BORGULYA ISTVÁNNÉ – BENCZE VERA – KISS TIBOR

# A kis- és középméretű vállalatok értékrendje, stratégiai magatartása

***A STRATOS (Strategic Orientation of Small and Medium-sized Companies) kutatást bemutató dolgozatot a kis- és középvállalkozások helyének és a gazdaságban játszott szerepének elméleti áttekintése vezeti be. Mivel a magyar kis- és középvállalatok döntő többsége az 1990-es években jött létre, ezért a kutatás egyik célja a fiatal vállalkozások vezetése értékrendjének vizsgálata a STRATOS adatbázisa alapján.***

A Magyarországon az elmúlt évek során végbement jelentős változásokra jó például szolgálnak a kis- és középvállalkozások. Az adatszolgáltatás, a különböző hivatalok és érdek-képviseleti szervek információ-ellátásának hiányosságai miatt reprezentatív mintavétellel juthatunk el a kis- és középvállalkozások struktúrájának, eredményeinek és gondjainak feltárásához, majd ezek felhasználásával vonhatunk le messzebb mutató következtetéseket. A STRATOS-kutatócsoport[1] ezért fontos feladatának tekinti a 137 magyar vállalkozásról készült vizsgálat eredményeinek bemutatását. Ebben a cikkben az összesen 285 kérdésre adott válaszok alapján a kis- és középvállalatok helyét, gazdaságban játszott szerepét, valamint a menedzserek értékrendjét elemezzük.

## A kis- és középvállalatok helye, szerepe a gazdaságban

A rendszerváltást követően megindult a magyar vállalati struktúrára korábban jellemző „fordított piramis" talpára állítása; kisvállalkozás-alapítási láz vette kezdetét. A kisvállalkozások azonban nem csupán hazánkban, hanem Nyugaton is „újjászülettek".

A fejlett piacgazdaságok szervezeteinek vállalatméret szerinti eloszlása piramisra emlékeztet. A gazdálkodó szervezetek túlnyomó többsége kis-, illetve közepes méretű, és a nagyvállalatok szám szerinti részaránya elenyésző. Az EU országaira jellemző, hogy az összes vállalkozás 90 százalékát kisvállalatok alkotják, miközben a teljes alkalmazotti létszám közel 40 százalékát foglalkoztatják. A kis- és középvállalkozások szerepe a nemzeti jövedelem előállításában is meghatározó. Ez a kör képes – a piaci kereslethez való rugalmas alkalmazkodás révén – a gazdaság dinamizálására (Howard, 1990). A kisvállalatok nagy innovációs hajlandóságát sokan azzal magyarázzák (Szabó, 1989, Quinn, 1985), hogy „piacközelben" maradnak, a menedzsment közvetlenül érzékeli a megújulásra ösztönző piaci impulzusokat. Az igények differenciálódása ösztönzi a kisszériás termelést, ami elkerülhetetlen következménye a szükségletkielégítés magasabb színvonalának.

A mozgékony, piacérzékeny, kreatív kis- és középvállalkozásokban nemcsak fennmarad az állandó innovációs igény, de ezek a legmagasabb szintű technika kifejlesztésének, illetve meghonosításának színterei is. (Itt meg kell jegyeznünk, hogy a később tárgyalt magyar kis- és középvállalkozásoknál talált K+F adatok ezt a megállapítást nem igazolják.) Gondoljunk például a Szilícium-völgyben lévő kis cégekre, vagy a nagy „multik" által finanszírozott bolygóvállalatokra. E cégek virágzása amellett tanúskodik, hogy a kutatók, a feltalálók számára nem a nagyvállalati klíma a legalkalmasabb (Szabó, 1989).

A hagyományos nézetek szerint a nagy méret hatékonyságot ered-

> A nagyvállalatok szám szerinti részaránya elenyésző. Az EU országaira jellemző, hogy az összes vállalkozás 90 százalékát kisvállalatok alkotják.
>
> ◆
>
> A mozgékony, piacérzékeny, kreatív kis- és középvállalkozásokban nemcsak fennmarad az állandó innovációs igény, de ezek a legmagasabb szintű technika kifejlesztésének, illetve meghonosításának színterei is.

1 A magyar STRATOS-kutatócsoport a pécsi JPTE Közgazdaságtudományi Karának oktatóiból áll. Tagjai Borgulya Istvánné egyetemi docens, Kiss Tibor egyetemi adjunktus, Bencze Veronika egyetemi tanársegéd, vezetője Barakonyi Károly egyetemi tanár, a Stratégiai Menedzsment tanszék vezetője. A kutatás az OTKA támogatásával folyik.

ményez bizonyos fokú merevség árán, és a kis méret flexibilitást nyújt instabilitás árán. A korunkban tapasztalható fejlődés azonban lehetővé tette a szervezet új, átalakult formáját, ami mindkét erényt egyesíti. Ebben az új szervezeti modellben nem a cégméret a meghatározó, hanem a vállalatokat összekötő üzleti kapcsolatok minősége. A termelés fő egysége nem maga a cég, hanem a cégek decentralizált hálózata, ami lehetővé teszi a szakadatlan innovációt (Howard, 1990).

Egyes becslések szerint körülbelül 355 ezer, kevesebb mint 500 főt alkalmazó amerikai ipari vállalat az USA-ban előállított hozzáadott érték hozzávetőlegesen 46 százalékát adja. A magasan integrált cégek, mint például a General Motors, minden egyes dollárjuk felét a beszállítóktól való vásárlásokra költik (Howard, 1990).

Gyorsan változó, turbulens üzleti környezetben a cég érdeke, hogy minimálisra csökkentse a fogyasztói igényekre, a piac rezdüléseire adott reakcióidőt; tehát minél gyorsabban tudjon új terméket, szolgáltatást piacra bocsátani, hogy nagyobb sikereket érjen el az innovációban, és fürgébben tudjon áttérni egy hanyatló piacszegmensről a növekvőre. Ennek végrehajtásához azonban – többek közt – szervezeti flexibilitás szükséges. A fejlesztési folyamat felgyorsításához a cégen belüli hierarchikus határok eltűnnek. A K+F, termelési, műszaki és a marketingosztályok szerinti hagyományos elhatárolások hátráltatják a gyors reagálást.

A hagyományos tömegtermelést végző szervezetekben a beszállítói kapcsolatok eléggé ellenségesek voltak (Porter, 1993). A vásárlók több eladóval tartották a kapcsolatot, az eladók gyakran váltogatták beszállítóikat a legolcsóbb ár elérése céljából, ennek eredményeképpen inkább a rövid távú szerződéseket részesítették előnyben. A legfrissebb innovációk előnyét azonban csak úgy képesek kiaknázni a vállalatok, hogyha az alvállalkozókkal a kapcsolatok javulnak.

Egyes kutatók szerint a határok nem csupán a cégen belül mosódnak el, hanem a más cégekkel való kapcsolatban is, és ez az üzleti és más társadalmi szervezetek közötti kapcsolatokra is kiterjed. A decentralizált vállalatok elterjedésével a specializálódott cégek felvirágoznak. Ahhoz azonban túl kicsiknek bizonyulnak, hogy saját maguk végezzék el például a K+F tevékenységet, piackutatást, munkaerőképzést stb.; tehát külső intézményeket kell megbízniuk.

## A felmérésről

A STRATOS-felmérés belga, brit, finn, francia, holland, német, osztrák és svájci egyetemek által kidolgozott, és a nyolc országban egyszerre és azonos módszerrel végrehajtott adatgyűjtésen alapszik[2]. Célja a kis- és középméretű vállalatok cél- és értékrendjének, vállalati stratégiájának, illetve a sikertényezőhöz való viszonyulásának megismerése volt. A felmérés alapján kép bontakozott ki arról, hogy miként vélekedik a vállalkozó, a cégvezető vagy vezető beosztású alkalmazottja olyan értékekről, mint például a munka és a vállalkozás célja, a család és az üzlet viszonya, a belső konfliktusok, a tekintély, a hatalom és bizonyos etikai kérdések. A kapott válaszok képet adnak a vállalatirányításról vallott felfogásról, a változtatás iránti és kockázatvállalási készségről, az együttműködésről, az exportorientáltságról, a vállalat és a társadalom viszonyáról. A stratégiai viselkedés elemzéséből megtudjuk, hogyan terveznek a vizsgált kis- és középméretű vállalkozások, mi jellemzi munkaerő-, finanszírozási, piaci és termelési stratégiájukat.

A hazai vizsgálat Nyugat- és Délkelet-Magyarországon, valamint Budapest körzetében folyt. A minimum kettő és maximum 400 főt foglalkoztató ipari vagy szolgáltatócégek legtöbbjét az elmúlt öt év során alapították, gép- és gépalkatrészgyártással, élelmiszer-ipari vagy más könnyűipari termék előállításával, illetve kiskereskedelemmel, gépjármű-karbantartással valamint tanácsadással foglalkoznak. Túlnyomó részük kft., csekély hányaduk bt. és egyéni vállalkozás formájában működik. A 137 interjúalany közt 106 férfi és 31 nő volt.

## Módszertan

E cikkben a vizsgálat tárgya a menedzserek értékrendje, ezen belül is három terület: a menedzser egyéni értékrendje, a menedzser mint munkaadó és a menedzser mint a piaci verseny résztvevője. A feltett kérdésekre a válaszadók az 1 [= nagyon nem értek egyet] – 5 [= nagyon egyetértek] pontig terjedő Likert-skálán válaszoltak. Az elemzésekhez felhasznált módszerek: egyváltozós statisztikák; kereszt-táblák és faktoranalízis. Az egyváltozós statisztikák segítségével a külföldi országokban történt vizsgálatokat hasonlítjuk össze a magyar mintával. Az összehasonlítás alapját képező adatok a „The STRATOS Group" 1990-es kiadványából származnak. A vizsgálat a változók számtani átlagait tartalmazza. Az összehasonlításban két csoport szerepel Magyarország mellett. Ezek a nagy országok: Franciaország, Németország, Anglia, valamint a kis országok: Ausztria, Belgium, Finnország, Hollandia és Svájc.

A kereszt-táblák és faktoranalízis (főkomponensanalízis) a magyar adatbázis elemzése által szolgáltat olyan információkat, amelyek mélyebb összefüggéseket is feltárnak. A fenti jellemzőkön túl az egyén viszonya a munkához, a családhoz, valamint a közéleti aktivitás is a kérdések között szerepelt, ami további elemzésekre nyújt lehetőséget.

2 A felmérést az elmúlt év során a Ljubljanai Egyetemen is elvégezték. Lásd Pucko (1995).

## A menedzserek értékrendjéről

A vizsgált vállalkozások nagy többsége fiatal, hagyományokkal nem rendelkező cég. Kiforrott vállalati kultúráról esetükben tehát nem lehet beszélni. Így tehát ez a felmérés elsősorban azt tárja fel, hogy milyen értékrendi alapokról indul az 1990-es évek elején egy sor vállalkozás vállalati kultúrájának megteremtése (Barakonyi, 1995).

● *A menedzser egyéni értékrendje*

A menedzserek egyéni értékrendjénél a következő változókkal dolgoztunk (zárójelben a változó rövidítése).

● A vállalatok az üzlet tulajdonjogából részesedést kell adjanak a dolgozóknak (Részesedés).

● A vállalatnak minden eszközt meg kell ragadnia a túlélés érdekében (Túlélés).

● A vállalatnak mindenáron el kell kerülnie az adózást, még akkor is, ha az a törvényesség határát súrolja (Adózás).

● A vezetőnek profitmaximalizálásra kell törekednie (Profit).

● A vezetőknek mindenképpen el kell kerülniük a konfliktust (Konfliktus).

● A vezetőknek sokkal többet kell keresniük mint a beosztottaknak (Kereset).

● A vezetőnek nem kell idegenkednie a hatalomgyakorlástól (Hatalom).

● A vezetőknek az intuícióikra kell támaszkodniuk a döntésben (Intuíció).

● A profitot egyenlően fel kell osztani a vezetők, munkások és részvényesek között (Felosztás).

Az *1. ábra* e változók összehasonlítását tartalmazza a nagy és a kis országok vonatkozásában.

Az egyéni értékrendből kitűnik, hogy menedzsereink nem hívei az egyenlősdinek: arra a megállapításra, hogy a nyereséget egyformán kell elosztani a vezetők, a dolgozók és a részvényesek között („Felosztás"), zömmel elutasítón válaszoltak. Ez az érték nemzetközi összehasonlításban is figyelemre méltó. Az összehasonlításul szolgáló kis országok, de a nagy országok menedzserei is kevésbé vonakodnak az egyforma részesedéstől. (The STRATOS Group, 1990). Helyénvalónak találják a magyar menedzserek, hogy a vezetők lényegesen többet keressenek, mint a dolgozók. („Kereset"). Ezt a véleményt határozottabban képviselik, mint valamennyi nyugati ország menedzserei. A dolgozók tulajdonosi részesedését („Részesedés") is inkább elvetik a magyar megkérdezettek, míg a nagy országok menedzserei – ha bizonytalanul is –, de inkább helyeslik. A kis országokban viszont még kevésbé értenek egyet azzal, hogy a dolgozók is részesedjenek a tulajdonból, mint nálunk.

A lehető legnagyobb nyereségre törekvés („Profit") is határozottabb a magyar menedzserek körében, mint a kis nyugati országokban, viszont mögötte marad a nagy országokban tapasztaltnak. A nyereséghez való jutásról vall az adózással kapcsolatos állásfoglalás is: valamennyi vizsgált országnál erősebb az adózás (törvényes kereteken belüli) megkerülésének elfogadása („Adózás"). Látni kell, hogy – átlagolva a véleményeket – összességében minden országban úgy vélekednek, hogy minden törvény adta módon ki kell kerülni az adózást, az egyetértés, illetve az igenlés a magyar menedzserek körében a legmagasabb.

A cégnek minden eszközt meg kell ragadnia annak érdekében, hogy fennmaradását biztosítsa („Túlélés"). Ezt a véleményüket határozottabban fejezik ki a magyarok, mint a nagy országok menedzserei, de határozatlanabbul, mint a kis országbeliek.

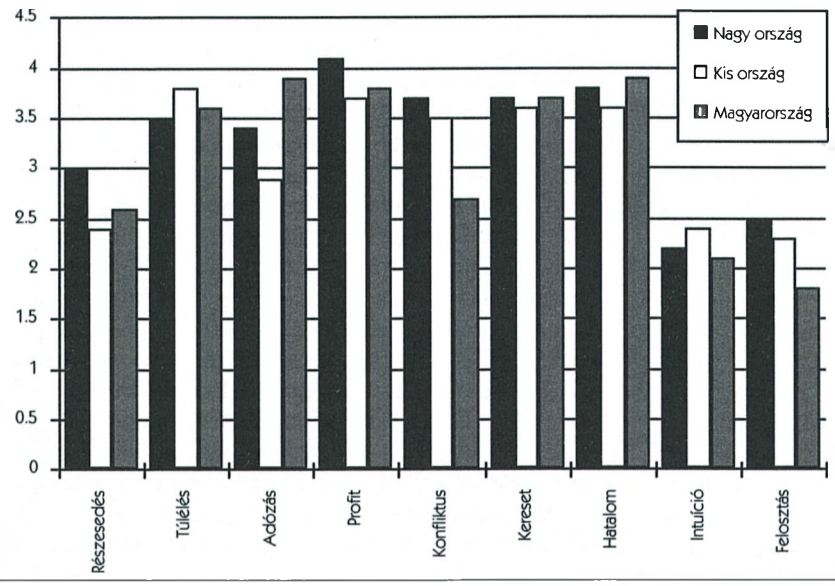
Azzal, hogy csak intuícióira támaszkodjon a vezető, ha döntést hoz („Intuíció"), nem értenek egyet a magyar megkérdezettek, elutasító véleményük határozottabb mind a nagy, mind a kis országok állásfoglalásánál. Erősen támogatják a megkérdezettek azt a nézetet, hogy a menedzsernek élnie kell hatalmával („Hatalom"). Még egy fontos ismérv: ellentétben a nyugati országok menedzsereivel, a magyar válaszadók nem törekszenek a konfliktusok elkerülésére („Konfliktus").

● *Kereszt-táblázatok*

A csoportban lévő változók közötti kereszt-táblázatok elemzése bizonytalanságokkal bár, de az alábbi következtetéseket sugallja: a túlélés és az adózás közötti összefüggés racionális, hiszen az adózás

*1. ábra*

**A magyar menedzser egyéni értékrendjének egyes elemei nemzetközi összehasonlításban**



elkerülése nyilvánvalóan hozzásegíthet a túléléshez. A profit és a hatalomgyakorlás közötti kapcsolatnál az a tendencia figyelhető meg, hogy akik nem értenek egyet a nyereség-maximalizálásra való törekvéssel, azok nem értenek egyet a vezetők hatalomgyakorlásával sem. Ahol viszont egyetértenek az előzővel, ott egyetértenek az utóbbival is. Érdekes eredményt hozott az intuitív döntéshozatal és az egyenlő nyereségfelosztás kapcsolata. Az *1. tábla* ezt az összefüggést ábrázolja.

*1. tábla*

**Az összefüggés az intuitív döntéshozatal és a nyereség egyenlő felosztása között**

| INTUITÍV | FELOSZTÁS: Nagyon nem értek egyet | Nem értek egyet | Határozatlan | Egyetértek vele | Sor Összesen |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 Nagyon nem értek egyet | 9<br>4,9 | 5<br>7,7 | 0<br>1,1 | 0<br>0,4 | 14<br>13,2% |
| 2 Nem értek egyet | 22<br>27,2 | 50<br>42,7 | 4<br>5,9 | 2<br>2,2 | 78<br>73,6% |
| 3 Határozatlan | 2<br>3,1 | 2<br>4,9 | 4<br>0,7 | 1<br>0,3 | 9<br>8,5% |
| 4 Egyetértek vele | 4<br>1,7 | 1<br>2,7 | 0<br>0,4 | 0<br>0,1 | 5<br>4,7% |
| Oszlop Összesen | 37<br>34,9% | 58<br>54,7% | 8<br>7,5% | 3<br>2,8% | **106**<br>**100,0%** |

Az esetszám 106, ami azt jelenti, hogy a 137 esetből 31-ben vagy az egyik, vagy a másik kérdésre nem válaszoltak. A cellákban lévő felső szám mutatja a válaszolók tényleges számát, míg az alsó szám a várt értéket. A kettő összehasonlításából kitűnik, hogy a vártnál többen vagy kevesebben válaszoltak az adott cellának megfelelően. Ahol a vezetők intuitív vezetésével nem értenek egyet, ott elutasítják azt is, hogy a nyereséget egyenlően osszák fel a vezetők, a dolgozók és a részvényesek között. Mivel gyakorlatilag mindkét változó esetén csak elutasító válaszok érkeztek, ez az összefüggés már nem figyelhető meg a mindkét dolgot helyeslők esetén. (A kilenc változóra faktoranalízis is készíthető, amely megpróbálja a kilenc változó jelentéstartalmát kevesebb, de jelentéssel bíró mesterséges változóra korlátozni. A vizsgálat elméleti tesztjei igazolják, hogy van létjogosultsága a faktoranalízisnek, azonban ezek az értékek éppen a szintek körül vannak.)

Olyan menedzser képe rajzolódik ki tehát, aki nyereségorientált, magát mind jóval magasabb fizetéssel, mind a tulajdonrészesedéssel, s (feltehetően) mind a nyereségben való részesedéssel, mind a hatalom gyakorlásával dolgozói fölé akarja helyezni, nem riad vissza a konfliktusoktól. Az intuíciók helyett racionálisan készíti elő döntéseit. Cégét mindenáron fenn akarja tartani. Az állam terheinek viselésében nem szolidáris, ott tér ki az adózás elől, ahol tud.

A „miért épp ilyen?" okait, hátterét kutatva találhatunk magyarázatot a közeli múlt torz jelenségeire és a jelen visszásságaira egyaránt. Kereshetünk összefüggést az elmúlt évtizedek álegyenlősdisége, a termelő munka túlhangsúlyozása, a szellemi teljesítmény, a képzettség, a tudás meg nem becsülése és a „fölé emelkedni akarás" között. De kereshetjük az okokat a növekvő egoizmus, a szociális érzéketlenség növekedésében is. Az adózás terén nem hagyhatjuk figyelmen kívül a magát megsarcolva érző vállalkozó indulatait és a befizetett adó sorsának homályban maradását. Érvelhetünk nemzeti karakterjegyekkel, ha a konfliktus kérdésére, vagy a racionalitásra nevelő iskoláinkkal, ha az intuíción alapuló döntésre gondolunk.

● *Egyéb jellemzők*

A kérdőívben erre a kérdéscsoportra további változók is szerepelnek, amelyeket nem elemez a nemzetközi összehasonlítást bemutató tanulmány. Ezek elemzésekor az egyéni értékrendet illetően kiderülnek egyéb figyelemre méltó tények is (Borgulya, 1994, 1995).

A munkához való viszonyulásban nagyon markánsan rajzolódik ki, hogy a magyar menedzserek (94 százalék) a munkától elsősorban a jólét biztosítását várják. De nagyon sokan (86 százalék) tartják azt is fontosnak, hogy a végzett munka szolgálja egyben az önmegvalósítást is. Azzal azonban már nem értenek egyet, hogy a munkát önmagáért, csak a végzett munka örömeért, szépségéért lenne érdemes folytatni, azaz a munkának a jólétet is meg kell teremtenie. Ha összehasonlítjuk ezt a munkához viszonyulást más nemzetközi felmérések eredményeivel (például Mead, 1994), az látjuk, hogy a jóléti államokban, ahol rendszerint megtakarítani is lehet a jövedelemből, ugyancsak előkelő helyen szerepel a rangsorolásban a jó kereset. Tizenegy vonzerő közül a németek a magas jövedelmet az első helyre, az amerikaiak a másodikra és a japánok is az ötödik helyre teszik. Az amerikaiak számára a pénznél csak az fontosabb, hogy érdekes legyen a munka. A japánok szerint az a leglényegesebb, hogy a munka „testre szabott " legyen („A good match between you and your job").

Az üzlet és a család viszonyában a menedzserek döntő többsége a családot az üzlet elé helyezi. („Az üzlet előbbre való a családi életnél" megállapítást háromnegyed részük utasította el, és a fél százalékot sem éri el azoknak a száma, akik egyetértenek vele.) Gondoljunk itt arra is, hogy zömében férfiak a válaszadók! Ebben a vonatkozásban a magyar vezetők közelebb állnak a Hofstede által „feminin"-nek definiált kultúrákhoz (mint például a skandináv országok), mint az erősen maszkulin japánhoz (Hofstede, 1984).

A közéleti aktivitást illetően nagy a véleményazonosság. A válaszadók háromnegyede nem ért egyet azzal, hogy üzletemberek aktív szerepet játsszanak a

politikában. Hasonló eredményekhez vezettek a nyugat-európai megkérdezések is, kivéve a német, az osztrák és a svájci vállalatvezetőket. Ők fontosnak tartják az aktív jelenlétet a politikában.

## A menedzser mint munkaadó

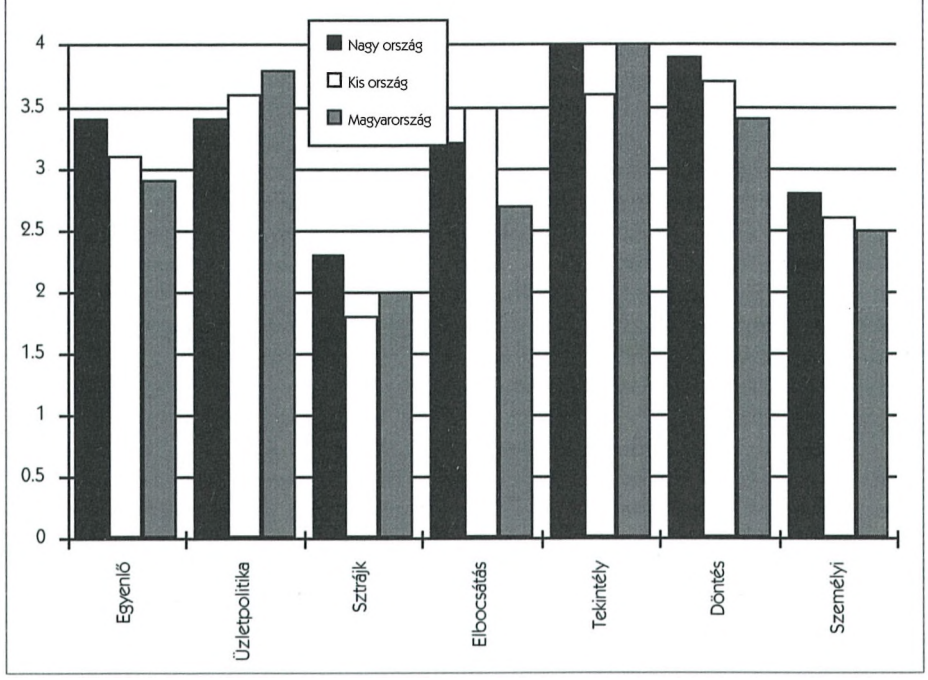
A vizsgálat értékeket kutató kérdéseinek másik csoportja a vezetőről mint munkaadóról igyekezett minél többet megtudni. Az elemzett változók a következők:

- A vállalatnak abból az alapelvből kell kiindulnia, hogy egyenlő munkáért egyenlő bért biztosítson még akkor is, ha ez növeli a költségeket (Egyenlő).
- Az üzletpolitika a vezetés dolga, nem az alkalmazottaké (Üzletpolitika).
- Az alkalmazottak a sztrájk eszközéhez is nyúlhatnak a problémák megoldása érdekében (Sztrájk).
- A vállalatot nem szabad jogi eszközökkel korlátozni az elbocsátásokat illetően (Elbocsátás).
- Nagy érték az, ha a vezetőnek tekintélye van (Tekintély).
- Vegyenek részt a mindennapi döntéshozatalban azok, akik a döntéseket végrehajtják (Döntés).
- Az alkalmazottak problémáival nem szabad terhelni a vezetőket (Személyi).

A 2. *ábra* e kérdéskör vázlatos áttekintését teszi lehetővé, nemzetközi összehasonlításban.

*2. ábra*

**A menedzser mint munkaadó**




Az „Egyenlő munkáért egyenlő bért!" („Egyenlő") szemlélet nem igazán erős a nemzetközi tapasztalatok alapján. A nagy országokban ugyan inkább képviselik ezt a nézetet (a vélemények átlaga: 3,45), a kis országokban a kapott átlag (3,06) a bizonytalanság pontja (3) körül van, Magyarországon viszont már a nem-tartományba került: 2,94.

Az üzletpolitika alakításába („Üzletpolitika") a magyar vezetők nem kívánják bevonni a dolgozókat, de a nyugat-európai cégek vezetői sem. Az elutasítás azonban nálunk a leghatározottabb. A dolgozók sztrájkját elutasítják („Sztrájk") a hazai válaszadók, hasonlóan valamennyi országhoz. Érdekes a magyar felfogás a munkások elbocsátása kérdésében. A nyugat-európai menedzserek mind a kis, mind a nagy országokban azon a véleményen vannak, hogy a vállalatvezetőknek jogot kell biztosítani arra, hogy munkásokat elbocsássanak, ebben jogi eszközöknek nem szabadna korlátozni őket. A magyarok viszont elutasítják ezt az álláspontot, tehát helyeslik, hogy létezzenek jogi szabályozók, amelyek megakadályozzák a munkások elbocsátását („Elbocsátás").

Mások megbecsülését, tekintélyt élvezni („Tekintély") menedzsereink számára rendkívül fontos. Bár, mint láttuk, az üzletpolitika alakítását nem a dolgozókra tartozó ügynek tartják a menedzserek, azzal azonban egyetértenek mindenütt, hogy azokat, akik a mindennapi döntéseket (az operatív döntéseket) végrehajtják, be kell vonni a döntéshozatalba. Bár a magyar válaszok átlaga is igen, valamivel határozatlanabb a helyeslés, mint Nyugat-Európában, különösen a nagy országokban.

Foglalkozzon-e a vezető a dolgozók személyes problémáival („Személyi")? A magyar válasz az igen felé hajlik, jobban, mint a többi vizsgált országban, vagyis a magyar vezetők készek leginkább odafigyelni dolgozóik „magánügyeire". A belső szabályozottság iránti igény magas. Az interjúalanyok fontosnak tartják a munkakörök pontos lehatárolását. Azt azonban, hogy a munkaköri leírás írásban is létezzék, kevesebben tekintik lényegesnek.

A kereszt-táblák, illetve a faktoranalízis ebben az esetben hiányoznak. Nem volt két olyan változó, amelyek között olyan szoros kapcsolat van, amely indokolja a szerepeltetésüket. A faktoranalízis elméleti tesztjei nem teszik indokolttá az analízis használatát.

Összegezve a fentieket: a magyar menedzser nem akarja bevonni a dolgozókat vállalati politikájának alakításába, de helyesli, ha az operatív döntések meghozatalában közreműködnek a döntés végrehajtói. Tekin-

télyre vágyik. Helyesli a jogi védelmet az elbocsátások ellen, és törődik a dolgozók személyes problémáival is. Nem fogadja el viszont az elégedetlenség kifejezéséül a sztrájkot.

## A menedzser mint a piaci verseny résztvevője

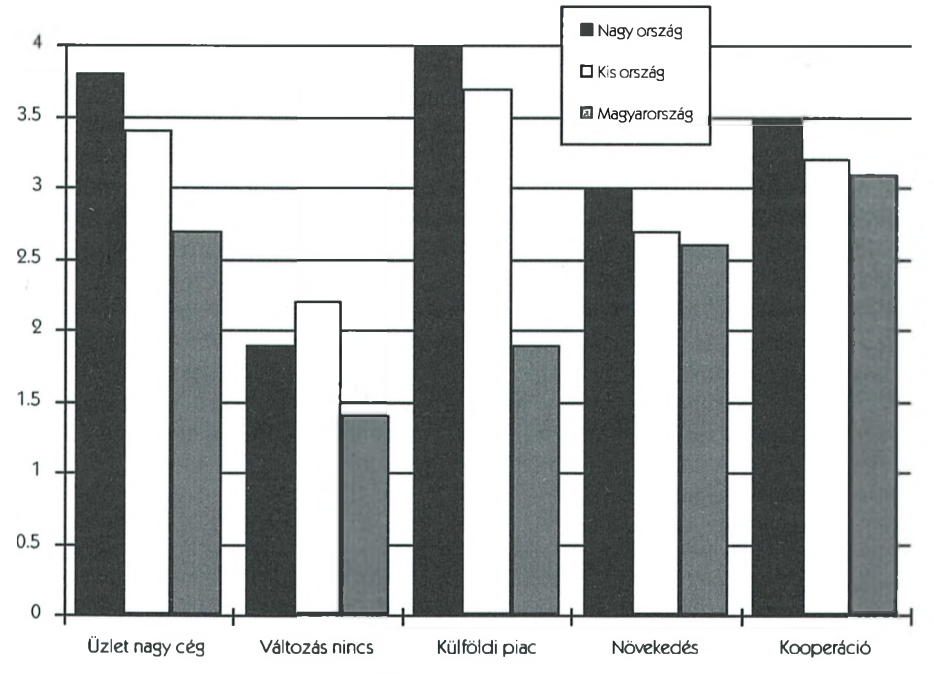
Milyen értékeket vall a menedzser a piaci versenyhelyzetben? Milyen piacpolitikát részesít előnyben? Az értékek vizsgálatában ez volt az a kérdéskör, ahol a nyugati országokhoz képest általában a legnagyobb eltéréseket találtuk a magyar menedzserek körében. A részt vevő változók és rövidítéseik a következők:

- A kis cégeknek nem kell habozniuk, hogy nagy céggel lépjenek üzleti kapcsolatba (Üzlet nagy cég).
- A változást az üzleti életben mindenáron el kell kerülni (Változás nincs).
- A vállalatnak ki kell kerülnie külföldi piacra (Külföldi piac).
- A vállalatnak növekedést kell célul tűznie, még ha az rövid távon készpénz- és nyereségbeli problémákat is okoz (Növekedés).
- A vállalatnak más vállalatokkal kell kooperálnia, hogy hatékonyabb legyen, még ha az függetlenségének bizonyos korlátozásával is jár (Kooperáció).

A *3. ábra* szemlélteti az eredményeket nemzetközi összehasonlításban.

*3. ábra*

**A menedzser mint a piaci verseny résztvevője**




A magyar kis- és középvállalatok vezetői óvakodnak attól, hogy nagyvállalatokkal lépjenek üzleti kapcsolatba („Üzlet nagy cég"). Míg – mint láttuk – a legnagyobb amerikai cégek is kis beszállítókkal dolgoznak együtt, és mind a kis, mind a nagy európai országok menedzserei határozottan helyeslik a nagyvállalatokkal való üzletelést, a magyar menedzserek elutasítják, hogy a nagyokkal kössenek üzleteket.

A változtatások („Változás") terén a magyar menedzserek a legelszántabbak. Bár valamennyi értékelés arra az eredményre jutott, hogy nem kell a változtatások elől kitérni, ebben a kérdésben a magyarok a leghatározottabbak. Az összes kapott válaszból legegyértelműbben az derül ki, hogy a vállalkozókban nagy a változtatásokra való hajlandóság. 98 százalékuk igenli az állandó változtatások, új eljárások bevezetésének szükségességét. E felfogás következetesen felismerhető a más kérdéscsoportokra adott válaszaikból is: nem terveznek hosszú távra, nem terveznek részletekbe menően. Nyilván fennmaradásukat is változtatási készségüknek köszönhetik a magyar vállalatok, az elmúlt évek folyton módosuló gazdasági szabályozói e készség megléte nélkül megfojtották volna jelentős részüket. Érdemes az újonnan alapított cégek alapító okmányába bepillantani: hányféle tevékenységre biztosítja be magát egy-egy bejegyzett vállalkozás! Itt az alapítók nem annyira párhuzamosan, egymás mellett, hanem sokkal inkább egymás után folytatott tevékenységekre gondolnak már jó előre: ha az egyik profil „befullad", váltunk. A változtatások miatti kockázat vállalásától az osztrákok, a németek és a svájciak húzódoznak legjobban. Ezekben az országokban a határozatlan válaszok aránya feltűnően magas volt.

Viszont amennyire nem rettegnek a magyarok a változtatásoktól, annyira kerülnék, fölöslegesnek vélik a külföldi piacokra törekvést („Külföldi piac"). Míg a nyugati országok menedzserei egyértelműen a külföldi piacokra való bejutást vallják, a magyarok határozottan ellene vannak. Hogy ennek mi az oka, erre egy újabb, a külföldi orientálódást kutató felmérés segítségével keressük a választ. Figyelemre méltó, hogy a kis országokban, ahol a belső piac korlátozottsága miatt nagyobb exportorientáltság lenne várható, a vállalatvezetők nem mutatnak nagyobb hajlandóságot a külfölddel kereskedni, mint a nagyokban. Sőt, Svájc e té-

ren Németország mögött maradt (Fröhlich–Pichler, 1988). Persze, ez azzal is magyarázható, hogy az exportban nagyon is jártas svájciak jól tudják, milyen nehézségekkel járnak a nagyobb export-erőfeszítések egy világgazdasági recesszió éveiben.

Azzal, hogy a vállalatnak növekedésre kell törekednie átmeneti likviditási és nyereségességi zavarok árán is („Növekedés"), a magyarok nem értenek egyet. Ugyanígy nem értenek egyet a vezetők a kis országokban, ellentétben a nagy országok üzletembereivel.

A kooperációt más cégekkel („Kooperáció") valamennyi országban elfogadják a megkérdezettek, olyan áron is, ha ennek következtében csökken a vállalat önállósága.

● *Kereszt-táblák*

A *2. tábla* az egyetlen szorosabb kapcsolatot mutatja be a külföldi piacokra való törekvés és a változások elkerülése között.

*2. tábla*

**Változatlanságra való hajlam és a külpiacokra való törekvés kapcsolata**

| VÁLTOZÁS NINCS | KÜLPIAC: Nagyon nem értek egyet | Nem értek egyet | Határozatlan | Egyetértek vele | Sor Összesen |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 Nagyon nem értek egyet | 25<br>15,0 | 28<br>35,1 | 4<br>6,7 | 2<br>2,2 | 59<br>55,7% |
| 2 Nem értek egyet | 2<br>11,2 | 34<br>26,2 | 6<br>5,0 | 2<br>1,7 | 44<br>41,5% |
| Határozatlan | 0<br>0,8 | 1<br>1,8 | 2<br>0,3 | 0<br>0,1 | 3<br>2,8% |
| Oszlop Összesen | 27<br>25,8% | 63<br>59,4% | 12<br>11,3% | 4<br>3,8% | **106**<br>**100,0%** |

Mint a táblázatból kiderül, a 106 esetből senki nem volt, aki egyetértene akár kis mértékben is azzal, hogy a változásokat el kell kerülni. A külföldi piacokkal gyakorlatilag ugyanez a helyzet, ugyanis összesen négy válaszadó helyeselte a 106-ból kismértékben a külpiacra való kerülést. Ezeken belül azok a válaszadók voltak túlsúlyban, akik egyformán vélekedtek mindkét dologról, azokkal szemben, akik egyiket jobban elutasították, mint a másikat. A táblázat értékelésénél azonban figyelembe kell vennünk azt, hogy az egyes cellák várható értékére vonatkozó elméleti feltevések itt sem teljesültek. A táblázatból látható, hogy a változást igenis igénylik a vezetők, de nem fordul meg a fejükben az, hogy külföldi piacok felé törekedjenek.

● *Faktoranalízis*

Elméleti oldalról a faktoranalízis használata indokolható e változócsoport esetén.[3] Az öt változóból három faktor bizonyult jelentősnek, azaz rendelkezett 1-nél nagyobb saját értékkel. Ezek az értékek sorban: 1,5, 1,1 és 1,05. A varimax rotáció után az egyes faktorokkal a legerősebb kapcsolatban lévő változókat a *3. tábla* tartalmazza.

*3. tábla*

**A menedzser mint a piaci verseny résztvevője – a faktoranalízis eredménye**

| | Faktor 1 | Faktor 2 | Faktor 3 |
|---|---|---|---|
| Változás nincs | 0,84931 | | |
| Külföldi piac | 0,78628 | | |
| Kooperáció | | 0,81032 | |
| Növekedés | | 0,70675 | |
| Üzlet nagy cég | | | 0,91423 |

Az egyes faktor a kereszt-tábláknál már tárgyalt két változót tartalmazza, változatlan jelentéssel. A részt vevő változók: (Változás nincs), (Külföldi piac).

A második faktor közös alapja egyfajta hatékonyság lehet, amennyiben a növekedést is hatékony vállalati magatartásként értelmezzük: (Növekedés), (Kooperáció).

A harmadik faktor egyetlen változót tartalmaz nagy súllyal, a nagy cégekkel való üzleti kapcsolatot (Üzlet nagy cég).

A felmérés azt deríti ki, hogy a nagy országok kis- és középméretű cégeinek menedzserei nyitottak a változtatásokra, erősebben törekszenek kooperációra, nagy cégekkel is készek üzletet folytatni, és nehézségek esetén is növekedésre törekszenek. A kis országokban kisebb a törekvés a nagyokkal folytatott üzletre, kicsit jobban kerülik a változtatást, kevésbé törekszenek külföldi piacokra, kevésbé növekedésorientáltak és kisebb a hajlandóság az együttműködésre az önállóság csorbulása mellett. E kérdésekben a magyarok tehát a kis országokhoz állnak közelebb, de még óvatosabbak – kivéve a változtatásokra való hajlandóságot és az ezzel járó kockázatvállalást –, azaz: elvetik az üzletkötést nagy cégekkel, a növekedésre törekvést, és különösen leszakadnak a külföldi piacokra törekvés kérdésében.

## Kapcsolatok a változócsoportok között

Kereszt-táblázatok segítségével megvizsgáltuk, hogy az egyes változócsoportok között van-e összefüggés. A hatalom változó (A vezetőnek nem kell idegenkednie a hatalomgyakorlástól) szoros kapcsolata figyelhető meg három másik változóval. Ezek:

3 A Bartlett-teszt valószínűségi értéke 0,0059, a KMO-teszt értéke pedig 0,503, ami gyakorlatilag a minimális, még elfogadható érték.

● Akik a mindennapi döntéseket megvalósítják, vegyenek részt a döntéshozatalban is.

● Az alkalmazottak problémáival nem szabad terhelni a vezetőket.

● A vállalatnak más vállalatokkal kell kooperálnia, hogy hatékonyabb legyen, még ha az függetlenségének bizonyos korlátozásával is jár.

Az első esetben az a tendencia bontakozik ki, hogy a mindennapi döntéseket megvalósítókat egyre kevésbé vonnák be a döntésbe azok, akik a hatalom gyakorlását kedvezőnek vélik. Ez alól egy kivétel van: sokkal nagyobb azok száma, akik mindkettővel határozottan egyetértenek, mint várható lenne. A második esetben ugyanez a tendencia és a kivétel is, azaz megfigyelhető azok között, akik a hatalom gyakorlásával teljesen egyetértenek, hogy a személyi problémákkal való foglalkozást is helyeslik. A harmadik esetben nem figyelhető meg tendencia, tehát alaposabb vizsgálat nélkül nem vonhatók le következtetések.

Még négy változópár esetén lehet szoros kapcsolatot megfigyelni. Ezek:

● A vállalatoknak az üzlet tulajdonjogából részesedést kell adniuk a dolgozóknak.

A vállalatnak abból az alapelvből kell kiindulnia, hogy egyenlő munkáért egyenlő bért biztosítson még akkor is, ha ez növeli a költségeket.

● A vezetőknek az intuícióikra kell támaszkodniuk a döntésben.

Az alkalmazottak problémáival nem szabad terhelni a vezetőket.

● A vállalatnak más vállalatokkal kell kooperálnia, hogy hatékonyabb legyen, még ha az függetlenségének bizonyos korlátozásával is jár.

A vezetőnek profitmaximalizálásra kell törekednie.

● A vállalatnak növekedést kell célul tűznie, még ha az rövid távon készpénz- és nyereségbeli problémákat is okoz.

A profitot egyenlően fel kell osztani a vezetők, munkások és részvényesek között.

Az első esetben a várt hatás következett be, tehát aki az egyikkel egyetért, az a másikkal is, illetve fordítva. A második esetben a hatás hasonló, de gyakorlatilag egyikkel sem értenek egyet a megkérdezettek. Ez határozottan igaz az intuícióra vonatkozó kérdésnél. A kapcsolatot itt az okozhatja, hogy mindkét állítást elutasítják. A harmadik esetben az a tendencia figyelhető meg, hogy aki egyetért a profitmaximalizálással, az általában elutasítja a kooperációt. Olyan azonban alig volt, aki teljesen elutasította volna azt. A negyedik esetben a harmadikhoz hasonló tendenciát figyelhetünk meg, amit a *4. tábla* is bemutat.

Aki a növekedés mellett van, az általában elutasítja a nyereség egyenlő felosztását, bár nem teljesen. Elkülönülnek azonban ettől a tendenciától azok, akik mindkettőt határozottan elutasítják.

*4. tábla*

**A nyereség egyenlő felosztása és a növekedés közötti összefüggés**

| FELOSZTÁS \ NÖVEKEDÉS | Nagyon nem értek egyet | Nem értek egyet | Határozatlan | Egyetértek vele | Teljesen egyetért | Sor összesen |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 Nagyon nem értek egyet | 9<br>3,9 | 18<br>18,0 | 2<br>4,9 | 5<br>8,5 | 3<br>1,8 | 37<br>35,2% |
| 2 Nem értek egyet | 2<br>6,0 | 28<br>27,7 | 7<br>7,6 | 19<br>13,0 | 1<br>2,7 | 57<br>54,3% |
| 3 Határozatlan | 0<br>0,8 | 2<br>3,9 | 5<br>1,1 | 0<br>1,8 | 1<br>0,4 | 8<br>7,6% |
| 4 Egyetértek vele | 0<br>0,3 | 3<br>1,5 | 0<br>0,4 | 0<br>0,7 | 0<br>0,1 | 3<br>2,9% |
| Oszlop Összesen | 11<br>10,5% | 51<br>48,6% | 14<br>13,3% | 24<br>22,9% | 5<br>4,8% | **105**<br>**100,0%** |

## Összefoglalás

A STRATOS-felmérés, 137 kis- és középméretű vállalatot vizsgálva a vezetők értékrendjéről olyan képet kapott, amelyben lényeges vonás a nyereség, de nem a növekedésorientáltság, a hatalom gyakorlására és tekintélyre, a dolgozókénál nagyobb anyagi megbecsülésre törekvés. Azok a menedzserek, akiknek nem feltétlen fontos a nyereség maximalizálása, azt sem tartják lényegesnek, hogy hatalmukkal éljenek a vezetők. A kirajzolódott kép menedzsere döntéseit nem bízza intuícióira, nem vonja be a dolgozókat a vállalati politika alakításába, de bevonja a döntésekbe a végrehajtó szinteket. Az operatív döntéseket azok is kiterjesztik a döntések megvalósítóira, akik egyébként a hatalomgyakorlást határozottan igenlik. A nem intuitív alapon vezető menedzserek nem helyeslik a nyereség egyenlő felosztását. Felmérésünk menedzsere nem riad vissza a belső konfliktusoktól. Belső szabályozottságot, de nem túlszabályozottságot akar. Mindenekfölött nagy a változtatásokra való készsége, ugyanakkor vonakodik a külföldi piacokra való kilépéstől. A munkát a jólét biztosítása szempontjából tartja a legfontosabbnak, de az önmegvalósítás is fontos számára. A családot az üzlet elé helyezi. Nem jó adófizető.

## Irodalom


Barakonyi Károly (1995): *Magyar vállalati kultúra az ezredfordulón*, MKM tanulmánykötet, Pécs

Borgulya Istvánné (1994): *Vállalati kultúra, interkulturális kommunikáció.* Kandidátusi értekezés, Pécs

Borgulya Istvánné (1995): *Interkulturelle Managerkommunikation in kleinen und mittelständischen Un-*

*ternehmen in Ungarn.* in: Benett (ed.): Towards the Next Millennium. St. Gallen
Fröhlich, Erwin & Pichler, J. Hanns (1988): *Werte und Typen mittelständischer Unternehmen.* Dunckler & Humblot, Berlin
Hofstede, G.(1984): *Cultures Consequences: International Differences in Work-Related Values.* Sage Publishing. Beverly Hills, CA
Howard, Robert (1990): Can Small Business Help Countries Compete? *Harvard Business Review,* Nov-Dec.
Mead, Richard (1994): *International Management. Cross-cultural Dimensions,* Blackwell, Oxford
Porter, Michael (1993): *Versenystratégia,* Akadémiai Kiadó, Budapest
Pucko, Danijel (1995): On Strategic Behaviour of Small and Medium Businesses in Slovenia. *Journal of European Business Education,* Vol. 4. No. 2. May 1995 p. 58–72.
Quinn, J. B. (1985): Managing Innovation: Controlled Chaos, *Harvard Business Review,* No. 3.
The STRATOS Group (1990): *Strategic Orientation of Small European Business.* Avebury, Aldershot
Szabó Katalin (1989): *A lágyuló gazdaság.* KJK, Budapest

*Szerzőink:*
*Borgulya Istvánné dr., a közgazdaság-tudomány kandidátusa, egyetemi docens,*
*Bencze Vera egyetemi tanársegéd,*
*dr. Kiss Tibor egyetemi adjunktus*
*a JPTE Közgazdaságtudományi Karán*

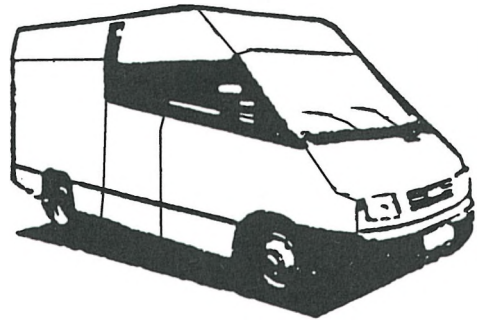
Még kapható a

**Design vállalkozások Magyarországon**

című kétnyelvű kiadvány, amely első ízben ad átfogó képet az alkalmazott grafika, a belsőépítészet, környezettervezés, termék- és csomagolástervezés, textil- és divattervezés területén tevékenykedő, design-szolgáltatásokat nyújtó hazai társasvállalkozásokról.
A 214 oldal terjedelmű, 20 oldal színes melléklet tartalmazó kötet 252 cég legfontosabb adatait és referenciamunkáit ismerteti, s ezzel egyedülálló információs bázist kínál a design alkalmazásában érdekelt marketing szakembereknek és menedzsereknek.

A kiadvány ára áfával 1000,- Ft. Megvásárolható készpénzért, vagy megrendelhető utánvéttel a Design Center Kft. új címén: 1027 Budapest, Fazekas utca 27. Telefon és fax: 202-6340.

**TRANS TREZOR**
Pénzszállító és Szolgáltató Rt.

1037 Budapest, Zay u. 1–3. • Telefon: 168-8833 • Tel./fax: 250-6921 • Fax: 188-9767

A „Trans Trezor" Pénzszállító és Szolgáltató Rt. 1989 óta végez és vállal a legváltozatosabb formában **pénz- és értékszállítási feladatokat.**
Ügyfeleink az államigazgatás, bank- és kereskedelmi hálózatok, vállalkozások köréből kerülnek ki. A cég **készít** és forgalmaz Mercedes 100 és 410, Ford Tranzit, VW, valamint Iveco 3510 típusú biztonsági **pénzszállító gépkocsikat** C2, C3 védettségi szinten.
Vállalja kiegészítő biztonsági rendszerek (szűrtlevegő ellátás, golyóálló gumi stb.) felszerelését. (Márkanév: MULTISCHILD)