

A szervezetek versenyképességének alapjai: stratégiai menedzsment a hazai vállalkozásoknál

Dr. Varga János

Egyetemi adjunktus, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar,
varga.janos@kgk.uni-obuda.hu

Dr. Csiszárík-Kocsir Ágnes

Egyetemi docens, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar,
kocsir.agnes@kgk.uni-obuda.hu

Absztrakt: Kutatásunk a hazai gazdasági szereplők versenyképességével foglalkozik. A versenyképesség talán az egyik legösszetettebb fogalom, amelynek értelmezésére mind a mai napig nem alakult ki egységes meghatározás. Ennek oka nagyon egyszerű: minden gazdasági szereplőnél másban fedezhetjük fel a versenyképesség alapjait. Ebből eredően a legkülönbözőbb nézetek alakultak ki annak magyarázatára, hogy milyen tényezők szükségesek a versenyképesség erősítéséhez. Akár nemzetgazdasági, akár vállalati szinten vizsgálódunk, a versenyképesség erősítésének nem létezik csupán egyetlen útja, vagy egyetlen feltétele, annak szintjét több tényező is befolyásolhatja. A tanulmány most mégis arra tesz kísérletet, hogy a számos befolyásoló tényező közül kiemeljen egyet - a stratégiai menedzsmentet -, és arra vállalkozik, hogy kapcsolatot találjon a szervezetek stratégiai tevékenysége és azok versenyképességi szintje között. Azzal a feltételezéssel élünk - és ez egyben a tanulmány fő hipotézise is -, hogy a stratégiai menedzsmentre intenzívebben építő vállalkozások sikeresebbek voltak a válságot követően, és a versenyképességük is jelentősebb erősebb, mint a stratégiai szemlélettel kevésbé rendelkező cégek. A bizonyításhoz kérdőíves felmérést végeztünk, amelynek során több száz hazai kis- és közepes vállalkozástól gyűjtöttünk információkat. E kutatás eredményeinek bemutatása képezi a tanulmány legfőbb célkitűzését.

Kulcsszavak: stratégia, versenyképesség, vállalkozások

1 A stratégia szerepe a vállalkozói siker elérésében

A XXI. század nem teremtett egyszerűbb feltételeket a vállalkozások számára (Farkas, 2013). Miközben üzleti környezetünk egyre összetettebbé vált, úgy a változások üteme is mind inkább felgyorsult, amelyhez a vállalkozások

folyamatosan alkalmazkodni kénytelenek (IMD, 2015). A vállalkozói sikerek megkövetelik, hogy a változások lehetséges hatásait be tudjuk építeni a szervezeti stratégiába, és olyan stratégiai szemléletünk legyen, amellyel képessé tesszük a szervezetet a megújulás útjára lépni. Kim és szerzőtársa kiemeli, hogy egy értékteremtésre törekvő vállalkozás minden körülmények között képes megtalálni azt a módot, amellyel növelni tudja az értékteremtő képességét (Kim-Mauborgne, 2008).

A stratégia segítséget nyújt számunkra azonosítani azt a módot, amellyel sikeresebbek lehetünk az értékteremtésben. A XXI. században a stratégiai tervek nem pusztán a céljaink megfogalmazását, vagy a jövőkép felvázolását tűzik ki célul (Simon, 2009). A stratégia mellett fontossá válik az a módszeres menedzsment tevékenység, amelynek során ténylegesen is eljutunk a stratégiai terv megjelenéséig. Ez idő alatt a szervezet öntanuló folyamatot jár be, hiszen a stratégia előkészítése, kialakítása és kidolgozása során számos olyan dolgot tanulhatunk, amelyek a későbbiekben még hatékonyabbá tehetnek minket a stratégiaalkotás folyamata során (Marosán, 2006). Mindezek az előnyök az értékteremtés folyamán jelentkeznek, elősegítve ezzel profittermelő képességünk erősödését.

A stratégia a versenyképesség fenntartásának és erősítésének eszköze. Az üzleti szervezetek abban érdekeltek, hogy időről időre megtalálják azokat a képességeket, amelyekkel tartós versenyelőnyt lehet szerezni. A versenyelőny kimondottan fontos a hagyományos stratégiai gondolkodásban, hiszen a klasszikus értelemben a verseny zéróösszegű játék (Carlton – Perloff, 2006). Az egyik fél nyer, a másik fél veszít. Ha sikerül versenyelőnybe kerülni valakihez képest, az mindig azt jelenti, hogy a másik fél veszített pozíciójából, így **a gazdasági evolucionizmus¹ arra kényszeríti a vállalkozásokat, hogy folyamatosan kutassanak a versenyelőny forrásai után (Motta, 2007).**

“A közgazdaságtan nem szokott moralizálni, ugyanazért, amiért az evolúciót sem hatja meg egy állatfaj kipusztulása: egyszerűen csak azt írja le, ami történik, nem pedig azt, aminek történnie kellene.”
Chris Anderson

A folyamatos stratégia munka egy idő után megtanítja a vállalkozásokat arra, hogy hogyan válhatnak mestereivé a megfelelő információk felkutatásának és ezek elemzésének.

A stratégiai munka segítséget nyújt a vállalkozásoknak abban, hogy hogyan lehetnek képesek hatékonyabb válaszreakciót adni a környezeti változásokkal szemben. A változásmenedzsment ily módon jelentősen épít azokra az

¹ Charles Darwin nyomán

információkra, amelyek a vállalkozás belső-, vagy külső környezetéből származtathatók. A változásokhoz való folyamatos alkalmazkodás is egyfajta stratégia munkában testesül meg, ahogy az kijelenthető például a projektek menedzselése kapcsán is (Kotter, 2009). Megalkothatjuk ugyanis a változások stratégiáját, mint ahogy egy-egy projektre vonatkozó tervezési munka eredménye is egy stratégiai tervben ölt testet, amit a hétköznapi szóhasználatban nemes egyszerűséggel projekttervnek hívunk (Verzuh, 2008). A stratégiai gondolkodásmód a vállalkozások sok egyéb funkcionális területére is kiterjedhet, így számos funkcionális stratégiai tervről is beszélhetünk (pl. marketingstratégia, vagy pénzügyi stratégia)(Porter, 2006).

A környezetelemzéssel kiszámíthatóvá és modellezhetővé válnak az üzleti folyamatok, megismerhetővé válnak a vállalkozás versenytársainak viselkedése, és nem utolsó sorban ismertté és világossá válhatnak azok a fogyasztói igények, amelyeket eddig még nem tudtak kielégíteni, vagy feltáratlanok maradtak (Csath, 2012).

A stratégiai munka versenyképesség alakító szerepe abban is megmutatkozik, hogy a vállalkozás a helyzetelemzés során feltérképezi főbb képességeit². A kompetencia térkép elkészítésével megvilágításba kerülnek azok a hiányosságok, amelyeket sürgősen pótolni kell az üzleti sikerek tartóssá tétele érdekében. A képességek, vagy kompetenciák megléte a stratégiai célok megvalósítása szempontjából kiemelt jelentőséggel bír. Ugyanis a stratégiánkban nem fogalmazhatunk meg olyan küldetést, vagy jövőképet, amelynek megvalósításához, vagy eléréséhez nem rendelkezünk megfelelő kompetenciákkal. A kompetenciák megléte egyben azért is fontos, mert az maga a cselekvés alapja, a megfelelő képességek a cselekvés (változtatás) lehetőségét teremtik meg. Hatékony válaszlépést nem leszünk képesek tenni a megfelelő képességek hiányában, ezáltal nem lehetünk képesek megfelelni a mindenkori elvárásoknak sem. A stratégiai munka során elemezzük a makrogazdasági környezetünket, vizsgáljuk az iparági szereplőket, elemezzük a közvetlen versenytársainkat és megismerhetjük önmagunk határait. **A stratégia segít abban, hogy a vállalkozás tisztában legyen saját képességeivel, amely nagyon sokszor a legnehezebb feladatnak minősül:**

*„Három dolog van az életben, amely kimondottan keménynek tekinthető:
az acél, a gyémánt és hogy ki tudjuk ismerni önmagunkat!”*

Benjamin Franklin³

A stratégia segítséget nyújt megismerni a piacra lépési korlátokat, vagy segíthet új korlátokat is támasztani. Amellett, hogy a stratégiai menedzsment

² due diligence - átvilágítás

³ az idézet a The Economist-ban jelent meg 2016-ban

segíthet bennünket céljaink elérésében, az üzleti környezetünk megismerésével segíthet kidolgozni azt a döntéssorozatot, amellyel nagyobb sikerrel törhetünk be új piacokra, vagy sikerülhet a már meglévő piacunkon olyan korlátokat építeni, amelyek a potenciális új belépőknek szinte áthidalhatatlanok lesznek. A versenylőny fenntartása úgy is lehetséges, ha az új belépőket sikerül távol tartani piacainktól, de ehhez olyan piaci körülményeket kell teremtenünk, amelyekhez a potenciális versenytársak képtelenek alkalmazkodni. **A piacra lépési korlát mellett a piac befolyásolási korlátját is fel lehet építeni**, ugyanis arra kell törekednie a vállalkozásnak, hogy lehetőség szerint egyedül legyen képes a piacon meglévő trendeket alakítani, vagy legalább is jelentősebb szerepe legyen ebben, mint a többi versenytársnak. A befolyásolási korlát azt jelenti, hogy a vállalkozás mindenkinél hamarabb és gyorsabban képes megváltoztatni a piac szerkezetét, képes alakítani a fogyasztói szokásokat, és képes folyamatosan ráhatással lenni a piacra, amelyre válaszlépésként a többiek csak az alkalmazkodás stratégiáját választhatják. A befolyásolási korlát ilyen értelemben azt jelenti, hogy a vállalkozás olyan stratégiát folytat, amellyel lehetetlenné teszi, hogy más vállalkozások is képesek legyenek számottevő módon hatást gyakorolni a piacra.

A stratégia segít kijelölni számunkra a munkavégzés közös módját és alapelveit. A stratégia és az abban megfogalmazott küldetés, valamint a jövőkép nem kizárólag a vállalat tulajdonosainak szól. A stratégiai kidolgozása mellett gondoskodni kell annak végrehajtásáról is, amelyhez elengedhetetlen lesz a végrehajtói szintek (így például az alkalmazottak) támogatása. A stratégiai munkánk sikere nagyban függ attól, mennyire leltünk támogatókra, mennyire értenek egyet az érintettek a stratégia tartalmával, céljaival, és mennyire sikerült olyan jövőképet megfogalmazni, amely mindenki számára kívánatos (Chikán, 2008). A közös jövőkép, valamint az elkötelezett munkavállalók segítségével nagyobb teljesítmény érhető el, harmonikusabbá válhat a szervezeti kultúra, és mindenki a közös célok megvalósításában érzi magát érdekeltnek. Ilyen hozzáállás mellett javul a csoport és ezáltal a szervezet teljesítménye, hatékonyabbá válik a tudásmegosztás, javul a problémamegoldó képesség, amely növeli a kreativitást és az új megoldások, javaslatok számát. A stratégia nemcsak a szervezeti célokról, hanem a vállalkozás valamennyi érintettjéről szól és mindenkire hatással van.

“Egy vállalat nemcsak a felsővezetés, és nem is csupán a középvezetés.

A vállalat mindenki, a legfelső szinttől a frontvonalakig.

De csupán akkor az, ha egy szervezet minden tagja felsorakozik egy stratégia mellett, és jóban-rosszban támogatja azt.

A vállalat ilyenkor viselkedik kiváló és következetes végrehajtó módjára...”

Chan Kim és Renée Mauborgne⁴

⁴ Chan Kim – Renée Mauborgne (2008): Kék-óceán stratégia, HVG Kiadó, Budapest

A stratégia segít feltérképezni az új üzleti lehetőségeket. Nem csupán arra a kérdésre kell választ találnunk, hogy kik a jelenlegi vevőink, és kik lehetnek még a potenciális vevőink? Arra is választ kell kapnunk, hogy kik a nemvevők, és ezeket a nemvevőket miért nem sikerült meggyőznünk termékünk, vagy szolgáltatásunk minőségéről. Ha sikerül megérteni, hogy egy vásárló fejében miért nem fordult meg soha az a gondolat, hogy az adott vállalkozás termékét vásárolja meg, akkor jó eséllyel meglátjuk azt is, hogy mit kellene változtatni a termékünk tulajdonságain ahhoz, hogy a nemvevőket is potenciális vevőkké alakíthassuk át. A nemvevők elméletét Kim és szerzőtársa továbbviszi, és arról beszélnek, hogy a nemvevők nemcsak a saját iparágunkban fedezhetők fel, hanem azok egészen távoli iparágakban is megjelenhetnek. Az értékinnovációra⁵ építő stratégiák azonban a vevők mellett a legtávolabbi nemvevőket is képesek lehetnek behozni, amelyhez azonban igen számottevő stratégiai munkára és irányváltásra van szükség.

Az üzleti lehetőségek feltérképezése kapcsán meg kell látnunk az emberek hétköznapi gondjait. Amennyiben stratégiai szemléletünk arra irányul, hogy azokat a problémákat próbáljunk feltárni, amelyekkel az emberek (jövőbeni potenciális vevőink) nap mint nap találkoznak hétköznapijaik során, újabb lehetőségek nyílnak meg az értékteremtésre, és új üzleti lehetőségek kiaknázására. Mindez csak olyan vállalkozás esetében működhet, amelyre kellő mértékű nyitottság jellemző, és nyitott szemmel figyeli a környezetében lejátszódó eseményeket. Az ilyen vállalkozás nemcsak nyitott rendszerelmként kapcsolódik a tágabb értelmű környezetéhez, hanem rendkívül fogékony is az új dolgok irányába, tanuló szervezeti kultúra jellemző rá, és igyekszik a lehető legszélesebb körben megfigyelni az emberek szokásainak változását. **A XXI. században a vevők már nem csupán többet akarnak, értékek mellé élményeket is szeretnének. A stratégia választ ad arra a kérdésre, hogy mit, hogyan, kinek.** A stratégiai célokat úgy kell megfogalmazni, hogy a célok teljesítése mellett párhuzamosan az értékteremtést tudjuk magasabb szintre helyezni. A hosszú távú eredményes működés éppen ezt a feltételt támasztja a vállalkozásokkal szemben: tartós értékteremtés mellett hosszú távon eredményesnek lenni (profitot termelni). A stratégia a célok kijelölése mellett azt is meghatározza, hogy mivel kívánunk értéket teremteni (mit?), hogyan állítjuk elő ezt az értéket és hogyan kínáljuk (hogyan?), és arra is választ ad, hogy kiknek szól az az új érték, amely érdekében módszeresen is meghatároztuk lépéseinket (kinek?).

A stratégiakészítés megtanít minket rendszerszemléletben gondolkodni. Megtanít bennünket elemző és szervező munkát végezni, amelynek keretében összehangoljuk és kombináljuk az erőforrásainkat a legkülönbözőbb célok teljesítése érdekében. A stratégiai szervezés magasabb szintre helyezése éppen azt jelenti, hogy a vállalkozás megtanul hatékonyabban bánni a korlátos

⁵ value innovation (értékinnováció): új érték teremtését jelenti, miközben költséghatékonyságot is elérhetünk

erőforrásokkal. A stratégia erőforráshatékonyságra ösztönöz, miközben megtanítja a vállalkozást arra is, hogy hogyan kell az anyagi és emberi erőforrásokat szétosztani a különböző feladatok, projektek, tevékenységek között.

A stratégia a kockázatminimalizás eszköze is egyben, hiszen felkészíti a vállalkozást váratlan helyzetekre, és igyekszik ahhoz megoldási utakat is tárítani.

2 Anyag és módszer

A fentiek alapján látható, hogy a stratégiai menedzsment és a stratégiai munka számos ponton kapcsolódik a vállalkozói sikerekhez, elősegítve a jobb eredmények realizálását⁶. Mindez nem jelenti azt, hogy stratégia nélkül nem érhetünk el sikereket. Egyes kisebb vállalkozásoknál a spontán meghozott döntések is beválhatnak, azonban sokkal eredményesebbek lehetünk, ha felkészítjük vállalkozásunkat, építünk a környezetből nyert információkra, és kidolgozunk megvalósítási útvonalakat, amelyek céljaink eléréséhez vezethetnek. A stratégia a válságkezelés során is hasznos eszköznek bizonyul, hiszen a válságmenedzsment egyik legkifejezettebb eredménye az a válságterv, amelyet éppen a kedvezőtlen időszak idején kell végrehajtania a vállalkozásnak. A válságterv szintén a stratégiai munka eredményeképpen születik meg, így abból a feltételezésből indultunk ki kutatásaink során, hogy a stratégiai menedzsment egyszerre van szoros összefüggésben a vállalkozói sikerekkel (így például a profittermelő képesség javulásával), illetőleg az eredményes válságmenedzsmenttel egyaránt. Ennek bizonyítása céljából kezdtük meg azt a kutatást, amely 2015. novemberében vette kezdetét, és amely kutatás jelen pillanatban is zajlik. A kutatási program **A szervezetek versenyképességének alapjai**⁷ címet kapta, utalva a kutatásaink fókuszpontjára és alapvető kérdésére. Arra vagyunk ugyanis kíváncsiak, hogy melyek ma a szervezetek, vállalkozások versenyképességének alapjai, és milyen mértékben határozza meg a vezetés minősége a vállalati versenyképességet.

A szervezetek versenyképességét – hasonlóan a nemzetgazdaságok esetében – több tényező is meghatározhatja egyidejűleg. A vállalkozások kapcsán ugyanúgy beszélhetünk erőforrásalapú, hatékonyságalapú, vagy innováció alapú versenyképességről, amelyekhez minden esetben más inputtényezőkre, más erőforrásokra és képességekre van szükség (WEF, 2016). A versenyképesség összetett fogalmából eredően jól érzékelhető, hogy csupán egyetlen tényezőre visszavezetni a versenyképesség szintjét nagy hiba lenne, hiszen ahogy az üzleti környezet és a vevői igények is folyamatosan változnak, úgy változnak a

⁶ az első fejezet a teljesség igénye nélkül igyekezett összefoglalni a stratégiai menedzsment néhány jelentős hatását a vállalkozói működésre és a sikerekre

⁷ országos kutatás a gazdálkodó szervezetek körében

versenyképességünk erősítéséhez, fenntartásához szükséges alapok, vagy feltételek is. A tanulmány most mégis egy leegyszerűsítő feltétellel él, és csupán a stratégiai menedzsment szerepét vizsgálja a versenyképesebbé válásban. Hangoztatnunk kell, hogy a stratégiai terv pusztán megléte nem elegendő a sikerekhez, főleg, ha azt a tervet nem sikerült jól elkészíteni. Ugyanakkor fenntartjuk azt a feltételezést, hogy a stratégiai menedzsmenttel a vállalkozások sikeresebbé válhatnak, eredményesebbek lehetnek, és nagyobb sikerrel léphetik át az előttük álló akadályokat. A stratégiai menedzsment, és így főleg a stratégiai viselkedés segít versenyképesebbé válni, és javíthatja az üzleti eredményességet. Ennek bizonyításához nemcsak az eddigi kutatások, szakirodalmak állnak rendelkezésre, hanem primer kutatási eredményekkel is igazolni kívántuk feltevéseinket.

A stratégiai viselkedés és az üzleti eredmények közötti kapcsolat vizsgálata céljából kérdőíves felmérést végeztünk a Magyarországon működő vállalkozások körében. A kérdőíves megkeresésre elektronikusan és papíralapú formában is sor került, utóbbi esetben lényegesen több kitöltőről beszélhetünk. A kérdőív alapvetően a hazai vállalkozások versenyképességének alapjaival foglalkozik, amelyek között kiemelt területként kezelte a stratégiai menedzsment⁸ meglétét és szerepét. A tanulmány szempontjából most csak azokat a kérdéseket és válaszokat emeltük ki, amelyek a stratégiával kapcsolatban merültek fel, és amelyek összefüggésbe hozhatók a cégek versenyképességi szintjének alakulásával. Kutatásaink során a stratégiai viselkedéssel kapcsolatban az alábbi hipotéziseket fogalmaztuk meg:

H₁: Azzal a feltételezéssel élünk, hogy a stratégiai menedzsmenttel intenzívebben foglalkozó cégek nagyobb hatékonyságot érnek el olyan területen, mint a változások (válságok) menedzselése, és a gazdasági eredményeik sem romlottak látványosan a gazdasági válságot követően.

H₂: Azzal a feltételezéssel élünk, hogy a tudatos stratégiai munka eredményeképpen a szervezetek jobban meg tudnak felelni a környezeti kihívásoknak, és nem az üzleti környezet befolyásolja leginkább a mutatóik alakulását, hanem a saját tudásukban és döntéseikben van a sikereik titka.

A kérdőív 16 összetett kérdést tartalmaz, amelyet két nagyobb részre lehet bontani. A kérdőív első része alapvetően a vállalkozások karakterisztikájával foglalkozik, vagyis kérdéseket tettünk fel például a vállalkozások cégformájára, árbevételére, a foglalkoztatottak számára, exportérdekeltségekre vonatkozóan. Szintén a kérdőív első részében jelenik meg az a kérdés, amelynél a cégeknek értékelni kellett az elmúlt évek üzleti (gazdasági) eredményeinek változását. Ebből a kérdésből kiderül, hogy az elmúlt években javultak, vagy romlottak-e a cégek alapvető eredményességi/hatékonysági mutatói, így például a piaci részesedés,

⁸ a stratégiai tervezés mellett a stratégiai irányításra és vezetésre is kérdéseket fogalmaz meg a kérdőív

vagy az általános versenyképesség szintje. E kérdés feltétele és az erre adott válaszok alapvető fontossággal bírnak, ugyanis ezt a kérdést (illetve, az erre adott válaszokat) hasonlítottuk össze a stratégiai menedzsmenttel kapcsolatos kérdésekre adott válaszokkal. Mindezt azzal a céllal tettük, hogy kapcsolatot találjunk a vállalkozói eredmények elmúlt évekbeli alakulása és a stratégiai viselkedés minősége között.

A kérdőív második része a versenyképességet meghatározó tényezők elemzésével foglalkozott, így kérdéseket fogalmazott meg például a stratégiai viselkedésre, a vezetés minőségére, vagy a cégek innovációs potenciáljára vonatkozóan. E kérdések között értékélőskálák, eldöntendő kérdések és rangsorállítások egyaránt szerepeltek, de a tanulmány szempontjából csak azokat a kérdéseket és válaszokat mutatjuk be, amelyek most kimondottan a stratégiai menedzsmenttel kapcsolatosak. A tanulmány terjedelmi korlátai miatt nem volt cél összetettebb statisztikai elemzéseket végezni, így egyszerű arányszámokon, megoszlásokon keresztül mutatjuk be a kérdőíves felmérés főbb eredményeit.

3 A vállalati karakterisztikák

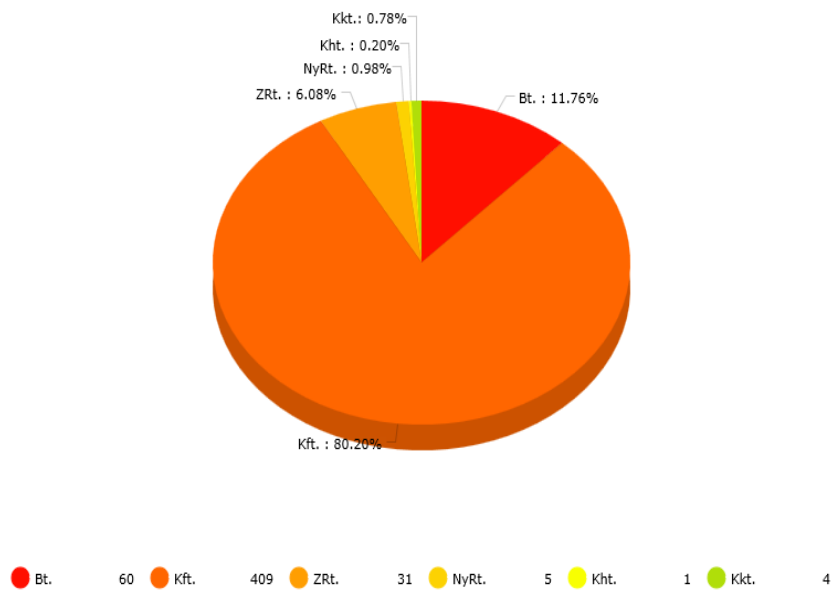
A szervezetek versenyképességének alapjai c. kutatás kérdőívét a tanulmány elkészítéséig 548 vállalkozás töltötte ki. E vállalkozásokat elektronikus⁹ és papíralapú kérdőívekkel egyaránt megkerestük, és igen magas válaszadási hajlandóságot tapasztalhattunk. **A korábbi években megszokott alacsony válaszadási hajlandóságot ismerve igen meglepő volt a vállalkozás nyitottsága és készséges együttműködése a kérdőív kitöltését illetően.** A vállalati karakterisztikák alatt azokat a szervezeti tulajdonságokat kell érteni, amelyek meghatározzák, vagy leírják egy-egy vállalkozás profilját, vagy méretbeli sajátosságait. A vállalati karakterisztikák közé ily módon olyan ismérvek tartoznak, mint például a szervezetek árbevételének alakulása, a cégformája, a foglalkoztatott létszáma, a működésének helye, vagy a mérlegfőösszegének alakulása. E tulajdonságokra a kérdőív is rákérdezett, és a vállalkozások be is jelölték a rájuk jellemző válaszokat.

A vállalkozói karakterisztikák között elsőként a társasági forma kerül bemutatásra. Az 1. ábrából kiderül, hogy **a felmérésben résztvevő cégek túlnyomó többsége Kft. formában működik**, míg a Zrt.-k és a Bt.-k is szép számmal vettek részt a kérdőíves felmérésben. A jogi személyiség nélküli gazdasági társaságok között szereplő Kkt.-k és Kht.-k azonban csak eseti jelleggel fordultak elő a mintában. Tekintve azt, hogy Magyarországon a legnépszerűbb és egyben legnagyobb

⁹ az elektronikus kérdőív az online-kerdoiv.com kérdőívszerkesztő segítségével készült a kérdőív az alábbi linken is megtekinthető:
<http://online-kerdoiv.com/index/view/hash/22b63d83069100bd181fdae05ea7a6a6>

számban megjelenő vállalkozási forma is a Kft., így a mintában szereplő Kft.-s többség sem okoz jelentősebb torzulást az eredmények szempontjából.

Az Európai Unió szabályai szerint a vállalkozásokat a foglalkoztatott létszám, az árbevétel és a mérlegfőösszeg alapján lehet besorolni méretkategóriákba¹⁰. Ugyanezt a metodikát követve a felmérésünk során választ kerestünk arra a kérdésre is, hogy milyen a vállalkozások alkalmazottak szerinti megoszlása. Ezzel a kérdéssel is azt igyekeztünk meghatározni, hogy a fenti mutatók alapján milyen méretű vállalkozások vettek részt a kérdőíves felmérésünkben. A foglalkoztatottak létszáma alapján kiderült, hogy a kérdőívet kitöltő vállalkozások fele 10, vagy annál kevesebb alkalmazottal rendelkezik, míg másik fele a kis-, a közepes-, vagy a nagyvállalati csoportba tartozik, ha csupán a foglalkoztatottak számát vennénk figyelembe. A minta összetétele ebből a szempontból kedvezően alakult, hiszen nincs egyértelmű eltolódás a mikrovállalkozások irányába (2. ábra).



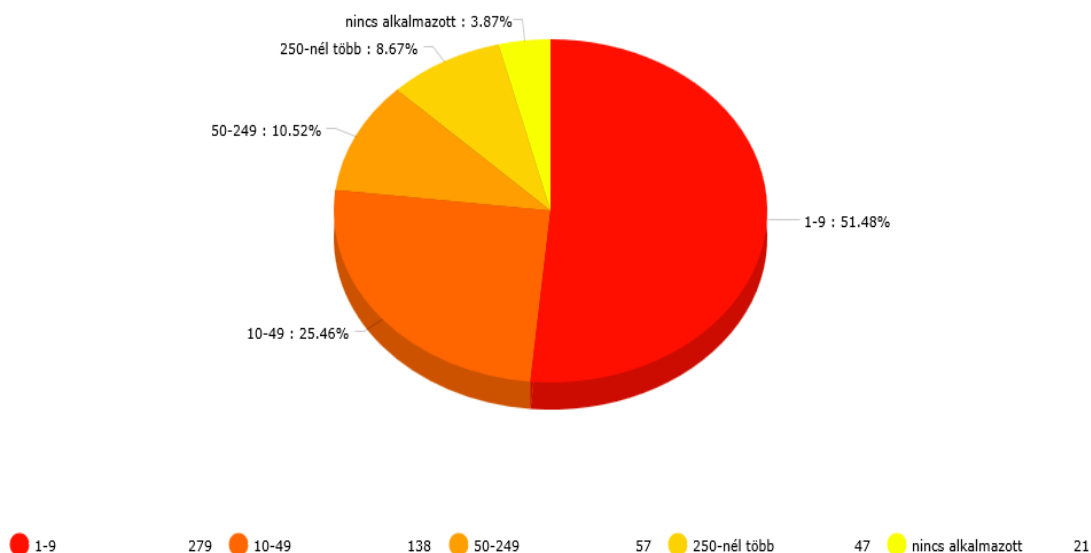
1. ábra

A kérdőívet kitöltő vállalkozások megoszlása szervezeti forma szerint

Forrás: saját kutatás, 2016, N=548

¹⁰ KKV/SME (kis- és közepes vállalkozások/small and medium-sized enterprises) méretkategóriák, lásd részletesebben az Európai Bizottság honlapján: http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/index_en.htm

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században
Budapest, 2016



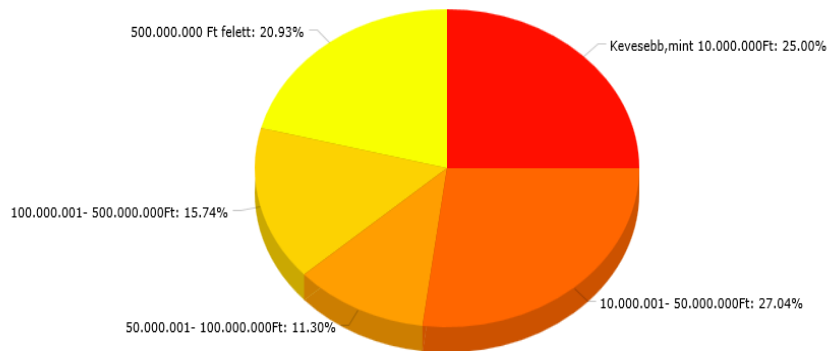
2. ábra

A kérdőívet kitöltő vállalkozások megoszlása alkalmazottak száma szerint

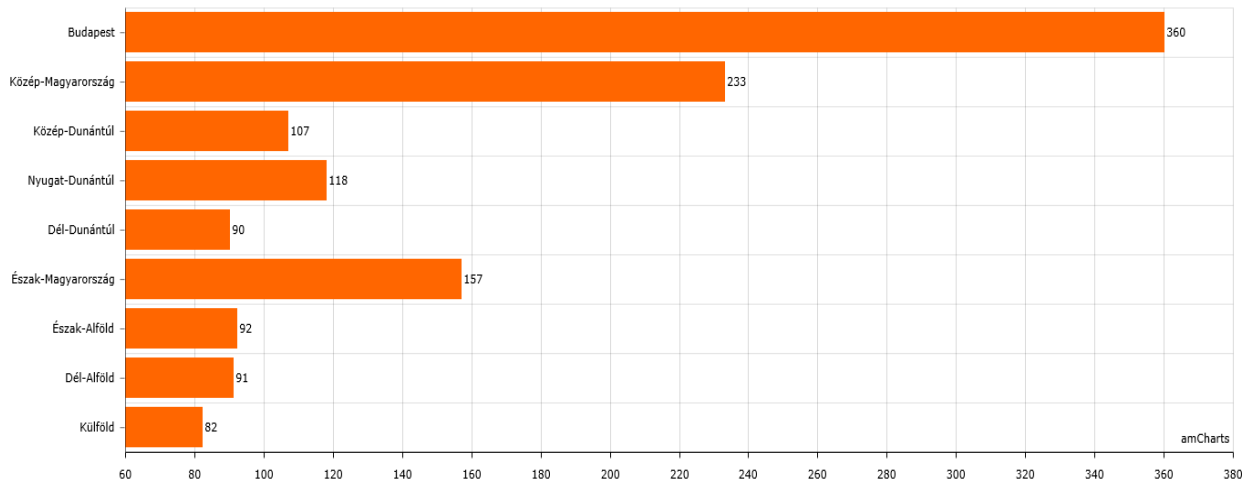
Forrás: saját kutatás, 2016, N=548

Hogy nemcsak a mikrovállalkozásokat sikerült bevonnunk a felmérésbe, azt a következő ábra is remekül illusztrálja. A magyar gazdaságról köztudott, hogy a működő vállalkozások 99,9%-át a KKV-k adják, míg csupán 0,1%-ot képviselnek a nagyvállalatok. Ennek ismeretében azt a célkitűzést fogalmaztuk meg, hogy a KKV szektor mellett olyan cégek is vegyenek részt a felmérésben, amelyek a nagyvállalati kategóriában szerepelnek. Már a foglalkoztatott létszámból is látható, hogy a felmérésben résztvevő cégek közel 10%-a 250 főnél több embert foglalkoztat, tehát az alkalmazottak száma szerint biztosan találhatunk nagyvállalatokat is a mintánkban. Ugyanakkor emellett meg kell tekintenünk az éves nettó árbevétel alakulását is, amely szintén érdekes eredményeket hozott. **A felmérésben résztvevő cégek kicsivel kevesebb, mint felénél az 50.000.000 Ft-ot meghaladja az értékesítés árbevétele. Közel 21%-uknál ez az érték az 500.000.000 Ft-ot is átlépi,** amely arra utal, hogy ezek a cégek számottevő szereplői lehetnek iparágunknak, így valóban olyan cégeket sikerült elermünk, amelyek komolyabb üzleti tapasztalattal rendelkeznek.

Varga J., Csiszárík-Kocsir Á.
 A szervezetek versenyképességének alapjai: stratégiai menedzsment a hazai vállalkozásoknál

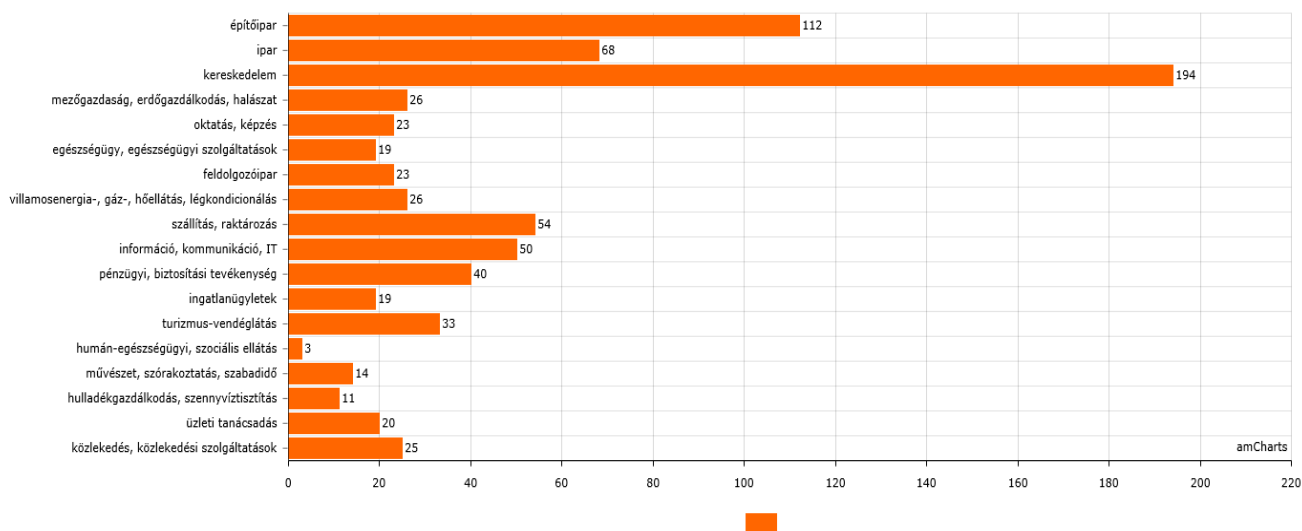


3. ábra
 A kérdőívet kitöltő vállalkozások megoszlása az éves nettó árbevétel alapján
 Forrás: saját kutatás, 2016, N=548



4. ábra
 A kérdőívet kitöltő vállalkozások száma a működésük helye szerint
 Forrás: saját kutatás, 2016, N=548

A vállalkozások karakterisztikai vizsgálata során arra is ki kell térni, hogy a cégek mely régiókban folytatnak gazdálkodó tevékenységet. A válaszadás során értelemszerűen több választ is megjelölhettek ennél a kérdésnél, hiszen egyidejűleg egy vállalkozás több régióban is jelen lehet termelő-, vagy szolgáltató tevékenységével. **A mintában szereplő vállalkozások három régiót jelöltek meg többségében, amelyek között nem meglepő módon ott szerepel Budapest, illetve a Közép-magyarországi régió.** Ezek mellett többen megjelölték az **Észak-magyarországi régiót** is, míg a többi régió esetében nagyjából egyenletes válaszadási hajlandóságot tapasztalhattunk. A kutatás ebből a szempontból teljesítette azt a célkitűzést, hogy országos felmérésről beszélhessünk, és minden régióból érkezzenek vissza kitöltött és kiértékelhető kérdőívek. Némileg nagyobb szóródás tapasztalható a kérdőívet kitöltő vállalkozások tevékenységi körét és profilját illetően. A kérdőív egyik kérdése arra kereste a választ, hogy a vállalkozások mely ágazatban folytatnak gazdálkodó tevékenységet. Ebből a szempontból – a válaszadók jelzése alapján – **a kereskedelem kiemelkedik (194 válasz), míg az építőipar és az ipar foglalja el a második, illetőleg a harmadik helyet.** A legkevesebb választ a humán-egészségügyi, és szociális ellátás területén dolgozó vállalkozások adták, mindössze hárman jelölték meg ezt a válaszlehetőséget. **Összességében megállapítható, hogy főleg az építőiparban és a kereskedelemben érdekelt a legtöbb kérdőívet kitöltő vállalkozás.**

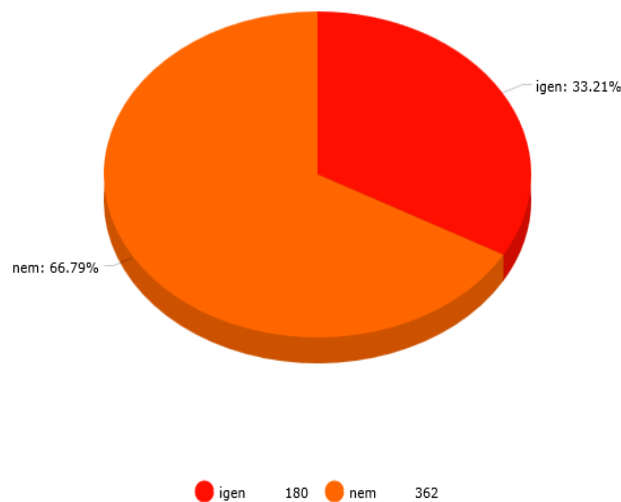


5. ábra

A kérdőívet kitöltő vállalkozások száma ágazati tevékenységük alapján

Forrás: saját kutatás, 2016, N=548

A vállalati karakterisztikák között utolsó kérdésként az exportérdekeltség állapotát mutatjuk be. A válaszok elemzése során meglepéssel tapasztaltuk, hogy a mintában szereplő cégek között szép számmal akadnak olyan vállalkozások, amelyek jelentős foglalkoztatottal és igen nagy éves nettó árbevétellel rendelkeznek. Ekkor arra gondoltunk, a mintánkban szereplő cégek többségének exportérdekeltségei is lesznek, hiszen az eddig kapott eredmények komolyabb vállalásos tevékenységet, meghatározó profilt és piaci erőt vetítettek elő számunkra. Ennek ellenére a külföldi érdekeltségek meglétére vonatkozó kérdésnél kissé meglepő eredményt kaptunk. **A kérdőívet kitöltő vállalkozások kétharmada ugyanis nem rendelkezik külföldi érdekeltségekkel**, míg csupán a válaszadók 33,21%-a jelezte, hogy exportpiacokra is értékesít, vagy van valamilyen külföldi érdekeltsége (így például leányvállalata, vagy más nemzetközi együttműködése).



amCharts

6. ábra

A kérdőívet kitöltő vállalkozások megoszlása külföldi érdekeltségek szerint

Forrás: saját kutatás, 2016, N=548

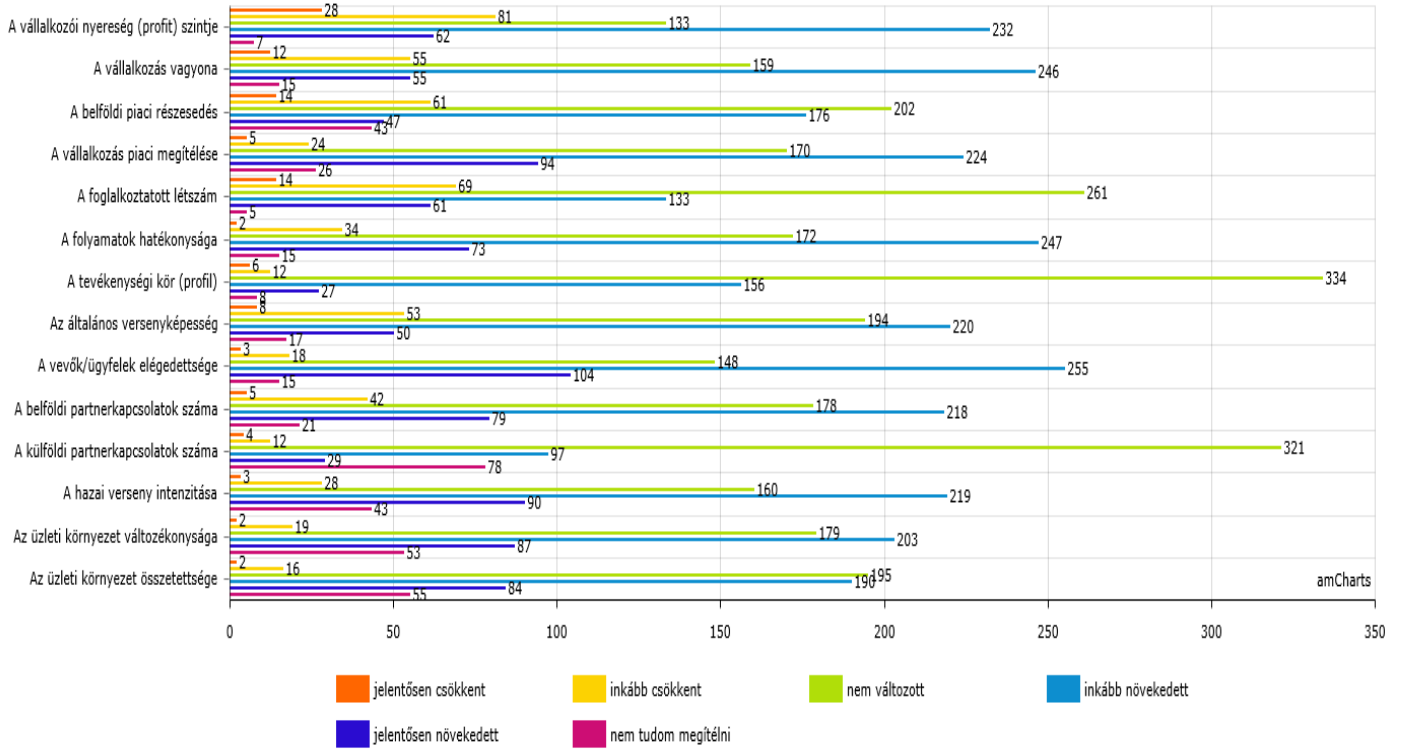
3. Az eredményesség összetevőinek változása

A vállalásos siker meghatározása nem könnyű feladat. Sikerként könyvelhetjük el a profit növekedését, azonban a sikert nem lehet pusztán a nyereség realizálásában mérni. Sikerként könyvelhetjük el, ha növelni tudjuk a vevői

elégedettséget. Sikerként kezelhetjük a vállalkozásunk hírnevének növekedését, vagy az értékteremtő folyamataink hatékonyabbá válását. Sikernek nevezhetjük, ha olyan együttműködések és kapcsolatokat alakítunk ki, illetve birtokolunk, amelyek hosszabb távon is meghatározhatják a versenyképességünket. És sikeresek leszünk akkor is, ha versenyképességünket erősíteni tudjuk, és azt hosszú távon képesek vagyunk fenntartani. A siker tehát meglehetősen szubjektív fogalom, és a siker meghatározása egyben függ attól is, hogy melyek voltak a vállalkozás alapvető céljai, amelyeket el szerettek volna érni. A siker egyben azt is jelenti, hogy meg tudjuk valósítani céljainkat, és ne feledjük el, hogy e célokat, és a célokhoz vezető utakat a stratégiai terveinkben határozzuk meg. Az elérni kívánt állapot a vállalkozás jövőképében fog megjelenni, vagyis abban a közös jövőképben, amely minden érintett számára kívánatos.

A kérdőív egyik kérdésével arra voltunk kíváncsiak, hogy az elmúlt öt évben hogyan változtak bizonyos tényezők a vállalkozások életében, amelyek összefüggésben lehetnek a cégsikerral. Ezek közül ki kell emelni a profitot, a vagyont, a piaci részesedést, a foglalkoztatottak számát (vagyis a szervezeti növekedést), a folyamatok hatékonyságát, az általános versenyképességet, az ügyfelek elégedettségét, vagy a partnerkapcsolatok számának alakulását. **Úgy véljük, ha ezek a mutatók a vállalkozás számára kedvezőbben alakultak az elmúlt öt évet tekintve, az minden bizonnyal eredményesebb vállalkozásmenedzsmentet feltételez a háttérben.**

A következő ábra összefoglalja a fentebb említett főbb mutatók változását a vizsgált vállalkozások körében az elmúlt öt évre visszatekintve. Az ábra remekül szemlélteti a színekből, hogy az egyes mutatók tekintetében a zöld és a világoskék válaszok jelentek meg többségben. **Mindez arra utal, hogy a fenti mutatók az elmúlt öt évben a legtöbb vállalkozás kapcsán nem változtak, vagy inkább növekedtek.** A változatlanság leginkább a foglalkoztatottak száma, a tevékenységi profil és a külföldi partnerkapcsolatok számánál érhető tetten. Ugyanakkor a válaszadó cégek többsége szerint a profit, a cég vagyona, a piaci megítélés, a folyamatok hatékonysága, a versenyképesség szintje, az ügyfelek elégedettsége, és a belföldi partnerkapcsolatok száma is inkább kedvezően alakult, ha az elmúlt öt év történéseit kell számításba vennünk. Természetesen megjelentek ellentétes vélemények is, de a narancssárga, vagy citromsárga színnel jelzett válaszok a mintában szereplő 548 vállalkozáshoz képest jelentősen kisebb mértékben jelentek meg. A legnagyobb negatív irányú változás a profit szintjénél fedezhető fel, hiszen itt 81 cég szerint inkább csökkent a profit szintje az elmúlt öt évben, de jelentős csökkenésről már csak 28-an számoltak be.



7. ábra

A kérdőívet kitöltő vállalkozások eredményességi mutatóinak változása az elmúlt öt évben

Forrás: saját kutatás, 2016, N=548

A profit mellett a többi mutatót vizsgálva is összességében azt állapíthatjuk meg, hogy a felmérésben szereplő cégeket tekintve, átlagosan a minta 10%-a nyilatkozott kedvezőtlen irányú változásokról: így jelentős visszaesésről, vagy arról, hogy inkább csökkentek a mutatóik értékei. Ez a teljes sokasághoz viszonyítva nem tűnik rossz aránynak. A mintában szereplő cégekre is hatással volt a gazdasági válság, amelynek eredményeképpen a növekedés némiképp lelassult, de nem alakította át a mutatókat kritikusabb mértékben. A fenti ábrából az derül ki, hogy a válaszadó cégek az egyes mutatók többségénél az inkább növekedett válaszlehetőséget jelölte meg, amely arra enged következtetni, hogy sikerült a gazdasági válság hatásait enyhítenie a cégeknek. Természetesen a legjobb az lenne, ha a cégek többsége a jelentősen növekedett választ jelölte volna be. Ha erről az oldalról közelítjük meg a kérdést, akkor a növekedés lelassulása lehet egyfajta negatív jelensége a gazdasági válságnak. Ha nem tudunk olyan

mértékben növekedni, ahogy az a korábbi években, vagy a válság előtt jellemezte működésünket, akkor a válság negatív hatása mindenképpen tetten érhető a mintában szereplő vállalkozásokat tekintve is. **A kérdőív kiértékelése előtt arra számítottunk, hogy az elmúlt öt évben a cégek mutatói inkább kedvezőtlenül alakultak. Ugyanakkor ez a várakozásunk a kapott válaszok alapján egyáltalán nem igazolódott be.**

4 A stratégia hatása az eredményességre

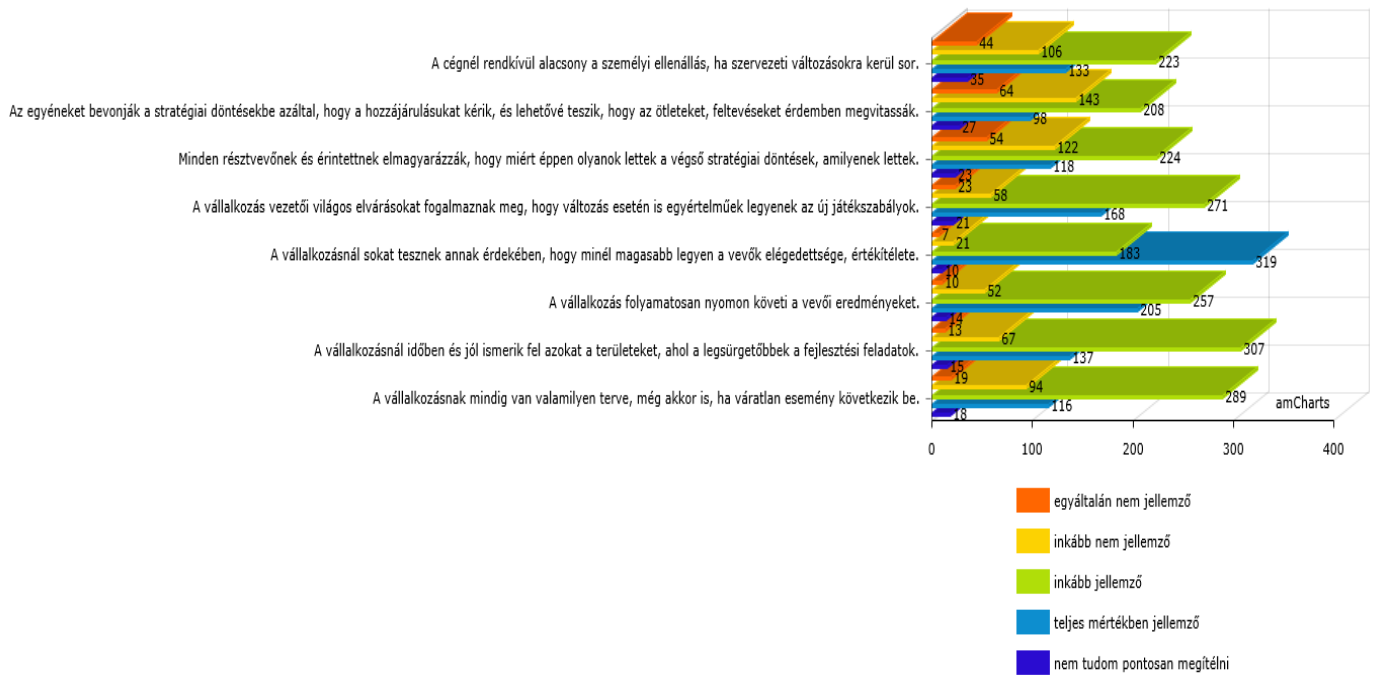
A következő kérdések elemzése és az ezekhez kapcsolódó ábrák választ adhatnak arra is, hogy miért lehet jelentős segítség a stratégiai menedzsment a vállalkozások sikeresebbé válásához. **Előljáróban meg kell említenünk, hogy kérdőívek elemzése előtt arra számítottunk, hogy a vállalkozások döntő többségénél a stratégiára vonatkozó állításokra az “inkább nem jellemző” válaszok kerülnek majd többségbe.** Bármelyik ábrát is nézzük (8., 9., 10. ábra), szinte minden esetben többségében a zöld válaszlehetőségek száma emelkedett ki döntő mértékben. Mindez az “inkább jellemző” válaszlehetőséget jelentette, de több esetben a kék, vagyis a “teljes mértékben jellemző” válasz is magas arányban képviseltette magát. Ettől persze még nem mondhatjuk azt, hogy a vállalkozások profik lennének a “stratégiázásban”, hiszen helyenként megemelkedik a sárga (inkább nem jellemző) oszlop is az egyes állításoknál, de ezen cégek aránya jelentősebb kisebb hányadot tesz ki a teljes mintához képest.

A 8. ábra legnagyobb tanulsága abban rejlik, hogy a cégek igen nagy figyelmet fordítanak a vevői igényeknek való megfelelésre. A válaszadók többsége szerint teljes mértékben jellemző rájuk az a viselkedés, melynek során **sokat tesznek annak érdekében, hogy meg tudjanak felelni a vevői elvárásoknak.** Korábban megemlítésre került, hogy a stratégiai szemlélet éppen abban nyújt segítséget számunkra, hogy választ találhassunk a mit, hogyan, kinek kérdések mindegyikére (a stratégia mindig szól valakinek, és meghatározza az értékteremtés módjait). A vállalkozások többségénél van valamilyen szintű stratégiai menedzsment, ez egyértelműen kijelenthető, de annak mértéke és szintje cégenként igen eltérő lehet.

A cégek közel felénél bevonják az alkalmazottakat a stratégiai eljárásokba, és a hozzájárulásukat kérik a stratégiai döntésekhez. Mindez azért jelent fontos kérdést, mert a stratégiaalkotás csupán részállomása a stratégiai folyamatoknak, a stratégiai terv sikere nagy mértékben függ annak támogatottságától is. A stratégia végrehajtása akadályokba ütközhet abban az esetben, ha a szervezet stratégiai céljai nem élveznek széles körű támogatottságot az érintettek részéről. **A cégek többségénél valamennyire el is magyarázzák a stratégiai döntések okait.** Ezzel is igyekeznek elérni a stratégiai döntések támogatását és átvitt értelemben az elkötelezettség növekedését.

A válaszadók többségénél inkább jellemző, hogy **nyomon követik a vevői igények változását**, miközben kevesebben vannak azok a cégek, amelyek nem elemzik a vevői elégedettséget.

A vállalkozások többségénél van valamilyen terv arra az esetre is, ha valamilyen váratlan esemény következne be. Ez igencsak jól bizonyítja a szervezetek stratégiai viselkedésének milyenségét, még ha az nem is jellemző a mintában szereplő összes vállalkozásra. A stratégiai munka nemcsak a külső környezetre, hanem a belső adottságok, képességek feltérképezésére is irányul. **A vállalkozások többségénél jól ismerik fel azokat a területeket, amelyeknél a legsürgetőbbek a fejlesztési feladatok**, de ehhez folyamatosan elemezniük szükséges a saját folyamataikat is. A stratégiai viselkedés így módon nem pusztán a kifelé tekintést jelenti, hanem a saját képességek, belső adottságok átvizsgálását is. A stratégia munkának egyszerűen kell a külső és a belső környezetre is fókuszálnia.

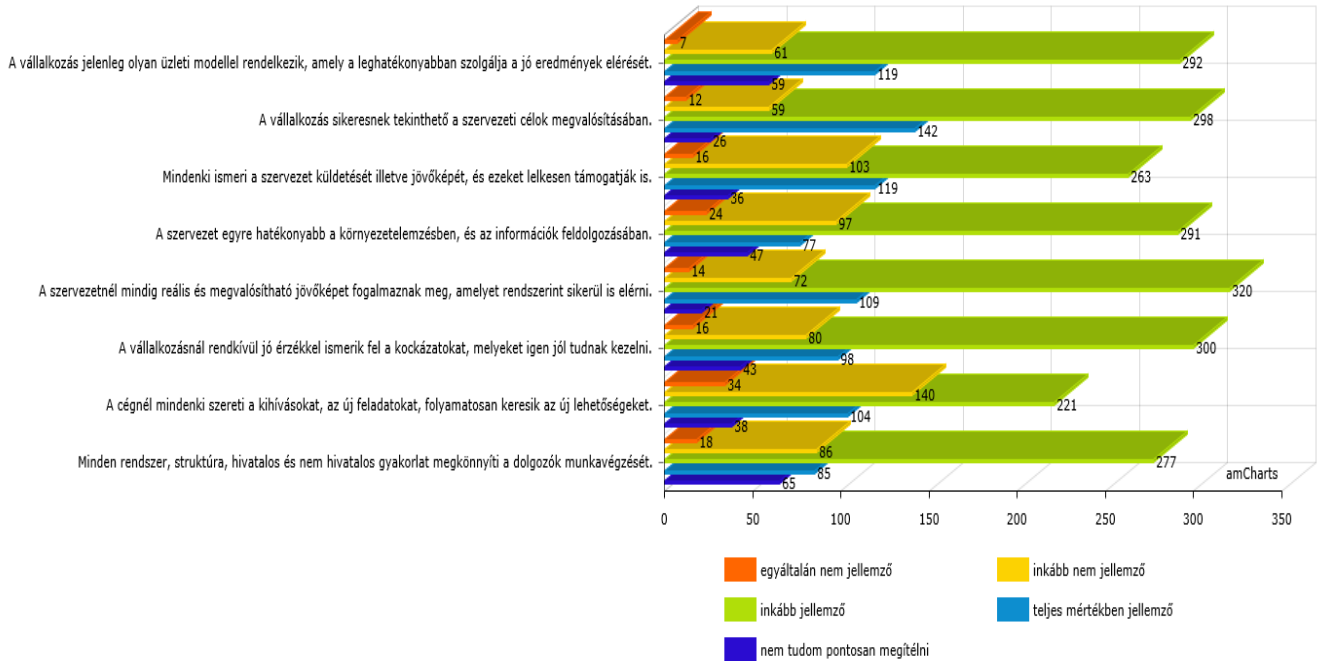


8. ábra

A kérdőívet kitöltő vállalkozások eredményességére ható tényezők megítélése 1.

Forrás: saját kutatás, 2016, N=548

A stratégiai szemlélet bizonyos szintű meglétét talán jobban felfedezhetővé teszi a 9. ábra. **A cégek többségénél felfedezhető valamiféle üzleti modell**, amely hatékonyan szolgálja a jó eredményék elérését. Ugyanakkor a válaszok jellegéből kitűnik, hogy ezen üzleti modellek többsége még nem teljesen tökéletes, hiszen ha már teljes mértékben kiépült üzleti modellekről beszélhetnénk, akkor a teljes mértékben jellemző válaszokat jelölték volna a be válaszadók. **Közel 300 cég arról számolt be, hogy a cég többnyire sikeres a szervezeti célok megvalósításában**, amely újfent a stratégiai gondolkodásmódot helyezi kilátásba. A mintában szereplő **cégek felénél többnyire mindenki ismeri a cég küldetését és a jövőképet**, amely arra enged következtetni, hogy valamilyen szinten kommunikálják ezeket az érintettek irányába. Mindez szükséges is, hiszen ha a stratégiai célok támogatását szeretnék elérni, úgy a folyamatos és pontos kommunikáció elengedhetetlen feltétel lehet. **A cégek többsége arról számolt be, hogy a jövőképet többnyire megvalósítható és reális formában fogalmazzák meg**. Meg kell említenünk, hogy a zöld oszlopok mellett igen számottevően kell figyelni a világoskék és a sárga oszlopok alakulására is. Több kérdésnél ugyanis a teljes mértékben válaszok voltak a második leggyakrabban megjelenők, így ezeknél a cégeknél még erőteljesebb stratégiai viselkedésről beszélhetünk, bár ezek kevesebben vannak a minta összes vállalkozásához képest. Természetesen akadtak olyan vállalkozások is, amelyek esetében az inkább nem jellemző válaszok jelentek meg, de döntő többségében egyelten kérdésnél sem lépték túl a teljes minta 20%-át. Az egyáltalán nem jellemző válaszokat adó vállalkozások még kisebb mértékben voltak jelen, így összefoglalásképpen megállapíthatjuk, hogy **20/80-as arány alakult ki az alacsonyabb stratégiai szemlélet és a magasabb stratégiai szemléletű vállalkozások között**.



9. ábra

A kérdőívet kitöltő vállalkozások eredményességére ható tényezők megítélése 2.

Forrás: saját kutatás, 2016, N=548

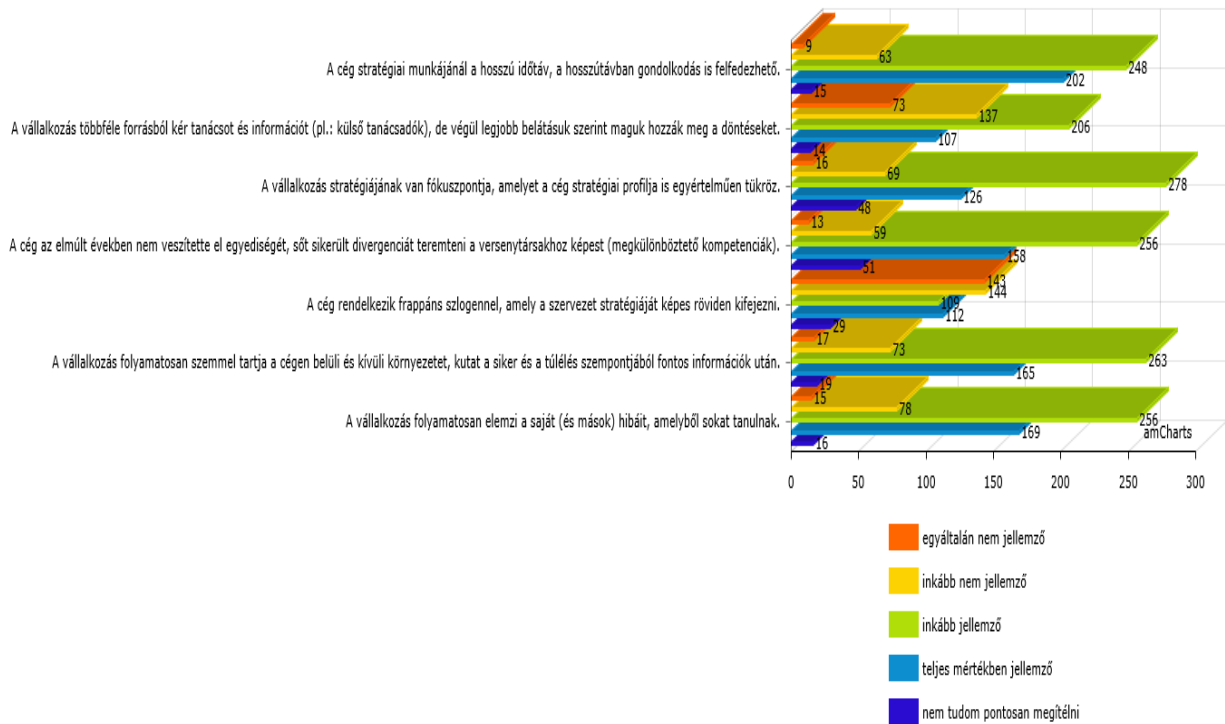
A 9. ábra megvilágít további ismertetőjegyeket is a cégekre jellemző stratégiai szemléletet illetően. **A cégek többsége többnyire hatékonyabbnak tartja magát a környezetelemzésben**, mindezt 291 vállalkozás jelölte meg. Mellettük további 77 cég a teljes mértékben jellemző választ adta meg, így ezek együttes száma 368 céget tesz ki. **A mintában szereplő cégek 67%-a tehát részben, vagy teljes mértékben hatékonyabb lett a környezetelemzésben**, amely fontos információkhoz juttathatja a cégeket a stratégiai döntések során. Ez a teljes minta kétharmadát jelenti. A stratégiai munka egyik legalapvetőbb ismeretőjegye abban fedezhető fel, hogy a cég mennyire ismeri fel és kezeli jól azokat a kockázatokat, amelyek hatással lehetnek az üzleti sikerekre. Közel 400 vállalkozás megerősítette, hogy ebben részben, vagy teljes mértékben hatékonyabbak lettek, amely azért is jelent érdekes eredményt, mert a válaszok szerint a cégek valamilyen szinten foglalkoznak a kockázatok menedzselésével. Ez a fajta kockázatmenedzsment azonban csak úgy végezhető, ha a cégek nyitottak a környezetük felé, és képesek is azonosítani azokat a forrásokat, amelyek a bizonytalanságot, és annak számszerűsített kockázati hatását eredményezhetik. Természetesen ezeknél a kérdéseknél is megjelentek olyan válaszok, amelyek szerint kevésbé jellemző, vagy egyáltalán nem jellemző a cégre a kockázatok

menedzsmentje, de hasonlóan a korábbi állításoknál, itt is kisebbségben vannak az ilyen jellegű választ adó vállalkozások. Itt külön ki kell emelnünk azt a kérdést, amely arra vonatkozott, hogy mennyire szeretik az újításokat és az új kihívásokat a vállalkozásoknál. Itt már kevesebben jelölték meg az inkább jellemző választ, viszont sokkal többen nyilatkozták azt, hogy ez kevésbé jellemző a vállalkozás működésére. Ebből arra lehet következtetni, hogy **a cégek egy része a jól bevált gyakorlatokat szereti, és inkább az alkalmazkodó stratégia jellemző rájuk**, sem mint a jelentősebb kockázatot jelentő aktív és kezdeményező stratégia.

A stratégiai viselkedés további lehetséges bizonyítékait taglalja a 10. ábra. Ebben is azt láthatjuk, hogy a felmérésben résztvevő cégek többségére inkább jellemző, vagy teljes mértékben jellemző állítások, illetve válaszok jelennek meg. **A cégek többségénél a stratégiai munka hosszabb időtávra vonatkozik.** 248 cég szerint a hosszú időtávú stratégiai szemlélet inkább jellemző működésükre, míg további 202 cég szerint ez teljes mértékben jellemző a társaságra. Mindez együttesen 450 céget jelent, amely **a teljes minta 82%-át jelenti.** Csupán ez az egy állítás és az erre adott válaszok megvilágíthatják számunkra, hogy a cégeknél létezik stratégiai menedzsment, kinél kisebb, kinél nagyobb mértékben, így a vállalkozásokat nem lehet a stratégia teljes hiányával megvádolni.

A stratégia kifinomultságára is rákérdezt a kérdőívünk. **A vállalkozások többségére valamilyen szinten jellemző a fókuszpontos stratégia**, amely azt jelenti, hogy a cégek stratégiája egyértelműen kifejezi, hogy mivel kívánnak versenyezni a vállalkozásnál. A fókuszpont azonosítja azokat az alapokat, amelyek a szervezet versenyképességi forrásait adhatják. Ilyen fókuszpont lehet például az innováció, vagy akár a marketing. 278 vállalkozás szerint inkább jellemző rájuk a fókuszpontos stratégia, tehát valamilyen szinten ez felfedezhető, míg további 126 cég esetében teljes mértékben jellemző ez az állítás, amely magasabb fokozatú stratégiai menedzsmentre utal. A jó stratégia egyik legfontosabb feltétele a környezetünk ismerete. **A cégek többsége arról számolt be, hogy többnyire jellemző rájuk a környezet folyamatos szemmel tartása, és kutatnak is folyamatosan a siker és a túlélés szempontjából fontos információk után.** Mindezt 263 vállalkozás nyilatkozta. Ehhez hozzájön még az a 165 cég, amelyekre teljes mértékben jellemző ez a fajta viselkedés, így ezek együttesen már 428 társaságot jelentenek, amely **a teljes minta 78%-át jelenti.** A cégek túlnyomó többsége tehát valamilyen szinten, kisebb, vagy nagyobb mértékben figyeli és szemmel tartja környezetét, és meg is szerzi a szükséges információkat. Hasonló jellegű megállapításokat tehetünk az utolsó állításnál is. A cégek valamilyen szintű stratégiai tevékenysége nyomán kialakul egyfajta tudásbázis, amelyet nevezhetünk üzleti tapasztalatnak is. Ezt a tapasztalatot a vállalkozások működésük során szerzik, amelyeket a későbbiekben felhasználhatnak az új stratégiai tervek elkészítése során. A mintában szereplő vállalkozások közül 256 cég szerint inkább jellemző, hogy a cég elemzi a saját és mások hibáját, amelyekből aztán sokat tanulhatnak. Ehhez további 169 cég is kapcsolódik, amelyek szerint teljes mértékben jellemző rájuk ez a fajta attitűd.

Mindez újfent jelentős számú vállalkozást ad, amelyek kisebb, vagy nagyobb mértékben elemzik a saját és mások (pl. a versenytársaik) hibáit, és ezekre építve módosítanak saját stratégiájukon. Ezek az eredmények inkább arról adnak tanubizonyyságot, hogy ezek a vállalkozások többségében foglalkoznak a stratégiai tevékenységekkel, és döntéseikhez kisebb-nagyobb mértékben felhasználják azokat az eszközöket, amelyeket a stratégiai menedzsment biztosít számunkra¹¹.



10. ábra

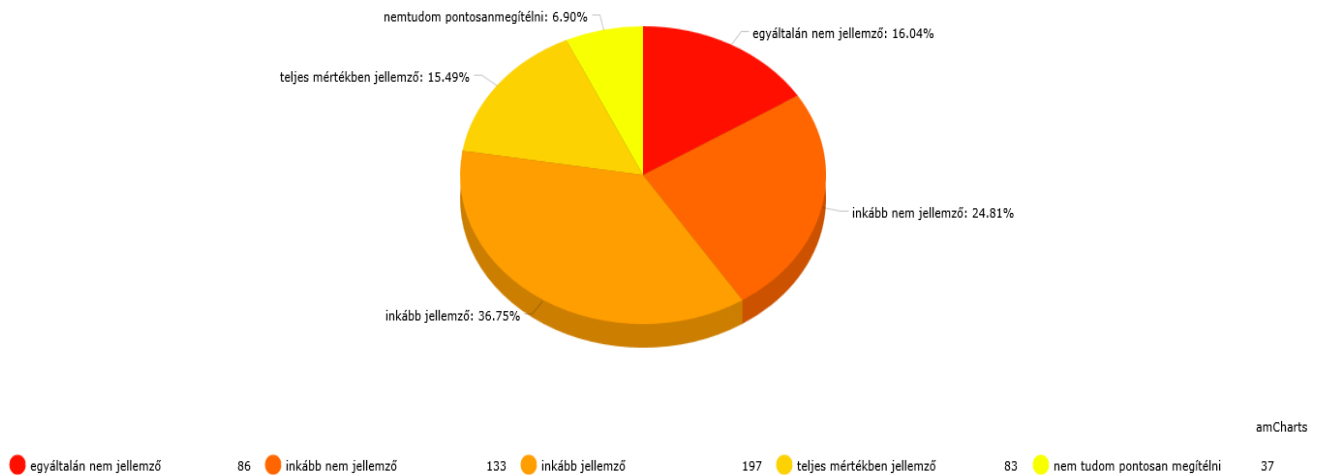
A kérdőívet kitöltő vállalkozások eredményességére ható tényezők megítélése 3.

Forrás: saját kutatás, 2016, N=548

A felmérésben résztvevő vállalkozás több mint fele arról számolt be, hogy a magyar gazdaság helyzete nem gyakorol hatást, vagy kisebb mértékben gyakorol csak hatást a vállalkozás sikereire. Ugyanakkor **nem mondhatjuk azt, hogy egyértelműen többségében vannak azok a cégek, amelyekre a gazdasági helyzet nem gyakorol érezhető hatást.** A fenti eredményekből láthattuk, hogy a vállalkozások többségél megfigyelhető a stratégiai viselkedés valamilyen formája,

¹¹ több mint 2.000 ismert stratégiai menedzsment eszközzel beszélhetünk (a SWOT elemzéstől kezdve a Balanced Scorecard modellen át a portfólió mátrixokig stb.)

ugyanakkor arra már nem kaptunk egyértelmű bizonyítékot, hogy ezekkel a stratégiákkal semlegesíteni lehet például a kedvezőtlen üzleti környezet esetleges negatív hatásait. A korrupció, a bürokráció, vagy a magasabb adókulcsok minden vállalkozás számára adottságként jelentkeznek, így ezeket figyelembe kell venni akkor is, amikor a “sikereink stratégiáját” próbáljuk megalkotni. A 11. ábrából kiderül, hogy igen vegyesen ítélik meg a gazdasági helyzet vállalkozásokra gyakorolt hatását a kérdőív kitöltői.

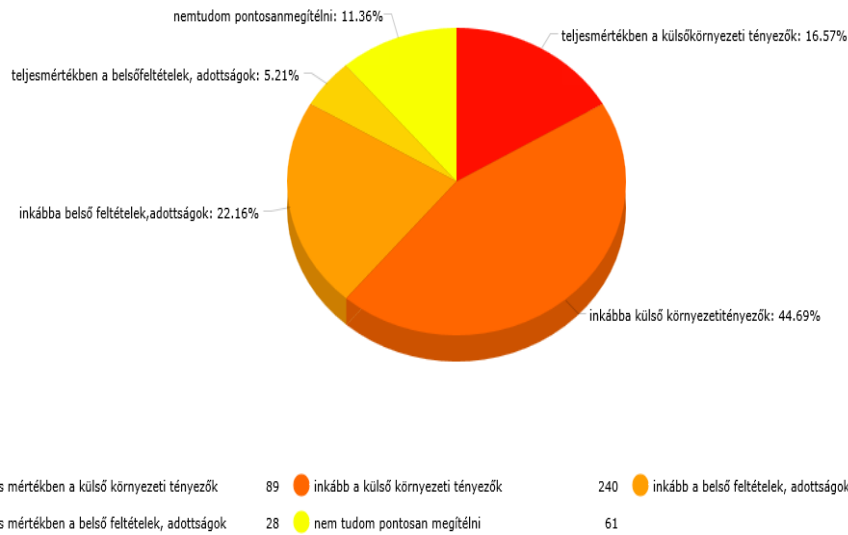


11. ábra

A magyar gazdaság nem gátolja a céget abban, hogy sikeres legyen!?

Forrás: saját kutatás, 2016, N=548

Az elemzésünk utolsó pontja rávilágít arra, hogy miért is lenne fontos a vállalkozások számára a mélyrehatóbb stratégiai szemlélet. A válaszadók igen vegyesen értékelték, hogy kívülről, vagy belülről érkeznek-e azok az ingerek, amelyek változtatásra kényszerítik a vállalkozást. **Többségük szerint inkább, vagy teljes mértékben a külső környezet van hatással a vállalkozásra,** amely még inkább felerősíthető a vállalkozás “nyitott szem politikájának” és stratégiai szemléletének elmélyítését.



12. ábra

A külső, vagy a belső környezeti változások hatnak-e jobban a vállalkozásra?

Forrás: saját kutatás, 2016, N=548

Összegzés

A tanulmány megírásával azt a célt tűztük ki magunk elé, hogy elemezzük a vállalkozások stratégiai viselkedését, és összefüggést találjunk a vállalkozás sikerei, versenyképessége, és a stratégiai munkájuk minősége között. Azt gondoljuk, e rövid tanulmány megírásával ezt a célt sikerült teljesítenünk, és számunkra is érdekes eredményeket, illetve megállapításokat kaptunk. A kutatásaink kezdetén több hipotézist is megfogalmaztunk, amelyek közül kettő kimondottan a stratégiával volt kapcsolatos. Az egyik hipotézis az alábbi feltételezést tartalmazta.

H₁: Azzal a feltételezéssel éltünk, hogy a stratégiai menedzsmenttel intenzívebben foglalkozó cégek nagyobb hatékonyságot érnek el olyan területen, mint a változások (válságok) menedzselése, és a gazdasági eredményeik sem romlottak látványosan a gazdasági válságot követően.

A kapott eredményeket tekintve a H₁-es hipotézisünk igazolást nyert. A kutatási eredményekből kiderült, hogy a vállalkozások többségénél a főbb eredményességet jelző mutatók nem változtak, sőt inkább növekedtek (javultak) is. Mindeközben választ kerestünk arra is, hogy a felmérésben résztvevő cégek hogyan viszonyulnak a stratégia kérdéséhez, és meglepő módon a cégek többségére jellemző valamilyen szintű stratégiai menedzsment tevékenység. E cégek vonatkozásában megfigyelhető a mutatók kedvezőbb alakulása is, vagy változatlansága, így a kapcsolat a stratégiai gondolkodásmód megléte és a vállalkozói sikerek között kimutatható. Mindez azzal magyarázható, hogy a stratégiai munka keretében a cégek éppen azokat a tényezőket igyekeztek fejleszteni, amelyek eredményezhetik a mutatók javulását, így jobban figyeltek a vevőikre, fokozták az értékteremtést, hatékonyabban valósították meg céljaikat, és ezek mind a mutatók javulásának irányába terelték a vállalkozásokat.

H₂: Azzal a feltételezéssel éltünk, hogy a tudatos stratégiai munka eredményeképpen a szervezetek jobban meg tudnak felelni a környezeti kihívásoknak, és nem az üzleti környezet befolyásolja leginkább a mutatóik alakulását, hanem a saját tudásukban és döntéseikben van a sikereik titka.

Ez a hipotézis a kapott eredményeket tekintve részben nyert igazolást. A stratégiai munka ugyanis a cégeknél valóban jobb eredményeket okozott, hiszen az eredményességi mutatóik az elmúlt öt évet tekintve többségük esetében nem romlottak látványosan. Ugyanakkor még a stratégiai menedzsment sem segít a cégek többségének abban, hogy az eredményességüket függetleníti tudják a külső környezetből érkező változásokkal és azok hatásaival szemben. A kérdőíves felmérésben résztvevő cégek vegyesen ítélték meg a magyar gazdaság helyzetének ráhatását a vállalkozói működésre, miközben többségük éppen a külső környezeti változásokat említette meg, amely inkább, vagy teljes mértékben hatással lehet a szervezetek mutatóinak alakulására. Ily módon a feltételezésünk azon része, mely szerint a cégek sorsának kulcsa saját kezükben van, nem nyert egyértelműen bizonyítást. Ugyanakkor a hipotézis első fele teljesült, hiszen a módszeres stratégiai tevékenység eredményeképpen a cégek jobb válaszreakciót tudtak adni a környezeti kihívásokra. Erre mi sem jobb bizonyíték, mint a gazdasági válságra adott pozitív reakció, ahogy arról az eredményességi mutatók is árulkodnak a vállalkozások többsége esetében.

Mindezeket összefoglalva a tanulmány főbb eredményei az alábbiak szerint foglalható össze:

E₁: Primer kutatási eredményekkel igazoltuk, hogy a felmérésben résztvevő cégek többségére jellemző valamilyen stratégiai viselkedés, így nem szabad hinni azoknak a véleményeknek, melyek szerint a hazai vállalkozások nem foglalkoznak a stratégiák megalkotásával, nincsenek hosszú távú céljaik, és a többségük spontán hoz meg döntéseket. A mintában szereplő vállalkozások többsége megcáfolta ezeket a tévhiteket.

E₂: A primer kutatás eredménye alátámasztotta, hogy a stratégiai viselkedés javíthatja a cégek eredményeit, ellenállóbbá teheti a társaságokat a környezetből érkező kedvezőtlen hatásokkal szemben. A megfelelő stratégiai menedzsment elősegíti az értékteremtést, a vevőink megismerését, akiknek ezáltal magasabb szinten tudjuk kielégíteni a fogyasztói igényeit. A vállalkozások döntő többsége épít is erre, és igen erőteljes vevőcentrikusság jellemző rájuk. A mintában szereplő cégek többségénél van valamilyen jellegű stratégiai munka, és ugyanilyen arányuknál nem alakultak kedvezőtlenül az eredményességi mutatók az elmúlt öt évre visszatekintve.

Felhasznált irodalom

- [1] Carlton, W. D., Perloff, J. M. (2008): Modern piacelmélet, Panem, Budapest
- [2] Chikán, A. (2008): Vállalatgazdaságtan, Aula Kiadó, Budapest
- [3] Csath, M. (2012): Üzletimodell-innováció, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- [4] Farkas, F. (2013): A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata, Akadémia Kiadó, Budapest
- [5] IMD (2015): The World Competitiveness Yearbook, Lausanne, Switzerland
- [6] Kim C., Mauborgne R. (2008): Kék-óceán stratégia, HVG Kiadó, Budapest
- [7] Kotter, J. (2009): Tettvágó. Változásmenedzsment stratégiai vezetőknek. HVG Kiadó, Budapest
- [8] Marosán, Gy. (2006): A 21. század stratégiai menedzsmentje, Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- [9] Motta, M. (2007): Versenypolitika. Elmélet és gyakorlat, GVH Versenykultúra Központ, Budapest
- [10] Porter, M. (2006): Versenystratégia, Akadémia Kiadó, Budapest
- [11] Simon, H. (2009): The hidden champions of the 21th century, The success strategies of unknown world market leaders, HBS Boston
- [12] The Economist, 2016. április 10. (mobile app version)
- [13] Verzuh, E. (2008): Projektmenedzsment, HVG Kiadó, Budapest
- [14] WEF (2016): The Global Competitiveness Report, Geneva, Switzerland

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században
Budapest, 2016