

Salamonné Huszty Anna\*

## Stratégia és stratégiaalkotás a magyarországi kis- és középvállalkozások gyakorlatában

*A tanulmány egy kétéves kutatási program második szakaszának eredményeit mutatja be. A kutatás célja a magyarországi kis- és középvállalkozások fejlődési életciklusainak, az egyes életszakaszok sajátosságainak feltárása, valamint stratégiáiknak és a stratégiák kialakulásának vizsgálata volt. A program részletes leírása megtalálható a Competitio 2006. márciusi számában az első szakasz vizsgálati eredményeivel és a felhasznált források listájával együtt. A kutatás második szakasza a vizsgált vállalkozói körben a stratégiai gondolkodásra, a stratégiaalkotás módjára, a követett stratégiák tartalmi elemeire, a fejlődési pályákra koncentrált. A két vizsgálati szakasz szerves egészet alkot, a második szakasz az elsőben szereplő fogalmakat, definíciókat, modelleket is használja, azok újbóli leírásától tehát a mostani második részben eltekintünk.*

A jelen cikk egy kétéves kutatási program második szakaszának eredményeit foglalja össze. A kutatás első része a magyarországi kis- és középvállalkozások fejlődési életciklusainak vizsgálatára irányult, amelynek eredményeit a Competitio 2006. márciusi számában ismertettük (Salamonné 2006:51). A kutatás második szakaszában a stratégiai elemekre koncentráltunk, a stratégiai gondolkodásmód, a stratégia szándékok megjelenésének folyamatai és konkrét tartalma állt a fókuszpontban. A következőkben az előző cikkben leírt és értelmezett fogalmakat és modelleket használjuk.

A kutatás második szakaszában a *kiinduló hipotéziseink* a következők voltak:

1. A vállalkozások fejlődését, irányítását stratégiai megközelítésben értékelve a magyarországi kis- és középvállalkozások esetében különböző típusokat azonosíthatunk. Egy kis hányaduk tudatosan felkészül a jövőre, átgondolt, többnyire írásban is kidolgozott stratégiával rendelkezik. Ezek a vállalkozások eljutottak az irányítási életciklusok magasabb szintjeire. Legnagyobb részüknél azonban a stratégia szerves fejlődés révén alakul: figyelik és kihasználják a lehetőségeket, megpróbálják erősíteni a képességeiket, cselekvéseikben, döntéseikben megfigyelhető viselkedési minták, kirajzolódnak stratégiai irányok, de csupán reagálnak a külső hatásokra, nem kezdeményeznek, akcióikat nem tervezik meg előre. Ezek a vállalkozások a „csecsemőkor” és a „kreativitás” életszakaszát többnyire megélik sőt számos közülük eljut az „irányítási” életfázisba is. A további növekedést vagy nem akarják, vagy nem tudják megvalósítani. Nem tételezzük fel tehát, hogy az „irányítási” életfázisba csak tudatosan kialakított stratégiával juthatnak el a vál-

\* Salamonné dr. Huszty Anna az Általános Vállalkozási Főiskola tanszékvezető főiskolai tanára, a Szent István Egyetem docense.

lalatok, de azt igen, hogy abban nagyobb arányban található tudatos stratégiát alkalmazó vállalkozások. Vannak olyan vállalkozások is, amelyek reagálni sem képesek a változásokra. Ezek a „csecsemőkor” vagy a „kreativitás” fázisában megállnak, nem fejlődnek tovább.

2. A vállalkozások stratégiájának *tartalmi* elemeire összpontosítva (függetlenül attól, hogy a stratégia szerves vagy tudatosan kialakított folyamatok keretében alakult ki,) a következő tendenciák meglétét feltételezzük:

(2.1) A vállalkozások regionálisan beágyazottak, alapvetően a közvetlen fizikai környezetük szükségleteinek kielégítésére törekednek. (2.2) Fejlődésük során mind a választék, mind a szükségletalapú pozicionálás (Porter 1996) megjelenik, a közülük való választás elmaradása fejlődésük egyik akadályozó tényezője. (2.3) Terjeszkedési stratégiájuk két típusba sorolható: Egy részük iparáguk ellátási láncának egyetlen láncszemében maradvá próbál meg növekedni (horizontális terjeszkedés), ilyen módon függőségi helyzetet, alárendelt szerepet vállal, következésképpen kiszolgáltatottsága növekszik. Más részük viszont vertikálisan terjeszkedik, a vevőkört szűkítve teljes ellátási lánc kiépítésére törekszik. Ez utóbbi vállalkozások sikeres fejlődésének esélye nagyobb. (2.4) Versenyképességük erősítése érdekében a vállalkozás falain belül első lépésként jellemzően a minőségbiztosításra koncentrálnak. (2.5) A funkcionális tevékenységek fejlesztésénél a marketingre és az értékesítésre összpontosítanak, az innováció még kevés vállalkozásnál kapott prioritást. A tevékenységek kiszervezésére irányuló szándék (outsourcing) ennél a szektornál nem jelenik meg.

Az elemzéshez 80 vállalkozás esetét dolgoztuk fel. Az első kutatási szakaszban 50 vállalkozást értékeltünk, a második szakaszban további 30 céggel egészítettük ki a kutatási mintát. A minta kiválasztásának és feldolgozásának módszereit a kutatás első fázisával foglalkozó cikkünk részletesen tartalmazza.

### A stratégia születésének folyamatai

A hipotézisek teljesülésének vizsgálatához először arra kerestünk választ, milyen folyamatok keretében jött létre a vállalkozások stratégiája. Kíváncsiak voltunk arra is, hogy a stratégia tudatos kialakítása elősegíti-e a szervezet előrehaladását a fejlődési pályán, továbbá tapasztalható-e összefüggés a vállalkozás időtávjára vonatkozó alapításkori szándékok és a követett stratégiaalkotási mód között. A stratégia születési folyamatainak feltérképezésénél Mintzberg és szerzőtársai tipizálási rendszeréből (Mintzberg et al. 1998)<sup>1</sup> indultunk ki. Megállapításuk szerint a stratégiák „születésük” szerint két jól elkülöníthető csoportba sorolhatók: létrejöhetnek tudatos szellemi tevékenység révén, de szerves fejlődés keretében is kialakulhatnak.

Az első csoport esetében a szervezet vezetői előre végiggondolják, miképpen akarják a céget fejleszteni, mire összpontosítanak, vagyis a stratégiát formalizált folyamat keretében *kialakítják*, az a jövőre vonatkozó elképzelések tudatos megfogalmazása eredményeként jön létre. A szándékok kidolgozottságának, részletezettségének mértéke, illetve annak tartalmi felépítése eltérő lehet. A második csoportot a szerves fejlődés során kialakuló stratégiák képezik: a stratégia cselekvési minták sorozataként, különböző folyamatok és erők (pl. megismerési folyamatok, kulturális tényezők, hatalmi harcok, evolúciós jelenségek) összjátékaként jön létre, azaz inkább *kialakul*, mintsem tudatosan kialakítják. Az egyes stratégiaalkotási módok jellemzőit a hivatkozott könyv részletesen tárgyalja.

<sup>1</sup> A könyv magyarul is megjelent, *Stratégiai szafari* címmel a HVG Kiadó gondozásában.

A magyarországi kis- és középvállalati szektorban a stratégia létrejöttének vizsgálatánál rendkívül sokszínű és szerteágazó információhalmazzal szembesültünk. A fentiekben bemutatott típusok összes jellemzőjét egyetlen esetben sem tudtuk pontosan azonosítani, de ez nem is volt reálisan elvárható. Elsősorban a főbb jellemzők megjelenésére összpontosítottunk, és az egyes típusokba való besorolást ezek alapján végeztük. Az különböző iskolák megjelenésének százalékos arányát a vizsgált 80 vállalkozásnál az 1. sz. ábra szemlélteti.

1. ábra:  
A Mintzberg-féle stratégiaalkotási iskolák (stratégiaalkotási folyamat típusok) megjelenése a vizsgált vállalkozások körében



Az ábrán látható, hogy a tudatos stratégiaalkotás (az első csoport alváltozatai) csak a cégek egyötödénél (18 vállalkozásnál) jelent meg, a vállalkozások négyötödénél nem alkalmazzák a stratégia kialakításának formális folyamatait, rendszereit. A tudatos stratégiaalkotást választók között a legtöbben (11 vállalkozás) a koncepcióalkotási folyamatot használták, vagyis a jövőbeni szándékokat alig szabályozott, csak némileg formalizált folyamat keretében dolgozták ki. A cégek egytizedénél (6 vállalkozásnál) a tudatos stratégiaalkotás keretében csak a pozíciók kijelölésére összpontosítottak. Részletesen szabályozott, tervezési folyamat keretében mindössze egy vállalkozás alakította ki elképzeléseit.

A tudatos stratégiaalkotás és a szervesen kifejlődő stratégiák között átmenetet jelentő jövőképalkotási folyamat a vizsgált kis- és középvállalkozások majdnem felénél megjelent. A jövőképek meghatározásának módját, konkrétságát vizsgálva azonban rendkívül sokszínű megállapításokat találtunk. A vevőkör és a tevékenységi kör meghatározása volt a leggyakoribb, néhány esetben a követendő értékeket is rögzítették. Az elképzelések kialakítása a tudatosságra, a tapasztalatra és az intuícóra épült. A stratégia megalkotásában és megvalósításában kulcsszerepet játszott a vállalkozó, ő határozta meg a jövőképet. Ugyanakkor csak elvétve tapasztaltuk, hogy a szándékait a vállalkozáson belül vagy kívül másokkal is meg akarta ismertetni. Alig néhány vállalkozásnál fedeztünk fel a jövőkép kommunikálására vonatkozó szándékot és tevékenységet. Általános jellemzőként állapíthatjuk meg, hogy a legtöbb esetben a vállalkozás jövőjét egy személy, a tulajdonos alakítja, ő tudja, hogy mit akar elérni, de a szándékai meg-

tárgyalásával, egyeztetésével nem foglalkozik, illetve gyakran észleltük, hogy azt feleslegesnek tartja.

A kutatási mintában szereplő kis- és középvállalkozásoknál a megismerési, kognitív folyamat megjelenése volt a leggyakoribb (53%). Ez azt jelenti, hogy a vállalkozók a szakértelmükre, korábbi tapasztalataikra és különösen a kapcsolatrendszerükre alapozva próbálják meg a környezeti lehetőségeket kihasználni. A környezetből azokat a változásokat veszik észre, amelyek lehetővé teszik képességeik kiaknázását, kapcsolatrendszerük mozgósítását, és ezekre gyorsan „lecsapva” próbálnak meg növekedni. Elgondolkodtató és intő jel, hogy közülük többen észlelik: a cégük piaca telítődött, a verseny erősödik, egyre kevesebb a kihasználható piaci rés, más iparágakról nincs információjuk, ezért elbizonytalanodtak a jövőt illetően.

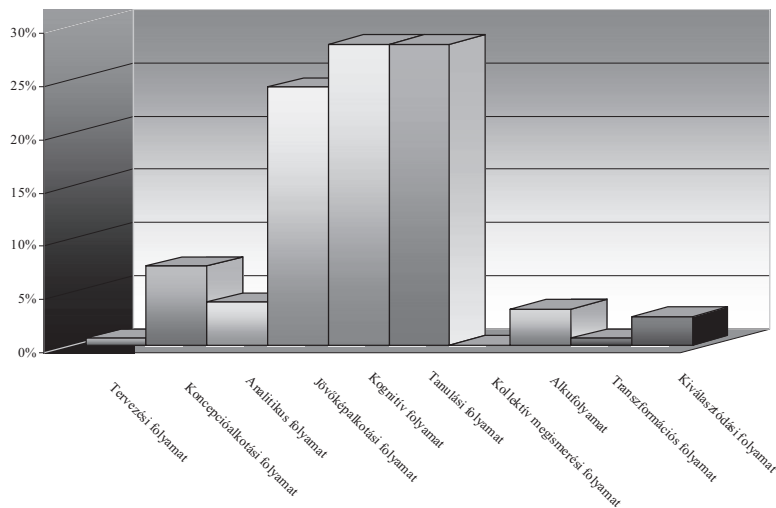
Minden második vállalkozásnál a stratégiák kialakulásában a tanulási folyamat is szerepet játszott: lépésről lépésre haladva, kísérletezés útján, egyes növekedési módokat kipróbálva, majd a tanulságokat levonva, szükség esetén újabb irányokat választva alakult ki a stratégia. A különböző érdekcsoportok alkudozása, hatalmi játszmája a vállalkozások 6 %-ánál hatott a stratégia megszületésére.

Kedvező jelként értékelhetjük, hogy csak 4 vállalkozásnál tapasztaltuk a stratégiai gondolkodás teljes hiányát. Ők úgy vélekednek, elégséges, ha a környezetet figyelve minden lehetőséget kihasználnak.

Az egyes stratégiaalkotási folyamat típusok megjelenésének gyakoriságát külön-külön is megvizsgáltuk. A rangsor élén a megismerési és a tanulási folyamat áll, a harmadik helyen a jövőképalakítási folyamat szerepel. Az eredményeket a 2. sz. ábra szemlélteti.

2. ábra:

Az egyes stratégiaalkotási folyamat típusok megjelenésének gyakorisága a vizsgálati mintában



Összefoglalóan megállapíthatjuk, hogy a vizsgált vállalkozások döntő többségénél a stratégia inkább *kialakul*, mintsem tudatosan *kialakítják*. Ugyanakkor nem állíthatjuk, hogy a tudatos stratégiaalkotás elemei a cégek többségénél nem fedezhetőek fel. A vállalkozások közel felénél

ugyanis megjelent a jövőképzési folyamat, amikor a vezető fejében létezik egy határozott elképzelés a jövőre vonatkozóan. Megállapításunkat tehát úgy pontosíthatjuk, hogy a jövőre vonatkozó elgondolások elemzésekkel megalapozott, részletes kidolgozását csak a vállalkozások 22%-ánál tapasztaltuk. Szinte minden második vállalkozásnál megfigyelhető volt azonban egy-egy területre vonatkozóan (vevőkör, piaci szegmens, termékkör, szolgáltatási kör) a jövőbeni szándék, elképzelés tudatos megfogalmazása.

Vizsgálataink egyértelműen mutatják, hogy a stratégiák négyötödének megszületésében szerepet játszanak a szerves fejlődés folyamatai. Kiemelkedően magas a környezetből érkező hatások feltérképezésén és dekódolásán alapuló megismerési folyamat (53%), valamint a történések, információk feldolgozásával, rendszerezésével kialakuló tanulási folyamat (52%) azonosíthatóságának aránya. A vállalkozások jelentős részénél (75%-ánál) több folyamat együttes eredményeként jön létre a stratégia. A leggyakoribb a megismerési és tanulási, valamint a jövőképzési és megismerési folyamat együttes előfordulása.

Téziseink igazolásához életfázisonként is feltérképeztük az egyes stratégiaalkotási módok megjelenését, vagyis megvizsgáltuk, hogy az egyes periódusokban (a leírásokat lásd a cikk korábban publikált első részében) lévő cégeknél milyen folyamatok játszottak szerepet a stratégia kialakításában. Kimutatásaink az adott vállalkozási életszakaszokban 2004-ben lévő cégek adatai alapján készültek. Arról nem volt információnk, hogy az egyes folyamatokat fejlődésük melyik szakaszában kezdték alkalmazni a vállalkozások, így előfordulhatott, hogy például a „delegálási” fázisban működő cégek már korábban is használtak egy-egy folyamatot, de ez csak a delegálásnál szerepel, mivel a cég 2004-ben ott tartózkodott.

Megállapítottuk, hogy a „kreativitás” szakaszában állomásozó cégek közül egyik sem alakítja ki tudatosan a stratégiáját, ami megfelel az életszakasz sajátosságainak. A leggyakoribb a tanulási és a megismerési folyamat előfordulása: az előbbit a cégek felénél, az utóbbit a 38%-uknál figyelhetjük meg. Figyelmet érdemel, hogy a stratégiai gondolkodás létjogosultságát teljes mértékben tagadó környezeti iskola követőinek döntő többsége ebben az életciklusban található.

A fejlődési pályán „irányítási” szakaszába jutott és ott megállt cégek 15%-a már tudatosan alakítja a stratégiáját, 11%-a koncepcióalkotási folyamatot, 4%-a pozicionálási folyamatot alkalmaz. A „kreativitás” fázisához képest duplájára nőtt a jövőképzési folyamat használatának gyakorisága. Az „irányítási” életszakaszban a jövőre vonatkozó elképzelések részben tudatos kialakítása a vállalkozások több mint felénél megkezdődött! (Feltételezhetően ez az arány még nagyobb, ha ide számítjuk a „delegálási” szakaszba lépett cégeket is, amelyeket ennél az elemzésnél – ahogy fentebb jeleztük – csak a „delegálási” periódusban vettünk figyelembe, holott valószínűsíthetően már az „irányítási” életszakaszban megkezdtek a formalizált stratégiaalkotási folyamatok alkalmazását.) A leggyakrabban ebben az életszakaszban még mindig a szerves fejlődés folyamatai, leginkább a megismerési és a tanulási folyamat fordulnak elő.

A „delegálás” periódusában megfordul a kialakított és kialakuló stratégiák aránya. A koncepcióalkotási folyamatot alkalmazzák a legtöbben: az ebbe az életciklusba eljutott vállalkozások 45%-ánál fedeztük fel a design-iskola elveit. Viszonylag magas az aránya a cégek pozícióját kijelölő folyamatoknak, és itt található az a vállalkozás is, amely részletesen formalizált tervezési folyamat keretében alakítja a stratégiáját. Érdekes jellemző, hogy a „delegálás” ciklusába jutott cégek 27%-ánál megjelent az alkufolyamat.

Vizsgálataink alapján nem mondhatjuk, hogy kizárólag azok a vállalkozások juthatnak el a fejlődési pályán magasabb ciklusba, amelyek formalizáltabb stratégiaalkotási módokat alkalmaznak. Azt viszont határozottan állíthatjuk, hogy a jövőre vonatkozó elgondolások tudatos kialakítása a magasabb fejlődési szinteken lényegesen nagyobb arányú, mint a kezdeti szakaszok-

ban. Ennek alapján feltehető, hogy a stratégiák tudatos kialakítása elősegíti a fejlődési pályán való előrehaladást, hozzájárul ahhoz, hogy a cégek fejlettebb életfázisba léphessenek.

A formalizált folyamatot alkalmazó vállalkozások írásba foglalták stratégiájuk fontosabb elemeit. A vállalkozások egyharmadánál meghatározták, de írásos formában nem jelenítették meg a szándékokat. Ide azok a cégek tartoznak, amelyek a vállalkozói iskola elvei szerint alakították ki stratégiájukat.

Kíváncsiak voltunk arra is, hogy a vállalkozás alapításánál tervezett időtáv összefüggésbe hozható-e a stratégia születésének folyamatával. Azt feltételeztük, ha a vállalkozást hosszú távra tervezték, akkor inkább foglalkoztak a jövő tudatos építésével, mint ha rövid távra tervezték a működést, vagy nem is törődtek az időtávval. Eredményeink nem igazolták feltételezésünket: nem volt kimutatható szignifikáns összefüggés a hosszú távú működés szándéka és a stratégia létrejöttének folyamatai között.

### A stratégiák tartalmi elemei

A kis- és középvállalkozások stratégiai gondolkodásának vizsgálatánál a stratégia születésének folyamatai után a *tartalmi elemekre* összpontosítottunk. Azt vizsgáltuk, hogy fejlődésük során milyen tartalmi elemekre koncentráltak, a növekedésük mögött milyen jelenségek, milyen tendenciák húzódnak meg.

Elemzéseink fókuszpontjába először a cégek pozicionálási stratégiáit állítottuk. Kiindulópontként a Michael Porter által tipizált stratégiai pozicionálási módokat (Porter 1996) választottuk. Porter óva int a növekedés feltétlen hajszolásától, olyan fogyasztók, piacok megcélzásától, ahol a cég nem tud semmi egyedivel megjelenni, illetve a termékpaletta olyan népszerű termékekkel vagy termék-tulajdonságokkal való bővítésétől, amelyekkel a vállalat nem tud semmi különlegeset felmutatni. Az eredményes növekedési mód kiválasztásához a vállalat pozicionálását javasolja. Három típust különböztet meg: (1) a szükséglet alapú pozicionálást, (2) a választékalapú pozicionálást és (3) az elérésalapú pozicionálást.

Kutatásunkban az első kettő megjelenésére összpontosítottunk. (Az elérésalapú pozicionálás nem különül el határozottan az első kettőtől, Porter maga is úgy vélekedik róla, hogy „kevésbé ismert és megértett”.) Szükségletalapú pozicionálásnál a vállalkozás a kiválasztott vevőcsoport igényeinek mind teljesebb kielégítésére törekszik, ennek érdekében újabb és újabb termékeket, szolgáltatásokat vesz fel a portfóliójába. A másik lehetőség a választékalapú pozicionálás: a cégek egy meghatározott termékcsoportra vagy szolgáltatásra alapozzák a növekedést, olyan módon fejlesztik ezt a termékcsoporthoz, szolgáltatáshoz, hogy egyre több vevői szegmens számára váljon vonzóvá, minél több, különböző igény szintű vevőt lehessen kiszolgálni vele.

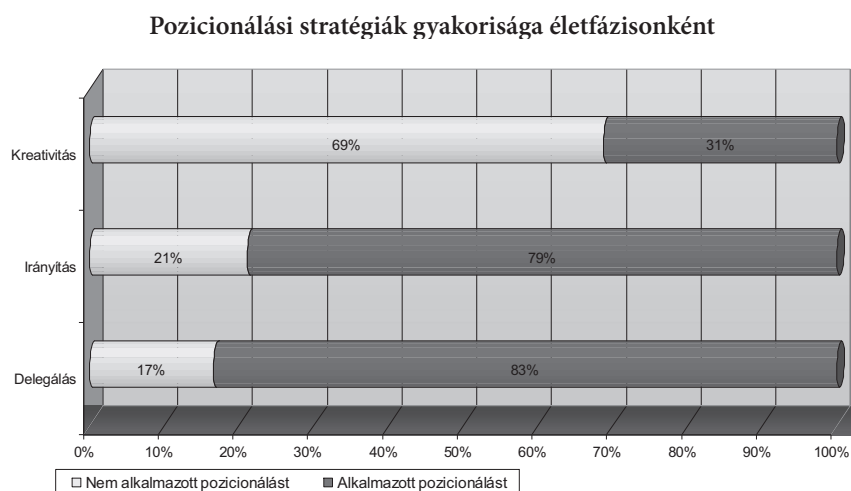
Megvizsgáltuk, hogy a kis- és középvállalkozások eddigi működése során felfedezhető-e valamelyik pozicionálási típus következetes alkalmazása, vagy inkább az a jellemző, hogy nem választanak, nem kötelezik el magukat egyik típus mellett sem. A pozicionálást alkalmazóknál felmértük, melyik típust preferálták. A vizsgálathoz részletesen meghatároztuk – az esetpéldák kidolgozása során – a megválaszolható kérdéseket. Fel kellett térképezni a vállalkozás alapításkori termék- és szolgáltatáskörét, majd be kellett mutatni ennek változását, és a jelenlegi termék-, illetve szolgáltatáskört. A változások okaira is kíváncsiak voltunk: megjelöltük a lehetséges okokat, és lehetőséget adtunk általunk nem feltételezett okok megnevezésére is.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Az esetpéldák kidolgozása két fordulóban történt, az első felmérés eredményeinek értékelését követően, az eredmények pontosítása érdekében újabb vizsgálatokra is lehetőség volt. A pozicionálás típusok azonosításához a vállalkozások többségénél szükség volt a két fázisra.

Eredményeink szerint a vállalkozások kétharmadának működésében megfigyelhetők pozicionálási törekvések. A cégek közel fele a termék-, illetve szolgáltatáskörére alapozva növekedett, míg 20%-uk inkább a megszerzett vevőkör megtartására koncentrált, megkísérelte igényeiket minél többféle termékkel, szolgáltatással kielégíteni.

Kutatási hipotézisünk igazolásához életszakaszonként is felmértük a pozicionálási törekvések megjelenését. Eredményeink egyértelműen igazolták, hogy a pozicionálás elmaradása a cégek fejlődésének egyik akadályozó tényezője volt. A 3. sz. ábrán jól látható, hogy a pozicionálást alkalmazó cégek aránya fázisról fázisra haladva jelentős mértékben nő.

3. ábra:



A második lépésben a vállalkozások külső „hadműveleteit”, az üzletágban folytatott „játszmáit” vettük nagyító alá. Felmértük, hogy milyen helyet foglaltak el alapításkor az üzletáguk ellátási láncában, milyen volt a kapcsolatrendszerük, változtatták-e a helyüket az alapítás óta, azaz megmaradtak-e az adott láncszemben, vagy beléptek más láncszemekbe is; ha terjeszkedtek, milyen irányban tették (vertikálisan vagy horizontálisan), jelenleg hol helyezkednek el az ellátási láncban, és most milyen a kapcsolatrendszerük.

A terjeszkedési stratégiák feltérképezéséhez részletes szempontlistát és mintaábrát készítettünk. (A hagyományos ellátási lánc kategóriáiból (láncszemeiből) indultunk ki: szállítók, termelők, közvetítők, végfelhasználók.) Az esetpéldák készítőinek fel kellett rajzolniuk azt az ellátási láncot, amelyben az általuk vizsgált cég végzi a tevékenységét, majd fel kellett deríteniük, hogy a cég helye változott-e az ellátási láncban az alapítás óta, és ha igen, miképpen. Az összesített eredményeket az 1. sz. táblázat tartalmazza.

1. táblázat:

## A vállalkozások ellátási láncban betöltött helye az alapításkor és 2004-ben

Hely az ellátási láncban	Alapításkor (db)	2004-ben (db)
Szállítók	0	0
Gyártók	39	24
Közvetítők	27	18
Szállítók + Gyártók	1	2
Gyártók + Közvetítők	12	34
Szállítók + Gyártók + Közvetítők	1	2

A táblázatban szereplő adatokból jól látható, hogy a vizsgált cégek közel felét gyártásra (termékek előállítására vagy szolgáltatások nyújtására) alapították, egyharmaduk pedig induláskor közvetítő tevékenységgel foglalkozott. (Mintánkban a közvetítő tevékenységet folytatók között döntően forgalmazással, kis- és nagykereskedéssel foglalkozók szerepelnek, ezért a következőkben a közvetítők és a forgalmazók megjelölést egyaránt használjuk a láncszem szereplőinek megnevezésére.) Viszonylag kevés volt azon cégek száma, amelyek már kezdetben több tevékenységet együttesen végeztek. 12 cégnél tapasztaltuk, hogy gyártással és forgalmazással is foglalkoztak, további egy-egy vállalkozás kezdett még bele több tevékenységbe már az induláskor.

A 2004-re kirajzolódó kép lényegesen eltérő helyzetet mutat. A gyártást és forgalmazást is végző cégek aránya megháromszorozódott, (12%-ról 34%-ra nőtt), miközben jelentősen csökkent az egyetlen láncszemben tevékenykedők száma.

Részletesen megvizsgáltuk a változás okait. Először a fő irányok feltárására koncentráltunk, majd vállalatcsoportonként elemeztük a változásokat. Eredményeink szerint a vállalkozások döntő többsége, szinte minden harmadik cég megkísérelte az üzletágban való terjeszkedést. A vállalkozások 43%-a vertikálisan növekedett, azaz más láncszem tevékenységébe is belekezdett, mindössze 8%-uk próbált meg a saját láncszemén belül terjeszkedni.

Árnyaltabb kép felrajzolására ad lehetőséget, ha külön elemezzük a gyártó és a forgalmazó cégek „hadműveleteit”. Felméréseink azt mutatják, hogy a legintenzívebb változtatásokat a gyártó cégek kezdeményezték. A gyártók több mint egyharmada előre irányuló terjeszkedést valósított meg, a gyártás, illetve a szolgáltatások mellett forgalmazási tevékenységbe is kezdett. A cégek 5%-a terjeszkedett az ellátási láncban visszafelé, 56%-a pedig megmaradt gyártónak. A közvetítő tevékenységgel foglalkozók vertikális irányú elmozdulása hasonló mértékű volt, a cégek 40%-a kezdett gyártásba a forgalmazás mellett, 60%-a maradt meg közvetítőnek. (A korábbiakban említettük, hogy a közvetítők döntő többsége forgalmazó cég volt, ezért használjuk a közvetítő és forgalmazó megjelölést szinonim fogalmakként.)

A *közvetítők* a vevők minél jobb, testre szabott kiszolgálását nevezték meg a terjeszkedés indokaként. A *gyártók* és *szolgáltatók* terjeszkedésének okai között szintén szerepelt a vevők igényeinek minél jobb kielégítése. A termékek forgalmazásával ugyanis közvetlenül kapcsolatba kerültek a vásárlóikkal, megismerték az igényeiket, és ennek megfelelően változtattak a gyártásban. A másik ok az alkupozíciók erősítése volt: számos gyártó cég csökkenteni akarta a kereskedőknek való kiszolgáltatottságát. Ezért saját mintaboltokat nyitottak, vagy a kisebb befektetést igénylő franchise rendszerben folytatták termékeik eladását. Gyakori és érdekes jelenség, hogy boltjaikban a saját termékek forgalmazása mellett más gyártó cégek termékeit is beillesztették a kínálatukba.



A további tendenciák felderítése érdekében külön is elemeztük a közvetítői láncszemben a nagykereskedők és kiskereskedők terjeszkedési irányait. Azt tapasztaltuk, hogy az alapításkor kizárólag kiskereskedelemmel foglalkozóknak csak a fele változtatott, míg a nagykereskedők 80%-a döntött úgy, hogy nemcsak nagykereskedéssel akar foglalkozni. A terjeszkedő kiskereskedők többsége nagykereskedői és gyártói tevékenységbe kezdett, kisebb részük csak nagykereskedéssel bővítette a tevékenységi körét. A változtató nagykereskedők kétharmada a gyártást preferálta, és hátrafelé mozdult el a láncban, csak két cég döntött úgy, hogy a nagykereskedés mellett kiskereskedelmet is folytat.

Eredményeink alapján megállapíthatjuk, hogy a vállalkozások fejlődésük első tíz évében megmaradtak abban az üzletágban, amelyben a működésüket megkezdték, de ez nem jelenti azt, hogy tevékenységükben nem történt változás. A cégek kétharmada próbált meg úgy növekedni, hogy saját üzletágában terjeszkedett. A többségük vertikális módon, előre vagy hátrafelé irányulóan bővítette tevékenységi körét: a közvetítők elsősorban gyártani is kezdtek, a gyártók pedig termékeik, szolgáltatásaik eladását vették saját kézbe. Az okok között a gyártóknál és a kereskedőknél is megjelent a vevők speciális igényeinek minél teljesebb körű kielégítése. A gyártók saját mintaboltjaikban közvetlenül és gyorsabban informálódhatnak a vevők igényeiről, mintha közvetítők adnák el a termékeiket, a kereskedők pedig a vevők már ismert, nem megfelelően kielégített igényeire reagálva kezdték meg a gyártást. Ez utóbbi megállapításunkat alátámasztja, hogy a terjeszkedést választó kiskereskedők és nagykereskedők meghatározó többsége nem maradt meg a forgalmazói tevékenységnél, azaz nem úgy bővített, hogy a nagykereskedő kiskereskedéssel, a kiskereskedő nagykereskedéssel kezdett el foglalkozni, hanem inkább gyártásba kezdtek.

A gyártóknál határozottan jelentkezett még egy másik ok is, mégpedig a kereskedőknek való kiszolgáltatottság csökkentése. A vállalkozók explicit formában nem fogalmazták meg, de az elemzéseink alapján megállapítható, hogy a végső cél minkét szereplőnél az ellátási láncban betöltött pozíció erősítése volt.

### **A nemzetközivé válás lépcsőfokai és az Európai Unióhoz való csatlakozás hatása**

Kutatásunk során megvizsgáltuk, hogy a cégek bekapcsolódtak-e a nemzetközi vérkeringésbe, ezen belül milyen szintűek a külföldi kapcsolataik, és milyen irányú nyitást terveznek a jövőben. Információt akartunk arról is szerezni, hogy a vállalkozások az Európai Unióhoz való csatlakozásnak milyen pozitív és negatív hatásait feltételezik.

A kutatási mintánkban szereplő cégek 55%-ának van külföldi üzleti kapcsolata. Nem igazolódott tehát az a tézisünk, hogy a vállalkozások regionálisan beágyazottak, illetve hogy alapvetően a közvetlen fizikai környezetük szükségleteinek a kielégítésre törekednek. Figyelmet érdemel, hogy inkább a beszerzésnél vannak külföldi partnerek, az értékesítésnél kisebb az arányuk. A cégek mindössze egytizede tagja nemzetközi ellátási láncnak. Az adatokat részletesen a 2. sz. táblázat tartalmazza.

2. táblázat:

## Vállalkozások a nemzetközivé válás különböző lépcsőfokain

Jelenleg	Vállalkozás (db)	%
Árbevételének jelentős vagy kis része külföldi vevőktől származik.	22	28%
Szállítói jelentős vagy kis része külföldi vállalkozás, vállalat: döntően külföldiek.	30	38%
Külföldről származó erőforrásokat használ fel (pl. külföldi munkaerőt).	1	1%
Folyamatai egy részét külföldön végzik (pl. egyes termékeit külföldön gyártják)	3	4%
Olyan ellátási láncba tartozik, ahol jelentős a külföldiek szerepe (szállítók, gyártók, végső felhasználók)	8	10%
Nincs külföldi kapcsolata	36	45%

Elgondolkodtató eredményeket kaptunk a vállalkozások nemzetközi kapcsolataira vonatkozó jövőbeni szándékainak felmérésekor. A jelenleg külföldi kapcsolattal nem rendelkezők több mint 60%-a a jövőben sem akar kilépni nemzetközi szintérré. A nemzetközi vérkeringésbe valamilyen módon eddig bekapcsolódott cégeknek pedig csak 40%-a tervezi a kapcsolatai bővítését.

Az Európai Unióhoz való csatlakozás hatásairól a vállalkozások kétharmadának esetében rendelkezünk információval. Az eredmények igazolják a más forrásokból ismert megállapításokat: a pozitívumok között a legtöbben a piac növekedését említették, a legveszélyesebb hatásnak pedig a verseny erősödését jelölték meg.

## A funkcionális tevékenységek fejlesztése

Az iparágban végzett stratégiai „hadműveletek” felderítése után a vállalkozás falain belüli változásokat helyeztük „nagyító alá”. Felmértük, hogy milyen funkcionális tevékenységek jelennek meg az egyes cégeknél az alapításkor, és milyen funkciókat láttak el 2004-ben.

Induláskor minden vállalkozás a működéshez elengedhetetlen tevékenységeket végezte: a beszerzést, a gyártást (szolgáltatást), az értékesítést és az adminisztrációt. A későbbiekben a hatékonyabb működés, majd a versenyképesség igénye további funkcionális tevékenységek megkezdésére készítette, kényszerítette a cégeket. A fejlesztést, az innovációt, a marketinget, a PR-t, valamint az informatikát fejlesztették a legnagyobb mértékben.

A funkcionális tevékenységekhez kapcsolódóan felmértük a *minőségbiztosítási rendszerek* alkalmazásának gyakoriságát. A cégek közel felénél tapasztaltuk ilyen rendszerek használatát.

Kutatásunk kezdetén azt feltételeztük, hogy a tevékenységek *kiszervezésére* irányuló szándék nem jelenik meg a kis- és középvállalkozásoknál. Eredményeink megcáfolták feltételezéseinket, néhány vállalkozás például kiszervezte a számviteli tevékenységét.

## A hipotézisek teljesülése, az eredmények összefoglalása

Az eredmények bemutatása előtt fontosnak tartjuk ismételtlen hangsúlyozni, hogy kutatási mintánkban

- kizárólag kis- és középvállalatok szerepeltek;
- legalább 10 éve alapított és jelenleg is működő vállalkozásokról van szó;
- nincsenek külföldi anyavállalatok leányvállalatai;
- szándékoltan nagy a középvállalatok aránya.

A minta összetétele tehát nem felel meg a magyarországi kis- és középvállalati szektor valószínű összetételének, mert az adatbázis kiválasztásánál és szűrésénél a kutatási céljainkhoz illeszkedő kritériumokat alkalmaztuk. Ez azt jelenti, hogy téziseink erre a mintára érvényesíthetők, és nem a hazai KKV-szektor egészére.

Részben igazolódtott az a feltételezésünk, hogy a vállalkozások jelentős részénél még nem jelent meg a tudatos előregondolkodás. Kutatási eredményeink szerint a vizsgált vállalkozások döntő többségénél a stratégia inkább kialakul, mintsem kialakítják: a tudatos, formalizált keretek közötti stratégiaalkotást a vállalkozások kisebb hányadánál tapasztaltuk. Ugyanakkor nem állíthatjuk, hogy a tudatosság teljességgel hiányzik: a vállalkozások közel felénél megjelent a jövőképzalkotási folyamat, ami azt jelenti, hogy a vezető fejében létezik egy határozott elképzelés a jövőre vonatkozóan. Negatívumként értékeljük, hogy alig néhány vállalkozásnál fedeztünk fel a jövőkép kommunikálására utaló akaratot és képességet.

Kutatási eredményeink szerint a jövőre vonatkozó elgondolások tudatos kialakítása a magasabb fejlődési szinteken lényegesen nagyobb arányú, mint a kezdeti szakaszokban. Ennek alapján feltehető, és igazolódtott az a feltételezésünk, hogy fejlődési pályán való előrehaladást megnehezítette, ha a tulajdonosok nem rendelkeztek határozott elképzeléssel a cég jövőjéről.

Hipotéziseinkben, a vállalkozások fejlődésének irányítását stratégia aspektusból közelítve, három típust (felkészülő, reagáló és sodródó) azonosítottunk. Vizsgálataink alapján az állítások árnyaltabb megfogalmazása szükséges:

Teljes mértékben azonosítani tudtuk az első csoportba (felkészülők) tartozó vállalkozásokat, amelyeket *tudatos jövőépítőknél* neveztünk el: ezek a vállalkozások átgondoltan felkészülnek a jövőre, írásban kidolgozott stratégiával rendelkeznek. Többségük működése első tíz évében eljutott az „irányítás” vagy a „delegálás” szakaszába. A kutatási mintánkban szereplő vállalkozások egyötöde sorolható ide.

A reagálók csoportja nem homogén, benne a következő alcsoportokat különböztethetjük meg:

(a) *Jövőkép-orientáltan működők*: a vállalkozás tulajdonos vezetői rendelkeznek határozott elképzelésekkel egy-egy területre vonatkozóan. Például pontosan tudják, milyen vevőket akarnak kiszolgálni, kiket akarnak megszerezni, vagy a termékekre, szolgáltatásokra vonatkozóan vannak kiforrott elképzeléseik. Gyenge pontjuk, hogy elvéve kommunikálják az elképzeléseiket a vállalkozáson belül, csak nagyon ritkán tapasztaltunk erre irányuló akaratot, szándékot.

(b) *Lehetőségek által vezérelt vállalkozások*: azokat a vállalkozásokat soroltuk ebbe az altípusba, amelyek elsősorban a külső környezeti lehetőségekre figyelnek, és gyorsan, leleményesen reagálva kihasználják azokat. Ennek a csoportnak kockázatos a helyzete, mivel a piacok telítődése, a verseny erősödése miatt szűkül a mozgásterük.

Vannak vállalkozások, amelyek egyáltalán nem foglalkoznak sem a jövővel, sem a környezettel (sodródók). A mintánkban szereplő ilyen nézetet követő cégek mindegyike a „kreativitás” fejlődési fázisában vesztegel.

A vállalkozások pozicionálására vonatkozó feltételezéseinket kutatási eredményeink igazolták. A vállalkozások fejlődésénél mind a választék-, mind a szükségletalapú pozicionálás meg-

jelent, a többség az előbbit alkalmazta. Felméréseink alapján határozottan állíthatjuk, hogy a pozicionálás elmaradása a vállalkozások fejlődésének egyik akadályozó tényezője volt.

Teljesültek a vállalkozások terjeszkedésére vonatkozó hipotéziseink. A vállalkozások vertikálisan és horizontálisan is terjeszkedtek. Többségük a vertikális növekedést preferálta, horizontálisan csak egytizedük bővítette tevékenységét. A gyártó cégek kezdeményezték a legintenzívebb változásokat, elsősorban előreirányuló vertikális terjeszkedést végeztek. Nem igazolódtott azonban az a feltételezésünk, hogy a horizontálisan terjeszkedők függőségi, alárendeltségi szerepet vállaltak, és az sem, hogy a vertikálisan terjeszkedők sikeres fejlődésének esélye nagyobb. Erre vonatkozó információkat nem kaptunk.

A funkcionális tevékenységek fejlesztésére vonatkozóan lényegesen kedvezőbb kép rajzolódott ki, mint amit hipotéziseinkben megfogalmaztunk. Várakozásunktól eltérően a mintában szereplő vállalkozások jelentős mértékben fejlesztették innovációs tevékenységüket, és megjelent az outsourcing is, mint értékkeremtő képességet javító vezetési eszköz. Felméréseink viszont alátámasztották azt a megállapításunkat, hogy a vállalkozások folyamataik rendbetételére első lépésként a minőségbiztosítási rendszereket alkalmazzák. A vizsgált kis- és középvállalkozások fele használja ezeket.

### Üzleti modellek

Kutatásunk megkezdésekor nem terveztük a kis- és középvállalkozások üzleti modelljeinek felrajzolását. A különböző területek vizsgálata során azonban, mintegy a vizsgálat „melléktermékeként”, olyan jól azonosítható jellemzőket, tendenciákat fedeztünk fel, amelyek alapján megkíséreljük néhány tipikus modell felvázolását.

(a) *Az szükségletek teljes körű kielégítésére fókuszáló, vertikális építkezésen alapuló modell.* Lényege, hogy a cégek szükségletalapú pozicionálásra törekednek, a vevők teljes körű ellátása érdekében vertikálisan terjeszkednek. Az így fejlődő szervezetek között vannak kezdetben gyártással és forgalmazással, valamint kezdetben csak kereskedelemmel foglalkozó cégek is. Kulcsfontosságú kritérium, hogy a cég közvetlen kapcsolatban legyen az üzletág végső felhasználójával, pontosan és jól ismerje az igényeit.

(b) *Az ellátási lánc irányítására, kontrollálására alapozott (márkaépítő) modell.* Alkalmazóinak általános jellemzője, hogy üzletágukban domináns szerepre törekednek. Alapvető céljuk, hogy szinte mindent maguk csináljanak, vagy legalábbis minél több láncszemet kontrolláljanak, hogy a végső felhasználók ellátását teljes egészében irányítani, ellenőrizni tudják. A modell alkalmazása jelentős versenyelőnyt biztosíthat, különösen akkor, ha saját márka építésével egészül ki.

(c) *Termékpiramis-modell.* E modellben a termék ismerete és a vevők eltérő preferenciái játsszák az alapvető szerepet. A piramis alján az alacsony árú tömegcikk helyezkednek el, a csúcson az egyedi, drága termékeket találjuk. A modell alkalmazói úgy növekednek, hogy tömegtermékek gyártásával lépnek a piacra, majd specializálódnak, és egyedi igényeket kielégítő termékekkel egészítik ki a portfóliójukat. A gyártó cégek mellett kereskedő vállalkozások is alkalmazzák ezt a modellt, mégpedig olyan módon, hogy a forgalmazott termékek körét bővítik hasonló elvek használatával.

(d) *Szakértelmen alapuló, teljes körű kiszolgálást nyújtó modell.* E modell alkalmazói a szakismeretükre és az adott szükséglet komponenseinek ismeretére alapozva növekednek: egy adott szükséglet kielégítésére összpontosítanak, növekedésük során bővítik a termékek és szolgáltatások, valamint a vevők körét is, de nem lépnek ki az adott szükségletek köréből.

A fenti leírások csak vázlatoknak tekinthetők, számos további jellemző feltárása, kutatása

szükséges még ahhoz, hogy felrajzolhassuk a magyarországi kis- és középvállalkozások gyakorlatában érvényesülő üzleti modelleket. Kutatásunkat ebben az irányban szeretnénk tovább folytatni.

#### Hivatkozások

- Mintzberg, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J. (1998): *Strategy Safari*. The Free Press, New York, 1998.  
Porter, M. (1996): *What is Strategy?* Harvard Business Review, 1996. november-december 1-18.  
Salamonné Huszty Anna (2006): *Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése*. *Competitio*, V évf. 1. szám, 2006. március, 51-68.