

**Nyugat-magyarországi Egyetem
Közgazdaságtudományi Kar
Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola**

A stratégiai változtatás vizsgálata a magyar bútortiparban

Doktori (PhD) értekezés tézisei

**Készítette:
Kállay Balázs**

**Témavezető:
Prof. Dr. Herczeg János CSc**

**Sopron
2015**

Doktori Iskola: Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

Vezetője: Prof. Dr. Székely Csaba DSc.

Program: Vállalkozásgazdaságtan és menedzsment program

Vezetője: Prof. Dr. Székely Csaba DSc.

Témavezető: Prof. Dr. Herczeg János CSc.

.....
Témavezető támogató aláírása

1. Kitűzött célok, hipotézisek

'A stratégiai változtatás vizsgálata a magyar bútóriparban' című doktori értekezés alapvető feladata az volt, hogy megvizsgálja a magyar bútóripari vállalkozások stratégiai döntéseinek időről-időre történt változ(tat)ását abból a célból, hogy ezáltal a jövő stratégiai döntései számára egyfajta fogódzkodót nyújthasson.

Már a szakirodalmi és szekunder kutatás legelején felmerült az a probléma – mely végül az értekezés kiinduló hipotézisének megszületéséhez vezetett – miszerint a magyar bútóripar, vállalatainak méretét tekintve rendkívül heterogén összetételű, míg a szakmán belül ismert és elismert, a vállalati stratégia teljesítményét elemző és támogató módszerek, mutatószámok és eljárások döntő többségében nagyvállalatokra kerültek kidolgozásra.

Azonban a H1. hipotézis szerint megalkotható egy olyan elemzési keret (stratégiai tér), mellyel vállalatmérettől függetlenül, egy adott iparág valamennyi szereplőjének stratégiai teljesítménye meghatározható és egymással összehasonlítható.

H1 hipotézis továbbgondolása során felmerült az a kutatási kérdés, hogy amennyiben azonos eszközökkel mérhető egy iparág valamennyi vállalatának stratégiai teljesítménye, akkor vajon e mérés alapján létezik-e tipikus, több vállalatra is jellemző mintája a vállalati stratégiának, azaz a magyar bútóriparban vannak-e stratégiai szempontból együtt kezelhető csoportok (stratégiai klaszterek), melyek a külső környezettől függetlenül, mindig léteznek?

A H2. hipotézis szerint a magyar bútóriparban vannak stratégiai szempontból együtt kezelhető csoportok (stratégiai klaszterek), melyek a külső környezettől függetlenül, mindig léteznek.

H2 hipotézisből következett az a kutatási kérdés, hogy amennyiben az egyes stratégiai szempontból elkülönülő időszakoktól függetlenül léteznek együtt kezelhető csoportok, akkor ez az azonos stratégiai gondolkodás egyértelműen megmutatkozik-e a vállalatok ökonómiai mutatóiban?

A H3. hipotézis szerint szakirodalmi forrásmunkák és elemzések alapján feltételezhető, hogy a magyar bútóriparban, a stratégiai klaszterek között az ökonómiai mutatóik tekintetében eltérés mérhető, a vállalatok stratégiai döntéseinek szimultán hatásai az ökonómiai mutatóik segítségével láthatóvá tehetők.

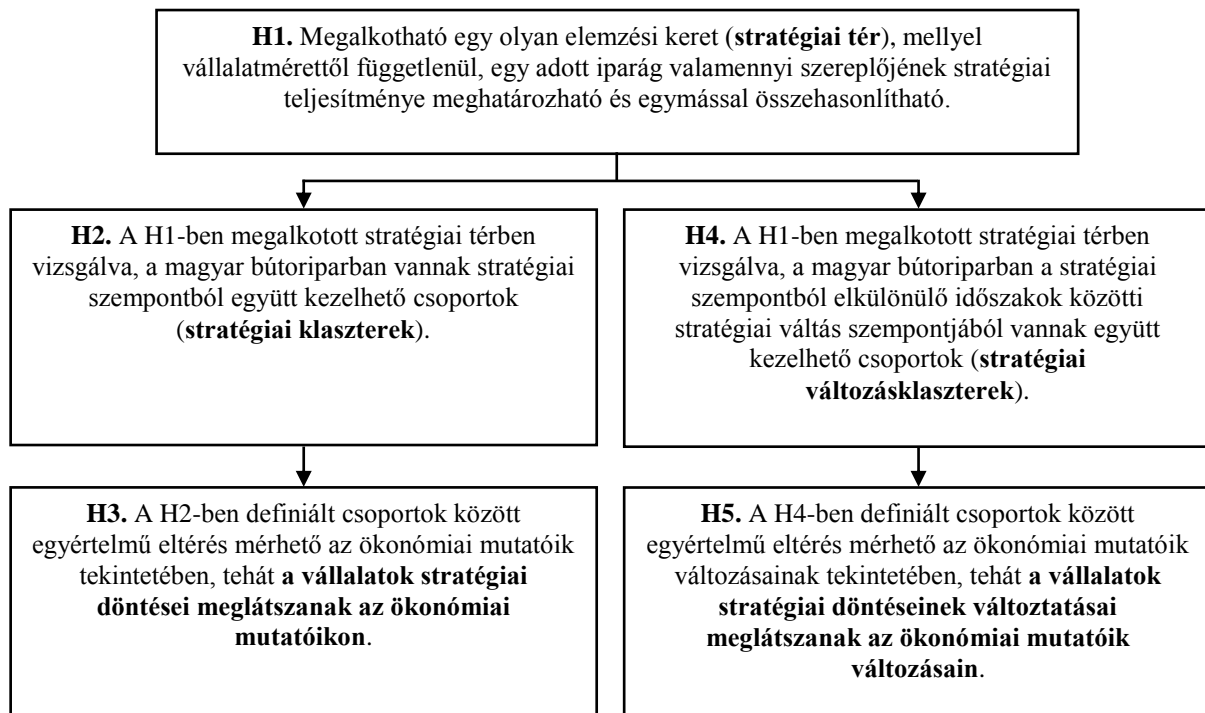
H1 hipotézisből következően, H2 hipotézissel párhuzamosan felmerülhet egy másik kutatási kérdés is: amennyiben az egyes, stratégiai szempontból elkülönülő időszakoktól függetlenül léteznek stratégiai csoportok, akkor az e csoportokba besorolt vállalatok miként viselkednek ezen időszakok között, amikor is a megváltozott környezethez alkalmazkodniuk kell, tehát valamiféle stratégiaváltásra (más esetben természetesen stratégiai állandóságra) van szükségük?

A H4. hipotézis szerint a magyar bútóriparban az egyes, stratégiai szempontból elkülönülő időszakok közötti stratégiai váltás szempontjából vannak együtt kezelhető csoportok (stratégiai változásklaszterek), tehát fellelhetők tipikus minták (együttmozgások) a vállalatok viselkedésében attól függően, hogy a vállalati környezet megváltozására milyen módon reagáltak.

H4 hipotézisből következett az a kutatási kérdés, hogy ha az egyes stratégiai szempontból elkülönülő időszakok közötti stratégiai váltás szempontjából léteznek együtt kezelhető csoportok, akkor ez az azonos stratégiai gondolkodás egyértelműen megmutatkozik-e a vállalatok ökonómiai mutatóinak változásaiban is?

A H5. hipotézis szerint szakirodalmi forrásmunkák és elemzések alapján feltételezhető, hogy a magyar bútóriparban, a stratégiai változásklaszterek között eltérés mérhető az ökonómiai mutatóik változásának tekintetében, a vállalatok stratégiai döntéseinek irányváltásai tükröztethetők az ökonómiai mutatóik változásain keresztül.

Az 1. ábra bemutatja az értekezés hipotéziseinek logikai összefüggéseit.



1. ábra A kutatás hipotéziseinek logikája

Forrás: saját szerkesztés

2. Kutatás tartalma, módszere és indoklása

Az értekezés, tartalma, módszere és indoklása szerint két elkülönülő részre tagolható: szakirodalmi és szekunder, valamint primer kutatásra.

A stratégiát és annak vizsgálatát alapvetően határozza meg a környezet, melyben a vállalatok tevékenységüket végzik, ezért a szerző az első szakirodalmi fejezetben (2. fejezet) a magyar bútoripar iparági környezetét vizsgálta meg. Ennek során a legismertebb magyar kutatók ezzel kapcsolatos tapasztalatait mutatta be, valamint az elmúlt évek statisztikailag kimutatható, a stratégia szempontjából jelentős állapotváltozásait gyűjtötte csokorba, végül pedig összegezte azt a környezeti hátteret, melyre a vállalkozásoknak fel kell készülniük.

Azonban, mint a hipotézisek bemutatásakor már említésre került, a bútoripar rendkívül heterogén vállalat-összetételű, míg a vállalati stratégia teljesítményét vizsgáló eljárások döntő

többségében nagyvállalatokra kerültek kidolgozásra. Szükséges volt tehát megvizsgálni annak szakirodalmi lehetőségeit, hogy az egész iparág valamennyi vállalkozásának stratégiai teljesítményét miként lehet mérni (3. fejezet). Evégett a szerző megkísérelte tisztázni, hogy mit jelent maga a kifejezés: stratégia, majd áttekintést nyújtott a múlt és a jelen legnagyobb hatású szakemberei által képviselt irányzatok fogalommagyarázatairól, hogy a gondolataik révén kialakult saját stratégia-felfogása, melyre az értekezés épül, érthetővé és megérthetővé váljék.

Ennek logikus folytatásaként a szerző ismertette, hogy a stratégiai változtatás elemzéséhez megvizsgálandó tényezők mérésének lehetőségeiről miként vélekedik a szakirodalom (4. fejezet). Ezt követően a sok, egymásnak gyakran ellentmondó vélemény közül kiválasztotta, illetve azok alapján kidolgozta a dolgozatban irányadónak tekintett eljárásokat.

Ezzel a szakirodalmi és szekunder kutatás lezárult, s általa **kidolgozásra került az a stratégiai tér, melyben a bútoringipari vállalkozások stratégiai változtatása vizsgálható.**

A mérés lehetőségeinek letisztázása után került megtervezésre a primer kutatás (5. fejezet), melynek célja az volt, hogy a szerző megvizsgálja milyen stratégiai magatartást tanúsítottak a bútoringipari vállalatok céljaik elérése érdekében az egyes, stratégia szempontjából eltérő kihívásokat tartogató időszakokban, hogy e múltbéli stratégiai döntések közül a számukra megfelelő alternatíva útmutatóként szolgálhasson hasonló jövőbeli szituációba kerülve. Ennek érdekében a szerző a **2006-tól 2013-ig terjedő időszak 8 évében 450 működő bútoringipari vállalkozást** vizsgált meg, s helyezte el a – szakirodalmi és szekunder kutatás által meghatározott – stratégiai térben. A vizsgált időszak, stratégia szempontjából három részre osztható, melyeket a szerző külön-külön vizsgált: a válságot megelőző robbanásszerű bevétel-növekedés (2006-2008), óriási hanyatlás (2008-2010), stagnálás, illetve enyhe növekedés (2010-2013).

A jelentős arányú minta kiválasztása mellett a szerző törekedett annak reprezentativására is, hogy a vállalkozások összetétele a lehető legjobban illeszkedjen a kiválasztott sokasághoz, a működő bútoringipari vállalkozások Központi Statisztikai Hivatal (KSH) Tájékoztatási Adatbázisában található összesített adataihoz a tevékenységi körök egységes ágazati osztályozási rendszere (TEÁOR), a vállalkozások földrajzi elhelyezkedése, valamint az átlagos állományi létszám tekintetében.

Az elhelyezett vállalkozásokat a szerző **K-közép klaszteranalízissel** csoportosította, majd széles szakirodalmi alapokon nyugvó **ökonómiai** mutatókat számolt, s elemzett, valamint ezek a mutatók alapján statisztikai módszerekkel is kereste a klaszterek közötti stratégiai hasonlóságokat, illetve különbségeket (6. fejezet). Lévén az adatok nem feleltek meg se normalitási, se szóráshomogenitási feltételeknek, a statisztikai módszerek közül ún. nem paraméteres tesztekkel kellett ehhez végezni. A kutatás esetében a **Kruskal-Wallis és a Mann-Whitney próba** bizonyult megfelelőnek.

A szerző megvizsgálta továbbá az egyes klaszterek közötti hasonlóságokat és különbségeket szakágazati, földrajzi elhelyezkedés béli, valamint átlagos állományi létszám tekintetében is. A kapcsolat meglétét χ^2 -próbbával, a kapcsolat erősségét **Cramer-féle asszociációs együtthatóval** vizsgálta.

A három, stratégiai szempontból elkülönülő statikus időszak stratégiai döntésének vizsgálatán túl, a primer kutatásban a szerző megvizsgálta az ezen időszakok közötti stratégiai váltás szempontjából együtt kezelhető csoportokat is. A kutatás, ökonómiai és statisztikai módszertanát tekintve az előzőek szerint zajlott.

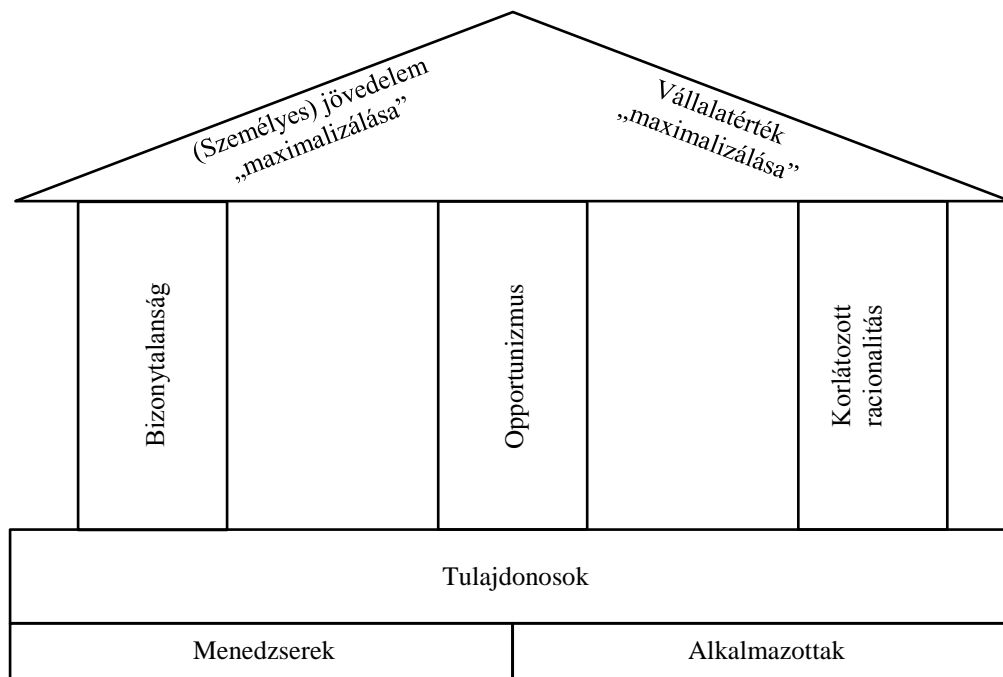
3. Kutatási eredmények

A kutatás eredményei is szétbonthatók szakirodalmi és szekunder, valamint primer kutatási eredményekre.

A szekunder kutatás legnagyobb eredménye **egy saját, a bizonytalanság, a korlátozott racionalitás és az opportunizmus korlátozó tényezőire épülő olyan stratégiaelmélet kidolgozása volt, mely lehetővé teszi a stratégia teljesítményének mérését azáltal, hogy meghatározza a vállalat céljait.**

Eszerint, vállalatok azért léteznek, mert a tulajdonosok vagyonuk kockáztatásával létrehozták azt, hogy általuk majd még nagyobb vagyonra tegyenek szert. Azonban a tulajdonosok (általában) nem egyedül vannak a vállalatban, így a többi belső érintett (menedzserek, alkalmazottak) egyéni érdekeiknek is legalább oly mértékig teljesülnie kell, hogy minden szereplőnek megérje a szervezeti status quo fenntartása. Ekképp a belső érintetteknek folyamatosan alkukat kell kötni egymással, hogy a vállalat egyáltalán működhessen. Az alkuk

eredményeként létrejövő vállalati viselkedés a stratégia, mely tehát a belső érintetteken és a közöttük lévő interakciókon alapul. Ha ezek a kapcsolatok stabilak, akkor a vállalati célként definiálható, a gyakorlatban a belső érintettek céljainak egyfajta súlyozott átlagaként megjelenő cél világos és minden szereplő által elfogadott. Ez a stabil alap éppúgy képes lesz a szervezet összes terhét viselni, ahogy egy háznak (2. ábra) is szükségszerűen az alapja hordozza az egész műszaki felépítmény súlyát. Ennek az alapnak igen erősnek kell lennie, mert a szervezet komoly terheket cipel azáltal, hogy a vállalati cél elérése érdekében hozott döntések szükségszerűen nem lehetnek tökéletesek, mert a bizonytalanság, a korlátozott racionalitás és az opportunizmus nem engedi ezt.



2. ábra A vállalati stratégia „háza”

Forrás: saját szerkesztés

A rengeteg összetevőből álló vállalati környezetet lehetetlen teljesen kiismerni, mindig bizonytalan marad. Emiatt tökéletes, hosszú távon is helytálló stratégiai tervek nem lehet létrehozni. Fontos ugyan a stratégiai tervezés, de egész biztos nem lehet hosszú távra érvényes megállapításokat tenni, mert a szándékolt stratégia akár nagyon távol is állhat a megvalósulttól. A korlátozott racionalitás végett nem lehet minden bonyolult problémát pontosan, költségmentesen és azonnal megoldani. A vállalat belső érintettjei tehát „szándékukban racionális” módon cselekszenek – igyekeznek elérni az ismert korlátaik mellett, a lehető legjobb megoldást. Az opportunizmus a legfontosabb, központi korlátozó tényező, mert míg az előző kettő ellen a szervezet tagjai képesek és hajlandóak is tenni, addig

a saját érdek előtérbe helyezése olyan erős indíttatás, mely ellen – a szélsőséges eseteket leszámítva – a belső érintettek legfeljebb a látszat erejéig cselekednek. Ezek az oszlopok egyszerre terhelik tehát a ház alapját, s hordozzák a ház tetejét, mely a vállalat céljaként jelenik meg. A cél kettős és a korlátozó feltételek miatt együttes elérésük lehetetlen: a vállalat által megtermelt, személyessé tehető jövedelem, valamint a vállalat értékének maximalizálása.

A stratégia tehát a vállalkozások viselkedése, ami a belső érintettjei viselkedésének összessége. Eszerint minden vállalatnak mindig van stratégiája, mely utólag, cselekedeteik által érhető tetten. A cselekedetek pedig a belső érintettekre ható korlátozó tényezők mellett a vállalat által megtermelt, személyessé tehető jövedelem és a vállalati érték maximalizálásában öltenek testet, melyek mérhetőek.

A mérés lehetőségei bár nagyon sokrétűek, de egy teljes iparág elemzése során ezek a lehetőségek jelentősen leszűkülnek. A személyes jövedelmet és a vállalati értéket mérő mutatószámoknak egyrészt stratégiai változtatást kell mérjenek, tehát nem vehet figyelembe semmiféle olyan tételt, amivel hosszútávon egyáltalán nem lehet tervezni. Másrészt fontos, hogy az iparág valamennyi szereplője legyen mérhető és összehasonlítható általa, így természetesen különböző méretű, tulajdonosi struktúrájú, háttérű vállalkozást kell egyazon módon és eszközzel vizsgálni. Harmadrészt alapvető, hogy számviteli adatokra, illetve számviteli adatokból származtatható adatokra épüljön, tehát nagy mennyiségű idegen vállalkozásra is könnyű legyen számolni.

A vizsgált szakirodalmakból a szerző arra a következtetésre jutott, hogy a mérés alapja az üzemi eredmény (ÜE) lehet, mely nem tartalmazza a rendkívüli és a pénzügyi teljesítmény eredményét, viszont még a kamat nem került levonásra. Amennyiben ez kiegészítésre kerül az értékcsökkenéssel (ÉCS) és a személyi jellegű ráfordításokkal ($TK_{\text{éló}}$), melyek a kisvállalkozó számára a személyes jövedelem két másik ága, akkor a hozzáadott érték (HOÉ) jövedelemkategória rendkívüli és pénzügyi tételektől megfosztott, de a kamatköltséget tartalmazó tiszta – a kutatás által definiált térben – a stratégia szempontjából maximalizálandó értékéhez jutunk, mely tulajdonképpen a termelési folyamat során felhasznált élő- és holtmunka összhozamát adja meg. A megkülönböztetés végett, a szerző ezt üzemi hozzáadott értéknek nevezte el: $\ddot{u}HOE = \ddot{u}E + TK_{\text{éló}} + \acute{E}CS$, mely az a jövedelem, amelyet vállalatmérettől függetlenül minden vállalat maximalizálni szeretne, az összetevők optimalizálása (arányának meghatározása) mellett:

- az osztalékérdekelt „tulajdonosi szemlélet” főleg az üzemi eredményt,
- az önfoglalkoztató „kisvállalkozói szemlélet” főleg az élőmunka költségét, míg
- a hosszú távú fejlesztések révén jövőt építő „menedzser szemlélet” pedig főleg az értékcsökkenés forrásának növelését szorgalmazza.

Ezek a szemléletek „küzdnek meg egymással” az adott környezeti kihívásoknak megfelelően, akár egy személy a vállalat vezetője és tulajdonosa, akár különböző.

Vetítési alapnak – az amúgy oksági alapon alkalmazandó – a tőke nem használható, ezért az osztóke nagysága az árbevétellel, illetve minden termeléshez kapcsolódó bevétellel (üzemi hozam – tehát az értékesítés nettó árbevétele, az aktivált saját teljesítmény és az egyéb bevétel összege, $\ddot{u}H$) helyettesíthető. Ez alapján, stratégiai szinten, a jövedelmezőség mérésére alkalmas legprecízebb mutató az üzemi hozam arányos üzemi hozzáadott érték:

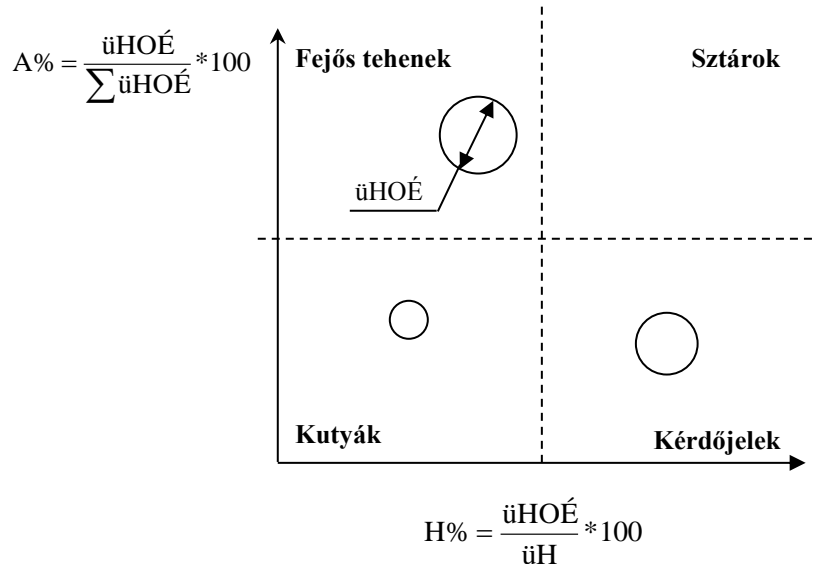
$$H\% = \frac{\ddot{u}HO\acute{E}}{\ddot{u}H} * 100.$$

A vállalat értékét a fenti feltételek miatt nem lehet a közismert eljárásokkal becsülni. Azonban az összes értékelési eljárás közös nevezője, hogy vállalat értéke pénzügyi szempontból különböző időszakokban keletkező pénzjövdelemből áll, melyet a vállalat tulajdonosa és vezetője szeretne maximalizálni. Növelni ezt a pénzjövdelemet viszont csak a versenytársak rovására tudja, hiszen egy felmerült fogyasztói igényt valamely hasonló tevékenységet folytató vállalkozás tudja csak kielégíteni. Az a vállalat lesz képes növekedni (értékét növelni), amelyik egy adott időszakban jelentkező iparági összjövedelemből a lehető legnagyobb részt „hasítja ki”, a lehető legnagyobb pénzjövdelemet realizálja. E logika mentén a vállalat értékének becslése a vállalat piaci részesedésének becslésével közelíthető. Többféle piaci részesedés koncepció létezik, melyek közül a fenti logika folytatásaként, a szerző az iparági összjövedelemhez való hozzájárulást, tehát egy adott vállalat által megtermelt jövedelem és a teljes iparági jövedelem hányadosát tekinti, ahol a jövedelem értelemszerűen a

már korábban bevezetett üzemi hozzáadott érték: $A\% = \frac{\ddot{u}HO\acute{E}}{\sum \ddot{u}HO\acute{E}} * 100.$

Tehát a vállalat által megtermelt, személyessé tehető jövedelem (üzemi hozam arányos üzemi hozzáadott érték – H%) és a vállalat értéke (iparági összjövedelemhez való hozzájárulás – A%) stratégiai mutatók határozzák meg azt a stratégiai teret, melyben vállalatmérettől függetlenül a bútóripar valamennyi vállalkozásának stratégiai teljesítménye meghatározható és egymással összehasonlítható.

Amennyiben az y tengelyre az A%, az x tengelyre a H% mutatót vesszük fel, majd ebben a térben egy-egy olyan körrel ábrázoljuk a vizsgált vállalkozásokat, melynek átmérője a megtermelt jövedelem (üHOÉ) nagysága, akkor a klasszikus BCG mátrixhoz hasonló logikájú stratégiai mátrixot kapunk (3. ábra).

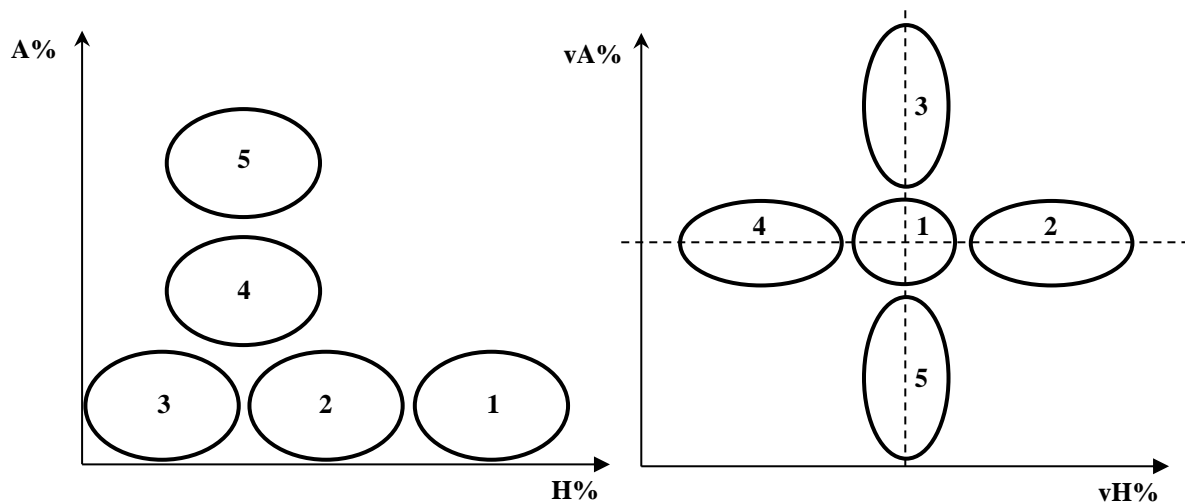


3. ábra A kutatás által meghatározott stratégiai tér

Forrás: saját szerkesztés

A primer kutatás során bebizonyosodott, hogy stratégiai szempontból öt együtt kezelhető csoport (stratégiai klaszterek, 4. ábra bal oldala) van a magyar bútoriparban, melyek a külső környezettől (időszaktól) függetlenül, mindig léteznek. Ezek a csoportok a környezet aktuális kihívásaira eltérően reagálnak, s ezek a reakciók a dolgozatban kidolgozott, széles szakirodalmi bázisra épülő ökonómiai mutatókkal is definiálhatóak, s más vállalatok számára mintául szolgálhatnak.

A három, stratégiai szempontból elkülönülő statikus időszak (2006-2008; 2008-2010; 2010-2013) közötti stratégiai váltás szempontjából is van öt együtt kezelhető csoport (stratégiai változásklaszterek, 4. ábra jobb oldala), melyek esetében fel lehet tehát fedezni tipikus mintákat (együttmozgásokat) a vállalatok viselkedésében attól függően, hogy a vállalati környezet megváltozására milyen módon reagáltak. Az is bebizonyosodott, hogy ezek az együttmozgások a dolgozatban kidolgozott, széles szakirodalmi bázisra épülő ökonómiai mutatókkal azonban nem definiálhatóak.



4. ábra Stratégiai klaszterek és stratégiai változásklaszterek

Forrás: saját szerkesztés

3.1 Új tudományos eredmények

A szerző az alábbi megállapításokat javasolja új tudományos eredményként való elfogadásra:

A kutatómunka egyik jelentős eredménye, hogy releváns, átfogó – a régmúlt idők klasszikusaitól a legmodernebb, korszerű szakirodalmakig összegzést nyújt a vállalati stratégia elméleti megközelítéseiről, majd a nemzetközi és hazai stratégiai szakirodalmak széleskörű szintetizálása alapján egy ezekre épülő **újszerű stratégiaelméleti modell** lehetőségét tárta fel, mely lehetőséget teremt a stratégiai teljesítmény hard (számszerűsíthető) tényezőinek vizsgálatára.

A dolgozat azonban túlmegy ezen és a modell által definiált kettős vállalati cél – a vállalat által megtermelt, személyessé tehető jövedelem, valamint a vállalatérték – mérhetőségének széleskörű szakirodalmi feldolgozására alapján **egy olyan stratégiai teret mutat be, mely alkalmas egy iparág valamennyi vállalkozása stratégiai teljesítményének számszerű mérésére és egymással való összehasonlítására.**

Fontos eredménynek tekinthető, hogy a kutatás által definiált stratégia térben elhelyezésre kerülő bútoringári vállalkozások esetén bizonyításra került, hogy **a magyar bútoringarban**

vannak stratégiai szempontból együtt kezelhető csoportok, melyek a külső környezettől függetlenül, mindig léteznek.

Valamint, hogy e stratégiai klaszterek között egyértelmű eltérés mérhető az ökonómiai mutatóik tekintetében, **a vállalatok stratégiai döntései egyértelműen meglátszanak az ökonómiai mutatóikon.**

És végül szintén lényeges eredménynek tekinthető annak bebizonyítása, hogy **a magyar bútoriparban** az egyes stratégiai szempontból elkülönülő időszakok közötti stratégiai váltás szempontjából vannak együtt kezelhető csoportok (stratégiai változásklaszterek), tehát **fel lehet fedezni tipikus mintákat (együttmozgásokat) a vállalatok viselkedésében attól függően, hogy a vállalati környezet megváltozására milyen módon reagálnak.**

4. Következtetések és javaslatok

A szakirodalmi, szekunder és primer kutatás alapján az alábbi következtetések vonhatók le:

T1. Megalkotható egy olyan elemzési keret – az A% és H% mutatók által definiált stratégiai tér, mellyel vállalatmérettől függetlenül, egy adott iparág valamennyi szereplőjének stratégiai teljesítménye meghatározható és egymással összehasonlítható.

A primer kutatás során e stratégiai térben került elhelyezésre 450 db magyar bútoripari vállalkozás 8 évnyi (2006-2013) megfigyelt és számolt számviteli és gazdálkodási adat segítségével. Klaszterelemzéssel a szerző csoportosította őket, majd statisztikai elemzések felhasználásának segítségével az alábbi következtetéseket vonta le.

T2. A magyar bútoriparban vannak stratégiai szempontból együtt kezelhető csoportok (stratégiai klaszterek), melyek a külső környezettől függetlenül, mindig léteznek.

A vizsgált vállalatok által alkotott stratégiai klaszterekre számolt ökonómiai mutatók gazdálkodási és statisztikai elemzése alapján bebizonyításra került az is, hogy

T3. A magyar bútóriparban, a stratégiai klaszterek között eltérés mérhető az ökonómiai mutatóik tekintetében, a vállalatok stratégiai döntései meglátszanak az ökonómiai mutatóikon.

Az egyes stratégiai klaszterekkel (lásd 4. ábra bal oldala) kapcsolatban levonható következtetések az alábbiakban foglalhatók össze:

1. A (1) csoportban lévő – főleg mikro- és kisvállalkozások – kevésbé veszik ki részüket az iparági összjövedelem termeléséből, viszont azt rendkívül hatékonyan teszik. A válság következtében a vállalkozások jelentősen csökkentették az élőmunka költségének és az értékcsökkenésnek az arányát annak érdekében, hogy a lehető legtöbb vállalati jövedelem csapódhasson le, viszonylag stabil alapot nyújtva a nehéz időszakban. A válság után, többé-kevésbé visszaállt a válság előtti jövedelemösszetétel, miközben a fejlesztések visszafogásával (ÉCS-arány további csökkentésével) továbbra is óvatos, kiváró stratégiát követnek. Az ökonómiai mutatók ráerősítettek erre a megállapításra, s elmondható, hogy a csoport vállalatai tudatosan próbáltak szembemenni a környezet által teremtett feltételekkel. Bár a mozgásterük méretüknél és jelentőségüknél fogva kicsi, jövedelemtermelésük hatékonysága biztosít akkora puffert számukra, hogy a túlélésért folytatott küzdelemben minden lehetőséget kihasználva (akár a jövő feláldozásával is) képesek legyenek elérni a számukra legfontosabb célt, a jelen személyes jövedelmének növelését.
2. A (2) csoportban helyet kapó – főleg mikro- és kisvállalkozások – az előzőhöz hasonlóan kevésbé veszik ki részüket az iparági összjövedelem termeléséből, melyet átlagosnál kicsit magasabb jövedelemtermelési hatékonysággal teszik. A vállalkozások a válságot és az azt követő konszolidációt szinte a jövedelemösszetételének változtatása nélkül vitték véghez, mely önmagában is jelentős teljesítmény. A csoportba tartozó vállalatok magatartása egy, az előző csoporthoz képest a jövőt inkább előtérbe helyező stratégiát feltételez az ökonómiai mutatók alapján. A vállalatok az azonnali jövedelemtermelés maximalizálását feláldozták a jövőbeli megszerezhető jövedelem oltárán, de kis méretük és az alacsony megtermelt

(és visszaforgatható) jövedelemtömeg miatt a lehetőségük rendkívül szűk – igyekeznek jövőt építeni, nem égetik fel a hidakat, de a lehetőségeik korlátozottak.

3. A (3) csoportban található – főleg mikro- és kisvállalkozások – szintén kevésbé veszik ki részüket az iparági összjövedelem termeléséből, ráadásul ezt nagyon rossz hatékonysággal is teszik. A vállalkozások összességében a válságot megelőző rendkívül sikeres időszakot is negatív mérleggel zárták és sokkal inkább a bérként kivehető jövedelem megtermelésében voltak érdekeltek. Ez az arány jelentősen nem változott a válság időszakában sem, míg a konszolidáció éveiben már összességében pozitív egyenleget értek el. E csoport vállalatai produkálják a leggyengébb mutatókat, rengeteg kiugró értékkel, melyből egy ad-hoc jellegű vállalatvezetés képe sejlik fel. A vállalkozások tipikusan csak sodródnak, s úgy tűnik, hogy nemcsak hogy nem is tudnak semmit tenni sorsuk javításáért, de nem is nagyon akarnak, hiszen valamennyi mozgásterük (lásd az előző két csoportot) azért lenne.
4. A (4) csoportban lévő – a bútoripar gerincét adó közepes – vállalatok az előzőekhez képest jóval komolyabb szintén veszik ki részüket az iparági összjövedelem termeléséből, melyet alacsony-közepes hatékonysággal teszik. A vállalatok a válság előtti nagyon sikeres időszak nyerteseként jelentős üzemi eredménnyel büszkélkedhettek. A válság természetesen a többiekhez hasonlóan érzékenyen érintette a csoportot (bár a csoportból főleg az ötödik klaszter felé történt kilépés), azonban az előzőekhez képest erre a kihívásra máshogy reagáltak. Ezek a nagyobb vállalatok sokkal könnyebben juthatnak külső forrásokhoz, így kevésbé volt szükséges számukra a megtermelt jövedelmet „spájzolni”, azt nyugodtan fordíthatták munkaerő és állóeszköz fejlesztésekre, felkészülve ezzel a válság utáni évek expanziójára. Ez látszik az értékcsökkenés arányának folyamatos növekedésén és az élómunka költségének a válság időszakában történő emelkedésén, majd egy állandónak látszó szintre való beállításán. A csoport vállalatai az első időszakban az első csoportra, a második és harmadik időszakban a második csoportra jellemző pókhálódiagramot produkáltak, s az ebből, valamint a mutatókból kiolvasható stratégiai magatartás is ezeknek egyfajta hibridjére utal. A vállalatok nagy tömegű jövedelmet termeltek megfelelő hatékonysággal, s amint a környezet erőn felüli kihívásra készítette őket, képesek voltak ennek megfelelni, s belátva, hogy a rövidtávú jövedelemmaximalizálási érdek felégetheti a jövőt, stratégiai magatartásukat ezzel szemben meghatározva, a vállalati stabilitás és a hosszú távú sikeres működés irányába tettek lépéseket.

5. Az (5) csoportban lévő – közepes és nagy – vállalatok jelentős mértékben veszik ki részüket az iparági összjövedelem termeléséből, melyet alacsony-közepes hatékonysággal teszik. Az iparági szinten legnagyobb jövedelmet realizáló vállalatok, a jövedelemtermelés szemszögéből elemezve, érthetően az előző csoporthoz nagyon hasonlóan kezelték a vizsgált időszakot. Eltérés csupán az üzemi eredmény arányának még magasabb szintje miatt van, az élő és holtmunka fejlesztések iránti elkötelezettség az előző csoporthoz hasonló mértékű és irányú. A vállalatok ökonómiai mutatóiból is tudatos, jövő építő stratégia sugároz.

A primer kutatás alapján azt a következtetést is le lehetett vonni, hogy

T4. A magyar bútoriparban az egyes, stratégiai szempontból elkülönülő időszakok közötti stratégiai váltás szempontjából vannak együtt kezelhető csoportok (stratégiai változásklaszterek), tehát fel lehet fedezni tipikus mintákat (együttmozgásokat) a vállalatok viselkedésében attól függően, hogy a vállalati környezet megváltozására milyen módon reagáltak.

S végül bebizonyításra került a vizsgált vállalatok által alkotott stratégiai változásklaszterekre számolt ökonómiai mutatók változásának gazdálkodási és statisztikai elemzése alapján, hogy

T5. E változásklaszterek esetében nem lehetett igazolni az ökonómiai mutatókkal való egyértelmű kapcsolatot.

Az egyes stratégiai változásklaszterekkel (lásd 4. ábra jobb oldala) kapcsolatban levonható következtetések az alábbiakban foglalhatók össze:

1. Az (1) csoportba kerültek azok a vállalkozások, melyek a többihez képest sem a jövedelemtermelés hatékonyságában (vH%), sem az összjövedelemhez való hozzájárulásban (vA%) nem változtattak jelentősen; a két vizsgált időszak közötti viselkedésüket az állandóság jellemezte. Egy rendkívül sikeres, hatalmas árbevétel növekedéssel járó időszak (mely feltehetően jelentős állóeszköz bővítéssel is járt) után egy hatalmas gazdasági válság sújtotta az iparágat és ennek ellenére a csoport vállalkozásainál ez az állóeszköz mennyiség még nőtt is, mely mindenképpen utal a csoport fejlesztési ambícióira a válságból való kilábalást segítő stratégiai döntéseinek meghozatalakor, a személyi jellegű költségek állományának megtakarítása mellett. Ez

a helyzet a válság időszakába lépés esetében kétségkívül siker, viszont a pozíciót megőrző csoportban lenni a válság vége után is inkább kudarcnak tűnik. A bevétel, a vállalatok számának csökkenése mellett kisebb mértékben, de továbbra is csökkent, valamint a megtermelt összjövedelem is jelentős romlásokon ment keresztül, valamennyi összetevője csökkenése által, tehát az állóeszköz állomány fejlesztésének stratégiája már nem érhető tetten, miközben a személyi állomány leépítése volt felelős legnagyobb mértékben a változásért.

2. A **(2)** számmal jelölt csoportba azok a vállalkozások kerültek, melyek a többiekhez képest a fő hangsúlyt a személyessé tehető jövedelem megtermelésének hatékonyságnövelésére (vH%) helyezték, miközben az iparági szintű jövedelemtömeghez nem járultak hozzá (vA%) jelentősebben (nem növekedtek), mint az előző időszakban. A válság beköszönté ellenére a csoport a megtermelt összjövedelmet, igaz minimálisan, de növelni tudta, mely az üzemi eredmény és az értékcsökkenés (tkp. EBIDTA) növekedésének volt köszönhető, miközben a személyi jellegű költségeket – arányát tekintve – jelentősen redukálták. A normalizálódás időszakába lépve a csoport tagjainak csökkent az összbevétele, miközben nőtt a csoport tagjainak száma. A megtermelt jövedelem azonban ez esetben is nőni tudott, mely javuló hatékonyságú gazdálkodást feltételez. A jövedelem változásának szerkezete ez esetben is a személyi költségek csökkentésében öltött testet, bár az értékcsökkenés aránya is romlott, tehát elsősorban az üzemi eredmény maximalizálására helyezték e csoport cégei a hangsúlyt, a személyi költségek részarányának további mérséklése mellett.
3. A **(3)** számmal jelölt csoportba azok a főleg közepes és nagyvállalatok kerültek, melyek a többihez képest a fő hangsúlyt az összjövedelemhez való hozzájárulás növelésére (vA%) helyezték. Ebbe a csoportba kerültek azok a vállalkozások, melyek a válság ellenére dinamikus fejlődésre voltak képesek. Ennek látványos példája, hogy a válságba lépve is képesek voltak jelentősen növelni bevételüket az előző, nagyon sikeres időszakhoz képest is, tehát a sikertelen vállalatok „jövedelem torta szeletét” magukhoz tudták ragadni. A megtermelt jövedelem tömeg jelentősen nőtt, mely szerkezetét tekintve főleg a személyi jellegű költségek és az üzemi eredmény emelkedésének volt köszönhető. A növekedésben érdekelt vállalatok alkotta csoport tagjainak a válság utáni expanzió ellenére csökkent a bevétele (miközben megduplázódott a taglétszáma), de az ebből jövedelemként lecsapódó összeget növelni tudták, valamennyi összetevő egyidejű javítása mellett. Az előző időszakhoz képest kevesebb hangsúlyt fektettek a személyi állomány növelésére, viszont az

értékcsökkenés megduplázódott; tehát az összes klaszter közül leginkább ez a csoport fektette a jövő építésébe a megtermelt jövedelmet.

4. A (4) számmal jelölt csoportba azok a vállalkozások kerültek, melyek esetében a jövedelemtermelés hatékonysága (vH%) jelentősen csökkent az előző időszakhoz képest, miközben az összjövedelemhez való hozzájárulás (vA%) szempontjából nagy változás nem következett be a cégek életében. Nem meglepő módon mind a válságba belépő, mind az onnan kilépő változásklaszterek esetén elmondható, hogy a bevétel ugyan minimálisan nőtt, de annak jövedelemként való lecsapódása tekintetében a vállalkozások rosszul teljesítettek. Feltételezhető tehát, hogy a vállalatoknak van jól működő piaca, ahonnan megrendeléseket kapnak, de azokat valamilyen belső, technológiai, vagy gazdálkodási hiányosság miatt nem tudják jövedelemmé transzformálni. Ez a rosszul teljesítés az időszakok közötti változtatás tekintetében arányosnak mondható, mert az üzemi eredmény és a személyi jellegű költségek jelentősen és azonosan csökkentek, de az értékcsökkenés is kevesebb lett a megelőző időszakhoz képest, tehát időszaktól függetlenül a fejlesztések visszafogásával és a személyi állományon való megtakarítással próbálták a vállalatok ellensúlyozni az üzemi eredmény kiesését.
5. Az (5) csoportba azok a főleg közepes és nagyvállalatok kerültek, melyek esetében az összjövedelemhez való hozzájárulás (vA%) jelentősen csökkent az előző időszakhoz képest, a cég iparági súlya, jelentősége csökkent, miközben a jövedelemtermelés hatékonyságának (vH%) szempontjából nagy változás nem következett be a cégek életében. E csoport tekintetében sem lehet jelentős különbséget felfedezni az időszakok közötti változtatások tekintetében. A vállalatokat hatalmas bevételcsökkenés és ezzel párhuzamosan hatalmas jövedelemcsökkenés jellemezte, tehát az előző csoporttal szemben a cégek feltételezhetően piacvesztést is elszenvedtek. A csökkenés, összetételét tekintve a négyes csoporthoz hasonló, tehát időszaktól függetlenül a fejlesztések visszafogásával és a személyi állományon való megtakarítással próbálják a vállalatok ellensúlyozni az üzemi eredmény kiesését.

A kutatás folytatásaként két fő irány javasolható:

1. A stratégiai teljesítmény és az ökonómiai mutatók között nem sikerült egyértelmű kapcsolatot kimutatni, mely mögött feltehetően az áll, hogy a vállalatok stratégiai teljesítményében nem minden tényező mérhető. Javasolt tehát a kutatás kibővítése a soft, menedzsment területek felé, hogy az egyes stratégiai klaszterekre és stratégiai

változásklaszterekre jellemző stratégiai döntések köre pontosabban és teljesebben legyen körülírva, valamint ezáltal a kutatás eredményei fogyaszthatóvá váljanak a vállalatvezetők számára a gyakorlati hasznosíthatóság növelésének érdekében.

2. Jelen kutatásban tudatosan nem szerepeltek a piacra belépő és az onnan kilépő vállalkozások. A kutatás egy másik folytatási lehetősége e vállalatok stratégiájának vizsgálata lehetne. A kutatás feltárhatná, hogy milyen (követendő) stratégiával lépnek a piacra a belépők, valamint hogy milyen (elkerülendő) okból hagyták el a piacot a kilépők.

5. A szerzőnek az értekezés témaköréhez kapcsolódó publikációi

Szakkönyv

KÁLLAY, Balázs – **KOLOSZÁR**, László (2014) *Az üzleti diagnosztika alapjai*. Sopron, NymE Kiadó, ISBN 978-963-334-149-0

Szakkönyv fejezet

KÁLLAY, Balázs (2012) Készletgazdálkodás. pp. 217-299. In: **JUHÁSZ**, Lajos (szerk.) (2012) *Vállalati erőforrás-gazdálkodás*. Sopron, NymE Kiadó, ISBN 978-963-334-057-8

Szakcikk

KÁLLAY, Balázs (2014) A magyar bútoringar teljesítménye az EU csatlakozás óta eltelt időszakban. *Faipar*, 62:1 pp. 46-53. ISSN 2064-9231

KÁLLAY, Balázs (2012) Evolutionary and competence-based theories of the firm. *Journal of international studies*, 5:1 pp. 38-45. ISSN 2071-8330

KÁLLAY, Balázs (2012) Contract theory of the firm. *Economics & Sociology*, 5:1 pp. 39-50. ISSN 2071-789X

KÁLLAY, Balázs (2012) A vállalat elméleti megközelítése. *Gazdaság és társadalom*, 4:5 pp. 156-185. ISSN 0865-7823

KÁLLAY, Balázs (2010) Research on the opinion of the consumer considering the image of the furniture in Hungary. *Economics & Sociology*, 3:1 pp. 104-114. ISSN 2071-789X

Konferenciaközlemény

- KÁLLAY**, Balázs (2013) A vállalati stratégia elméleti háttere. pp. 819-835. In: **SZÉKELY**, Csaba (szerk.) (2013) *Felelős társadalom, fenntartható gazdaság: Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából*. Sopron, 2013.11.13., ISBN 978-963-334-144-5
- KÁLLAY**, Balázs (2011) Analysis of achievement of inventory management in case of a commercial company. pp. 217-221. In: **MADGEROVA**, Raya – **NIKOLOV**, Chavdar – **GEORGIEV**, Georgi L. – **IVANOVA**, Ludmila – **TRIFONOVA**, Julieta – **TERZIYSKA**, Ilinka (szerk.) (2011) *Second International Conference for PhD Candidates: Economics, Management and Tourism*. Blagoevgrad, 2011.05.06-2011.05.08.
- KÁLLAY**, Balázs (2011) Készletgazdálkodás bizonytalan környezetben. p. CD. In: **ANDRÁSSY**, Adél (szerk.) (2011) „Hitel, Világ, Stádium” *Nemzetközi Tudományos Konferencia tanulmánykötete*. Sopron, 2010.11.03., ISBN 978-963-9883-73-4
- KÁLLAY**, Balázs (2009) Bútoripari termékek vevői nézőpontból. pp. 509-522. In: **SVÉHLIK**, Csaba (szerk.) (2009) *IV. KHEOPS Tudományos Konferencia: A tudomány felelőssége gazdasági válságban*. Mór, 2009.05.20., ISBN 978-963-87553-5-3
- KÁLLAY**, Balázs (2008) A fatermékekhez fűződő fogyasztói attitűdök vizsgálata. p. CD. In: **ANDRÁSSY**, Adél (szerk.) (2008) *Innováció, versenyképesség, felzárkózás: Konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából*. Sopron, 2008.11.04., ISBN 978-963-9883-25-3
- KOLOSZÁR**, László – **KÁLLAY**, Balázs (2013) Vállalati jövedelemkategóriák összefüggéseinek oktatási tapasztalatai. pp. 66-78. In: **SZÉKELY**, Csaba (szerk.) (2013) *Felelős társadalom, fenntartható gazdaság: Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából*. Sopron, 2013.11.13., ISBN 978-963-334-144-5

Nyilvános kutatási jelentés

- PAKAINÉ KOVÁTS**, Judit – **BEDNARIK**, Éva – **KÁLLAY**, Balázs – **PÉCHY**, László – **TAKÁTS**, Alexandra (2007) *Bútorvásárlók – Bútorvásárlás - Bútoreladás Magyarországon 2007-ben*. Sopron, NyME, FMK

Jegyzetek

Jegyzetek