

## **A középvállalatok stratégiai céljainak vizsgálata**

VERSENYBEN A VILÁGGAL 2004 -2006  
GAZDASÁGI VERSENYKÉPESSÉGÜNK VÁLLALATI NÉZŐPONTBÓL  
CÍMŰ KUTATÁS ADATBÁZISÁNAK ÉS TANULMÁNYAINAK  
FLEHASZNÁLÁSÁVAL KÉSZÜLT

Könczöl Erzsébet

**96. sz. Műhelytanulmány**  
**HU ISSN 1786-3031**

**2008. szeptember**

Budapesti Corvinus Egyetem  
Vállalatgazdaságtan Intézet  
Fővám tér 8.  
H-1093 Budapest  
Hungary

# Tartalomjegyzék

<i>Táblázatok jegyzéke</i> .....	3
<i>Összefoglaló</i> .....	4
<i>Bevezetés</i> .....	5
1. <i>Az elemzés háttere és módszertana</i> .....	5
2. <i>A középvállalatok körébe sorolt cégek stratégiai jellemzői a kutatási mintában</i> .....	7
2.1 A középvállalati kör válaszai a stratégiát érintő kérdésekre 2004-ben .....	7
2.2 A középvállalati kör stratégiát érintő válaszai a három felmérési mintában .....	11
3. <i>A középvállalati kör válaszai az értéktudatosság és az értékteremtés melletti elkötelezettség tekintetében</i> .....	16
3.1 A kérdőívből felhasznált változók és a felhasználásukkal kialakított vállalati csoportok .....	16
3.2 A vállalatok besorolása az értéktudatosság szerinti csoportokba .....	17
3.3 Az értéktudatosság jellemzői a középvállalatok körében .....	20
4. <i>Következtetések</i> .....	21
<i>Mellékletek</i> .....	23

## Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: A minta vállalatméret szerinti jellemzése
2. táblázat: Stratégiai cél-elemek fontossága a középvállalatok körében
3. táblázat: Stratégiatípusok a középvállalati körben
4. táblázat: A tulajdonosi elvárások érvényesülése a középvállalatoknál
5. táblázat: A vállalati kapcsolatrendszer jelentősége a középvállalatoknál
6. táblázat: Felvásárlások, egyesülések hatása a középvállalatoknál
7. táblázat: A vizsgált vállalatok méret szerinti besorolása
8. táblázat: Stratégiai cél-elemek fontossága a középvállalatok körében
9. táblázat: A versenystratégiai pozíciókat érintő kérdések a középvállalatok körében a három felmérésben
10. táblázat: A vállalatok megoszlása az értéktudatosság jellemzői szerint az egyes vállalati méret-csoportokban
11. táblázat: Az egyes vállalati méret-csoportokba sorolt vállalatok jellemzői az értéktudatosság szerint
12. táblázat: A tulajdonosi szerkezet és az értéktudatosság összefüggése
13. táblázat: Az értékvezérelt középvállalatok stratégiai jellemzői
14. táblázat: Az értékvezérelt középvállalatok versenystratégiai jellemzői

## **Összefoglaló**

A „Versenymben a világgal” című kutatási program felmérési eredményeit felhasználva olyan számításokat és elemzést végeztünk, amely a mintában szereplő vállalatok közül a középvállalati körre fókuszál. Megvizsgáljuk, hogyan jellemezhető a mintában szereplő középvállalatok stratégiai orientációja. A vállalatokat értékorientációjuk erőssége alapján csoportokba osztjuk, majd külön vizsgáljuk az úgynevezett értéktudatos vállalatok stratégiai orientációját.

Tárgyszavak: középvállalatok, stratégiai célok, vállalati értéknövelés

### **Strategic Objectives of Medium-sized Companies in Hungary**

This study is based on the database and studies of the Competitiveness Research Program organized by the Competitiveness Research Centre at the Corvinus University of Budapest. The main focus of the study is the strategic orientation of medium-sized companies. We categorized the companies according to the strength of their value consciousness. The main strategic characteristics of the value-driven and partly value-driven medium-sized companies are analyzed and presented.

Keywords: medium sized companies, strategic objectives, company value creation

## Bevezetés

A „Versenyben a világgal” című kutatási program olyan kérdőíves felmérésekre épült, amelyeket három alkalommal – 1996-ban, 1999-ben és 2004-ben – végeztek el. A kutatási koncepció olyan széleskörűen kívánta vizsgálni a vállalatok versenyképességét befolyásoló tényezőket, hogy az így összeállított kérdőívek kiváló kutatási lehetőségeket biztosítanak más alapkérdésű kutatások számára is.

Jelen tanulmány is ezeknek a sorába tartozik, mivel a kutatási kérdés, amihez a „Versenyben a világgal” program felmérési eredményeit felhasználhattam, alapvetően stratégiai irányultságú. Arra a kérdésre keresem a választ, hogy vannak-e, s megragadhatóak-e a magyar középvállalatok stratégiáját jellemző sajátosságok. A középvállalatok stratégiájának témakörén belül is főként a stratégiai célok, a stratégiai célok változásai, a versenystratégiai és a vállalati értéknövelő célok viszonya, artikuláltsága érdekel.

A „Versenyben a világgal” kutatási program más alapkérdéseket fogalmazott meg, mégis tartalmaznak a kérdőívek olyan adatokat, kérdéseket, amelyek közvetlenül vagy közvetve felhasználhatóak a középvállalatok működésének és stratégiájának jellemzésére.

Jelen tanulmány előzményeként készítettem egy műhelytanulmányt, amelyben részletesen elemeztem a mintában szereplő középvállalatok jellemzőit. Jelen műhelytanulmányban azt vizsgálom, hogy a mintában szereplő középvállalatok milyen stratégiai irányultsággal rendelkeznek, mennyire jelenik meg stratégiai céljaik között a vállalati érték növelése.

### 1. Az elemzés háttere és módszertana

Az elemzéshez felhasználtam a Versenyben a világgal kutatási program műhelytanulmányainak megközelítéseit és kutatási alapelveit, az egyes tanulmányokra külön csak azok megállapításainak tényszerű felhasználásakor utalok.<sup>1</sup>

A műhelytanulmányoknál követelmény a kutatás elméleti keretének bemutatása is. Erre itt bővebben azért nem térek ki, mert azt a 2006-ban készített PhD disszertáció-tervezetemben foglaltam össze, jelen tanulmány pedig az e Tervezetben megfogalmazott megközelítések és hipotézisek alátámasztását is célozza.<sup>2</sup>

„A középvállalati szektor szerkezeti és működési sajátosságai” című első műhelytanulmányból egyetlen táblázatot, a vállalati minta jellemzésére szolgáló adatokat veszem át annak érdekében, hogy érzékelhető legyen, mekkora és milyen fő jellemzőkkel rendelkezik az a középvállalati kör, amelynek stratégiai orientációját jelen tanulmány további részei elemzik.

---

<sup>1</sup> A tanulmányok a Versenyképesség Kutatások Műhelytanulmány-sorozat címen érhetőek el a Budapesti Corvinus Egyetem honlapján.

<sup>2</sup> Könczöl Erzsébet: A vállalati értéknövelés helye a magyar középvállalatok stratégiai célrendszerében (PhD értekezés-tervezet, Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Doktori Iskola, 2006)

1. táblázat: A minta vállalatméret szerinti jellemzése

<b>Létszám</b>	<i>Vállalatok száma</i>		Teljes mintában %		Besorolt %	
<b>Kisvállalat</b>	15		4,98		5,05	
<b>Középvállalat</b>	<b>170</b>		<b>56,48</b>		<b>57,24</b>	
<b>Nagyvállalat</b>	112		37,21		37,71	
Összesen	297		98,67		100	
Hiányzó	4		1,33			
Teljes Minta	301		100			
<b>Eszközérték</b>	<i>Vállalatok száma</i>		Teljes mintában %		Besorolt %	
	Eredeti	EU-s	Eredeti	EU-s	Eredeti	EU-s
<b>Kisvállalat</b>	86	93	28,57	30,89	31,16	48,94
<b>Középvállalat</b>	<b>95</b>	<b>64</b>	<b>31,56</b>	<b>21,26</b>	<b>34,42</b>	<b>33,68</b>
<b>Nagyvállalat</b>	95	33	31,56	10,96	34,42	17,36
Összesen	276	190	91,69	63,12	100	100
Hiányzó (missing)	25	25	8,31	8,3		
Értékhatárokba nem fért bele		86		28,57		
Teljes minta	301	301	100	100		
<b>Árbevétel</b>	<i>Vállalatok száma</i>		Teljes mintában %		Besorolt %	
	Eredeti	EU-s	Eredeti	EU-s	Eredeti	EU-s
<b>Kisvállalat</b>	83	110	27,57	36,54	29,23	48,88
<b>Középvállalat</b>	<b>116</b>	<b>72</b>	<b>38,54</b>	<b>23,92</b>	<b>40,85</b>	<b>18,66</b>
<b>Nagyvállalat</b>	85	43	28,24	14,28	29,93	14,28
Összesen	284	225	94,35	74,75	100	100
Hiányzó (missing)	17	17	5,65	5,64		
Értékhatárokba nem fért bele		59		19,6		
Teljes minta	301	301	100	100		

Jelen tanulmány számításainál a létszám, eszközérték és árbevétel alapján egyaránt a középvállalatok közé sorolt 126 vállalat adatait dolgoztuk fel.

## 2. A középvállalatok körébe sorolt cégek stratégiai jellemzői a kutatási mintában

### 2.1 A középvállalati kör válaszai a stratégiát érintő kérdésekre 2004-ben

A „Versenyben a világgal” kutatás 2004. évi felméréséből azokat a vállalati stratégiát érintő kérdéseket vizsgáltam a középvállalatok esetében, amelyeket - az eredeti kérdőívből kiemelve - az 1. mellékletben mutatok be.<sup>1</sup>

2.1.1 A vállalatvezetőknek egy ötfokozatú skálán kellett értékelniük a vállalatuk stratégiáját érintő kérdéseket. A középvállalatokra feldolgozott eredmények a 2. mellékletben részletesen olvashatók. A feldolgozásban szereplő kérdéseket aszerint állítottam sorrendbe, milyen fontosságot tulajdonítottak neki a megkérdezett középvállalati vezetők:

2. táblázat: Stratégiai cél-elemek fontossága a középvállalatok körében

Értékelje, hogy az ön vállalatánál milyen mértékben igazak az alábbi állítások!	1 – egyáltalán nem igaz	2	3	4	5 – tökéletesen igaz	Összes válaszadó Középvállalat
<b>1. vállalatunk célja a fogyasztók minél jobb kiszolgálása</b>	1	1	6	32	85	125
%	0,8	0,8	4,8	<b>25,6</b>	<b>67,5</b>	100
<b>2. vállalatunk célja a minél nagyobb profit elérése</b>	5	9	29	36	46	125
%	4	7,2	23,2	<b>28,8</b>	<b>36,8</b>	100
<b>3. működésünket elsősorban a belső piaci verseny határozza meg</b>	8	17	32	35	34	126
%	6,34	13,49	25,39	27,77	26,98	100
<b>4. működésünket elsősorban a külső piaci verseny határozza meg</b>	28	21	37	19	19	124
%	<b>22,58</b>	<b>16,93</b>	29,83	15,32	15,32	100

A válaszok értékelésénél fontos hangsúlyozni, hogy a vállalatok nem egyik vagy másik célt választották ki, hanem minden kérdésben állást foglaltak, így a célok rangsorolását elsősorban a kapott „tökéletesen igaz” értékek alapján végezhetjük el. A válaszok azt mutatják, hogy a megkérdezett középvállalati vezetők körében kiemelkedően legfontosabb cél a fogyasztói igények kielégítése, ezt követik a profitnöveléssel kapcsolatos célok. A versenyhelyzetet érintő tényezőket ebben az összefüggésben a vállalatvezetők hátrább sorolták, bár a belső piaci verseny hatásait jelentősnek ítélték.

<sup>1</sup> A tanulmány alapjául szolgáló számítások elvégzésében Osztotics Attila közreműködött.

2.1.2 A következő kérdéscsoport a vállalat által követett stratégia megjelölését kérte (1. és 3. melléklet).

**3. táblázat: Stratégiatípusok a középvállalati körben**

<b>Jelölje meg, melyik jellemzés írja le legjobban vállalatának elmúlt 3-4 évben követett stratégiáját!</b>	<i>Összesen</i>	<i>Hiányzó</i>	<i>Teljes Középvállalati minta</i>
visszahúzó stratégia követett: erőforrásait a védhető pozíciókra koncentrálna	17	109	126
%	13,49	86,5	100
védekező stratégia követett: erőforrásait meglévő pozícióinak védelmére koncentrálna	22	104	126
%	17,46	82,53	100
stabilitási stratégia követett: erőforrásait meglévő pozícióinak megerősítésére koncentrálna	<b>69</b>	57	126
%	<b>54,76</b>	45,23	100
növekedési stratégia követett: erőforrásait új stratégiai pozíciók felépítésére koncentrálna	<b>65</b>	61	126
%	<b>51,68</b>	48,41	100
támadó stratégia követett: erőforrásait új stratégiai pozíciók felépítésére, egyúttal a versenytársak pozícióinak meggyengítésére koncentrálna	14	112	126
%	11,11	88,88	100
összpontosító stratégia követett: erőforrásait egy adott szűk piaci szegmensre koncentrálna	17	109	126
%	13,49	86,5	100
nem követett semmilyen következetes stratégiát	2	124	126
%	1,58	98,41	100

A „Versenyben a világgal” kutatás „Vállalati stratégiák az EU csatlakozás időszakában” című alprojektje keretében részletes, faktoranalízissel is alátámasztott elemzések készültek a vállalati stratégiák típusairól a minta egészére.<sup>1</sup> Az én elemzésem a mintában szereplő középvállalatokra fókuszál. A 3. táblázat alapján a középvállalatokat érintő fő megállapítás az, hogy a minta egészétől eltérően a középvállalatok körében többségben voltak a stabilitási stratégiát követő vállalatok. A minta egészében legnagyobb arányt képviselő növekedési stratégiák a középvállalatok körében is jelentősek, de arányuk elmarad a stabilitási stratégiát követőktől.

<sup>1</sup> Balaton Károly (et. al., 2006): Vállalati stratégiák az EU csatlakozás időszakában. Kutatási zárótanulmány. Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképességi Kutató Központ



2.1.3 A következő kérdéscsoport ismét az ötfokozatú skálán kérte a vállalat érintettjei által megfogalmazott elvárások értékelését. A feldolgozásban szereplő kérdések teljes eredményét a 4. melléklet tartalmazza, amiből a stratégiai célokra összpontosítva itt a tulajdonosok elvárásaival összefüggő kérdéseket emelem ki a megkérdezett középvezetői vezetők részéről nekik tulajdonított fontosság szerint.

4. táblázat: A tulajdonosi elvárások érvényesülése a középvezetőknél

Értékelje a következő állításokat a vállalat érintettjeivel kapcsolatban!	1 – egyáltalán nem ért egyet	2	3	4	5 – teljesen egyetért	Összes válaszadó középvezető
Tulajdonosaink (a befektetők) elsősorban magas hozamot várnak el.	11	25	31	33	24	124
%	8,87	20,16	25	26,61	19,35	100
Tulajdonosaink (a befektetők) elsősorban biztonságot, stabil értéket várnak el.	1	4	22	45	51	123
%	0,81	3,25	17,88	<b>36,58</b>	<b>41,46</b>	100
Tulajdonosaink (a befektetők) erősen kötődnek a cég tevékenységéhez.	8	16	24	30	46	124
%	6,45	12,9	19,35	24,19	<b>37,09</b>	100
Vevőink elsősorban olcsó termékeket várnak el.	9	9	45	36	26	125
%	7,2	7,2	36	28,8	20,8	100
Vevőink elsősorban színvonalas (megbízható, gyors) kiszolgálást várnak el.		2	15	53	56	126
%		1,58	11,9	<b>42,06</b>	<b>44,44</b>	100

A megkérdezett vállalatvezetők tehát úgy vélekednek, hogy a tulajdonosaik számára fontosabb a stabilitás és megbízhatóság, mint a magas hozam. Ez némiképp ellentmondásban van azzal a stratégiai cél-rangsorral, amely a profitcélokat a fogyasztói igény kielégítését követő második legfontosabb célként rangsorolta (2.1.1 pont). Az ellentmondásra magyarázatul szolgálhat, hogy a középvezetői körében viszonylag magas a cég tevékenységéhez erősen kötődő tulajdonosok aránya.

2.1.4 A vállalat kapcsolatrendszerének stratégiai jelentőségét szintén ötfokozatú skálán értékelték a megkérdezettek (1. és 5. melléklet)

5. táblázat: A vállalati kapcsolatrendszer jelentősége a középállatoknál

A vállalat üzleti kapcsolatainak hálózatában az alábbi relációk mennyire fontosak a vállalati stratégia megvalósítása szempontjából?	1	2	3	4	5	Összes válaszadó közép-vállalat
a) Hosszú távú beszállítói kapcsolat		9	29	42	44	124
%		7,25	23,38	<b>33,87</b>	<b>35,48</b>	100
b) Hosszú távú értékesítési kapcsolat	1	1	7	42	74	125
%	0,8	0,8	5,6	<b>33,6</b>	<b>59,2</b>	100
c) Licence szerződések	37	45	30	7	2	121
%	30,57	37,19	24,79	5,78	1,65	100
d) Egyszeri adásvétel	24	42	41	11	5	123
%	19,51	34,14	33,33	8,94	4,06	100
e) Stratégiai szövetségek	11	20	29	46	17	123
%	8,94	16,26	23,57	<b>37,39</b>	13,82	100
f) Közös vállalat létrehozása	49	41	19	10	3	122
%	40,16	33,6	15,57	8,19	2,45	100
g) Outsourcing megállapodások	41	31	35	8	4	119
%	34,45	26,05	29,41	6,72	3,36	100
h) Kapcsolatok helyi intézményekkel	9	17	43	43	11	123
%	7,31	13,82	34,95	<b>34,95</b>	8,94	100
i) Állami kapcsolatok	10	21	41	39	14	125
%	8	16,8	32,8	<b>31,2</b>	11,2	100

Az üzleti kapcsolatok rendszerében kiemelkedően magas fontossági helyezést kapott a hosszú távú értékesítési kapcsolat (4 és 5 együtt 93%), valamint a hosszú távú beszállítói kapcsolat (4 és 5 együtt 68,2 %). Ez azt jelzi, hogy a középállatok számára a környezeti tényezők közül a piaci kapcsolatok jelentősége a legnagyobb. A következő kapcsolati csoport fontossága jelentősen elmarad ezektől: 4-5 pontok együttes értéke alapján 40 és 50 % között van a stratégiai szövetségek, a helyi intézmények és az állami kapcsolatok szerepe.

2.1.5 A versenysztratégiai célok érvényesülését is több kérdés érintette a felmérés kérdőívében. A középállatok versenysztratégiai pozíciójának érzékeltetésére a 6. mellékletben bemutatott részletes adatokból a következő főbb tényezőket emeljük ki:

- A megkérdezett középállatok többsége a legtöbb versenysztratégiai kérdésben az iparági átlaghoz hasonlóan ítélte meg a saját teljesítményét (pl. a piaci részesedés, technológiai színvonal tekintetében).
- Az iparági átlagszínvonal alattinak ítélte meg a teljesítményét a vállalatok 32,7%-a a tőkejövedelmezőséget és az árbevétel-arányos nyereséget tekintve (29,3%).
- Egyetlen tényező tekintetében értékelték teljesítményüket az iparági átlagot meghaladónak, mégpedig a termék és szolgáltatás minőségét tekintve (62,2 %).

2.1.6 A mintában szereplő vállalatok kormegoszlásáról és néhány cégtörténeti jellemzőjéről a 7. és 8 melléklet tartalmaz adatokat. Azt látjuk, hogy a válaszadó középvezetők 28 %-a 1990 után alakult, a második legnagyobb csoportot pedig az 1950 és 1960 között alapított cégek alkotják (24 %). A válaszadó vállalatok közül korábban 14 cég volt állami tulajdonban, többségüknél a privatizációra 1990 és 1994 között került sor.

2.1.7 Sajnos nagyon kevés vállalat adott választ arra a kérdésre, hogy történt-e tulajdonosváltás az alapítás/privatizálás óta. A válaszadó 17 vállalat közül csupán 3 cégnél nem történt változás a többségi tulajdonost illetően. A tulajdonosváltást megélt cégek közül 6-nál több mint kétszer volt jelentős tulajdonos-váltás. Fontos jellemzője a középvezetők körnek, hogy felvásárlási célpontjai a nagyobb, illetve nemzetközi vállalatoknak. Ezt mutatja az alábbi táblázat is, amely szerint a válaszadó cégeknél többnyire - barátságos, vagy ellenséges – felvásárlás vezetett a jelenlegi tulajdonosi helyzet kialakulásához.

**6. táblázat: Felvásárlások, egyesülések hatása a középvezetőkönél**

A mai állapotot eredményező változás jellege	0 – nem	1 - igen	Összesen	Teljes középvezetési minta
a) – A vállalatot felvásárolták („barátságos” ügylet keretében)	4	12	16	126
%	3,17	9,52	12,70	100
b) – A vállalatot „ellenséges felvásárlás” révén szerezték meg a mai tulajdonosok	10	0	10	126
%	7,94		7,94	100
c) – A vállalat fuzionált más vállalattal	7	4	11	126
%	5,56	3,17	8,73	100

## 2.2 A középvezetési kör stratégiát érintő válaszai a három felmérési mintában

A kutatási kérdőívek a felmérés mindhárom évében tartalmaztak a vállalati stratégiát érintő kérdéseket, amelyeket a kutatási munkacsoportok elemeztek, valamint az elemzési eredményeket publikálták is.<sup>1</sup> Az én kutatásom abból a szempontból szándékozik kiegészíteni a kutatócsoportok eredményeit, hogy a mintában szereplő középvezetők válaszaira fókuszál.

A stratégiát érintő kérdések vizsgálata előtt néhány kutatás-módszertani kérdés is felmerült, amelyek főként abból adódtak, hogy a három kérdőíves felmérés során a kérdőívek némiképpen eltérőek voltak.

<sup>1</sup> Balaton Károly (et. al., 2006): Vállalati stratégiák az EU csatlakozás időszakában. Kutatási zárótanulmány. Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképességi Kutató Központ. További tanulmányok a Versenyképesség Kutatások Műhelytanulmány-sorozat címen érhetőek el a Budapesti Corvinus Egyetem honlapján.

### 2.2.1 A három felmérés adatbázisát érintő besorolási kérdések

Az első eltérés abból adódott, hogy a vállalatok középállalatba sorolása az 1996-os felmérés létszámkategóriái szerint nem volt egyértelmű, mivel 1996-ban egyrészt az 50-100 főt, másrészt 100-200 főt foglalkoztató csoportokat használtak. Ezt a kérdést a feldolgozásnál úgy oldottuk meg, hogy mindkét csoportba tartozó vállalatokat középállalatnak minősítettük, mivel a középállalatok később alkalmazott 50-250 fős foglalkoztatott csoportjától ez csak kismértékben tért el. Másrészt a 2004-es felmérés minta-elemzésében láttuk,<sup>1</sup> hogy a középállalatok eloszlását a csoporton belül a kisebb létszám-kategóriák túlsúlya jellemezte, ezért valószínűleg kicsi a döntésünk mintát torzító hatása.

A létszámnál nagyobb gondot jelent az árbevétel és az eszközérték szerinti besorolás eltérése az 1996-os mintában a 2004. évihez képest, mivel itt az értékhatárok jóval alacsonyabbak voltak a későbbiekénél: a középállalatokat 1996-ban csak 500 millió és 1 milliárd forint közötti mérlegfőösszeg esetén sorolták a középállalatok körébe, 2004-ben viszont 500 és 2,7 milliárd forint között. Az érték kategóriák eltérése még nagyobb az árbevétel-adatok tekintetében: míg 1996-ban 500 millió és 1 milliárd forint közötti árbevételű cégeket soroltak a középállalatok közé, addig 2004-ben a 700 millió és 4 milliárd közötti árbevételűeket.

A vállalatok kategóriákba sorolásánál fellépő fenti problémák az 1996. évi mintában érzékelhetően felnagyítják a nagyvállalati kategóriát a későbbi mintákhoz képest. A következő táblázat a három felmérési minta korrekciók nélküli besorolását mutatja. A további számításokat a 2004. évi adatoknál a már ismertetett módon kiválasztott 126 vállalatra végeztük el.

7. táblázat: A vizsgált vállalatok méret szerinti besorolása

	1996-os minta		1999-es minta		2004-es minta	
	Vállalatok száma	%	Vállalatok száma	%	Vállalatok száma	%
<b>Kisvállalat</b>	96	29,44	142	47,33	171	56,81
<b>Középállalat</b>	31	9,5	95	31,66	73	24,25
<b>Nagyvállalat</b>	178	54,6	48	16	43	14,28
Nem besorolható	21	6,44	15	5	14	4,65
<b>Összesen</b>	326	100	300	100	301	100

A stratégiát érintő kérdések is némileg eltérő szerkezetben szerepeltek a három felmérésben. Ezért a következő táblázatokban csak azokat a kérdéseket hasonlítjuk össze, amelyek mindhárom felmérésben szerepeltek. A következő táblázat a stratégiát jellemző fő kérdéseket tartalmazza a három felmérés adatbázisán.

### 2.2.2 A stratégiai célokat érintő kérdések a középállalatok körében a három felmérésben

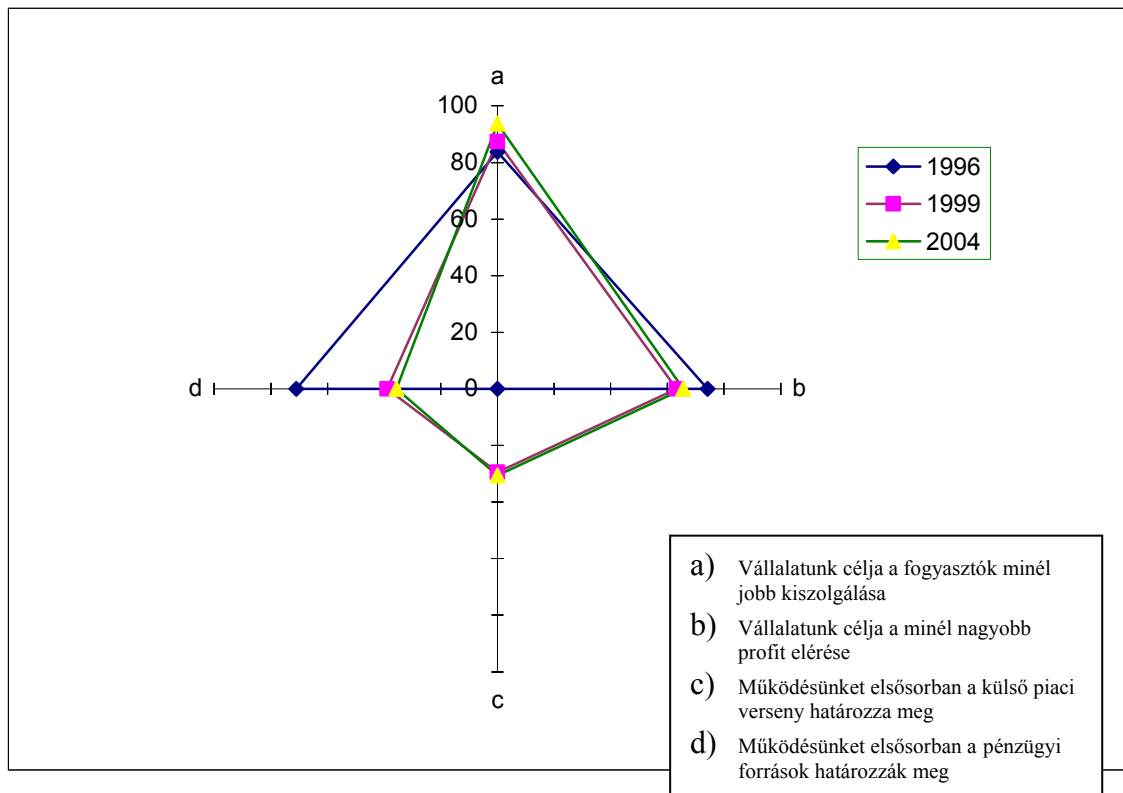
Az 1. számú melléklet VI a)-l) kérdéslistájában szereplő kérdések lényegében mindhárom felmérésben szerepeltek, ezért a 2., 14. és 15. számú mellékletekben bemutatjuk a három felmérésben a középállalatoknál ezekre adott válaszokat.

<sup>1</sup> Könczöl Erzsébet (2007): A középállalati szektor szerkezeti és működési sajátosságai. Műhelytanulmány. Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet

8. táblázat: Stratégiai cél-elemek fontossága a középvállalatok körében

Megnevezés	1996	1999	2004
A V1 kérdésre választ adó középvállalatok száma	31	95	126
<b>Vállalatunk célja a fogyasztók minél jobb kiszolgálása</b>			
a kérdésre 4 és 5 értéket adó vállalatok aránya %	83,8	87,4	93,7
<b>Vállalatunk célja a minél nagyobb profit elérése</b>			
a kérdésre 4 és 5 értéket adó vállalatok aránya %	74,2	63,2	65,6
<b>Működésünket elsősorban a külső piaci verseny határozza meg</b>			
a kérdésre 1 és 2 (egyáltalán nem igaz) értéket adó vállalatok aránya %	-	41,3	38,9
<b>Működésünket elsősorban a pénzügyi források határozzák meg</b>			
a kérdésre 3 értéket adó vállalatok aránya %	9,7	25,3	33,3
a kérdésre 4 értéket adó vállalatok aránya %	51,6	32,6	22,2
a kérdésre 5 (tökéletesen igaz) értéket adó vállalatok aránya %	19,4	6,3	13,5

A középvállalatok vezetőinek a stratégiai célok fontosságát érzékeltető – a 8. táblázatban bemutatott - adatait egy diagramban is ábrázoltam.



Az adatokból levonható következtetések:

- Mindhárom felmérési időszakban kimagaslóan vezette a középvállalati célok prioritási rangsorát a fogyasztói igények kielégítését deklaráló cél, ráadásul fontosságának mértéke egyre emelkedett 1996 és 2004 között.
- A profitnövelési cél is mindhárom felmérés során megtartotta második legfontosabb szerepét, de a fontosságának mértéke 62 és 74 % között ingadozott.
- A belső piaci verseny működést meghatározó szerepe mindháromszor a harmadik lényeges tényező volt 54-56 % közötti 4+5 értékű válaszai alapján.
- Nagyon nehéz értékelni azt a tényt, hogy mindhárom felmérésben a legkevésbé működésüket befolyásoló tényezőként nevezték meg a vállalatok a külső piaci versenyt, 1 és 2 (legkevésbé befolyásoló) értéket adott neki a válaszadók 41, illetve 39 %-a. Az egyetlen magyarázatot a külső piaci verseny alacsony hatás-értékére abban a tényben találhatjuk meg, hogy a mintában szereplő középvállalatok közül kevesen, s árbevételükhöz képest viszonylag kis arányban exportálnak, valószínűleg ezért érzékelték gyengébbnek a külső piaci verseny hatásait.
- Végezetül bemutattuk a pénzügyi források működést befolyásoló hatását, mivel az összes vizsgált tényező közül ez mutatta a legnagyobb ingadozást a három felmérési periódusban. Összességében a működést viszonylag erősen befolyásoló tényezők közé sorolták a középvállalatok, de míg 1996-ban ennek a befolyásoló ereje igen nagy volt (4+5 együtt 71 %), a befolyásoló szerepe 1999-re és 2004-re lényegesen csökkent. Ennek oka - a minta egyéb eloszlásainak ismeretében – az lehet, hogy a felmérésben szereplő középvállalatok többsége az 1990-es évek elején alakult, s az indulás, növekedés első szakaszában a pénzügyi források megszerzése valószínűleg nagyobb nehézségekbe ütközött, mint a fejlődés későbbi szakaszában. Ezen kívül az 1990-es évek végén, a 2000-es évek elején már a bankok is aktívabban fordultak a középvállalatok felé, mint korábban. E két utóbbi feltételezést a felmérésből származó tételes adatokkal nem tudjuk alátámasztani.

### 2.2.3 A versenysztratégiai pozíciókat érintő kérdések a középvállalatok körében a három felmérésben

Az 1. számú melléklet V17 a)-g) kérdéslistájában szereplő kérdések lényegében mindhárom felmérésben szerepeltek, ezért a 6., 16. és 17. számú mellékletekben bemutatjuk a három felmérésben a középvállalatoknál ezekre adott válaszokat.

**9. táblázat: A versenystratégiai pozíciókat érintő kérdések a középvállalatok körében a három felmérésben**

Megnevezés <sup>1</sup>	1996	1999	2004
A V17 kérdésre választ adó középvállalatok száma	31	95	126
Árbevétel-arányos nyereség	Átlagtól elmaradó	átlagos	átlagos
<b>Tőkejövedelmezőség</b>	<b>Átlagtól elmaradó</b>	<b>Átlagtól elmaradó</b>	<b>Átlagtól elmaradó</b>
Piaci részesedés (az árbevétel alapján)	átlagos	átlagos	átlagos
Technológiai színvonal	<b>Átlagnál jobb</b>	átlagos	átlagos
Menedzsment	Átlagnál jobb	Átlagnál jobb	Átlagnál jobb
<b>Termék/szolgáltatás minőség</b>	<b>Átlagot jóval meghaladó</b>	<b>Átlagot jóval meghaladó</b>	<b>Átlagot jóval meghaladó</b>

A versenystratégiai célok érvényesülését is több kérdés érintette a felmérés kérdőívében. A középvállalatok versenystratégiai pozicionálását, illetve annak változását bemutató adatok sorából a következő főbb tényezőket emelem ki:

- A megkérdezett középvállalatok többsége a versenystratégiai kérdések nagyobb részét tekintve mindhárom időszakban az iparági átlaghoz hasonlóan ítélte meg a saját teljesítményét.
- Az iparági átlagszínvonal alattinak ítélték meg a teljesítményüket a középvállalatok mindhárom felmérés során a tőkejövedelmezőséget tekintve.
- Egyetlen tényező tekintetében értékelték teljesítményüket az iparági átlagot jóval meghaladónak, mégpedig a termék és szolgáltatás minőségét illetően.
- Egy olyan tényezőt találtam, amelynek tekintetében az 1996-os felméréshez képest romlott a középvállalatok versenypozíciója, ez pedig a technológiai színvonal. Míg 1996-ban a válaszadó középvállalatok 66,6 %-a ítélte az iparági átlagnál jobbnak vállalata technológiai színvonalát (4+5 értékek), addig ez az érték 1999-re 45,6 %-ra, 2004-re 48,7 %-ra változott. Mindez valószínűleg összefüggésben van az iparáginál alacsonyabbnak ítélt tőkejövedelmezőséggel is: ha a középvállalatok tartósan nem tudták elérni az iparágra jellemző átlagos tőkejövedelmezőséget, akkor feltehetőleg kevesebb forrást tudtak fordítani a technológia megújítására is.

<sup>1</sup> 1 – mélyen az iparági átlagszínvonal alatti  
2 – az iparági átlagszínvonaltól némileg elmaradó  
3 – az iparági átlagszínvonalhoz hasonló  
4 – az iparági átlagszínvonalat némileg meghaladó  
5 – az iparágban élenjáró színvonalat jelentő

## 2.2.4 Stratégiát érintő válaszok alakulása a vállalati életpályák mentén

A középvállalatok körében 13 olyan vállalatot azonosítottunk, amelyek az 1996-os, az 1999-es és a 2004-es felmérésben egyaránt részt vettek. Ennek a 13 vállalatnak a stratégiát érintő kérdésekre adott válaszait mindhárom év adatbázisából kigyűjtöttük és vállalatonként elemeztük. A stratégiát érintően azonban a 13 vállalat három időszaki felmérésben adott válaszai alapján olyan lényeges tendenciát vagy fordulatot nem tudtam megállapítani, amely a középvállalatok csoportjának egészétől eltérő eredményt mutatott volna.

### 3. A középvállalati kör válasza az értéktudatosság és az értékteremtés melletti elkötelezettség tekintetében

A Versenyben a világgal kutatás adatbázisa lehetőséget ad annak vizsgálatára is, hogy mennyire jellemzi a mintában szereplő vállalatokat az értéktudatosság, valamint a vállalati érték növelése melletti elkötelezettség.

A kérdés vizsgálatának módszertani alapjaként azokat a kérdéscsoportokat használok a feldolgozásnál, amelyeket Kazainé Ónódi Annamária<sup>1</sup> alkalmazott doktori tézis-tervezetében. A feldolgozásnál használt mutatók köre tehát azonos, de két tekintetben is eltér az én kutatási módszerem a (Kazainé 2007)-ben alkalmazotthoz képest:

- a.) A kérdések feldolgozásával nyert vállalati kategóriákat, azok elnevezését és tartalmát némileg eltérően értelmezem.
- b.) A teljes mintára végzett csoportosítás mellett kiemelten vizsgálom a középvállalatok értéktudatosságát és vállalati értéknövelés iránti elkötelezettségét.

#### 3.1 A kérdőívből felhasznált változók és a felhasználásukkal kialakított vállalati csoportok

„A vállalatokat az alábbi kérdésekre adott válaszok alapján sorolom be különböző kategóriákba:

V117. ....tulajdonosok ..... érdekeit, jogait, elvárásait milyen mértékben kell figyelembe venni a döntéshozatal során? (5 fokozatú Likert-skálán mérve: 1 - egyáltalán nem, 5 - meghatározó mértékben.)

P49. Vállalatunk teljesítménye pénzügyi szempontból akkor megfelelő, ha ... a tulajdonosok elégedettek.....(5 fokozatú Likert-skálán mérve: 1- egyáltalán nincs szerepe, 5- kiemelt fontosságú.)

P48. Értékelje a következő tényezőket aszerint, hogy milyen prioritást kapnak a vállalati pénzügyi stratégia alakítása, a pénzügyi teljesítmény értékelése során! (5 fokozatú Likert-skálán mérve: 1- nincs kiemelt szerepe, 5- kiemelkedő fontosságú, elsődleges szempont): m, Magas tulajdonosi (részvényesi) hozam.” (Kazainé 2007 123. oldal)

---

<sup>1</sup> Kazainé Ónódi Annamária: Az értékközpontú vállalatvezetést szolgáló teljesítménymérési rendszer (PhD tézis tervezet, Budapesti Corvinus Egyetem, 2007)



A három kérdésre adott válaszok alapján a vállalatok besorolásánál szintén a (Kazainé 2007)-ben megalkotott elnevezéseket használom, de az adatbázisnál alkalmazott szűrési kritériumaim némiképp eltérnek, s ezért kismértékben eltérnek az eredmények is az egyes vállalati kategóriákban. A továbbiakban tehát a saját besorolásom szerinti adatokat dolgozom fel, de a Kazainé által kiválasztott kérdések alapján létrehozott csoportokat vizsgálom.

Az „**Értékvezérelt vállalatok**” csoportjába azokat a vállalatokat soroltuk, ahol a felsővezetői és a pénzügyi vezetői kérdőívben egyaránt 4 vagy 5 értéket adtak a V117, a P49 és a P48 kérdésre.

A „**kinyilvánítás szintjén**” az értéknövelés mellett elkötelezett vállalatok körébe azok kerültek, amelyeknél a V117 és P49 kérdésre adott válasz 4 vagy 5, de a pénzügyi stratégiára vonatkozó P48 kérdésnél nem adtak magas értéket, vagyis a válasz 1, 2, 3, vagy hiányzó.

A **tulajdonosi értéknövelés szűk körű érvényesülése elnevezésű csoportban** a felső vezetés V117 kérdésre adott válasza 4 vagy 5, de pénzügyi szinten nem kap prioritást a tulajdonosi érték. (P49 adott válasz 1, 2, 3, vagy hiányzó).

**Tulajdonosi értéknövelés szemléletének hiánya** jellemző arra a csoportra, amelyben a V117 kérdésre adott válasz és a P49-re adott válasz egyaránt 1, 2, 3, vagy hiányzó.

### 3.2 A vállalatok besorolása az értéktudatosság szerinti csoportokba

A fenti három kérdés alapján négy csoportba sorolva a vállalatokat az alábbi megoszlási jellemzőket kapjuk a minta egészére a 2004 évi felmérés adatai alapján:

**10. táblázat: A vállalatok megoszlása az értéktudatosság jellemzői szerint az egyes vállalati méret-csoportokban**

Vállalati méret- Kategóriák	Értékvezérelt vállalatok		Kinyilvánítás szintjén értékvezérelt vállalatok		Tulajdonosi értéknövelés szűk körű érvényesülése		Tulajdonosi értéknövelés szemléletének hiánya	
	db	%	db	%	db	%	db	%
Kisvállalat	6	10,34%	49	28,49%	14	28,57%	4	22,22%
<b>Középvállalat</b>	<b>22</b>	<b>37,93%</b>	<b>70</b>	<b>40,70%</b>	<b>23</b>	<b>46,93%</b>	<b>9</b>	<b>50,00%</b>
Nagyvállalat	30	51,72%	53	30,81%	12	24,48%	5	27,77%
Összesen	58	100,00%	172	100,00%	49	100%	18	100%

A 2004. évi minta elemzése azt mutatja, hogy a teljes vállalati minta 20 %-a, azaz 58 vállalat tartozott az **értékvezérelt vállalatok** csoportjába. Az értékvezérelt vállalatok körében kiemelkedően magas a nagyvállalatok aránya (30 vállalat, vagyis az összes értékvezérelt vállalat 51,7 %-a), jelentős arányt képviselnek a középvállalatok is (37,9 %), s igen alacsony ebben a csoportban a kisvállalatok aránya.

A mintában szereplő vállalatok közül a legtöbben – 172 vállalat, vagyis a minta 58 %-a – került a kinyilvánítás szintjén értékvezérelt vállalatok közé. Ezeknek a cégeknek a felsővezetője és pénzügyi vezetője tehát egyaránt fontosnak tartotta a vállalati értéknövelési célokat, de ezeknek a szempontoknak a hatása még nem mindig jelent meg a pénzügyi

döntésekben. Ezt a csoportot **értéktudatos vállalatoknak** nevezhetjük, amelyek között még magasabb, 40,7 % a középvállalatok aránya, mint az értékvezérelt vállalatok között, s nagyobb számban kerültek ebbe a csoportba az értéktudatos kisvállalatok is.

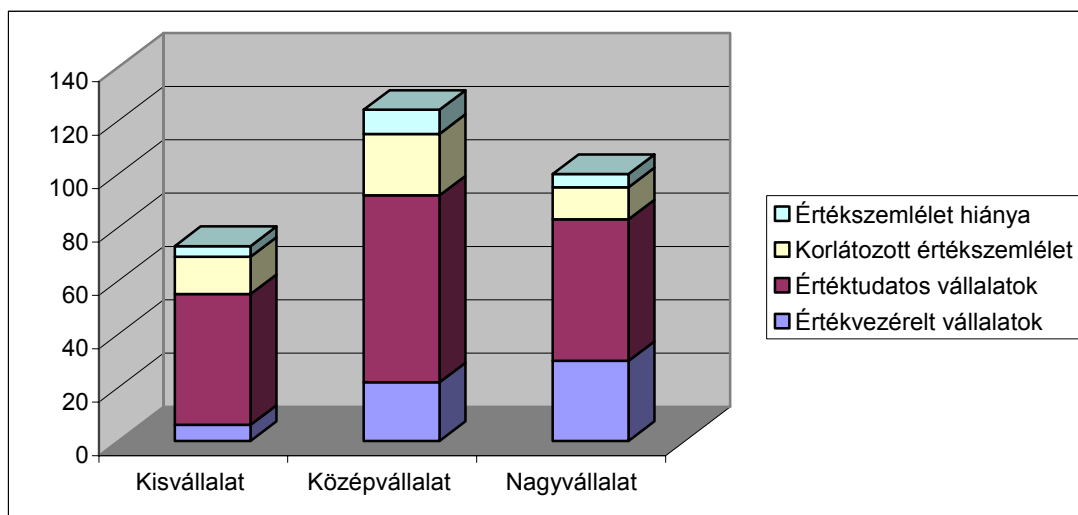
49 vállalat került a korlátozottan értéktudatos vállalatok körébe, 18 vállalatnál pedig az általunk alkalmazott módszer szerint nem érvényesül a tulajdonosi értéknövelés szempontja.

Mindezek alapján elmondhatjuk, hogy **a mintában szereplő vállalatok többségénél, 78 %-ánál jellemző a vállalati értéknövelés fontosságának** felismerése (értékvezérelt és értéktudatos vállalatok együtt), ami igen kedvező arálynak tekinthető.

A következőkben az egyes vállalatcsoportokra jellemző megoszlásokat mutatjuk be az értéktudatosság szempontjából. Megállapítható, hogy a középvállalatokra jellemző megoszlás igen hasonló a minta egészéhez, míg a nagyvállalatok körében a mintaátlagot jóval meghaladó az értékvezérelt vállalatok aránya.

**11. táblázat: Az egyes vállalati méret-csoportokba sorolt vállalatok jellemzői az értéktudatosság szerint**

Vállalati méret- Kategóriák	Értékvezérelt vállalatok		Kinyilvánítás szintjén értékvezérelt vállalatok		Tulajdonosi értéknövelés szűk körű érvényesülése		Tulajdonosi értéknövelés szemléletének hiánya		Össze- sen	%
	db	%	db	%	db	%	db	%		
Kisvállalat	6		49		14		4		73	
		8%		67%		19%		5%		100%
<b>Középvállalat</b>	<b>22</b>		<b>70</b>		<b>23</b>		<b>9</b>		<b>124</b>	
		<b>18%</b>		<b>56%</b>		<b>19%</b>		<b>7%</b>		<b>100%</b>
Nagyvállalat	30		53		12		5		100	
		30%		53%		12%		5%		100%
<b>Összesen</b>	<b>58</b>		<b>172</b>		<b>49</b>		<b>18</b>		<b>297</b>	
		<b>20%</b>		<b>58%</b>		<b>16%</b>		<b>6%</b>		<b>100%</b>



A következő táblázat segítségével arra a kérdésre keressük a választ, hogy megállapítható-e összefüggés a vállalatok értéktudatossága és a tulajdonosi szerkezet között. Az adatok azt mutatják, hogy az értékvezérelt vállalatok többsége a minta egészében is a többségi belföldi tulajdonú társaságok közé tartozik, de még ennél is nagyobb arányban, 59,1 %-ban jellemző az értékvezérelt közép- és nagyvállalatokra, hogy többségi belföldi tulajdonban vannak. A kinyilvánított tulajdonosi érték tekintetében is hasonló a helyzet, de itt még nagyobb a különbség a belföldi tulajdonú társaságok arányát tekintve a minta egésze és a közép- és nagyvállalatok között.

Mindez alátámasztja azt a feltételezésünket, hogy mivel a közép- és nagyvállalatok körében nagyobb arányt képviselnek a belföldi tulajdonú társaságok, s ennek következtében nagyobb az aránya a tulajdonosi és menedzsment szerepek összekapcsolódásának, **közvetlenebbül és erőteljesebben érvényesül a belföldi tulajdonú közép- és nagyvállalatok körében az értéktudatosság, mint a minta egészében, vagy akár a minta egészét tekintve a belföldi tulajdonú társaságok körében.**

12. táblázat: A tulajdonosi szerkezet és az értéktudatosság összefüggése

Tulajdonosi szerkezet	Értékvezérelt vállalatok		Értékvezérelt közép- és nagyvállalatok		Kinyilvánított tulajdonosi érték		Kinyilvánított tulajdonosi érték közép- és nagyvállalatoknál	
	db	%	db	%	db	%	db	%
Többségi állami tul. (1)	8	13,79%	4	18,18%	53	30,81%	17	24,28%
Többségi belföldi tul. (2)	30	<b>51,72%</b>	13	<b>59,09%</b>	79	<b>45,93%</b>	40	<b>57,14%</b>
Többségi külföldi tul.(3)	16	27,59%	4	18,18%	35	20,35%	10	14,28%
nincs adat	4	6,90%	1	4,54%	5	2,91%	3	4,28%
Összesen	58	100,00%	22	100%	172	100%	70	100%

### 3.3 Az értéktudatosság jellemzői a középvállalatok körében

A következőkben ismét a középvállalatok körére irányítjuk figyelmünket, s megvizsgáljuk, milyen válaszokat adtak a stratégiával kapcsolatos kérdésekre az értékvezérelt középvállalatok, ha válaszaikat a középvállalatok egészéhez viszonyítjuk. (Részletezve a18. mellékletben.)

13. táblázat: Az értékvezérelt középvállalatok stratégiai jellemzői

Megnevezés	Középvállalatok	Értékvezérelt középvállalatok
A V1 kérdésre választ adó középvállalatok száma 2004-ben	126	22
<b>Vállalatunk célja a fogyasztók minél jobb kiszolgálása</b>		
a kérdésre 4 és 5 értéket adó vállalatok aránya %	93,7	100,0
<b>Vállalatunk célja a minél nagyobb profit elérése</b>		
a kérdésre 4 és 5 értéket adó vállalatok aránya %	65,6	72,8
<b>Működésünket elsősorban a külső piaci verseny határozza meg</b>		
a kérdésre 1 és 2 (egyáltalán nem igaz) értéket adó vállalatok aránya %	38,9	31,8
<b>Működésünket elsősorban a pénzügyi források határozzák meg</b>		
a kérdésre 3 értéket adó vállalatok aránya %	33,3	18,1
a kérdésre 4 értéket adó vállalatok aránya %	22,2	36,4
a kérdésre 5 (tökéletesen igaz) értéket adó vállalatok aránya %	13,5	13,4

Az adatok azt mutatják, hogy **az értékvezérelt középvállalatok fogyasztó-orientáltsága kiemelkedően magas, valamint a teljes középvállalati körben is magasra értékelt profit-orientáltság fontossága az értékvezérelt középvállalatok körében még magasabb, 72,8 %-os.** A fogyasztói igények kielégítését, valamint a profítcélok elérését az értékvezérelt középvállalatok megítélésük szerint a teljes középvállalati körnél **erősebb külső piaci versenykörülmények és a pénzügyi források erős befolyásoló hatása közepette szándékoznak elérni.**

A 19. melléklet adatai, valamint a következő táblázat azt igazolja, hogy **az értékvezérelt középvállalatok ezekre a kihívásokra a versenystratégiájukban megmutatkozó, jellemző válaszokkal reagálnak.**

14. táblázat: Az értékvezérelt közép vállalatok versenystratégiai jellemzői

Megnevezés	Közép vállalatok	Értékvezérelt közép vállalatok
A V17 kérdésre választ adó közép vállalatok száma	126	22
<b>Árbevétel-arányos nyereség</b>		
a kérdésre 4 és 5 értéket adó vállalatok aránya %	29,1	45,4
<b>Tőkejövödelmezőség</b>		
a kérdésre 4 és 5 értéket adó vállalatok aránya %	22,6	36,3
<b>Piaci részesedés (az árbevétel alapján)</b>		
a kérdésre 4 és 5 értéket adó vállalatok aránya %	38,7	34,3
<b>Technológiai színvonal</b>		
a kérdésre 4 és 5 értéket adó vállalatok aránya %	64,8	36,4
<b>Termék/szolgáltatás minőség</b>		
a kérdésre 4 és 5 értéket adó vállalatok aránya %	53,8	59,1

Az értékvezérelt közép vállalatok jellemzői az alábbi tényezők tekintetében térnek el lényegesen a közép vállalatok egészének iparági átlaghoz mért értékeitől:

- **Tőkejövödelmezőségük, de főként árbevétel-arányos nyereségük értéke az iparági átlaghoz viszonyítva magasabb a mintában szereplő közép vállalatok egészére jellemző értékeknél.**
- **Technológiai színvonaluk, piaci részesedésük, valamint minőségi szempontjaik értékei az iparági átlaghoz viszonyítva alacsonyabbak a mintában szereplő közép vállalatok egészére jellemző értékeknél.**

#### 4. Következtetések

A „Versenyben a világgal” című kutatások adatbázisán végzett elemzések azt mutatták, hogy a mintában szereplő 301 vállalatból 126 tartozott a közép vállalatok körébe. E vállalatok többsége belföldi magán- vagy társasági tulajdonban van, tevékenységét alacsony export-résarány jellemzi, fő tevékenységük szerint többnyire feldolgozóipari termelők, valamint jelentős részben kereskedő és szolgáltató vállalatok.

- A mintában szereplő közép vállalatok stratégiai irányultságát az jellemzi, hogy a megkérdezett közép vállalati vezetők körében kiemelkedően legfontosabbnak ítélt cél a fogyasztói igények kielégítése, ezt követik fontosságban a profitnövelési célok. A stratégiai irányultsággal kapcsolatban fontos megállapítás, hogy míg a minta egészében a legnagyobb arányt a növekedési stratégiák követő vállalatok képviselték, addig a közép vállalatok körében többségben voltak a stabilitási stratégiát követő vállalatok.

- A megkérdezett vállalatvezetők úgy vélekedtek, hogy a tulajdonosaik számára fontosabb a megbízhatóság, mint a magas hozam. Ettől eltérő volt azonban a vélemény az úgynevezett értékvezérelt vállalatok körében, ahol a profitcélok fontosságát lényegesen magasabbnak ítélték, mint a középvállalati kör egészében.
- A versenystratégiai kérdéseket illetően a megkérdezett középvállalatok többsége az iparági átlaghoz hasonlóknak ítélte meg a saját teljesítményét (pl. a piaci részesedés tekintetében). Az iparági átlagszínvonal alattinak ítélte meg a teljesítményét a vállalatok mintegy harmada a tőkejövedelmezőséget és az árbevétel-arányos nyereséget tekintve. Egyetlen tényező tekintetében értékelték teljesítményüket az iparági átlagot meghaladónak a középvállalatok, mégpedig a termék és szolgáltatás minősége tekintetében.
- Fontos jellemzőként említhetjük, hogy a mintában szereplő középvállalati kör gyakran volt felvásárlási célpontja a nagyobb, illetve nemzetközi vállalatoknak.
- Megvizsgáltam azt is, hogy a stratégiát érintő kérdésekben történt-e lényeges változás a mintában szereplő középvállalatok körében az 1996-ban, 1999-ben és 2004-ben végzett felmérések között. A három felmérés adatait összegző értékelés egyik lényeges megállapítása, hogy mindhárom felmérésben a működésüket legkevésbé befolyásoló tényezők közé sorolták a külső piaci versenyt, de ennek a tényezőnek a hatása idővel erősödött. Egy tényező, a technológiai színvonal tekintetében romlott a megkérdezett középvállalatok versenypozíciója 1996 és 2004 között.
- Külön vizsgálati szempont volt az úgynevezett értékvezérelt és értéktudatos vállalatok stratégiai értékelése. Azt találtam, hogy az értékvezérelt középvállalatok tőkejövedelmezőségük, de főként árbevétel-arányos nyereségük tekintetében magasabb értéket mutattak az iparági átlaghoz viszonyítva, mint a mintában szereplő középvállalatok egésze. Technológiai színvonaluk, piaci részesedésük, valamint minőségi szempontjaik értékei az iparági átlaghoz viszonyítva ugyanakkor alacsonyabbak a mintában szereplő középvállalatok egészére jellemző értékeknél.

## Mellékletek

### 1. melléklet: A 2004 évi felmérés stratégiát érintő kérdései

V1. Értékelje, hogy az Ön vállalatánál milyen mértékben igazak az alábbi állítások!  
(1 – egyáltalán nem igaz; 5 – tökéletesen igaz)

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| a) Vállalatunk célja a fogyasztók minél jobb kiszolgálása               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Vállalatunk célja a minél nagyobb profit elérése                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) Vállalatunk a céloknak megfelelő szervezeti felépítéssel rendelkezik | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) Működésünket elsősorban a külső piaci verseny határozza meg          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) Működésünket elsősorban a belső piaci verseny határozza meg          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) Működésünket elsősorban a beszerzési lehetőségek határozzák meg      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g) Működésünket elsősorban a pénzügyi források határozzák meg           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| h) A szállítókkal való jó viszony vállalatunk fontos erőforrása         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| i) A fogyasztókkal kialakított jó viszony vállalatunk fontos erőforrása | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| j) Működésünket elsősorban a gazdaságpolitika határozza meg             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| k) Működésünket elsősorban a technológia fejlődése határozza meg        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| l) Vállalatuk az EU-csatlakozás miatt változásokra koncentrálna         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

V2 a) – g)

V2. Jelölje meg, melyik jellemzés írja le legjobban vállalatának az elmúlt 3-4 évben követett stratégiáját!

Amennyiben a jelzett időszakban a stratégiában lényeges változás történt, több négyzetet is jelöljön meg, s írja oda mellé, hogy az adott stratégia követése melyik évben volt jellemző!

- | Vállalatom a 2000-2003 közötti időszakban jellemzően   | Év                             |
|--|--------------------------------|
| a) visszahúzódo stratégiát követett: erőforrásait a védhető pozíciókra koncentrálna  | <input type="checkbox"/> ..... |
| b) védekező stratégiát követett: erőforrásait meglévő pozícióinak védelmére koncentrálna   | <input type="checkbox"/> ..... |
| c) stabilitási stratégiát követett: erőforrásait meglévő pozícióinak megerősítésére koncentrálna   | <input type="checkbox"/> ..... |
| d) növekedési stratégiát követett: erőforrásait új stratégiai pozíciók felépítésére koncentrálna   | <input type="checkbox"/> ..... |
| e) támadó stratégiát követett: erőforrásait új stratégiai pozíciók felépítésére, egyúttal a versenytársak pozícióinak meggyengítésére koncentrálna | <input type="checkbox"/> ..... |
| f) összpontosító stratégiát követett: erőforrásait egy adott szűk piaci szegmensre koncentrálna  | <input type="checkbox"/> ..... |
| g) nem követett semmilyen következetes stratégiát.   | <input type="checkbox"/> ..... |

V6 a) – n)

V6. Értelmezze a következő állításokat a vállalat érintettjeinek elvárásaival kapcsolatban! (1- egyáltalán nem ért egyet, 5- teljesen egyetért)

a) Tulajdonosaink (a befektetők) elsősorban magas hozamot várnak el.	1	2	3	4	5
b) Tulajdonosaink (a befektetők) elsősorban biztonságot, stabil értéket várnak el.	1	2	3	4	5
c) Tulajdonosaink (a befektetők) erősen kötődnek a cég tevékenységéhez.	1	2	3	4	5
d) Vevőink elsősorban olcsó termékeket várnak el.	1	2	3	4	5
e) Vevőink elsősorban színvonalas (megbízható, gyors) kiszolgálást várnak el.	1	2	3	4	5
f) Vevőink elsősorban stabil, kiszámítható kapcsolatot várnak.	1	2	3	4	5
g) Dolgozóink elsősorban magas fizetést várnak el.	1	2	3	4	5
h) Dolgozóink elsősorban kellemes munkahelyi légkört, fejlődési lehetőségeket várnak el.	1	2	3	4	5
i) Dolgozóink elsősorban stabilitást várnak.	1	2	3	4	5
j) Beszállítóink elsősorban biztos jövedelmezőséget várnak.	1	2	3	4	5
k) Beszállítóink elsősorban megbízható kapcsolatot, jó kommunikációt várnak.	1	2	3	4	5
l) Vállalatunk környezete (helyi közösségek, lakosság, önkormányzatok stb.) elsősorban stabil foglalkoztatást vár.	1	2	3	4	5
m) Vállalatunk környezete (helyi közösségek, lakosság, önkormányzatok stb.) elsősorban különböző (anyagi és nem anyagi) támogatást vár.	1	2	3	4	5
n) Vállalatunk érintettjei elsősorban őszinte véleményt, javaslatokat, együttműködési lehetőségeket várnak.	1	2	3	4	5

V8 a) - i)

V8. A vállalat üzleti kapcsolatainak hálózatában az alábbi relációk mennyire fontosak a vállalati stratégia megvalósítása szempontjából? (1 – egyáltalán nem fontos, 3 – közepes jelentőségű, 5 – kiemelten fontos)

a) Hosszú távú beszállítói kapcsolat	1	2	3	4	5
b) Hosszú távú értékesítési kapcsolat	1	2	3	4	5
c) Licence szerződések	1	2	3	4	5
d) Egyszeri adásvétel	1	2	3	4	5
e) Stratégiai szövetségek	1	2	3	4	5
f) Közös vállalat létrehozása	1	2	3	4	5
g) Outsourcing megállapodások	1	2	3	4	5
h) Kapcsolatok helyi intézményekkel	1	2	3	4	5
i) Állami kapcsolatok	1	2	3	4	5



V17 a) – g)

V17. Az iparági átlaghoz viszonyítva értékelje vállalatának, illetve (több üzletág esetén) kiemelt üzletágának teljesítményét (belföldi összehasonlításban) a következők szerint:

- 1 – mélyen az iparági átlagszínvonal alatti
- 2 – az iparági átlagszínvonaltól némileg elmaradó
- 3 – az iparági átlagszínvonalhoz hasonló
- 4 – az iparági átlagszínvonalat némileg meghaladó
- 5 – az iparágban élenjáró színvonalat jelentő

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| a) Árbevétel-arányos nyereség                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Tőkejövedelmezőség                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) Piaci részesedés (az árbevétel alapján)                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) Technológiai színvonal                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) Menedzsment  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) Termék/szolgáltatás minőség                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g) Egyéb kiemelten kezelt „siker-kritérium”, nevezetesen: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

.....

## 2. melléklet: A közép vállalatok eloszlása a V1/a-l kérdésekre adott válaszok szerint

V1	1 – egyáltalán nem igaz	2	3	4	5 – tökéletesen igaz	Összesen	Hiányzó	Teljes közép vállalati minta
<b>a)</b>	1	1	6	32	85	125	1	126
%	0,79	0,79	4,76	25,39	67,46	99,2	0,79	100
%	0,8	0,8	4,8	25,6	68	100		
<b>b)</b>	5	9	29	36	46	125	1	126
%	3,96	7,14	23,01	28,57	36,5	99,2	0,79	100
%	4	7,2	23,2	28,8	36,8	100		
<b>c)</b>	0	12	34	57	21	124	2	126
%	0	9,52	26,98	45,23	16,66	98,41	1,58	100
%	0	9,67	27,41	45,96	16,93	100		
<b>d)</b>	28	21	37	19	19	124	2	126
%	22,22	16,66	29,36	15,07	15,07	98,41	1,58	100
%	22,58	16,93	29,83	15,32	15,32	100		
<b>e)</b>	8	17	32	35	34	126	0	126
%	6,34	13,49	25,39	27,77	26,98	100	0	100
%	6,34	13,49	25,39	27,77	26,98	100		
<b>f)</b>	34	33	36	20	2	125	1	126
%	26,98	26,19	28,57	15,87	1,58	99,2	0,79	100
%	27,2	26,4	28,8	16	1,6	100		
<b>g)</b>	11	27	42	28	17	125	1	126
%	8,73	21,42	33,33	22,22	13,49	99,2	0,79	100
%	8,8	21,6	33,6	22,4	13,6	100		
<b>h)</b>	5	14	31	48	26	124	2	126
%	3,96	11,11	24,6	38,09	20,63	98,41	1,58	100
%	4,03	11,29	25	38,7	20,96	100		
<b>i)</b>	6	2	8	49	59	124	2	126
%	4,76	1,58	6,34	38,88	46,82	98,41	1,58	100
%	4,83	1,61	6,45	39,51	47,58	100		
<b>j)</b>	7	25	49	31	14	126	0	126
%	5,55	19,84	38,88	24,6	11,11	100	0	100
%	5,55	19,84	38,88	24,6	11,11	100		
<b>k)</b>	13	35	45	28	4	125	1	126
%	10,31	27,77	35,71	22,22	3,17	99,2	0,79	100
%	10,4	28	36	22,4	3,2	100		
<b>l)</b>	15	28	44	32	6	125	1	126
%	11,9	22,22	34,92	25,39	4,76	99,2	0,79	100
%	12	22,4	35,2	25,6	4,8	100		
<b>Átlagos létszám<sup>1</sup></b>	11	19	32	35	28			

<sup>1</sup> A következő táblázatokban e kategóriáknál kerekített értékeket adok meg.

**3. melléklet: A középvallalatok eloszlása a V2/a-g kérdésekre adott válaszok szerint**

V2	Nem adott meg évet	1995	1997	1999	2000	2001	2002	2003	2004	Összesen	Hiányzó	Teljes Középvállalati minta
a)	2	1			10		2	2		17	109	126
%	1,58	0,79			7,93		1,58	1,58		13,49	86,5	100
%	11,76	5,88			58,82		11,76	11,76		100		
b)	3			1	5	7	3	3		22	104	126
%	2,38			0,79	3,96	5,55	2,38	2,38		17,46	82,53	100
%	13,63			4,54	22,72	31,81	13,63	13,63		100		
c)	16			1	11	18	12	11		69	57	126
%	12,69			0,79	8,73	14,28	9,52	8,73		54,76	45,23	100
%	23,18			1,44	15,94	26,08	17,39	15,94		100		
d)	10		1		11	7	19	16	1	65	61	126
%	7,93		0,79		8,73	5,55	15,07	12,69	0,79	51,68	48,41	100
%	15,38		1,53		16,92	10,76	29,23	24,61	1,53	100		
e)	3				1	2		7	1	14	112	126
%	2,38				0,79	1,58		5,55	0,79	11,11	88,88	100
%	21,42				7,14	14,28		50	7,14	100		
f)	3				2	7	3	1	1	17	109	126
%	2,38				1,58	5,55	2,38	0,79	0,79	13,49	86,5	100
%	17,64				11,76	41,17	17,64	5,88	5,88	100		
g)	2									2	124	126
%	1,58									1,58	98,41	100
%	100									100		
<b>Átlagos létszám</b>	6	1	1	1	7	8	8	7	1			

**4. melléklet: A középvállalatok megoszlása a V6/a-n kérdésekre adott válaszok alapján**

V6	1 – egyáltalán nem ért egyet	2	3	4	5 – teljesen egyetért	Összesen	Hiányzó	Teljes középvállalati minta
<b>a)</b>	11	25	31	33	24	124	2	126
%	8,73	19,84	24,6	26,19	19,04	98,41	1,58	100
%	8,87	20,16	25	26,61	19,35	100		
<b>b)</b>	1	4	22	45	51	123	3	126
%	0,79	3,17	17,46	35,71	40,47	97,61	2,38	100
%	0,81	3,25	17,88	36,58	41,46	100		
<b>c)</b>	8	16	24	30	46	124	2	126
%	6,34	12,69	19,04	23,8	36,5	98,41	1,58	100
%	6,45	12,9	19,35	24,19	37,09	100		
<b>d)</b>	9	9	45	36	26	125	1	126
%	7,14	7,14	33,71	28,57	20,63	99,2	0,79	100
%	7,2	7,2	36	28,8	20,8	100		
<b>e)</b>		2	15	53	56	126	0	126
%		1,58	11,9	42,06	44,44	100		100
%		1,58	11,9	42,06	44,44	100		
<b>f)</b>	3	3	25	59	35	125	1	126
%	2,38	2,38	19,84	46,82	27,77	99,2	0,79	100
%	2,4	2,4	20	47,2	28	100		
<b>g)</b>	1	4	23	61	37	126	1	126
%	0,79	3,17	18,25	48,41	29,36	100		100
%	0,79	3,17	18,25	48,41	29,36	100		
<b>h)</b>	2	2	52	53	16	125	1	126
%	1,58	1,58	41,26	42,06	12,69	99,2	0,79	100
%	1,6	1,6	41,6	42,4	12,8	100		
<b>i)</b>		2	16	50	56	124	2	126
%		1,58	12,69	39,68	44,44	98,41	1,58	100
%		1,61	12,9	40,32	45,16	100		
<b>j)</b>	2	7	34	64	17	124	2	126
%	1,58	5,55	26,98	50,79	13,49	98,41	1,58	100
%	1,61	5,64	27,41	51,61	13,7	100		
<b>k)</b>		11	32	54	26	123	3	126
%		8,73	25,39	42,85	20,63	97,61	2,38	100
%		8,94	26,01	43,9	21,13	100		
<b>l)</b>	5	17	27	44	32	125	1	126
%	3,96	13,49	21,42	34,92	25,39	99,2	0,79	100
%	4	13,6	21,6	35,2	25,6	100		
<b>m)</b>	7	29	36	41	11	124	2	126
%	5,55	23,01	28,57	32,53	8,73	98,41	1,58	100
%	5,64	23,38	29,03	33,06	8,87	100		
<b>n)</b>	1	19	52	40	12	124	2	126
%	0,79	15,07	41,26	31,74	9,52	98,41	1,58	100
%	0,8	15,32	41,93	32,25	9,67	100		
<b>Átlagos létszám</b>	5	11	32	47	32			

## 5. melléklet: A középvezetők megoszlása a V8/a-i kérdésekre adott válaszok szerint

1 – egyáltalán nem fontos

3 – közepes jelentőségű

5 – kiemelten fontos

V8	1	2	3	4	5	Összesen	Hiányzó	Teljes középvezetési minta
<b>a)</b>		9	29	42	44	124	2	126
%		7,14	23,01	33,33	34,92	98,41	1,58	100
%		7,25	23,38	33,87	35,48	100		
<b>b)</b>	1	1	7	42	74	125	1	126
%	0,79	0,79	5,55	33,33	58,73	99,2	0,79	100
%	0,8	0,8	5,6	33,6	59,2	100		
<b>c)</b>	37	45	30	7	2	121	5	126
%	29,36	35,71	23,8	5,55	1,58	96,03	3,96	100
%	30,57	37,19	24,79	5,78	1,65	100		
<b>d)</b>	24	42	41	11	5	123	3	126
%	19,04	33,33	32,53	8,73	3,96	97,61	2,38	100
%	19,51	34,14	33,33	8,94	4,06	100		
<b>e)</b>	11	20	29	46	17	123	3	126
%	8,73	15,87	23,01	36,5	13,49	97,61	2,38	100
%	8,94	16,26	23,57	37,39	13,82	100		
<b>f)</b>	49	41	19	10	3	122	4	126
%	38,88	32,53	15,07	7,93	2,38	96,82	3,17	100
%	40,16	33,6	15,57	8,19	2,45	100		
<b>g)</b>	41	31	35	8	4	119	7	126
%	32,53	24,6	27,77	6,34	3,17	94,44	5,55	100
%	34,45	26,05	29,41	6,72	3,36	100		
<b>h)</b>	9	17	43	43	11	123	3	126
%	7,14	13,49	34,12	34,12	8,73	97,61	2,38	100
%	7,31	13,82	34,95	34,95	8,94	100		
<b>i)</b>	10	21	41	39	14	125	1	126
%	7,93	16,66	32,53	30,95	11,11	99,2	0,79	100
%	8	16,8	32,8	31,2	11,2	100		
<b>Átlagos létszám</b>	23	25	30	28	19			

## 6. melléklet: A középvezetők eloszlása a V17/a-g kérdésekre adott válaszok alapján

- 1 – mélyen az iparági átlagszínvonal alatti  
 2 – az iparági átlagszínvonalnál némileg elmaradó  
 3 – az iparági átlagszínvonalhoz hasonló  
 4 – az iparági átlagszínvonalat némileg meghaladó  
 5 – az iparágban élenjáró színvonalat jelentő

V17	1	2	3	4	5	Összesen	Hiányzó	Teljes középvezetési minta
<b>a)</b>	7	30	48	24	9	118	8	126
%	5,55	23,8	38,09	19,04	7,14	93,65	6,34	100
%	5,93	25,42	40,67	20,33	7,62	100		
<b>b)</b>	3	35	46	27	5	116	10	126
%	2,38	27,77	36,5	21,42	3,96	92,06	7,93	100
%	2,58	30,17	39,65	23,27	4,31	100		
<b>c)</b>	6	17	51	32	10	116	10	126
%	4,76	13,49	40,47	25,39	7,93	92,06	7,93	100
%	5,17	14,65	52,58	27,58	8,62	100		
<b>d)</b>	1	13	46	43	14	117	9	126
%	0,79	10,32	36,51	34,13	11,11	92,86	7,14	100
%	0,85	11,11	39,32	36,75	11,97	100		
<b>e)</b>		5	56	49	8	118	8	126
%		3,97	44,44	38,89	6,35	93,65	6,35	100
%		4,24	47,46	41,53	6,78	100		
<b>f)</b>		2	44	54	19	119	7	126
%		1,59	34,92	42,86	15,08	94,44	5,56	100
%		1,68	36,97	45,38	15,97	100		
<b>g)</b>			3	9	7	19	107	126
%			2,38	7,14	5,56	15,08	84,92	100
%			15,79	47,37	36,84	100		
<b>Átlagos létszám</b>	4	17	42	34	10			

**7. melléklet: A középvállalatok eloszlása a V51/a kérdésre adott válasz alapján**

V51/a – A vállalat (vagy jogelődje) alapításának éve	Vállalatok száma	Pontos év	%	%
-1900	0			
1900 – 1910	1	1905	0,79	4
1910 – 1920	1	1912	0,79	4
1920 – 1930	0			
1930 – 1940	0			
1940 – 1950	4	1946, 1947, 1948	3,17	16
1950 – 1960	6	1951x3, 1954, 1957, 1959	4,76	24
1960 – 1970	3	1965x2, 1967	2,38	12
1970 – 1980	1	1970	0,79	4
1980 – 1990	2	1989x2	1,59	8
1990 -	7	1990x2, 1991x2, 1992, 1997, 2002	5,56	28
Összesen	25		19,84	100
Hiányzó	101		80,16	
Teljes középvállalati minta	126		100	

**8. melléklet: A középvállalatok eloszlása a V51b kérdésre adott válaszok alapján**

V51b – A korábban állami tulajdonú vállalat esetén a privatizáció éve	Vállalatok eloszlása	%	%
1990	1	0,79	7,14
1991	3	2,38	21,43
1992	3	2,38	21,43
1993	1	0,79	7,14
1994	2	1,59	14,29
1996	1	0,79	7,14
1997	1	0,79	7,14
1999	1	0,79	7,14
2003	1	0,79	7,14
Összesen	14	11,11	100
Hiányzó	112	88,89	
Teljes középvállalati minta	126	100	

## 9. melléklet: A középvállalatok eloszlása a V53/a-c kérdésekre adott válaszok alapján

V53 – A mai állapotot eredményező változás jellege	0 - nem	1 - igen	Összesen	Hiányzó	Teljes középvállalati minta
<b>a) – A vállalatot felvásárolták („barátságos” ügylet keretében)</b>	4	12	16	110	126
%	3,17	9,52	12,70	87,30	100
%	25	75	100		
<b>b) – A vállalatot „ellenséges felvásárlás” révén szerezték meg a mai tulajdonosok</b>	10	0	10	116	126
%	7,94		7,94	92,06	100
%	100		100		
<b>c) – A vállalat fuzionált más vállalattal</b>	7	4	11	115	126
%	5,56	3,17	8,73	91,27	100
%	63,64	36,36	100		

## 10. melléklet: A középvállalatok eloszlása a V54/b-c kérdésekre adott válaszok alapján

Összeolvadás / Felvásárlás	0 - Nem	1 – Igen	Összesen	Hiányzó	Teljes középvállalati minta
<b>b, Két vállalat tevékenységi köre alapján</b>					
<b>b1 – Azonos iparágba tartoztak</b>	1	11	12	114	126
%	0,79	8,73	9,52	90,48	100
%	8,33	91,67	100		
<b>b2 – Szállító – vevő kapcsolatban álltak</b>	3	3	6	120	126
%	2,38	2,38	4,76	95,24	100
%	50	50	100		
<b>b3 – Egymástól független iparágban tevékenykedtek</b>	3	1	4	122	126
%	2,38	0,79	3,17	96,83	100
%	75	25	100		
<b>c, A felvásárló / összeolvadó cég külföldi volt</b>	11	4	15	111	126
%	8,73	3,17	11,90	88,10	100
%	73,33	26,67	100		



**11. melléklet: A középvallalatok jellemzése a V55/a-e kérdésekre adott válaszok alapján**

<b>A felvásárlás / összeolvadás jellemzése</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<i>Összesen</i>	<i>Hiányzó</i>	<i>Teljes középvállalati minta</i>
<b>A – A felső szintű vezetőség változása</b>	10	2	3	1	2	18	108	126
%	7,94	1,59	2,38	0,79	1,59	14,29	85,71	100
%	55,56	11,11	16,67	5,56	11,11	100		
<b>B – A saját cég értékelése a felvásárló / összeolvadó másik céghez viszonyítva</b>								
<b>a</b>		3	8	5	1	17	109	126
%		2,38	6,35	3,97	0,79	13,49	86,51	100
%		17,65	47,06	29,41	5,88	100		
<b>b</b>		2	11	1	3	17	109	126
%		1,59	8,73	0,79	2,38	13,49	86,51	100
%		11,76	64,71	5,88	17,65	100		
<b>c</b>	2	4	7	3	1	17	109	126
%	1,59	3,17	5,56	2,38	0,79	13,49	86,51	100
%	11,76	23,53	41,18	17,65	5,88	100		
<b>d</b>	4	3	6	3	1	17	109	126
%	3,17	2,38	4,76	2,38	0,79	13,49	86,51	100
%	23,53	17,65	35,29	17,65	5,88	100		
<b>e</b>		2	10	3	2	17	109	126
%		1,59	7,94	2,38	1,59	13,49	86,51	100
%		11,76	58,82	17,65	11,76	100		
<b>C – A másik vállalat erőforrásainak kihasználása saját célok érdekében</b>								
<b>a</b>	4	1	2	8	1	16	110	126
%	3,17	0,79	1,59	6,35	0,79	12,70	87,30	100
%	25	6,25	12,5	50	6,25	100		
<b>b</b>	5	2	3	4	1	15	111	126
%	3,97	1,59	2,38	3,17	0,79	11,90	88,10	100
%	33,33	13,33	20,00	26,67	6,67	100		
<b>c</b>	3	2	1	6	4	16	110	126
%	2,38	1,59	0,79	4,76	3,17	12,70	87,30	100
%	18,75	12,5	6,25	37,5	25	100		
<b>d</b>	4	2	3	5	2	16	110	126
%	3,17	1,59	2,38	3,97	1,59	12,70	87,30	100
%	25	12,5	18,75	31,25	12,5	100		
<b>e</b>	3	2	2	5	4	16	110	126
%	2,38	1,59	1,59	3,97	3,17	12,70	87,30	100
%	18,75	12,5	12,5	31,25	25	100		

<b>f</b>	4		2	8	2	16	110	126
%	3,17		1,59	6,35	1,59	12,70	87,30	100
%	25		12,5	50	12,5	100		
<b>D – A másik vállalat megerősítésére nyújtott erőforrások intenzitása</b>								
<b>a</b>	3	2	7	2	1	15	111	126
%	2,38	1,59	5,56	1,59	0,79	11,90	88,10	100
%	20	13,33	46,67	13,33	6,67	100		
<b>b</b>	4	4	3	1	2	14	112	126
%	3,17	3,17	2,38	0,79	1,59	11,11	88,89	100
%	28,57	28,57	21,43	7,14	14,29	100		
<b>c</b>	2	2	3	7	1	15	111	126
%	1,59	1,59	2,38	5,56	0,79	11,90	88,10	100
%	13,33	13,33	20,00	46,67	6,67	100		
<b>d</b>	5	3	3	4		15	111	126
%	3,97	2,38	2,38	3,17		11,90	88,10	100
%	33,33	20,00	20,00	26,67		100		
<b>e</b>	3	2	4	4	2	15	111	126
%	2,38	1,59	3,17	3,17	1,59	11,90	88,10	100
%	20	13,33	26,67	26,67	13,33	100		
<b>f</b>	3	3	2	4	3	15	111	126
%	2,38	2,38	1,59	3,17	2,38	11,90	88,10	100
%	20	20	13,33	26,67	20	100		
<b>E – Hogyan változott a cég teljesítménye</b>								
<b>a</b>			2	10	4	16	110	126
%			1,59	7,94	3,17	12,70	87,30	100
%			12,5	62,5	25	100		
<b>b</b>			4	9	3	16	110	126
%			3,17	7,14	2,38	12,70	87,30	100
%			25	56,25	18,75	100		
<b>c</b>		1	1	8	6	16	110	126
%		0,79	0,79	6,35	4,76	12,70	87,30	100
%		6,25	6,25	50	37,5	100		
<b>d</b>	1		4	7	4	16	110	126
%	0,79		3,17	5,56	3,17	12,70	87,30	100
%	6,25		25	43,75	25	100		
<b>e</b>		2	7	4	3	16	110	126
%		1,59	5,56	3,17	2,38	12,70	87,30	100
%		12,5	43,75	25	18,75	100		
<b>f</b>		6	3	1	6	16	110	126
%		4,76	2,38	0,79	4,76	12,70	87,30	100
%		37,5	18,75	6,25	37,5	100		

**12. melléklet: A középvezérlések eloszlása a V56 kérdésekre adott válaszok alapján**

A)	Vállalatok száma	%	%	B)	Vállalatok száma	%	%
0	10	7,94	58,82	0	15	11,90	93,75
1	3	2,38	17,65	1	1 (52. sorszámú váll.)	0,79	6,25
2	3	2,38	17,65				
4	1	0,79	5,88				
<i>Összesen</i>	17	13,49	100	<i>Összesen</i>	16	12,70	100
<i>Hiányzó</i>	109	86,51		<i>Hiányzó</i>	110	87,30	
<i>Teljes középvezérlési minta</i>	126	100		<i>Teljes középvezérlési minta</i>	126	100	

**13. melléklet: A középvezérlések megoszlása a V57 kérdésre adott válaszok alapján**

	1	2	3	4	5	<i>Összesen</i>	<i>Hiányzó</i>	<i>Teljes középvezérlési minta</i>
Vállalatok száma	12	7	3	1		23	103	126
%	9,52	5,56	2,38	0,79		18,25	81,75	100
%	52,17	30,43	13,04	4,35		100		

**14. melléklet: A középállalatok eloszlása a V1/a-m kérdésekre adott válaszok szerint 1996-ben<sup>1</sup>**

V1	1 – egyáltalán nem igaz	2	3	4	5 – tökéletesen igaz	Összesen	Hiányzó	Teljes középállalati minta
<b>a)</b>	1		4	7	19	31	0	31
%	3,22		12,9	22,58	61,29	100	0	100
%	3,22		12,9	22,58	61,29	100		
<b>b)</b>	1	1	6	8	15	31	0	31
%	3,22	3,22	19,35	25,8	48,38	100	0	100
%	3,22	3,22	19,35	25,8	48,38	100		
<b>c)</b>		2	12	16	1	31	0	31
%		6,45	38,7	51,61	3,22	100	0	100
%		6,45	38,7	51,61	3,22	100		
<b>f)</b>	6	4	6	7	7	30	1	31
%	19,36	12,9	19,36	22,58	22,58	96,77	3,22	100
%	20	13,33	20	23,33	23,33	100		
<b>g)</b>	4	1	3	16	6	30	1	31
%	12,9	3,22	9,67	51,61	19,36	96,77	3,22	100
%	13,33	3,33	10	53,33	20	100		
<b>h)</b>	11	12	3	5		31	0	31
%	35,48	38,7	9,67	16,12		100	0	100
%	35,48	38,7	9,67	16,12		100		
<b>i)</b>	3	6	5	9	8	31	0	31
%	9,67	19,35	16,12	29,03	25,8	100	0	100
%	9,67	19,35	16,12	29,03	25,8	100		
<b>j)</b>	1	5	10	11	4	31	0	31
%	3,22	16,12	32,25	35,48	12,9	100	0	100
%	3,22	16,12	32,25	35,48	12,9	100		
<b>k)</b>		3	5	12	11	31	0	31
%		9,67	16,12	38,7	35,48	100	0	100
%		9,67	16,12	38,7	35,48	100		
<b>m)</b>	2	4	15	6	3	30	1	31
%	6,45	12,9	48,38	19,35	9,67	96,77	3,22	100
%	6,66	13,33	50	20	10	100		
<b>Átlagos létszám</b>	4	4	7	10	8			

<sup>1</sup> 1996-ban a V1 kérdések felosztása más, mint a későbbi években, ezért ide azon változókat vettem be, amik 1999-ben és 2004-ben is szerepelnek.

**15. melléklet: A középállalatok eloszlása a V1/a-I kérdésekre adott válaszok szerint 1999-ben**

<b>V1</b>	<b>1 – egyáltalán nem igaz</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5 – tökéletesen igaz</b>	<i>Összesen</i>	<i>Hiányzó</i>	<i>Teljes középvállalati minta</i>
<b>a)</b>	1	2	7	18	65	93	2	95
%	1,05	2,1	7,36	18,94	68,42	97,89	2,1	100
%	1,07	2,15	7,52	19,35	69,89	100		
<b>b)</b>	5	6	23	26	34	94	1	95
%	5,26	6,31	24,21	27,36	35,78	98,94	1,05	100
%	5,31	6,38	24,46	27,65	36,17	100		
<b>c)</b>	0	3	43	38	10	94	1	95
%	0	3,15	45,26	40	10,52	98,94	1,05	100
%	0	3,19	45,74	42,55	10,63	100		
<b>d)</b>	21	18	23	17	9	88	7	95
%	22,1	18,94	24,21	17,89	9,47	92,63	7,36	100
%	23,86	20,45	26,13	19,31	10,22	100		
<b>e)</b>	7	8	25	28	22	90	5	95
%	7,36	8,42	26,31	29,47	23,15	94,73	5,26	100
%	7,77	8,88	27,77	31,11	24,44	100		
<b>f)</b>	33	32	17	4	5	91	4	95
%	34,73	33,68	17,89	4,21	5,26	95,78	4,21	100
%	36,26	36,16	18,68	4,39	5,49	100		
<b>g)</b>	6	23	24	31	6	90	5	95
%	6,31	24,21	25,26	32,63	6,31	94,73	5,26	100
%	6,66	25,55	26,66	34,44	6,66	100		
<b>Átlagos létszám</b>	10	13	23	23	22			

**16. melléklet: A középvallalatok eloszlása a V9/a-g kérdésekre adott válaszok alapján 1996-ben**

- 1 – mélyen az iparági átlagszínvonal alatti  
 2 – az iparági átlagszínvonalnál némileg elmaradó  
 3 – az iparági átlagszínvonalhoz hasonló  
 4 – az iparági átlagszínvonalat némileg meghaladó  
 5 – az iparágban élenjáró színvonalat jelentő

V9	1	2	3	4	5	Összesen	Hiányzó	Teljes középvallalati minta
<b>a)</b>	2	7	12	4	5	30	1	31
%	6,45	22,58	38,7	12,9	16,12	96,77	3,22	100
%	6,66	23,33	40	13,33	16,66	100		
<b>b)</b>	2	7	10	5	5	29	2	31
%	6,45	22,58	32,25	16,12	16,12	93,54	6,45	100
%	6,89	24,13	34,48	17,24	17,24	100		
<b>c)</b>	1	4	13	10	2	30	1	31
%	3,22	12,9	41,93	32,25	6,45	96,77	3,22	100
%	3,33	13,33	43,33	33,33	6,66	100		
<b>d)</b>		5	5	15	5	30	1	31
%		16,12	16,12	48,38	16,12	96,77	3,22	100
%		16,66	16,66	50	16,66	100		
<b>e)</b>		2	8	13	6	29	2	31
%		6,45	25,8	41,93	19,35	93,54	6,45	100
%		6,89	27,58	44,82	20,68	100		
<b>f)</b>			10	13	4	27	4	31
%			32,25	41,93	12,9	87,09	12,9	100
%			37,03	48,14	14,81	100		
<b>g)</b>				1	8	9	22	31
%				3,22	25,8	29,03	70,96	100
%				11,11	88,88	100		
<b>Átlagos létszám</b>	2	5	10	9	5			

**17. melléklet: A középvezetők eloszlása a V8/a-g kérdésekre adott válaszok alapján 1999-ben**

- 1 – mélyen az iparági átlagszínvonal alatti  
 2 – az iparági átlagszínvonalnál némileg elmaradó  
 3 – az iparági átlagszínvonalhoz hasonló  
 4 – az iparági átlagszínvonalat némileg meghaladó  
 5 – az iparágban élenjáró színvonalat jelentő

<b>V8</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<i>Összesen</i>	<i>Hiányzó</i>	<i>Teljes középvezetési minta</i>
<b>a)</b>	8	13	42	24	6	93	2	95
%	8,42	13,68	44,21	25,26	6,31	97,89	2,1	100
%	8,6	13,97	45,16	25,8	6,45	100		
<b>b)</b>	5	14	41	23	7	90	5	95
%	5,26	14,73	43,15	24,21	7,36	94,73	5,26	100
%	5,55	15,55	45,55	25,55	7,77	100		
<b>c)</b>	3	12	37	26	8	86	9	95
%	3,15	12,63	38,94	27,36	8,42	90,52	9,47	100
%	3,48	13,95	43,02	30,23	9,3	100		
<b>d)</b>	0	11	39	34	8	92	3	95
%	0	11,57	41,05	35,78	8,42	96,84	3,15	100
%	0	11,95	42,39	36,95	8,69	100		
<b>e)</b>	0	3	35	50	3	91	4	95
%	0	3,15	36,84	52,63	3,15	95,78	4,21	100
%	0	3,29	38,46	54,94	3,29	100		
<b>f)</b>	0	1	30	50	10	91	4	95
%	0	1,05	31,57	52,63	10,52	95,78	4,21	100
%	0	1,09	32,96	54,94	10,98	100		
<b>g)</b>	0	1	5	5	8	19	76	95
%	0	1,05	5,26	5,26	8,42	20	80	100
%	0	5,26	26,31	26,31	42,1	100		
<b>Átlagos létszám</b>	2	8	33	30	7			

**18. melléklet: Értékvezérelt középvezérelt vállalatok válasza a V1/a-g kérdésekre**

<b>V1</b>	<b>1 – egyáltalán nem igaz</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5 – tökéletesen igaz</b>	<i>Összesen</i>	<i>Hiányzó</i>	<i>Teljes középvállalati minta</i>
<b>a)</b>				9	13	22	0	22
%				40,9	59,09	100	0	100
%				40,9	50,09	100		
<b>b)</b>		2	4	8	8	22	0	22
%		9,09	18,18	36,36	36,36	100	0	100
%		9,09	18,18	36,36	36,36	100		
<b>c)</b>		2	3	12	5	22	0	22
%		9,09	13,63	54,54	22,72	100	0	100
%		9,09	13,63	54,54	22,72	100		
<b>d)</b>	3	4	9	2	4	22	0	22
%	13,63	18,18	40,9	9,09	18,18	100	0	100
%	13,63	18,18	40,9	9,09	18,18	100		
<b>e)</b>		2	5	8	7	22	0	22
%		9,09	22,72	36,36	31,81	100	0	100
%		9,09	22,72	36,36	31,81	100		
<b>f)</b>	5	6	5	6		22	0	22
%	22,72	27,27	22,72	27,27		100	0	100
%	22,72	27,27	22,72	27,27		100		
<b>g)</b>	2	5	4	8	3	22	0	22
%	9,09	22,72	18,18	36,36	13,63	100	0	100
%	9,09	22,72	18,18	36,36	13,63	100		
<b>Átlagos létszám</b>	3	4	5	8	7			



**19. melléklet: Az értékvezérelt közép vállalatok eloszlása a V17a-g kérdésekre adott válaszok szerint:**

- 1 – mélyen az iparági átlagszínvonal alatti  
 2 – az iparági átlagszínvonalnál némileg elmaradó  
 3 – az iparági átlagszínvonalhoz hasonló  
 4 – az iparági átlagszínvonalat némileg meghaladó  
 5 – az iparágban élenjáró színvonalat jelentő

V17	1	2	3	4	5	Összesen	Hiányzó	Teljes közép vállalati minta
<b>a)</b>		1	11	7	3	22	0	22
%		4,54	05,	31,81	13,63	100	0	100
%		4,54	0,5	31,81	13,63	100		
<b>b)</b>		2	12	7	1	22	0	22
%		9,09	54,54	31,81	4,54	100	0	100
%		9,09	54,54	31,81	4,54	100		
<b>c)</b>	2	3	9	5	3	22	0	22
%	9,09	13,63	40,9	22,72	13,63	100	0	100
%	9,09	13,63	40,9	22,72	13,63	100		
<b>d)</b>		2	11	4	4	21	1	22
%		9,09	0,5	18,18	18,18	95,45	4,54	100
%		9,52	52,38	19,04	19,04	100		
<b>e)</b>			12	9	1	22	0	22
%			54,54	40,9	4,54	100	0	100
%			54,54	40,9	4,54	100		
<b>f)</b>			10	8	4	22	0	22
%			45,45	36,36	18,18	100	0	100
%			45,45	36,36	18,18	100		
<b>g)</b>				1	3	4	18	22
%				4,54	13,63	18,18	81,81	100
%				0,25	0,75	100		
<b>Átlagos létszám</b>	2	2	13	7	3			