



# A VÁLLALATI TÖREKVÉSEK VÁLTOZÁSA A MAGYAR GAZDASÁGBAN (1994–1996)<sup>1</sup>

A GKI Gazdaságkutató Rt. konjunktúra vizsgálataihoz kapcsolódva 1994 és 1996 között – OTKA-kutatás keretében – évente két-két vállalati, vállalkozói megkérdezésre került sor. E felmérések kérdőívei nem csak vállalati törekvések, preferenciák, illetve középtávú stratégiák alakulására vonatkozó kérdéseket tartalmaztak, hanem a vállalkozások kilátásainak és szándékainak a feltérképezésére is irányultak. A tanulmány megkísérli mind a kérdések, mind a válaszok teljes körű áttekintését.

„A vállalati törekvések (preferenciák) változása“ című OTKA-kutatás keretében 1994 és 1996 között évente két-két vállalati, vállalkozói megkérdezésre került sor a *GKI Gazdaságkutató Rt.* konjunktúra vizsgálataihoz kapcsolódva. A posztai úton végzett, évenkénti első megkérdezésekre február végén, március elején, míg a másodikra augusztus végén, szeptember elején került sor. E felmérések kérdőívei nem csak a vállalati törekvések, preferenciák, illetve a középtávú stratégiák alakulására vonatkozó kérdéseket tartalmaztak, hanem a vállalkozások kilátásainak és szándékainak a feltérképezésére is irányultak.

Annak, hogy a kutatási tárgyunk szempontjából lényeges információk mellett a válaszadó vállalkozások gazdálkodásának egyéb aspektusaiba is betekinthtünk, nyilvánvaló előnye, hogy ezáltal a preferenciák vizsgálatához számos támpontot, fogódzót, és – nem utolsó sorban – magyarázó változókat nyertünk. Így módon adatokhoz jutottunk a vállalati gazdálkodás több funkcionális területéről, így – többek között – a következőkről:

- a belföldi értékesítési és az exporttervekről,
- az ártervekről,
- a létszámgazdálkodásról és a béralakulásról,
- a meghatározó kapacitások kihasználtságáról,
- a beruházási szándékokról és korlátokról,
- a tőkével való ellátottságról,

- a likviditási helyzetről,
- a jövedelmezőségi pozícióról,
- a hitelhelyzetről,
- a termelés és a szolgáltatás bővítésének korlátairól, valamint
- a gazdálkodó szervezetek saját, illetve a nemzetgazdaság egészének helyzetére vonatkozó várakozásairól.

A lehetséges vizsgálódások, illetve a levonható következtetések körét behatárolja az a tény, hogy adatfelvételeink megfigyelési egységei gazdálkodó szervezetek, míg kérdéseinkre válaszokat gazdasági vezetőktől, vállalkozóktól kaptunk. E ténynek két lényeges következménye is van.

Egyrészt, a mintában szereplő adott vállalkozásról „belső megfigyelő“ szemével látott és rögzített képet kaptunk, ami nyilvánvalóan szubjektív mozzanatokat is hordoz. Ezzel kapcsolatosan három tényezőt emelünk ki:

□ A vállalkozói felmérések gyakorlatában megfigyelhetőek a válaszadói attitűd igen általánosan elterjedt „manírjai“, amikor is a válaszadók nagy többsége reflexszerűen vélekedik a gazdálkodó szervezetről, illetve annak környezetéről.<sup>2</sup> Más szavakkal ez egyébként azt jelenti, hogy a szóban forgó válaszadók a cég helyzetének és kilátásainak megítélésakor egyszerű „hüvelykujjszabályokat“ alkalmaznak.

□ A kapott válaszok logikailag, azaz a belső ellentmondásmentességet tekintve – jelen vizsgálataink során – kielégítőnek mondhatóak. Per-



sze a nagy számok törvénye most is „segítsé-  
günkre siet“ abban az értelemben, hogy az előbbi  
megállapításunk a minták egészére, illetve a vizs-  
gált főbb csoportokra, s nem feltétlenül minden  
egyes válaszadóra igaz.

□ Az alkalmazott kérdőíveken szereplő kérdé-  
sek egy része valamilyen pozíció, helyzet (mond-  
juk a tőkeellátottság) megítéléséhez, értékelésé-  
hez kapcsolódik. Ezek azután a szubjektivitás  
igazi „melegágyai“, mivel ezek a kérdések nyil-  
ván valamiféle normál vagy optimális helyzettel  
való összevetést feltételeznek, amelyek maguk is  
függnek a válaszadó cégek háttérétől, körülmé-  
nyeitől, valamint a válaszadó személy fejében  
létező ideáktól, azaz az ideális állapotra vonat-  
kozó elképzelésektől. Mindazonáltal ezzel a je-  
lenséggel együtt kell élni, megfelelkezni róla  
nem célszerű.

Másrészt – kevés és bizonytalan kivételtől elte-  
kintve – a gazdálkodó szervezetről mint egészről  
kértünk és kaptunk információkat. Emiatt tanul-  
mányunkban, ha vállalatot, vállalkozást, gazdál-  
kodó szervezetet említünk, akkor e fogalmakat  
mindig *holisztikus* értelemben használjuk, a  
szervezeteken belüli erőket, mozgásokat, attitű-  
döket figyelmen kívül hagyjuk.

Alapvető vizsgálati módszerünk a felmérések  
során nyert adatokból számított deskriptív és ke-  
resztmetszeti statisztikák, illetve rangsorok tanul-  
mányozása. A levonható következtetések alap-  
jául az egyes tényezők előfordulásának relatív  
gyakoriságai közötti különbségek szolgálnak  
majd. Az időben egymás után következő minták,  
illetve ezek egyes részeinek összevetése tulaj-  
donképpen longitudinális kohorszvizsgálat. A  
minták és a csoportok összetétele ugyanis időrő-  
l időre változott, de ennek a jelenségnek abban az  
értelemben nincs zavaró hatása, hogy ha egy  
adott csoportra hivatkozunk, akkor mindig az  
éppen aktuális összetételt értjük alatta.

Az általunk vizsgált magyarázó változók  
listája a következő:

1. Nemzetgazdasági ág
2. Vállalati méret: 50 fő alatti kis-, 50 és 500  
fő közötti közép-, valamint 500 fő feletti nagy-  
vállalatok.
3. Tulajdoni szerkezet: a jegyzett tőke tulaj-  
donosi szektorok szerinti megoszlása alapján  
állami, belföldi magán, illetve külföldi többségű  
vállalkozások.
4. Pénzügyi helyzet: a jövedelmezőségi és  
likviditási pozíció, valamint a tőkeellátottság

figyelembevételével négy csoportot képeztünk,  
melyekbe a következő vállalkozások tartoznak:

– *I. csoport:* azok a nyereségesen működő  
cégek, amelyek kedvező likviditási helyzetben  
voltak és tőkeellátottságukat megfelelőnek minő-  
sítették.

– *II. csoport:* azok a nyereségesen működő  
cégek, amelyeknek nem voltak súlyos nehézsé-  
geik sem a likviditással, sem a tőkeellátottság-  
gal kapcsolatban.

– *III. csoport:* azok a cégek, amelyek nem  
tartoznak az I. és II. csoportba, és nem néztek  
szembe egyszerre súlyos nehézségekkel sem a  
likviditás, sem a tőkeellátottság területén.

– *IV. csoport:* azok a veszteséges cégek,  
amelyek mind a likviditás, mind a tőkeellátottság  
tekintetében súlyos nehézségekkel kerültek  
szembe.

Magukat a vállalati törekvéseket két alapvető  
csoportra bontottuk aszerint, hogy ezek valami-  
lyen, a számvitel fogalmi apparátusával megfog-  
ható célra, vagy pedig a gazdálkodás technikai,  
műszaki, emberi, illetve környezeti tényezőjére  
irányultak. Ezeket a csoportokat azonban nem  
célszerű merev elhatárolással tekinteni, hiszen a  
vállalkozások célstruktúrájának egyaránt immen-  
s alkotóelemei.

## A válaszadókról

A kérdőíveket mind a hat alkalommal mintegy  
7.500–8.500 közötti számú gazdálkodó szervezet  
címére juttattuk el, a *válaszadási arány mindany-  
nyiszor a 8–12 % közötti sávban mozgott.*

Ezek után jogosan merülhet fel a kérdés: a  
fenti válaszadási arányok vajon alapot adhatnak-  
e komolyabb következtetések levonására? Vagy  
netán a válasz-elutasítások ilyen magas aránya  
miatt bekövetkező torzítások eleve kilátástalanná  
teszik a további vizsgálatokat? Earl Babbie a kö-  
vetkezőképpen ír erről:<sup>3</sup> „Ha sikerül megmutat-  
nunk, hogy adataink nem torzultak a válaszmeg-  
tagadás miatt, az sokkal többet ér, mint egy ma-  
gas válaszarány.“

Paul Darby, a Conference Board of Canada<sup>4</sup>  
vezető kutatója szerint a nem kifejezetten csak a  
konjunkturális helyzet felmérését célzó – és meg-  
lehetősen egyszerű kérdőívet alkalmazó – vállal-  
kozási megkérdezések esetében a 20%-os válasz-  
adási arányt már kimondottan jónak tartják Ka-  
nadában. Magyarországon vállalati felmérések  
szervezésével is foglalkozó cégek (KOPINT-  
DATORG, GFK HUNGÁRIA) munkatársaival  
folytatott konzultációk alapján arra a következ-



tetésre jutottunk, hogy a tíz % körüli válaszadási arány szokásosnak mondható a postai úton végzett, önkitöltős kérdőíveket használó vállalkozói felmérések hazai gyakorlatában. Ez tehát az a realitás, amit – ha tetszik, ha nem – el kell fogadnunk.

Ezzel kapcsolatosan azonban egy említésre érdemes jelenséggel találkoztunk. Az általunk vizsgált három év – a beérkezett válaszok számának alakulása alapján – két másfél éves ciklusra bontható. A válaszadók száma a ciklusokon belül folyamatosan csökkenő volt. Hogy miért alakult így mindez? Bizonyítékok hiányában találgatásokra vagyunk utalva. Egy lehetséges értelmezés szerint az ország gazdaságpolitikai klímájának változásai is indukálhatják a válaszadási hajlandóságot. Ebből a szempontból viszonylag kedvezőbb volt a helyzet az 1994-es parlamenti választások megelőző, illetve az ún. Bokros-csomag bevezetését követő „bizakodási” időszakban. Ezeket pedig lassú „elbizonytalanodási” periódusok követték, amelyek feltehetőleg a válaszadási arányokra is negatívan hatottak.

Az egyes felmérések során választ adó vállalkozások foglalkoztatták egyébként a teljes gazdálkodói szféra által foglalkoztatott létszám 10–15 %-át, ami elég magas fokú reprezentációnak számít. Ez az adat mellesleg arra is rávilágít, hogy a mintakiválasztási stratégiánk nagyjából-egészében megfelelőnek bizonyult. A kapott válaszok alapján képzett minták különböző metszeteinek szemügyre vételével a válaszmegtagadásból eredő torzítás mértékét is vizsgálhatjuk.

– Az egyes nemzetgazdasági ágak reprezentáltsága igen jelentős szóródást mutat. A villamos-energia-, gáz-, hő-, víztermelés és -elosztás, valamint a szállítás és távközlés mindvégig, a feldolgozóipar inkább csak az 1994-es felmérések során bizonyult számottevően túlréprezentálnak. Ezzel szemben a *mező- és erdőgazdálkodás és a közszolgáltatások* mind a hat felmérés alkalmával, míg a *bányászat, az építőipar és az üzleti szolgáltatások* olykor-olykor mutatkoztak *alul-reprezentálnak*.

– A vállalkozások által foglalkoztatott létszám szerint képzett csoportok esetében mindvégig, kisebb-nagyobb kilengésekkel, de ugyanazzal a tendenciával találkoztunk. Az ötszáz fő feletti vállalkozások aránya az elemzett mintákban a valóságos arányokat két-háromszorosan is meghaladja. Az ötven és ötszáz fő közötti cégek is valamivel magasabb súllyal szerepelnek a mintában, mint a nemzetgazdaságban. Az *ötven fő alatti kisvállalkozások* viszont jócskán *alul-reprezentáltak*.

– A válaszadók *tulajdonosi szerkezet* szerinti megoszlása *igen jól közelíti a valóságban ki-*

*alakult arányokat*, ebben a tekintetben a minták igen jó elemzési kereteknek bizonyultak, habár az első két-három felmérés alkalmával az állami többségű vállalkozások némileg túlréprezentáltak voltak a belföldi magántulajdonosi többségű cégek rovására.

– Nem érdektelen megjegyezni, hogy a hat felmérés során kapott minták, a legtöbb kérdésre adott válaszok alapján, igen nagy stabilitást mutatnak. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy „kőbe vésett” arányokkal találkoztunk volna, csupán annyit, hogy a számítási eredmények tanúsága szerint, a hat minta sok tekintetben hasonlít egymásra, azaz a vizsált vállalkozási körök nem különböznek egymástól jelentősen.

– A minta összetételét jellemzi, hogy – saját bevallásuk szerint – a nyereségesen gazdálkodó vállalkozások aránya 71 és 80 % között mozgott. (1995-ben a nemzetgazdaság egészét illetően a nyereséges cégek aránya 49 % volt.<sup>5</sup>)

Mindezek alapján megállapítható – annak ellenére, hogy a mintákat, illetve a valóságot jellemző arányok eltérnek egymástól –, az általunk vizsgált válaszadói kör elemzésre alkalmas. Az egymást követő minták szerkezete sem tér el egymástól annyira, hogy mindez az időbeni összehasonlításokat lehetetlenné tegye. Természetesen ez nem azt jelenti, hogy a fentebb megfogalmazott sajátosságok a továbbiakban elfelejtethetők.

A fentiekben már érintettük a válaszadókkal kapcsolatos második problémát, nevezetesen, hogy valójában ki tölti ki a kérdőívet. Felméréseink célját tekintve az ideális eset akkor következik be, ha a kitöltő a gazdálkodó szervezet első számú vezetője, „top menedzsere”. Ugyanis erről a személyről feltételezhető leginkább, hogy átlátja az egész vállalkozás helyzetét, képes a cég kilátásainak, illetve a vállalkozási környezetnek a reális megítélésére. Tapasztalataink szerint a vállalkozások döntő többségének esetében az egy személyben felelős vezető, kisvállalkozásoknál egyben a tulajdonos, válaszolt felkérésünkre. Ugyanakkor meg kell említenünk, hogy a nagyobb apparátussal rendelkező közép-, illetve nagyvállalatoknál gyakran valamelyik funkcionális részleg vezetője (általában a pénzügyi vagy a marketingigazgató) töltötte ki a kérdőívet. Mivel ezekről a személyekről szintén feltételezhető, hogy a valóságnak többé-kevésbé megfelelő képük van a cégükről, ezért – nézetünk szerint – ennek a tényezőnek nem kell lényeges torzító jelentőséget tulajdonítani.



## A középtávú stratégiákról

A kérdőíveken a lehetséges középtávú – növekedési, fejlődési – stratégia hat ideáltípusát különböztettük meg:

- expandáló:* növekedik, fejleszt, terjeszkedik,  
*stabilizáló:* magas szinten, a csúcspont körül megáll, nem bővül tovább,  
*stagnáló:* alacsony szinten, a mélypont körül megáll, nem szűkül tovább,  
*visszafejlesztő:* későbbi fejlődés érdekében lényeges dolgokat, tevékenységeket épít le,  
*felszámoló:* üzleti tevékenységét jelen formájában feladja, megszüntetni.  
*nincs stratégiája:* –

A válaszadóknak a választott stratégiák szerinti megoszlását az 1. táblázat foglalja össze.

A válaszadók megoszlása a középtávú stratégiák szerint (%)

	1994		1995		1996	
	tavaszi	ősz	tavaszi	ősz	tavaszi	ősz
expandál	47.0	39.1	45.4	35.5	41.5	35.8
stabilizál	27.2	34.8	34.7	35.0	34.1	38.2
stagnál	17.0	15.7	10.5	18.7	17.3	17.6
visszafejleszt	4.4	5.1	5.7	4.6	5.1	4.8
felszámol	1.0	1.2	0.9	1.2	0.3	0.3
nincs stratégiája	3.4	4.1	2.8	5.0	1.7	3.3
összesen	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Mivel a felszámolásra készülő cégek aránya egyszer sem haladta meg lényegesen az egy %-ot, ezért a továbbiakban rájuk vonatkozó információt csak akkor közlünk, ha annak lényeges és jól értelmezhető „üzenete” van.

### A stratégiai csoportok magatartási jegyei

A középtávú stratégiák alapján képzett csoportok vizsgálata alapján megállapítható, hogy a növekedési stratégiák és az értékesítési várakozások egymással nagyjából konzisztensen alakultak. Ez más szavakkal azt jelenti, hogy az általunk végzett felmérések döntő többségének alkalmával az összes értékesítés alakulására vonatkozó vállalati tervek az expandáló-stabilizáló-stagnáló-visz-

szafejlesztők „tengely” mentén folyamatosan csökkennek. (1. ábra)

Annak, hogy a középtávú stratégiák és az értékesítés várható alakulása között viszonylag szoros összefüggést tapasztaltunk, alapvető jelentősége van további vizsgálataink szempontjából. Ez ugyanis az az „archimedeszi pont”, amire a továbbiakban építünk. Nyilvánvaló ugyanis, hogy ha a középtávú stratégia alapján képzett cégcsoportok között semmiféle különbséget sem fedezünk fel az árbevétel növelésére vonatkozó terveiket illetően, úgy ez a csoportosítás némileg értelmetlennek tűnhetne.

Az ábrából az is kiolvasható, hogy az *expandáló cégek* értékesítési várakozásai mindvégig kiemelkedően magasak. Az ugyan az ábrából nem derül ki, de tény, hogy ez a megállapítás méginkább igaz az exportértékesítés esetében. Úgy is fogalmazhatunk, hogy az *expanszió elsődleges terepe éppen a külpiac*, ami a vizsgált időszak nagyobbik részében tapasztalható belpiaci recesszió miatt korántsem meglepő.

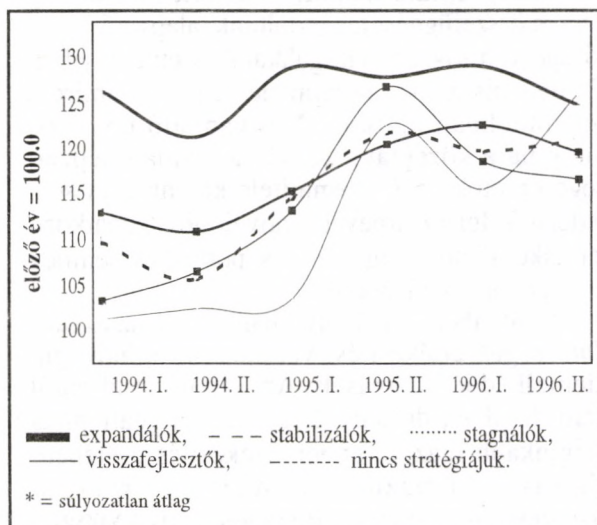
Ha az expandáló cégek gazdálkodásának egyéb jegyeit vizsgáljuk – a meghatározó kapacitások kihasználtságát kivéve – csaknem minden tekintetben hasonló megfigyeléseket tehetünk. Ezek a cégek mind a beruházási célú kiadások növelése, mind a foglalkoztatott létszám bővítése alakulásának tekintetében messze kiemelkednek a mezőnyből. Ez utóbbi területről egyébként elmondható, hogy az expandáló cégcsoport a vizsgált csoportok közül az egyedüliként – összességében – mind a hat felmérés alkalmával az alkalmazott létszám gyarapítására törekedett. (Abban az értelemben,

hogy az alkalmazotti létszám növelésére számítók aránya igen jelentősen meghaladta a létszám fogyását prognosztizálók arányát.) Említésre érdemes továbbá, hogy ugyanez a vállalkozói csoport a tulajdonosi, szervezeti bizonytalanságot a termelés, illetve a szolgáltatás bővítésének korlátozó tényezői között legkisebb arányban említi. A tulajdonosi és szervezeti bizonytalanság – úgy tűnik – igen keményen befolyásolja a vállalatvezetők által követett (követhető) fejlesztési stratégiát.

A *stabilizáló cégek* csoportjának helyzetmegítélése, illetve szándékai néhány tekintetben igen hasonlóaknak bizonyultak az expandálókéhoz. Jó példa erre a meghatározó kapacitások kihasznál-



A folyó áron mért összes értékesítés\* alakulására vonatkozó várakozások a stratégiai csoportok szerint



sága. Mindkét cégcsoportra jellemzőek voltak a 72–83 % közötti átlagértékek, szemben a stagnáló, a visszafejlesztő vagy a stratégia nélküli csoportokkal, amelyek esetében a 63–68 % közötti sávban mozgó átlagokkal találkoztunk.

Az expandáló és stabilizáló cégcsoportnak a saját vállalkozás, illetve a magyar nemzetgazdaság egésze helyzetének alakulására vonatkozó vélekedései sem állnak messze egymástól, bár az expandálók lényegesen derülátóbb prognózistakat fogalmaztak meg, mint az egyéb stratégiai csoportokhoz tartozó válaszadók.

2. táblázat

A beruházási kiadások alakulására vonatkozó gazdálkodói várakozások a stratégiai csoportok szerint (folyó áron, előző év = 100.0)

	1994		1995		1996	
	tavaszi	ősz	tavaszi	ősz	tavaszi	ősz
expandálók	137.9	130.6	144.0	132.8	155.2	137.7
stabilizálók	113.9	101.3	123.5	123.0	138.7	118.5
stagnálók	108.4	92.4	116.6	111.3	128.6	125.6
visszafejlesztők	116.0	104.0	139.2	102.8	122.3	126.3
nincs stratégiájuk	105.3	86.6	108.1	123.4	115.5	121.7

(Az ebben a táblázatban közölt adatokból mellesleg az is kiolvasható, hogy – kevés kivételtől eltekintve – a válaszadó vállalkozások beruházási terveiket az év előrehaladtával párhuzamosan némileg visszafogják.)

Ahogy az expandáló és stabilizáló csoportok viselkedésében sok hasonlósággal találkoztunk, ugyanezt a jelenséget csaknem ugyanolyan mértékben tapasztaltuk a stagnálásra és a visszafejlesztésre készülő cégekből összetevődő csoportok esetében is. Az értékesítésre, a beruházási kiadásokra, illetve a foglalkoztatott létszám alakulására vonatkozó szerényebb tervek ugyanis ezeknél sem állnak messze egymástól.

Mindenképpen szükséges rögzíteni azonban azt a tényt, hogy a visszafejlesztést mint stratégiát választó válaszadók elsöprő többsége a visszafejlesztés fogalma alatt sokkal inkább az alkalmazott munkaerő leépítését érti, semmint a termelőeszközökben megtestesülő tőke kivonását, illetve csökkentését. Erre utal, hogy beruházási kiadásai alakulásának megítélését illetően – az 1994-es mindkét, valamint az 1995. évi második felmérés kivételével – ez a cégcsoport nem marad el a mintaátlag mögött, ezzel szemben a foglalkoztatott létszám bővítésére csak elenyésző részük, leépítésére viszont döntő többségük számított. Ilyen értelemben tehát a visszafejlesztő cégek csoportja egyfajta „identitászavarban” szenved, hiszen e vállalatok többsége a kinyilvánított stratégia tartalmát lényegében csak az egyik termelési tényező, nevezetesen az élőmunka alkalmazásának visszafogásával azonosítja.

A[z explicit] stratégiával nem rendelkező cégek csoportjáról akár úgy is gondolkodhatunk, hogy ezek inkább csak túlélésre berendezkedett, a vállalkozás fejlődésére vonatkozó tudatos elképzelésekkel nem rendelkező, sodródó szervezetek. Ez a hipotézis azonban a rendelkezésükre álló információk alapján nem igazolható. Értékesítési, foglalkoztatási és beruházási terveik ugyanis hol inkább a stagnáló, hol inkább a stabilizáló vállalkozásokból álló csoport hasonló várakozásaira hasonlítanak. A pusztán túlélésre törekvő, „máról holnapra élő” gazdálkodó szervezeteket tehát nem kitüntetetten ebben a csoportban kell keresnünk.

### Stratégiai térkép

A következőkben felrajzoljuk a lehetséges stratégiatípusok előfordulásai gyakoriságainak „térképét”. A stratégiák megoszlásának „madártávlatú” bemutatásával egyébként az 1. táblázat tanulmányozásakor már találkozhatunk.

Az ötven fő alatti kisvállalkozások stratégiák szerinti összetétele alapján a hat felmérést két



csoportra oszthatjuk. Az időben első három felmérésre az volt a jellemző, hogy az expandáló cégek aránya (41 és 52 % között alakulva) meghaladta a nemzetgazdasági mintaátlagot. A további három felmérés esetében pedig a stagnálók aránya volt nagyobb (31 és 41 % között), míg az expandálóké alacsonyabb, mint a nemzetgazdasági átlag. Eszerint tehát *a kisvállalkozások növekedési kilátásai valamelyest romlottak a tárgyidőszak második felében.*

Az ötven és ötszáz fő között foglalkoztató közepes méretű cégek csoportján belül a növekedési stratégiák szerinti megoszlás nagyjából egészében az átlagosnak megfelelően alakult, tehát ahhoz hasonlóan, mint amit az 1. táblázat mutat.

A nagyvállalatok között mindvégig valamivel nagyobb arányban találtunk expandálásra berendezkedett cégeket (39 és 50 % között, de jellemzően inkább ennek az intervallumnak a felső felében), mint a minták egészében, mégpedig első sorban a stagnálók arányának rovására. *A nagyvállalati szféra ezek szerint „magára talált”, hiszen erőteljesebb növekedési hajlandóság jellemzi, mint a kis- és középvállalkozásokat.*

További érdekesség, hogy a visszafejlesztő cégek legnagyobb arányával a közepes méretű cégek, a felszámolásra készülők legnagyobb arányával pedig általában a kisvállalkozások körében találtunk. Ebben a tekintetben egyébként egyik felmérés sem lógott ki a sorból. Mindez arra utal, hogy a válaszó nagyvállalkozások – ezek szerint – jórészt már átestek a „karcsúsító és feljavító kúrákon”, azaz akik közülük 1994-ig talpon maradtak, azok már megállják a helyüket. Gyorsabb tőkeallokációs mozgásokra a jövőben inkább a kis- és középvállalatok körében lehet majd számítani.

A gazdasági rendszerváltozás korábban megszokott „forgatókönyve”, amely elsősorban a rugalmas, dinamikus és növekedésorientált kisvállalkozásokról, valamint a rugalmatlan, nehézkes, leépülő nagyvállalatokról szólt, némileg módosulóban van. A változás nagysága természetesen nem drámai, és nem is arról van szó, hogy valamiféle nagyvállalati „ellenforradalom” lenne kibontakozóban, csupán egy arra utaló jelzést találtunk, hogy *a szervezeti rendszer stabilizálódóban van, s az egyes gazdálkodók kilátásai között nem elsősorban a vállalati méret a meghatározó.*

*A tulajdonosi szerkezet szerint képzett csoportok* stratégiai összetétele meglehetősen stabilnak bizonyult felméréseink során. Az állami tulajdonosi többségű vállalatok között közel egyfor-

ma arányban találtunk expandálókat és stabilizálókat, átlagos arányuk harminc-harminc % körül mozgott. A stagnáló cégek arányának jellemző értéke húsz %, de megemlítendő, hogy az 1995-ben lefolytatott két vizsgálat során csak mintegy 15 % volt. A visszafejlesztők aránya szinte az összes megkérdezés során ennél a cégcsoportnál volt a legmagasabb (1996 őszén a belföldi magáncégek ebben a tekintetben felzárkóztak az állami vállalkozások mellé), arányuk öt és tíz % között mozgott. Lényegében ugyanez igaz a felszámolást célul kitűző gazdálkodó szervezetekre is, lényegesen kisebb előfordulási gyakoriság mellett. Az 1995. évi őszi felmérés alkalmával a külföldi többségű cégek között majdnem három %-ot ért el a felszámolni kívánók aránya. Ennek a jelenségnek az alacsony elemszám miatt nem tulajdoníthatunk nagy jelentőséget, de arra azért e tény rávilágít, hogy a külföldi tőke is „tévedhet”, s ha ez bekövetkezik, akkor az üzleti tevékenységet a tulajdonosok bizony megszüntetik.

A belföldi magáncégek között is nagyjából megegyező arányban találhatunk expandáló és stagnáló vállalkozásokat, arányaik azonban az állami többségű cégcsoporttal összevetve hullámzóbbnak bizonyult, s a 26–46 % közötti sávban mozgott. A stagnálók aránya is elég hektikus volt, tíz és a huszonöt % között mozgott. Feltűnő, hogy az explicit stratégiával nem rendelkező cégek aránya jellemzően éppen a belföldi többségi magántulajdonosi háttérrel működő gazdálkodó szervezetek esetében a legmagasabb.

*A külföldi többségű vállalkozások mintegy kétharmada expandáló stratégiát követ.* Ezen cégek aránya jellemzően 65–67 % között mozgott, de hatvan % alá egyetlen megkérdezés során sem esett. A stabilizálók aránya is számottevő, 24 és 31 % között alakult. Mindebből már következik, hogy a másik négy – kevésbé növekedésorientált – csoport összesített részesedése egyszer sem érte el a tíz %-ot. A külföldi többségi tulajdonban levő cégek elsöprő többsége tehát terjeszkedik, vagy pedig – saját megítélése szerint – elérte piaci lehetőségeinek határait.

A minták *ágazati csoportosítása* is néhány érdekes következtetés levonására adott alkalmat. Elsőként említendő, hogy az iparvállalatok mind a hat felmérés során nagyjából az átlagosnak megfelelő megoszlásokat mutattak. Ez alól egyetlen kivétel említhető, nevezetesen az, hogy a felszámolást mint stratégiát kitűző cégek döntő része éppen az ipari termelők közül került ki. Egy-egy felmérés erejéig megjelentek ezek között építőipari, kereskedelmi, illetve szállítási és



távközlési cégek, de az ipar dominanciáját e tekintetben nem tudták megtörni. Természetesen ebből a tényből messzemenő következtetések nem vonhatók le, különösen akkor, ha azt is figyelembe vesszük, hogy az iparon belül találkoztunk általában a legmagasabb válaszadási arányokkal.

Az élelmiszergazdasági cégek között lényegében mind a hat felmérés esetében hasonló arányokat tapasztaltunk. Némileg az átlag alatt maradt az expandálók, illetve az átlagost – említésre méltó módon – meghaladta a stagnáló vállalkozások aránya. A visszafejlesztésre és a felszámolásra készülődő cégek között élelmiszergazdaságiakkal nemigen találkozhattunk. (Lényegében az egyetlen kivétel ez alól az 1994. őszi felmérés.)

Az építőiparban az 1995. évi első felmérés kivételével minden felmérés alkalmával az expandáló cégek aránya 8–12 %-kal elmaradt a nemzetgazdasági mintaátlagtól. 1995-tel kezdődően pedig a stabilizálást előírányzó gazdálkodó szervezetek aránya sem érte el az átlagos szintet. Ebben az időszakban, tehát 1995-ben és 1996-ban, a stagnálás volt a „legnépszerűbb“ építőipari középtávú stratégia, nyilvánvaló összefüggésben az ágazat teljesítményének jelentős mértékű visszaesésével. Érdekes, hogy az őszi felmérések alkalmával a visszafejlesztésre készül cégek aránya mindig jelentősen meghaladta a tavaszi felmérés hasonló arányait.

A kereskedelem területén működő vállalkozások stratégiai összetétele a hatból négy felmérés esetében igencsak átlagosnak volt mondható. Az 1994. és 1995. évi tavaszi felmérések során tapasztaltunk az átlagnál nagyobb arányban expanziós törekvéseket, de ezeket a fejleményeket akár a szokásosnak tekinthető év eleji optimizmus „számlájára“ is írhatjuk.

A szállítással és távközléssel foglalkozó cégek között igen alacsony arányban fordulnak elő expandáló cégek, s ezek között is – vélhetőleg – a távközlési vállalkozások vannak túlsúlyban. Az ezt az ágazatot alkotó két alapvető terület fejlődésében és dinamikájában igen jelentős eltérések mutatkoztak, a szállítás teljesítménye a vizsgált időszakban inkább csökkent, mint stagnált, ezzel szemben a távközlés a gazdaság egyik legdinamikusabban fejlődő szegmense volt. (Igaz ugyanakkor az is, hogy az általunk vizsgált mintákban inkább a szállító cégek dominanciája érvényesült.) A stabilizáló és stagnáló cégek aránya viszont lényegesen nagyobb, mint a minta egészében. Megemlítendő továbbá, hogy tárgy-

időszakunk második és harmadik évében a visszafejlesztők aránya az ágazaton belül 1994-hez képest megemelkedett, s így a szállítás s a távközlés is belépett a visszafejlesztők átlagosnál magasabb arányával „büszkélkedő“ ágazatok sorába.

A vállalkozások pénzügyi körülményei alapján képzett csoportok stratégiai összetételének vizsgálatakor számos magától értetődőnek nevezhető, de néhány meglepő mozzanattal is találkozhattunk. Az I. csoportba tartozó cégek között az átlagost meghaladó, mégpedig általában a legmagasabb volt az expandálók aránya, míg a IV. csoportbeli vállalkozások között ugyanez az arány nem érte el az átlagost. Általánosságban elmondható, hogy az expandáló és a stabilizáló stratégia inkább az I. és II., míg a stagnáló és a visszafejlesztő stratégia inkább a III. és IV. csoportbeli cégekre jellemző.

A felszámolás mint „fejlődési“ irány 1996-ban már kizárólag a IV. csoporthoz tartozó cégeket jellemezte, de 1994-ben és 1995-ben ebben a tekintetben olykor nem volt sok a különbség ezen és a másik három csoport között.

A stratégia nélküli cégek arányát tekintve a vizsgálat három éve némi hullámzást mutat. Ennek eredményeként nem mutatható ki érdemi összefüggés a pénzügyi helyzet és az explicit módon kinyilvánított stratégia hiánya között. A jó helyzetű cégek között olykor még magasabb arányban is találtunk stratégia nélküli cégeket, mint a rosszabb helyzetűek között.

### A vállalati preferenciákról

A vállalatok alapvető célja bizonyos fogyasztói igények kielégítése nyereséges működés mellett. Ezt nevezhetjük akár a vállalatok definíció szerinti céljának is, mivel a vállalat fogalmából közvetlenül adódik. Feltételezésünk szerint a vállalatok céljai, törekvései, preferenciái hierarchikusan felépülő rendszert alkotnak. E rendszer jól strukturált abban az értelemben, hogy akár „horizontálisan“, akár „vertikálisan“ dimenzionálható, azaz az egyes dimenziók, rétegek egymástól könnyen elkülöníthetők. Tanulmányunk arra irányul, hogy betekinthessünk a mai magyar vállalatok, vállalkozások célrendszerébe: mit tartanak fontosnak, alapvetőnek, s mit kevésbé a jelenkori cégvezetők. Mielőtt azonban elmerülnénk az empiriában, célszerűnek látszik némi fogalmi tisztázás, az elmélet és a gyakorlat (azaz a vállalati felmérések) viszonyában.<sup>6</sup>

A vállalkozások célstruktúrájának a következőkben két fő dimenzióját különböztetjük meg.



Egyfelől a törekvések időbeni, illetve tartalmi terjedelme (2. ábra), másfelől e preferenciák irányultsága alapján (3. ábra).

A preferenciák időbeni, illetve tartalmi dimenziója mentén a következő célkitűzéseket találjuk.

1. Alapvető cél: lásd fentebb.
2. Küldetés vagy rendeltetési cél: milyen módon, azaz milyen működési elvek alkalmazásával törekedik a vállalat az alapvető cél megvalósítására.
3. Tartós vagy távlati célok: azt írják le, hogy milyen teleologikus cselekvésekre van szükség a rendeltetési cél elérése érdekében.
4. Közvetlen vagy irányítási célok: azon módszerek és technikák, amelyek a távlati célok elérését segítik, s a vállalat életének bizonyos periódusában igen fontosakká, akár valóságos „létkérdésekké” is válhatnak.
5. Operatív vagy működési célok: a közvetlen célok megvalósítását segítő, általában viszonylag rövid ideig „élő” célok.

A vállalati törekvések irányultsága alapján a következő csoportok képezhetők:

1. Funkcionális célok: a vállalati gazdálkodás egy-egy jól körülírható, meghatározott részfunkciókat ellátó területével kapcsolatos törekvések; ezek lehetnek például pénzügyi, termelési, innovációs törekvések.

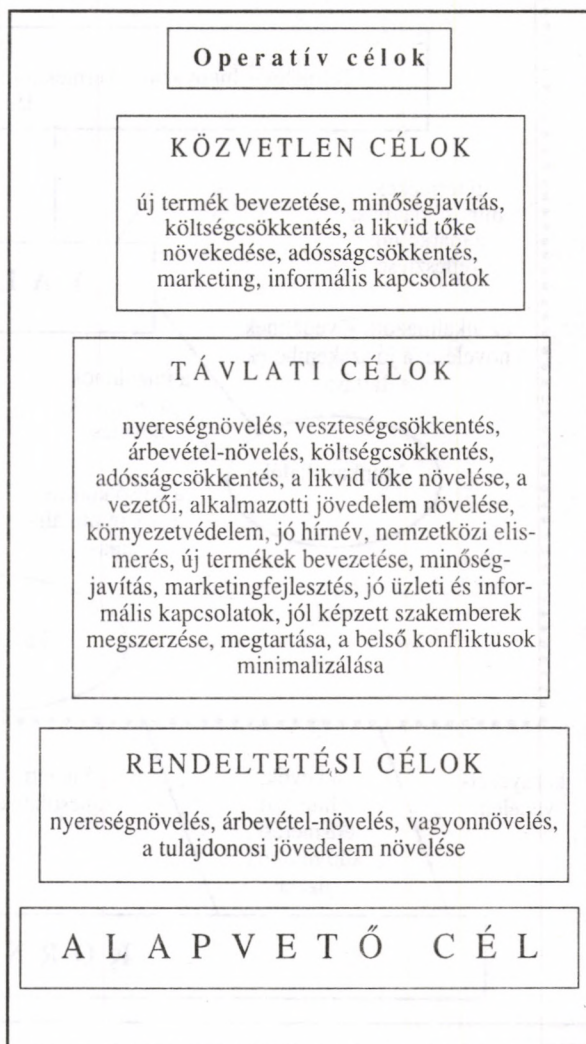
2. A vállalat belső „érintettjeivel” kapcsolatos törekvések: az alkalmazottakhoz, a vezetőkhez, illetve a tulajdonosokhoz kötődő célok.

3. A vállalat működési környezetével kapcsolatos törekvések: ez szerteágazó halmaz, hiszen a vállalat gazdálkodása sok személyre, csoportra, üzleti szervezetre és intézményre hat, illetve ezek visszahatnak magára a vállalkozásra.

A 2. és 3. ábra a fentiekben részletezett két alapvető dimenziót ábrázolja, mégpedig úgy, hogy a felmérések kérdőívein szereplő egyes törekvéseket is elhelyeztük bennük. Ennek legfőbb célja az volt, hogy bemutassuk: a fenti törekvéseket nem teljesen önkényesen vagy ötletszerűen fogalmaztuk meg, hanem ezekkel a preferencialehetőségekkel megpróbáltuk a vállalat belső és külső kapcsolatait, illetőleg a „preferencia-piramis” egyes szintjeit leírni, illetve tartalommal megtölteni.

A 2. ábrán látható, hogy az általunk a vizsgálatba bevont vállalati törekvések jórészt, a „ren-

### A vállalati törekvések időbeni és tartalmi dimenziója

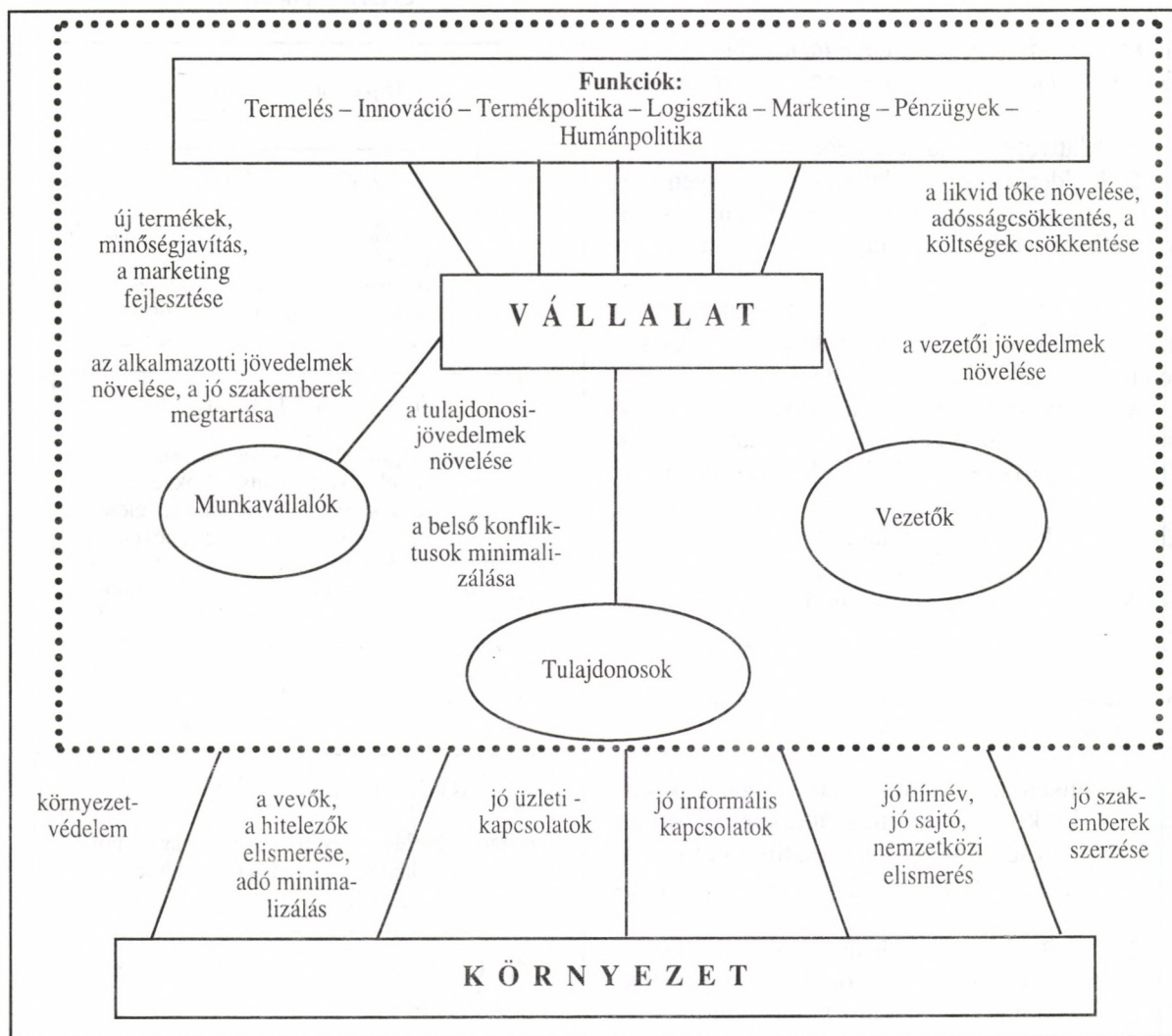


deltetési”, a „távlati”, illetve kisebb részben a „közvetlen” preferenciaszinten helyezkednek el. Mivel a „közvetlen” szinten csak olyan törekvések vannak, amelyek a „távlati” szinten is szerepel(hetné)nek, ezért a továbbiakban ezekre úgy tekintünk, mint tartós, távlati célokra. (Ezzel a feltételezéssel kissé leegyszerűsítjük a „modell”, de jelentős problémákat azért az nem fog okozni.)

Mindazonáltal e fejezet következő két alpontjában nem a fenti dimenziók szerinti csoportosításban tárgyaljuk a vállalati törekvéseket, hanem egy újabb csoportképző ismérvet, illetve dimenziót vezetünk be. Ennek elsődleges oka nem az, hogy a fentiekben leírt dimenziók nem lennének alkalmasak a vállalati törekvések tanulmányozására. Ezek igen plasztikusan írják le a vállalat célstruktúráját, bemutatásuk roppant hasznos volt



## A vállalati törekvések irányultsági dimenziója



a felmérési eredmények értelmezésének szempontjából. Amikor egy újabb csoportosítási szempontot alkalmaztunk a kérdések összeállításakor, illetve az eredmények bemutatásakor, akkor jórészt gyakorlatias szempontok vezéreltek bennünket.

A vállalati törekvéseket tehát – az empirikus adatgyűjtés céljából – két csoportra bontottuk.

◆ A számviteli fogalmakkal leírható, számszerűsíthető vállalati célkitűzéseket a továbbiakban anyagi-gazdasági törekvéseknek fogjuk nevezni. Nem titkoljuk, s ez a 2. ábrából egyébként ki is derül, hogy a vállalkozások rendeltetési céljait ezek körében keressük. Igaz ez még akkor is, ha az összesített, azaz a valamennyi vállalati preferenciát egyszerre bemutató rangsorok első helyén nem feltétlenül ezek közül találunk egyet.

◆ A nem számszerűsíthető, számviteli fogalmakkal nem megfogható célokat *vezetési-szervezési* törekvéseknek nevezzük. Ezek elsősorban a vállalkozás mint elkülönült szervezeti egység, valamint saját működésének belső és külső érintettjei közötti viszony alakítására, illetve a gazdálkodás bizonyos funkcionális szegmenseire irányulnak. Igazából ezek elemzése alapján „derül ki”, hogy a vállalatok nem izolált közegben, hanem a társadalmi, gazdasági folyamatok „kereszt-tüzeiben” tevékenykednek.

E csoportosítással természetesen nem azt kívánjuk sugalmazni, mintha az ezen utóbbi csoportba tartozó törekvések csak másodlagosak, illetve alacsonyabb rendűek lennének a vállalatok szempontjából, hiszen – mint fentebb már kifejtettük – ezek szintén tartós, távlati, teleologikus célkitűzések a vállalkozásoknak. Sőt, bizonyos értelemben, ezeknek a törekvéseknek a tanulmányozása – a jelen magyar gazdaságban – még izgalmasabb is,



hiszen a környezet, illetve a vállalati magatartás átforgalmazása ezek alakulásában még inkább tetten érhető.

### A vezetési-szervezési preferenciákról

A felmérésekben részt vevő cégvezetők vezetési-szervezési törekvéseit, illetve ezek megoszlását – a teljes mintákat figyelembe véve – két szempont szerint közöljük. Először – a 3. táblázatban – az egyes tényezők említési gyakorisága alapján képzett rangsort adjuk közre. A következő oldalon található 4. ábra pedig az egyes törekvésekből – a hasonló említési gyakoriság alapján – képzett csoportokat, találóbb szóval „felhőket“ mutatja be.<sup>7</sup>

(A preferencia-felhők összeállítására azért volt elsősorban szükség, mivel a rangsor-transzformáció elvégzésekor némi információvesztés következett be. Egy arányskála menti elhelyezke-

*A jó üzleti kapcsolatok kiépítése 1995 tavaszától megszakítás nélkül vezeti a vezetés-szervezési preferenciák rangsorát. A termékek, szolgáltatások minőségének javítására vonatkozó törekvés stabil második helyét 1996 őszén átvette a jól képzett szakemberek megszerzése és megtartására irányuló törekvés. A kapott válaszok alapján úgy tűnik, hogy a vállalkozások egyre nagyobb hányada ismerte fel a jó üzleti kapcsolatok mint legfőbb preferencia mellett a humán tőke szerepét is a gazdálkodás gyakorlatában.*

A listák közepéről három tényezőt emelünk ki. A jó hírnév, jó sajtó, elismert goodwill fontossága szinte mindvégig stabilan alakult, úgy tűnik, hogy ez a törekvés nagyjából-egészében a „helyén van“. A piaci munka, a marketing fejlesztése rendre megelőzi az új termékek, szolgáltatások meghonosítását, ami arra utal, hogy a vállalatok még mindig inkább azt akarják eladni,

3. táblázat

A vezetési-szervezési törekvések (preferenciák) rangsorai  
(az összes válaszadót figyelembe véve)

	1994		1995		1996	
	tavaszi	ősz	tavaszi	ősz	tavaszi	ősz
a vevők elégedettségének kivívása	1.	–	–	–	–	–
jó üzleti kapcsolatok kiépítése	2.	2.	1.	1.	1.	1.
jól képzett szakemberek megszerzése, megtartása	3.	3.	4.	3.	3.	2.
jó hírnév, jó sajtó	4.	5.	6.	6.	6.	5.
nemzetközi elismerés kivívása	5.	7.	7.	8.	8.	10.
a vállalatban belüli konfliktusok minimalizálása	6.	–	–	–	–	7.
a hitelezők elismerésének kivívása	7.	–	–	–	–	–
új termékek, technológiák meghonosítása	–	4.	5.	5.	5.	6.
jó informális kapcsolatok kiépítése	–	6.	8.	7.	7.	8.
környezetvédelmi szempontok érvényesítése	–	8.	–	–	–	9.
a termékek, szolgáltatások minőségének javítása	–	1.	2.	2.	2.	3.
a piaci munka, a marketing fejlesztése	–	–	3.	4.	4.	4.

Megjegyzés: Itt és a továbbiakban is az egyes tényezők említési gyakoriságai alapján képeztük a rangsorokat.

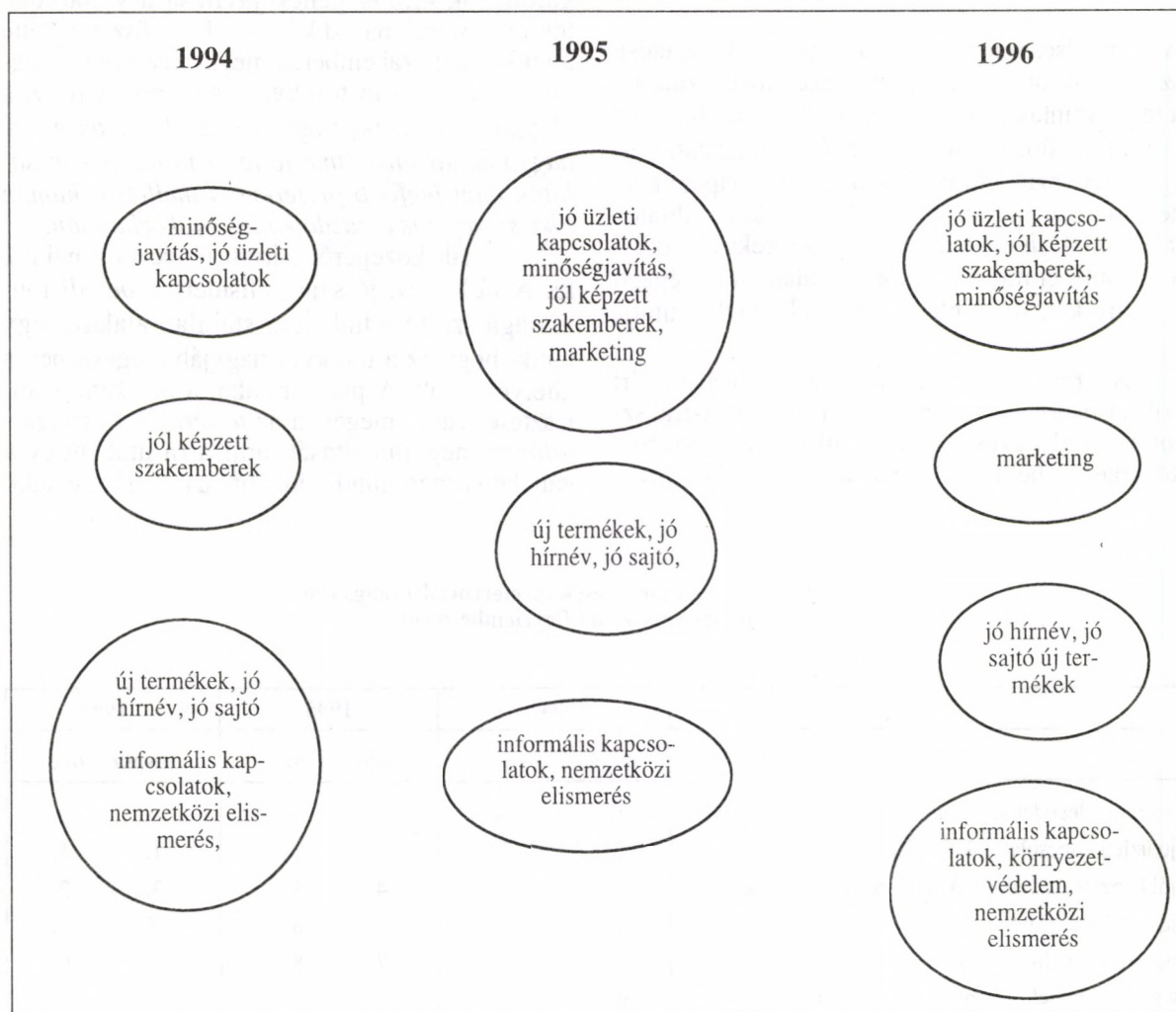
déssel jellemezhető adathalmazt ugyanis egy intervallumskálának megfelelően rendeztünk el.)

A vezetési-szervezési törekvések megoszlását tanulmányozva megállapítható, hogy a listák felső, középső és alsó részei elég jól elkülöníthetőek. A tárgyidőszak alatt nem történt sok érdemi, drámai helyzetváltozás, különösen az egyes „felhők“ közötti mozgások voltak ritkák.

amit megtermeltek, mintsem hogy olyan termékeket termeljenek, ami eladható. A meglevő termékek, szolgáltatások minőségének javítását a vállalatok rendre fontosabbnak ítélték, mint az új termékek, új technológiák kifejlesztését. Felmérésünk egyéb kérdéseire válaszolva a vállalatok többsége 1996-ban annak a véleményének adott hangot, miszerint a fejlett országokhoz vi-



## A vezetési-szervezési preferenciák „felhői“



szonyítva sem a termékek és szolgáltatások korszerűségében, sem azok minőségében nem akkora a lemaradásuk, mint a marketing színvonalában. Ez némileg ellentmond annak a ténynek, miszerint a minőség javítására vonatkozó törekvés a preferencia-rangsorokban rendre jóval megelőzi a marketing fejlesztését.

A rangsorok alján az informális kapcsolatok kiépítése, a nemzetközi elismerés kivívása, illetve a környezetvédelmi szempontok érvényesítése található. Ez természetesen nem azt jelenti, hogy a vállalatok, vállalkozások számára ezek egyáltalán nem volnának fontosak. Vegyük figyelembe, hogy a vállalatok jelentős része csak a belföldi piacon érdekelt, továbbá azt is, hogy a környezet védelmével kapcsolatos igények és teendők nem egyforma súllyal esnek latba a különböző tevékenységeket végző gazdálkodóknál.

A továbbiakban sorra vesszük a vezetési-szervezési törekvéseket aszerint, hogy miként alakult „népszerűségük“ az egyes válaszadói körökben.

A jó üzleti kapcsolatok kiépítése a felmérések többségében a legfontosabb preferenciának bizonyult. Ez szinte minden általunk vizsgált cégcsoportról elmondható. Egy lényeges kivétel azonban a vállalati méret szerinti csoportosítás. A *jó üzleti kapcsolatok kiépítése* – és már itt tegyük hozzá: az informális kapcsolatok – ugyanis *a kisvállalkozások számára mindvégig jóval fontosabbnak bizonyult, mint az ötszáz fő feletti foglalkoztató nagyvállalatok számára*. Mindez nagyon is érthető, hiszen a kisvállalkozások, általában alacsony piaci részesedésük, illetve gyengébb alkupozíciók okán jóval inkább rá vannak utalva üzleti partnereikre, sok esetben nem csak



prosperálásuknak, hanem pusztá fennmaradásuknak is elengedhetetlen feltétele a szállítói és vevői körrel való hatékony kapcsolattartás. Másfelől, ha egy kisvállalkozás tönkre megy, nem hagy jelentős piaci űrt maga után, s ha hagy is valamikor, azt általában gyorsan betöltik más vállalkozások. A nagyvállalatok ezzel szemben jelentős gazdasági potenciáljuk, illetve erős alku-pozíciójuk miatt a vevői, beszállítói, hitelezői körhöz más módon viszonyulnak, illetve ezek a körök is nyilván nagyobb respektet tanúsítanak irányukban. Megemlítjük még, hogy *az építőipari és a kereskedelmi cégek még az átlagosnál is nagyobb fontosságot tulajdonítottak a jó üzleti kapcsolatoknak.*

*A jól képzett szakemberek megszerzése és megtartása mint vállalati preferencia „karrierje” felméréseink során – az idő előrehaladtával csaknem párhuzamosan – egyre izmosodott.* Mindez abban is megmutatkozik, hogy az 1994-es, illetve az 1995. évi első felmérések alkalmával az expandáló és stabilizáló középtávú fejlesztési stratégiát magukénak valló cégek csoportja még lényegesen nagyobb jelentőséget tulajdonított ennek a törekvésnek, mint a stagnáló, a visszafejlesztő és az explicit stratégia nélküli cégek csoportjai. 1996-ban azután már nem mutatható ki érdemleges különbség ebben a tekintetben a középtávú stratégia alapján képzett cégcsoportok között; ebben a tekintetben tehát a nem igazán növekedésorientált vállalkozások is felzárkóztak. Mindemellett az is igaz, hogy a válaszadó ötszáz fő felett foglalkoztató gazdálkodó szervezetek a jó szakemberek megszerzését és megtartását az átlagosnál rendre hátrébb sorolták a preferencia-rangsorban. Ugyanakkor az építőiparban és a szolgáltatások területén – éppen ellenkezőleg – ezt a tényezőt az átlagosnál is nagyobb jelentőségűnek ítélték a válaszadók.

*A meglévő termékek és szolgáltatások minőségének javítása* mindvégig előkelő helyet vívott ki magának a vállalati preferencia-rangsorokban. *Az állami többségi tulajdonú, illetve a nagyvállalatok általában ennek a törekvésnek adtak feltétlen elsőbbséget.* (Ez a tényező öt felmérés kérdőívén szerepelt, ebből négyszer az első, egyszer pedig a második helyen állt az említett cégcsoportok rangsorában.) A kisvállalkozások sokkal elégedettebbek voltak az általuk piacra vitt termékek és szolgáltatások minőségével, saját rangsoraikban az átlagoshoz képest rendre egy-két pozícióval hátrébb helyezték ezt a célkitűzést. Ugyanez igaz az építőipari és még inkább a kereskedelmi vállalkozásokra is.

*A piaci munka, a marketing fejlesztése a vállalati méret növekedésével párhuzamosan egyre fontosabb a válaszadók számára.* Ugyanakkor azt is meg kell állapítanunk, hogy ez a különbség egyre csökkent az egymást követő felmérések folyamán, mégpedig olyannyira, hogy az 1996. évi második felmérésre teljesen el is enyészett. Tehát a kis- és középvállalkozások is egyre fokozódó mértékben várják a piackutatási módszerek alkalmazásának fejlesztésétől üzleti pozícióik javítását.

*A jó hírnév, jó sajtó, elismert goodwill kialakítására és fenntartására való törekvés leginkább a nagyvállalatokra, legkevésbé pedig a kisvállalkozásokra jellemző,* habár a különbség ebben a tekintetben nem akkora, hogy érdemes lenne túlhangsúlyozni. Az egyes nemzetgazdasági ágakat vizsgálva viszont feltűnő, hogy a szállításban és távközlésben érdekelt cégek mindvégig igen fontosnak tartották ezt a tényezőt, olykor két-három hellyel is előbbre helyezték saját rangsorukban az átlagoshoz képest.

*Az új termékek és technológiák bevezetése, meghonosítása* a felmérés három éve során végig a középmezőnyben, jóval a már meglévő termékek minőségének javítása mögött volt található. A megújulási hajlam – a vállalati méretet tekintve – legkevésbé a nagyvállalatok „szívügye”, ami azért is igen érdekes jelenség, mivel a fejlett országokban az innováció egyik, ha nem a legfontosabb terepe éppen a nagyvállalati szektor. A külföldi többségi tulajdonú vállalkozások a tárgyidőszak elején még jelentékenyebb innovatív hajlamról tettek tanúbizonyságot, de az idő előrehaladtával fokozatosan beleszürkültek a hazai mezőnybe. Ennek hátterében az is meghúzódhat, hogy ezek a cégek az önálló termékfejlesztés helyett inkább a külföldi anyavállalatok termékeit és technológiáját veszik át, s a hazai K+F-kapacitásaikat ezzel párhuzamosan egyszerűen leépítik. Az inovációs törekvések a legerősebbek az iparban, ezzel szemben az építőiparban, a kereskedelemben, illetve a szállítás és távközlésben (mégpedig vélhetően inkább a szállításban) csak kevéssé vannak jelen. Az expandáló középtávú stratégiát alkalmazó cégek főlénye ezen a területen igen jelentős, s még némileg fokozódott is, ami arra utal, hogy a piaci expanzió és az innováció kapcsolódása az idő előrehaladtával egyre inkább erősödik. Másképpen fogalmazva: *igazi expanzióra inkább csak az innovatív vállalkozások lehetnek képesek.*

A vállalaton belüli konfliktusok – a válaszok tanúsága szerint – legkevésbé a külföldi többségű



cégek menedzsereit zavarja, ennek minimalizálására ugyanis éppen ezek a vállalkozások törekednek a legkevésbé, illetve az is előfordulhat, hogy a jól szervezett vállalkozások esetében eleve kevesebb konfliktus fordul elő. A másik póluson a mező- és erdőgazdálkodással foglalkozó termelők találhatók, ezek tartják a legfontosabbnak a szóban forgó törekvést.

A jó informális kapcsolatok kiépítésére és fenntartására vonatkozó törekvések általában nem túl erősek. Habár nyilvánvalóan hálás vitatéma lenne annak körüljárása, hogy a vállalatok értékelése egyrészt teljesen őszinte-e, másrészt, hogy a kapott említési gyakoriságok nagysága nem riasztó-e. Azt mindenesetre tényként rögzíthetjük, hogy *leginkább a belföldi magántulajdonosok által uralt, illetve az építőipari, valamint a mező- és erdőgazdasági (mégpedig főként a kis-) vállalkozások mutatják a legnagyobb hajlandóságot az informális kapcsolatok ápolására.* Ez nagyjából visszaigazolja a köztudatban élő képet, miszerint – többek között – ezek a szektorok a fekete- és a szürkegazdaság, valamint – elsősorban az építőipar vonatkozásában – a gazdasági korrupció melegágyai.

A környezetvédelmi szempontok érvényesítése Magyarországon még alig fontos, igazából csak az ötszáz fő felett foglalkoztató nagy-, illetve az állami többségű vállalkozások preferenciasorrendjében került az átlagosnál előrébb. Az egyes nemzetgazdasági ágakat tekintve pedig az ipari termelők bizonyultak a leginkább nyitottnak e tényező felé.

A nemzetközi elismerés kivívása nyilván csak a külföldön valamilyen formában érdekelt vállalkozások preferenciái között kap helyet.<sup>8</sup> Az *expansziós stratégia alapján működő cégek a hat felmérés közül négyszer az említési gyakoriság tekintetében legalább kétszer olyan fontosnak ítélték ezt a tényezőt, mint a többi vállalkozói csoport.*<sup>9</sup> A külföldi többségű cégek a preferencia-rangsorban csak olykor helyezték e tényezőt az átlaghoz képest előbbre, de az említés gyakoriságát tekintve ezek is kiemelkedtek a mezőnyből. A nemzetgazdasági ágak közül egyik sem értékelte jelentősen alul vagy túl a nemzetközi elismerésre való törekvést a többiekhez képest.

### Az anyagi-gazdasági preferenciákról

Az anyagi törekvéseket azért „tereltük” egy csoportba, mert ezáltal a kérdőívek kitöltői számára könnyen kezelhető definíciókkal szolgálhattunk. Az a tény, miszerint e preferenciacsald tagjai

egyaránt számveteli fogalmakra vonatkozó, egyszerűen számszerűsíthető célkitűzéseket fogalmaznak meg, még nem jelenti azt, hogy minden szempontból teljesen egyneműek. Ezzel kapcsolatosan emlékeztetünk a 2. ábrán már bemutatott dimenzionálásra.

Az anyagi-gazdasági törekvéseket tehát két csoportra oszthatjuk aszerint, hogy a vállalat rendeltetési céljainak definícióját rájuk lehet-e illeszteni, vagy pedig nem. Ez az elméleti megkülönböztetés azért is lényeges, mivel – ahogy azt majd a felmérési eredmények bemutatásakor látni fogjuk – ezen kettéosztás a vállalati válaszadókat egyáltalán nem befolyásolta abban a tekintetben, hogy az ebbe vagy az abba a csoportba tartozó törekvéseket előbbre vagy hátrább rangsorolják. Más szóval arra szeretnénk a figyelmet felhívni, hogy ne lepődjünk meg akkor sem, ha egy „alacsonyabb rendű” törekvést a válaszadók nagyobb hányada preferál, mint egy „magasabb rendű” célkitűzést. Ezek után végezzük el a már beharangozott csoportosítást.

Még mielőtt rátérnénk a felmérési eredmények ismertetésére, engedessék meg még egy módszertani jellegű megjegyzés. Az anyagi törekvések definíálásakor minden esetben bizonyos tételek csökkentésére, illetve növelésére hivatkozunk. Ez alatt pontosan azt értjük, amit mondtunk. Tehát nem teszünk különbséget aszerint, hogy bármelyik

Lehetséges rendeltetési célok:	„Legfeljebb” tartós célok:
<ul style="list-style-type: none"> <li>– a nyereség növelése</li> <li>– a vállalati vagyon növelése</li> <li>– az árbevétel növelése</li> <li>– a vállalat belső érintettjei jövedelmének növelése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– a veszteség csökkentése</li> <li>– a költségek csökkentése</li> <li>– a vállalati adósságállomány csökkentése</li> <li>– a likvid tőke növelése</li> <li>– a fizetendő adó minimalizálása.</li> </ul>

tényező esetében a döntéshozók optimalizálásra vagy pedig „csak” megelégedésre, azaz egy előre meghatározott, kielégítőnek nevezhető színvonal elérésére törekednek-e.<sup>10</sup>

Amint az a 4. táblázatból kiderül, a *nyereség növelése* 1994-ben és 1995-ben is szilárdan ült a trónon, de 1996-ban már át kellett adnia a helyét a *költségek csökkentésének*, sőt a profitmotívumot még az árbevétel növelésére irányuló törekvés is – éppen hogy, de – megelőzte. A *költséggazdálkodás javítását megcélzó vállalkozói szándékok igen erős – és tartós tendenciájú – növekedése nyilvánvalóan nem lehet a véletlen műve.* A preferenciaszerkezet ilyenén változása



**Az anyagi-gazdasági törekvések rangsorai**  
(az összes válaszadót figyelembe véve)

	1994		1995		1996	
	tavaszi	ősz	tavaszi	ősz	tavaszi	ősz
a nyereség növelése	1.	1.	1.	1.	3.	3.
az árbevétel növelése	2.	2.	3.	3.	2.	2.
a likvid tőke növelése	3.	3.	5.	4.	4.	5.
az adósságállomány csökkentése	4.	5.	6.	8.	7.	7.
az alkalmazottak jövedelmének növelése	5.	6.	4.	6.	–	4.
a vállalati vagyon növelése	6.	7.	7.	5.	5.	6.
a veszteség csökkentése	7.	8.	8.	7.	–	8.
a tulajdonosok jövedelmének növelése	8.	9.	9.	9.	–	–
a fizetendő adó minimalizálása	9.	–	–	–	6.	9.
a vezetők jövedelmének növelése	10.	10.	10.	10.	–	–
a költségek csökkentése	–	4.	2.	2.	1.	1.

sokkal inkább azzal lehet összefüggésben, hogy a magyar gazdaságban 1995-ben és 1996-ban kibontakozó stabilizációs gazdaságpolitika a vállalkozások jelentős részének számottevően korlátozta a növekedési, eladásbővítési perspektíváit. Mivel – ezek szerint – a bevételi oldal bővítésének effektív akadályai vannak, a vállalkozások többsége megpróbálja mindezt a költségek lefaragásával ellensúlyozni. (Nézetünk szerint ennek az értelmezésnek az sem mond igazán ellent, hogy ez idő alatt az árbevétel növelésére irányuló törekvés is némileg erősödött.)

A költségek szerepének felértékelődése láthatóan nemigen érintette a vállalkozások alapvető törekvéseinek (rendeltetési céljainak) a szerkezetét, a válaszadó gazdálkodó szervezetek többsége „tankönyvi” vállalatként viselkedik, s első-

sorban a nyereség, illetve az árbevétel növelésére törekedik. Ezt a jelenséget jól illusztrálja az 5. táblázat, amely azt mutatja be, hogy az egyes felmérések során melyik anyagi törekvést milyen arányban rangsoroltak a válaszadók az első helyre.

Még inkább világossá válik ez, ha azt is figyelembe vesszük, hogy az 1996. évi második felmérés alkalmával azoknak a válaszadóknak, akik a költségek csökkentését tették az első helyre, majdnem egyharmada-egyharmada helyezte a nyereség, illetve az árbevétel növelését a második helyre.

Fontos fejleménynek tartjuk továbbá azt is, hogy a likvid tőke növelésére, illetve a vállalati adósságállomány csökkentésére vonatkozó törekvések szerepe csökkent a vizsgálatok során eltelt idő alatt. A magyar gazdaságot a kilencvenes

5. táblázat

**Az elsődleges anyagi-gazdasági törekvések megoszlása<sup>11</sup>**  
(az összes válaszadót figyelembe véve)

	1994	1995		1996	
	ősz	tavaszi	ősz	tavaszi	ősz
A nyereség növelése	41.0	39.1	41.5	44.1	21.6
Az árbevétel növelése	25.0	19.2	20.8	20.8	20.6
A vállalati vagyon növelése	6.3	6.5	7.3	5.0	3.7
A belső „érintettek” jövedelmének növelése <sup>12</sup>	3.2	5.0	4.0	***	2.1
Egyebek	24.5	30.2	26.4	30.1	52.0
Összesen	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0



évek elején jellemző erőteljes likviditási válság intenzitásának csökkenését tehát a válaszadóktól kapott jelzések visszaigazolják.

(Az egyes anyagi-gazdasági törekvéseket egyébként azért nem rendeztük az említési gyakoriságok alapján „felhőkbe“, mert ezek a vezetési-szervezési törekvésekhez képest számottevően „változékonyabbaknak“ bizonyultak, azaz az egyes tényezők említési arányai felmérésről-felmérésre elég hektikusan alakultak még akkor is, ha ez a rangsorokat bemutató 4. táblázatból esetleg nem is derülne ki egyértelműen.)

A továbbiakban először az alapvető, azaz rendeltetési célokként is szóba jöhető, majd a „legfeljebb“ tartós célokként felfogható vállalati törekvéseket tesszük görcső alá.

A nyereség, illetve az árbevétel növelésére törekedő cégek arányai az egyes felmérések során eléggé hasonlóan alakultak. Némileg más helyzettel találkozunk, ha az elsődleges törekvések szerkezetét vizsgáljuk. Eszerint ugyanis az első öt felmérés során a nyereségnövelők aránya csaknem a kétszerese volt az árbevétel-növelőknek, míg az 1996. évi második felmérés során ezek az arányok lényegében kiegyenlítődték.

*A nyereség és az árbevétel növelésére való törekvés intenzitása tekintetében sem az ágazati, sem a tulajdonosi, sem a vállalati méretszerkezet vizsgálata nem tárt fel érdemi különbségeket.* Ezek a törekvések, célok motiválják tehát a cégek döntő többségét a teljes magyar nemzetgazdaságban.

A hat felmérés közül ötször az *expandáló középtávú stratégiával rendelkező cégek említették a leggyakrabban a nyereség növelésére irányuló törekvést*, míg a visszafejlesztők és a stratégia nélküliek lényegesen ritkábban. Az *árbevétel növelését célul kitűzők aránya tekintetében is az expandálók és a stabilizálók emelkednek ki a mezőnyből*, mégpedig az expandálók kissé erőteljesebben.

*A vállalati vagyon növelésére irányuló törekvés legintenzívebben a kisvállalkozások körében volt tapasztalható.* Az állami többségű vállalatok a vizsgálat első két évében ezirányú elkötelezettségüket az átlagosnál szerényebb mértékben jelezték, de 1996-ban ezt a különbséget már nem tapasztaltuk. A pénzügyi helyzet szerint képzett csoportok tekintetében a differencia már markánsabb. Az I. és II. csoportokba tartozó cégek között jóval nagyobb arányban találtunk vagyon növelésre törekvő cégeket, mint a III. és IV. csoportban. A nyereségesen és veszteségesen működő cégek között hasonló különbség mutat-

ható ki. Az expandálók és stabilizálók is jóval inkább hajlamosak a vagyonfelhalmozásra, mint akár a stagnálók, akár a visszafejlesztők, akár az explicit stratégiával nem rendelkezők.

A vállalat belső „érintettjei“ (tehát az alkalmazottak, a tulajdonosok és a vezetők) jövedelmének növelése lényeges preferenciának bizonyult még akkor is, ha alapvető célként való kitűzését csak igen kevés válaszadó jelezte.

A munkavállalók, az alkalmazottak jövedelmének növelése tekintetében a leginkább „szűkmarkúnak“ a nagyvállalatok bizonyultak, ezek ugyanis – az átlaghoz képest – rendszeresen egy-két pozícióval hátrébb sorolták az erre irányuló törekvést saját preferencia-rangsoraikban. A másik póluson a szállítási és távközlési cégek találhatóak. Ezek preferenciaskáláján az első három felmérés alkalmával kétszer az első, egyszer a második helyet szerezte meg e törekvés, az ezután végzett felvételekkor viszont már visszacsúszott az átlagosnak megfelelő helyre.

Az alkalmazotti jövedelem növelésére sokkal inkább a nyereséges, mint a veszteséges cégek hajlandóak. A vállalkozások pénzügyi helyzete is jelentősen befolyásolja ezt a törekvést, hiszen az e dimenzió alapján képzett vállalkozói körök adatait tanulmányozva megállapítható: minél kedvezőbb egy cégcsoport helyzete, az ide tartozó gazdálkodók annál nagyobb arányban törekednek az alkalmazotti jövedelem növelésére. Az alkalmazott középtávú stratégia alapján képzett csoportok esetében feltűnő, hogy leginkább a stabilizáló cégek törekednek erre, s az expandálókat még a stagnálók is megelőzik ebben a vonatkozásban. Az expanzió tőkeszükséglete tehát effektíven korlátozza a jövedelem-kibocsátási szándékokat.

*A tulajdonosok jövedelmének növelését – elég stabilan – a vállalkozások mintegy egytizede tűzte ki céljául, ami a tulajdonosi kontroll „erősségét“ jól minősíti.* Két vállalkozói kör azonban kiemelkedő, mégpedig a szolgáltatással foglalkozó, illetve a külföldi többségi tulajdonú cégek. Ezek ugyanis az átlaghoz képest rendszeresen egy-két pozícióval előbbre sorolták e tényezőt saját preferencia-rangsoraikban. Magától értetődőnek tűnik, de azért megemlítjük, hogy a tulajdonosi jövedelem növelésére irányuló törekvés, némileg hasonlóan az alkalmazotti jövedelem-növelésére vonatkozó célkitűzésekhez, jórészt csak a nyereségesen működő cégekre jellemző, a veszteséges vállalatok nemigen gondol[hat]nak erre.



A válaszok tanúsága szerint – némileg meglepő módon – a vezetők jövedelmének alakulása még a tulajdonosok jövedemenél is kevésbé fontos. A vezetői jövedelem növelését ugyanis csak elenyésző arányban (átlagosan egy és három % között) említették a válaszadók. Érdekes viszont, hogy a nyereséges és veszteséges cégek között e tekintetben nincs sok különbség.

(A helyzet – nézetünk szerint – ennyire azért nem sötét a menedzsment szempontjából. Az 1996. évi második felmérés során, amikor az alkalmazottak és a munkaadók jövedelmének növelésére irányuló törekvéseket összevontuk, az említési gyakoriság jelentősen megnőtt az egy évvel korábbi felméréshez viszonyítva annak ellenére, hogy ez utóbbi felmérés kérdőívén három, míg a korábbi öt törekvést lehetett megjelölni.)

*Az 1996. őszi felmérés eredményei alapján az elsődlegesen a nyereség, az árbevétel, a vállalati vagyon, illetve a belső „érintettek” jövedelmének növelésére törekvő cégek viselkedésének néhány említésre érdemes vonatkozása a következő:*

– Sem az árbevételi, sem a munkavállalók jövedelmére vonatkozó tervek között sincs nagy különbség az egyes csoportok között. Másként van ez a beruházási kiadások esetében, ezen a területen ugyanis a jövedelemnövelők szignifikánsan elmaradnak a másik három csoport mögött.

– Ugyancsak a jövedelemnövelők panaszkodnak leginkább – a termelés és szolgáltatás bővítésének korlátozó tényezői között – termékeik és szolgáltatásaik gyenge versenyképességére, a meglévő kapacitások alacsony műszaki színvonalára, illetve a tőkehiányra és a forrásbevonás kedvezőtlen feltételeire is, valamint itt tapasztalható legnagyobb arányban a tulajdonosi és szervezeti bizonytalanság is.

– A versenyképesség és korszerűség javítására irányuló tervezett lépések vizsgálata a következő eredményeket hozta. A legnagyobb innovatív hajlamról a nyereség- és árbevétel-növelők tettek tanúbizonyságot, s ugyancsak ezek az élenjáró csoportok a marketing eszköztárának alkalmazásában is.

➤ Az elsődleges törekvések és a középtávú fejlesztési stratégia összefüggéseit a 6. táblázat szemlélteti.

➤ Az elsődleges törekvések alapján képzett csoportok és az összes anyagi törekvés összefüggését pedig a következők jellemzik. (7. táblázat)

➤ Mindezek alapján megállapítható, hogy az elsősorban a belső „érintettek” jövedelmének növelésére törekedő cégek jócskán kilógnak a sorból, ezek sokkal inkább pusztá túlélésre, mint sikerre törekvő vállalkozások.

6. táblázat

**Az elsődleges anyagi törekvések és a középtávú stratégiák megoszlása (1996 őszi)**

(százalék)

	nyereség-növelők	árbevétel-növelők	vagyon-növelők	jövedelem-növelők
expandál	48.8	46.6	33.3	16.7
stabilizál	39.2	32.2	61.9	41.7
stagnál	8.0	18.6	0.0	25.0
visszafejleszt	3.2	0.8	0.0	0.0
felszámol	0.0	0.0	0.0	0.0
nincs stratégiája	0.8	1.7	4.8	16.7
<i>Összesen</i>	<i>100.0</i>	<i>100.0</i>	<i>100.0</i>	<i>100.0</i>

Az ezután következő törekvések ugyan nem lehetnek a vállalati működés fundamentális céljai, de az nagyon is elképzelhető, hogy olyan tényezőkre irányulnak, amelyek a vállalat életének egy-egy szakaszában döntőnek bizonyulhatnak; akár a vállalkozás léte vagy nem-léte is rajtuk múlhat. Nyilvánvaló, hogy ilyen szituációban a vállalkozások nem definíciós megfontolásokat fognak követni, hanem azokra a preferenciákra fognak szavazni, amelyeket valóban lényegesnek tartanak. Ezek a szituációk nem feltétlenül csak valamiféle külső sokkhatások eredményei lehetnek. (Ilyeneket egyébként a magyar gazdaság szereplői jócskán átéltek az elmúlt esztendőben.) Gondoljunk arra, hogy a vállalatok fejlődése, életciklusa során az egyes fejlődési szakaszok eltérő feltételek között zajlanak, s eltérő kihívásoknak is kell megfelelniük.<sup>14</sup>

A költségek csökkentése, ahogy fentebb már hangsúlyoztuk, szédületes „karriert” futott be. Ebben a tekintetben nem mutatható ki érdemi különbség sem a tulajdonosi háttér, sem a foglalkoztatott létszám, sem az ágazathoz való tartozás alapján képzett vállalkozói csoportok attitűdjében. Érdekes viszont, hogy a cégek értékesítési kilátásai, valamint a költségcsökkentésre vonatkozó törekvés intenzitása között elég szoros az



**Az összes anyagi-gazdasági törekvés megoszlása  
az elsődleges anyagi törekvés szerint<sup>13</sup>  
(1996 ősz)**

7. táblázat

(százalék)

	nyereség- növelők	árbevétel- növelők	vagyon- növelők	jövedelem- növelők
a költségek csökkentése	42.5	50.4	27.3	25.0
a nyereség növelése	100.0	33.1	36.4	50.0
a veszteség csökkentése	1.6	5.8	4.5	0.0
az árbevétel növelése	37.0	100.0	18.2	33.3
a vállalati vagyon növelése	29.1	14.9	100.0	33.3
a munkavállalók, munkaadók jövedelmének növelése	41.7	42.1	63.6	100.0
a fizetendő adó minimalizálása	5.5	9.9	9.1	41.7
a likvid tőke növelése	24.4	19.8	27.3	8.3
a vállalati adósságállomány csökkentése	15.0	13.2	13.6	8.3
<i>Összesen</i>	<i>296.9</i>	<i>289.3</i>	<i>300.0</i>	<i>300.0</i>

összefüggés. Például az 1996-os felmérések során a nettó árbevételük folyó áras csökkenésére számító cégek között jóval nagyobb arányban törekedtek költség-racionalizálásra, mint a bevételeik növekedését valószínűsíthető vállalkozások. (A költségcsökkentést megcélzó cégek arányát tekintve a különbség e két csoport között mintegy húsz százalék volt.) Ez a tény jól alátámasztja a költséggazdálkodás szerepének felértékelődéséről fentebb kifejtetteket.

A veszteség csökkentésére törekedő vállalkozások általában nem sorolhatók a „tankönyvi“ kategóriába, hiszen ezek a jövedelmezőségre nem mint alapvető motívumra, hanem csak mint egyfajta „peremfeltételre“ tekintenek. Természetesen nem zárhatjuk ki azt az esetet sem, hogy ezeknek a vállalatoknak is alapvető célja a hosszú távú profit-, árbevétel- vagy vagyonmaximalizálás, de gazdálkodásuk körülményei és feltételei miatt egyelőre csak a veszteségcsökkentésre „mernek“ gondolni. Akárhogy is van, az bizonyos, hogy az állami többségű cégek rangsorában 1994-ben és 1995-ben két-három hellyel, 1996-ban pedig egy-egy hellyel lett előbbre sorolva ez a törekvés, mint a minták összesített rangsorában. A cégek pénzügyi helyzete alapján képzett I. és II. csoportra e törekvés alig volt jellemző, a III. és IV. csoport vállalataira viszont annál inkább.

A likvid tőke növelése 1994-ben még „dobogós“ preferenciának bizonyult, 1995-ben és 1996-ban pedig már csak a középmezőnyben foglalt helyet. Mindamellet az erre irányuló

törekvés elég elterjedt; amikor öt tényezőt lehetett megjelölni a kérdőívben, a válaszadók fele „bevallotta“, hogy a likviditás fenntartása, pontosabban a likviditási helyzet javítása fontos vállalati preferencia. Az átlagosnál rendszeresen kisebb jelentőségűnek ítélték azt a törekvést a szállítás és távközlés, valamint a szolgáltatások területén tevékenykedő vállalkozások. Az élelmiszer-gazdasági cégek az első három felvétel alkalmával fontosabbnak, azután jó részt az átlagosnak megfelelőnek minősítették a likviditás szerepét. E tekintetben a nyereséges és veszteséges cégek, valamint a str

tégiai csoportok között sem mutatkozott érdemi különbség. Megállapítható tehát, hogy tárgyidőszakunkban a likviditási preferencia jelentősége a gazdaság legtöbb szegmensében szinte azonos mértékben volt kimutatható.

A vállalati adósságállomány csökkentésének jelentősége – a kapott válaszok tanúsága szerint – a vizsgálat három évében visszaeső tendenciát mutatott. Az erre a törekvésre különösen fogékony gazdasági szegmensek elég jól körülírhatók, mivel ebben a tekintetben az egyes felmérések során elég stabil képekhez jutottunk. A hat felmérés közül ötször az állami többségű vállalkozások számára, míg a hatból hatszor az ötszáz fő feletti vállalkozások számára az átlagoshoz képest fontosabbnak bizonyult ez a törekvés, habár 1996-ban már az ötven és ötszáz fő között foglalkoztató középvállalatok is felzárkóztak a nagyvállalatok mellé ebben a tekintetben. A nemzetgazdasági ágak közül az ipari és élelmiszer-gazdasági termelők szenvedtek leginkább az eladósodottság következményeitől, legalábbis erre enged következtetni az a tény, miszerint az ezeken a területeken tevékenykedő termelők számoltak be a leggyakrabban az adósságállomány csökkentésére irányuló törekvésekről.

A veszteségesen gazdálkodó cégek körében e tényező jóval erősebben jelentkezett, mint a nyereségesen gazdálkodók között. Sokkal inkább voltak jellemzőek továbbá az effajta törekvések a stagnáló és visszafejlesztő középtávú stratégiával dolgozó, mint az expandáló és stabilizáló cégek-



re. Az elsőként megnevezett stratégiai csoportokban akár kétszer akkora említési gyakorisággal is találkozhattunk, mint az utóbb megnevezett két csoport esetében. A pénzügyi helyzet alapján képzett I. csoportban az adósságállomány csökkentése mint vállalati preferencia gyakorlatilag ismeretlen, míg a III. és IV. csoportban meghatározó törekvésnek bizonyult. A csak hazai piacokra termelő vállalkozások esetében ennek a törekvésnek a jelentősége általában némileg alulmúlta az exporttevékenységben valamilyen szinten érdekelt cégek hasonló törekvéseit.

A *fizetendő adó minimalizálása* két alkalommal csak a vezetők jövedelmének növelésénél bizonyult fontosabbnak, 1996 tavaszán viszont megelőzte a veszteség, illetve az adósságállomány csökkentését is. Ennek az előretörésnek a magyarázatában most nem kívánunk elmélyülni, mivel inkább egyszerű „véletlennek“, semmint tartós tendenciának tűnik. Az azonban nyilvánvaló, hogy a keletkező jövedelmek vállalat és állam közötti megosztásakor a *vállalkozások szívesen alkalmazznak adókiméltető technikákat*, de ez mint kinyilvánított preferencia általában nem kap jelentős szerepet. Azt is érdemes megjegyezni továbbá, hogy ez a törekvés leginkább a kisvállalkozások körében hódított.

## Visszatekintés:

### az élelmiszeripari vállalatok törekvései

Az előzőekben az 1994 és 1996 közötti évek témánk szempontjából legfontosabb fejleményeit tekintettük át. Ebben a fejezetben – elsősorban illusztratív céllal – az általunk lefolytatott vizsgálat tárgykörét illető, néhány korábban felhalmozott tapasztalat felvázolását tűztük ki célul. Ezáltal szeretnénk az általunk kapott felmérési eredményeinket az „idő próbájának“ kitenni. Mindez azt a célt szolgálja, hogy elemzési eredményeinknek egyfajta háttérrel biztosítson, azaz valamiféle viszonyítási alapként szolgáljon a jelen s a közelmúlt fejleményeinek átgondolásakor, értékelésekor. Nézetünk szerint ez még akkor is tanúságos lesz, ha ennek a vizsgálatnak a tárgya nem a teljes nemzetgazdaság, hanem „csak“ az élelmiszeripar.

Azért választottuk egyébként éppen az élelmiszeripart a most következő elemzés terepéül, mert a vállalati törekvések alakulását illetően két korábbi felmérés eredményei is rendelkezésünkre állnak erről az ágazatról.

1. Az Agrárgazdasági Kutató Intézet szervezésében 1989-ben lefolytatott kérdőíves megkérdezés.

2. Az MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézetének 1991-es vállalati felmérése. (Ez a megkérdezés elsősorban a privatizációval kapcsolatos törekvésekkel foglalkozott, de témánk szempontjából sem minden tanulság nélkül való.)

A 8. táblázatból kiderül, hogy az élelmiszeripari vállalatok 1989-ben elsősorban a biztonságra, a túlélésre törekedtek. Ennek jegyében a legfontosabb célkitűzésnek körükben a fizetőképesség megtartása, azaz a kedvező likviditási helyzet elérése és fenntartása bizonyult. Válaszaikból egyfajta – a magyar gazdasági szervezetekre ma is jellemző – konzervativizmus is kiolvasható volt; inkább a régi termékek, a régi piacok megtartása a fontosak számukra, mint új piacok meghódítása és új termékek bevezetése.

A jó üzleti kapcsolatok kiépítése és fenntartása ugyancsak előkelő helyet foglalt el már az 1989-es preferencia-rangsorban is. Ebben a gazdálkodási környezet bizonytalanságaiból adódó negatív következmények kivédésének adekvát eszközét látták a vállalatok. Márpedig bizonytalanságot okozó tényezők közül abban az időben sem volt hiány.

Érdekes továbbá, hogy a tartósan szolid nyereség elérése a preferenciaskálán előbbre

8. táblázat

A vállalati törekvések rangsora az élelmiszeriparban 1989-ben:<sup>15</sup>

Rang-sor	
1.	A fizetőképesség megtartása
2.	Régi piacok megtartása
3.	Jó üzleti kapcsolatok
4.	Régi termékek megtartása
5.	Hazai piac kielégítése
6.	Új piacok megszerzése
7.	Új technika meghonosítása
8.	Vagyonnövelés
9.	Új vállalkozások megindítása
10.	Új termékek bevezetése
11.	Tartósan szolid nyereség
12.	A dollár-export növelése
13.	Tartósan nagy nyereség
14.	Széles körben ismert termékek (márka) bevezetése
15.	Régi termékek szinttartása
16.	A vállalat szervezeti-gazdálkodási átalakítása
17.	Külföldi tőke bevonása
18.	Jó felső kapcsolatok
19.	Jó sajtó
20.	Nagy reklám



került, mint a tartósan nagy nyereség elérése, ami azt jelenti, hogy a vállalatok nagyobb arányban törekedtek a szolid, mint a nagy nyereség elérésére. Tehát a vállalatok között többségben voltak azok, akik a jövedelmezőséget nem célváltozóként, hanem csak – a gazdálkodó szervezet túlélését biztosító – peremfeltételként kezelték. Ezt a jelenséget azzal magyaráztuk, hogy – a bizonytalan, nem egyértelműen orientáló környezet ingereinek hatására – az élelmiszeripari cégek körében többségbe kerültek az inkább csak a túlélésre, semmint a valódi sikerek elérésére törekedő vállalatok. Sőt, tulajdonképpen még a siker fogalma sem volt egyértelmű, s talán még ma sem az.

Az 1989-es helyzethez képest a 9. táblázat néhány figyelemre méltó változást tár fel. Ezek nagy vonalakban a következők:

– A fizetőképesség fenntartása már nem bizonyult a legfontosabb törekvésnek, de még mindig nagy jelentőséggel bíró célkitűzés. Mindezt megerősíti, hogy a gazdálkodásba bevont tőke növelését célzó törekvések is erőteljesebbek, e két té-

9. táblázat

**A vállalatok stratégiai céljainak rangsora az élelmiszeriparban 1991-ben:**<sup>16</sup>

Helyezés	
1.	Részesedésbővítés a nyugati piacokon
2.	Létszámcsökkentés
3.	Jövedelmezőség-növelés
4.	Termelékenység-növelés
5.	Műszaki fejlesztési lehetőség a technikai felzárkózáshoz
6.	A likviditás fenntartása
7.	Tőkenövelés
8.	Új piacok szerzése Nyugaton
9.	A számviteli rendszer korszerűsítése

nyező kapcsolata pedig elég egyértelmű. Ezzel kapcsolatosan szeretnénk továbbá emlékeztetni arra, hogy éppen ez az időszak, amikor a magyar gazdaságban a likviditási válság „tetőzött“.

– A jövedelmezőségre irányuló törekvés lényegesen előrelépett a preferencia-rangsorban, s ez nyilvánvalóan nemcsak annak a következménye, hogy ebben a listában kevesebb tényező szerepel. Feltehetően ekkor a nyereségesség – legalábbis a vállalatok többsége számára – már nem csupán peremfeltétel.

– A jó üzleti kapcsolatokra való törekvés – annak ellenére, hogy ez a tényező a táblázatban nem szerepel – ekkor is fontos a vállalatok számára. Hoványi Gábor így ír erről: „A vállalati stratégiákban fontos kérdésként vetődik fel a vállalatok kapcsolata szállítóikkal és vevőikkel. Ez érthetővé válik, ha figyelembe vesszük részben a még meglévő szállítói monopolhelyzeteket, részben a „vállalati körbetartozás“ sajátos magyar jelenségét. A felmérésbe bevont vállalatok döntő többsége számottevően bővíteni kívánja potenciális szállítóinak körét... Ugyancsak a vállalatok többsége mind közvetlenebb kapcsolatot kíván kiépíteni vevőivel...“<sup>17</sup> A gazdálkodási környezet bizonytalansága tehát ebben az időszakban is „időszerű“ volt. Más kérdés, hogy bizonyos kitörési pontok már feltűntek a láthatáron. „Napjainkban a magyar vállalati stratégiák kialakításának többnyire két gyújtópontja van: a konvertibilis devizájú piacokra való betörés (illetve ezen az eddigi értékesítés növelése) és a vállalat privatizálása.“<sup>18</sup>

1994 és 1996 között az élelmiszeriparban is jobbra azok a fejlemények voltak tapasztalhatóak, mint amiket cikkünk eddigi részében bemutattunk. (10. táblázat)

– A jó üzleti kapcsolatok kiépítése és fenntartása ebben az időszakban is igen fontos tényezőnek bizonyult, azaz ezt a törekvést – tartóssága folytán – akár „állócsillagnak“ is nevezhetjük.

– A jövedelmezőségre való törekvés tulajdonképpen a csúcsra érkezett. Hiszen 1994-ben és 1996-ban is csak egy-egy tényező előzte meg a preferencia-rangsorban. Először a vevők elégedettségének kivívása, másodsor a költségcsökkentése.

– A likvid tőke növelése mint vállalati célkitűzés 1991 és 1994 között – az adatok tanúsága szerint – semmit sem veszített jelentőségéből. A kedvező likviditási helyzetre, illetve az adósság csökkentésére vonatkozó törekvések intenzitása viszont csökkenő tendenciát mutatott 1994 és 1996 között.

– Feltétlenül kiemelendő még, hogy a jó hírnévre, jó sajtóra irányuló törekvés 1994-ben a vállalatok számára sokkal fontosabb volt, mint 1989-ben. S ez a tendencia 1994 és 1996 között is tovább folytatódott. A jelenség háttérben egyrészt a vállalati viselkedés egyes elemeinek,



**A vállalati törekvések rangsorai az élelmiszeriparban  
1994-ben és 1996-ban**

	1994	1996
	tavaszi	ősz
a vevők elégedettségének kivívása	1.	–
jó üzleti kapcsolatok kiépítése	2.	4.
a nyereség növelése	3.	2.
az adósságállomány csökkentése	4.	9.
az árbevétel növelése	5.	3.
a likvid tőke növelése	6.	13.
jól képzett szakemberek megszerzése, megtartása	7.	6.
a vállalati vagyon növelése	8.	12.
nemzetközi elismerés kivívása	9.	19.
a veszteség csökkentése	10.	10.
az alkalmazottak jövedelmének növelése	11.	7.
jó hírnév, jó sajtó elérése	12.	8.
a tulajdonosok jövedelmének növelése	13.	–
a fizetendő adó minimalizálása	14.	17–18.
a vezetők jövedelmének növelése	15.	–
a vállalatban belüli konfliktusok minimalizálása	16.	15.
a hitelezők elismerésének kivívása	17.	–
a költségek csökkentése	–	1.
a meglévő termékek minőségének javítása	–	5.
a piaci munka, a marketing fejlesztése	–	11.
jó informális kapcsolatok kiépítése	–	14.
új termékek meghonosítása	–	16.
környezetvédelmi szempontok érvényesítése	–	17–18.

latában, a vállalat működésének belső és külső „értettjeivel“ való folyamatos interakcióban alakulnak ki, illetve formálódnak. Ha sikerül valamit megtudnunk arról, hogy valójában mire is törekednek az egyes vállalatcsoportok, akkor sok értékes információt szerezhetünk a vállalati magatartásról, sőt a gazdálkodási környezetéről, illetve még általánosabban, a vállalati kultúráról. A következőkben néhány fontos tapasztalatot emelünk ki.

➔ A vállalati törekvések változása (is) igen érzékenyen reagál a gazdálkodási környezet mozgásaira. Ebben nyilvánvalóan semmi meglepő nincs, hiszen éppen a válaszadó cégvezetők azok, akik nagyon is a saját bőrükön érzik a lehetőségek, a feltételek,

másrészt a gazdasági közegnek, a nyilvánosság dimenzióinak az átalakulását is tetten érhetjük.

### Összegezés

Az eddigiekben az 1994 és 1996 közötti időszak felmérései eredményei alapján felvázoltuk a vállalatok, vállalkozások célkitűzéseiben, törekvéseiben érvényesülő tendenciákat. Alap gondolatunk szerint ugyan nem létezik két egyforma vállalati stratégia, üzleti terv, az egyes piacokhoz és vállalkozói körökhöz mégis hozzárendelhetők sajátos, jellegzetes, tipikus törekvések és preferenciák.

„A vállalatok különböző egyensúlyi állapotú és terjedelmű piacok szereplőiként, igen eltérő célokat követhetnek... A vállalati vezetés igen sok olyan eszközt, módszert és még több módszerkombinációt ismer és alkalmaz, amely növeli annak esélyét, hogy a vállalat sikeresen alkalmazkodjék a piac és a gazdasági szabályozás változásaihoz. ...A vezetés művészete éppen az, hogy a sikerhez szükséges arányban tegyenek bizonyos módszereket és eszközöket a „csomagba“.“<sup>19</sup>

A vállalati törekvések természetesen nem „magányos sziklák“, hanem a gazdálkodás napi gyakor-

olvasztva a mozgástér változásait. Az 1994-es esztendőben a gazdasági növekedés szele éppen hogy csak megérintette a vállalatokat, azután az ezt követő két esztendőben stagflációs folyamatok bontakoztak ki. A válaszadók többsége erre is racionálisan reagált<sup>20</sup>: a cégvezetők fejében megszokottak a defenzív stratégiákat „dédélgető“ gondolatok. S az eredmény: 1996-ban a költségek csökkentésére irányuló törekvések az összes egyéb anyagi törekvést nagy fölénnyel maguk után utasították a preferencia-rangsorokban.

➔ Az anyagi-gazdasági törekvések vizsgálatkor kiderült, hogy a vállalatok többsége elsősorban a nyereség, illetve az árbevétel növelésére törekszik.<sup>21</sup> A klasszikus motívumok tehát mostanra a mai magyar gazdaságban is uralkodóvá váltak.

➔ A vezetési-szervezési törekvések rangsorában a jó üzleti kapcsolatok kiépítése, a termékek és szolgáltatások minőségének javítása, a már meglévő, valamint a jól képzett szakemberek megszerzése, megtartása fej-fej mellett végeztek az élen. A jó üzleti kapcsolatokra vonatkozó törek-



vés – a nyolcvanas évek tapasztalatai alapján – immár „örökzöldnek“ is mondható; az 1989 óta eltelt időben – periódusonként más-más okból kifolyólag, de – állandó és intenzív vállalati preferenciának bizonyult. A minőség javítására irányuló törekvés tárgyidőszakunkban ugyancsak meghatározó szerepet játszott, s mindvégig maga mögé utasította az új termékek és szolgáltatások bevezetését. Ez elég érdekes fejlemény, hiszen mindez egyfajta visszatérésnek tekinthető az 1989-es felmérés eredményeiből kiolvasható „szelíd“ konzervatívizmushoz. Egyértelműen pozitívnak minősíthetjük viszont a humán tőkének, azaz a jól képzett szakembereknek a vállalati gazdálkodás mindennapjaiban való – mégpedig folyamatos – felértékelődését 1994 és 1996 között.

➔ Végül rá szeretnénk mutatni arra is, hogy – a kapott válaszok tanúsága szerint – néhány „közgazdasági közhely“ valóság tartalma, illetve még inkább a jövőre vonatkozó előrejelző ereje megkérdőjeleződött. Ismét csak egy példát hozva utalunk arra, hogy a kis- és nagyvállalatok között – a középtávú növekedési stratégiákat vizsgálva – nem találtunk számottevő különbségeket. Mindezt a nagyvállalati szféra „magára találásaként“ interpretáltuk.

\*\*\*

Az eddigiekben a jelen és a közelmúlt fejleményeit elemeztük. A fejlett piacgazdaságok vállalatainak várható célstruktúráját Hoványi Gábor a következőkben írja le:

„A közeljövőben egyre kevésbé lesz a vállalat kiemelt célja a nyereség maximalizálása. A sikeres vállalatok vezetői olyan célrendszerben gondolkodnak, amelynek minden eleme „független“ (vagyis tartalmilag nem kapcsolódik egy másik elemhez), de amelyben minden elem figyelembevétele szükséges ahhoz, hogy a vállalat hosszú távon maximális eredményt érjen el. A célrendszer elemei között mind nagyobb hangsúlyt kapnak a következők:

- a vállalat nyeresége és
- fizetőképessége,
- a befektetett tőke és a beruházások megtérülése,
- a vállalat piaci pozíciója, valamint
- pozíciója a műszaki fejlesztés világversenyében (beleértve ebbe a követési távolságot is),
- a vállalat humánpolitikai céljai,

– a maximális kockázatviselés célja (mint felső korlát), valamint

– a minimális vállalati rugalmasság célja (mint alsó korlát), végül

– a vállalat távlati növekedése (mint valamennyi előzőekben felsorolt célt magában foglaló végső célkitűzés).“<sup>22</sup>

#### Felhasznált irodalom

- Adizes, I.:* A vállalatok életciklusai. Budapest, HVG Rt., 1992
- Ahogy a vállalkozások látják... a GKI Gazdaságkutató Rt. sorozata, Budapest, 1994–1996
- Babbie, E.:* A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Budapest, Balassi Kiadó, 1995
- Chikán A.:* Vállalatgazdaságtan, Budapest, KJK-Aula, 1992
- McGuire, J. W.:* A vállalkozási magatartás elméletei. Budapest, KJK, 1971
- Hoványi G.:* Vállalati stratégia, szervezet és vezetés. Ipargazdasági Szemle, 1991. 3–4. sz.
- Hoványi G.:* A vállalat és környezete az ezredfordulón – a menedzser szemével. Közgazdasági Szemle, XLII. évf., 1995. 10. sz.
- Laki M.:* A vállalati magatartás változása és a gazdasági válság. Közgazdasági Szemle, XXXIX. évf., 1991. 6. sz.
- Laki M.:* Vállalati viselkedés elhúzódozó gazdasági visszaesés idején. Külgazdaság, 1993. 11. sz.
- Mohácsi K.:* A vállalati magatartás változása az élelmiszeriparban. Külgazdaság, XL. évf. 1996. 4. sz.
- Papanek G.:* Milyen jövőt ígérnek a vállalatok törekvései? OTKA-kézirat, Budapest, 1996 és Közgazdasági Szemle XLIV. évf. 1997. március
- Papanek G.–Petz R.–Zacher L.:* Vállalkozói várakozások. Cégvezetés 1997. V. évfolyam 4. sz.
- Petz R.:* A vállalati törekvések (preferenciák) vizsgálatának módszertani alapkérdései. OTKA-kézirat, Budapest, 1994
- Petz R.:* Vállalati, vállalkozói törekvések a magyar gazdaságban – az 1994. évi próbafelmérések tanulságai. OTKA-kézirat, Budapest, 1994
- Petz R.–Zacher L.:* Vállalkozói preferenciák és stratégiák a magyar gazdaságban. Gazdálkodás, 1995. 4. szám
- Simka É.:* Módszertani vázlat a vállalati preferenciák vizsgálatához. OTKA-kézirat, Budapest, 1993
- Zacher L.:* A vállalati sikerről. Gazdálkodás, 1989. 6. szám
- Zacher L.:* Töredékek a sikerről. Agrárgazdasági Kutató Intézet. Budapest, 1990. és Élelmiszeripar, 1996. 3. sz.
- Zacher L.:* A vállalati kultúra és a vezetési gyakorlat a fejlett ipari országokban. Gazdálkodás, 1991. 5. sz.

#### Lábjegyzetek

1 Készült a GKI Gazdaságkutató Rt.-ben kidolgozott T7073. sz. OTKA-kutatás keretében.

2 Az utóbbi néhány évben végzett vállalati, vállalkozói megkérdezés során – többek között – két érdekes és általánosan elterjedt válaszadói attitűddel találkoztunk. Az



egyiket nevezhetjük akár „üldözési mániának“, míg a másikat „töretlen optimizmusnak“.

Az első esetben a kapott válaszokból az derül ki, hogy a gazdálkodás környezete az adott vállalkozással szemben kifejezetten „ellenséges“ természetű: a termelés, a szolgáltatás bővítésének korlátai között elsősorban többségben vannak a külső okok, a beszerzési és értékesítési árak szerkezetének változása általában az adott válaszadó cég számára kedvezőtlen módon fog lejártszódni stb.

A második esetben a válaszadók általában jóval derülátóbbak saját vállalkozásuk mint a nemzetgazdaság egészének kilátásait illetően, azaz egyedi „menekülési stratégiájukat“ rendre kecsgetőbbnek vélik, mint a nemzetgazdaságét.

3 Babbie, E. (1995), 283. oldal

4 Ez az intézet elsősorban vállalkozásoktól származó empirikus adatok gyűjtésével és feldolgozásával, konjunktúrakutatással és gazdasági előrejelzések készítésével foglalkozik.

5 Az adat forrása az APEH SzTADI által összeállított vállalati adatgyűjtemény.

6 Az ebben a pontban kifejtett gondolatok esetében erőteljesen támaszkodtunk Chikán A.: Vállalatgazdaságtan, és J. W. McGuire: A vállalkozási magatartás elméleti című művére.

7 Egy „felhőbe“ kerültek azok a vállalati törekvések, amelyek említési gyakoriságai közötti különbség a tíz %-ot nem haladta meg. Az ábra összeállításakor csak azokat a törekvéseket vettük figyelembe, amelyek az adott év mindkét felmérése során választhatók voltak. Kivételt képez ez alól 1994, ahol csak az őszi felmérés eredményeit vettük figyelembe.

8 Az 1996-os felmérések alkalmával a csak a belföldi piacon megjelenő cégek közül a nemzetközi elismerésre törekvő cégek aránya egy % alatt maradt, a jelentősebb exportáló cégek közül viszont több mint tíz % említette, hogy ezt a célkitűzést felvette törekvései közé.

9 Ez a tény egyáltalán nem meglepő, hiszen – ahogy már utaltunk rá – az expanzió igazi terepei éppen az exportpiacok.

10 Ugyanez a helyzet a fizetendő adó esetében is, habár itt valójában „becsempesztük“ a minimalizálni szót. De ekkor sem gondolunk másra mint csökkentésre, az optimalizálási mozzanatot tehát nem értjük bele a kapott válaszokba.

11 Az 1994. tavaszi felmérés eredményei azért nem szerepelnek a táblázatban, mivel ekkor az összes lehetséges vállalati törekvést „ömlesztve“ adtuk meg, így az elsődleges anyagi törekvések megállapítása nehézségekbe ütközne.

12 Az erre a törekvésekre vonatkozó információ azért hiányzik az 1996. évi első felmérés esetében, mivel nem szerepelt a kérdőívben.

13 Mivel három törekvést lehetett megjelölni, ezért az összesen rovatban szereplő szám nagyobb, mint száz %.

14 Ezekről ad kitűnő áttekintést Adizes, I. „A vállalatok életciklusai“ című művében.

15 Zacher László: Töredékek a sikerről, AKI, 1990, 15. oldal.

16 Hoványi Gábor: Vállalati stratégia, szervezet és vezetés. Ipargazdasági Szemle, 1991. 3–4. sz., 109. oldal.

17 Uo. 109. oldal.

18 Uo. 107. oldal.

19 Laki Mihály: A vállalati magatartás változása és a gazdasági válság. Közgazdasági Szemle, 1991. 6. sz., 565. oldal.

20 Természetesen ezzel a megjegyzéssel nem minősítettük a vállalatok „kisebbségét“ nem racionálisan viselkedőnek, hiszen – ahogy arra fentebb már utaltunk – az egyes vállalkozások piaci helyzetében és lehetőségeiben igen nagy eltérések lehetségesek, amelyek nyilván eltérő válaszokat, eltérő alkalmazási technikákat is generálnak.

21 Igaz ez a tárgyidőszak utóbbi két évében bekövetkező költségcsökkentési „dömping“ ellenére, illetve részben éppen ezért is.

22 Hoványi Gábor: A vállalat és környezete az ezredfordulón. Közgazdasági Szemle, 1995. 10. sz. 965. oldal.