

**Nyugat-magyarországi Egyetem
Közgazdaságtudományi Kar**

A kis- és középvállalatok stratégiai vezetése

Doktori (PhD) értekezés tézisei

Karda László

Témavezető: dr.Tóth Ferenc CSc.

**Sopron
2009**

Doktori Iskola: Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok

Vezetője: Prof. Dr. Székely Csaba DSc

Program: Gazdasági folyamatok elmélete és gyakorlata

Vezetője: Dr. Herczeg János CSc

Témavezető: Dr. Tóth Ferenc CSc

.....
Témavezető támogató aláírása

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS.....	4
ANYAG ÉS MÓDSZER.....	8
EREDMÉNYEK.....	11
ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK	18
KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK.....	19
PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉK.....	21

BEVEZETÉS

A kutatás témájának jelentősége és aktualitása

Magyarország vállalati szerkezetében döntő súllyal képviseltetik magukat a kis- és középvállalatok (KKV-k), jelentős szerepet töltenek be az ország gazdasági életében. A termelési-szolgáltatási hatékonyság, és a vállalati szervezés-vezetés területén viszont általában elmaradnak a nagyvállalatok mögött. *Ezért a vezetés sajátosságainak feltárása, a szükséges változtatások felmérése, a vezetés általános reformjának kijelölése: folyamatos feladat. A fejlődés és 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. A vállalati evolúció során a felső vezetők tevékenységében egyre hangsúlyosabbá vált azonban 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 kialakítás lett. A hosszú távú horizontra összpontosítás 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.

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 kis- és középvállalatok vezetését és mutatok rá a vezetés reformjának szükségességére.

b. Célom 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. Célom 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.

A disszertáció felépítése

A bevezető első fejezetet követően, az értekezés második fejezetében *definiálom* a kis- és középvállalatokat, majd vizsgálom azok *jellemzőit, helyzetét* valamint 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. A szakirodalom áttekintése valamint vállalatvezetési tanácsadói munkám során végzett előkutatás fényében kerültek megfogalmazásra azok a hipotézisek, amelyeket további empirikus kutatásomban tesztelni kívántam. A mélyinterjúk 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 tőkeallokációja 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.

ANYAG ÉS MÓDSZER

Kutatási terv

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

Ez a technika alkalmas 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 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 és nem tudjuk meghatározni, hogy milyen valószínűséggel kerülhetnek a mintába).

A fentiek alapján a minta reprezentativitására *korlátozó megjegyzést* teszek: 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 arány a szektoron belül), 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 középvállalati 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 vizsgálatra során a kapott válaszokat értékelni tudjam.

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 kérdőívek visszaérkezését követően az adatokat kódoltam és táblázatban rögzítettem, amely során folyamatosan adattisztítást és helyességi ellenőrzést is folytattam. Logikai ellenőriztem, illetve kiszűrtem az esetleges ellentmondó válaszokat.

A mélyinterjúk beszélgetéseket személyesen folytattam le. Ezek során sikerült egy-egy válasz vonatkozásában a válaszadó – esetenként a kérdés szándékával nem megegyező, attól eltérő – értelmezésével is megismerkedni.

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.

A kérdőív jelentős része jól mérhető, táblázatokkal és diagrammokkal jól prezentálható, statisztikai módszerekkel elemezhető *kvantitatív adatokból* áll. A céloom az volt, hogy a vizsgált jelenségeket lényegre törően tudjam diagrammokon 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 analizésére, összefüggés-vizsgálatokra valamint klaszter és faktor analizis elkészítésére.

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. 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, a kategóriákba sorolt válaszok – a bemutatott módon visszakódolva – főleg *keresztábla* („crosstabulation”) *elemzéseket* engednek meg. A Chi-négyzet próba módszer segítségével ellenőriztem azt a hipotézist, miszerint a sor- és oszlopváltozók függetlenek.

Az SPSS program 11 verziójával a teljes kérdéssorra keresztábla (crosstabulation) 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 kellenek, vagy olyan dichotóm (kétértékű) változók, amelyeket 0 és 1 kóddal jelölhetünk. Habár vannak ilyen kérdések is, nem ez a jellemző a kérdőíven. A kapott alacsony KMO érték (0,304) azt mutatja, hogy a faktorok képzésére az adatbázis kevésbé alkalmas, várhatóan kevés változó kerül együttes értékelésre az analizis során. Az egyválaszos kérdéseket nem sikerült együtt értékelni a többválaszos kérdések komponenseivel. Így a kérdőívek feldolgozásánál a keresztábla elemzésekre hagyatkoztam.

Az SPSS 11 verzió segítségével kapott outputokhoz illesztettem a szakmai következtetéseket.

EREDMÉNYEK

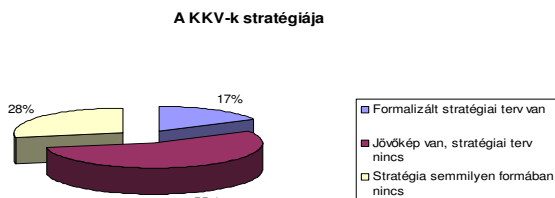
A kérdőíves felmérés eredményei

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 válaszadó vállalatok nagyobb része az életciklus első, növekedéssel jellemezhető szakaszaiban található. Egytized viszont már megtorpant, idő előtt kiüregedett vagy a korai szakaszok csapdáiba esett.

A kérdőíves kutatás továbbá alátámasztja azt a feltevést, hogy a magyarországi kis- és középvállalati szféra – legfőképp 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 (1. ábra):



1. ábra: A kutatásban résztvevő vállalatok stratégiája

Forrás: saját szerkesztés (2008)

A vállalati stratégia kérdéscsoportra vonatkozó keresztábra elemzéseket összesítve megállapítható, hogy a *stratégia formalizáltsága* valamint a *tulajdonosi összetétel* (magánszemélyek/intézmények), továbbá a *szervezettségi fok* (a vezetési funkciók és a munkamegosztás erőteljes körülhatárolhatósága) között *szignifikáns összefüggés* van. Továbbá

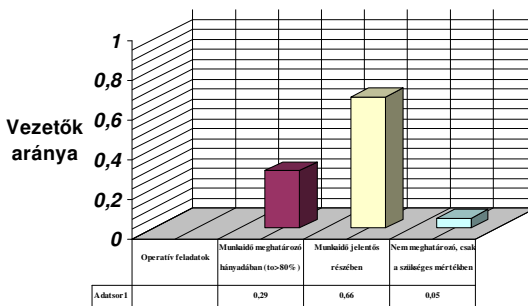
összefüggés mutatható ki azokban az esetekben is, ahol használnak *döntéstámogató* integrált számítógépes rendszereket, ahol van *továbbképzés*, ahol *jutalmazzák az extra teljesítményt* és nem utolsó sorban ahol *jól kommunikálnak* az alkalmazottak felé.

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

Megállapítható tehát, 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.

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. Vagyis sokat menedzselnek, keveset vezetnek* (2. ábra). 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.

Operatív feladatok ellátása



2. 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 vezetés stílusára vonatkozó válaszok esetén kiugranak az autokratikus és utasító stílusok, utalva a vezetők vélt vagy valós hatalmi pozíciójára. Amiből következtetünk a fiatal életrészakaszra.

A vezetés fejlődésének potenciálját azonban lehangolóan alacsonynak találtam: azt állapítottam meg, hogy a válaszadóknak csak 13%-a vesz részt rendszeresen tanfolyamokon, konferenciákon vagy továbbképzésen. Külön kiemelem, hogy ahol van továbbképzés, ott szignifikáns összefüggés mutatható ki úgy a stratégia – illetve jövőkép - alkalmazottak felé kommunikálása, mint a az alkalmazottak lojalitása között

A továbbképzés, konferenciákon való rendszeres részvétel valamint az alkalmazottak jövőképe változó között is szignifikáns összefüggés mutatható ki, akárcsak az alkalmazottak lojalitása változó között.

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.

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.

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 hozzájárítása korlátozott egyrészlől a kockázati tőke befogadási készsége révén (inkompetenciák úgy a vezetői, mint a tulajdonosi minőségükben), másrészlől 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 élekciklus-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 képzésére - a kutatásom célkitűzéseimhez vonatkoztathatóan - 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, stratégia-alkotásra 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:

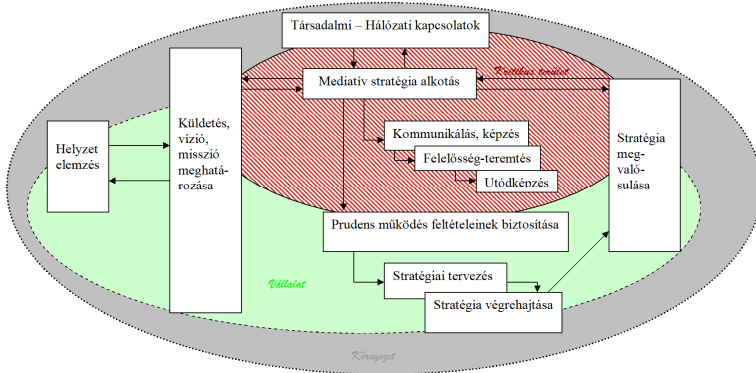
T4. A kis- és középvállalat vezetése nem meghatározóan stratégiai vezetés, ugyanakkor erőssége – a fiatal, növekedésorientált vállalati életciklus által preferált – operatív feladatok menedzselése. A munkaidőből hiányzik az egybefüggő, meditatív, stratégia-alkotásra alkalmas idő.

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.

KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A kis- és középvállalatok vezetésének szakirodalmi tanulmányozását valamint a kérdőíves kutatásom elemzését követően, mintegy összegzéseként, összeállítottam a KKV stratégiai vezetésének modelljét (3. ábra).



3. 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 *forráshallokáció 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, médiaszárokkal, 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 és kifejtem még azon területeket, ahol kutatásaim során hiányosságokat fedeztem fel: *a kommunikálás, a felhatalmazás mint felelősségteremtés valamint az utódképzés.*

PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉK

A témában megjelent saját publikációk, konferencia előadások

PUBLIKÁCIÓS JEGYZÉK

- Ungaria: impactul companiilor multinationale asupra mediului de afaceri (A multinacionális vállalatok hatása a vállalati környezetre Magyarországon). *Tribuna Economica, Bucuresti ISSN 1018-0451, 9/2005.03.02*
- Comportamentul strategic al investitorilor straini in Ungaria (Külföldi érdekeltségű vállalatok stratégiai viselkedése Magyarországon). *Revista Afaceri IMM, ISSN 1454-8429, anul V. nr.55, Bucuresti, martie 2005*
- Efecte economice generate de evolutia demografiei (A demográfiai változások gazdasági hatása), *Raporturi de munca, ISSN 1224-4689, nr.3, Bucuresti, martie 2005*
- The strategical management of small and medium enterprises – the network-leading approach. Theory and practice in the economical process. *Wasme 2005 – World SME Convention Follow-up, http://www.wasme2005ro.org/speakeri/31_karda.htm.*
- Az outsourcing, mint a vállalatok hálózati tevékenységének logisztikai lehetősége. *Tranzit magazin, ISSN 1419-8983, VII. évfolyam, 2005. május*
- The strategical behavior of the multinational companies in Hungary. *Review of International Comparative Management, ISSN 1582-3458, Bucharest, Authumn 2005*

Konferenciák – előadások és publikálások:

- A kis- és középvállalatok stratégiai vezetése – a KKV-k vezetésének hálózati megközelítése. *XXVII. OTDK PhD tagozat, ISBN 963 9364 53 5, 2005. április 27-29. Sopron*
- A kis- és középvállalatok stratégiai vezetése. *EU-napi Nemzetközi Konferencia, ISBN 963 9364 49 5, 2005. május 5. Mosonmagyaróvár*

- A kis- és középvállalatok stratégiai vezetésének hálózati megközelítése. *Tavaszi Szél 2005 Konferencia, ISBN 963 218 368 1, 2005. május 6-8. Debrecen, a Doktoranduszok Országos Szövetségének szervezésében (lektorált előadás)*
- The strategical management of small- and medium Enterprises – the network-leading approach. *WASME 2005 – World SME-s Convention, 2005. május 15-18. Bucharest*

Oktatási tevékenység

- Stratégiai menedzsment – előadás. EU-menedzser tanfolyam, Modern Üzleti Tudományok Főiskola, Székelyudvarhely kihelyezett részleg. 2005 április 15.
- Reorganizáció, válságmenedzselés - előadás. EU-menedzser tanfolyam, Modern Üzleti Tudományok Főiskola, Székelyudvarhely kihelyezett részleg. 2005 április 16.
- Válságmenedzselés - előadás. EU-menedzser tanfolyam, Modern Üzleti Tudományok Főiskola, Székelyudvarhely kihelyezett részleg. 2006 április.
- Kis- és középvállalatok stratégiai vezetése - előadás. EU-menedzser tanfolyam, Modern Üzleti Tudományok Főiskola, Székelyudvarhely kihelyezett részleg. 2007 április.