból és tervekből áll, amelyek a vezető rövid, közép- és hosszú távú feladataihoz kapcsolódnak. Az ütemterv megengedi a vezetőnek, hogy a helyzetnek megfelelő, ugyanakkor hatékony módon reagáljon a folyó eseményekre, annak tudatában, hogy mindezt ésszerű kereteken belül teszi.

- *Hálózat kiépítése:* magában foglalja a kooperatív kapcsolatok hálózatának kiépítését azokkal az emberekkel, akik szükségesek az ütemtervben meghatározott célok eléréséhez. Ezek a hálózatok rendkívül hatékony kommunikációt tesznek lehetővé, mégha a kommunikáció rövid, "töredezett" beszélgetéseken alapul is. A kis- és középvállalati vezető számára igen fontos tevékenység.
- *Végrehajtás:* a dolgok végrehajtása a hálózaton keresztül. Az ütemterv és a hálózatok együtt biztosítják a siker hátterét, még akkor is, ha felületesen szemlélve a vezető nap-nap utáni viselkedése nem felel meg a róla alkotott elképzeléseknek (elvárásoknak).

Kotter a későbbi műveiben a vezetést nem tekinti a menedzsment részének, hanem attól különálló, azt kiegészítő és más természetű tevékenységnek. Külön választja és párba állítja a vezetési funkciókat a három menedzsment funkcióval.

A menedzsment-szakma döntő többsége a vezetést nem különálló tevékenységnek, hanem az egyik menedzsment funkciónak tekinti, de a párba állítás mindkét felfogásban értelmezhető. A vezetést menedzsment funkciónak tekintve szemlélteti Pataki (2005) Kotter gondolatát (10. ábra), a tervezés – szervezés – irányítás hármasa és a vezetési funkciók kapcsolatát. (A függőleges vékony nyilak időbeli sorrendet, a vastag vízszintes nyilak kölcsönhatást jelölnek.)



10. ábra: A menedzsment funkciói és azok részeinek kapcsolata

Forrás: Pataki 2005

Kotter szerint tehát a vezetés és a menedzsment két különböző, de egymást kiegészítő tevékenységrendszer. A vezetési funkció önállóan és átszövi, meghatározza a menedzsment egyéb funkcióit. Ha nem is válik el teljesen, kontúrosan a menedzsment egészétől, mindenképpen dominálja azt. Később megállapítja (KOTTER 1999b), hogy a legtöbb amerikai vállalat „túlmenedzselt és alulvezetett”.

Szervezetben belül előbb ki kell tűzni az irányt, alkotni egy lenyűgöző jövőképet és meg kell alkotni azokat a stratégiákat, amelyek a változások kivitelezéséhez szükségesek.

A menedzsment szervezési funkcióját kiegészítő vezetői tevékenység az emberek felsorakoztatása, vagyis kommunikáció az új irányvonalról mindazokkal, akiknek együttműködése szükséges olyan csapatok kialakításához, amelyek megértik és érvényesnek tartják a jövőképet és a stratégiákat.

A motiváció és inspiráció feltölti az embereket. „Míg az irányító mechanizmusok a helyes irányba terelnek, a motiváció kielégíti az emberek igényét a teljesítményre, összetartozásra, az elismerésre, az önbecsülésre és arra az érzésre, hogy saját kezükben tartják a sorsukat és képesek valóra váltani az álmaikat” (KOTTER 1999a).

A sikeres motiváció reprodukálni képes a vezetést az egész szervezetben belül.

A menedzsment megteremti az előrelátás és a rend egy bizonyos fokát.

A vezetés változást idéz elő és kezeli azt.

A tervezés mint tevékenység, egy menedzsment eljárás. A vezetés iránykijelölő tevékenysége azonban nem tervekészítés, hanem jövőkép (vízió és látomás) valamint stratégiák alkotása. *Ezekhez pedig hosszabban összefüggő, magányos és meditatív alkotásra is szükség van.*

*Ezen a ponton - az azzal való egyezőség által - eljutottunk a kis- és középvállalat számára ideálisnak tartott jövőkép-orientált stratégia-alkotás (SALAMONNÉ, 2000, MINTZBERG et al. 2005) folyamata jelentőségének megerősítéséhez.*

A korábbi kutatások szerint a vállaltvezető stratégiai jellegű tevékenységgel idejének nem számottevő hányadában foglalkozik. Ebben a megközelítésben a vállalatok „túlmenedzseltek és alulvezetettek”.

A felelős vezetés elsődleges célja kell legyen, hogy az erős menedzsmentet egy erős vezetéssel párosítsa és a kettőt hozza optimális egyensúlyba.

A menedzser és vezető (leader) szerepek közötti legfontosabb különbségek Kotter szerint (5. táblázat):

5. táblázat: Menedzsment és leader szerepkörök

|                    | Menedzser szerepkör   | Leader szerepkör  |
|--------------------|---|---|
| Célkitűzés         | Tervezés, költségvetési keretek allokálása                                | Jövőkép, változási stratégiák   |
| Feltételbiztosítás | Szervezési, formális rendszerek kialakítása, emberi erőforrás menedzsment | Maga mellé állít, kommunikál, meggyőz, elfogadtat                             |
| Végrehajtás        | Problémamegoldás, kontroll  | Motivál, inspirál, megerősít  |
| Sikerkritérium     | Belső hatékonyság, a komplex szervezet zökkenőmentes működési rendszere   | Eredményesség, a környezet kihívásainak megfelelő sikeres szervezeti változás |

*Forrás: Kotter 1990.*

### 5.3. A szakirodalmi kutatások összevetése

*O’Gorman (O’GORMAN, 2005) és Floren (FLOREN, 2003) megállapítják, hogy alapvetően úgy a nagyvállalatok, mint a KKV vezetői munkaidejüket azonos módon töltik.*

*A vezető munkája mindkét esetben szétdarabolt, és mindkét esetben a szóbeli kommunikációt részesítik előnyben az írottal szemben.*

*A külső kapcsolatok ápolása mindkét esetben megegyezik, a szóbeli kapcsolatok időtartamának fele a vállalaton kívüli érdekeltekkel történik.*

*Jelentősebb különbség csak az alábbiakban jelentkezik:*

- A KKV vezetők, az előfeltevésekkel ellentétben, nem dolgoznak este és a hétvégén, valamint munkát sem visznek haza és napközben szünetet is megengednek maguknak, szemben a NV vezetőinél tapasztaltakkal. Kutatások szerint azonban az alapító-vezetők 51%-ának a keresete legalább egy alkalmazottal azonos, vagy még annál is alacsonyabb. Hasonló képzettséggel és tapasztalattal rendelkező, de nem cégalapító vezetők javadalmazásához képest pedig 20%-kal kevesebb javadalmazást kaptak (WASSERMANN, 2008).
- A KKV vezetők gyakrabban látogatják a termelőegységet, de az ott alkalmanként eltöltött idő kevesebb.
- A KKV vezetők kevesebb időt töltenek a tervezett megbeszélésekkel (15% szemben az 50-51%-al a nagyvállalatok esetében) de ezek időtartama hosszabb és több résztvevővel zajlik.

#### **5.4. A stratégiai vezetés aktuális megközelítései**

*Farkas és Wetlaufer (1996)* a kilencvenes évek közepén újfent feltette azt a kérdést, hogy mivel is foglalkoznak naponta a vállalatvezetők. 160 vezérigazgatóval készült interjú alapján elemezték a vezérigazgatók attitűdjét, tevékenységét és magatartását.

Függetlenül attól, hogy milyen területen és hol tevékenykedik a vállalat, a vezérigazgatónak ki kell alakítania az értékteremtés illetve az érték hozzáadásának filozófiáját. Ez a filozófia determinálja a vezérigazgató *vezetői beállítódását és szemléletmódját, mint megközelítést* (azaz mennyire vezető is - a Kotter-i értelemben - egy operatív menedzser). A beállítódás alatt a szerzők azt értik, hogy a vállalati politika („corporate policy”) mely területei kapnak kitüntetett figyelmet, milyen alkalmazottakat és magatartásformákat becsül meg (értékel többre), mely döntéseket hozza meg önmaga és melyeket delegálja, valamint hogyan és mivel tölti el a napjait.

Eredményül azt kapták, hogy a felsővezetők, a vezetési beállítottságuknak megfelelően, a várakozásokkal és az előfeltevésekkel ellentétben *nagyon kis arányban* - kevesebb mint 20% - „stratégia-beállítottságúak” („strategy approach”). A legfontosabb teendőjüknek a stratégia-alkotást, annak tesztelését, a végrehajtás tervezését és implementációját (vagy végrehajtását) tartják, illetve ezek minél hosszabb távra történő kiterjesztését. Tevékenységük a vállalat minden egyes területét érinti. Munkaidejük körülbelül 80%-át a vállalaton kívüli ügyekkel, dolgokkal töltik - vevők, versenytársak, műszaki/technológiai fejlődés és piaci trendek értékelésével - , szemben az olyan belső ügyekkel, mint a munkaerő-felvétel vagy ellenőrzési rendszerek.

A tanulmány szerint a felsővezetők 22%-a „humántőke”, 15%-a „szakértői”, 30%-a „doboz” és 15%-a „változtatási” beállítottságú.

A „*humántőke megközelítés*” („human-assets approach”) esetén a vezető elsődleges feladata hogy a szervezet tudomására hozzon, megosszon bizonyos értékeket, magatartásokat és attitűdöket, közelről menedzselve az egyének fejlődését. E vezetők munkaidejének zömét személyzettel kapcsolatos tevékenységek teszik ki: nagyon sokat utaznak, idejük java részét munkaerő toborzással, teljesítmény-értékeléssel és karrier-tervezéssel töltik.

A „*szakértői megközelítés*” („expertise approach”) esetén a vezető legfontosabb felelősségének azt tartja, hogy kiválasszon és elterjesszen a vállalaton belül egy szakterületet amely a kompetitív versenyelőny forrása. Ennek megfelelően idejének legnagyobb részét a szakterület művelésének és tökéletesítésének szenteli, vagyis tanulmányozza az új technológiai kutatásokat, elemzi a versenytársak termékeit valamint mérnökökkel és ügyfelekkel tanácskozik.

A „*doboz megközelítés*” („boks approach”) esetén - ez tulajdonképpen egy felügyelő-ellenőrző típusú magatartás - a vezető meggyőződése, hogy úgy tudja leginkább a szervezet értékét növelni, ha egy világos ellenőrzési - pénzügyi, kulturális, vagy mindkettő - szettet (készlet, csoport) hoz létre, kommunikál és monitorizál. Idejének nagy részében az eltéréseket ellenőrzi. Részletes, előíró szabályzatokat, eljárásmodokat (folyamatokat) dolgoz ki és megerősíti, jutalmazza az óhajtott (kívánt) magatartást. A megkérdezett

vezetők legnagyobb aránya - harminc százaléka - ennek a vezetői megközelítésnek az elkötelezettje.

A „*változtatási megközelítés*” („change approach”) esetén, ellentétben a stratégiai beállítottsággal, ahol a vezető a kitűzött cél elérésére fókuszál, ebben az esetben az oda vezető folyamatok kerülnek előtérbe. Idejének több mint 75%-át beszédekkel, megbeszélésekkel és egyéb, a változásra ösztönző, motiváló kommunikációval tölti. Jelentős időt tölt „terepen”, tartva a kapcsolatot a legszélesebb érdekeltségi körrel (stakeholders): az ügyfelekkel, befektetőkkel, beszállítókkal és alkalmazottakkal.

Ahogy azt a kontingencia elmélet is állítja, a vezető munkája során nem egyetlen, kizárólagos beállítódás elkötelezett híve. Azonban az ismertetett kutatás szerint mindig van egy domináns, a döntéseket és a tevékenységet meghatározó beállítódás, ami idővel változhat, tekintettel, hogy a vállalat is egy fejlődő szervezet, egy folyamatosan változó környezetben.

*Champy* (2000) is felteszi a vezetés újjáalakítását tárgyaló könyvében a kérdést: mi is a vezető munkája? Rámutat, hogy a változó piac, az új technológiák, az új konkurencia, és az egyre igényesebb ügyfélkör együttesen kikényszerítik a működés - és így a vállalat vezetésének - magasabb hatékonysági fokát. Ezért a vezetési folyamatokat, illetve azok változtatási szükségességét is folyamatosan vizsgálni kell. A döntő változtatások időszakában a vezetőnek öt tevékenységi szinten kell eredményesnek lennie:

- **Mozgósítás**

A mozgósítás célja, hogy a dolgozók a nyitottak legyenek az újjáalakításokra és változásokra, azokat elfogadják, készek legyenek azt elősegíteni. A változtatásokkal előidézett perspektívák kiváltotta pozitív érzések miatt a újjászervezések mobilizáló hatásúak lehetnek. Ezért a vezetők egyik legjelentősebb feladata - különösen a fejlődő, növekvő kis- és középvállalatok esetén - életben tartani az indulás szellemét, amikor is mindenki tisztában volt minden egyes lépés jelentőségével.

- **Felelősségteremtés**

A vezetőnek néha hagynia kell a dolgokat a maguk útján haladni. Ehhez szükséges a vállalati kultúra garantálta bizalom és a felelősség megosztása, sőt felelősségteremtés

(empowerment) az arra alkalmas személyek esetében. A felelősségteremtés a legtöbb esetben azonban csak a felelősség „eltolására” tett kísérletet jelenti.

A sikeres felhatalmazáshoz belső elkötelezettségre van szükség, vagyis az ügy mellett önszántukból kell, hogy elkötelezzék az emberek magukat. Az alkalmazottakat be kell vonni a munkával kapcsolatos célok kitűzésébe, a célok elérési módjának meghatározásába és a részcélok rugalmas kijelölésébe. Csak azoknál az embereknél alkalmazható, akik maguk szeretnék munkájuk teljes felelősségét átvállalni.

- Célok meghatározása

A vezetői funkciók közül a célok meghatározása a leginkább megkerülhetetlen. Úgy a rövid, mind a közép és hosszú távú célkitűzéseket meg kell fogalmazni. Olyan célokat kell kitűzni, amelyek állandó visszatekintésre készítetnek, egészen az első lépésig. Ez egybecseng a jövőkép-orientált stratégia-alkotás elveivel.

A vezetőnek fel kell tennie azt a radikális kérdést is: „Van-e egyáltalán értelme tovább csinálni?” E kritikai gondolkodás megalapozásának egyik legjobb módszere, a radikális, képszerűen megfogalmazható célok kitűzése.

- Mérés

Úgy a vállalati folyamatok, mind a vállalatvezetés hatékonyságának mérése nem feltétlenül árulja el, mit kellene tenni a jövőben. Következtetések nyilván levonhatóak belőle, de az értékeléseket megfelelő gonddal és kritikával kell végezni. El kell jutni a paradigmaváltásig: a mérést el kell mozdítani a hagyományos, belső mérés reflexéből a külső mérés irányába, az ügyfelek, a piac visszajelzéseinek felfogására, az azokra való reagálás kialakítására.

- Kommunikáció

A kommunikációnak a szervezeti kultúráról és az elvárt magatartásformákról, a kitűzött teljesítményekről, de mindenek előtt és elsősorban a mobilizálás mögötti célokról kell szólnia. Arról, hogy ehhez képest hol állunk, és hogy miért teszünk bizonyos dolgokat, miben szolgálják ezek a vállalati célokat.

A kommunikációnak a kis- és középvállalati stratégia-alkotásban, valamint a stratégiai vezetésben is kitüntetett szerepe van.



A vállalat céljainak és kultúrájának kommunikálása a vezető egyik első számú, permanens és nagy prioritású feladata. Nem szorítkozhat általánosságokra, a változások eredményességét és az elkötelezettség növelését kell szolgálja és a hitelességet kell alátámaszta.

Champy ugyanakkor rámutat, hogy *sokkal nagyobb fegyelemre van szükség a vezetési folyamatok újjáalakításához, mint a működési folyamatokéhoz*. A vezetési folyamatok - mivel azok kevésbé kézzelfoghatóak - hatása nem mindig érzékelhető közvetlenül, de megjelenhet visszajelzésekben, különböző kommunikációs csatornában és a viselkedésben.

*Baracskai és Velencei (2004)* szerint a vezető a vállalat a gazdasági hálózat egészében tevékenykedik, vonzóvá teszi azt és elősegíti a hálózati együttműködést. Széles ismeretei alapján „homályosan” elképzeli a jövőt, és alapvetően a változással foglalkozik, a „mit” kérdésre keresi a választ.

A vezető „követője” a menedzser, aki működtethető folyamatokat épít az elképzelésekből, kezeli azok komplexitását és figyeli megvalósulását. Koordinálja a döntési csomópontokat, irányít és allokálja az erőforrásokat.

Mivel a jól leírt, strukturált termelési és pénzügyi folyamatok nélkül működésképtelen a vállalat, de elképzelés nélkül viszont működhet, megjelennek a Kotter-i értelmezésben a „túlmenedzselt, de alulvezetett” vállalatok.

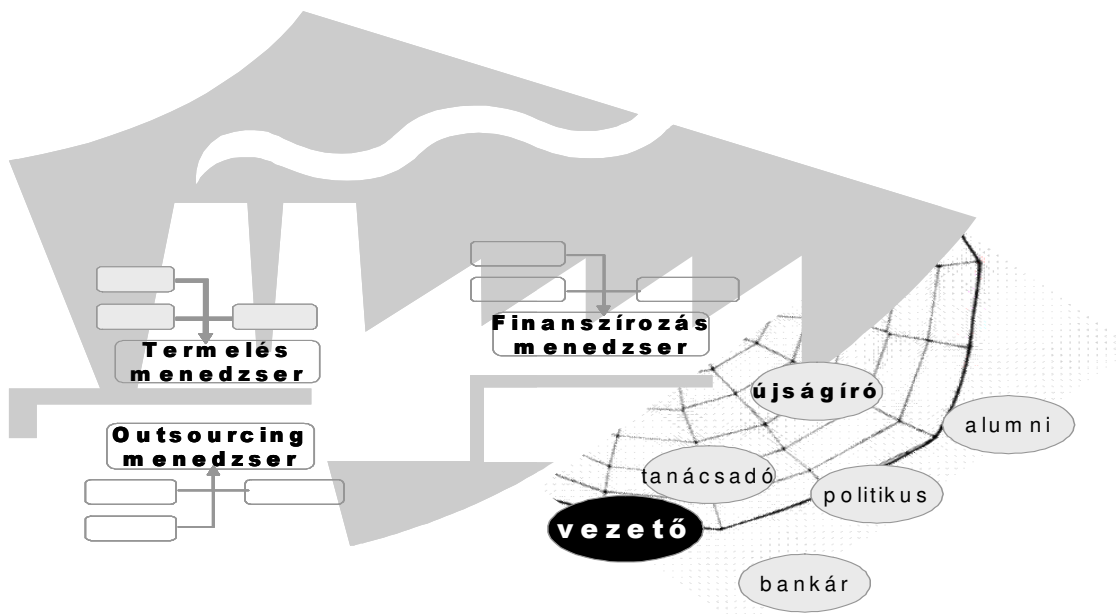


11. ábra: A vezető és a menedzser szereposztása

Forrás: Baracskai-Velencei 2004

Az organigráfok modern szervezeti ábrák, amelyek nem a klasszikus hierarchia struktúráját mutatják, hanem a vállalat folyamatait szemléltetve, a jövőképeknek megfelelő képbe ágyazva, a vállalati működés döntési csomópontjait és folyamatait szemléltetik. Baracskai megállapítja, hogy a vezető „a vállalat kapuján kívül” helyezkedik el. Vagyis a bankárok, újságírók, politikusok, tanácsadók körében képviseli, teszi vonzóvá vállalatát, lobbizva termékei, szolgáltatásai értékesítéséért.

Baracskai és Velencei bemutat egy vállalati organigráfot (BARACSKAI – VELENCEI 2004) amit Mintzberg organigráf-elképzelése alapján rajzol fel:



12. ábra: A vállalat organigráfja

Forrás: Baracskai-Velencei 2004

Látható, hogy az organigráfon a vezető a „gyárkapun kívül” helyezkedik el.

Természetesen a vezetőnek is részt kell venni – néha – a kapun belüli ad-hoc döntési csomópontokban. Azonban ahol a döntések nincsenek szigorúan a „kapun belül”, ott a vezető összeköti e döntési csomópontokat és létrejön a hálózat.

*A menedzsereknek nagy szükségük van arra, hogy kilépjenek a mindennapokból, és eltöprengjenek, reflektáljanak a mindennapokon (GOSLING – MINTZBERG 2004). Az eseményekből csak akkor lesz tapasztalat, ha mélyen elgondolkodnak rajtuk. A múltbeli*

tapasztalatok feldolgozásával nyerhetik el a víziók – részletről részletre – végső formájukat.

A szervezet menedzselése érdekében a vezetőnek elemző gondolkodásra is szüksége van. Az elemzés során kibontja az összetett jelenségeket, alkotórészeire szedi. Az eredményes elemzés kulcsa a felülemelkedés a konvencionális megközelítéseken, hogy tiszta képet kaphasson a szervezetre gyakorolt hatásáról. Az analitikus gondolkodásban túl kell lépni a felszínes és egyszerű technikán, és számításba kell venni a puha adatokat is.

*A cégek és így a KKV-k esetén is a vezetők munkájának nagy hányada operatív, menedzselési, legtöbb esetben „tűzoltás” jellegű. A tűzoltás azonban nem nyújt végleges megoldást a problémákra, ugyanakkor könnyen felemészti a vállalat erőforrásait (BOHN 2001). Amennyiben sok az operatív probléma, a vezetőknek nincs idejük és energiájuk végleges megoldásokat találni egy-egy problémára. A szerző szerint tűzoltásra utal, ha az alábbi pontok közül legalább három ismétlődően előfordul a vállalatnál:*

- Nincs elég idő az összes probléma megoldására;
- A megoldások nem véglegesek;
- A problémák ismétlődnek és megsokszorozódnak;
- A sürgősség súlyosabban esik latba, mint a fontosság;
- A problémák nagy része krízissé válik;
- Ingadozik a teljesítmény.

A XXI. századi dinamikus üzleti környezetben a felelős vezetők legfontosabb feladata a fejlődés biztosítása és a váratlan események kezelése. Be kell látni, hogy feszült helyzetekben a vezető tűzoltás-jellegű tevékenysége nem tekinthető irracionális reakciónak. A cél mégis a problémák alapos kezelése, végleges megoldása.

A tűzoltás negatív következményeinek elkerülése alapvetően egy problémamegoldó kultúra meghonosításával érhető el. A problémamegoldó kultúra azzal teremthető meg, ha csak akkor foglalkoznak egy problémával, ha:

- lehetőség van a gyökereinek a felderítésére és az érvényes megoldás megtalálására;
- fontossági sorrendet tudnak felállítani;

- realisztikus határidőket tudnak beállítani;
- nem jutalmazták a túzoltást.

Habár a szerző a „túzoltást” a gyártás és termékfejlesztés területén tanulmányozta, mint „benchmarking”, a vezetés területén is megfontolandó tanulságokkal bír.

### **5.5. A kis- és középvállalatok vezetéséhez szükséges képességek evolúciója**

Miután tanulmányoztam, hogy mivel foglalkoznak naponta a vezetők, megvizsgálom, hogy a napi teendőik ellátásához milyen képességekre van szükség.. A későbbiekben külön megvizsgálom a szükséges vezetői képességek változását és milyen tendenciákat sikerül felfedni a vállalati életciklus fejlődése alatt.

A vezetéselméletek fejlődése során – a klasszikus irányzattól kezdődően - bizonyos tulajdonságok jól érzékelhetően hangsúlyozódtak.

- Érzékelhető a vezetés „humanizálódása” valamint a munkaerő szerepének egyre szélesedő fontossága;
- A szaktudás mellett növekedett az általános ismeretek – közöttük a humán ismeretek – együttes fontossága;
- Egyre nagyobb számú szakirodalom elemzi a nyitottság, az érzékenység, az empátia és a rugalmasság fontosságát a sikeres modern vezetői személyiségjegyek között;
- Korunk összetett fejlődési környezetében egyre nagyobb szerepet kap a bizonytalanságok és a folyamatos változások kezelésének, valamint a bonyolult összefüggések megértésének és megoldásának képessége;
- A modern szervezetekben elengedhetetlen a kultúra-építés, az értékteremtés, az etikus magatartás, a viselkedéskultúra és a kreatív légkör megteremtésének és fenntartásnak képessége;
- A jövőkép-alkotás és elfogadtatás valamint a proaktív szemlélet és magatartás ma már minden hatékony vezető elengedhetetlen képessége;
- A szociológiai hálózatkutatások bizonyítják, hogy a vállalat – úgy belső, mint külső - kapcsolatrendszerének építése, fenntartása és fejlesztése a felső vezetők egyik legjelentősebb feladata;

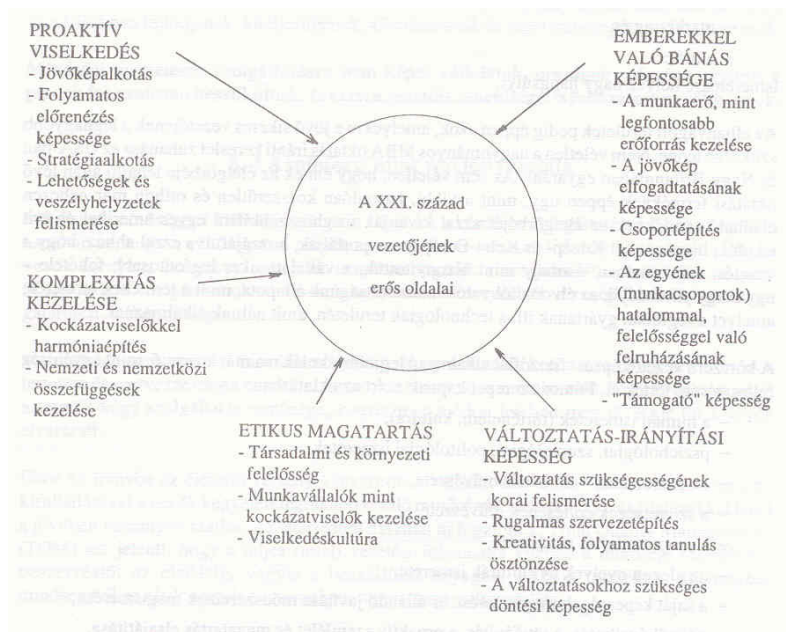
- A növekedés, a fejlődés, a megújulás és a folyamatosság, a „tanuló szervezetek” létrehozása érdekében egyre fontosabb a „mentor” és „coach” szerep vállalásának képessége. Egyre nagyobb jelentőséget kap – főleg a középvállalatok és a növekvő kisvállalatok esetében – a vezetés átöröklése, a megkerülhetetlen paradigmaváltást (legfőképp a tulajdonosi és vezetői funkciók szétválasztása esetén) megvalósító vezetőváltás (vagy „öröklés”) szükségességének felismerése.

Ahhoz, hogy a modern vezető hatékony legyen, szükséges, hogy kellő jártasságot mutasson a különféle képességek területén. *A vezetőknek általánosságban az emberi kapcsolatokban való jártassággal, valamint szakmai és technikai készségekkel kell rendelkezniük* (GUBA, 2008).

Az emberi kapcsolatokban való jártasság: képesség másokkal együtt dolgozni, vezetni, befolyásolni és motiválni a beosztott alkalmazottakat. Az emberi erőforrás a legtöbb szervezet kulcstényezője és a vezetői munka kiemelkedő feladata rávenni az embereket, hogy saját céljaik elérése mellett a vállalat célkitűzéseit maradéktalanul megvalósítsák. Ezért kiemelkedően fontos, hogy a vezetők képesek legyenek hatékonyan együttműködni kollégáikkal és beosztottaikkal.

*A vezető szakmai és technikai készsége* azért fontos, hogy képes legyen olyan meghatározott tudást, technikákat és eljárásokat értelmezni és alkalmazni, amelyek szükségesek a különböző munkafeladatok meghatározásához és sikeres elvégzéséhez. A technikai készség a vezetés munkáját tekintve nagyobb jelentőségű a szervezet alsóbb szintjein illetve az operatív vezető személyek esetében. Ezen a szinten a vezetőnek képesnek kell lennie arra, hogy részletes technikai segítséget nyújtson annak érdekében, hogy az üzem, az iroda vagy a részleg zökkenőmentesen működjön. Fontos azonban, hogy a felsőszintű, stratégiai vezetők is fel tudjanak mutatni bizonyos szintű technikai hozzáértést, azonban ezek a készségek nem annyira fontosak, tekintettel munkakörük általánosabb jellegére.

A mai, korszerű, képzett és tapasztalt vezető a 13. ábrán szemléltetett tulajdonságokkal, képességekkel és készségekkel rendelkezik:



13. ábra: A XXI. század vezetőjének erős oldalai

Forrás: Csath 1994

A vezetőképző iskolák a közelmúltig az oktatott tananyagok, témakörök többségében a képzés során elsősorban a speciális, funkcionális ismereteket fogták át, vagyis elsősorban:

- a pénzügyi,
- számviteli,
- marketing és
- elméleti ismeretekre helyeztek nagy hangsúlyt.

A korszerű vezetőképzési filozófiát alkalmazó legjobb iskolák ma már a vezető, mint egyéniség fejlesztésére tértek át. Fontos szerepet kapnak ezért az oktatásban :

- a humán ismeretek (történelem, kultúra);
- a pszichológiai, szociológiai, politológiai ismeretek;
- az emberekkel való bánás művészete;
- a szövetségek építésének művészete;
- a csoportalkotás módszerei;
- az idegen nyelvek és kultúrák ismerete;
- a saját képességek megismerése és állandó javítása módszereinek megismerése;
- a jövőképzés, a jövőépítés, a proaktív szemlélet és magatartás elsajátítása;

- a mások megértése iránti igény kifejlesztése;
- a rendszert külső szemlélőként is elemezni, vezetni képesség fejlesztése. (CSATH, 1994)

Talán ez utóbbi fejezi ki legjobban azt a lényeges változást, ami a vezetési módszerek területén zajlik. Ez azt érzékelteti, hogy a vezető egy bizonyos távolságra van az emberektől, a „gyárkapun kívül” (BARACSKAI, 2004), látja mi folyik, de csak akkor avatkozik be, ha arra kérik, vagy ha arra szükség van, mert a "terepen lévők" nem tudják a problémát megoldani.

### **5.5.1. A KKV-k menedzsmentje az életciklus evolúció mentén**

Az alapító-tulajdonosok, akik egyben a KKV vezetői is - a vállalati életciklusok első szakaszaiban -, a vállalat „motorjai”. Általában személyesen látják el a cég menedzselésével, irányításával kapcsolatos összes feladatot, de legalábbis közvetlenül irányítják azokat. Igazi kulcsemberek, akiknek a jelenlétét sérülés nélkül a vállalat nem tudja tartósan nélkülözni. Ha betegség, tragédia vagy egyéb okból a kulcsszemély elhagyja a vállalatot, az általában a teljesítmény komoly visszaesését vonja maga után. Az utódlás problematikájával a legtöbb esetben nem, illetve megkésve foglalkoznak.

A KKV-k életciklusuk első szakaszaiban nem engedik meg maguknak, hogy széles körű professzionális menedzsment és tanácsadók segítségével irányítsák a vállalatot. Ugyanakkor megállapítható, hogy a növekedés egy bizonyos szakaszában ez elengedhetetlen. Sokkal nagyobb valószínűséggel hoz rossz döntést a KKV „mindenható” vezetője, mint a - a nagyvállalatokra jellemző - több főből álló szakképzett és erőforrással jól ellátott menedzsment.

***A vállalat életciklus modelljében a vezetés is változik – ideális esetben - egyik szakaszból a másikba lépéskor.***

A csecsemőkorú szervezetben olyan vezetőre van szükség, aki kockázatvállalásra és eredményre orientált, cselekvő beállítottságú. A gyerekek-gyerekek vállalatnál már nem csak

rövid távú eredményekre, hanem perspektívára is szükség van. E szervezetekben dominálnia kell a vezető vállalkozási stílusának és alkalmasságának.

Elemézve egy jelentős növekedés előtt álló, a vállalati életciklus növekedési részébe pozícionált vállalatot (Apple Inc.), ahol az első számú vezető rendkívüli meghatározó szerepű és minden mozdulata (így betegségéről szóló hírek is) jelentősen befolyásolja a vállalat (tőzsdén jelzett) értékének mozgását, kirajzolódik egy vállalkozó típusú (entrepreneurship) vállalatvezető profilja (BURROWS 2009). A vezető, mint kulcsember, a következő szerepeket tölti be:

- Marketing-guru – ötletei meghatározóak arra nézve, hogyan kell technológiai termékeket piacra dobni;
- Fődöntnök – részt vesz és ellenőrzést gyakorol a heti menedzseri értekezleteken. Néhány vezető társaságában maga hozza meg úgy a nagy horderejű, stratégiai döntéseket, mint a legapróbbaknak tűnőket, pl. a bemutató üzletek burkolatának színére vonatkozóan;
- Perfekcionista – űzi-hajtja az embereit, hogy elegáns, ikonikus termékeket alkossanak;
- Innovátor – a termékek diverzifikálása helyett az iPhone innovációs jellegével aratott sikert;
- Prezentátor – a hatásos prezentációk mestere, nagy hangsúlyt teremtve a mindenkori újdonságok publicitásának;
- Érdekérvényesítő – elérte, hogy a mobilszolgáltatók ne szabják meg, milyen szoftverek installálhatók a készülékre, így elkezdhetette forgalmazni az új alkalmazásokat. Szoftverfejlesztési stratégiája segítségével a mobiltelefon átalakul nagyteljesítményű, mindenféle alkalmazás futtatására képes számítástechnikai eszközzé;
- Agitátor – jelentős befolyást gyakorol az alkalmazottakra és a külső partnerekre, meg tudja őket győzni arról, hogy képesek beszállni valamilyen új üzletbe (pl. zenelejátszók vagy mobiltelefonok a számítógépek mellett) és képesek lesznek újraírni a piaci verseny szabályait. Ezt tartják a legnagyobb értékének.



Kevésbé a vállalat méret, annál inkább az életciklus-szakasza szerint meghatározott „gyerünk-gyerünk” stádium által determinált és sikeresen alkalmazott vezetési stílus határozza meg a vállalat sikerét.

A nehézségek akkor kezdődnek, amikor a vállalat átlép a „serdülőkorba”. A hangsúly ekkor már áttolódik a rendszerekre, a vállalatpolitikára és az adminisztrációra. Itt már más milyen képesség és képzettség szükséges.

Az életciklus első szakaszaiban a vállalkozó típusú vezetők cselekedetei „forradalmi jellegűek és rövidtávúak”, míg az érettebb életciklusok adminisztrátor típusú vezetőinek cselekvései „evolúciós” természetű, „hosszú ideig tartó” jellegűek (MINTZBERG et al. 2005).

*Az alapítók rendszerint felismerik azt a szükségletet, hogy a stafétabotot át kell adni egy adminisztrátor-típusú vezetőnek, annak érdekében, hogy biztosítva legyen az egészséges átmenet a serdülőkorra.*

Az utódlás azonban nem mindig zökkenőmentes.

### **5.5.2. A vezetés utódlásának biztosítása – a KKV sikeres életciklus-evolúciójának záloga**

Az utódlás fontosságával tisztában vannak a vezetők, azonban nem tekintik elsődleges prioritásnak az utódnevelést és -szervezést.

A növekedésorientált KKV-k esetében az utódlás problémája nem csak akkor és azért kell, hogy folyamatosan aktív problematika legyen, ha az alapító-vezető teljesen visszavonul. A vállalat - ha már egy bizonyos szintre növekedett -, alapító-vezetője egy személyben nem lehet stratégia és operatív irányító is. Ajánlott az operatív vezetést professzionális, képzett vezetőkre bízni a stratégia alkotásának, a cél kitűzésének feladatait megtartva vagy ezek meghatározásában rendszeresen proaktívan részt venni.

A vállalatoknak, a növekedés egy bizonyos fázisában a családi jellegű üzletmenetről hatékony középállalattá kell átalakulni. Szervezeti szinten adottak a viszonylagos jól informáltság és a kölcsönös egyéni szimpátiákon alapuló kohézió. Abszolút mértékben az információ mennyisége megnő. A növekedéssel az információ-ellátottság relatív értelemben csökken. Az áradó információtömegbe is több „salak” kerül be, így a csökkenés még nagyobb mértékűnek hat. Ugyanakkor azonban, az egyén szintjén a teljeskörű informáltság valószínűsége hatványozottan csökken. Aki korábban jól informáltnak, így maximálisan kompetensnek érezte magát, most csalódott és sértődött (LOVAS 2007).

A Lege Artis magyarországi kérdőíves és szociometriai esettanulmányai szerint (LOVAS 2007) *a kis- és középállalatok vezetői komoly szakmai tudással és nagy élettapasztalattal rendelkeznek, de híján vannak a vezetői, menedzseri ismereteknek.* A multik esetében pont fordított a helyzet: ott a menedzseri ismereteket tartják nagy becsben, míg az élettapasztalat, az emberismeret, alig nyom valamit a latban. A KKV vezetők nem priorizálnak, nem delegálnak, nem dicsérnek eléggé és nem kellően asszertívek. A KKV vezetők aktívan részt vesznek az operatív munkában, így számukra minden egyenrangúan fontos. Azonban ezáltal a beosztottak képtelenek lesznek rangsorolni a feladatok között. Ez fokozza a bizonytalanságérzetet, csökkenti a dolgozók önbizalmát és munkájuk iránti elkötelezettséget. A rosszul felfogott vezetői szerepeket tetézi, hogy hiányos visszajelzéseket adnak, nem dicsérik az alkalmazottakat, nem megfelelően motiválnak. Mindez a szervezeti kultúra részévé válik, hiszen a felső vezetők modellül szolgálnak a többi vezető és az ott dolgozók számára. Ugyanakkor a dolgozók jobbjára a szakértelmet értékelik, a vezetői kvalitásokat kevésbé ismerik el. A menedzseri funkciók leértékelése azonban a delegálás ellen hat, hiszen a vezetőnek „bizonyítania” kell, hogy ért hozzá, szakértő benne (is). *Így keveredik a szakértői és vezetői szerep, és jelentéktelenebbé válik a stratégiai gondolkodás vagy akár az önálló döntéshozatal is.*

Föltehető a kérdés: vajon a vezetőnek inkább alkalmazkodnia kell a szervezethez, vagy versengő módon saját szempontjait, szakmai meggyőződését kell érvényre juttatnia? Bizonyos mértékig mindkettőre szükség van, ám a profi vezetőktől elméletileg mégis inkább asszertivitást, „versengést” várnánk. A kutatás és esettanulmányok eredményei, következtetései azonban azt mutatják, hogy magasra értékelik az alkalmazkodás jelentőségét és alacsonyra a vezetésre való törekvést. Ez a konstelláció, a túlzott elfogadás,

megértés, empátia a beosztottakkal szemben *nem kedvez a vezetői kompetenciák érvényesülésének, nem segíti a delegálást, az ellenőrzést, a motiválást.* A hatékony vezetés szerves része a konfliktusok vállalása, merthogy viták, ütköztetések nélkül nem képzelhető el hatékony és eredményes vezetés.

A Lege Artis kutatásai azt is mutatják, hogy vállalaton belül a dolgozók többsége elégedetlen a vállalaton belüli együttműködéssel, azt sokan akadozónak, nehézkesnek ítélik. A szervezeteken belüli kooperáció kevésbé a szabálykövetés, formális struktúrák tiszteletben tartása a jellemző, hanem inkább az informális, személyi kötődésű viszonyok a meghatározóak. Az azonnali, a formális munkarendbe nem illő reakció általában felesleges ütközésekhez vezet, szélsőséges esetben szervezeti káoszhoz vezethet. Így együttműködés helyett a nyers, sokszor egyéni érdekérvényesítés során „az erősebb legyőzi a gyengébbet”.

A növekedési fázisban lévő vállalatoknál a szervezeti („puha”) tényezőket is fejleszteni kell. A kézi vezérlésről át kell állni a formalizált működésre. A formális struktúrák tiszteletben tartása és tartatása vezet el az eredményesebb vállalaton belüli együttműködéshez, kooperációhoz, valamint a hatékonyabb információáramláshoz. A felelősség és a feladatok delegálása, a világos prioritások szerinti irányítás javítja a szervezeten belüli kohéziót, ami előbb-utóbb visszahat a vállalat teljesítményére.

A vállalati működés Charles Handy (1986) szerint különböző kultúrákban valósul meg:

- *Hatalomkultúra* – az ilyen szerkezetben a vezető, ha mindent meg tudna csinálni egyedül, meg is tenné. A szervezet az ő személyes kiterjesztése. A légkör humánus, szóban intéznek el mindent, a vezető megvédi embereit és képes átadni lelkesedését;
- *Szerepkultúra* – a szerepek, felelősségek és feladatok meghatározottak, a kommunikáció formális, ellenőrzési és értékelési folyamatok zajlanak. A szervezet biztonságosan és előre megjósolható, kiszámítható módon működik. A szerepkultúrát meghonosított vállalatok jól birkóznak meg a rutin feladatokkal, de nehezükre esik a változás;
- *Feladatcultúra* – elsődleges érték a szervezeten belül a feladatok megoldása. Fontosabb a cél elérése, a feladat végrehajtása, mint a tevékenységek aprólékos szabályozása;

- *Személyiség kultúra* – kisebb, speciális szervezetek esetében, amelyek központi alakjai a kiemelkedő szaktudással rendelkező személyek, akik lényegében az infrastruktúra biztosítására alakítanak sajátos szervezetet (ügypédi irodák, kisebb méretű tanácsadó szervezetek)

A vizsgált hazai KKV-nál (LOVAS 2007) azonban ellentmondásos a helyzet, a fenti kultúrák *keveredése* tapasztalható: a felső vezetők hatalomkultúra szerint végzik a munkájukat, míg a szervezetek szerepkultúra szerint működnek. Több cégnél okoz gondot a kézi vezérlés. A beosztottak úgy érzik, a vezetők túl sok mindennel, túl részletesen foglalkoznak. A szervezeti kultúrák keveredése vezetési problémák sorát indítja el. A feladatok meghatározó részét a felső vezetők végzik, míg a többi menedzser nem rendelkezik a szükséges jogosítványokkal, így ők igazából nem vezetnek - csak „félvezetők”.

Az utódlás dilemmája egy érzelmektől fűtött hatalmi harc, egy lélektani dráma (CIAMPA–WATKINS 2001). A korábbi vezető nehezen tud elszakadni a bársonyszékétől. Bizonyos értelemben nem készült fel (vagy nem dolgozta fel), hogy átadja annak a cégnek a vezetését, amelyet ő hozott létre vagy futtatott fel, amely a keze alatt lett azzá, ami, amelynek a felépítésével annyit küszködött. Az utód ezáltal frusztrálódik: ha túl rámenős, eltávolítja magától az elődjét, ha meg nem elég energikus, teljesítménye nem indokolja, hogy a vállalat élére kerüljön.

Az utódlás dilemmájának megoldása elsősorban az utód felelőssége és érdeke, mivel a továbbiakban majd neki kell a vezető szerepet gyakorolni. A szerzők négy módszert javasol a probléma megelőzésére vagy csillapítására:

- Az utód még mielőtt elkezdené a „másodhegedűs”, „betanuló” munkáját, tájékozódjon, mennyire áll érzelmileg készen a vezető pozíciója átadására, tényleges-e az elhatározása;
- Legyen elsőrangú prioritású a vezetővel folytatott kommunikáció. A beszélgetés hatásos gyógyír az örökös dilemmára. Az utód rendszeresen kísérje el a vezetőt az üzembe, az ügyfelekhez. Kezdeményezzen rendszeres megbeszéléseket az üzlet áttekintésére és elsősorban kérdésekkel, kevésbé állításokkal készüljön a beszélgetésekre;

- Alakítson ki maga körül egy kiegyensúlyozott személyi tanácsadó hálózatot, amely átsegíti őt a vezetőváltás stratégiai és személyes buktatóin. Olyan külső és belső tanácsadókból szervezzen hálózatot maga köré, akik stratégiai és operatív tanácsokkal szolgálhatnak. A tanácsadók kizárólag az utód érdekét kell szolgálják. A külső tanácsadók a vállalaton kívüli mentorai, kollégái és barátai közül kell kikerüljenek. A belső tanácsadók rálátással kell bírjanak a vállalat folyamataira, előéletére, politikájára, kultúrájára és rendelkezzenek a szükséges technikai tudással. A tanácsadói hálózat jó mediátori kapcsolat lehet az előd vezető és az utód között is;
- Koncentráljon saját szakmai céljaira és ne az azokat körülvevő érzelmi csapdákra. A cél nem az előd vezetővel való játszma megnyerése, hanem hogy a vállalat élére kerüljenek és előrelendítsék azt. Fejlesztenie kell empátiás készségét, hogy megértse min meggy keresztül az előd vezető, ezáltal érzelmeit kordában tudja tartani.

Ciampa és Watkins megállapítják, hogy elrontott vezetőváltások nagy gyakorisággal következnek be. A vizsgált vállalatok esetében a kiszemelt külsős utódok 75%-a nem jutott fel a csúcsra. A belsős utódok valamivel jobb helyzetben vannak, nekik felét előléptették vezérigazgatóvá.

Az örökös dilemma dinamikája már akkor elkezdődik, amikor az utód elkezd a „betanulás” szakaszát. Ha kívülről érkezik, elkezdődik egy intenzív betanulási folyamat, el kell sajátítania, miként dolgozhat a számára még ismeretlen vállalati kultúrában. El kell érnie, hogy azok is tiszteletben tartsák, akik esetleg a helyére pályáztak. Intenzív kapcsolatot kell kialakítania az előd vezetővel. Ha belsős, akkor újra kell alakítania a szervezeten belüli kapcsolatait, mivel korábbi kollégáinak és főnökeinek is vezetője lesz. Módosítania kell a róla kialakult képet, módosításokat kell bevezetnie, magasabb követelményeket kell állítania a dolgozók számára és sok időt kell eltöltenie az új érintettekkel. Nem utolsó sorban át kell szerveznie a menedzsment csapatot, vagy újat létrehozni, akár külsősök bevonásával és belsősök előléptetésével.

Az előd vezető szempontjából három szakasz különböztethető meg:

- Az első szakaszban örömmel tölti el, hogy megtette a kötelességét, megoldotta az utánpótlást;

- A második szakaszban fokozatosan növekvő kényelmetlenségérzet és egyre nagyobb ellenállás lesz úrrá rajta, amikor az utód változtatásokba kezd. Szembesül azzal, hogy döntéseket ad át egy olyan személynek, akinek – habár bizonyos, hogy elég jól vezeti a vállalatot – más a stílusa és mások a prioritásai. Habár meggyőződése még mindig a váltás szükségessége, ez nem csökkenti érzelmeinek intenzitását. Ebben a szakaszban szembesülnek azzal, mi lesz, ha visszavonulnak? Mivel az alkalmazottak hősként tisztelik, a dicséretet megérdemeltnek látják és arra jutnak, hogy nélkülözhetetlenek a vállalat sikerének fenntartásában. Hősi önképük akadályozza a megváltást a létüket meghatározó vállalattól és úgy hiszik, a vállalat sem tud megenni nélkülük. Ugyanakkor az utód egyre nyíltabban tör a változtatások, az új stratégia felé és így a kommunikáció köztük megromlik;
- Itt következik be a harmadik fázis: az aktív ellenállás szakasza. Habár az utód ilyenkor már úgy érzi, felkészült a színre lépésre, az előd a legkisebb hibáját is a kudarc bizonyítékaként használja fel annak bizonyítására, hogy nem érdemes a bársonyszék elfoglalására. A kialakult konfliktus következtében a leggyakrabban az utód az, aki távozik.

A generációváltás szempontjából a Capitol Consulting Kft tanulmánya a magyar KKV alapító-tulajdonos-vezetőket két típusba sorolja (SZIRMAI 2007):

- Az első csoport kifejezetten a kapcsolataira építette a céget. Személyesen rajta múlik az üzlet sikere, így őt a legképzettebb menedzser sem tudja helyettesíteni. Tehát lehetetlen a generációváltás. Ekkor egyetlen út van: a megtermelt profit segítségével teljesen más területre lép be a társaság, amit már át lehet adni képzett menedzsereknek, vezetőknek;
- A másik csoport az ösztönös cégalapító. Kevés az elméleti vállalatvezetői ismerete. Jellemzően bizalmatlan a külsős képzett vezetőkkel szemben és a vállalat irányításában sem akar „hátrább lépni”. Az ilyen, legtöbbször diktatórikus vezető nem teríti ki a kártyáit más előtt, ezért még kisebbségi külső tőkebevonásra sem hajlandó, ezáltal korlátozza a cég fejlődését. A vállalatbirodalmat felépítő, idegenekkel bizalmatlan cégalapítók ezért gyermeküket teszik vállalatvezetővé. Az egyik leggyakoribb hiba, hogy túlértékeli vagy túl korán, képzetlenül teszi meg vállalatvezetővé.

Az utódlást jól előkészített műveletté kell tenni, amelyben a lehető legkisebbre kell csökkenteni a szubjektivitást. Az utódlás egy többé-kevésbé hosszas folyamat kell legyen. Az üzleti partnereket meg kell ismerni, együtt kell velük elődnek és utódnak találkozni. Az előd visszavonulhat és csak a stratégiai kérdésekben vesz részt. Ugyanakkor értékelnie kell, hogy az új generáció a cégek megújulása érdekében innovációt, modern technológiát, új módszereket, eszközöket, termékeket hoznak a vállalatba, de ugyanakkor friss szellemiséget és lendületet is.

A tulajdonos, ha már kiválasztotta az utódot, legalább olyan ösztönzési szisztémát kell találjon, amely megközelíti a saját – tulajdonosi – érdekeltségi viszonyait (KOZMA 1992).

*Összefoglalva, a különböző tanulmányok néhány fontos tényre hívják fel figyelmet, kiemelve a következő lényeges pontokat:*

- *A vezetői munka nagyrészt részekre szabdalt, még sikeres vezetők esetében is. Ez némiképp ellentmond a hatékony vezetőről alkotott mindennapi képnek;*
- *A külső tevékenységekre szentelt időről, amely a vezető napjának akár ötven százalékát is kiteheti, a köztudat jócskán kevesebbet feltételez, és eredményességét alulértékeli. Fontos, mert a külvilág, vagyis a környezet, amelyben a szervezet működik, meghatározó a vállalat sikere és folyamatos, hosszú távú működése szempontjából;*
- *A vezetők munkaidejük jelentős részében operatív feladatokkal foglalkoznak;*
- *A munkaidőből hiányzik a hosszabb egybefüggő meditációs idő és ezzel összefüggésben a gondolkodásra-stratégiaalkotásra fordított idő kevés.*

***Fontosnak találom, hogy a kis- és középvállalat vezetője napi munkájának megszervezése során megtalálja az optimális egyensúlyt az operatív menedzselési és a stratégiai vezetési feladatok között úgy, hogy a vállalatot növekedési pályán tudja tartani és az életciklus szakaszok közötti váltás konfliktusait is kezelni tudja. Ennek érdekében folyamatosan képeznie kell önmagát és az utódlás megszervezéséről időben gondoskodnia kell.***

## 6. ANYAG ÉS MÓDSZER

### 6.1 Kutatási terv

A kutatási tervben TOMCSÁNYI (2000) útmutatása alapján felvázoltam a tervezett munka forgatókönyvét és ütemtervét. A kutatás logikai felépítését szemléltető algoritmus a 3. mellékletben kerül bemutatásra. A kutatási terv segítségével – amely egyúttal a tervszerűséget is biztosította - koncentrálni tudtam a párhuzamos fázisokra. A kijelölt határidőket néhol módosítani kellett, amiből kifolyólag a szekunder kutatás során szerzett információk (pl. KSH adatsorok) néhány esetben aktualizálásra kerültek.

A primer kutatásom célja - a megfogalmazott előfeltevések, valamint a már folyamatban lévő szekunder kutatásom megállapításainak tükrében – olyan, elemzésre alkalmas, kérdőívbe szerkesztett kérdés-sor összeállítása, amelyekre az adott válaszok - úgy tartalmilag, mint a válaszadók összetétele és számszerűsége alapján - jellemzőek lesznek a magyar KKV szektor reprezentálására.

A mintavétel technikája *a nem véletlen, hólabda mintavétel* (NARESH 2002). A válaszadók kiinduló csoportjai:

- A Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem (BME) MBA posztgraduális képzésének levelezőlistája (amely az összes, képzésen résztvevő, valamint a már végzett hallgatók is szerepelnek), amelynek aktív tagjaként a kérdőívet fölvettem és a vállalatvezető, volt évfolyamtársakat személyesen is megszólítottam, illetve kértem a kérdőív továbbküldésére;
- A gazdasági kapcsolataimból a KKV szektorban működő vállalatvezetőknek küldtem el a kérdőívet;
- A széleskörű üzleti kapcsolattal rendelkező gazdasági területen tevékenykedő jogász ismerőseimet kértem a kérdőívek továbbküldésére.

Így a megkeresetteken kívül újabb vállalatvezetői csoportokhoz jutott el a kérdőívem.

A hólabda mintavétel alkalmas technika olyan esetben, amikor olyan jellemzőket becsülünk meg, amelyek ritkák a sokaságban: a kérdőív által elért személy legyen vállalatvezető és az általa vezetett vállalat besorolható legyen a szigorúan definiált kis- és középvállalati kategóriába. Mivel a KKV szektor vállalatvezetőinek elérésére nem állt



rendelkezésre megbízható adatbázis, úgy értékeltem, hogy szemben a véletlen kiválasztással, ez a technika (eljárás) sokkal hatékonyabb lesz.

A hólabda mintavétel hátránya volt az időigényesség, valamint a nem véletlen mintavételre általánosan jellemző korlátozó megállapítások:

- az eredményekre vonatkozó pontosságról nem tesznek lehetővé objektív értékelést;
- nem tudjuk meghatározni, hogy milyen valószínűséggel kerülhetnek a mintába.

A fentiek alapján a minta reprezentativitására *korlátozó megjegyzést* teszek: a kapott becslések statisztikailag nem általánosíthatóak a sokaságra. Megállapításaimat csak a vizsgált csoportra vonatkozóan fogadom el teljes mértékben általánosíthatónak és nem tekinthetem azokat határozottan és egyértelműen a teljes magyar KKV szektorra jellemzőnek.

Tekintettel azonban, hogy a vizsgált sokaság egyes tulajdonságai egyeznek az ismert, a teljes KKV szektorra vonatkozó statisztikai kimutatásokkal (pl. a szolgáltatásokat végző illetve termelő vállalatok aránya a szektoron belül, az építőipari vállalatok aránya), a kapott eredményeket *megbízhatóan használhatónak* minősítem.

Az információs igényem meghatározását követően négy kérdéskört vizsgáltam. Az azonosító, kizáró jellegű kérdés - a vállalat megfelel a kis- és középvállalat kategóriának vagy nem - után négy fő kérdéscsoportba tagolva szerkesztettem meg a kérdőívet:

- A kis-és középvállalat fejlődésének státuszára, tőke-ellátottságára és megrendelői összetételére vonatkozó információk;
- A tulajdonosi illetve vezetői funkciók (státusok) összefonódására illetve különválására vonatkozó információk;
- A kis- és középvállalatok stratégiája;
- A kis- és középvállalatok vezetése - stílus, eszközök, professzionalitás, a napi tevékenység.

A kérdéseket úgy állítottam össze, hogy az előzetesen megfogalmazott hipotézisek későbbi vizsgálata során a kapott válaszokat értékelni tudjam.

A továbbiakban a kérdőív számozott kérdéseit (K1-K25) zárójelben jelölöm.

*a. A vállalat nagyságára, fejlődésének szakaszára, tőke-ellátottságára és megrendelői összetételére vonatkozó információk*

*A vállalat tevékenysége (K2)*

Célom azonosítani, hogy termelő vagy szolgáltató és melyik iparágba tartozik. A visszaérkező válaszokat osztályozom ezen megkülönböztetés szerint. Előfordulhat, hogy különböző iparágak, illetve a termelés-szolgáltatás összehasonlításban jelentős különbségek adódnak a vállalat nagyságbeli besorolását illetően: a vállalatok, különböző területeken, azonos foglalkoztatottsági szint mellett az árbevételük szerint lehetnek akár kis-közép, akár nagyvállalatok is. Összefüggésbe hozom ezen adatokat a vállalat tevékenységére, értékesítési rendszerére vonatkozó információkkal (K6 és K7), valamint a vállalat tevékenységének esetleges közvetítő jellegével (K8) és a vezető értékelésével is, a vállalat besorolását illetően (K5).

A kis- és középvállalati szektorba sorolásra vonatkozó válaszok szerinti információkat összehasonlítom a (K8) válasszal, azaz hogy a vezetőben milyen kép alakult ki vállalata nagyságrendjét, besorolását illetően.

*Az árbevétel 80%-át biztosító megrendelők száma (K7)*

Feltevésém szerint nagyon sok KKV egyetlen, vagy kisszámú nagyvállalat beszállítója, alvállalkozója, mely tény jelentősen befolyásolja a kis- és középvállalati szektor stratégiai viselkedését, azok optimális stratégiai vezetését. Ezért vizsgáltam az árbevétel jelentős volumenét (80%-át) biztosító megrendelők arányát. Bizonyos feltételek megváltozása (bérek emelkedése, adókedvezmények megszüntetése külföldi beruházók számára stb.) vagy a megrendelő beruházási-termelési stratégiájának megváltoztatása rendkívüli veszélyt jelenthet akár a kisvállalat léteire vonatkozóan is. Ezekben az esetekben nagyobb érzékenységgel kell követnie a KKV-knak a környezet változását, figyelniük kell megrendelőjük stratégiai viselkedésének minden rezdülését, költöztetés esetén fel kell készülniük arra, hogy kövessék beszállítóként akár a világ más helyszíneire is.

### *A vállalati tőke-ellátottság jellemzői (K9 és K10)*

Ezzel a kérdéssel azt próbálom felmérni, hogy alultőkésítettek-e vagy sem a megkérdezett vállalatok. Ugyanakkor arra is próbálok választ keresni, hogy a szükséges növekedéshez a kis- és középvállalatok honnan jutnak forráshoz. Megoldható-e a növekedés finanszírozása belső forrásból, vagy külső forrásokat kell ehhez bevonni, méghozzá hosszú lejáratú hitelek, támogatások, újabb tőkéstársak bevonásával, akár a megrendelők segítségével. Előfordulhat, hogy a szimbiózis jegyében, főleg egy „bolygó-típusú” KKV hathatós segítséget kapjon megrendelőjétől, amely akár átenged neki hatékony technológiát kedvezményes fizetési feltétellel, akár direkt vagy indirekt segítséget (pénzügyi, kutatás-fejlesztési, képzési stb.), vagy támogatást nyújthat. Ezen kérdéskör mélyebb tanulmányozásra került ott, ahol mélyinterjút is tudtam készíteni.

Vizsgálom a külföldi tőke részvételének (K13) esetleges kapcsolatát a vállalati tőke jellemzőivel (9), illetve a növekedéshez szükséges források eredetével (K10).

### *Milyen növekedési fázisban van a vállalat? (K1 és K11)*

Egy dinamikusan növekvő vállalat esetében, amennyiben a tulajdonosi és vezető státusok összefonódnak (K12), kívánatos ezen funkciók belátható időn belüli különválása. Ez a lépés tulajdonképpen a professzionális vezetés meghonosításának első stádiuma, amely a vállalat életében egy új korszakot generálhat.

Ha a vállalat *nincs már növekvő pályán*, annak van jelentősége, hogy milyen intézkedéseket fogantatosít hatékonyságának növelése érdekében (K11):

- változtat tevékenységi körén (bővít, esetleg leépíti tevékenysége egy részét)
- összpontosít alapvető tevékenységére és kihelyez kiszolgáló-kiegészítő tevékenységeket (outsourcing formájában)
- egyéb intézkedések (saját megfogalmazásban bejelölhető a kérdőívben)

*b. A tulajdonosi illetve vezetői funkciók (státusok) összefonódására illetve különválására vonatkozó információk*

### *A felső vezetők tulajdonrészei (K12)*

Ha a felsővezetőknek nincs tulajdonrészük, a vezetői funkció teljesen elkülönül a tőke tulajdonlásától. Ebben az esetben nagyobb az esélye a képzett, tapasztalt vezetők alkalmazásának, ezáltal a professzionális vezetési eszköztár alkalmazásának a vállalatnál.

Értékelésem szerint a KKV vállalatvezető nem meghatározó, 10% alatti tulajdonrésze is professzionális vezetést enged következtetni (mint alkalmazott vezető), azaz nem alapítóval állunk szemben, és ez a tulajdoni arány nagy valószínűséggel valamely ösztönző rendszer keretében alakulhatott ki. Kisebbségi tulajdonosként akkor van esélye valakinek felsővezetőnek lenni vagy maradni, ha bizonyít vagy bizonyított már a többség előtt, így élvezi bizalmukat. Amennyiben a hatékony növekedés céljából tőkebevonásra került sor és így lett kisebbségi tulajdonossá egy volt vállalat alapító, ugyancsak akkor maradhat felsővezető funkcióban, ha élvezi a befektetők bizalmát, akik általában a vállalat hatékonyságának, nyereségességének mutatói alapján döntenek.

#### *c. A kis- és középvállalatok stratégiája*

##### *Vállalati stratégia (K16)*

Fel szeretném mérni, milyen mértékben rendelkeznek a KKV-k írott, formalizált stratégiai tervvel és milyen arányban találunk bevallottan stratégia nélküli vállalatokat. Feltevésem szerint a legtöbb KKV-nak van egy határozott jövőképe anélkül, hogy ez megjelenne egy írott stratégiai tervben.

A KKV-k esetében elsősorban a kreativitásra építő, laza, részben formalizált *jövőkép-orientált stratégiaalkotás* alkalmazása a célszerű. A gyorsan változó környezetben a vezető feladata kezdeményező, proaktív magatartást tanúsítani, és ehhez összpontosítani a szervezet energiáit.

Ezen kérdéskör részleteire a mélyinterjúk során visszatértem.

Ugyanakkor vizsgálom azt, hogy a stratégia illetve jövőkép kommunikálása a munkatársak felé megtörténik-e (K24), összefüggésben a munkatársak vélt lojalitásával (K25).

#### *d. A kis- és középvállalatok vezetése - stílus, eszközök, professzionalitás*

*Előfeltevésem szerint a kis- és középvállalatok* - habár gyorsabb reagálásúak és a nagyvállalatoknál könnyebben végrehajtják elképzeléseiket - vezetésük sokszor ötletszerű és csupán a vezető/menedzser megítélésén alapulnak stratégiai fontosságú döntéseik. Ezt vizsgálom a vállalatirányításra és döntés-előkészítésre vonatkozó kérdésben (K17 és K23).

A vezetők/menedzserek (akik sok esetben egyben a tulajdonosok is) általában túlterheltek és viszonylag kevés vagy nem megfelelő információval rendelkeznek. Jellemző a formális tervezés valamint a professzionális menedzsment hiánya.

Összefüggéseket keresek a *formális* stratégia (K16) és a *tulajdonosi összetétel* (K14), a *döntések előkészítésének formális vagy informális preferenciái* (K17 és K19), a *vezetők napi elfoglaltságának szerkezete* (K20,) valamint a *vezetés stílusára* adott válaszok (K19) között. Vizsgálom a vezetők vezetési tevékenységre vonatkozó *képességét* (összevetve a vállalat profiljának megfelelő képzettséggel) (K18) és a *továbbképzési, fejlődési hajlandóságot* (K21).

A vezetés professzionalitásának megítélése érdekében vizsgálom a vezetők jutalmazásának módját. Abban az esetben, ha a vezető egyben tulajdonos is, és nem jutalmazza önmagát extra munkája vagy teljesítménye alapján (K22), arra enged következtetni, hogy nem számol saját energiájának költségével, vagy a gazdálkodás azt nem bírná el.

Egy tipikus munkanap elfoglaltságára vonatkozó kérdésben (K20) arra keresem a választ, hogy vállalatvezetéssel, vagy csak a menedzsment-funkciók gyakorlásával foglalkoznak a megkérdezett vállalatvezetők az alábbi megközelítésben:

*Vezetnek vagy menedzselnek - Kotter-i értelemben - a kis- és középvállalatok vezetői?*

A kérdőív, szerkezete alapján, többségében zárt, kis számban pedig nyitott kérdéseket tartalmaz. A zárt kérdések esetében előre meghatározott válaszokból (x jellel) választanak, míg a nyitott kérdések esetén saját szavaikkal válaszolnak. Ez utóbbiakat azért is választottam kisebb számban, mert nehéz feldolgozni, szövegelemzést és szubjektív értékelést igényel.

A válaszok feldolgozhatóságát szem előtt tartva (mérhetőség, számszerűsíthetőség) szerkesztettem a kérdéseket illetve a válasz-lehetőségeket.

A kérdések sorrendjének összeállításánál törekedtem a logikai tagoltság fenntartására.

A kérdőívek visszaérkezését követően az adatokat kódoltam és táblázatban rögzítettem (4. és 5. mellékletek), amely során folyamatosan adattisztítást és helyességi ellenőrzést is folytattam. Logikailag ellenőriztem, illetve kiszűrtem az esetleges ellentmondó válaszokat.

A mélyinterjú beszélgetéseket személyesen folytattam le. Ezek során sikerült egy-egy válasz vonatkozásában a válaszadó – esetenként a kérdés szándékával nem megegyező - értelmezésével is megismerkedni. A személyes beszélgetések alkalmat adtak a nem mérhető információk gyűjtésére, és a komplex kérdések kezelésére.

#### *Kvalitatív adatgyűjtés*

Primer kutatásom elkezdése előtt, kötetlen beszélgetések formájában, kvalitatív adatgyűjtést végeztem abból a célból, hogy a problémákat azonosítsam, azokhoz megfelelő információkat gyűjtsék és a hipotéziseim felállítását megalapozzam. Az interjúk előre tervezetten, ugyanakkor flexibilis és adaptív jelleggel, de kötetlen beszélgetések formájában történtek. Interjúim alanyai a KKV szektor első számú vállalatvezetői voltak.

#### *Kvantitatív adatgyűjtés*

A kérdőív jelentős része jól mérhető, táblázatokkal és diagramokkal jól prezentálható, statisztikai módszerekkel elemezhető kvantitatív adatokból áll. A célom az volt, hogy a vizsgált jelenségeket lényegre törően tudjam diagramokon keresztül is megjeleníteni. A kvantitatív és kvalitatív adatok elemzéséhez számítógépes adatfeldolgozást alkalmaztam, EXCEL és SPSS (Statistical Package for Social Sciences) segítségével. Ezek a programok alkalmasak különböző mérési változók statisztikai analízisére, összefüggés-vizsgálatokra valamint klaszter és faktor analízis elkészítésére.

## **6.2. Alkalmazott statisztikai módszerek**

A statisztikai módszerek alkalmazásához a rendelkezésre álló információs tömeget átalakítottam elektronikus formátummá. Így feldolgozható, kiértékelhető adatállományt kaptam. Az általam elkészített adattáblában az oszlopokban vannak az egyes kérdésekre adott válaszok, a sorokban pedig a válaszadó vállalatok. Az adatmátrix csak igen/nem jeleket tartalmaz (megjelölt válasz, azaz igen=1, nem jelölt válasz, azaz nem=0), mivel a kódolás során minden válaszlehetőséget megcímkeztem.

Az EXCEL segítségével a kérdésekre adott válaszok alapján szerkesztett grafikonok bemutatásával sikerült az alapvető megállapításokat megfogalmazni, azokat az irodalmi kutatás eredményeivel összevetni.

A kérdések típusai nem tesznek azonban lehetővé tetszőleges statisztikai feldolgozást. A kategóriákba sorolt válaszok – a bemutatott módon visszakódolva – főleg *keresztábla* („crosstabulation”) *elemzéseket* engednek meg. A keresztáblákban szereplő százalék és számértékek nem elegendők a két változó közötti kapcsolat jellemzésére, ezért a Chi-négyzet próba módszer segítségével ellenőriztem azt a hipotézist, miszerint a sor- és oszlopváltozók függetlenek. Amennyiben a Chi-négyzet értékhez tartozó szignifikanciaszint 0,05-nél alacsonyabb, akkor elvetjük a nullhipotézist, ellenkező esetben megtartjuk.

*Az SPSS program 11 verziójával a teljes kérdéssorra keresztábla (cross-tabulation) vizsgálatot végeztem, esetleges egyéb, korábban nem várt összefüggések felfedezésére. A szignifikáns összefüggésekből a téma szempontjából jelentősebbeket a következő fejezetben bemutatom.*

A többváltozós módszerek (főkomponens, faktor-, klaszter-elemzés) alkalmazásához folytonos valószínűségi változók kellene, vagy olyan dichotóm (kétértékű) változók, amelyeket 0 és 1 kóddal jelölhetünk. Habár vannak ilyen kérdések is, nem ez a jellemző a kérdőíven. Így a faktor-analízis vizsgálatba csak olyan kérdések kerültek, amelyek mindegyike kategóriaváltozó, 0 és 1 értékkel (K6, 10, 11, 17, 18, 19). A KMO érték jelzi a az eljárásban szereplő változók alkalmasságát faktor-analízissel való elemzés esetében. Kívánatos lenne a 0,7 feletti érték. A kapott alacsony, 0,304 érték azt mutatja, hogy a faktorok képzésére az adatbázis kevésbé alkalmas, várhatóan kevés változó kerül együttes értékelésre az analízis során (6. melléklet). Az egyválaszos kérdéseket nem sikerült együtt értékelni a többválaszos kérdések komponenseivel. Így a kérdőívek feldolgozásánál a keresztábla elemzésekre hagytam.

Az SPSS 11 verzió segítségével kapott outputokhoz illesztettem a szakmai következtetéseket és azokra a következő fejezetben utalok.

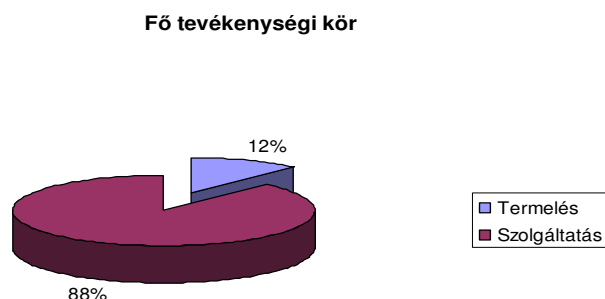
## 7. EREDMÉNYEK

### 7.1. A kérdőíves felmérés eredményei

A megkeresett vállalatok közül 114 esetben töltötték ki a kérdőívet, ezekből 16 mikrovállalat vagy nagyvállalat, 98 vállalat pedig megfelel a KKV ma elfogadott (alkalmazottak száma / árbevétel vagy mérlegfőösszeg / függetlenség háromdimenziójú) kritériumainak.

Így a kérdőíves kutatásom a 98 kis- és középvállalati kategóriába tartozó vállalat vezetői válaszainak feldolgozásával, elemzésével készült.

A kérdőívet visszaküldő vállalatok 88%-a szolgáltató és 12 %-a termelő (14. ábra), a fő tevékenységi kör besorolása szerint.

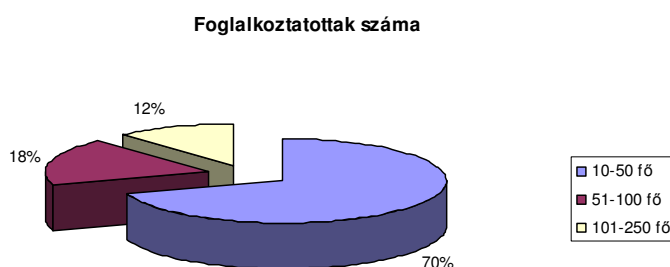


14. ábra: A kutatásban résztvevő vállalatok tevékenységi köre

*Forrás: saját szerkesztés (2008)*

A kérdőíves kutatásomra adott válaszok esetében, a foglalkoztatottak számát tekintve, a vállalatok legnagyobb része – 70% esetében - 10-50 főt foglalkoztat. Ugyanakkor 51-100 főt foglalkoztat 18%, míg 101-250 főt 12% (15. ábra).

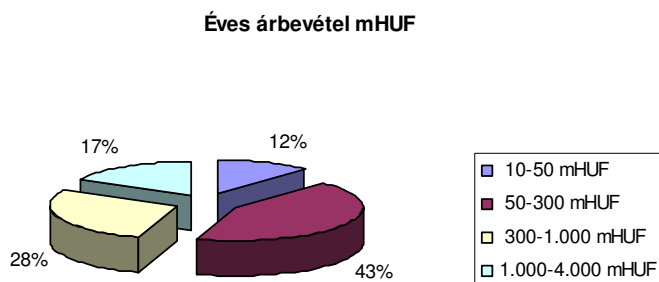




15. ábra: A foglalkoztatottak száma a kutatásban résztvevő vállalatoknál

*Forrás: saját szerkesztés (2008)*

A megkeresett vállalatok 12%-a éves szinten 10-50 millió forint, 43%-a 50-300 millió forint, 28% 300-1.000 millió forint, míg 17%-a 1-4 milliárd forint árbevételt realizál (16. ábra). Tehát minden árbevétel kategóriájú vállalat képviselteti magát e szektorban, 83%-a azonban nem ér el éves 1 milliárd forintos (3,5-4 millió euró) árbevételt.



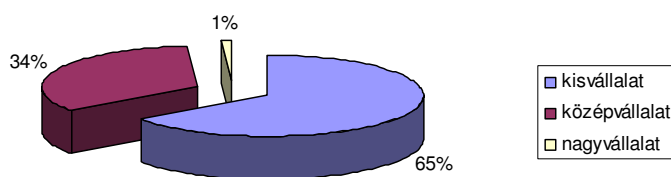
16. ábra: Az éves árbevétel a kutatásban résztvevő vállalatoknál

*Forrás: saját szerkesztés (2008)*

A foglalkoztatottak száma és az árbevétel alapján tehát megállapítható, hogy a hazai KKV szektor képviselői meghatározóan kisvállalatok.

A válaszadók saját értékelése szerint 65% esetében a vállalat kisvállalat, 35% esetben közepes vállalat (17. ábra). Egyetlen esetben minősítette vállalatát nagyvállalatnak a válaszadó.

### Méret nagyság saját értékelése

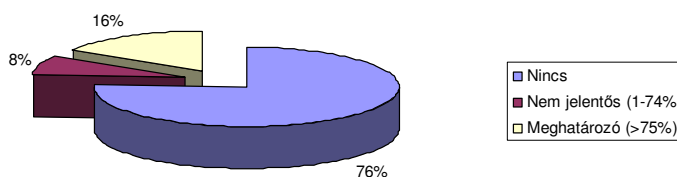


17. ábra: A méret nagyság önértékelése a kutatásban résztvevő vállalatoknál

*Forrás: saját szerkesztés (2008)*

A külföldi tőke részvétele nem meghatározó. A válaszadók 76%-a magyar tulajdonú vállalat és csak 17% esetében meghatározó (>75%) a külföldi tulajdon (18. ábra).

### Külföldi tőke részvétele

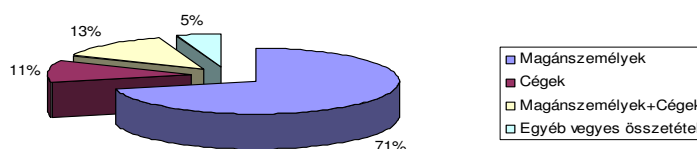


18. ábra: A külföldi tőke részvétele a kutatásban résztvevő vállalatoknál

*Forrás: saját szerkesztés (2008)*

Tulajdonosi összetétel szerint meghatározó a magánszemélyek tulajdonolta üzletrészek (71%), vegyes - magánszemélyek és cégek 13%, cégek (anyavállalatok) 11% és egyéb (állam, önkormányzat) 1% esetében volt tulajdonosként fellelhető (19. ábra):

### Tulajdonosi összetétel

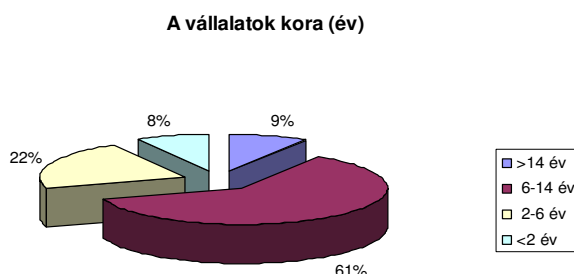


19. ábra: Tulajdonosi összetétel a kutatásban résztvevő vállalatoknál

*Forrás: saját szerkesztés (2008)*

A kutatásom során megkérdezett hazai KKV-k – életkoruk szerint - fiatal vállalatok és az életciklus első szakaszaiban találhatóak.

A válaszadás időpontjában, a felmérésben résztvevők csupán 9%-a 14 évnél idősebb, 61%-a pedig 6-14 éve között alapított vállalat. Hat évesnél fiatalabb 22% (20. ábra):

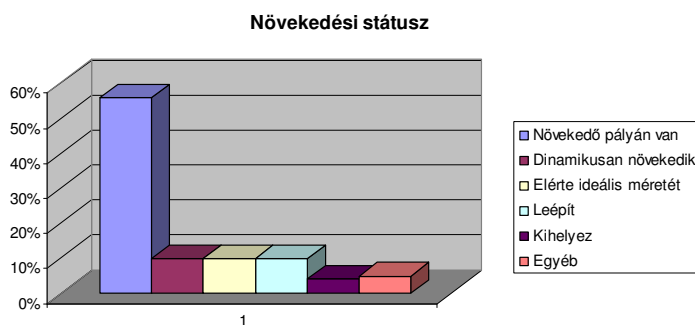


20. ábra: A kutatásban résztvevő vállalatok kora

*Forrás: saját szerkesztés (2008)*

A vállalatok működési dinamizmusa a következők szerint oszlik meg:

- A válaszadók 56%-a bővíti tevékenységét (növekedő pályán van), 10% pedig dinamikusán növekedik (gyors, energikus növekedésről számoltak be);
- A vállalatok 10%-a elérte ideális méretét, megállt a növekedésben, próbálja kihasználni megszerzett pozícióit;
- A válaszadók 10%-a azonban már tudatosan vagy passzívan leépít tevékenységéből, 4% kihelyezi (kiszervezi) tevékenysége jelentős részét míg 5% „egyéb” kategóriával jellemzi vállalatát – amely válaszok tulajdonképpen rejtett stagnálást jelentenek (21. ábra).



21. ábra: A kutatásban résztvevő vállalatok növekedési státusza

*Forrás: saját szerkesztés (2008)*

A hazai kutatásokból (SALAMONNÉ 2006) láttuk, hogy a legtöbb hazai kis- és középvállalat az elindulás és a kontrollálatlan fejlődés szakaszában található. Indokolt tehát a vállalatok nagy arányának bővülő tevékenysége.

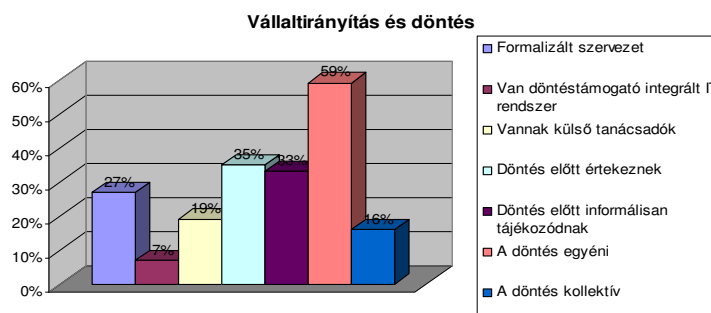
A válaszadók 54%-a vesz igénybe mutatószám-rendszereket a vállalat teljesítményének értékeléséhez vagy döntések előkészítéséhez (22. ábra):



22. ábra: Mutatószám-rendszerek alkalmazása a kutatásban résztvevő vállalatoknál

*Forrás: saját szerkesztés (2008)*

A mélyinterjúk beszélgetések során azt tapasztaltam, hogy ezek egyszerű, általában táblázatos kimutatások. A komplex vállalatirányítási és döntés-előkészítési rendszerre vonatkozó adatok fiatal, növekedési pályán található vállalatokra utalnak: csak 27% esetében formalizált a szervezet, ahol már a férfikornak megfelelően a vezetési funkciók és a munkamegosztás is jól körülhatárolható. Csupán a vállalatok 7%-a rendelkezik döntéstámogató integrált számítógépes rendszerrel, 19%-a külső tanácsadók szolgáltatásait is igénybe veszi. 33% esetében a döntések előkészítéséhez jellemzően személyes, informális beszélgetéseket míg 35% esetében a döntések előkészítéséhez jellemzően értekezleteket tartanak. A vállalatok 59%-a esetében jellemző az egyéni döntés és csak 16% esetében jellemző az érettebb életciklus jellemzője, a kollektív döntés (23. ábra):



23. ábra: A vállalatirányítási és döntési rendszerek a fiatal életciklusokra jellemzőek

*Forrás: saját szerkesztés (2008)*

A későbbiekben vizsgálom és bemutatom a keresztábra elemzés alapján az esetleges összefüggéseket, korrelációt a formális stratégia hiányával/ meglétével.

*Összegzésként megállapítható tehát, hogy a válaszadó vállalatok nagyobb része az életciklus első, növekedéssel jellemezhető szakaszaiban található. Egytized viszont már megtorpant, idő előtt kiöregedett vagy a korai szakaszok csapdáiba esett.*

A kérdőívben vizsgáltam továbbá, hogy alultőkésítették-e vagy sem a megkérdezett vállalatok. Ugyanakkor arra is választ kerestem, hogy a szükséges növekedéshez a kis- és középvállalatok honnan jutnak forráshoz. Megoldható-e a növekedés finanszírozása belső forrásból, vagy külső forrásokat kell ehhez bevonni: hosszú lejáratú hitelek, támogatások vagy tőkéstársak bevonásával, akár a megrendelők segítségével. Előfordulhat, hogy a szimbiózis jegyében, főleg a meghatározóan egy megrendelőt kiszolgáló („bolygó-típusú”) KKV hathatós segítséget kapjon megrendelőjétől, amely akár átenged neki hatékony technológiát kedvezményes fizetési feltétellel, akár direkt vagy indirekt segítséget (pénzügyi, kutatás-fejlesztési, képzési stb.) vagy támogatást nyújthat.

Ezen kérdéskörre adott válaszok több esetben a mélyinterjúk során kerültek értelmezésre.

A vállalatvezetők 40%-a határozottan alultőkésítettnek értékeli vállalatát (24. ábra).

A működést saját belső forrásból a vállalatok 60%-a biztosítani tudja, de ez elsősorban a likviditás szempontjából értékelt stabil működést fedezi és kevésbé a növekedéshez elegendő tőkeellátottságot jelenti.

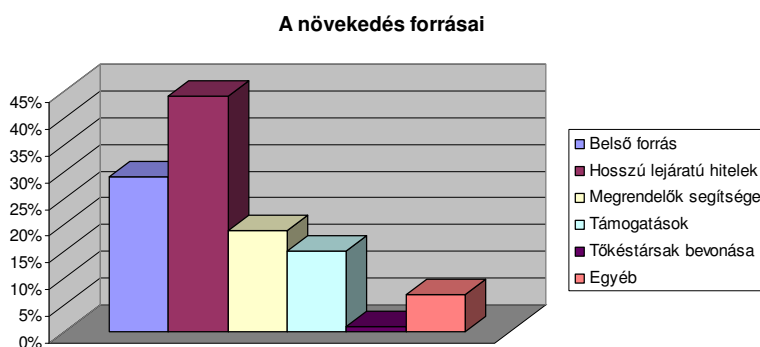


24. ábra: A kutatásban résztvevő vállalatok tőke-ellátottsága

*Forrás: saját szerkesztés (2008)*

Ugyanakkor, a következő kérdésre adott válaszok alapján, 29% esetében oldható meg belső forrásból a növekedés.

Külső forrásokat 71% von be a következő megoszlásban: 44% hosszúlejáratú hitelek, 19% a megrendelők segítsége, 15% támogatások, 1% tőkéstársak és 7% egyéb források bevonásával (25. ábra):



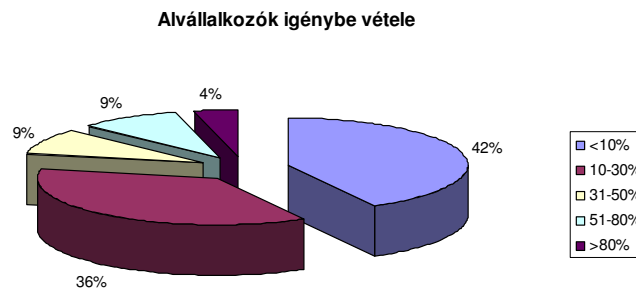
25. ábra: A kutatásban résztvevő vállalatok növekedési forrásai

*Forrás: saját szerkesztés (2008)*

A személyes beszélgetések során tisztáztuk, hogy alultőkésítettséget jelent az is, ha a hitelintézeti elbírálás szempontjai szerint nem – vagy csökkentett mértékben – hitelképes a vállalat (a saját belső forrás nem fedezi a kért hitelbiztosítékokat, garanciákat).

A pénzügyi források allokációjánál kitértünk a belső, önerőre támaszkodás változására a vállalati életciklus evolúciója mentén.

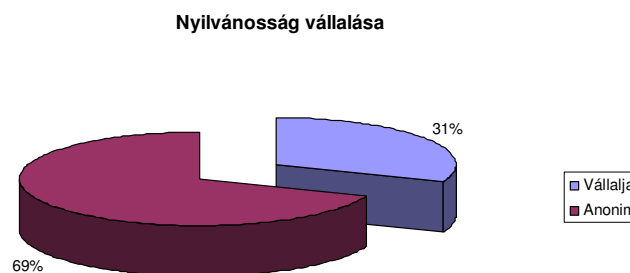
Az alvállalkozókra illetve közvetített szolgáltatás mértékére vonatkozóan a válaszadók 42%-a az árbevétel kevesebb, mint 10%-nak mértékében, 36% 10-30% mértékben, 9% 31-50% mértékben, 9% 51-80% mértékben, míg 4% több mint 80% mértékben folyamodik külső szolgáltatókhoz (26. ábra). Megállapítható tehát, hogy a jellemzően fiatal, növekedési életciklusban található hazai KKV-k nagy százaléka elsősorban saját erőforrásait használja megrendeléseinek kielégítéséhez és kis százalék vesz igénybe csak jelentős mértékű külső szolgáltatót, beszállítót.



26. ábra: A kutatásban résztvevő vállalatok szolgáltatás-kihelyezése

*Forrás: saját szerkesztés (2008)*

A transzparenciára vonatkozó kérdésem a nyilvánosság vállalása illetve anonimitás kérésén keresztül, közvetetten értékelhető (Coface 2007). A vállalat nevére és címére vonatkozó adatok a kutatás során nem kerültek feldolgozásra. Azonban jeleztem, hogy nagy segítséget jelentene számomra, ha egy későbbi, egyeztetett időpontban a válaszadóval a kutatásommal összefüggésben személyesen egy beszélgetést folytathatnék. A válaszadók 31%-a ajánlotta fel a személyes találkozás lehetőségét (27. ábra). A felajánlással ott éltem, ahol a válaszok értelmezésével gondjaim akadtak.



27. ábra: A kutatásban résztvevő vállalatok transzparencia-készsége

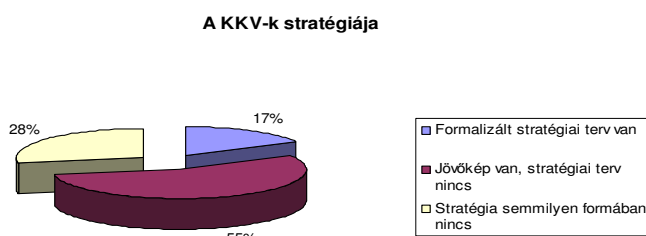
*Forrás: saját szerkesztés (2008)*

Következésképpen úgy értékelem, hogy a vállalatok kevesebb mint harmada vállalja a nyilvánosságot illetve vállal értékelhető transzparenciát.

Összességében a kérdőíves kutatás is alátámasztja azt a feltevést, hogy a magyarországi kis- és középvállalati szféra – a növekedéshez szükséges források tekintetében - alultőkésített.

A stratégiára vonatkozó kérdés alapján a vállalatvezetők 17%-a állította csak, hogy rendelkeznek formalizált stratégiai tervvel és 28% semmilyen stratégiával nem rendelkezik.

A megkérdezett vállalatok 55%-a azonban azt nyilatkozta, hogy a vállalatnak határozott jövőképe van, de ez nem jelenik meg formalizált stratégiai tervben (28. ábra):



28. ábra: A kutatásban résztvevő vállalatok stratégiája

*Forrás: saját szerkesztés (2008)*

A szakirodalmi (SALAMONNÉ 2000, HOVÁNYI 2001, MINTZBERG et al 2005) és a primer kutatási megállapításokat is figyelembe véve úgy értékelem, hogy *a legtöbb hazai kis- és középvállalat esetében elsősorban a kreativitásra építő, laza, részben formalizált jövőkép – orientált stratégiaalkotás alkalmazása a célszerű*. Mint olyan fiatal szervezet, amely gyorsan változó környezetben tevékenykedik, nem minden várható változás jelezhető előre. De fontosnak tartom a változásokra való felkészülést, a kezdeményező, proaktív magatartást és ehhez a szervezet energiáinak összpontosítását.

A keresztábra elemzések közül külön kiemelem, hogy szignifikáns összefüggés mutatható ki a stratégia és:

- a tulajdonosi összetétel;
- a szervezet formalizáltsági foka;
- a vállalati döntéstámogató integrált számítógépes rendszer használata;



- a továbbképzés;
- az extra teljesítmény jutalmazása;
- az alkalmazottak jövőképe

között, az alábbiakban bemutatottak szerint.

A tulajdonosi összetétel (K14) és a vállalati stratégia (K16) változó között szignifikáns összefüggés van (6. táblázat):

6. táblázat: Összefüggés vizsgálat a 14. Kérdés (K14) és a 16. Kérdés (K16) között, mint kategóriaváltozók között.

Tulajdonosi összetétel \* Vállalati stratégia Crosstabulation

|                        |      | Vállalati stratégia             |       |       | Total |        |
|------------------------|------|---------------------------------|-------|-------|-------|--------|
|                        |      | 1,00                            | 2,00  | 3,00  |       |        |
| Tulajdonosi összetétel | 1,00 | Count                           | 6     | 41    | 26    | 73     |
|                        |      | % within Tulajdonosi összetétel | 8,2%  | 56,2% | 35,6% | 100,0% |
|                        | 2,00 | Count                           | 4     | 6     | 1     | 11     |
|                        |      | % within Tulajdonosi összetétel | 36,4% | 54,5% | 9,1%  | 100,0% |
|                        | 3,00 | Count                           | 8     | 5     | 1     | 14     |
|                        |      | % within Tulajdonosi összetétel | 57,1% | 35,7% | 7,1%  | 100,0% |
| Total                  |      | Count                           | 18    | 52    | 28    | 98     |
|                        |      | % within Tulajdonosi összetétel | 18,4% | 53,1% | 28,6% | 100,0% |

Chi-Square Tests

|                              | Value  | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|--------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square           | 23,403 | 4  | ,000                  |
| Likelihood Ratio             | 21,405 | 4  | ,000                  |
| Linear-by-Linear Association | 18,438 | 1  | ,000                  |
| N of Valid Cases             | 98     |    |                       |

a 4 cells (44,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,02.

A  $\chi^2$ - empirikus értékétől (**23,403**) jobbra már csak **0,0%**-nyi terület van, tehát a szignifikanci területen vagyunk, vagyis a két változó nem független egymástól (a függetlenség 5% feletti értéknél állna fenn).

*Forrás: saját szerkesztés (2008)*

A vállalati stratégia (K16) és a 76. sorszámú, a szervezet formalizáltsági fokára vonatkozó válaszváltozó között *szignifikáns összefüggés* mutatható ki (7. táblázat):

7. táblázat: Összefüggés vizsgálat a 16. Kérdés (K16) és a 17. Kérdés 76. számú válasza között, mint kategóriaváltozók között.

Vállalati stratégia \* V76 Crosstabulation

|                     |      | V76                          |       | Total |        |
|---------------------|------|------------------------------|-------|-------|--------|
|                     |      | 0                            | 1     |       |        |
| Vállalati stratégia | 1,00 | Count 8                      | 10    | 18    |        |
|                     |      | % within Vállalati stratégia | 44,4% | 55,6% | 100,0% |
|                     | 2,00 | Count 41                     | 11    | 52    |        |
|                     |      | % within Vállalati stratégia | 78,8% | 21,2% | 100,0% |
|                     | 3,00 | Count 23                     | 5     | 28    |        |
|                     |      | % within Vállalati stratégia | 82,1% | 17,9% | 100,0% |
| Total               |      | Count 72                     | 26    | 98    |        |
|                     |      | % within Vállalati stratégia | 73,5% | 26,5% | 100,0% |

Chi-Square Tests

|                              | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|-------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square           | 9,632 | 2  | ,008                  |
| Likelihood Ratio             | 8,723 | 2  | ,013                  |
| Linear-by-Linear Association | 6,612 | 1  | ,010                  |
| N of Valid Cases             | 98    |    |                       |

a 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,78.

A Chi<sup>2</sup>- empirikus értékétől (**9,632**) jobbra már csak **0,8%**-nyi terület van, tehát a szignifikanci területen vagyunk, vagyis a két változó nem független egymástól (a függetlenség 5% feletti értékénél állna fenn).

*Forrás: saját szerkesztés (2008)*

A vállalati stratégia (K16) és a 77. sorszámú, a döntéstámogató rendszer használatával kapcsolatos válaszváltozó között is *szignifikáns összefüggés* van (8. táblázat):

8. táblázat: Összefüggés vizsgálat a 16. Kérdés (K16) és a 17. Kérdés 77. számú válasza között, mint kategóriaváltozók között.

Vállalati stratégia \* V77 Crosstabulation

|                     |      | V77                          |       | Total |        |
|---------------------|------|------------------------------|-------|-------|--------|
|                     |      | 0                            | 1     |       |        |
| Vállalati stratégia | 1,00 | Count 14                     | 4     | 18    |        |
|                     |      | % within Vállalati stratégia | 77,8% | 22,2% | 100,0% |
|                     | 2,00 | Count 50                     | 2     | 52    |        |
|                     |      | % within Vállalati stratégia | 96,2% | 3,8%  | 100,0% |
|                     | 3,00 | Count 27                     | 1     | 28    |        |
|                     |      | % within Vállalati stratégia | 96,4% | 3,6%  | 100,0% |
| Total               |      | Count 91                     | 7     | 98    |        |
|                     |      | % within Vállalati stratégia | 92,9% | 7,1%  | 100,0% |

|                              | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|-------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square           | 7,561 | 2  | ,023                  |
| Likelihood Ratio             | 5,782 | 2  | ,056                  |
| Linear-by-Linear Association | 4,577 | 1  | ,032                  |
| N of Valid Cases             | 98    |    |                       |

a 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,29.

A  $\chi^2$ - empirikus értékétől (**7,561**) jobbra már csak **2,3%**-nyi terület van, tehát a szignifikanci területen vagyunk, vagyis a két változó nem független egymástól (a függetlenség 5% feletti értéknél állna fenn).

*Forrás: saját szerkesztés (2008)*

A vállalati stratégia (K16) és a továbbképzés (K22) változó között *szignifikáns összefüggés* mutatható ki (9. táblázat):

9. táblázat: Összefüggés vizsgálat a 16. Kérdés (K16) és a 22. Kérdés (K22) között, mint kategóriaváltozók között.

|                     |      | Továbbképzés                 |       |       | Total |        |
|---------------------|------|------------------------------|-------|-------|-------|--------|
|                     |      | 1,00                         | 2,00  | 3,00  |       |        |
| Vállalati stratégia | 1,00 | Count                        | 4     | 12    | 2     | 18     |
|                     |      | % within Vállalati stratégia | 22,2% | 66,7% | 11,1% | 100,0% |
|                     | 2,00 | Count                        | 6     | 27    | 19    | 52     |
|                     |      | % within Vállalati stratégia | 11,5% | 51,9% | 36,5% | 100,0% |
|                     | 3,00 | Count                        | 4     | 7     | 17    | 28     |
|                     |      | % within Vállalati stratégia | 14,3% | 25,0% | 60,7% | 100,0% |
| Total               |      | Count                        | 14    | 46    | 38    | 98     |
|                     |      | % within Vállalati stratégia | 14,3% | 46,9% | 38,8% | 100,0% |

|                              | Value  | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|--------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square           | 12,803 | 4  | ,012                  |
| Likelihood Ratio             | 14,010 | 4  | ,007                  |
| Linear-by-Linear Association | 7,365  | 1  | ,007                  |
| N of Valid Cases             | 98     |    |                       |

a 2 cells (22,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,57.

A  $\chi^2$ - empirikus értékétől (**12,803**) jobbra már csak **1,2%**-nyi terület van, tehát a szignifikanci területen vagyunk, vagyis a két változó nem független egymástól (a függetlenség 5% feletti értéknél állna fenn).

*Forrás: saját szerkesztés (2008)*

A vállalati stratégia (K16) és a vezetők extra munkájának jutalmazása (K23) változó között *szignifikáns összefüggés* van (10. táblázat):

10. táblázat: Összefüggés vizsgálat a 16. Kérdés (K16) és a 23. Kérdés (K23) között, mint kategóriaváltozók között.

Vállalati stratégia \* Kapnak-e jutalmat Crosstabulation

|                     |      | Kapnak-e jutalmat            |       |       | Total  |
|---------------------|------|------------------------------|-------|-------|--------|
|                     |      | 1,00                         | 2,00  | 3,00  |        |
| Vállalati stratégia | 1,00 | Count 8                      | 8     | 2     | 18     |
|                     |      | % within Vállalati stratégia | 44,4% | 11,1% | 100,0% |
|                     | 2,00 | Count 13                     | 26    | 13    | 52     |
|                     |      | % within Vállalati stratégia | 25,0% | 25,0% | 100,0% |
|                     | 3,00 | Count 3                      | 12    | 13    | 28     |
|                     |      | % within Vállalati stratégia | 10,7% | 46,4% | 100,0% |
| Total               |      | Count 24                     | 46    | 28    | 98     |
|                     |      | % within Vállalati stratégia | 24,5% | 28,6% | 100,0% |

Chi-Square Tests

|                              | Value  | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|--------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square           | 10,607 | 4  | ,031                  |
| Likelihood Ratio             | 10,714 | 4  | ,030                  |
| Linear-by-Linear Association | 10,114 | 1  | ,001                  |
| N of Valid Cases             | 98     |    |                       |

a 1 cells (11,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,41.

A  $\chi^2$ - empirikus értékétől (**10,607**) jobbra már csak **3,1%**-nyi terület van, tehát a szignifikanci területen vagyunk, vagyis a két változó nem független egymástól (a függetlenség 5% feletti értéknél állna fenn).

*Forrás: saját szerkesztés (2008)*

A vállalati stratégia (K16) és az alkalmazottak jövőképe (K24) változó között is *szignifikáns összefüggést* találtam (11. ábra):

11. táblázat: Összefüggés vizsgálat a 16. Kérdés (K16) és a 24. Kérdés (K24) között, mint kategóriaváltozók között.

Vállalati stratégia \* Alkalmazottak jövőképe Crosstabulation

|                     |      | Alkalmazottak jövőképe       |       |       | Total  |
|---------------------|------|------------------------------|-------|-------|--------|
|                     |      | 1,00                         | 2,00  | 3,00  |        |
| Vállalati stratégia | 1,00 | Count 4                      | 11    | 3     | 18     |
|                     |      | % within Vállalati stratégia | 22,2% | 16,7% | 100,0% |
|                     | 2,00 | Count 8                      | 22    | 22    | 52     |
|                     |      | % within Vállalati stratégia | 15,4% | 42,3% | 100,0% |
|                     | 3,00 | Count 2                      | 4     | 22    | 28     |
|                     |      | % within Vállalati stratégia | 7,1%  | 78,6% | 100,0% |
| Total               |      | Count 14                     | 37    | 47    | 98     |
|                     |      | % within Vállalati stratégia | 14,3% | 48,0% | 100,0% |

Chi-Square Tests

|                              | Value  | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|--------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square           | 18,301 | 4  | ,001                  |
| Likelihood Ratio             | 19,639 | 4  | ,001                  |
| Linear-by-Linear Association | 13,440 | 1  | ,000                  |
| N of Valid Cases             | 98     |    |                       |

a 2 cells (22,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,57.

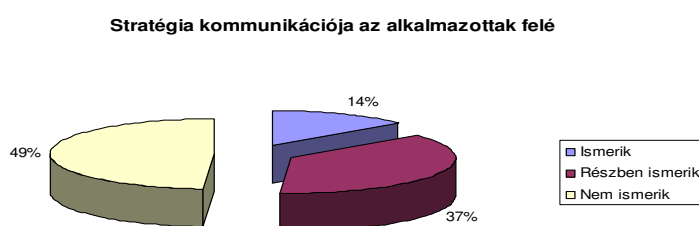
A  $\chi^2$ - empirikus értékétől (**18,301**) jobbra már csak **0,1%**-nyi terület van, tehát a szignifikanci területen vagyunk, vagyis a két változó nem független egymástól (függetlenség 5% feletti értéknél állna fenn).

*Forrás: saját szerkesztés (2008)*

Összesítve megállapítható, hogy a stratégia formalizáltsága, valamint a tulajdonosi összetétel (magánszemélyek/intézmények), továbbá a szervezeti fok (a vezetési funkciók és a munkamegosztás erőteljes körülhatárolhatósága) között szignifikáns összefüggés van. Továbbá összefüggés mutatható ki azokban az esetekben is, ahol használnak döntéstámogató integrált számítógépes rendszereket, ahol van továbbképzés, ahol jutalmazták az extra teljesítményt és nem utolsósorban ahol jól kommunikálnak az alkalmazottak felé.

Ugyanakkor nem találtam összefüggést a vállalatok életkora és a stratégia formalizáltsága között.

A vizsgált KKV szektor esetében a stratégia – és a jövőkép – kommunikálásában jelentős űrt fedeztem fel: A vállalat stratégiáját, jövőképét az alkalmazottak csak 14% esetben ismerik, 37% esetben részben ismerik, míg 49% esetben nem ismerik (29. ábra):



29. ábra: A kutatásban résztvevő vállalatok stratégiájának kommunikálása

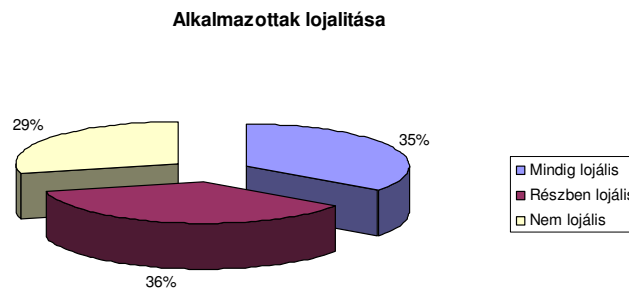
*Forrás: saját szerkesztés (2008)*

A szakirodalmi kutatásom szerint nem csak a KKV szektorra jellemző a fenti hiányosság: az alkalmazottak legtöbb esetben nem ismerik a stratégiát, így segíteni sem tudnak annak eredményes megvalósításában (KAPLAN-NORTON, 2006).

A jövőkép megfelelő kommunikálása egyenes arányban van az alkalmazottak várható lojalitásával. Megfelelő kommunikáció hiányában nő a bizonytalanságérzet, nehéz időkben az alkalmazottak új, biztonságosabbnak vélt munkahelyeket keresnek.

A válaszadók értékelése szerint a munkatársak, alkalmazottak a vállalatok 35%-ában teljes mértékben lojális és 36% csak részben lojális (nehéz időkben keresik az új lehetőségeket).

Ugyanakkor 29% határozottan nem lojális (nehéz időkben az első adandó alkalommal munkahelyet váltanak), a 30. ábra szerint:



30. ábra: A kutatásban résztvevő vállalatok alkalmazottainak lojalitása

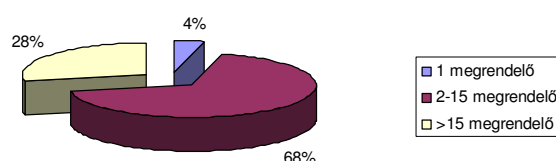
*Forrás: saját szerkesztés (2008)*

*Következésképpen megállapíthatjuk, hogy a hazai kis- és középvállalatok többsége – a vizsgált minta alapján – nem rendelkezik formalizált stratégiával. Ugyanakkor van egy - sok esetben hiányosan kommunikált - jövőkép.*

*Így, az azonosíthatóan fejlődési szakaszban lévő, az életciklusok fiatalabb szakaszaiban lévő kis- és középvállalatok a megfelelő mozgásteret biztosító jövőkép-orientált rugalmas stratégiát alkalmazzák.*

A megkeresett KKV-at az árbevétel 80%-át biztosító megrendelők/vevők számáról is kérdeztem. A KKV-k 4%-a egyetlen megrendelővel, 42%-a kevesebb mint 5 megrendelővel és 73%-a kevesebb mint 15 megrendelővel áll (jelentős) kapcsolatban (31. ábra):

**Az árbevétel 80%-át biztosító megrendelők száma**

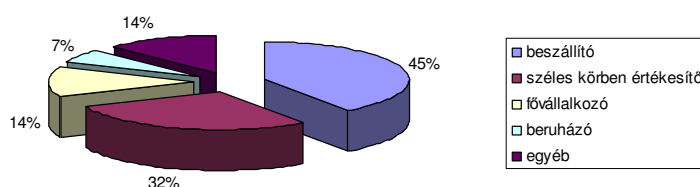


**31. ábra: A kutatásban résztvevő vállalatok megrendelőinek száma**

*Forrás: saját szerkesztés (2008)*

A válaszadók, saját értékelésük szerint, 45%-a beszállító, 32%-a széles körben értékesít, 14%-a fővállalkozó, 7%-a beruházó, míg 14% egyéb kategóriába sorolta magát. Egy-egy vállalat több választ is megjelölt. Az átfedések azzal magyarázhatóak, hogy időszakosan változhat a szállító-megrendelő viszony, egy beruházó cég lehet fővállalkozó is (32. ábra). Viszonylag sokan, 14% azonban nem tudták magukat pozicionálni, ami a stratégia-alkotás és -kommunikálás folyamatát csak negatívan befolyásolhatja.

**Szállító-megrendelő viszony, saját értékelés szerint**

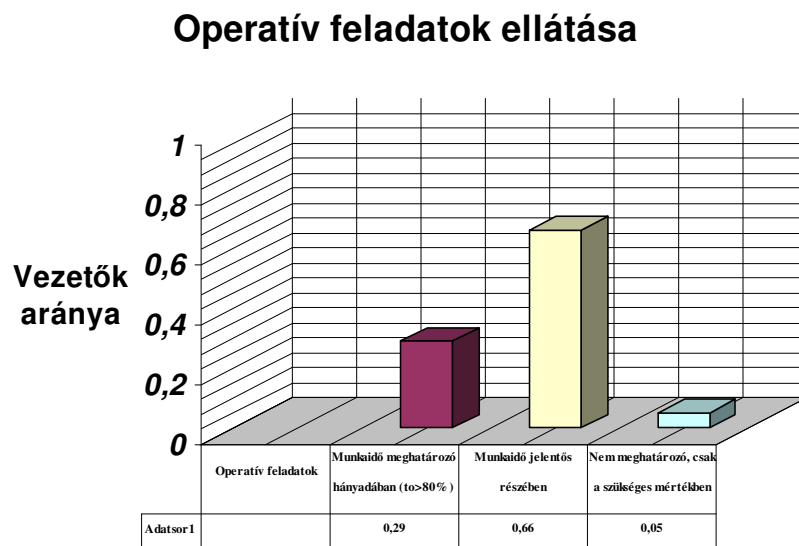


**32. ábra: A kutatásban résztvevő vállalatok típusa önértékelés alapján**

*Forrás: saját szerkesztés (2008)*

Kutatásaim rávilágítanak, hogy a mai magyar KKV-k jelentős hányada – Kotter-i értelemben – „túlmenedzselt, de alulvezetett” vállalat. A megkérdezett felső vezetők harmada munkaidejének több mint 80%-ában napi operatív problémákkal foglalkozik és csupán 5%, aki munkaidejének kevesebb, mint ötödét fordítja a napi menedzselésre. Ugyanakkor *távlati, stratégiai feladatokkal és gondolkodással a felsővezetők csupán 4%-a foglalkozik munkaidejének java részében.* A felsővezetők 71%-a munkaidejéből kevesebb,

mint 40%-t, de közel fele (47%) munkaidejének ötödénél is kevesebb részét szánja stratégiai vezetési feladatok ellátására (33. ábra). Vagyis *sokat menedzselnek, keveset vezetnek*. Azonban a KKV-k fennmaradásában a likvid pénzáram szerepe nagyobb, mint a nagyvállalatok esetében, mivel tőkeellátottságuk és a forrásokhoz való hozzájutási lehetőségeik alacsonyabb szintűek. Ezért zavartalan működésük érdekében előtérbe kerül a rövidtávú, operatív feladatok folyamatos elvégzése (napi „tűzoltás”) és háttérbe szorulnak a *stratégiai* feladatok. Ez a vezetési gyakorlat kevesebb figyelmet fordít a stratégiai dimenzió kezelésére, így a hosszú távú veszélyeztetettség észlelésére is. Azonban erőssége az operatív problémák kezelése és megoldása.



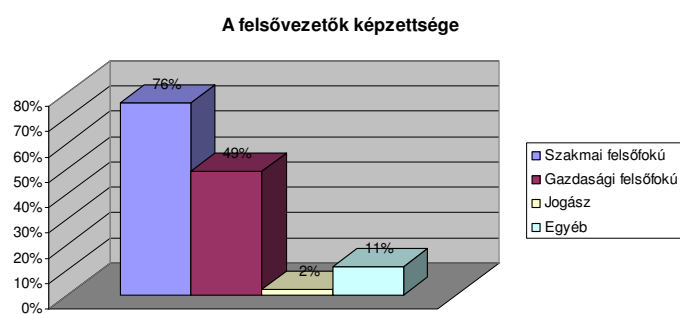
33. ábra: A vezető napi elfoglaltsága a kutatásban résztvevő vállalatoknál

*Forrás: saját szerkesztés (2008)*

*A személyes beszélgetések, mélyinterjúk során arra derült fény, hogy a munkaidőből hiányzik két alapvető dolog: a hosszabb egybefüggő meditációs idő és ezzel összefüggésben a rendszeres stratégiaalkotó gondolkodás.*

A vállalatvezetők képzettségére vonatkozó kérdésre adott válaszok alapján 76% a vállalat profiljának megfelelő felsőfokú szakmai képzettségű szakember (mérnök stb.).



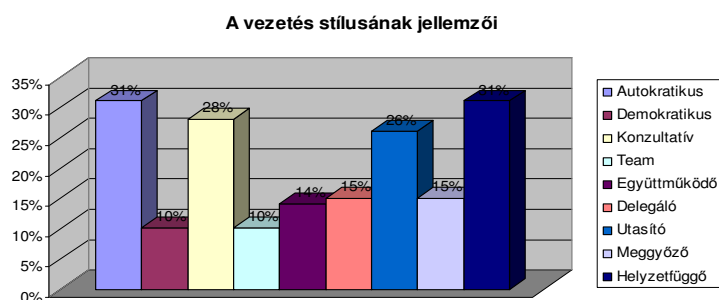


34. ábra: A felsővezetők képzettsége a kutatásban résztvevő vállalatoknál  
*Forrás: saját szerkesztés (2008)*

Ugyanakkor 49% rendelkezik felsőfokú gazdasági, üzletviteli képzettséggel (közgazdász, pénzügyi képzettségű másoddiplomás stb.), a 34. ábrán bemutatottak szerint. Ez a képzettség már esélyt jelenthet (akár igényt generálhat) a professzionális vezetés megjelenésére (vagy akár meglétére). 2% jogász, 11% pedig „egyéb” képzettséget jelölt meg, megnevezés nélkül.

Természetesen a vezetők rendelkezhetnek akár több diplomával, így a profil szerinti szakmai hozzáértés párosulhat a gazdasági, esetleg akár vezetéstudományi ismeretekkel is.

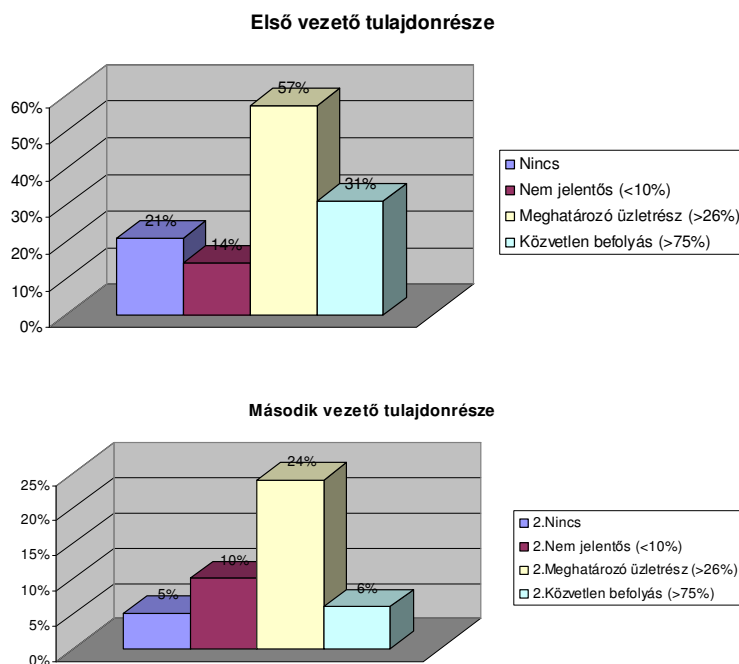
A vezetés stílusára kértem a jellemző 2-3 legfontosabb kifejezést megadni. A válaszok: autokratikus 31%, demokratikus 10%, konzultatív 28%, team 10%, együttműködő 14%, delegáló 15%, utasító 26%, meggyőző 15% és helyzetfüggő 31% (35. ábra):



35. ábra: A vezetési stílus jellemzői a kutatásban résztvevő vállalatoknál  
*Forrás: saját szerkesztés (2008)*

Láthatjuk, hogy kiugranak az autokratikus és utasító stílusok, utalva a vezetők vélt vagy valós hatalmi pozíciójára. Amiből következtetünk a fiatal életszakaszra.

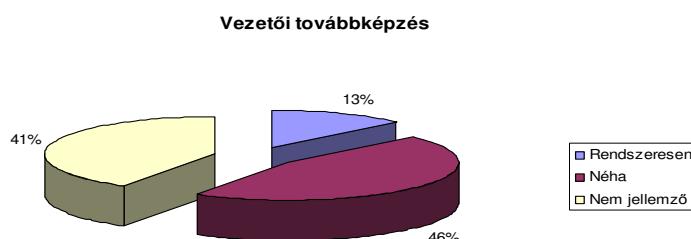
Ugyancsak a fiatal életciklusokra jellemzően, a felsővezetők több mint fele (57%) jelentős, azaz meghatározó üzletrésszel (több mint 26% tulajdonrész), 31% azonban közvetlen befolyással (több mint 75% tulajdonrész) rendelkezik. Ahol két vezető volt, ott mindkettőjük tulajdonrészére külön rákérdeztem (36. ábra):



36. ábra: A vezetők tulajdonrészei a kutatásban résztvevő vállalatoknál

*Forrás: saját szerkesztés (2008)*

A *vezetés fejlődésének* potenciálját azonban lehangolóan alacsonynak találtam (37. ábra): azt állapítottam meg, hogy a válaszadóknak csak 13%-a vesz részt rendszeresen tanfolyamokon, konferenciákon vagy továbbképzésen, míg 46% csak néha, 41%-a pedig egyáltalán nem.



37. ábra: A vezető személyes fejlődésének potenciálja a kutatásban résztvevő vállalatoknál  
*Forrás: saját szerkesztés (2008)*

Külön kiemelem, hogy ahol van továbbképzés, ott szignifikáns összefüggés mutatható ki úgy a stratégia – illetve jövőkép - alkalmazottak felé kommunikálása, mint az alkalmazottak lojalitása között (12. táblázat):

12. táblázat: Összefüggés vizsgálat a 22. Kérdés (K22) és a 24. Kérdés (K24) között, mint kategóriaváltozók között.

Továbbképzés \* Alkalmazottak jövőképe Crosstabulation

|              |      | Alkalmazottak jövőképe    |       |       | Total |        |
|--------------|------|---------------------------|-------|-------|-------|--------|
|              |      | 1,00                      | 2,00  | 3,00  |       |        |
| Továbbképzés | 1,00 | Count                     | 5     | 6     | 3     | 14     |
|              |      | % within Mennek konferenc | 35,7% | 42,9% | 21,4% | 100,0% |
|              | 2,00 | Count                     | 6     | 23    | 17    | 46     |
|              |      | % within Mennek konferenc | 13,0% | 50,0% | 37,0% | 100,0% |
|              | 3,00 | Count                     | 3     | 8     | 27    | 38     |
|              |      | % within Mennek konferenc | 7,9%  | 21,1% | 71,1% | 100,0% |
| Total        |      | Count                     | 14    | 37    | 47    | 98     |
|              |      | % within Mennek konferenc | 14,3% | 37,8% | 48,0% | 100,0% |

Chi-Square Tests

|                              | Value  | Df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|--------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square           | 17,809 | 4  | ,001                  |
| Likelihood Ratio             | 17,141 | 4  | ,002                  |
| Linear-by-Linear Association | 13,535 | 1  | ,000                  |
| N of Valid Cases             | 98     |    |                       |

a 1 cells (11,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,00.

A Chi<sup>2</sup>- empirikus értékétől (**17,809**) jobbra már csak **0,1%**-nyi terület van, tehát a szignifikanci területen vagyunk, vagyis a két változó nem független egymástól (a függetlenség 5% feletti értéknél állna fenn).

*Forrás: saját szerkesztés (2008)*

A továbbképzés, konferenciákon való rendszeres részvétel (K22) valamint az alkalmazottak jövőképe (K24) változó között tehát szignifikáns összefüggés mutatható ki (12. táblázat), akárcsak az alkalmazottak lojalitása (K25) változó között (13. táblázat):

13. táblázat: Összefüggés vizsgálat a 22. Kérdés (K22) és a 25. Kérdés (K25) között, mint kategóriaváltozók között:

Továbbképzés \* Vállalati lojalitás van-e Crosstabulation

|              |      | Vállalati lojalitás van-e   |       |       | Total  |
|--------------|------|-----------------------------|-------|-------|--------|
|              |      | 1,00                        | 2,00  | 3,00  |        |
| Továbbképzés | 1,00 | Count 7                     | 7     |       | 14     |
|              |      | % within Továbbképzés 50,0% | 50,0% |       | 100,0% |
|              | 2,00 | Count 19                    | 18    | 9     | 46     |
|              |      | % within Továbbképzés 41,3% | 39,1% | 19,6% | 100,0% |
|              | 3,00 | Count 8                     | 10    | 20    | 38     |
|              |      | % within Továbbképzés 21,1% | 26,3% | 52,6% | 100,0% |
| Total        |      | Count 34                    | 35    | 29    | 98     |
|              |      | % within Továbbképzés 34,7% | 35,7% | 29,6% | 100,0% |

Chi-Square Tests

|                              | Value  | Df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|--------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square           | 17,975 | 4  | ,001                  |
| Likelihood Ratio             | 21,228 | 4  | ,000                  |
| Linear-by-Linear Association | 13,710 | 1  | ,000                  |
| N of Valid Cases             | 98     |    |                       |

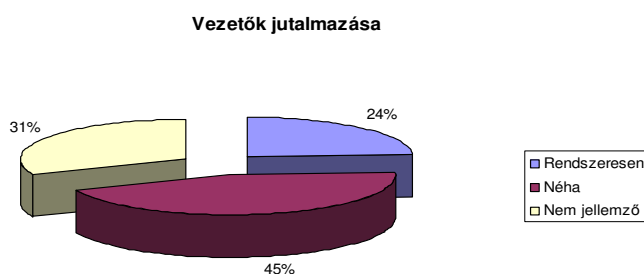
a 2 cells (22,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,14.

A  $\chi^2$ - empirikus értékétől (**17,975**) jobbra már csak **0,1%**-nyi terület van, tehát a szignifikanci területen vagyunk, vagyis a két változó nem független egymástól (a függetlenség 5% feletti értéknél állna fenn).

*Forrás: saját szerkesztés (2008)*

A megkeresett KKV-k többsége gyenge pontjának tartom a képzések hiányát. Rapszodikus módon, elsősorban újabb technológiai vagy munkabiztonsági követelményeknek eleget téve tartanak ún. felkészítőket, külső szakemberek bevonásával. A felső és középvezetők továbbképzése gyakran teljes mértékben hiányzik.

Ugyanakkor a KKV szektor vezetői saját munkájuk teljesítményét, sikerélményeiket jellemzően nem jutalmazák: a kérdőíves kutatás válaszai alapján a magyarországi vezetők extra munkájuk, ráfordításuk és teljesítményük után jutalomban, kiegészítő díjazásban 24% esetében rendszeresen, 45% esetében néha és 31% esetében egyáltalán nem részesülnek (38. ábra):



38. ábra: A vezetők jutalmazása a kutatásban résztvevő vállalatoknál

*Forrás: saját szerkesztés (2008)*

A vezetők jutalmazásának módját a vezetés professzionalitásának megítélése érdekében is vizsgáltam. Amennyiben a vezető egyben tulajdonos is, és nem jutalmazza önmagát extra munkája vagy teljesítménye alapján, feltételezhető, hogy nincs felkészülve alapvető gazdasági összefüggésekből (nem alkalmaz alternatív költségszámítást még a befektetett munkájára, munkával eltöltött idejére vonatkozóan sem) vagy „erőltet” egy alapvetően nem gazdaságos tevékenységet. Az alapítás-indulás időszakában azonban ez nem természetellenes jelenség. A vállalati életciklus későbbi szakaszaiban azonban már igen.

*Összefoglalva és összevetve a szakirodalmi kutatással (CARLSSON 1951, MINTZBERG 1973, ZALEZNIK 1977, KOTTER 1982, FLOREN 2003, O’GORMAN 2005.) megállapítható, hogy:*

- *A vezetők munkaidejük jelentős részében operatív feladatokkal foglalkoznak;*
- *Nagy számú feladatot végeznek el, munkaidejük „töredezett”;*
- *A munkaidőből hiányzik a hosszabb egybefüggő meditációs idő és ezzel összefüggésben a gondolkodásra-stratégiaalkotásra fordított idő kevés.*

*Ugyanakkor arra a következtetésre jutottam, hogy a vizsgált minta alapján a kis- és középvállalat vezetőinek nagy többsége a vállalat profilja szerinti felsőfokú képzettségű szakember, de a vállalatok közel felénél rendelkeznek gazdasági ismeretekkel is.*

***Összegzésként kiemelem annak fontosságát, hogy a kis- és középvállalat vezetője napi munkájának megszervezése során megtalálja az optimális egyensúlyt az operatív menedzselési és a stratégiai vezetési feladatok között úgy, hogy a vállalatot növekedési pályán tudja tartani és az életciklus szakaszok közötti váltás konfliktusait is kezelni tudja.***

## **7.2 A hipotézisek értékelése**

A bevezetésben megfogalmazott hipotézisek vizsgálatát elvégeztem. A statisztikai vizsgálatok, a mélyinterjúk tapasztalatai valamint a szakirodalom szintézise alapján az alábbi következtetésekre jutottam:

## **H1. A kis- és középvállalatok növekedéshez szükséges tőke allokációja korlátokba ütközik.**

A kis- és középvállalatok működtetése motivációjának vizsgálatakor láttuk, hogy sok esetben a vállalat létrehozását az alapító függetlensége, akár hatalomvágyának kielégítése motiválja (WASSERMAN 2008); az alapítók által rendelkezésre bocsátható alaptőke csak korlátozottan áll rendelkezésre, a KKV-k többségét a törvényi minimum szerinti tőkével alapítják.

A KKV szektor, a nagyvállalati szektorhoz viszonyítva kisebb hitelállománnyal rendelkezik (Magyar Gazdaságelemző Intézet 2002), és habár az utóbbi időszakban jelentős hitelkínálati és hitel-igénybevételi növekedést is tapasztalunk (Start Tőkegarancia 2008), ez a szektor még mindig kisebb mértékben vesz igénybe banki hiteleket (KÁLLAY-IMREH 2004).

A kis- és középvállalati szektor kockázati tőkéhez való hozzájárása korlátozott egyrészt a kockázati tőke befogadási készsége révén (inkompetenciák úgy a vezetői, mint a tulajdonosi minőségükben), másrészt a kockázati tőke struktúrája miatt (Start Tőkegarancia 2008; KÁLLAY-IMREH 2004; WASSERMAN 2008).

A kérdőíves kutatás eredményei szerint a megkérdezett vállalatok 60%-a alultőkésítettnek értékeli magát.

*T1. A kis- és középvállalatok esetében a növekedéshez szükséges tőke allokációjának korlátai a tőke kínálati oldal elégtelenségének illetve a tulajdonos-vezető inkompetenciáinak okozata. Ez a tény meghatározza növekedésük lehetséges ütemét, likviditási gondjaikat, determinálja a vezető munkájának operatív jellegét és a prudens működés fenntartásának szükségességét*

## **H2. A hazai kis- és középvállalatoknak nincs formalizált stratégiája**

A kis- és középvállalati szektor esetén a stratégiák különböző erők összjátékaként inkább kialakulnak, mintsem kialakítják azokat (SALAMONNÉ 2000).

A vállalati stratégiákat rendszerező iskolák közül a „leíró iskola” esetében a stratégiáknak nem minden elemét vagy akár egyetlen elemét sem lehet és kell előre meghatározni (MINTZBERG 2004).

A hazai kis- és középvállalatok életciklus-pályájuk első szakaszaiban találhatóak, amikor a formalizáltság még kevésbé jellemző a vállalatokra.

A pontos jövőkép megfogalmazásánál fontosabb a „ködös jövő” felvázolása (SULL 2006, BARACSKAI 2004).

A kutatás során a vállalatvezetők 17%-a állította, hogy rendelkeznek formalizált stratégiai tervvel és 28% semmilyen stratégiával nem rendelkezik

A megkérdezett vállalatok 55%-a ugyanakkor azt nyilatkozta, hogy a vállalatnak határozott jövőképe van, de ez nem jelenik meg formalizált stratégiai tervben.

Fentiek alapján ezt a hipotézist részben elfogadom és megfogalmazom a következő tézist:

***T2. A kis- és középvállalatok stratégiája e vállalati körnek megfelelő mozgásteret biztosító kreativitásra építő, laza, részben formalizált jövőkép-orientált stratégia.***

**H3. A KKV vezető nem professzionális, képzett vezető.**

A hazai kis- és középvállalatok vezetőinek képezésére - a kutatásom célkitűzéseire vonatkozathatóan - értékelhető szakirodalmi észrevételeket nem leltem fel.

A kutatásban résztvevő vállalatok esetén a felsővezetők 76%-a a vállalat profiljának megfelelő felsőfokú szakmai képzettségű szakember (mérnök stb.), de ugyanakkor 49% rendelkezik felsőfokú gazdasági, üzletviteli képzettséggel (is). Ugyanakkor 2% jogász és 11% egyéb képesítéssel rendelkezik.

Fentiek alapján ezt a hipotézist elvetem és megfogalmazom az alábbi tézist:

***T3. A hazai kis- és középvállalatok vezetői között találunk úgy a vállalat profiljának megfelelő szakképzettségű szakembert, mint a vállalatvezetésben képzett vezetőket is.***

**H4. A kis- és középvállalat vezetője legtöbb idejét operatív feladatok ellátásával tölti és a munkaidőből hiányzik az egybefüggő, meditatív, stratégiaalkotásra alkalmas idő.**

A szakirodalmi kutatás szerint a vállalatvezetők munkaidejük jelentős részében operatív feladatokat látnak el, munkájuk megszakításokkal töredezett (CARLSON 1951,

MINTZBERG 1973, MINTZBERG 1975, ZALEZNIK 1977, KOTTER 1982a, KOTTER 1982b), „tűzoltó jellegű” (BOHN 2001) és kevés a meditatív, stratégia-alkotásra és vizionálásra alkalmas idő-ráfordítás (GOSLING-MINTZBERG 2004).

O’Gorman és Floren a kis- és középvállalatokra vonatkozóan is igazolta a vezetők munkájának meghatározóan operatív jellegét (O’GORMAN 2005, FLOREN 2003).

Az életciklus fiatal, növekedő szakaszaiban ugyanakkor a vállalkozó típusú („entrepreneurship”) vezetés a kívánatos (ADIZES 1992, BURROW 2008).

A kutatásban résztvevő vállalatok vezetőinek harmada munkaidejének több mint 80%-ában napi operatív problémákkal foglalkozik és csupán 5%, aki munkaidejének kevesebb, mint ötödét fordítja a napi menedzselésre. Ugyanakkor távlati, stratégiai feladatokkal és gondolkodással a felsővezetők csupán 4%-a foglalkozik munkaidejének java részében. A felsővezetők 71%-a munkaidejéből kevesebb, mint 40%-t, de közel fele (47%) munkaidejének ötödénél is kevesebb részét szánja vezetési feladatok ellátására.

Fentiek alapján a hipotézist elfogadom és a következő tézist fogalmazom meg:

***T4. A kis- és középvállalat vezetése nem meghatározóan stratégiai vezetés, ugyanakkor erőssége – a fiatal, növekedésorientált vállalati életciklus által preferált – operatív feladatok menedzselése. A munkaidőből hiányzik az egybefüggő, meditatív, stratégia-alkotásra alkalmas idő.***

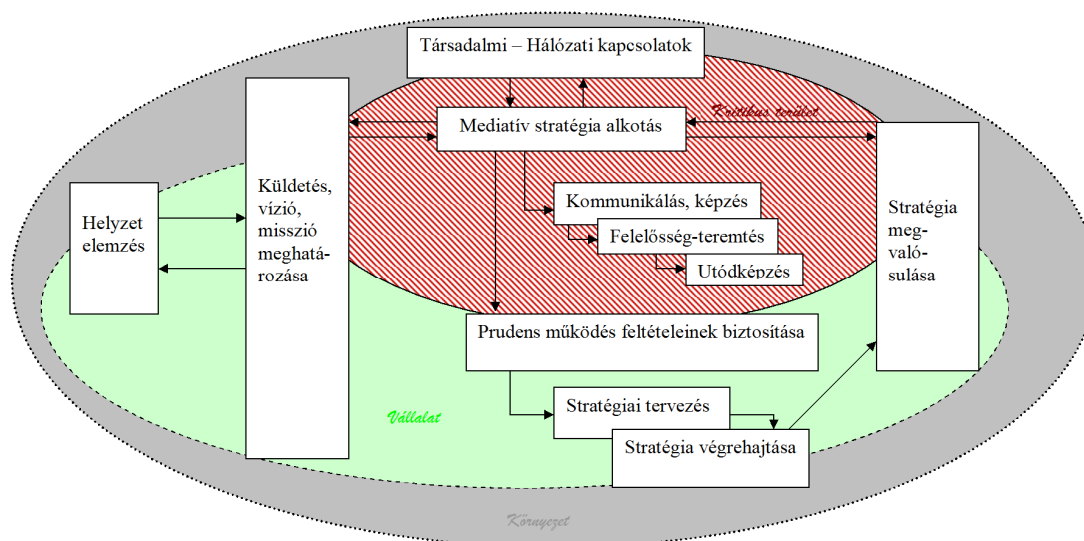


## 8. ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

1. Bizonyítást nyert, hogy a magyar kis- és középvállalatok kétirányú tőkeallokációs korláttal néznek szembe: a tőke struktúrája nem kedvez e szektornak valamint az alapító-vezetők idegenkednek az idegen tőke befogadásától. Jelentős gátló tényező a vezető *tulajdonosi minőségében* megjelenő inkompetenciája valamint a feloldatlan *vagyongyarapító vs. hatalomgyakorló* dilemmája. Így a növekedéshez szükséges tőke elérése jelentős korlátokba ütközik.
2. A kis- és középvállalatok sajátossága a formális stratégiai terv hiánya, amit azonban kompenzál egy – a KKV szektor számára megfelelő mozgásteret biztosító – kreativitásra építő, laza, kevésbé formalizált jövőkép-orientált stratégia. A kommunikációs hiányosságok azonban akadályozzák e stratégiák maradéktalan teljesülését.
3. Bizonyítást nyert, hogy a magyar kis- és középvállalatok vezetői elsősorban operatív, rutinfeladatokat látnak el és a rövid távú gondolkodás valamint az azonnali cselekvés „túszai”. Kevés időt fordítanak munkaidejükből az egybefüggő, meditatív jellegű, hosszú távú gondolkodásra, amely a stratégia-alkotás folyamatosságát biztosítaná.

## 9. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A kis- és középvállalatok vezetésének szakirodalmi tanulmányozását valamint a kérdőíves kutatásom elemzését követően, mintegy összegzéseként, összeállítottam a KKV stratégiai vezetésének modelljét (39. ábra).



39. ábra: A KKV stratégiai vezetésének modellje

*Forrás: saját szerkesztés*

A kutatásom során azonosítottam a kis- és középvállalatok stratégiai vezetésében a kritikus területet, e kritikus területen belüli nagyobb figyelmet igénylő vezetői feladatokat. A stratégiai vezetés optimalizálására a következő, általános jellegű ajánlásokat tudom megfogalmazni.

Kutatásom során bizonyítást nyert, hogy a magyar kis- és középvállalati szektor növekedésének gátja elsősorban a *forrásallokáció korlátaira* vezethető vissza. Ezért a *küldetés, a vízió illetve a misszió meghatározása* során a vállalat vezetője már induláskor kell önmagával tisztázza, hogy gazdagságra vagy hatalomra vágyik (WASSERMANN 2008), kezelnie kell az ebből származó dilemmát.

Formális, írott stratégiával a kis- és középvállalatok kevésbé rendelkeznek, azonban a laza, jövőkép-orientált stratégia megfelelő rugalmasságot, mozgásteret biztosít. E *stratégia*

*megvalósulását*, illetve rugalmas megújulását kell a vezetőnek folyamatosan követnie úgy, hogy a *prudens működés* feltételrendszere minden pillanatban biztosítva legyen.

Minden vállalat integrálódott komplex (mikro, regionális és globális) környezetébe. A környezet - gazdasági, politikai, művészeti, ökológiai, szociális, ideológiai stb. dimenzióiban – egy összetett, önszervező hálózatként fogható fel (BARABÁSI 2003). Ebben a megközelítésben a vállalatnak szüksége van egy olyan vezetőre, aki megteremti és fenntartja a folyamatos kapcsolatot a komplex hálózattal. *Ő látja el a hálózati vezető funkciót. Vagyis tulajdonképpen erősítenie kell tevékenységének „hálózati vezető”i minőségét – képviselni a vállalatát, ismertté tenni a képességeit, lobbizni érte.* Ha pozícionálni kívánjuk mint *hálózati vezetőt*, ő tulajdonképpen a szervezeti diagrammon kívül helyezkedik el (BARACSKAI 2004). Ebben a megközelítésben még nagyobb hangsúlyt kap a Kotter-féle felfogás a vezető és a menedzser elkülönült szerepére vonatkozóan:

- a vezető ***stratégiai vezetői minőségében*** felvázol egy homályos jövőképet, elhelyezi-pozícionálja térben és időben vállalatát valahol a többdimenziós komplex hálózatban; homályosan vázolja látomását az abban az időben azon a helyen ható erőterre vonatkozóan, amelynek bemutatásával befolyásolni képes az embereket. A befolyásolás nagy mestere és lobbizik. A komplex hálózatban tevékenykedik, ahol bankárokkal, politikusokkal, médiasztárokkal, üzletemberekkel áll kapcsolatban, vonzóvá teszi vállalatát, segíti az együttműködést a vállalat és a befogadó hálózat között. ***Ebben a minőségében kell meditatív stratégia-alkotásra alkalmas egybefüggő időt is biztosítania önmagának.***
- a vezető ***menedzseri minőségében*** lefordítja mindezt a tervezés, szervezés, irányítás és ellenőrzés, vagyis a napi operatív menedzselés nyelvére. Delegálja a feladatokat az operatív menedzserek hatáskörébe. Ezen minőségében a „vállalaton belül” tevékenykedik, jól meghatározott helye van a szervezeti diagrammon és elsősorban a komplexitást kezeli.

Külön kiemelem még azon területeket, ahol kutatásaim során hiányosságokat fedeztem fel: *a kommunikálás, a felhatalmazás mint felelősségteremtés valamint az utódképzés.*

### *Kommunikálás és képzés*

A vezetőnek nyíltan és meggyőzően kell *kommunikálnia* munkatársaival, a tájékoztatást folyamatossá kell tennie. Meg kell mindannyian győződjenek arról, hogy világosan látja a utat, és ezen határozottan fogja végigvezetni a vállalatot. Ugyanúgy a környezettel, a vállalat érintettjeivel („stakeholderek”) is folyamatosan kell kommunikálnia. A vállalatvezető egyik *legfontosabb tőkéje* valamennyi munkatársának és az érintettek bizalma, ezért a kommunikálás igen nagy jelentőséggel bír a munkája során. A tétovázás nem megengedhető.

A *képzés* segíti az embereket abban, hogy nagyobb tudásra és járatosságra tegyenek szert. Hatástöbbszöröző erővel rendelkezik, növeli a teljesítményt. Elfogadva azt az állítást, hogy egy vezető teljesítménye nem több és nem kevesebb mint az általa vezetett szervezet teljesítménye (GROVE 1998), következtethetjük hogy a vezető munkájának hatékonysága jelentős mértékben függ a képzéstől. Ezért személyesen kell azt irányítania.

A megkeresett KKV-k többségének egyik gyenge pontja a képzések hiánya. Rapszodikus módon, elsősorban újabb technológiai vagy munkabiztonsági követelményeknek eleget téve tartanak ún. felkészítőket, külső szakemberek bevonásával. A felső és középvezetők továbbképzése gyakran teljes mértékben hiányzik.

Ahhoz, hogy eredményes legyen, rendszeressé és következetessé kell tenni az oktatást. Az oktató személyének sugározni kell, hogy komoly szakmai, gyakorlati tapasztalata van. Ezért, és a hitelesség biztosításáért, elsődleges fontosságú a felső vezető személyes részvétele a teljes képzés folyamatában.

### *Felelősségteremtés (empowerment)*

A változás generálásához, a szervezet növekedéséhez és fejlődéséhez elengedhetetlenül fontos annak a lehetőségnek a megteremtése, hogy az emberek a lehető legjobban ki tudják használni képességeiket és szakmai tudásukat. Párosítva egy jól átgondolt képzési programmal, a folyamatosság elvét követve, az arra alkalmas munkatársakat fel kell hatalmazni bizonyos működési folyamatok komplex ellátásával. A cél minél több munkatárs autonóm munkavégzése, folyamatos irányítás (parancsolás) és ellenőrzés nélkül, felruházva a lehető legszélesebb hatáskörrel és felelősséggel.

Legtöbb esetben azonban ez a felhatalmazás csupán a felelősség „eltolására” tett kísérletet (ARGYRIS 1999, BLANCHARD et al. 1998).

A vezetés a belső elkötelezettség kialakulását kell elősegítse (ARGYRIS 1998), amely a részvételen alapul és a felhatalmazás hű szövetségese. Az alkalmazottakat be kell vonni a munkával kapcsolatos célok kitűzésébe, a célok elérési módjának meghatározásába és a részcélok rugalmas kijelölésébe.

A vezetésnek el kell fogadnia, hogy a célokat és részcélokat elérni több úton is lehet és ebben az egyéniségeknek megfelelő autonómiát kell biztosítani. Persze követve a kis lépések, a fokozott segítségnyújtási készség és a figyelem elvét: kisebb felhatalmazások sikerét kövessék egyre mélyebb tartalmú felelősség – teremtések és felelősség – vállalások. Meglátásom szerint azonban a felelősséggel való felruházást nem szabad és nem is lehet kötelező jellegűvé tenni. Csak azoknál az embereknél alkalmazható, akik maguk szeretnék munkájuk teljes felelősségét átvállalni.

### *Utódképzés*

A „kiszemelt”, az arra alkalmas munkatársakat fel kell hatalmazni bizonyos működési folyamatok komplex ellátásával.

Biztosítani kell, hogy kiszemelt utód hosszabb időn keresztül, mint egy árnyék, rá lehessen „tapadva” a vezetőre, tárgyaláson és fogadáson egyaránt. Így meggyőzhetnek egymás hitelességéről is. Be kell vezetni azok ismeretségi köreibe, akik – stratégiaileg is – fontosak a vállalat szempontjából. Ezáltal maximalizálni lehet annak az esélyét, hogy a kiválasztott utód esetében az azonosuláson (identifikáción) túl az értékek vagy viselkedések internalizálása is megtörténhessen (ARONSON 2000). Ezáltal a vezető vélekedése beépül az utód értékrendjébe, függetlenné válik a „forrás”-tól és erősen ellenáll minden, külső vagy belső indíttatású változásnak.

Így a vezető nyugodt lehet, hogy a menedzseléssel megbízott munkatárs, végeredményét tekintve, úgy jár el, mint tenné azt ő maga.

## ÖSSZEFOGLALÁS

Doktori értekezésemben, kutatási célkitűzéseimnek megfelelően áttekintettem a magyar kis- és középvállalatok általános helyzetét és vizsgáltam a gazdaságban betöltött szerepét. A magyar kis- és középvállalatok jellemzően a vállalati életciklus első szakaszaiban találhatók.

A *tőke-ellátottság* jelentős mértékben meghatározza úgy a stratégiai vezetés jellegét, mind a vállalat növekedésének lehetőségeit. A magyar KKV szektor alultőkésített és *a növekedéshez szükséges tőke allokációja korlátokba ütközik*. Ezen korlátok egyrészt a kis- és középvállalatok működtetésének motivációjából, másrészt a KKV szektornak a hitelintézeti és kockázati tőkéhez való hozzáférési korlátaiból vezethető le. A KKV tulajdonos-vezető részéről megnyilvánulnak a kockázati tőke befogadásának korlátai, de a kockázati tőke szerkezetének is előnytelen a struktúrája a KKV szektor szempontjából. A prudens működés a kis- és középvállalatok folyamatos, fenntartható likviditás-fizetőképesség-jövedelmezőség követelményrendszerét biztosítja, hosszú távon.

Az elmúlt három évtizedben a stratégia a megoldandó analitikai problémakörből (mint tervezési szisztémák és technikák) egy folyamatos, célorientált, kreatív, a vezető napi tevékenységének elválaszthatatlan részévé váló nyílt folyamattá fejlődött (MONTGOMERY 2008). A „ködös jövő” felvázolása a változó, turbulens időkben jobb eligazítást biztosít, mint a merev, kötött stratégia (SULL 2006). A különböző megrendelői kapcsolat-struktúrával rendelkező kis- és középvállalatok rugalmasan, fő megrendelői körükre koncentrálnak kell alakítsák stratégiaalkotásuk folyamatait (HOVÁNYI 2001).

A KKV szektor kevésbé rendelkezik formális, írott stratégiával, annál inkább alkalmazható ebben a szegmensben a megfelelő mozgásteret biztosító jövőkép-orientált stratégiaalkotás, tekintettel a KKV szektor jellemző életciklus pozícióira és a növekedés potenciáljára. A nem formalizált, de erőteljesen jövőkép-orientált és jól kommunikált stratégia megfelelően ötvözheti, akár integrálni képes a klasszikus vállalati versenystratégiát (PORTER 1992) az egyéb megközelítésű stratégiákkal (MINTZBERG et al 2005, KIM-MAUBORGNE 2006), rugalmas átjárást tud biztosítani ezek között.

A vállalati stratégia kommunikálása azonban alapvetően hiányos.

A kis- és középvállalatok *vezetésének jellegét* (van stratégiai vezetés vagy nincs) azon módszer segítségével vizsgáltam, hogy mivel foglalkoznak a napi munkájuk során a vezetők. Azaz mennyire tagolt a munkájuk, mennyire tudnak összefüggő, meditatív jellegű - időt biztosítani maguknak. A szakirodalom elsősorban a nagyvállalati szektor esetében kutatta a vezetők napi munkáját (CARLSON 1951, MINTZBERG 1973, ZALEZNIK 1977, KOTTER 1982a, KOTTER 1982b, FARKAS 1996, CHAMPY 2000, BOHN 2001, BARACSKAI 2004, GOSLING 2004), de az elmúlt évtizedben már vizsgálták a kis- és középvállalati szektor vezetőinek napi elfoglaltságát is (O'GORMAN 2005, FLOREN 2003). A szakirodalmi kutatásokat összevettem és megállapítottam, hogy miben hasonlít illetve különbözik a nagyvállalati valamint a kis- és középvállalati vezető átlagos napi munkája.

- *A vezetői munka nagyrészt részekre szabdalt;*
- *A kis- és középvállalat vezetője legtöbb idejét operatív feladatok ellátásával tölti és a munkaidőből hiányzik az egybefüggő, meditatív, stratégia-alkotásra alkalmas idő;*
- *A külső tevékenységekre szentelt idő fontos, mert a külvilág, a szervezet környezete meghatározó a vállalat sikere és folyamatos, hosszú távú működése szempontjából*

***Fontosnak találom, hogy a kis- és középvállalat vezetője napi munkájának megszervezése során megtalálja az optimális egyensúlyt az operatív menedzselési és a stratégiai vezetési feladatok között úgy, hogy a vállalatot növekedési pályán tudja tartani és az életciklus szakaszok közötti váltás konfliktusait is kezelni tudja. Ennek érdekében folyamatosan képeznie kell önmagát és az utódlás megszervezéséről időben gondoskodnia kell.***

A vezetés utódlása megszervezésének és sikeres alkalmazásának hiánya a növekedés, az életciklus egyik szakaszból a következőbe lépés akadálya.

Kutatásom anyag és módszertanát tekintve, munkám során *kvalitatív adatgyűjtést* végeztem úgy a kutatás kezdetén (a kérdőív kiküldését megelőzően), mint a visszaérkezéseket követő személyes beszélgetések, mélyinterjúk során. Ezek segítségével megfelelő információkat szereztem a problémák azonosítására és a hipotéziseim felállításának megalapozására. Az interjúk előre tervezett, de kötetlen és adaptívan

flexibilis beszélgetésekből álltak. A kérdőíves felmérésem alapján készített adatbázisom *kvantitatív adatokból* áll. Célom az volt, hogy statisztikai módszerekkel olyan kimutatásokat, táblázatokat nyerjek, amelyek lényegre törően fejezik ki a vizsgált jelenségeket. A kvantitatív adatok értékeléséhez számítógépes adatfeldolgozást alkalmaztam, EXCEL és SPSS (Statistical Package for Social Sciences) segítségével.

A felállított hipotéziseket egyrészt a szakirodalomban fellelhető, vonatkozó információk alapján vizsgáltam, majd a kérdőív kérdéseire adott válaszok statisztikai vizsgálatával összevettem és ellenőriztem. A kutatásom eredményeinek, következtetéseinek és megállapításainak valamint az új és újszerű tudományos eredményeinek bemutatását követően javaslatokat tettem a magyar kis- és középvállalatok vezetésének stratégiai szemlélete kialakítására vonatkozóan, kiemelve az általam kritikusnak vélt területeket: *a vezetés „hálózati” funkciója, a stratégiai gondolkodásra fordított idő, a képzés és kommunikálás, a felelősségteremtés valamint az utódképzés.*



## SUMMARY

In my thesis I reviewed the general situation of the Hungarian small and medium enterprises (SME sector) and investigated the role they play in the economy in accordance with my research objectives. The Hungarian small and medium enterprises can be typically found in the first stages of the company's life cycle.

*Supply of capital* largely determines both the kind of strategic leadership and the possibilities of growth of the company. The Hungarian SME sector is in scarcity of capital, and *allocation of capital needed for growth hits against certain limits*. These limits arise from the lack of operational motivation of small and medium enterprises on one hand, and from the access limits of the small and medium enterprises sector to the credit institutions capital and to the risk capital, on the other. The limits of reception of the risk capital appear on the part of the small and medium enterprises owner-manager, moreover, the structure of risk capital is also disadvantageous from the point of view of the SME sector.

Prudent operation ensures meeting the requirements for the continuous, sustainable liquidity-solvency-profitability of small and medium enterprises, in the long run.

In the past three decades the strategy changed from the analytical problems solving (such as: planning systems and techniques) into a continuous, purpose-oriented, creative, open process that becomes an integral part of a manager's daily work (MONTGOMERY 2008). Drafting the „fog of the future” provides better orientation in changing, turbulent times, than the stiff, bound strategy (SULL 2006). Small and medium enterprises with different customer relationship structures should produce their strategy-elaboration procedures flexibly, focusing on their main customer groups (HOVÁNYI 2001).

The SME sector has not much of formal, written strategies, in this segment a vision-oriented strategy elaboration can be used instead, which ensures adequate movement, considering the specific life cycle position of the SME sector and its potential of growth. The un-formalized but strongly vision-oriented and well communicated strategy may properly combine, or even integrate the classical corporate competition strategy (PORTER 1992) with other approach strategies (MINTZBERG et al 2005, KIM-MAUBORGNE 2006), it is able to ensure flexible passage among these.

Communicating the company strategy however, is basically insufficient.

I investigated the *kind of leadership* of small and medium enterprises (if there is strategic leadership or not) by the method of checking what the managers do in the course of their daily work, i.e. to what extent their work is characterized by fragmentation, how they are able to provide a coherent, meditative time for themselves. Professional literature primarily studied the daily work of managers in case of large enterprises (CARLSON 1951, MINTZBERG 1973, ZALEZNIK 1977, KOTTER 1982a, KOTTER 1982b, FARKAS 1996, CHAMPY 2000, BOHN 2001, BARACSKAI 2004, GOSLING 2004), but in the past decade the daily activity of managers in the SME sector was reviewed as well (O'GORMAN 2005, FLOREN 2003). I compared the professional literature findings and learned the differences and similarities in the usual daily work of large company managers and that of the managers of small and medium enterprises:

- *The managerial work mainly is characterized by being fragmented in most part*
- *Managers of small and medium enterprises mostly fulfill their operative tasks, so they do not have coherent, meditative time suitable for elaborating the strategy;*
- *It is important to dedicate time to external activities, because the external world, the environment of the organisation is crucial from the point of view of the continuous, successful, long-term operation of the company.*

***I deem it important that a manager of small and medium enterprise in the course of organizing his/her daily work can find the optimum balance between the operative managerial and strategic leadership tasks, in order that he/she can keep the company on growing path, and can handle the conflicts that occur when changes between the life cycles take place. In favour of achieving this, managers have to continuously train themselves, and have to take care of organizing their succession in time.***

The lack of organizing and successful applying *managerial succession* may hinder the growth, proceeding from one life cycle section to another.

As regards the material and methodology of my research during my work I collected *qualitative data* both at the beginning of the research (prior to sending questionnaires) and in the course of personal talks, interviews following the receipt of questionnaires. As a result of that I acquired appropriate information for identifying the problems and grounding my hypotheses. The interviews were planned but unbound and adaptively

flexible. My data base prepared based on questionnaire survey consists of *quantitative data*. My aim was to gain such statements, charts by statistics methods that clearly express the investigated phenomena, catching the essence of those. For evaluating of my quantitative data I applied computer data processing: EXCEL and SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

I surveyed the set hypotheses on the basis of the related information found in the professional literature, then I compared and checked these with statistics investigation of the answers given in the questionnaires. Following the presentation of results, consequences and findings of my research work and demonstration of new scientific results I made proposals on developing the strategic concept of the management of Hungarian small and medium enterprises, highlighting the following areas that I deem to be critical: *the “network” function of the leadership, the time spent on strategic thinking, training and communications, empowerment and training of successors.*

## **MELLÉKLETEK**

- 1. melléklet** – Irodalomjegyzék
- 2. melléklet** – Táblázatok, ábrák jegyzéke
- 3. melléklet** – A kutatási munkafolyamat forгатókönyve és ütemterve
- 4. melléklet** – Kutatási kérdőív
- 5. melléklet** – A kutatási kérdőív válaszainak táblázata
- 6. melléklet** – Faktor-analízis

## 1. melléklet - Irodalomjegyzék

### Idézett irodalomjegyzék

1. ANGYAL Á. (1999): A vezetés mesterfogásai. Kossuth Kiadó, Budapest. 254 p.
2. ANGYAL Á. (2001): Vállalati kormányzás. Aula Kiadó Kft, Budapest. 320 p.
3. ARGYRIS Ch. (1999): Az alkalmazottak felhatalmazása: A császár új ruhája? In:Harvard Businessmanager, Budapest, I. évf. 1sz. pp.39-46.
4. ARONSON E. (2000): A társas lény. KJK-KERSZÖV, Budapest. 395 p.
5. ADIZES I. (1992): Vállalatok életciklusai. HVG Rt. Budapest. 350 p.
6. BARABÁSI A-L. (2003): Behálózva. A hálózatok új tudománya. Magyar Könyvklub, Budapest. 367 p.
7. BARACSKAI Z., VELENCEI, J. (2004): Követő nélkül nincs vezető. Myrror Media, Budapest. 175 p.
8. BLANCHARD K. et al. (1998): Empowerment - A felelősség hatalma. SHL Hungary Kft, Budapest. 104 p.
9. BOHN R. (2001): Hagyjuk abba a tűzoltást! Harvard Businessmanager, Budapest 4/2001, pp.22-30.
10. BURROWS P. (2009): Gravitációs krízis előtt. Figyelő 5/2009.01.29, pp.42-43
11. CARLSON S. (1951): Executive Behavior. Stromberg, Stockholm 122 p.
12. CHAMPY J. (2000): A vezetés újjáalakítása. SHL Hungary Kft, Budapest. 249 p.
13. CIAMPA D., WATKINS M. (2001): Az utódlás dilemmája. Harvard Businessmanager Budapest, 1/2001 pp. 45-52.
14. Coface (2007): Rohamosan nő a cégmegszünések száma. Kilátások 2008-ra. Coface Sajtóközlemény  
[http://www.coface.hu/CofacePortal/HU/hu\\_HU/pages/home/bemutakozas/Hirek\\_es\\_Rendezvenyek/sajtokozlemenyek?news=20080109](http://www.coface.hu/CofacePortal/HU/hu_HU/pages/home/bemutakozas/Hirek_es_Rendezvenyek/sajtokozlemenyek?news=20080109) letöltve 2008.05.15.
15. Coface (2008): „A 100 kis tigris”. – A legdinamikusabban fejlődő KKV-k.  
<http://vg.hu/index.php?apps=cikk&cikk=222335&from=kkv>, letöltve 2008.05.15
16. CSATH M. (1994): Stratégiai tervezés és vezetés Leadership Kft. Bp. 1994. 123 p.
17. DOMOKOS E. (2007): Reményük sincs a Viadom hitelezőinek. Napi Gazdaság,  
<http://www.napi.hu/default.asp?cCenter=article.asp&nID=349899> letöltve 2007.10.22
18. ELLIOTT A.L., SCHROTH R.J. (2003): Hazug firmák. HVG Könyvkiadó, Budapest 158 p.

19. European Commission (2006): Trend Chart on Innovation, Annual Innovation Policy Trends and Appraisal Report Hungary, 2006. [http://www.proinno-europe.eu/extranet/upload/countryreports/Country\\_Report\\_Hungary\\_2006.pdf](http://www.proinno-europe.eu/extranet/upload/countryreports/Country_Report_Hungary_2006.pdf) letöltve 2008.05.15
20. FARKAS Ch M., WETLAUFER S. (1996): The Ways Chief Executive Officers Lead. HARVARD BUSINESS MANAGER May-June 1996, in: Harvard Business Review on Leadership, Harvard Business School Press, Boston 1998 pp. 115-146
21. FARKAS Ch. M. PHILIPPE D.B. (2002): Született vezetők. KJK-KERSZÖV, Budapest. 242 p.
22. FLORÉN H., TELL J. (2003): Managerial Work in Small Firms – Testing the Robustness in Mintzberg’s Propositions. Centre for Product Development Research, CPDR, Halmstadt University, pp.123-139 <http://dspace.hh.se/dspace/bitstream/2082/443/1/CPDR%20Slutmanus.pdf>, letöltve 2008.11.09
23. GKM – Gazdasági és Közlekedési Minisztérium (2004): A kis- és középvállalat-fejlesztés hosszú távú stratégiája. GKM, 2004. szeptember, Kis- és Középvállalat Stratégiai és Támogatási Főosztály előterjesztése [www.dkik.hu/download.php?id=669](http://www.dkik.hu/download.php?id=669) letöltve 2008.05.31
24. GOSLING J., MINTZBERG H. (2004): A menedzser ötfajta gondolkodásmódja. Harvard Businessmanager Budapest 2004. június, pp. 6-15.
25. GROVE A. S. (1998): Csúcsteljesítményű vezetés. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest. 218 p.
26. GUBA P. (2008): Vezetéstudomány. Előadás, [www.vetesforgo.hu/csatolt/63/vezetestud.doc](http://www.vetesforgo.hu/csatolt/63/vezetestud.doc) letöltve 2008.10.10
27. HANDY C. B. (1986): Szervezetek irányítása a változó világban. Mezőgazdasági Könyvkiadó Vállalat, Budapest.
28. HOVÁNYI G. (2001): Globális kihívások – menedzsmentválaszok. KJK-KERSZÖV, Budapest. 277 p.
29. JOHANSSON U. (2006): Key figures on European business with a special feature section on SMEs. European Commission- Eurostat, 2006. [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-DH-06-001/EN/KS-DH-06-001-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-DH-06-001/EN/KS-DH-06-001-EN.PDF) letöltve 2008.05.31
30. KÁLLAY L., IMREH, Sz. (2004): A kis- és középvállalkozás-fejlesztés gazdaságtana. Budapest, Aula Kiadó. 312 p.

31. KAPITÁNY Sz.A. (2007): Inog az olcsó sztrádaépítő társaság. Népszabadság, 2007. május 31., <http://nol.hu/archivum/archiv-448486> letöltve 2008.05.31
32. KAPLAN R.S., NORTON D. P. (2006): A stratégiát menedzselő iroda. Harvard Businessmanager, Budapest, 2006. április pp. 8-16.
33. KIM W.Ch, MAUBORGNE R. (2006): Kék óceán stratégia. A verseny nélküli piaci tér. Park Kiadó, Budapest. 302 p.
34. Kopint Datorg (2005): Gazdaságpolitikai mozgástér a társadalmi-gazdasági különbségek enyhítése terén. [www.kopintalapitvany.hu/kutatas/EUfelz6\\_DualisgazdvagyIntegr/7fej.doc](http://www.kopintalapitvany.hu/kutatas/EUfelz6_DualisgazdvagyIntegr/7fej.doc) letöltve 2008.10.08
35. KOTTER J. P. (1982a): The General Managers. New York, Free Press
36. KOTTER J. P. (1982b): What Effective Managers Really Do. Harvard Business Review, November-December 1982, pp.156-167
37. KOTTER J. P. (1990): What Leaders Really Do. Harvard Business Review, May-June 1990. in: Harvard Business Review on Leadership, Harvard Business School Press, Boston 1998 pp. 37-60
38. KOTTER J. P. (1999a): A változások irányítása. Kossuth Kiadó, Budapest. 172 p.
39. KOTTER J. P. (1999b): Mit csinálnak a vezetők valójában? Harvard Businessmanager, Budapest 2/1999, pp. 8-16
40. KOZMA F. (1992): A menedzser közgazdasági szemlélete. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 313 p.
41. KSH (2009): Gyorstájékoztató. KSH? Budapest. 2 p.
42. LESKÓ T., KISSNÉ K. E., KORÁNYI D. (2007): A kis- és középvállalkozások fejlesztésének stratégiája, GKM, 2007. szeptember, Közigazgatási és szakmai-érdekképviseleti egyeztetésre bocsátott tervezet „GKM\_KKV\_stratégia.doc”, [www.bkik.hu/download/GKM\\_%20KKV\\_STRATEGIA.doc](http://www.bkik.hu/download/GKM_%20KKV_STRATEGIA.doc) letöltve 2008.05.31
43. LOVAS Zs. (2007): Fél-vezetők. Az eredményesség szervezeti oldala. Figyelő 31. szám/2007.08.02.
44. M. LÁSZLÓ F. (2008): Válságban az építőipar. Magyar Narancs, 2008, XX. Évf. 16.sz., 2008. április 17, <http://manacs.hu/index.php?gcPage=/public/hirek/hir.php&id=16241> letöltve 2008.05.31
45. Magyar Gazdaságelemző Intézet, 2002, pp. 127 <http://www.gkm.gov.hu/data/cms1446461/kkv02.pdf> letöltve 2008.05.31

46. MAROSÁN Gy. (2006): A 21. század stratégiai menedzsmentje. Műszaki Kiadó, Budapest. 295 p.
47. MENMUIR P. (2007): A vezérigazgatói szék betöltése. CEO magazin, 2007/4, pp.42
48. MINTZBERG H. (1973): The Nature of Managerial Work. Harper & Row, New York 298 p.
49. MINTZBERG H. (1975): The Manager's Job: Folklore and Fact. HBR July-August 1975, in: Harvard Business Review on Leadership, Harvard Business School Press, Boston 1998 pp. 1-36.
50. MINTZBERG H. (1994): Rounding Out the Manager's Job. Sloan Management Review, Fall 1994, Vol. 36 No.1, pp.11-26.
51. MINTZBERG H. (1999): Magasan képzett szakemberek burkolt vezetése. In: Harvard Businessmanager, Budapest, I. évf. 4. sz. pp. 51-57.
52. MINTZBERG H., AHLSTRAND B., LAMPEL J. (2005): Stratégiai szafari. HVG Kiadói Rt., Budapest. 436 p.
53. MONTGOMERY C.A. (2008): Vezetés a stratégia szolgálatában. Harvard Businessmanager, Budapest, 2008. május. Pp. 71-77.
54. NAGY L. N. (2008): Forráshiánnyal küzdenek a hazai kistigrisek. Coface tanulmány <http://www.napi.hu/default.asp?cCenter=article.asp&placein=hirstart&nID=368935> letöltve: 2008.05.15
55. NARESH K. M. (2002): Marketing kutatás. KJK-KERSZÖV, Budapest. 904 p.
56. NÉMETHNÉ G. A. (2007): Statisztikai módszerek alkalmazásának lehetőségei a kis- és középvállalatok versenyképességének elemzésében. „Átalakulási folyamatok Közép-Európában” konferencián 2005. december 2.-án, Győr. 10 p. [www.sze.hu/etk/\\_konferencia/publikacio/Net/eloadas\\_nemethne\\_gal\\_andrea.doc](http://www.sze.hu/etk/_konferencia/publikacio/Net/eloadas_nemethne_gal_andrea.doc) letöltve 2008.05.15
57. O'GORMAN , BOURKE S., MURRAY J..A (2005): The nature of managerial work in small growth-oriented businesses. UCD Business Schools, Department of Business Administration [http://goliath.ecnext.com/coms2/gi\\_0198-355479/The-nature-of-managerial-work.html](http://goliath.ecnext.com/coms2/gi_0198-355479/The-nature-of-managerial-work.html) letöltve 2008.05.31
58. OBLATH G. (2003): Duális gazdaság vagy felzárkózás és európai integrálódás. Kopint-Datorg, Budapest, 2003. október, [www.kopintalapitvany.hu/kutatas/EUfelz6\\_DualisgazdvagyIntegr/7fej.doc](http://www.kopintalapitvany.hu/kutatas/EUfelz6_DualisgazdvagyIntegr/7fej.doc)) letöltve 2008.10.10.



59. OECD (2004): Fostering Entrepreneurship and Firm Creation as a Driver of Growth in a Global Economy. OECD, Paris, 2004. <http://www.oecd.org/dataoecd/6/14/31917899.pdf>, letöltve 2008.05.31
60. PATAKI B. (2005): A technológia menedzselése. Typotex Budapest. 207 p.
61. PORTER M. E. (1993): Versenystratégia. Akadémia Kiadó, Budapest. 384 p.
62. Price Waterhouse. (1993): A hitelkockázat kezelése. Panem Kft, Budapest. 237 p.
63. ROMÁN Z. (2002a): Kis- és középvállalkozások a magyar gazdaságban. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest, 134 p.
64. ROMÁN (2002b): Újabb adatok a kis- és középvállalkozások demográfiájához. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest, 39 p.
65. ROMÁN Z. (2005): A kis- és középvállalatok és a vállalat-statisztika helyzete. In: Gazdaság és Statisztika 2. pp. 36-53
66. ROMÁN Z. (2006): A kis- és középvállalatok és a vállalkozási készség. Budapest, Központi Statisztikai Hivatal. 152 p
67. RUMBOLD-MOLNÁR, M. (2003): A kis- és középvállalatok helye az európai és a magyar foglalkoztatásban. [www.kontextus.hu/europa/muhely/ Muhely\\_Rumbold-Molnar%20Eszter%20tanulmánya.doc](http://www.kontextus.hu/europa/muhely/Muhely_Rumbold-Molnar%20Eszter%20tanulmánya.doc) letöltve 2006.10.09
68. SALAMONNÉ H. .A. (2000): Jövőkép – és stratégiaalkotás. Kossuth Kiadó, Budapest. 208 p.
69. SALAMONNÉ H. A. (2006). Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése. *Competitio*, 5. évf. 1. sz. 51-68. o. [www.econ.unideb.hu/oktatas\\_es\\_kutatas/competitio/download/comp\\_konyvek\\_501\\_s\\_huszthy\\_anna.pdf](http://www.econ.unideb.hu/oktatas_es_kutatas/competitio/download/comp_konyvek_501_s_huszthy_anna.pdf) letöltve 2008.05.31
70. SCHNEIDER A. (2004): Tony Soprano on management. Berkley Books, New York. 234 p.
71. Start Tőkegarancia Zrt. (2008): Miért kevés a tőke a KKV-kban? Felmérés. [www.penzcentrum.hu/cikk-1010491-1.html](http://www.penzcentrum.hu/cikk-1010491-1.html) 2008. április 8. letöltve 2008.10.10
72. SULL D.N. (2006): Az aktív várakozás stratégiája. Harvard Businessmanager, Budapest 2006. április pp. 29-37.
73. SZÉKELY Gy. (2002): Pénzügyek és banküzletek. KJK-Kerszöv Kiadó, Budapest. 327 p.
74. SZIRMAI P. (2007): Dinasztiadilemmák. *Figyelő*, 2007. szeptember 13-19., pp. 51-54
75. TOMCSÁNYI P. (2000): Általános kutatómódszertan. SzIE, Gödöllő. 473 p.

76. VARGA Gy. (2006): Mi lesz veled vállalat? Élet és Irodalom 45. szám, Budapest, 2006. november 10. <http://www.es.hu/index.php?view=doc;14960> letöltve 2008.03.03
77. WASSERMAN N. (2008): Az alapító dilemmája. Harvard Businessmanager, Budapest 2008. június pp. 23-30.
78. Ytko (2003): The Management Skills Gap in Technology SMEs: Real or Perceived? Cambridge, UK [www.eastofenglandobservatory.org.uk/Download.aspx?id=10413](http://www.eastofenglandobservatory.org.uk/Download.aspx?id=10413)
79. ZALEZNIK A. (1977): Managers and Leaders. Are they different? HBR May-June 1977, in: Harvard Business Review on Leadership, Harvard Business School Press, Boston 1998 pp. 61-88

### **Felhasznált, de nem idézett irodalomjegyzék**

80. ANDERSON T.D. (1992): Az átalakító vezetés. Helfen Kiadó, Vác. 278 p.
81. ANGHEL I. (2002): Falimentul. Radiografie si predictie. Editura Economica, Bucuresti. 176 p.
82. APATINI K. (1999): Kis- és középvállalatok finanszírozása. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
83. ÁRVAI Zs. (2002): A vállalatfinanszírozás új fejlődési irányai. In: Tanulmányok a bankszektor középtávú fejlődési irányairól. MNB műhelytanulmányok, 26., pp 91-111
84. BALLA A. (2006): Tőkeszerkezeti döntések – empirikus elemzés a magyar feldolgozóipari vállalatokról 1992–2001 között. Közgazdasági Szemle, 7-8. sz. pp. 681–700.
85. BARLAI R., KŐVÁGÓ GY. (2004): Krízismenedzsment, kríziskommunikáció. Századvég Kiadó, Budapest. 390 p.
86. BÉZA D. et al. (2007): Kisvállalatok finanszírozása. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest. 349 p.
87. BIRCH P. (1999): Instant leadership. Stylus Publishing Inc., Sterling. 105 p.
88. BÖGEL GY. et al. (1998): Vállalatvezetés felsőfokon. Kossuth Kiadó, Budapest. 265 p.
89. COPELAND T., KOLLER T., MURRIN J. (1999): Vállalatértékelés. Panem Könyvkiadó Kft, Budapest 552 p.

90. Creditreform – Interinfo Kft. (2005): Csőd helyzetkép Európában, 2004/05. év. <http://foe.hu/node/1731> letöltve 2006.10.10
91. CZAKÓ Á. et.al. (1995): A kisvállalatok néhány jellemzője a kilencvenes évek elején. Közgazdasági Szemle 1995. 4. pp. 399-419.
92. DRUCKER P.F. (1992): A hatékony vezető. Park Könyvkiadó Kft, Budapest. 173 p.
93. DRUCKER P.F. (2001): 21. Századi kihívások a vállalat irányításában. HVG Kiadói Rt, Budapest. 219 p.
94. Európai Közösségek (2006): Az új KKV meghatározás. Publications.eu.int  
Kiadóhivatal, Brüsszel.  
[http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_hu.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide_hu.pdf) letöltve 2008.05.31.
95. Eurostat (2006): European Business – Facts and Figures – Data 1995–2004. Eurostat, 2006. [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-DH-06-001/EN/KS-DH-06-001-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-DH-06-001/EN/KS-DH-06-001-EN.PDF) 2008-05-31 letöltve 2008.05.31.
96. FARKAS F. (szerk.) (2001): Nemzetközi menedzsment. KJK-KERSZÖV, Budapest. 434 p.
97. GROVE A. S. (1996): Csak a paranoidok maradnak fenn. Bagolyvár könyvkiadó, Budapest. 181 p.
98. HAMMER M., CHAMPY J. (1996): A vállalati folyamatok újjászervezése. Panem – McGraw-Hill, Budapest. 252 p.
99. HERSEY P. (1997): A helyzetorientált vezető - Vezetés eltérő helyzetekben. Műszaki Könyvkiadó, Budapest. 95 p.
100. HORVÁTH GY. (2003): Válságmenedzselés a gyakorlatban. Glória Press, Budapest. 184 p.
101. HOVÁNYI G. (2002): A menedzsment új horizontjai. Közgazdasági Szemle, XLIX. évf., 2002. március pp. 251-264.
102. HOVÁNYI G. (2002): Menedzsment meditációk. KJK-KERSZÖV, Budapest. 257 p.
103. HOVÁNYI G. (2004): Sikerkovácsok. Képzelt riport egy nemzetközi menedzsmentalkalmazóról. Alinea Kiadó, Budapest. 283 p.
104. IACOCCA L. (1984): Egy menedzser élete. Gondolat könyvkiadó, Budapest 448 p.
105. KAPLAN R:S., NORTON,D.P. (2002): A stratégia központú szervezet. Panem Könyvkiadó Kft, Budapest. 464 p.
106. KOTLER P.(1999): Marketing menedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest. 875 p.

107. NICOLESCU O. (2001): Managementul intreprinderilor mici si mijlocii. Editura Economica, Bucuresti. 447 p.
108. PATAKI B. (1999): Technológiaváltások menedzselése. Műszaki Könyvkiadó, Budapest. 148 p.
109. POÓR J. (2001): Menedzsment tanácsadási kézikönyv. KJK-KERSZÖV, Budapest. 524 p.
110. RABI S. (2008): A kis- és középvállalatok a Szervezeti életciklus modell tükrében.  
[http://www.ugyvezeto.hu/cikk/52569/a-kis-es-kozepvallalkozasok-a-szervezeti-életciklus-modell-tukreben-i-resz?area=167,](http://www.ugyvezeto.hu/cikk/52569/a-kis-es-kozepvallalkozasok-a-szervezeti-életciklus-modell-tukreben-i-resz?area=167)  
<http://www.ugyvezeto.hu/?fejezet=5&cid=54200&wa=HIREKD0839> letöltve  
2009.01.10
111. SZONYI A.J., STEINHOFF D.S. (1989): Kisvállalatok menedzselésének alapjai. Park Könyvkiadó Kft, Budapest. 295 p.

## 2. melléklet – Táblázatok, ábrák jegyzéke

### Táblázatok jegyzéke

|  |     |
|--|-----|
| 1. táblázat: A kis- és középvállalatok meghatározása.....  | 12  |
| 2. táblázat: A gazdasági szervezetek száma Magyarországon 1989-2000.....   | 14  |
| 3. táblázat: A probléma jellege .....  | 58  |
| 4. táblázat: a vezetői felfogások összevetése.....   | 59  |
| 5. táblázat: Menedzsment és leader szerepkörök.....  | 68  |
| 6. táblázat: Összefüggés vizsgálat a 14. Kérdés (K14) és a 16. Kérdés (K16) között, mint kategóriaváltozók között.....             | 105 |
| 7. táblázat: Összefüggés vizsgálat a 16. Kérdés (K16) és a 17. Kérdés 76. számú válasza között, mint kategóriaváltozók között..... | 106 |
| 8. táblázat: Összefüggés vizsgálat a 16. Kérdés (K16) és a 17. Kérdés 77. számú válasza között, mint kategóriaváltozók között..... | 106 |
| 9. táblázat: Összefüggés vizsgálat a 16. Kérdés (K16) és a 22. Kérdés (K22) között, mint kategóriaváltozók között.....             | 107 |
| 10. táblázat: Összefüggés vizsgálat a 16. Kérdés (K16) és a 23. Kérdés (K23) között, mint kategóriaváltozók között.....            | 108 |
| 11. táblázat: Összefüggés vizsgálat a 16. Kérdés (K16) és a 24. Kérdés (K24) között, mint kategóriaváltozók között.....            | 108 |
| 12. táblázat: Összefüggés vizsgálat a 22. Kérdés (K22) és a 24. Kérdés (K24) között, mint kategóriaváltozók között.....            | 115 |
| 13. táblázat: Összefüggés vizsgálat a 22. Kérdés (K22) és a 25. Kérdés (K25) között, mint kategóriaváltozók között: .....          | 116 |

### Ábrák jegyzéke

|   |     |
|---|-----|
| 1. ábra: A növekedés és öregedés természete.....  | 15  |
| 2. ábra: Szervezeti életről modell.....   | 16  |
| 3. ábra: Magyarországi kis- és középvállalkozások életről ciklusai.....                           | 26  |
| 4. ábra: A magyar kis- és középvállalatok SWOT táblája.....                                       | 33  |
| 5. ábra: Az irányítás gyújtópontja az életről ciklus során.....                                   | 41  |
| 6. ábra A hiányzó dimenzió.....   | 47  |
| 7. ábra: Hatalom és felelősség az életről ciklus során .....                                      | 48  |
| 8. ábra: A ködös jövő .....   | 49  |
| 9. ábra: A jövőképpiramis.....  | 55  |
| 10. ábra: A menedzsment funkciói és azok részeinek kapcsolata.....                                | 66  |
| 11. ábra: A vezető és a menedzser szereposztása .....   | 73  |
| 12. ábra: A vállalat organigráfja.....  | 74  |
| 13. ábra: A XXI. század vezetőjének erős oldalai .....  | 78  |
| 14. ábra: A kutatásban résztvevő vállalatok tevékenységi köre .....                               | 96  |
| 15. ábra: A foglalkoztatottak száma a kutatásban résztvevő vállalatoknál .....                    | 97  |
| 16. ábra: Az éves árbevétel a kutatásban résztvevő vállalatoknál.....                             | 97  |
| 17. ábra: A méretmagság önértékelése a kutatásban résztvevő vállalatoknál.....                    | 98  |
| 18. ábra: A külföldi tőke részvétele a kutatásban résztvevő vállalatoknál.....                    | 98  |
| 19. ábra: Tulajdonosi összetétel a kutatásban résztvevő vállalatoknál .....                       | 98  |
| 20. ábra: A kutatásban résztvevő vállalatok kora.....   | 99  |
| 21. ábra: A kutatásban résztvevő vállalatok növekedési státusza.....                              | 99  |
| 22. ábra: Mutatószám-rendszerek alkalmazása a kutatásban résztvevő vállalatoknál.....             | 100 |
| 23. ábra: A vállalatirányítási és döntési rendszerek a fiatal életről ciklusokra jellemzőek ..... | 100 |
| 24. ábra:A kutatásban résztvevő vállalatok tőke-ellátottsága .....                                | 101 |
| 25. ábra: A kutatásban résztvevő vállalatok növekedési forrásai.....                              | 102 |

|   |     |
|---|-----|
| 26. ábra: A kutatásban résztvevő vállalatok szolgáltatás-kihelyezése.....                       | 103 |
| 27. ábra: A kutatásban résztvevő vállalatok transzparencia-készsége .....                       | 103 |
| 28. ábra: A kutatásban résztvevő vállalatok stratégiája.....                                    | 104 |
| 29. ábra: A kutatásban résztvevő vállalatok stratégiájának kommunikálása .....                  | 109 |
| 30. ábra: A kutatásban résztvevő vállalatok alkalmazottainak lojalitása.....                    | 110 |
| 31. ábra: A kutatásban résztvevő vállalatok megrendelőinek száma.....                           | 111 |
| 32. ábra: A kutatásban résztvevő vállalatok típusa önértékelés alapján.....                     | 111 |
| 33. ábra: A vezető napi elfoglaltsága a kutatásban résztvevő vállalatoknál .....                | 112 |
| 34. ábra: A felsővezetők képzettsége a kutatásban résztvevő vállalatoknál.....                  | 113 |
| 35. ábra: A vezetési stílus jellemzői a kutatásban résztvevő vállalatoknál.....                 | 113 |
| 36. ábra: A vezetők tulajdonrészei a kutatásban résztvevő vállalatoknál.....                    | 114 |
| 37. ábra: A vezető személyes fejlődésének potenciálja a kutatásban résztvevő vállalatoknál..... | 115 |
| 38. ábra: A vezetők jutalmazása a kutatásban résztvevő vállalatoknál .....                      | 116 |
| 39. ábra: A KKV stratégiai vezetésének modellje .....   | 122 |



#### 4. melléklet - Kutatási kérdőív

### KÉRDŐÍV

1. A vállalat alapításának éve: **1:** 1990-ig **2:** 1990-1998 **3:** 1999-2002 **4:** 2002-től
2. Fő tevékenysége: **5:** termelés, **6:** szolgáltatás
3. Éves árbevétel (millió Ft)

|                    |                        |
|--------------------|------------------------|
| <b>7</b> 10-50     | <b>10</b> 1.000-4.000  |
| <b>8</b> 50-300    | <b>11</b> 4.000-10.000 |
| <b>9</b> 300-1.000 | <b>12</b> >10.000      |
4. Alkalmazottak száma (fő)

|                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| <b>13</b> 10-50   | <b>16</b> 251-500 |
| <b>14</b> 51-100  | <b>17</b> >500    |
| <b>15</b> 101-250 |                   |
5. Vállalata Ön szerint:

|                            |                         |
|----------------------------|-------------------------|
| <b>18</b> kisvállalat      | <b>20</b> nagy vállalat |
| <b>19</b> közepes vállalat |                         |
6. A vállalat működése jellemezhető az alábbi kifejezésekkel:

|                                   |                        |                       |
|-----------------------------------|------------------------|-----------------------|
| <b>21</b> széles körben értékesít | <b>23</b> beruházó     | <b>25</b> egyéb,..... |
| <b>22</b> beszállító              | <b>24</b> fővállalkozó |                       |
7. Az árbevétel 80%-át biztosító megrendelők/vevők száma

|               |                |
|---------------|----------------|
| <b>26</b> 1   | <b>28</b> 6-15 |
| <b>27</b> 2-5 | <b>29</b> >15  |
8. Alvállalkozók és/vagy közvetített szolgáltatás igénybevétele bevételarányosan:

|                  |                  |                |
|------------------|------------------|----------------|
| <b>30</b> <10%   | <b>32</b> 31-50% | <b>34</b> >80% |
| <b>31</b> 10-30% | <b>33</b> 51-80% |                |
9. Vállalati tőke jellemzői:

|  |  |
|--|--|
| <b>35</b> a működést saját belső tőkéből tudja biztosítani |  |
| <b>36</b> alultőkésített                                   |  |
10. Szükséges-e a növekedéshez külső forrásokat bevonni?

|   |  |
|---|--|
| <b>37</b> nem, belső forrásból megoldható |  |
|---|--|



igen, éspedig:

- 38** hosszú lejáratú hitelek      **40** tőkéstársak      **42** egyéb: .....
- 39** támogatások      **41** megrendelők segítsége
- 11.** A vállalat jellemezhető az alábbiakkal:
- 43** elérte ideális méretét      **45** bővíti tevékenységét
- 44** dinamikusan növekedik      **46** leépít tevékenységéből
- 47** kihelyez tevékenységeket
- 48** egyéb, éspedig: .....
- 12.** Felső vezetők tulajdonrészei
- I. **49** 0%    **50** 1-10%    **51** 11-25%    **52** 26-50%    **53** 51-75%    **54** >75%
- II. **55** 0%    **56** 1-10%    **57** 11-25%    **58** 26-50%    **59** 51-75%    **60** >75%
- 13.** Külföldi tőke részvétele
- 61** 0%    **62** 0-10%    **63** 11-25%    **64** 26-50%    **65** 51-75%    **66** >75%
- 14.** Tulajdonosi összetétel
- 67** magánszemélyek      **69** magánszemélyek/cégek
- 68** cégek      **70** egyéb (állami, önkormányzati)
- 15.** Valamely nagyvállalat tulajdonrésze meghaladja-e a 25%-ot?
- 71** igen      **72** nem
- 16.** Vállalati stratégia
- 73** a vállalat rendelkezik formalizált stratégiai tervvel
- 74** a vállalatnak határozott jövőképe van, de ez nem jelenik meg stratégiai tervben
- 75** a jelenlegi helyzet nem teszi lehetővé hosszú távú stratégia követését
- 17.** Vállalatirányítási és döntés-előkészítési rendszerre vonatkozó adatok
- 76** a szervezet formalizált, a vezetési funkciók és a munkamegosztás jól körülhatárolható
- 77** a vállalat rendelkezik döntéstámogató integrált számítógépes rendszerrel
- 78** külső tanácsadók szolgáltatásait is igénybe veszik
- 79** döntések előkészítéséhez jellemzően értekezleteket tartanak
- 80** döntések előkészítéséhez jellemzően személyes, informális beszélgetéseket tartanak
- 81** jellemző az egyéni döntés
- 82** jellemző a kollektív döntés
- 18.** A felsővezetők között van:
- 83** a vállalat profiljának megfelelő felsőfokú szakmai képzettségű szakember (mérnök stb.)
- 84** felsőfokú gazdasági, üzletviteli képzettségű szakember (közgazdász stb.)
- 85** jogász
- 86** egyéb

















## 6. melléklet – Faktor-analízis

### Factor Analysis

| KMO and Bartlett's Test                          |                    |              |
|--|--------------------|--------------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    | <b>0,304</b> |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square | 1374,369     |
|  | df                 | 666          |
|  | Sig.               | ,000         |

A KMO érték jellemzi az eljárásban szereplő változók alkalmasságát a faktoranalízissel való elemzésben. Kívánatos lenne 0,7 feletti értéket látni. A kapott alacsony, 0,304 érték azt mutatja, hogy a faktorok képzésére az adatbázis kevésbé alkalmas, várhatóan kevés változó kerül együttes értékelésre az analízis során.

A vizsgálatba a K6, 10, 11, 17, 18, 19 változók kerültek, melyek mindegyike kategóriaváltozó, 0 és 1 értékkel. Ez azt jelenti, hogy a 6 kérdés átlagosan 5 – 6 fajta választ kínál és mindegyik kérdésnél lehetőség volt a több helyesnek tartott válasz kiválasztására. A feldolgozási táblázatban szereplő V# megjelölések a kérdőíven feltüntetett eredeti számozásnak megfelelőek.

| Component | <i>Total Variance Explained</i> |               |              |                                     |               |              |                                   |               |              |
|-----------|---------------------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
|           | Initial Eigenvalues             |               |              | Extraction Sums of Squared Loadings |               |              | Rotation Sums of Squared Loadings |               |              |
|           | Total                           | % of Variance | Cumulative % | Total                               | % of Variance | Cumulative % | Total                             | % of Variance | Cumulative % |
| 1         | 3,132                           | 8,465         | 8,465        | 3,132                               | 8,465         | 8,465        | 2,261                             | 6,110         | 6,110        |
| 2         | 2,725                           | 7,366         | 15,831       | 2,725                               | 7,366         | 15,831       | 2,151                             | 5,813         | 11,924       |
| 3         | 2,465                           | 6,663         | 22,494       | 2,465                               | 6,663         | 22,494       | 2,139                             | 5,780         | 17,704       |
| 4         | 2,156                           | 5,828         | 28,321       | 2,156                               | 5,828         | 28,321       | 1,837                             | 4,964         | 22,668       |
| 5         | 1,926                           | 5,204         | 33,526       | 1,926                               | 5,204         | 33,526       | 1,830                             | 4,947         | 27,614       |
| 6         | 1,878                           | 5,076         | 38,602       | 1,878                               | 5,076         | 38,602       | 1,767                             | 4,775         | 32,389       |
| 7         | 1,863                           | 5,034         | 43,636       | 1,863                               | 5,034         | 43,636       | 1,728                             | 4,671         | 37,060       |
| 8         | 1,762                           | 4,763         | 48,399       | 1,762                               | 4,763         | 48,399       | 1,710                             | 4,622         | 41,683       |
| 9         | 1,573                           | 4,252         | 52,651       | 1,573                               | 4,252         | 52,651       | 1,702                             | 4,599         | 46,282       |
| 10        | 1,508                           | 4,076         | 56,728       | 1,508                               | 4,076         | 56,728       | 1,686                             | 4,556         | 50,838       |
| 11        | 1,426                           | 3,854         | 60,582       | 1,426                               | 3,854         | 60,582       | 1,683                             | 4,550         | 55,387       |
| 12        | 1,263                           | 3,415         | 63,997       | 1,263                               | 3,415         | 63,997       | 1,675                             | 4,528         | 59,916       |
| 13        | 1,205                           | 3,257         | 67,254       | 1,205                               | 3,257         | 67,254       | 1,594                             | 4,308         | 64,224       |
| 14        | 1,110                           | 3,001         | 70,255       | 1,110                               | 3,001         | 70,255       | 1,574                             | 4,254         | 68,478       |
| 15        | 1,063                           | 2,872         | 73,127       | 1,063                               | 2,872         | 73,127       | 1,426                             | 3,854         | 72,332       |
| 16        | 1,036                           | 2,799         | 75,926       | 1,036                               | 2,799         | 75,926       | 1,330                             | 3,594         | 75,926       |
| 17        | ,912                            | 2,464         | 78,390       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 18        | ,832                            | 2,247         | 80,637       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 19        | ,762                            | 2,059         | 82,696       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 20        | ,717                            | 1,937         | 84,633       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 21        | ,652                            | 1,763         | 86,396       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 22        | ,615                            | 1,662         | 88,058       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 23        | ,595                            | 1,609         | 89,667       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 24        | ,578                            | 1,563         | 91,230       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 25        | ,481                            | 1,299         | 92,529       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 26        | ,453                            | 1,224         | 93,753       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 27        | ,436                            | 1,179         | 94,933       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 28        | ,388                            | 1,048         | 95,980       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 29        | ,322                            | ,870          | 96,851       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 30        | ,289                            | ,780          | 97,630       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 31        | ,235                            | ,634          | 98,264       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 32        | ,175                            | ,473          | 98,738       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 33        | ,169                            | ,457          | 99,195       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 34        | ,130                            | ,351          | 99,545       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 35        | 9,157E-02                       | ,247          | 99,793       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 36        | 4,739E-02                       | ,128          | 99,921       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 37        | 2,925E-02                       | 7,905E-02     | 100,000      |                                     |               |              |                                   |               |              |

Extraction Method: Principal Component Analysis. A táblázat azt mutatja, hogy a 37 bevont változó (a 6 kérdés válasza) 16 csoportba (háttérváltozóba) sorolhatóak. Ez azt jelenti, hogy egy-egy faktor csupán 2 – 3 válaszváltozót tartalmaz. Erre utalt az alacsony KMO érték is.

**Rotated Component Matrix**

|     | Component   |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
|-----|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|     | 1           | 2          | 3          | 4          | 5          | 6          | 7          | 8          | 9          | 10         | 11         | 12         | 13         | 14         | 15         |
| V81 | <b>-761</b> | ,153       | -,114      | -8,444E-02 | -1,151E-02 | -9,442E-02 | ,122       | -7,039E-02 | -4,997E-02 | -,105      | -1,942E-03 | -2,070E-02 | -8,947E-02 | -,165      | -,101      |
| V82 | <b>717</b>  | ,173       | ,290       | ,131       | 7,449E-02  | -3,997E-02 | ,116       | 2,247E-02  | ,108       | 4,366E-02  | ,129       | -9,641E-02 | 9,193E-02  | -,125      | -1,789E-02 |
| V90 | <b>666</b>  | -6,646E-02 | -,214      | -1,142E-02 | -,101      | -4,044E-02 | ,206       | -,105      | -4,836E-02 | -,145      | -,120      | ,148       | -4,146E-03 | 8,975E-02  | -,158      |
| V79 | <b>448</b>  | <b>311</b> | -7,108E-02 | -,239      | -,227      | -,273      | -,288      | 3,559E-03  | 5,084E-02  | 2,764E-02  | ,308       | 9,270E-02  | ,216       | 8,154E-02  | -,138      |
| V38 | 6,409E-03   | <b>902</b> | -,145      | -3,622E-02 | -1,172     | 4,431E-02  | -1,597E-02 | -7,768E-02 | 5,867E-02  | 1,152      | 7,151E-02  | -5,944E-02 | 5,484E-02  | 4,018E-02  | -3,049E-02 |
| V37 | 4,681E-02   | <b>760</b> | -,235      | 8,732E-02  | -3,316     | 8,287E-03  | -,128      | -,216      | 3,190E-02  | -6,274E-02 | -8,131E-02 | -,133      | -,147      | 2,351E-02  | -1,749E-02 |
| V42 | ,170        | -1,818E-02 | <b>799</b> | -7,633E-02 | 1,358E-02  | 1,208E-02  | 1,208E-02  | 5,867E-02  | 5,867E-02  | 1,152      | 7,151E-02  | -5,944E-02 | 5,484E-02  | -2,276E-02 | -7,532E-02 |
| V40 | ,163        | -5,841E-03 | <b>637</b> | -1,817E-03 | 2,098E-03  | 1,196E-02  | 4,724E-02  | ,102       | -,147      | -,210      | ,272       | -7,179E-02 | -9,419E-02 | -6,612E-02 | -2,721E-02 |
| V46 | -,229       | -2,001E-02 | <b>627</b> | ,139       | -,202      | -5,669E-02 | 9,887E-02  | -,288      | -,270      | -,118      | -2,200E-02 | 4,517E-02  | ,170       | ,261       | -9,483E-02 |
| V25 | ,190        | -,153      | -6,124E-02 | <b>783</b> | -7,434E-02 | 3,221E-02  | -6,871E-02 | 4,359E-02  | 3,633E-02  | ,160       | -,114      | -9,978E-02 | -7,584E-02 | -8,975E-02 | ,121       |
| V48 | -6,449E-02  | 4,786E-02  | -4,136E-02 | <b>548</b> | 7,719E-02  | -,109      | 9,233E-02  | ,138       | 5,942E-02  | -8,791E-02 | 8,020E-02  | -5,990E-03 | ,454       | ,133       | -,336      |
| V22 | -7,918E-02  | -,345      | -6,420E-02 | <b>432</b> | ,282       | 5,489E-02  | ,107       | -,255      | ,150       | ,377       | ,394       | -8,194E-02 | 6,039E-02  | -,237      | -,115      |
| V41 | -3,210E-02  | -5,053E-02 | -1,299E-02 | -4,011E-02 | <b>789</b> | -,120      | ,143       | -,178      | -5,750E-02 | ,106       | -2,801E-03 | ,160       | -6,311E-02 | ,106       | ,132       |
| V95 | 4,741E-02   | 4,226E-02  | -,123      | 1,215E-02  | <b>704</b> | 5,387E-02  | -,149      | ,268       | -2,477E-02 | -5,654E-02 | -2,198E-02 | -8,701E-02 | ,267       | ,133       | -,285      |
| V44 | 2,720E-02   | 6,280E-02  | -3,615E-03 | -1,278E-02 | -5,904E-02 | <b>894</b> | -1,577E-02 | 9,742E-03  | 1,347E-02  | 5,044E-03  | -5,655E-03 | -3,330E-02 | 7,188E-03  | -2,624E-02 | ,162       |
| V78 | ,130        | 1,269E-02  | -,221      | -,368      | -7,340E-02 | <b>502</b> | ,313       | -9,025E-03 | -,134      | -,104      | -6,857E-02 | ,234       | 8,592E-02  | 2,505E-02  | -,196      |
| V80 | -,160       | -,154      | ,130       | ,366       | ,218       | <b>466</b> | -1,246E-02 | -9,088E-02 | ,332       | ,105       | -,352      | ,124       | ,139       | -3,903E-02 | -6,142E-02 |
| V43 | 8,737E-03   | -7,977E-02 | -7,607E-02 | -1,000E-02 | 9,629E-03  | -,115      | -,894      | 1,425E-02  | -2,156E-02 | -,127      | -3,795E-02 | 5,353E-02  | -8,390E-02 | -,118      | -3,914E-02 |
| V45 | ,147        | -4,329E-02 | -,292      | -,166      | ,145       | -,419      | <b>644</b> | 8,003E-02  | ,139       | ,115       | -2,955E-02 | 1,749E-02  | -,171      | -,227      | 8,577E-02  |
| V84 | -4,843E-02  | -,106      | -2,070E-02 | ,132       | -2,706E-02 | 2,127E-02  | 3,703E-02  | <b>855</b> | 3,307E-02  | -5,275E-02 | ,160       | 6,455E-02  | -3,221E-02 | ,112       | -,121      |
| V91 | ,177        | -,280      | ,101       | -9,542E-02 | -1,069E-02 | -,113      | -4,318E-02 | <b>570</b> | 6,444E-02  | ,115       | -,275      | ,196       | ,186       | -,169      | ,199       |
| V86 | -3,300E-02  | -1,745E-02 | -5,027E-02 | -1,729E-02 | 5,857E-02  | -3,429E-02 | -5,860E-02 | -,239      | <b>862</b> | ,153       | -9,967E-02 | ,114       | 4,800E-03  | 5,302E-02  | 9,415E-02  |
| V83 | ,115        | 2,690E-03  | -,150      | 7,198E-02  | -3,572E-02 | -5,192E-02 | 1,566E-02  | -,239      | <b>663</b> | ,206       | ,102       | 9,988E-02  | ,200       | ,193       | ,125       |
| V21 | -4,001E-02  | 9,426E-02  | ,116       | -,148      | -7,036E-02 | -2,845E-02 | -,129      | 4,047E-02  | -1,133E-02 | <b>856</b> | -,113      | 9,851E-02  | 1,103E-02  | ,109       | 8,325E-02  |
| V24 | ,137        | ,342       | ,110       | -,170      | -,156      | -,202      | ,121       | ,152       | -7,758E-02 | <b>499</b> | -,307      | ,133       | 3,213E-02  | ,344       | -9,150E-02 |
| V92 | 3,242E-02   | 2,270E-02  | 9,932E-02  | -6,483E-02 | -3,078E-02 | -3,758E-02 | 7,529E-03  | 5,597E-02  | ,136       | 5,001E-02  | <b>828</b> | 6,361E-03  | -4,758E-02 | 3,801E-02  | 1,889E-02  |
| V76 | ,128        | 4,982E-02  | 4,385E-02  | 8,496E-02  | -,310      | -,220      | 8,256E-02  | ,246       | 1,993E-02  | -,233      | <b>345</b> | ,154       | ,285       | ,267       | -1,644E-02 |
| V77 | 6,539E-02   | -6,356E-02 | 3,726E-02  | -7,532E-02 | 8,277E-03  | 5,486E-02  | -9,001E-02 | 5,383E-02  | 6,656E-02  | -,226      | 2,052E-02  | ,772       | 5,965E-02  | ,132       | -,102      |
| V85 | -,116       | 9,587E-02  | -5,026E-03 | -8,052E-02 | 8,859E-02  | -4,167E-02 | 4,537E-02  | 9,595E-02  | -,125      | ,304       | -7,526E-02 | ,586       | 8,947E-02  | -7,131E-02 | ,170       |
| V87 | ,223        | 4,726E-02  | ,397       | -,269      | -,253      | -6,101E-02 | -8,114E-02 | -,138      | -3,487E-03 | ,115       | -8,914E-02 | -,403      | -1,166E-02 | ,142       | -,189      |
| V93 | -,267       | -2,294E-02 | -7,562E-02 | 5,622E-02  | -,115      | -8,341E-02 | -,160      | -5,875E-02 | -1,295E-02 | 8,625E-02  | -5,315E-02 | -,141      | -,755      | ,149       | -,114      |
| V39 | 3,549E-02   | ,160       | ,140       | -2,780E-02 | 5,382E-02  | -5,336E-02 | -,247      | 9,465E-02  | -,195      | -,181      | ,237       | -1,314E-02 | -,595      | -,143      | -,155      |
| V47 | ,110        | -6,346E-03 | -1,644E-03 | -2,044E-02 | ,208       | -3,819E-02 | 2,266E-02  | 1,099E-02  | -,108      | -7,263E-02 | 3,600E-02  | 6,113E-02  | -1,614E-02 | <b>824</b> | -8,311E-02 |
| V23 | -6,963E-02  | ,386       | -,127      | -5,293E-02 | -,131      | ,206       | 2,571E-02  | -,138      | -,190      | -1,990E-02 | 6,461E-02  | -,198      | 1,230E-02  | <b>453</b> | <b>276</b> |
| V94 | 1,699E-02   | 1,498E-02  | -1,110E-02 | 5,287E-02  | -1,153E-02 | 8,390E-02  | 4,876E-02  | -4,473E-02 | 1,426E-03  | -8,819E-02 | 1,559E-02  | 3,983E-02  | ,119       | -2,855E-02 | <b>864</b> |
| V88 | 9,820E-02   | 2,627E-02  | -,109      | ,143       | 1,170E-02  | 5,225E-02  | -8,220E-02 | -4,567E-02 | ,123       | -4,605E-02 | ,163       | ,134       | 6,293E-02  | -1,168E-03 | 1,788E-02  |
| V89 | ,212        | 6,064E-02  | -9,772E-02 | ,334       | -,160      | -6,544E-02 | -4,190E-02 | -,115      | ,223       | -4,903E-02 | ,169       | ,420       | -6,344E-03 | -5,475E-02 | 4,161E-02  |

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Rotation converged in 18 iterations.  
 A 16 háttérváltozó szerepel a fenti táblázat oszlopjában, sorai pedig a 37 válaszváltozó. A bal felső sarokból kiindulva a faktorsúlyok abszolút értékét vizsgálva megállapítható, hogy azok a változók vonhatók össze egy-egy magyarázó háttérváltozóban (faktorba) amelyek értékeit meghaladják a következő (szomszédos) oszlop faktorsúlyait. A táblázatban kiemelésrel jelölve.

**Component Transformation Matrix**

| Component | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     | 9     | 10    | 11    | 12    | 13    | 14    | 15    |
|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1         | ,633  | -,145 | -,117 | ,244  | ,005  | -,091 | ,024  | ,276  | ,363  | ,108  | ,132  | ,311  | ,385  | ,075  | ,079  |
| 2         | ,305  | ,646  | ,321  | -,250 | -,314 | -,221 | ,076  | -,050 | -,138 | -,075 | ,289  | ,016  | -,030 | ,233  | ,044  |
| 3         | -,037 | -,104 | ,431  | ,383  | -,358 | ,205  | -,494 | ,165  | -,042 | -,383 | -,158 | -,085 | ,117  | ,139  | -,011 |
| 4         | -,065 | ,438  | -,502 | ,039  | -,025 | ,408  | -,045 | -,128 | -,089 | -,162 | -,337 | ,283  | ,216  | ,233  | ,190  |
| 5         | ,060  | -,090 | ,523  | -,180 | ,521  | ,236  | ,224  | ,004  | -,259 | -,053 | -,162 | ,319  | ,212  | ,188  | -,143 |
| 6         | -,113 | -,095 | -,310 | -,119 | ,012  | -,415 | -,075 | ,543  | -,337 | -,236 | -,037 | ,181  | -,094 | ,286  | -,317 |
| 7         | -,162 | ,197  | -,083 | ,185  | ,296  | ,031  | -,082 | -,150 | ,323  | -,081 | ,339  | -,257 | ,097  | ,338  | -,411 |
| 8         | ,231  | -,117 | -,128 | -,335 | ,116  | ,242  | -,175 | -,041 | ,028  | -,596 | ,348  | ,137  | -,211 | -,348 | ,078  |
| 9         | -,223 | -,114 | ,035  | -,301 | ,081  | -,316 | -,613 | -,314 | ,052  | ,191  | ,116  | ,306  | ,269  | ,098  | ,187  |
| 10        | -,229 | -,183 | -,010 | -,506 | -,339 | ,426  | ,118  | ,327  | ,187  | ,159  | ,216  | -,134 | ,276  | ,192  | -,031 |
| 11        | -,466 | ,265  | ,146  | ,227  | ,189  | -,032 | ,117  | ,292  | ,321  | -,174 | ,269  | ,318  | -,022 | -,160 | ,146  |
| 12        | -,144 | -,279 | ,013  | ,083  | -,446 | -,106 | ,377  | -,450 | ,132  | -,215 | ,025  | ,436  | -,035 | ,112  | -,264 |
| 13        | -,137 | -,180 | -,055 | ,317  | -,028 | ,066  | ,158  | ,000  | -,491 | ,097  | ,492  | ,027  | ,036  | ,160  | ,476  |
| 14        | ,167  | -,245 | -,082 | -,010 | -,205 | ,020  | ,017  | -,194 | ,089  | -,229 | ,072  | -,244 | -,179 | ,554  | ,175  |
| 15        | ,115  | ,029  | ,000  | ,112  | -,038 | ,372  | -,279 | ,039  | -,046 | ,436  | ,176  | ,353  | -,553 | ,125  | -,274 |
| 16        | -,070 | -,033 | ,141  | -,138 | ,002  | -,103 | ,072  | ,163  | -,380 | ,007  | -,293 | ,091  | -,440 | ,283  | ,447  |

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Összességében megállapítható, hogy a vizsgált K6, 10, 11, 17, 18, 19 kérdésekre adott válaszok 37 válasz változója 16 háttérváltozóba vonható össze, amely túl nagy számú faktor és egyenként túl kevés változót tartalmaz ahhoz, hogy a 16 háttérváltozóknak a szerkezeti egységek beállítottságát értékelni lehessen, vagy azok között markáns magyarázó háttérváltozót lehessen felismerni.