

**Balaton Károly – Kerek Judit**

**A stratégiaalkotás folyamatának jellemzői a  
2009. évi kérdőíves felmérés alapján\***

TM 42.sz. műhelytanulmány



BCE VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET  
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

---

\* A műhelytanulmány a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-005 azonosítójú projektje, *A nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége* címet viselő alprojektjének kutatási tevékenysége eredményeként készült.

Jelen műhelytanulmány az *Üzleti szféra és a versenyképesség műhely a Vállalati stratégiák* c. kutatócsoportban készült.

Műhelyvezető: Városiné Demeter Krisztina  
Kutatócsoport-vezető: Balaton Károly

A tanulmány szakmai tartalma a forrás megjelölésével és a hivatkozási szokások betartásával felhasználható és hivatkozható.

## Tartalom

ÖSSZEFOGLALÓ .....	4
ABSTRACT .....	4
BEVEZETÉS.....	5
1. A FORMÁLIS STRATÉGIAI TERVEZÉS ALKALMAZÁSA A VÁLLALATOKNÁL.....	6
2. A STRATÉGIAALKOTÁSI FOLYAMAT SZABÁLYOZÁSÁNAK MÓDJA.....	11
3. A STRATÉGIAALKOTÁS IDŐHORIZONTJA A VÁLLALATOKNÁL.....	14
4. A STRATÉGIA FELÜLVIZSGÁLATÁNAK GYAKORISÁGA.....	16
5. A STRATÉGIA KIDOLGOZÁSÁBAN RÉSZTVEVŐK KÖRE .....	18
6. A STRATÉGIAI MÓDSZEREK ALKALMAZÁSA A VÁLLALATOKNÁL.....	21
7. A FORMÁLIS STRATÉGIAI TERVEZÉST NEM ALKALMAZÓ VÁLLALATOK STRATÉGIAI JELLEMZŐI.....	28
8. ÖSSZEFOGLALÁS .....	30
HIVATKOZÁSOK: .....	31

# Összefoglaló

A tanulmány a Versenyképesség kutatás 2009. évi kérdőíves felmérésének a stratégiaalkotási folyamatok megismerésére irányuló vizsgálati eredményeit foglalja össze. A mintában szereplő vállalatok mintegy 30%-a folytatott formális stratégiai tervezést, ami lényegesen alacsonyabb, mint a korábbi felmérésekben tapasztalt 40% körüli arány. Bizonyára a gazdasági válság hatásának tudható be, hogy a vállalatok közel 30%-ának nincs stratégiája, s rövid távú tervek alapján dolgoznak. A stratégiák leggyakoribb időhorizontja 2-5 év között volt. A stratégiák kidolgozásában elsősorban a vállalatok felsővezetői vesznek részt, a korábbi vizsgálatokhoz viszonyítva csökkent a közép- és alsószintű vezetők bevonása. A stratégiai tervezési módszerek ismertsége és alkalmazási gyakorisága növekedett a korábbi felmérésekhez viszonyítva.

**Kulcsszavak: stratégiaalkotás, stratégiai tervezés, stratégiai módszerek, versenyképesség**

## Characteristics of strategic processes in the survey of 2009

### Abstract

The study summarizes the results of the questionnaire survey withing the Competitiveness research project conducted in 2009 related to the analysis of strategy development processes. About 30% of the companies in the sample conducted formalized strategic planning, which lower than the frequency around 40% during the previous surveys. Probably it is a consequences of the economic crises that nearly 30% of the companies do not have strategies but work according to short term plans. The most frequent time horizon of company strategies is between 2 and 5 years. The major players of strategy development are top level managers, the participation of middle and lower level managers have decreased compared to the previous surveys. The knowledge and usage of strategic planning techniques have increased compared to our previous findings.

**Key words: strategy formulation, strategic planning, strategic methods, competitiveness**

## Bevezetés

A versenyképesség kutatás vállalati stratégiával kapcsolatos vizsgálatainak egyik iránya volt a stratégiaalkotási folyamatok jellemzőinek megismerése. A stratégiai folyamatok alábbi jellemzőire terjedt ki a vizsgálatunk:

- A formális stratégiai tervezés elterjedtsége,
- A stratégiaalkotási folyamat szabályozásának módja,
- A stratégiák időhorizontja,
- A stratégiák felülvizsgálatának gyakorisága,
- A stratégiák kidolgozásában résztvevők köre,
- A stratégiai módszerek alkalmazása,
- A formális stratégiaalkotást nem alkalmazó vállalatok stratégiai jellemzői.

A tanulmányban bemutatjuk a folyamat fentiek szerinti jellemzőit, valamint a stratégiaalkotási gyakorlat megoszlását az alábbi vállalati jellemzők szerint:

- Vállalati méret (létszám, eszközérték és árbevétel alapján),
- A vállalat többségi tulajdonosa,
- A vállalat iparági besorolása,
- A vállalat diverzifikáltságának mértéke (az üzletágak száma alapján),
- Volt-e állami tulajdonú jogelődje a vállalatnak,
- Az export árbevétel aránya a vállalatnál.

A tanulmányban a 2009. évi felmérés eredményeinek bemutatására koncentrálnak. Az egyes kérdéseknél kitérnek arra is, hogy milyen változások tapasztalhatóak a korábbi felmérések tapasztalataihoz viszonyítva.

## 1. A formális stratégiai tervezés alkalmazása a vállalatoknál

A kérdőíves felmérés során vizsgáltuk, hogy milyen mértékben alkalmazzák a formális stratégiai tervezési folyamatokat a vizsgált vállalatoknál. A kérdésre 257 vállalattól kaptunk választ, amely szerint a cégek 29,6%-a használja a formális stratégiai tervezést. A korábbi felméréseinkhez viszonyítva ez az arány a formális tervezés alkalmazásának csökkenését mutatja. 1996-ban a formális tervezést a vállalatok 44,7%-a, 1999-ben 38,9%-a, 2004-ben 42,7%-a használta (Chikán, Czakó és Zoltayné, 2002, Chikán és Czakó, 2009).

Célszerű megvizsgálni a formális tervezés elterjedtségét a vállalati méret függvényében. A korábbi vizsgálataink alapján azt tapasztaltuk, hogy a nagyobb méretű vállalatoknál elterjedtebbek a formális módszerek, a kisebbek inkább az informális stratégiaalkotást alkalmazzák.

A 2009. évi felmérésben a létszám szerinti méret alapján a megoszlást az 1. sz. táblázat mutatja.

1. sz. táblázat: A formális stratégiai tervezés elterjedtsége a létszám szerinti vállalati méret szerint

Méret kategória	Alkalmazó vállalatok száma	Minta nagysága	%-os megoszlás
Kisvállalat (1 – 49 fő között)	23	83	27,7
Középvállalat (50-249 fő között)	37	140	26,4
Nagyvállalat (250 fő felett)	16	34	47,1
<b>Összesen</b>	<b>76</b>	<b>257</b>	<b>29,6</b>

A vizsgálat érdekessége, hogy a középvállalatoknál némileg alacsonyabb elterjedtséget tapasztaltunk a formális stratégiai tervezési módszerek alkalmazásában, mint a kisvállalatoknál. Korábbi



Az eszközérték alapján mért vállalati nagyság szerinti elemzés igazolta a korábbi tapasztalatainkat, miszerint a méret növekedésével emelkedik a formális stratégiaalkotási rendszereket alkalmazó vállalatok aránya.

Az árbevétel alapján képzett méretkategóriák adatait a 3. sz. táblázat mutatja be.

3. sz. táblázat: A formális stratégiai módszerek elterjedtsége az árbevétel szerinti méretkategóriákban.

Méretkategória	Alkalmazó vállalatok száma	Minta nagysága	%-os megoszlás
700 millió Ft/év alatt	22	102	21,6
700 millió – 4 milliárd Ft/év között	32	111	28,8
4 milliárd Ft/év felett	22	44	50,0
<b>Összesen</b>	<b>76</b>	<b>257</b>	<b>29,6</b>

Az árbevétel alapján képzett méretkategóriák szerinti elemzés szinte azonos képet mutat, mint az eszközérték szerinti vizsgálat. Ez is megerősíti azt a megállapítást, hogy a vállalati méret növekedésével emelkedik a formális stratégiai tervezési módszereket alkalmazó vállalatok aránya.

A stratégiaalkotás gyakorlatát a vállalatok többségi tulajdonosa szerinti megoszlás alapján is megvizsgáltuk. A kapott adatokat a 4. sz. táblázat mutatja be.

4. sz. táblázat: A formális stratégiai tervezési módszerek elterjedtsége a többségi tulajdonos szerint

Többségi tulajdonos	Alkalmazó vállalatok száma	Minta nagysága	%-os megoszlás
Magyar állam	3	10	30,0
Belföldi, nem állami tulajdonos	45	169	26,6
Külföldi tulajdonos	18	41	43,9
<b>Összesen</b>	<b>66</b>	<b>220</b>	<b>30,0</b>

A 4. sz. táblázat szerint a vállalatok 30,0 %-a alkalmazza a formális stratégiai eljárásokat. Ez az arány megegyezik a többségi magyar állami tulajdonban lévő vállalatok gyakoriságával. A belföldi, nem állami többségi tulajdonban lévő vállalatoknál az átlag alatti (26,6%-os) a formális módszerek



elterjedtsége. A leginkább formalizált gyakorlatot a többségi külföldi tulajdonban lévő vállalatoknál tapasztaltuk. E gyakorlat mögött valószínűleg az a korábbi vizsgálatunkban (Balaton, 2005) tett megállapítás húzódik meg, hogy a külföldi tulajdonú vállalatok hazai leányvállalatai az anyavállalat stratégiaalkotási gyakorlatát követik. Mivel a többségi külföldi tulajdonos rendszerint nemzetközi nagyvállalat, ezért érhető, hogy a hazai leányvállalatnál is a formalizált stratégiai tervezési rendszereket alkalmazzák.

A formális stratégiai tervezési módszerek elterjedtségét a vállalatok iparági megoszlása alapján is vizsgáltuk. Az eredményeket az 5. sz. táblázat foglalja össze.

5. sz. táblázat: A formális stratégiai tervezés elterjedtsége az egyes iparágakban.

<b>Iparág</b>	<b>Alkalmazó vállalatok száma</b>	<b>Vállalatok száma a mintában</b>	<b>%-os megoszlás</b>
Mezőgazdaság	0	12	0
Feldolgozóipar	30	112	26,8
Energiaszolgáltatás	3	6	50,0
Közösségi szolgáltatás	0	2	0
Építőipar	4	20	20,0
Kereskedelem	20	55	36,4
Szolgáltatás	19	50	38,0
<b>Összesen</b>	<b>76</b>	<b>257</b>	<b>29,6</b>

Az 5. sz. táblázat jelentős eltéréseket mutat a vállalatok iparági besorolása alapján. Az energiaszolgáltató vállalatok fele használ formális tervezési módszereket, ugyanakkor a mezőgazdasági és közösségi szolgáltató vállalatoknál egyaránt nem jelenik meg ez a stratégiaalkotási módszer. Átlag feletti értékeket mutat a kereskedelem és a szolgáltatási szektor.

Vizsgáltuk a formalizált módszerek elterjedtségét a vállalatok diverzifikáltságának függvényében is, amit az üzletágak száma alapján mértünk. Erre a kérdésre 133 vállalattól kaptunk választ. A kapott értékeket a 6. sz. táblázat mutatja be.

6. sz. táblázat: A formalizált stratégiai módszerek alkalmazása az üzletágak száma alapján

Üzletágak száma	Alkalmazó vállalatok száma	Vállalatok száma a mintában	%-os megoszlás
1 üzletág	16	56	28,6
2-3 üzletág	15	52	28,8
4-nél több üzletág	10	25	40,0
<b>Összesen</b>	<b>41</b>	<b>133</b>	<b>30,8</b>

Az adatok azt mutatják, hogy az erőteljesebben diverzifikált vállalatoknál gyakrabban használják a formalizált stratégiai módszereket, mint a kevesebb üzletággal rendelkező cégeknél. Ez feltehetően összefügg azzal, hogy a 4-nél több üzletággal rendelkező vállalatok mérete rendszerint nagyobb, mint az egy-két üzletággal rendelkezőké. Itt tehát ismét a méret hatását tapasztalhatjuk.

További vizsgálati szempontunk volt, hogy a vállalatnak volt-e állami státuszú elődje. A rendszerváltás óta eltelt mintegy 20 évre tekintettel felvethető, hogy mi a relevanciája ennek az elemzési szempontnak. Azért hagytuk meg, hogy a tapasztalatokat össze lehessen vetni a korábbi felmérések eredményeivel, amikor még jobban érzékelhető volt a rendszerváltás előtti időszak hatása. A kérdésre 221 vállalattól kaptunk választ. A felmérési adatokat a 7. sz. táblázat mutatja be.

7. sz. táblázat: Formalizált stratégiai módszerek alkalmazása aszerint, hogy volt-e a vállalatnak állami státuszú jogelődje

Volt-e állami tulajdonú jogelőd?	Alkalmazó vállalatok száma	Vállalatok száma a mintában	%-os megoszlás
Igen	16	55	29,1
Nem	47	166	28,3
<b>Összesen</b>	<b>63</b>	<b>221</b>	<b>28,5</b>

A táblázat alapján megállapíthatjuk, hogy nincs érdemi különbség a formális stratégiai módszerek elterjedtségében attól függően, hogy volt-e a vállalatnak állami tulajdonú jogelődje. A korábbi vizsgálatainkban még érzékelhető volt olyan összefüggés, hogy az állami tulajdonú vállalati előddel rendelkező vállalatok gyakrabban alkalmaztak formális stratégiai tervezési módszereket.

Vizsgáltuk a formális módszerek használatát a vállalatok export árbevételének mértéke alapján is. Erre a kérdésre 237 vállalattól kaptunk választ. Az adatokat a 8. sz. táblázat mutatja be.

8. sz. táblázat: A formalizált stratégiai módszerek alkalmazása az export árbevétel részaránya szerint

Export aránya az árbevételben	Alkalmazó vállalatok száma	Vállalatok száma a mintában	%-os megoszlás
0 %: nincs export	35	128	27,3
1 – 10 %: nincs jelentős export	10	37	27,0
11 – 25 %: alacsony export	8	22	36,4
26 – 50 %: közepes export	5	16	31,3
51 – 75 %: jelentős export	8	17	47,1
76 % felett: domináns export	4	17	23,5
<b>Összesen</b>	<b>70</b>	<b>237</b>	<b>29,5</b>

A 8. sz. táblázat azt mutatja, hogy nincs egyértelmű kapcsolat az export részaránya és a formális stratégiai módszerek alkalmazása között. A legnagyobb arányban az 51 és 75 % közötti export részarányal rendelkező vállalatok használják a formális tervezés. Az alacsony és a domináns exportot lebonyolító vállalatok adatai között nincs jelentős eltérés.

## 2. A stratégiaalkotási folyamat szabályozásának módja

A formális stratégiai tervezési folyamatot alkalmazó vállalatoknál megkérdeztük, hogy milyen mértékben szabályozott ez a folyamat. Válaszokat 77 vállalattól kaptunk, ami eggyel nagyobb, mint a formális tervezés alkalmazására igen választ adó cégek száma!

Az egyes szabályozási megoldások az alábbi táblázatban található megoszlást mutatták.

9. sz. táblázat: A stratégiaalkotási folyamat szabályozásának módja a vállalatoknál

Szabályozás módja	Vállalatok száma	Megoszlás %-ban
Szabályzat rögzíti a folyamatot, a résztvevők körét	14	18,2
A szabályzat a főbb lépéseket rögzíti, a résztvevőket nem	16	20,8
A szabályzat csak a résztvevőket jelöli ki	9	11,7
Nincs külön stratégiakészítési szabályzat, a tervezési szabályokat alkalmazzák	24	31,1
A szabályzatok nem foglalkoznak a stratégia készítésével	14	18,2
<b>Összesen</b>	<b>77</b>	<b>100,0</b>

A 9. sz. táblázat azt mutatja, hogy a leggyakrabban azt a megoldást használják a vállalatok, hogy nem készítenek külön stratégiakészítési szabályzatot, hanem a folyamatot az általános tervezési szabályzatot alkalmazzák a stratégia kidolgozása során is.

A létszám szerinti kisvállalatoknál a leggyakoribb szabályozási megoldás az volt, hogy a szabályzat a folyamat főbb lépéseit írja elő, a résztvevők körét nem tartalmazza. Ezt a megoldást a kisvállalatok 36,0 %-a alkalmazta. A közepes vállalatoknál a leginkább elterjedt gyakorlat az, hogy nincs külön stratégiakészítési szabályzat, hanem a tervezésre vonatkozó általános vállalati szabályok határozzák meg a stratégia kidolgozásának kereteit. A nagyvállalatoknál a leggyakoribb szabályozási mód, hogy a szabályzat rögzíti a stratégia készítésének és átdolgozásának menetrendjét, meghatározva a résztvevők körét és a folyamat ütemezését.

Az eszközték szerinti kisvállalatoknál a leggyakoribb megoldás az volt, hogy nincs külön stratégia-készítési szabályzat, hanem az tervezésre vonatkozó általános szabályokat alkalmazzák a stratégiai tervezés során. Ezt a gyakorlatot a mintánkba tartozó vállalatok 33,3%-a követi. A második leggyakoribb szabályozási mód az volt, hogy a szabályzat a folyamat főbb lépéseit írja elő, ami megegyezik a létszám szerinti kisvállalatoknál leginkább elterjedt megoldással.

Az árbevétel szerinti kisvállalatoknál a leggyakoribb szabályozási megoldás az volt, hogy a szabályzatok a folyamat főbb lépéseit írják elő, akárcsak a létszám szerinti kisvállalatok esetében. A mások legelterjedtebb gyakorlat, hogy a tervezésre vonatkozó általános szabályzatokat alkalmazzák a stratégiaalkotás során.

A méret három mutatószáma szerinti vizsgálatot összefoglalva megállapíthatjuk, hogy a kisvállalatoknál a folyamat főbb lépéseinek szabályozása, illetve az általános tervezési szabályzatok használata a legelterjedtebb megoldás a stratégiaalkotás szabályozásában.

A középvállalatoknál mind az eszközérték szerint, mind az árbevétel alapján történő mérésnél azt tapasztaltuk, hogy a leggyakoribb megoldás az, hogy az általános tervezési szabályzatokat használják a stratégia-készítés során. Ezt a gyakorlatot az eszközérték szerinti középvállalatok 29,0%-a, az árbevétel szerinti középvállalatok 36,4%-a követi. A kép ugyanazt mutatja, mint a létszám szerinti középvállalatok esetében. Második helyen az eszközérték szerinti középvállalatoknál a főbb lépések előírása, az árbevétel szerinti kategóriában pedig az a gyakorlat, hogy a szabályzatok nem foglalkoznak a stratégia készítésével. A részletes szabályzatok alkalmazásának gyakorisága viszont lényegesen magasabb, mint a kisvállalatok esetében. A gyakorisági érték eszközérték alapján 16,1%, az árbevétel alapján 18,2%. A kisvállalatokhoz viszonyítva tehát a szabályozottság mértékének növekedése figyelhető meg.

A nagyvállalatoknál az eszközérték és az árbevétel szerinti kategóriákban is – hasonlóan, mint a létszám szerinti mérésnél – a leggyakoribb megoldás, hogy a szabályzat rögzíti a stratégia készítésének menetrendjét, a résztvevők körét és a folyamat ütemezését. Ezt a megoldást követi az eszközérték szerinti nagyvállalatok 39,1%-a és az árbevétel szerinti nagyvállalatok 33,3%-a. Viszonylag gyakori megoldás még a nagyvállalatoknál, hogy az általános tervezési szabályzatokat használják, ennek gyakorisága eszközérték szerinti mérésnél 30,4%, árbevétel szerint 23,8%.

Összességében tehát azt mondhatjuk, hogy a stratégiaalkotás vállalati szabályozásának módja is alátámasztja azt a megállapítást, hogy a nagyobb méretű vállalatoknál szabályozottabb keretek között megy végbe a stratégiák kidolgozása.

A szabályozás módjának a többségi tulajdonos szerinti megoszlása azt mutatja, hogy az állami többségi tulajdonban lévő vállalatoknál az általános tervezési szabályzatok alkalmazása a leginkább elterjedt, ezt a gyakorlatot a vállalatok 66,7%-a követi. A cégek egyharmada a folyamat részletes szabályozását használja. A belföldi nem állami többségi tulajdonban lévő vállalatoknál is az általános tervezési szabályzatok használata a leggyakoribb (25,5%-nál), ezt követi a főbb lépések előírása (23,4%), illetve, hogy a szabályzatok nem foglalkoznak a stratégia készítésével (23,4%). A többségi külföldi tulajdonban lévő vállalatoknál az általános tervezési szabályzatok használata a leginkább elterjedt (33,3%-nál). Megjegyzendő, hogy a többi szabályozási megoldás azonos gyakorisággal, a vállalatok egy hatodánál fordult elő.

Összességében azt mondhatjuk, hogy a szabályozás módja tekintetében nagyrészt hasonló megoldásokat alkalmaznak a vállalatok a többségi tulajdonostól függően. A hazai tulajdonban lévő vállalatok a nemzetközi vállalati gyakorlatot vezették be a rendszerváltást követően kialakult stratégiai tervezési eljárásaik során.

A stratégiaalkotási folyamat részletes szabályozása, azaz amikor a szabályzatok a folyamat lépéseit, ütemezését, a résztvevők körét egyaránt előírja, a feldolgozóiparban a legelterjedtebb, ezután következik szolgáltatási és az energiaszolgáltatási szektor. A folyamat főbb lépéseit előíró szabályozási megoldás leginkább a szolgáltatások terén, majd gyakoriságában ezt követően a kereskedelemben terjedt el. Az általános tervezési szabályzatok alkalmazása a kereskedelemben és a feldolgozóiparban és az építőiparban terjedt el.

Vizsgáltuk a stratégiaalkotási folyamat szabályozottságának mértékét a vállalatok diverzifikáltságának függvényében. Az adatok nem mutatnak jellegzetes különbségeket az üzletágak száma szerint.

Az állami tulajdonú jogelőd megléte szerinti vizsgálat szerint azok a vállalatok, amelyeknek volt állami státuszú elődje, azoknál gyakoribb volt a részletes szabályok alkalmazása, valamint az a megoldás, hogy a stratégiaalkotást az általános vállalati szabályzatok rögzítik. Az állami jogelőddel nem rendelkező vállalatoknál gyakoribb volt, hogy a szabályzatok csak a résztvevők körét rögzítik, illetve hogy a szabályzatok nem foglalkoznak a stratégia készítésével.

Az export értékesítés részaránya szerinti vizsgálat az adatok erős szóródását mutatta. Nem állapítható meg egyértelmű összefüggés az export intenzitása és a szabályozási megoldás között.

### **3. A stratégiaalkotás időhorizontja a vállalatoknál**

A stratégiaalkotás folyamatának további vizsgálati szempontja volt a vállalati stratégiák időhorizontja. E kérdésre 79 vállalattól kaptunk választ.

A vállalatok válaszait a 10. sz. táblázat foglalja össze.

10. sz. táblázat: A vállalati stratégiák időhorizontja

<b>Stratégiai időtáv</b>	<b>Vállalatok száma</b>	<b>%-os megoszlás</b>
<b>1 – 2 év</b>	30	34,9
<b>2 – 5 év</b>	32	37,2
<b>5 – 10 év</b>	12	14,0
<b>10 – 15 év</b>	5	5,8
<b>Nincs előre meghatározva a stratégia időhorizontja</b>	7	8,1
<b>Összesen</b>	<b>79</b>	<b>100,0</b>

Korábbi felméréseinkkel összehasonlítva a stratégiai időhorizont rövidülése figyelhető meg. A 2004-es felmérésben a vállalatok 59,4%-a készített 2-5 év közötti stratégiákat, ez több mint 20%-kal csökkent a mostani felmérésben. Ezzel párhuzamosan növekedett az 1-2 évre szóló stratégiákat készítő vállalatok aránya. A korábbi felméréseinkben ez az időhorizont a vállalatoknál 20 és 24% közötti gyakorisággal fordult elő, most pedig 34,9%-nál. Az időhorizont rövidülése bizonyára összefügg a gazdasági válsággal kapcsolatos környezeti bizonytalanság növekedésével.

A kisvállalatoknál az 1-2 év a leggyakoribb stratégiai időhorizont a méret mindhárom jellemzője alapján. Ez a megoldás létszám szerint vállalatok 48,0%-ára, eszközérték szerint 45,8%-ára, árbevétel szerint 41,7%-ára jellemző. A közepes és a nagyvállalatoknál a 2-5 év közötti a leggyakoribb megoldás a méret mindhárom mutatója szerint. Ezt az időtávot alkalmazza létszám szerint a középvállalatok 52,8%-a, eszközérték szerint 53,3%-a, s árbevétel szerint a cégek 46,9%-a. A nagyvállalatoknál a 2-5 év közötti időtáv létszám szerint a cégek 44,4%-ára, eszközérték szerint 52,0%-ára, árbevétel szerint 52,2%-ára jellemző.

A többségi tulajdonos szerint a magyar állami tulajdonú cégek 66,7%-a 2-5 év közötti időtávra, 33,3%-a 1-2 éves időszakra készít stratégiát. A felföldi nem állami tulajdonú cégeknél azonos arányban (36,2%) fordult elő a 2-5 éves és az 1-2 éves stratégia. A többségi külföldi tulajdonú vállalatok 52,6%-a 2-5 évre, 47,4%-a 1-2 évre készít stratégiát.

Az ágazati megoszlást tekintve a feldolgozóiparban a legrövidebb, azaz az 1-2 éves időhorizont a leggyakoribb, ez a vállalatok 40,6%-ánál fordult elő. Az energiaszolgáltatás 3 vállalatánál különbözőek az időhorizontok; egyaránt egy-egy vállalatnál találtunk 1-2 éves, 2-5 éves és 5-10 éves stratégiai időhorizontot. Az építőiparban, a kereskedelemben és a szolgáltatások területén a 2-5 éves időhorizont a leggyakoribb, ezt alkalmazza sorrendben a vállalatok 50,0, 42,1 és 42,9%-a.

A stratégiai időhorizont és a diverzifikáltság mértéke között érzékelhető egy olyan összefüggés, miszerint a 4-nél több üzletággal rendelkező vállalatoknál átlag feletti az 1-2 éves, a 2-5 év közötti, valamint az 5 és 10 év közötti stratégiák alkalmazása. Az egy üzletággal rendelkező vállalatoknál a leggyakoribb az a megoldás, hogy nincs meghatározva előre a stratégiakészítés időhorizontja. A 2-3 üzletággal rendelkező vállalatok az átlag körüli értékeket mutattak a stratégiák időtartama tekintetében.

A stratégiaalkotás időtartama és az állami státuszú jogelőd vállalat megléte, valamint az export értékesítés részaránya között nem mutatott érdemleges összefüggést a felmérést.

## 4. A stratégia felülvizsgálatának gyakorisága

A stratégia felülvizsgálatának gyakoriságára vonatkozóan 77 vállalattól kaptunk választ. A gyakoriság szerinti megoszlást mutatja a 11. sz. táblázat

11. sz. táblázat: A vállalati stratégiák felülvizsgálatának gyakorisága

Felülvizsgálat gyakorisága	Vállalatok száma	%-os megoszlás
<b>Nem foglalkozunk vele</b>	1	1,3
<b>Nincs meghatározva</b>	18	23,4
<b>Évente</b>	43	55,8
<b>2 – 5 évente</b>	15	19,5
<b>5 – 10 évente</b>	0	0,0
<b>Összesen</b>	<b>77</b>	<b>100,0</b>

A stratégia felülvizsgálatának gyakoriságában a korábbi felmérésekhez hasonlóan az évenkénti átdolgozás a leggyakoribb. A 2004. évi felmérésben ez a gyakoriság 66,4% volt, tehát itt némi csökkenés tapasztalható. Emelkedett ugyanakkor azon vállalatok aránya, amelyeknél nincs előre meghatározva a felülvizsgálat rendszeressége: a mostani felmérésben ez a mintába tartozó vállalatok 23,4 %-át jellemezte, szemben a 2004. évi 16,4%-kal. A nem meghatározott gyakoriság is úgy tekinthető, mint a stratégiai rugalmasság eszköze, hiszen akár egy éves belül is sorra kerülhet a felülvizsgálat, amennyiben a feltételek változása ezt indokolja.

Az évenkénti felülvizsgálat mindhárom méretkategóriában a leggyakrabban előforduló megoldás a méret mindhárom mutatószáma szerint. A kisvállalatoknál ezt a megoldás alkalmazza a



létszám szerint 60,0%, eszközérték szerint 54,2%, árbevétel szerint 56,5%. A közép vállalatoknál a gyakoriságok: létszám szerint 61,8%, eszközérték szerint 65,5%, árbevétel szerint 59,4%. A nagyvállalatoknál a gyakorisági adatok: létszám szerint 44,4%, eszközérték szerint 50,0%, árbevétel szerint 51,0%.

Többségi tulajdonos szerint a magyar állami vállalatok 66,7%-ánál nincs meghatározva előre a felülvizsgálat gyakorisága. A többségi belföldi nem állami tulajdonú vállalatok 50,0%-a évente, a többségi külföldi tulajdonú cégek 78,9%-a évente vizsgálja felül a stratégiáját.

Az ágazati megoszlást tekintve a feldolgozóiparban, a kereskedelemben és a szolgáltatási szektorban az évenkénti felülvizsgálat a leggyakoribb; ezt a megoldást sorrendben a vállalatok 6,5,6, 61,1, illetve 60,0%-a alkalmazza. Az építőipar mintánkban szereplő 4 vállalata közül kettőnél nincs előre meghatározva, kettőnél pedig 2-5 évente kerül sor a felülvizsgálatra. A három energiaszolgáltató vállalatnál egyaránt 2-5 év közötti gyakorisággal kerül sor a stratégiák felülvizsgálatára.

A felülvizsgálat gyakorisága és a diverzifikáltság mértéke között tapasztaltunk összefüggést, noha mindegyik kategóriában az évenkénti felülvizsgálat a leggyakoribb. Az egy üzletággal rendelkező vállalatoknál a leggyakoribb, hogy nincs meghatározva a felülvizsgálat gyakorisága, ez a megoldás a vállalatok 37,5%-ára jellemző. A 2-3 üzletággal rendelkező vállalatoknál fordult elő leggyakrabban a 2-5 év közötti gyakoriságú felülvizsgálat. A 4-nél több üzletággal rendelkező vállalatok kétharmada évente felülvizsgálja a stratégiáját, ami magasabb érték, mint amit a kevésbé diverzifikált vállalatoknál tapasztaltunk.

Az állami vállalat jogelőd megléte szinti vizsgálatnál annyi eltérés mutatkozott, hogy az ilyen jogelőddel nem rendelkező vállalatoknál magasabb (58,0 %) az évenkénti felülvizsgálat és átlag alatti (16,0%) a 2-5 évenkénti stratégia aktualizálás. A meghatározatlan időszakonként felülvizsgálat közel azonos értéket mutatott a két vállalati kategóriában.

Az export részarány és a felülvizsgálat gyakorisága közötti kapcsolatot tekintve jelentős szóródást mutatnak az értékek. Célszerű ezért szemügyre venni a jellegzetes különbségeket. Ezeket mutatja be a 12. sz. táblázat .

12. sz. táblázat: Az export részarány és a stratégia felülvizsgálat kapcsolata

Export részarány %-ban	Nincs meghatározva a felülvizsgálat gyakorisága	Évenkénti felülvizsgálat	2 – 5 évenkénti felülvizsgálat
0	32,4	47,1	20,6
1 – 10 között	20,0	80,0	0
11 – 25 között	20,0	50,0	30,0
26 – 50 között	0	60,0	20,0
51 – 75 között	37,5	62,5	12,5
76 felett	0	50,0	50,0
<b>Összesen</b>	<b>25,4</b>	<b>54,9</b>	<b>19,7</b>

A domináns (76 % feletti) export aránnyal rendelkező vállalatok fele évente, másik fele 2 – 5 évente vizsgálja felül a stratégiáját. Ettől lényegesen különböző az alacsonyabb exporttal rendelkező vállalkozások felülvizsgálati gyakorisága. A jelentéktelen (1 és 10% közötti) exportot elért vállalatoknál kiugróan magas (80 %-os) az évenként felülvizsgálati gyakoriság, ami a legmagasabb érték a mintánkban.

## 5. A stratégia kidolgozásában résztvevők köre

E kérdésre ugyancsak 77 vállalattól kaptunk választ. Voltak olyan vállalatok is, amelyek egynél több válaszlehetőséget jelöltek meg. Ennek következtében összesen 97 vállalati adat áll rendelkezésünkre. A résztvevők köre szerinti megoszlást a 13. sz. táblázat mutatja.

13. sz. táblázat: A stratégia kidolgozásában résztvevők köre

Résztvevők köre	Válaszok száma	%-os megoszlás
<b>A vállalat felsőszintű vezetői</b>	34	35,1
<b>Felsőszintű vezetők és stratégiai szakapparátus</b>	22	22,7
<b>Felső és középvezetők + stratégiai szakapparátus</b>	23	23,7
<b>Valamennyi vezetői szint</b>	11	11,3
<b>Valamennyi vezető + beosztott dolgozók</b>	4	4,1
<b>Beosztottak sokszor kezdeményeznek</b>	3	3,1
<b>Összesen</b>	<b>97</b>	<b>100,0</b>

A résztvevők körét tekintve a korábbi felméréseinkhez viszonyítva kismértékű elmozdulást figyelhetünk meg a centralizáció irányába. A kizárólag a felsővezetők által kidolgozott stratégia a korábbi vizsgálatoknál 22 és 24% közötti gyakorisággal szerepelt, szemben a 2009. évi 35,1%-kal. A felsővezetők és stratégiai szakapparátusok közös stratégiaalkotásának gyakoriságában érdemi változás nem történt. Csökkent viszont a középvezetőket is bevonó vállalatok aránya. Ez a mutató eddig 29,1 és 31,7% között mozgott, szemben a mostani 23,1%-kal. 3-5%-kal csökkent a valamennyi vezetői szint részvételével kialakított stratégiák aránya.

A kis- és a középvállalatoknál a méret mindhárom mutatója szerint az a leggyakoribb megoldás az, hogy csak a felsővezetők vesznek részt a stratégiák kidolgozásában. Ezt a megoldást alkalmazza a létszám szerint a kisvállalatok 48,0%-a, illetve a középvállalatok 48,6%-a. Eszközérték szerint az arányok: 58,6%, illetve 46,9%. Árbevétel szerint a kisvállalatoknál 50,0%, a középvállalatoknál 46,9% a csak felsővezetők által kidolgozott stratégiát alkalmazó vállalatok aránya. A nagyvállalatoknál az a legelterjedtebb gyakorlat, hogy a felsővezetők és a tervezési/stratégiai szakapparátusok vesznek részt a stratégiaalkotásban; ezt a gyakorlatot létszám szerint a vállalatok 41,2%-ánál, eszközérték szerint 41,7%-ánál, árbevétel szerint 42,9%-ánál tapasztaltuk.

Többségi tulajdonos szerint a magyar állami tulajdonban lévő vállalatoknál a legelterjedtebb megoldás, hogy a felsővezetők és a szakapparátusok vesznek részt a stratégiák kidolgozásában. Ezt a megoldást a vállalatok 66,7%-a alkalmazza. A belföldi nem állami tulajdonú cégeknél a kizárólag felsővezetők általi stratégiaalkotás a legjellemzőbb, ezt a megoldást a vállalatok 39,1%-a követi. A külföldi tulajdonú vállalatoknál ugyancsak a kizárólag felsővezetők általi stratégiaalkotás a legjellemzőbb, ezt a vállalatok 61,1%-ánál tapasztaltuk. Megjegyzendő még, hogy a valamennyi vezető

részvételével kidolgozott stratégia a külföldi többségi tulajdonban lévő vállalatoknál a leginkább elterjedt. Ilyen megoldást a mintánkban a vállalatok 55,6%-a alkalmaz. Ilyen megoldást a magyar állami tulajdonban lévő cégeknél egyáltalán nem tapasztaltunk, s belföldi nem állami tulajdonú cégeknek is mindössze 19,6%-a alkalmazza.

A vállalatok ágazati megoszlását tekintve az energiaszolgáltatás kivételével a leggyakoribb megoldás, hogy csak a felsővezetők vesznek részt a stratégiák kidolgozásában. Ezt a megoldást alkalmazza a feldolgozóipari vállalatok 43,8%-a, az építőipari cégek 75,0%-a, a kereskedelmi vállalkozások 38,9 %-a, valamint a szolgáltatóipari vállalatok 50,0%-a. A feldolgozóiparban viszonylag gyakori még a tervezési/stratégiai apparátus bevonása (31,3 %), a kereskedelemben pedig a középvezetők és a tervezési/stratégiai apparátus tagjainak részvétele.

A kizárólag a felsővezetők részvételével történő stratégiaalkotás az egy üzletággal rendelkező vállalatoknál a leggyakoribb, a vállalatok 50,0%-a ezt a megoldást alkalmazza. Ez az érték a 2-3 üzletággal rendelkezőknél 40,0%, a négynél több üzletág esetében 33,3%. A felsővezetőkön kívül a szakapparátusok bevonása ezzel ellentétes tendenciát mutat. Az egy üzletágas cégek csupán 12,5%-a, a 2-3 üzletággal rendelkezők 26,7%-a, s a négynél több üzletággal bíró vállalatok 41,7%-a alkalmazza ezt a stratégiaalkotási gyakorlatot. A felső- és középvezetők, valamint a szakapparátusok együttes bevonása a négynél több üzletággal rendelkezőknél a leggyakoribb (33,3%). Ennél alacsonyabb az egy üzletágas (25,0%), valamint a 2-3 üzletágas cégeknél. A beosztottak bevonására viszonylag ritkán kerül sor. Egyáltalán nem tapasztaltunk példát erre a megoldásra az egy üzletágas cégeknél. A beosztottak kezdeményezésére kialakuló stratégia az egy üzletágas vállalatok nyolcadánál fordult elő, s egyáltalán nem jellemző a több üzletágas cégekre.

A kizárólag a felsővezetők részvételével megvalósuló stratégiaalkotás az állami vállalati jogelőddel nem rendelkező vállalatoknál a gyakoribb, az arány 52,0%, míg az ilyen jogelőddel rendelkező cégeknél 31,3% ez az arány. A felsővezetők mellett a szakapparátusok közreműködése viszont az állami jogelőddel rendelkező vállalatoknál magasabb, 37,5%, szemben az állami jogelőd nélküli vállalkozások 20,0%-os értékével. A felső- és középvezetők, valamint a szakapparátusok együttes részvétele gyakoribb az állami előddel nem rendelkező cégeknél (34,0%), szemben az ilyen jogelőddel rendelkezők 25,0%-os részarányával. Valamennyi vezető részvétele mindkét kategóriában tíz százalék körüli. A beosztottak bevonása és kezdeményező szerepe alig fordult elő a vállalatoknál.

A csak felsővezetők részvételével kidolgozott stratégiák különösen jellemzőek a magas export aránnyal rendelkező vállalatokra. A 76% feletti export arányt elért vállalatok 75%-ánál kizárólag csak a felsővezetők készítik a stratégiát, de az 51 és 75 % közötti export aránynál is 50% ez az érték. Érdekes adat, hogy az exporttal nem rendelkező cégeknek is több, mint a fele 51,4% csak a felsővezetőket

vonja be a stratégiák kidolgozásába. Kevésbé markáns eltéréseket tapasztaltunk a felsővezetők és a szakapparátusok által kidolgozott stratégiaalkotási módszert alkalmazó vállalatoknál. Ezeknél megközelítőleg hasonló arányok fordultak elő a különböző export részarányok esetében. Kiemelendő, hogy a domináns export aránnyal rendelkező vállalatoknál nem találtunk példát sem a középvezetők, sem a beosztottak bevonására.

## 6. A stratégiai módszerek alkalmazása a vállalatoknál

A stratégiai elemzési és tervezési módszerek közül az alábbiakra terjedt ki a vizsgálatunk: SWOT-elemzés, Szenárió elemzés, Porter-féle iparág elemzés, Portfólió elemzés, Értéklánc elemzés, Technológiai portfólió elemzés és Csoportos szellemi alkotó technikák. Az egyes módszerek ismertségére és alkalmazására vonatkozóan előre meghatározott válaszlehetőségek alapján kértünk válaszokat. A kapott gyakorisági adatokat a 14. sz. táblázat tartalmazza

14. sz. táblázat: Stratégiai módszerek ismertsége és alkalmazásának gyakorisága

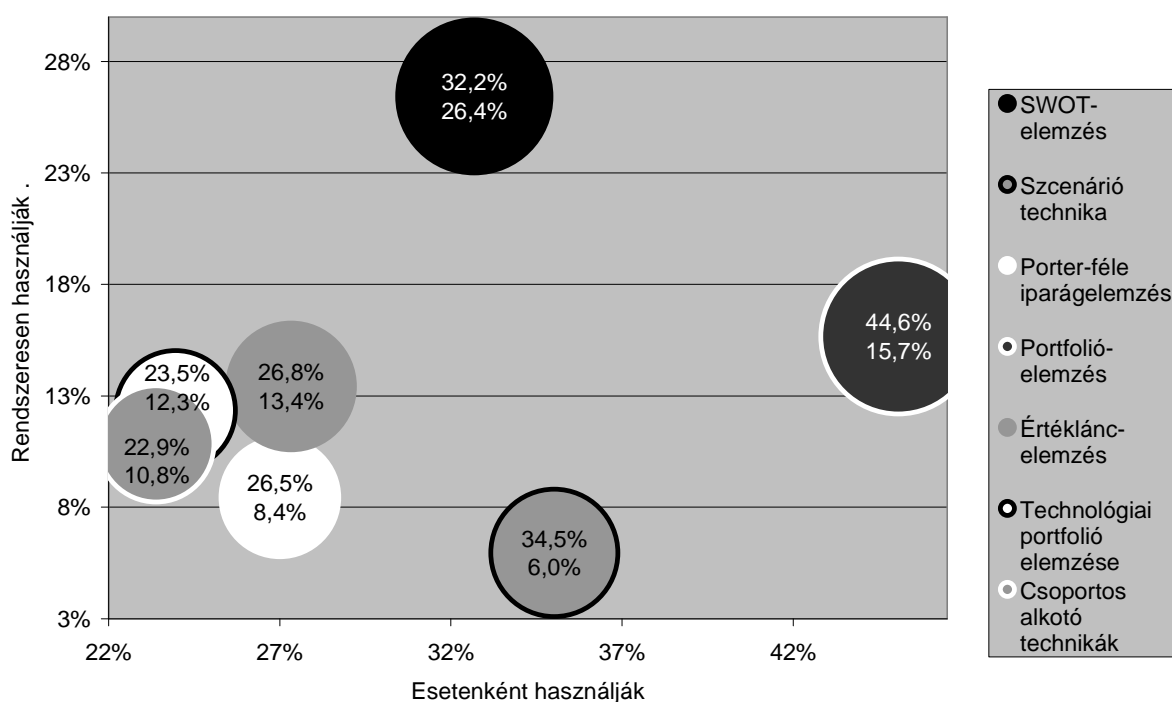
	Nem hallottunk róla	Ismerjük, de nem alkalmazzuk	Kipróbáltuk, de nem vált be	Esetenként használjuk	Rendszeresen használjuk	Összesen
<b>Szenárió tervezés</b>	13	21	10	27	3	74
<b>SWOT elemzés</b>	6	13	13	24	21	77
<b>Porter-féle iparág elemzés</b>	15	22	13	17	6	73
<b>Portfólió elemzés</b>	4	13	14	30	12	73
<b>Értéklánc elemzés</b>	4	29	12	19	9	73
<b>Technológiai portfólió elemzés</b>	9	24	15	15	9	72
<b>Csoportos alkotó technikák</b>	13	24	13	16	7	73

A táblázat alapján láthatjuk, hogy a legtöbb vállalat számára ismeretlen módszerek közé a Porter-féle iparág elemzés, a Szenárió tervezés, valamint a csoportos alkotó technikák tartoznak. A legtöbb számára ismert, de nem alkalmazott módszerek közé az értéklánc elemzés, a technológiai portfólió elemzés és a csoportos alkotó technikák sorolódtak. A legtöbb vállalat által használt módszer a

SWOT-elemzés, amelyet 45 vállalat, azaz a válaszolók 58,4%-a használ. Ezt követő a portfólió elemzés, amelyet (az esetenkénti és a rendszeres használatot összevonva) 42 vállalat, azaz a válaszolók 57,5%-a alkalmaz. Az alkalmazás gyakoriságát tekintve ezután következik a scenárió tervezés, az értéklánc elemzés, majd a technológiai portfólió elemzés. Az utóbbi szinte azonos gyakorisággal használják, mint a Porter-féle iparág elemzés és a csoportos alkotó technikák (a vállalatok 31-32%-a).

A technikák használata jellemzően nem rendszeres, amit a következő ábra mutat be részleteiben. Az ábrán a buborékok mérete a felhasználás intenzitásával arányos, a felső szám az eseti, az alsó a rendszeres felhasználók arányát jelzi a formalizált stratégiai tervezést folytatókon belül. A leggyakrabban rendszeresen használt technikák a SWOT elemzés (26,4 %), a portfólió-elemzés (15,7%) és az értéklánc elemzés (13,4%).

1. sz. ábra: A stratégiai módszerek alkalmazásának gyakorisága<sup>†</sup>



A SWOT elemzést leginkább a mintában szereplő nagyvállalatok alkalmazzák. Létszám szerint a nagyvállalatok egy kivételével mind azt választották, hogy esetenként, vagy rendszeresen használják. Eszközérték szerint az arány nagyvállalatoknál 77,5%, árbevétel szerint 80,0%. A középvállalatoknál az alkalmazási arány létszám szerint 67%-os, eszközérték szerint 55,6%-os, árbevétel szerint 62,1%-os. A

<sup>†</sup> Az ábrát Szabó Zsolt Roland készítette.

létszám szerinti kisvállalatok mintegy harmada használja ezt az eljárást. Eszközérték szerint kisvállalatoknál 46,4%-os, árbevétel szerint 39,2%-os az alkalmazási arány.

A *szcenárió technika* használatánál nem tapasztaltunk ilyen nagymértékű eltérést a méret függvényében. Az eljárást a létszám szerinti nagy- és a középvállalatok szinte azonos mértékben használják (46,7%, illetve 46,4%). Eszközérték és árbevétel szerint már valamivel nagyobb különbségeket találtunk a méretkategóriák szerint. A nagyvállalatok több mint fele alkalmazza (52,4, illetve 52,6%), a középvállalatoknál ez az arány 32,0, illetve 33,3%-os. A kisvállalatoknál az eseti és a rendszeres alkalmazás méret szerint a vállalatok 32,3%-ára jellemző. Eszközérték és árbevétel szerint a kisvállalatoknál az alkalmazási gyakoriság 39,3%-os.

Meglepően alacsony a mintánkban a *Porter-féle iparág-elemzés* alkalmazása. A másik meglepő tény az, hogy a módszert leggyakrabban a kisvállalatok használják: létszám szerint 41,9%-ban, eszközérték szerint 39,3%, árbevétel szerint 46,4%-os a gyakoriság. Létszám szerint ezután következnek a gyakoriságban a középvállalatok (26,9%), s a nagyvállalatoknál a legalacsonyabb az eseti és a rendszeres alkalmazó vállalatok aránya (18,7%). Eszközérték és árbevétel szerint a nagyvállalatok alkalmazási aránya magasabb, mint a középvállalatoké. Eszközérték szerint nagyvállalatoknál 27,3%, középvállalatoknál 20,1% az arány. Árbevétel szerint a nagyvállalatok 26,3%-a, s a középvállalatok 19,2%-a használja az iparág-elemzési módszert.

A *portfólió elemzés* használatánál is a fentihez hasonlóan meglepő a méret szerinti megoszlás, különösen a létszám szerinti kategóriák alapján. Létszám szerint a kisvállalatok a leggyakoribb használók (61,3%), majd sorban a középvállalatok következnek (55,5%), végül a nagyvállalatok (53,3%). Eszközérték szerint is a középvállalatok a leggyakoribb használók (62,5%), majd a kisvállalatok (57,1%), míg a nagyvállalatoknál az arány 52,4%-os. Árbevétel szerint ugyancsak a kisvállalatok a leggyakoribb alkalmazók (64,3%), majd a nagyvállalatok (57,9%), végül a középvállalatok 51,1%-a használja a portfólió elemzést. A méret szerinti megoszlás annál inkább meglepő, mert a portfólió elemzés leginkább a több üzletágban jelenlevő diverzifikált vállalatoknál hasznos eljárás. Azt gondolnánk, hogy a nagyobb vállalatokra inkább jellemző a diverzifikált tevékenységi kör, mint a kisvállalatokra, így az előző méretkategóriában indokoltabb használni az eljárást. Az adatok azonban ellentmondanak ennek a gondolatmenetnek.

Az *értéklánc elemzés* esetenkénti, illetve rendszeres használatának gyakorisága ugyancsak a vállalatok méretével fordítottan arányos a létszám és az eszközérték szerinti kategóriáknál. Létszám szerint a kisvállalatok a legintenzívebb alkalmazók (45,2%), majd sorban a középvállalatok következnek (40,7%), míg a nagyvállalatok mindössze 20,0%-a használja a módszert. Eszközérték szerint az arányok: kisvállalatoknál 53,6%, középvállalatoknál 45,8%, nagyvállalatoknál 19,0%. Árbevétel szerint

az alkalmazási gyakoriságok: kisvállalatoknál 53,6%, középvállalatoknál 26,9%, nagyvállalatoknál 31,6%.

A *technológiai portfólió elemzést* a létszám szerinti középvállalatok használják leggyakrabban (38,5%), őket követik a kisvállalatok (35,5%), s e módszernél is a nagyvállalatok legkevésbé intenzív alkalmazók (20,0%). Eszközérték szerint a mérettel fordítottan arányos az alkalmazási gyakoriság: kisvállalatoknál 39,3%-os, középvállalatoknál 34,8%-os, nagyvállalatoknál 23,8%-os. Árbevétel szerint a kisvállalatok a legintenzívebb használók 42,9%-os aránnyal, őket követik a nagyvállalatok 27,8%-os gyakorisággal, s legkisebb gyakoriságot a középvállalatok mutattak 26,9%-kal. Összességében e módszernél is azt láthatjuk, hogy a kisebb méretű cégek gyakrabban használják, mint a nagyobbak.

A *csoportos szellemi alkotó technikákat* a mérettel nem arányos gyakorisággal használják a megkérdezett vállalatok a létszám és az eszközérték szerinti kategóriákat tekintve. Létszám szerint a leggyakoribb használat a nagyvállalatokra jellemző (46,7%), őket követik a kisvállalatok (35,5%), s legkevésbé a közepes méretű vállalatoknál terjedt el e módszer használata (17,9%). Eszközérték szerint a kisvállalatok a leggyakoribb használók 44,4%-os gyakorisággal, őket követik a nagyvállalatok (28,6%), majd a középvállalatok (20,0%). Árbevétel alapján a mérettel fordítottan arányos az alkalmazási gyakoriság: kisvállalatoknál 40,4%, középvállalatoknál 29,6%, nagyvállalatoknál 21,1%.

Többségi tulajdonos szerint a stratégiai módszerek esetenkénti, illetve rendszeres használata erőteljes szóródást mutat. Érdekes ezért bemutatni az összefoglaló táblázat az alkalmazási gyakoriságokról. Ezt láthatjuk a 16. sz. táblázatban.

15. sz. táblázat: A stratégiai módszerek alkalmazásának megoszlása a többségi tulajdonos szerint

<b>Módszer</b>	<b>Magyar állami</b>	<b>Belföldi nem állami</b>	<b>Külföldi</b>	<b>Összesen</b>
<b>SWOT elemzés</b>	100,0	50,0	70,6	<b>58,0</b>
<b>Szcenarió elemzés</b>	50,0	38,3	53,3	<b>42,4</b>
<b>Porter iparág elemzés</b>	33,3	36,2	13,3	<b>30,8</b>
<b>Portfólió elemzés</b>	100,0	57,4	42,9	<b>56,9</b>
<b>Értéklánc elemzés</b>	25,0	38,3	21,4	<b>33,8</b>
<b>Technológiai portfólió elemzés</b>	50,0	34,0	21,4	<b>32,3</b>
<b>Csoportos szellemi alkotó technikák</b>	75,0	34,8	32,3	<b>32,3</b>



A táblázatból láthatjuk, hogy a magyar állami tulajdonú vállalatoknál a SWOT-elemzés, a portfólió elemzés és a csoportos szellemi alkotó technikák használata a leginkább elterjedt. A belföldi nem állami többségi tulajdonú vállalatoknál a SWOT-elemzés és a portfólió elemzés a leggyakoribb. A külföldi tulajdonú vállalatoknál a SWOT mellett a scenárió elemzés tartozik a gyakrabban használt módszerek közé. Figyelemre méltó, hogy a külföldi többségi tulajdonú vállalatok egyedül a scenárió elemzésben tartoznak a leggyakoribb felhasználók közé.

A vállalatok ágazati besorolása szerint ugyancsak jelentős eltéréseket tapasztaltunk az egyes módszerek használatában. A SWOT elemzés mindhárom energiaipari cég alkalmazza. A feldolgozóipari vállalatok 80,8%-a használja az eljárást. A szolgáltatások területén a mintába tartozó vállalatok 51,9%-a, a kereskedelmi cégek 37,5 %-a alkalmazza az eljárást. A építőiparból mindössze egy vállalat válaszolt erre a kérdésre, az illető cég használja a módszert.

A scenárió technika két ágazatban, a szolgáltatások területén és a feldolgozóiparban terjed el, a többi ágazat vállalatai szinte egyáltalán nem alkalmazzák. A szolgáltatásoknál a cégek 38,5%-a, a feldolgozóipar vállalatok 20,8%-a használja ezt a módszert.

A Porter-féle iparág-elemzés alkalmazása a mezőgazdaságban, az energiaiparban és az építőiparban egyáltalán nem jellemző. A leggyakoribb alkalmazást a szolgáltatási szektorban tapasztaltuk (53,4%), ezt követi a feldolgozóipar (29,2%), majd a kereskedelem (13,3%).

A portfólió elemzés az építőiparban nem fordult elő. Viszonylag intenzív alkalmazók kereskedelmi (75,0%), az energiaipari (66,7%), a szolgáltatási (64,0%) ágazatba tartozó vállalatok. A feldolgozóipari vállalatok 45,8%-a ugyancsak alkalmazza a módszert. A kérdésre válaszoló egyetlen mezőgazdasági vállalatnál ugyancsak használják az eljárást.

Az értéklánc elemzés használata nem jellemző a mezőgazdasági és az energiaipari vállalatokra. A kereskedelemben, a feldolgozóiparban és a szolgáltatások területén közel azonos az alkalmazás gyakorisága: sorban 43,8 %, 41,7% és 40,0%.

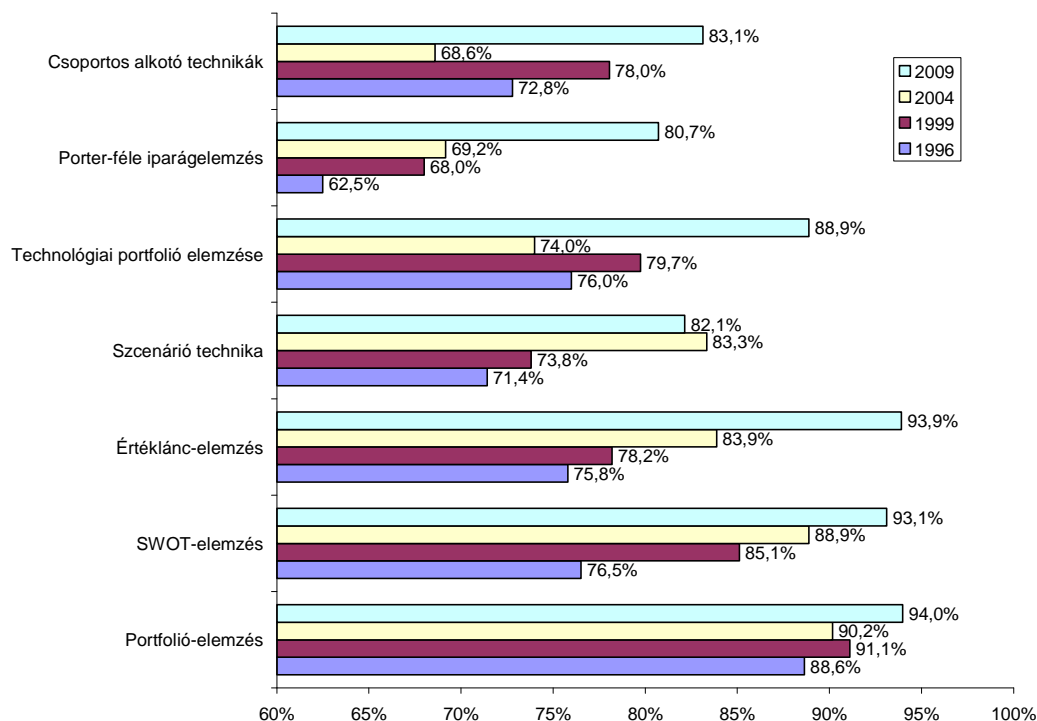
A technológiai portfólió elemzés a feldolgozóiparban a legelterjedtebb, a vállalatok 45,8%-a alkalmazza. Sorrendben ezután következnek az energiaipari (33,3%), a szolgáltatási (28,0%), a kereskedelmi (26,7%), majd az építőipari vállalatok (25,0%). A mezőgazdaságban nem talákoztunk az eljárás használatával.

A technológiai portfólió elemzés használatára a mezőgazdaságban nem találtunk példát. Viszonylag gyakoribb a módszer használata a feldolgozóiparban (45,8%) és az energiaipari cégeknél (33,3%). Az építőipari, a kereskedelmi és a szolgáltatási cégek közel negyede használja a módszert.

A csoportos szellemi alkotó technikák a szolgáltatási ágazatban a leginkább elterjedtek: a vállalatok 48,0%-a használja. A három energiaipari cég közül egynél alkalmazzák. A feldolgozóipari és az építőipari vállalatok negyede alkalmazza. A kereskedelemben a cégek 12,5%-ánál használják az eljárást.

Megvizsgáltuk, hogy miként változott az egyes módszerek ismertsége az eddigi négy versenyképesség adatfelvétel (1996, 1999, 2004 és 2009) során. A kapott értékeket a 17. sz. táblázat mutatja be.

16. sz. táblázat: A stratégiai módszerek ismertsége az egyes felmérésekben.‡



A táblázat összességében azt mutatja, hogy időben előre haladva többnyire növekedett a stratégiai elemzési és tervezési módszerek ismertsége. Az ismertség legnagyobb mértékű növekedése a Porter-féle iparág-elemzésnél következett be, ezt követi az értéklánc elemzés, majd a SWOT-elemzés. 2009-ben a legismertebb módszerek a portfólió elemzés és az értéklánc elemzés voltak, majd szorosan ez után következett a SWOT-elemzés.

A vállalatok diverzifikáltságának függvényében az általános kép azt mutatja, hogy a négyenél több üzletággal rendelkező vállalatok intenzívebben használják a vizsgált stratégiai módszereket. Ez a

‡ A táblázatot Szabó Zsolt Roland készítette.

vállalatcsoport vezet a SWOT-elemzés, a Porter-féle iparág-elemzés, a portfólió elemzés, az értéklánc elemzés, a technológiai portfólió elemzés, valamint a csoportos szellemi alkotó technikák használatában. Különösen kiemelkedik ez a csoport a SWOT elemzés és a portfólió-elemzés használatában, a válaszolók 83,3, illetve 75,0%-a azt válaszolta, hogy alkalmanként vagy rendszeresen használja ezeket a módszereket. Feltehetőleg a bonyolultabb vállalati tevékenységi szerkezet vezette a diverzifikált vállalatokat a stratégiai módszerek átlagot meghaladó alkalmazásában.

Érdekes szóródást mutat a stratégiai módszerek alkalmazásának gyakorisága az állami státuszú jogelőd megléte szerint vizsgálva. Az ilyen jogelőddel rendelkező vállalatok az átlag feletti alkalmazói a SWOT-elemzésnek, a szenarió elemzésnek, a portfólió elemzésnek, a technológiai portfólió elemzésnek, valamint a csoportos szellemi alkotó technikáknak. A állami jogelőddel nem rendelkező vállalatok viszont gyakrabban használják a Porter-féle iparág-elemzést és az értéklánc elemzést.

A módszerek alkalmazása az export részarány szerint számos meglepő adatot tartalmaz, ezért tanulságos lehet a teljes táblázatot bemutatni. A 18. sz. táblázat az esetenkénti és a rendszeres alkalmazók arányát mutatja az egyes módszerek használatára válaszoló vállalatok arányában.

17. sz. táblázat: A stratégiai módszereket használó vállalatok megoszlása az export részaránya szerint

Export részarány %-ban	SWOT elemzés	Szenario elemzés	Porter iparág elemzés	Portfólió elemzés	Értéklánc elemzés	Technol. Portfólió elemzés	Csoportos alkotó technikák
0	47,1	26,5	38,2	67,6	32,4	26,5	26,5
1 – 10	33,3	57,1	42,9	57,1	57,1	28,6	33,3
11 – 25	75,0	28,6	25,0	71,4	28,6	50,0	28,6
26 – 50	83,3	50,0	50,0	50,0	33,3	50,0	33,3
51 – 75	57,1	50,0	0	33,3	16,7	16,7	0
76 felett	50,0	35,9	0	50,0	25,0	50,0	0
<b>Összesen</b>	<b>58,2</b>	<b>35,9</b>	<b>32,8</b>	<b>60,9</b>	<b>32,8</b>	<b>31,7</b>	<b>23,8</b>

A táblázat adatait nézve szembeűnő, hogy az 50% feletti export részaránnyal rendelkező vállalatok nem használják sem a Porter-féle iparág-elemzést, sem a csoportos szellemi alkotó technikákat. A portfólió-elemzés használatában az 50% alatti export részarányú vállalatok a vezetők. Egyes módszerek kiugróan magas használati gyakorisággal rendelkeznek az egyes export-kategóriákban, például. A SWOT-elemzés a 26-50 % közötti, a szenarió technika a 10% alatti exportot elért vállalatok körében. A fenti sajátosságok magyarázata további elemzéseket igényel.

## 7. A formális stratégiai tervezést nem alkalmazó vállalatok stratégiai jellemzői

Miután a mintánkba tartozó vállalatok kb. 70 %-a nem alkalmazza a formális stratégiai tervezési módszereket, ezért indokolt volt megvizsgálni, hogy mi jellemző ezekre a vállalatokra. A kérdésre 169 válasz érkezett a megkérdezett vezetőktől. Az előre megfogalmazott válaszlehetőségek alapján a felmérés a 19. sz. táblázatban összefoglalt eredményeket adta.

18. sz. táblázat: A formális stratégiai tervezést nem alkalmazó vállalatok jellemzői

Megnevezés	Vállalatok száma	%-os megoszlás
Nincs stratégia, rövid távú tervek alapján dolgozunk	50	29,6
A stratégiát az anyavállalat központjában dolgozzák ki, mi csak a helyi viszonyokra adaptáljuk	11	6,5
A stratégiát az anyavállalat központja készíti, mi csak információkat szolgáltatunk	4	2,4
A stratégia menet közben, spontán alakul ki	16	9,5
A stratégiát az elsőszámú vezető határozza meg, a folyamat nem szabályozott	33	19,5
A stratégiát a felsőszintű vezetők informális folyamat keretében alakítják ki	55	32,5
<b>Összesen</b>	<b>169</b>	<b>100,0</b>

A 18. sz. táblázat azt mutatja, hogy a formális stratégiai tervezést nem alkalmazó vállalatoknál az informális, illetve az elsőszámú vezető által meghatározott stratégia a leginkább jellemző (együttesen a válaszoló vállalatok 52%-a). Viszonylag gyakori a stratégia hiánya, s a rövidtávú tervek alapján történő működés, ami a vállalatok 29,6%-ára jellemző. Az operatív működés során kialakuló spontán stratégiák a vállalatok közel 10%-ánál fordultak elő.

A formális stratégiai tervezési folyamatokat nem alkalmazó vállalatokat leggyakrabban a létszám szerint közepes méretű vállalatok körében találtuk. A középvállalatok aránya e megoldás alkalmazásában 55,6%-os, a kisvállalatoké 32,0%-os, míg a nagyvállalatok 12,4%-os részarányt képviseltek. A középvállalatoknál a leggyakoribb megoldás az volt, hogy a stratégiát a felsőszintű vezetők informális folyamat keretében alakították ki. A stratégia hiánya, s a rövidtávú tervek alapján történő működés leginkább a kisvállalatokat jellemezte.

A többségi magyar állami tulajdonban lévő vállalatokra a leginkább az jellemző, hogy nincs stratégia, s rövid távú tervek alapján működnek. Ezt tapasztaltuk a vállalatok 42,9%-ánál. A második leggyakoribb eset, hogy a felsővezetők informális folyamat keretében dolgozzák ki a stratégiát (28,6%). A belföldi nem állami tulajdonú vállalatokra leggyakrabban (38,5%) az jellemző, hogy a felsővezetők informális folyamatban dolgozzák ki a stratégiát. Ezt követi a stratégia hiányában rövid távú tervek alapján való működés (33,7%). A külföldi többségi tulajdonú vállalatoknál a leggyakrabban a központ általi stratégiaalkotás, s annak a helyi viszonyokra való adaptálása jellemző, ezt a megoldást a vállalatok 34,8%-a követi. Nincs stratégia, illetve hogy a felső vezetők informális folyamatban dolgozzák ki a stratégiát e tulajdonosi kategóriában a vállalatok egyaránt 26,1%-át jellemzi. Figyelemre méltó, hogy a stratégia hiánya leginkább a magyar többségi állami tulajdonú vállalatokra jellemző (42,9%), majd a belföldi nem állami tulajdonú cégek következnek 33,8%-kal, s a külföldi tulajdonú vállalatok 26.1%-kal.

A diverzifikáltság mértéke szerint az alábbi megállapításokat tehetjük. Az egy üzletággal rendelkező vállalatoknál a leggyakoribb megoldás, hogy a felsővezetők informális folyamat keretében alakítják ki a stratégiát (35,9%-nál), ezt követi az elsőszámú vezető által meghatározott stratégia (20,5%). A 2-3 üzletággal rendelkező cégek 54,3%-ánál ugyancsak a felsővezetők informális folyamat keretében dolgozzák ki a stratégiát. Ez követő leggyakoribb megoldás, hogy nincs stratégia, s a vállalat rövidtávú tervek alapján működik. A négynél több üzletággal rendelkező vállalatoknál a gyakorisági sorrend: felsővezetők informális folyamat keretében (64,3%), ezt követően azonos gyakorisággal (21,4%) fordult elő az elsőszámú vezető által meghatározott stratégia és a stratégia hiányában rövidtávú tervek alapján való működés.

Az állami státuszú jogelőd megléte szerinti vizsgálatnál azt tapasztaltuk, hogy az ilyen jogelőddel nem rendelkező vállalatoknál nem volt olyan megoldás, hogy a központ dolgozza ki a stratégiát, s ahhoz információt szolgáltat a helyi vállalat. A többi stratégiaalkotási mód esetében markáns eltérést nem tapasztaltunk e szempont szerint.

A felsővezetők által informális folyamat keretében kidolgozott stratégia elsősorban a 11-25% közötti, az 1-10% közötti és a 26-50% közötti exporttal rendelkező vállalatokra jellemző. Az elsőszámú

vezető által kidolgozott stratégia a 10% alatti, valamint az 51-75% közötti exportot elért vállalatoknál viszonylag gyakori. Érdekes jelenség, hogy a stratégia hiányában rövidtávú tervek szerinti működés az exporttal nem rendelkező (38,2%) és a domináns exporttal rendelkező vállalatoknál (33,3%) fordult elő viszonylag gyakran.

## 8. Összefoglalás

A 2009-ben végzett felmérés szerint mindössze a vállalatok közel 30%-a alkalmazza a formális stratégiai tervezési módszereket. Ez a gyakoriság bő 10%-kal alacsonyabb, mint amit a korábbi versenyképesség felmérésekben tapasztaltunk.

A felmérésünk alapvetően megerősítette azt a korábbi tapasztalatunkat, hogy a formális módszereket a nagyobb méretű vállalatok gyakrabban használják, mint a kisebb méretűek. Ágazati megoszlás szerint jelentő különbségek tapasztalhatóak, a leginkább az energiaszolgáltató vállalatoknál terjedt el a formális módszerek alkalmazása. A stratégiaalkotási folyamatot leggyakrabban az általános tervezési szabályzatok keretében rögzítik, a folyamat részletes szabályozása viszonylag ritkábban fordult elő.

A stratégia leggyakoribb időhorizontja a 2-5 év közötti időtáv, ezt követi a vállalatok 37,2 %-a. Közel ilyen gyakori az 1-2 éves időtávra szóló stratégiák készítése. A stratégiákat a vállalatok több mint fele évente felülvizsgálja és aktualizálja.

A stratégiák kidolgozásában leggyakrabban csak a vállalatok felsővezetői vesznek részt. Jellemző megoldás még a stratégiai szakapparátusok, illetve a középvezetők bevonása a stratégiák kidolgozásába.

A leggyakrabban alkalmazott stratégiai módszer a SWOT-elemzés, amelyek a vállalatok több mint fele használt a mintánkban. Ezt követi a portfólió elemzés és a scenárió tervezés. Meglepő a Porter-féle iparág elemzés alacsony ismertségi foka a viszonylag ritka alkalmazása. A módszerek ismertségében és alkalmazásának gyakoriságában némi előrelépés mutatkozik a korábbi felmérésekhez viszonyítva.

A formális stratégiai tervezést nem alkalmazó vállalatoknál leggyakrabban a felsővezetők informális folyamat keretében dolgozzák ki a stratégiát. Viszonylag magas arányban (közel 30%) fordult elő, hogy a vállalatok nem rendelkeznek stratégiával, s rövidtávú tervek alapján működnek.

## Hivatkozások:

Balaton K. (2005): Vállalati stratégiák és szervezetek a rendszerváltást követően. Budapest: Aula Kiadó.

Chikán A., Czakó E. és Zoltayné Paprika Z. (szerk.), (2002): Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Chikán A. és Czakó E. (szerk.), (2009): Versenyben a világgal – Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöblén. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Jelen tanulmány a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁS MŰHELYTANULMÁNYSOROZAT kötetét képezi.

BCE Versenyképesség Kutató Központ

Kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató

ISSN 1787-6915