

# **DOKTORI (Ph.D.) ÉRTEKEZÉS**

**PARRAGH BIANKA**

Nyugat-magyarországi Egyetem  
Sopron  
2010

**NYUGAT-MAGYARORSZÁGI EGYETEM  
KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR**

**SZÉCHENYI ISTVÁN  
GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYOK  
DOKTORI ISKOLA**

**VÁLLALKOZÁS GAZDASÁGTAN ÉS MENEDZSMENT PROGRAM**

**A hazai kis- és középvállalatok helyzete, túlélési esélyei**

**Doktori (PhD) értekezés**

**Készítette:  
Parragh Bianka**

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

**Sopron, 2010.**

## A HAZAI KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATOK HELYZETE, TÚLÉLÉSI ESÉLYEI

Értekezés doktori (PhD) fokozat elnyerése érdekében

Készült a Nyugat-magyarországi Egyetem  
Széchenyi István „Gazdálkodás- és szervezéstudományok” Doktori Iskola

Vállalkozás gazdaságtan és menedzsment programja keretében

Írta:  
Parragh Bianka

Témavezető: **Prof. Dr. HERCZEG JÁNOS**

Elfogadásra javaslom (igen/nem)

.....  
(aláírás)

A jelölt a doktori szigorlaton 100 %-ot ért el,

Sopron, .....

.....  
A Szigorlati Bizottság elnöke

Az értekezést bírálóként elfogadásra javaslom (igen/nem)

Első bíráló (Dr. .... ) igen/nem

.....  
(aláírás)

Második bíráló (Dr.....) igen/nem

.....  
(aláírás)

A jelölt az értekezés nyilvános vitáján ..... %-ot ért el.

Sopron,

.....  
A Bíráló Bizottság elnöke

A doktori (PhD) oklevél minősítése .....

.....  
Az EDT elnöke

## Tartalomjegyzék

1	BEVEZETÉS, A DISSZERTÁCIÓ GONDOLATMENETE .....	11
2	SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS .....	17
2.1	Történeti előzmények, fejlődési sajátosságok .....	17
2.1.1	A kis- és középvállalati szektor kialakulása Magyarországon .....	17
2.1.2	A kis- és középvállalkozások meghatározása .....	20
2.2	A kis és középvállalatok makrogazdasági környezete az Európai Unió és Magyarország gazdaságpolitikájának vetületében .....	24
2.2.1	A globalizáció folyamata és hatása a magyarországi kis- és középvállalatok működésére .....	24
2.2.2	Makrogazdasági folyamatok .....	27
2.2.3	Magyarország kis- és középvállalkozási politikája .....	31
2.2.4	Gazdaság és kamara .....	36
2.2.5	Az Európai Unió és a KKV szektor .....	37
2.2.6	A hazai kis- és középvállalkozások nemzetközi összehasonlításban .....	38
2.3	A kis- és középvállalatok jellemzőinek változása napjainkig .....	39
2.3.1	A kis- és középvállalkozások száma, összetétele .....	39
2.3.2	Területi megoszlás .....	42
2.3.3	Méret szerinti megoszlás .....	43
2.3.4	A kisvállalkozások szerepe a foglalkoztatásban .....	44
2.3.5	A tulajdonosi szerkezet alakulása méret szerint .....	45
2.3.6	Hálózatosság .....	47
2.3.7	Beruházások .....	48
2.3.8	Részesedés a bruttó hozzáadott érték termeléséből .....	49
2.3.9	Árbevétel és export .....	51
2.3.10	Jövedelmezőség .....	52
2.3.11	Termelékenység, hatékonyság .....	53
2.3.12	Támogatások és elvonások .....	54
2.3.13	A vállalkozások finanszírozása .....	56
2.3.14	Kisvállalkozások piacai .....	61
2.3.15	A kis- és középvállalkozások helyzete napjainkban .....	61
2.4	Kis- és középvállalati stratégia .....	65
2.4.1	Stratégiai gondolkodás, célkitűzés .....	65
2.4.2	Iparági környezet és versenysztratégia kapcsolata .....	66
2.4.3	A kis- és középvállalatok funkcionális stratégiái .....	72
3	EMPÍRIKUS KUTATÁS .....	86
3.1	A kutatás módszertana .....	87
3.1.1	A kutatás célja .....	87
3.1.2	A tudományos kutatás típusai és módszertana .....	889
3.2	Az adatok eredete és elemzése .....	889
3.2.1	Kutatói szerepdefiníció .....	90

3.2.2	Kérdőíves felmérés.....	91
3.2.3	Kvalitatív interjúk .....	92
<b>4</b>	<b>AZ EMPIRIKUS KUTATÁS EREDMÉNYEI .....</b>	<b>95</b>
4.1	A kérdőíves kutatás .....	95
4.1.1	A górcső alá vett vállalatok tevékenységi köre, értékesítési irányai és a kizárólagossági jogosultságokra vonatkozó hipotézis vizsgálata (H1 hipotézis vizsgálata).....	96
4.1.2	Az üzleti és a stratégiai tervezés hiányának problémája (H2 hipotézis vizsgálata).....	100
4.1.3	Vállalati humánstratégia - Kulcstényező az ember (H3 hipotézis vizsgálata)	104
4.1.4	A vállalkozások marketingstratégiája és az internet segítségével megvalósuló kapcsolatépítés (H4 hipotézis vizsgálata).....	109
4.1.5	Szűkülő források – Csökkenő versenyképesség – Fennmaradás (H5 hipotézis vizsgálata) .....	112
4.2	Vállalati interjúk.....	117
4.2.1	A megkérdezett vállalatok ismertetése.....	118
4.2.2	A vállalati interjúk összegző elemzése (H6 hipotézis vizsgálata).....	119
4.2.3	Lehetőségek és elvárások a kis- és középvállalati szektor stratégiai gyakorlata vonatkozásában.....	125
4.2.4	Az empirikus kutatás eredményeinek összefüggésükben való értékelése.....	127
4.3	Hipotézisek érvényességének vizsgálata.....	129
<b>5</b>	<b>ÖSSZEGZÉSEK, AJÁNLÁSOK.....</b>	<b>133</b>
5.1	Javaslatok a vállalati döntéshozók számára .....	134
5.2	Javaslatok a gazdaság-politikai döntéshozók számára.....	140
5.3	Tanulságok a kutató számára .....	142
	Összefoglalás.....	143
	Mellékletek jegyzéke.....	155
	Köszönetnyilvánítás.....	178

## Táblázatjegyzék

<b>1. táblázat:</b> Az Európai Unió és Magyarország nem pénzügyi szektorba tartozó vállalkozásainak fő jellemzői 2007-ben.....	38
<b>2. táblázat:</b> Az Európai Unió (EU-27) és Magyarország nem pénzügyi szektorba tartozó vállalkozásainak fő jellemzői.....	39
<b>3. táblázat:</b> A regisztrált vállalkozások számának alakulása gazdálkodási formánként (2003-2008).....	40
<b>4. táblázat:</b> A működő vállalkozások száma (2003-2007).....	41
<b>5. táblázat:</b> A működő vállalkozások száma és megoszlása ágazat szerint 2003-ban és 2007-ben ( <i>db, %</i> ).....	41
<b>6. táblázat:</b> A működő vállalkozások megoszlása és az ezer lakosra jutó működő vállalkozások területi megoszlása 2007-ben.....	42
<b>7. táblázat:</b> A működő vállalkozások száma létszám-kategóriánként 2003-2007-ben.....	43
<b>8. táblázat:</b> Az adóbevallást benyújtó kettős könyvvitelű vállalkozások megoszlása a foglalkoztatott létszám kategóriái szerint (%).....	43
<b>9. táblázat:</b> A vállalkozások összes foglalkoztatottainak száma vállalati létszám-kategóriánként (ezer fő).....	44
<b>10. táblázat:</b> A kettős könyvvitelt vezető vállalkozások jegyzett tőkéjének megoszlása létszámnagyság-kategóriánként és fő tulajdonosonként 2007-ben (%).....	46
<b>11. táblázat:</b> A saját és jegyzett tőke aránya a kettős könyvvitelt vezető vállalkozásoknál vállalati létszám-kategóriánként (2003-2007).....	46
<b>12. táblázat:</b> A részesedések aránya az összes jegyzett tőkéhez viszonyítva a kettős könyvvitelű vállalkozásoknál (2003-2007).....	47
<b>13. táblázat:</b> Az adóévben aktivált beruházások reálértéken a kettős könyvvitelű vállalkozásoknál létszám-kategóriánként (2003-as áron, <i>Mrd Ft, %</i> ).....	49
<b>14. táblázat:</b> A bruttó hozzáadott érték termelésének megoszlása vállalati létszám-kategóriánként (2003-2007, %).....	50
<b>15. táblázat:</b> Az exportértékesítés megoszlása a kettős könyvvitelű vállalkozások körében létszám-kategóriánként (2003-2007).....	51
<b>16. táblázat:</b> A kettős könyvvitelű vállalkozások adózás előtti nyeresége reálértéken (2003-2007).....	52

<b>17. táblázat:</b> az egy alkalmazottra jutó bruttó hozzáadott érték alakulása létszám-kategóriánként 2003-as áron 2003-2007 között (1 000 ft).....	53
<b>18. táblázat:</b> a kisvállalkozói beruházási adóalap-kedvezményt igénybe vett vállalkozások száma és a befektetés összege (2003-2007) .....	55
<b>19. táblázat:</b> A kettős könyvvitelt vezető vállalkozások átlagos adóterhelése (2003-2007) ..	55
<b>20. táblázat:</b> A kettős könyvvitelt vezető vállalkozások társadalombiztosítási járulékának megoszlása létszám-kategóriánként (2003-2007) .....	56
<b>21. táblázat:</b> A KKV-szektor részvénytársasági hitelintézeti hitelállományának alakulása folyó áron 2000, 2002, 2004, 2006, 2007 és 2008 évben ( Mrd forint).....	58
<b>22. táblázat:</b> A hazai bankok által folyósított hitelállomány a GDP százalékában.....	59
<b>23. táblázat:</b> A vállalkozások növekedését akadályozó tényezők és fontossági mutatói (%)	63
<b>24. táblázat:</b> Stratégiai szintek összehasonlítása.....	83
<b>25. táblázat:</b> A minta vállalatának alkalmazotti létszám szerinti megoszlása .....	96
<b>26. táblázat:</b> A minta vállalkozásainak tevékenységi körei .....	99
<b>27. táblázat:</b> A minta vállalatok által alkalmazott motivációs eszközök .....	106
<b>28. táblázat:</b> A nagyobb teljesítményre való ösztönzés eszközei a minta vállalatainál.....	106
<b>29. táblázat:</b> A vállalati létszám és az üzleti magatartás főbb mutatói közötti korrelációs táblázat a felmérés alapján .....	128

## Ábrajegyzék

<b>1. ábra:</b> Az egy főre jutó GDP vásárlóerő paritáson a 10 újonnan csatlakozó közép-európai országban.....	28
<b>2. ábra:</b> A GDP, az ipar, az építőipar hozzáadott értékének százalékos változása az előző negyedévhez képest.....	28
<b>3. ábra:</b> A kis- és középvállalatok versenyképességének növelését akadályozó tényezők (%) (kereskedelem) .....	70
<b>4. ábra:</b> A vállalkozások által legjelentősebbnek érzékelt akadályok megoszlása .....	71
<b>5. ábra:</b> Milyen tulajdonformában tevékenykedik a cég? (%) .....	97
<b>6. ábra:</b> Kiknek értékesíti vállalata a termékeit/szolgáltatásait? .....	98
<b>7. ábra:</b> Van-e a vállalatnak valamilyen kizárólagossági joga gyártói/értékesítői pozícióban? .....	99
<b>8. ábra:</b> Készít-e rendszeresen a cég üzleti tervet?.....	100
<b>9. ábra:</b> Milyen rendszerességgel készítenek üzleti tervet? .....	101
<b>10. ábra:</b> Van-e bevezetett minőségbiztosítási rendszer a cégnél? .....	102
<b>11. ábra:</b> Feladatok koordinálása a minta vállalkozásai körében.....	103
<b>12. ábra:</b> Az üzleti és stratégiai tervek készítésének aránya .....	103
<b>13. ábra:</b> A munkaerő felvétel módja.....	105
<b>14. ábra:</b> Motivációs eszközök és a nagyobb teljesítményre való ösztönzés eszközei .....	107
<b>15. ábra:</b> Van-e szervezett keretek között továbbképzés alkalmazottai számára?.....	108
<b>16. ábra:</b> Mekkora évente a belépők és kilépők száma? .....	109
<b>17. ábra:</b> A vállalkozásoknál működő marketing osztályok aránya.....	109
<b>18. ábra:</b> Szokott-e interneten a beszállítóktól rendelni és alkalmazza-e az internetet potenciális partnerekkel való kapcsolatfelvételle?.....	110
<b>19. ábra:</b> Milyen módon veszik fel a kapcsolatot a potenciális partnerekkel és beszállítókkal? (több válasz) .....	111
<b>20. ábra:</b> Vannak-e a cégnek likviditási problémái és könnyen jut-e hitelhez?.....	113
<b>21. ábra:</b> Milyen külső forrásbevonási eszközöket vesz igénybe a cég? .....	114
<b>22. ábra:</b> Igénybe veszi-e tanácsadó cég segítségét?.....	115
<b>23. ábra:</b> Miben látja a körbetartozás okait? .....	116
<b>24. ábra:</b> Folyószámlahittel dolgozik-e az Ön cége? .....	116



## KIVONAT

A disszertáció fontos eredménye, hogy a magyarországi kis- és középvállalatok változó gazdasági környezetében alkalmazható, stratégiai választ keres a fennmaradás és növekedés megőrzése érdekében. Az értekezés alapgondolata, hogy a hazai kis- és középvállalatok hosszú távú versenyképességének biztosításához a vállalatvezetők részéről stratégiai szemléletű, vállalkozói megközelítésű gondolkodás szükséges. A globalizáció következményeként a Magyarországon megjelenő multinacionális vállalatokkal felvenni a versenyt nem eredményre vezető – hiszen amennyiben a vállalat ezt teszi, saját sorsát pecsételi meg, fejlődési lehetőségektől zárja el magát, valamint nagy valószínűséggel csődbe sodorja önmagát. A vállalkozásoknak elsődlegesen erősségeikre és arra a piaci résre kell építeniük, melyek biztosítják számukra a megélhetést. Egyedi, számukra versenyelőnyt biztosító sajátosságaikat fejlesztve, az állami támogatások és pályázatok minél szélesebb körét kiaknázva nyílik esélyük piaci pozícióik megtartására. Jelen értekezés alapfeltételezése, hogy a vállalati stratégián belüli funkcionális stratégiák hatékonnyá tétele és újrastrukturálása nélkülözhetetlen a vállalatok elvárt profitszintet eredményező gazdálkodásában.

A dolgozat primer kutatási eredményei igazolják, hogy a magyar gazdaság és azon belül a foglalkoztatás növekedésének egyik legfontosabb forrását a kis- és középvállalkozások fejlődési tartalékai jelentik. Megállapításra került, hogy a KKV-szektor és a nagyvállalatok között stratégiai, alkalmazkodásbeli, finanszírozási, és adózási szempontból egyaránt jelentős a különbség. Sikerült igazolni, hogy a stratégiai tervezés, a közép- és hosszú távon való gondolkodás hiánya erősen rányomta a bélyegét az utóbbi években tapasztalható vállalatvezetési gyakorlatra. A kis- és középvállalkozások jelentős energiáját a piacon maradás köti le, így nem jut elegendő idő a vállalkozás jövőjét érintő, fennmaradását meghatározó stratégiai döntések szakmailag megalapozott és átgondolt előkészítésére. A vállalkozások fejlődése és növekedése egyfajta kényszer, mely szintén nélkülözhetetlen piaci pozíciójuk megtartásához. A kérdőíves kutatás alapján számszerűsítésre és statisztikailag is igazolásra került, hogy a szakirodalomban – különös tekintettel a nemzetközi szakirodalomra - fellelhető és egyben a szakirodalom által szükségesnek vélt stratégiai javaslatok és útmutatások, a hazai kis- és középvállalatoknál csak korlátozott mértékben alkalmazhatók. Az unió és hazánk KKV-szektora közötti különbség okai a krónikus alulfinanszírozottságban, a bonyolult és alacsony hatékonyságú pályázati struktúrában, a túlzott mértékű adó-, és

adminisztrációs terhekben valamint a vállalkezási ismeretek és hagyományok hiányában, valamint társadalmi beágyazottságukból eredő sérülékenységükben gyökereznek.

A kutatás feltáró jellegű volt, eredményei alapján gyakorlatorientált javaslatok kerültek megfogalmazásra.

### **ABSTRACT**

The thesis analyses the situation of small and medium-sized companies, examining their potential for growth. The condition of their survival is constant innovation, which often demands radical changes. The competition among the companies is realized in several aspects and takes place in several markets, so a company's competitiveness means market strength in manifold ways, and the ability to stay competitive. The study shows that the small and medium-sized company sectors deserve to be appreciated, and should be taken as a powerful component in the process of modernization in the integration process of the EU under the conditions of globalization. It is particularly important to realize that the small and medium-sized company sector will face a tougher, more competitive market situation, but at the same time can significantly contribute to Hungary's economic performance and to increasing its competitiveness.

*„A tudományos kutatás azt jelenti, hogy látjuk, amit mindenki lát,  
de mindenki mástól eltérően vélekedünk róla.”*

*Szent-Györgyi Albert*

## **1 BEVEZETÉS, A DISSZERTÁCIÓ GONDOLATMENETE**

Ezen disszertáció a Nyugat-Magyarországi Egyetem Gazdasági Folyamatok Elmélete és Gyakorlata Széchenyi István Doktori Iskola keretei között íródott. Az **értekezés témája a vállalat gazdaságtan és a stratégiai menedzsment** területéről került kiválasztásra. A témaválasztásnál két alapvető irányelvet tartottam szem előtt: **kisebb felületen nagyobb mélységű elemzésre való törekvés**, valamint **problémamegoldás igényét támaztó témakör** választása.

A közgazdaságtan elmélete már a kezdetektől figyelmet szentelt a **kis- és középvállalatok** működésének, hasonlóképpen a **stratégia és a versenystratégia** témakörének. E dolgozat a kis- és középvállalati szektor gazdálkodási nehézségeit, növekedési lehetőségeit és túlélési esélyeit kutatja, helyzetük problematikáját vizsgálja különös tekintettel korunk egyik **válságágazatára, az építőiparra**. Azért az építőipari ágazatot választottam, mivel az építőiparban működő vállalkozások egésze rendkívül érzékenyen és gyorsan reagál a gazdasági környezet és a piaci viszonyok változásaira. Könnyen beláthatjuk, figyelmet érdemel a kis- és középvállalati szektor a foglalkoztatásban és a hazai GDP-előállításban betöltött szerepe alapján. 2008. évi adatok alapján a **magyarországi vállalkozói kör 1,5 millió vállalkozást** tett ki. A **vállalkozások 99,9 százalékát a mikro-, kis-, és középvállalatok teszik ki, akik az összes foglalkoztatott 69,6 százalékát<sup>1</sup> foglalkoztatják**. A folyamatosan változó gazdasági környezet mind kormányzati, mind piaci vonatkozásban újabb és újabb **elvárásokat** támasztott és támaszt napjainkban is a vállalkozásokkal szemben. A **kiszámítható és stabil állami szerepvállalás, vállalkozásbarát kormányzati politika** alapvető fontosságú lenne a **KKV-szektor<sup>2</sup> erősödése és versenyképességének növelése** szempontjából. A lehetőségek egyre szűkülnek, a fennmaradásért folytatott napi harc a kis- és középvállalatok jelentős energiáját köti le, melyből adódóan nem marad idő a közép-, illetve

---

<sup>1</sup> Vállalkozások száma, alkalmazottak mutatói pénzügyi szektorral, APEH, 2007.

<sup>2</sup> KKV-szektor: kis- és középvállalati szektor, a későbbiekben gyakran használom a „KKV” rövidítést.

hosszú távú stratégiai fontosságú döntések megalapozásához. A vállalkozások többsége súlyos likviditási problémákkal küzd, melyek minden esetben forráshiánnyal társulnak. A probléma gyökerei a közelmúltat tekintve is számos okban keresendők. Vállalataink a szomszédos országokhoz viszonyítva jelentős többletterherrel indulnak mind a hazai, mind a nemzetközi versenyben. **Magasabb közterhek, járulékok, nehezebb forráshoz jutás, adminisztrációs terhek**, a pályázatokon elnyerhető forrásokhoz jutás lényegesen nehezebb és körülményesebb formái jellemzik hazánk kis- és középvállalatainak gazdálkodását.

Ezzel el is érkeztünk hazánk kis- és középvállalkozói körének gazdálkodását, működését jellemzően uraló és egyben leggyakrabban elhangzó kulcsszavához: **túlélés**. A „túlélés” szó leírásával egy időben szeretném kihangsúlyozni, hogy ugyan a pénzügyi-gazdasági válság idején a vállalkozások alapvető célkitűzése a túlélés, mégsem strukturálok e köré az értekezést. **Elsődleges célnak egy olyan egészséges gazdasági szerkezet létrehozását kell tekintenünk, mely hosszú távra mutat, s megalapozza a kis- és középvállalatok stabil piaci pozíciójának megteremtését a fejlődésüket támogató stratégia kidolgozásával.**

Hazánk gazdasági **növekedésének** egyik legfontosabb forrását a hazai kis- és középvállalkozások **fejlődési tartalékai** jelentik. A **kis- és középvállalati szektor gazdaságunk növekedésének motorja lehetne**. A disszertáció keresi az aktuális piaci viszonyoknak és kihívásoknak megfelelő, versenystratégia formájában testet öltő hatékony válaszreakciót, melyhez a vállalati stratégián belüli funkcionális stratégiák hatékonyá tétele nélkülözhetetlen. A magyarországi piacon megjelenő és agresszív terjeszkedési politikát folytató multinacionális áruházláncok, nagyvállalatok által diktált versenyfeltételeknek kevés hazai, független, magántulajdonban lévő vállalkozás képes megfelelni. **A fennmaradás feltétele az állandó megújulás, mely gyakran radikális változásokat is követel**. A stratégiai tervezés, a közép- és hosszú távon való gondolkodás hiánya erősen rányomta a bélyegét az utóbbi években tapasztalható vállalatvezetési gyakorlatra. A kis- és középvállalatok jelentős energiáját a piacon maradás köti le, így nem jut elegendő idő a vállalkozás jövőjét érintő, fennmaradását meghatározó **stratégiai döntések** szakmailag megalapozott és átgondolt előkészítésére. A **vállalkozások fejlődése és növekedése** egyfajta **kényszer**, mely nélkülözhetetlen piaci pozíciójuk megtartásához.

**A kutatási munkám elsődleges céljának a magyarországi kis- és középvállalatok piaci környezetének, helyzetének feltérképezését, növekedési és fennmaradási lehetőségeinek**

**elemzését tűztem ki.** Az értekezésben nélkülözhetetlennek tartottam és tartom e vállalati kör célkitűzési és stratégiai szemléletmódja jellemzőinek mélyreható megismerését is annak érdekében, hogy megfogalmazhatóak legyenek a vizsgált vállalati kör piaci alkalmazkodásának, versenyképességének növelésére vonatkozó alternatívák.

Az értekezés rámutat arra, hogy a **KKV szektor** a teljesítményéért megbecsülést érdemel, melyet valóságos **erőforrásként** kell számba venni a modernizációhoz, az EU-ba való integrálódásunkhoz a **globalizáció** körülményei között. Különösen fontos látni: **a KKV-szektor a jövőben a mainál élesebb versenyhelyzetbe kerül.** A kis- és középvállalati szektor országunk gazdaságának teljesítőképességéhez, versenyképességének növeléséhez nagymértékben hozzájárul.

A **globalizáció** számos jelensége, mint például a határok megszűnése, a piacok nemzetközivé válása a vállalatok életében jelentős változásokat hozott. A folyamatosan változó diverzifikált környezet, az alkalmazkodás, a reakcióidő csökkenése, a rugalmasság, az állandó megújulni akarás és a piaci pozíciók, valamint a likviditás folyamatos megőrzése, javítása kulcsfontosságúvá vált.

A vállalkozásoknak külön-külön, lehetőségeiket mérlegelve, erősségeikre építve, az állami támogatások lehető legszélesebb körét kiaknázva kell felépíteniük saját, személyre szabott stratégiájukat. Radikális változtatások, állandó alkalmazkodás és megújulás szükséges.

Kutatási tevékenységemben **komplex szemléletmód** kialakítására és alkalmazására törekedtem, így több – a kutatási témához kapcsolódó - speciális kérdés is felmerült. Miután a szakirodalom alapos tanulmányozásával és feldolgozásával végeztem, lehetőség nyílt a kutatás előzetes feltevéseinek, tehát **hipotéziseinek megfogalmazására**, s lehetségessé vált azok későbbi **megválaszolása** is. **Az értekezés két részből tevődik össze, a szakirodalmi kutatásból és a saját, primer kutatásból.** Az első fejezetben a téma szakirodalmi hátterének, összefüggéseinek áttekintését és feltárását a hazai és nemzetközi szakirodalom rendszerezésével és feldolgozásával végeztem el. A szakirodalmi háttér bemutatásakor próbáltam több szempontból is vizsgálni és megvilágítani a vállalatvezetési gyakorlat, a vállalati stratégiai célkitűzések és tervek, valamint az üzleti folyamatok és menedzsmentjük, illetve az állandóan változó piaci viszonyok és gazdasági környezet összefüggéseit néhány

esetben még a hazai szakirodalomban meg nem jelent gondolatok beépítésével is, törekedve az áttekinthető, és világos érvelésre, a téma logikus, lépésről lépésre történő feltárására. A vizsgálatok több tudományterületre kiterjedtek, elengedhetetlen volt az interdiszciplináris megközelítés. A kis- és középvállalatok gazdasági sajátosságainak bemutatásához érintettem a vállalat gazdaságtan, mikroökonómia, makroökonómia, pénzügytan, menedzsment (változásmenedzsment, stratégiai menedzsment), marketing, humán erőforrás gazdaságtan szakirodalmak változatos területeit. A megfogalmazottak alátámasztására számos szekunder információt, különböző kutatóintézetek, mint például a KSH, Eurostat, GVI, KOPINT-TÁRKI, és a GKI adatait is felhasználtam.

Rendkívül fontos, hogy a **KKV-szektor** közelmúltban kialakult helyzete **megérthető, feldolgozható, működési hatékonyságuk** pedig **mérhető** legyen azok **ok-okozati összefüggéseivel együttvéve**. A szektor vállalatainak működése során tapasztalt kihívások és tartós gazdálkodási nehézségek, melyek a gazdasági válság következtében különösen magas elvárásokat támasztanak a vállalkozásokkal szemben, mind érthetőek legyenek, világossá és egyértelművé váljanak. Elengedhetetlennek tartottam a vizsgálati, elemzési és kutatási tevékenységem során annak feltérképezését, hogy hazánk gazdaságpolitikájának vetületében is szemléljem a vállalkozások gazdálkodási környezetét, melyhez meg kell érteni és el kell végezni a KKV-szektor hazánk gazdasági és politikai rendszerében való pozicionálását. Azokat a működési és környezeti jellemzőket elemeztem, melyek **közvetlen hatással** vannak, illetve lehetnek a szektor működésére, valamint **versenyképességére, versenyképességének növelésére**. Könnyen belátható, hogy a kis és középvállalati szektor valamennyi érintettjének elemi érdeke a vállalati működés hatékonyságának növelése. Természetesen minden – a vállalati működés hatékonyságát és a vállalati versenyképességet vizsgáló – kutató számára elengedhetetlen követelmény, hogy a vállalatok gazdálkodásáról, mindennapi működéséről hiteles képet alkosson.

A szakirodalmi rész próbálja **logikus lépésekben egymásra építve** bemutatni a különböző gondolatokat, problémákat és azok ok-okozati összefüggéseit lépésről lépésre támasztva alá a **primer kutatás szükségességét, valamint elemeit**.

Első hipotézisem a magyarországi kis- és középvállalatok számára versenyelőnyt biztosító kizárólagossági jogosultságok kérdéskörét vizsgálja arra fókuszálva, hogy milyen időtávra, illetve mennyire „biztos” versenyelőnyt jelenthetnek az említett jogosultságok.

**H1: A magyarországi kis- és középvállalatok által elnyert kizárólagossági jogosultságok (hazai vagy külföldi) jelentős versenyelőnyt biztosíthatnak a piacon.**

Második hipotézisem a stratégiai tervezés hiányára mutat rá a kis- és középvállalatok vállalatvezetési gyakorlatában. A vállalkozások jelentős versenyhátránnyal küzdenek a vállalatvezetési gyakorlatuk helytelen kialakítása vagy kialakulatlansága miatt. A nem átgondolt és sok esetben ad hoc módon megfogalmazott és alkalmazott vállalati stratégia, valamint vezetési elvek eredményeképpen nem képesek hatékonyan és gyorsan reagálni az állandóan változó piaci környezet kihívásaira.

**H2: Súlyos probléma, hogy a vállalkozások többségénél nincs hosszú távú, sőt sok esetben még középtávú stratégiai gondolkodás sem. Az átgondolt, megfontolt vállalati stratégia és az üzleti tervezés hiányzik, sok esetben csak papíron léteznek az egyes funkcionális stratégiai területekre vonatkozó vállalati célkitűzések és tervek.**

Harmadik hipotézisem a humán stratégia vállalati stratégiában betöltött szerepét hangsúlyozza.

**H3: A humán erőforrás stratégia a vállalat egyik legmeghatározóbb stratégiájává vált, így a vállalat versenyképességének a humánstratégia meghatározó és egyben nélkülözhetetlen összetevője lett. Hazánkban ezen funkcionális stratégia jelentőségét azonban még sok vállalat nem ismerte fel.**

Negyedik hipotézisem feltételezése szerint a magyarországi kis- és középvállalati szektorban nem fordítanak elég figyelmet a marketingstratégia kialakítására, jellemzően rendkívül alacsony arányban építettek ki a cégek speciálisan a **marketingstratégia** kérdéseivel foglalkozó részleget.

**H4: A kis- és középvállalatok nem szentelnek elegendő figyelmet a hatékony és hosszú távon eredményességet biztosító marketingstratégia kialakításának, mely tartós versenyelőny forrást jelenthetne a vállalat számára. Az internet használatából eredő előnyöket szintén nem építik be kellő hatékonysággal a marketingstratégiába.**

Ötödik hipotézisem a pénzügyi stratégia szerepét hangsúlyozza. A hosszú távú, tőkeerős vállalati fejlődésnek nélkülözhetetlen alapját képezi a jól felépített pénzügyi stratégia.

**H5: A kis- és középvállalati szektor számára elérhető források köre egyre szűkül a gazdasági válság következtében. A vállalkozások mind nehezebb helyzetbe kerülnek, jelentős forráshiánnyal küzdenek, mely egyben fejlődésük és versenyképességük növelésének gátja.**

A hatodik hipotézis kiindulási alapját a vállalkozások pénzügyi és gazdasági válság következtében kialakult negatív várakozásai jelentik.

**H6: A pénzügyi-gazdasági válság gazdasági vonatkozásban súlyos károkat okozott, nehezítve, esetenként kivitelezhetetlenné téve a kis- és középvállalatok megélhetését, fennmaradását és túlélési esélyeit.**

Az imént megfogalmazott hipotézis vizsgálata összetett, s a **disszertáció gondolatmenetének jelentős hányadát felölelő feladat**. A hipotézis igazolására és elemzésére nem a kérdőíves felmérés keretében kerül sor, hanem egyrészt a vállalati interjúk során, másrészt az azt megelőző szekunder kutatás során rendelkezésre álló felmérések adataival alátámasztható módon történt. Kiemelt fontosságú a saját primer kutatási eredmények szekunder kutatási eredményekkel való összevetése, hiszen így kaphatunk feldolgozható és egyben hiteles képet a vizsgált vállalati kör tekintetében.

**Erősen meg kell különböztetni a kis- és középvállalati szektoron belül a mikro vállalkozásokat a kisvállalkozásoktól.** A korábbi években a mikro vállalkozások nagyobb mértékű támogatást vehettek igénybe, azonban ez a vállalkozói kör rendelkezik a **legalacsonyabb túlélő képességgel. Alacsony szintű vállalkozási ismereteik vannak, alultőkésítettek, alacsony likviditásúak, finanszírozásuk piaci eszközökkel nem valósítható meg.** Lényeges, hogy a mikro vállalkozások **túlélési esélye együttműködésük támogatásával jelentősen fokozható.**



## 2 SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

*„A tudományban a legfontosabb dolog nem is annyira az, hogy új szabályokat fedezzünk fel, hanem hogy új gondolkodásmódot találjunk velük kapcsolatban.”*

*William Henry Bragg*

### 2.1 Történeti előzmények, fejlődési sajátosságok

#### 2.1.1 A kis- és középvállalati szektor kialakulása Magyarországon

Magyarországon az 1970-es évek végéig a szocialista nagyvállalati szervezeti rendszer volt a jellemző. Ez a rendszer a hetvenes évek végén, de leginkább a nyolcvanas évek elején indult bomlásnak. Ekkor (1981-ben) legalizálták a kisvállalkozások addig nem létező formáit: gazdasági munkaközösségek, polgárjogi társaságok stb. jöhettek létre. 1982-től lehetővé vált kissovetkezetek szervezése, amelyek már jogi személyiséggel rendelkeztek. 1985-ben változtattak az állami vállalatok irányítási módján, a többségük az addig csak szövetkezeteknél létező önkormányzati irányítás alá került, így sor került az állami vállalatok hierarchikus függésének oldására. 1998-ban elfogadták a társasági törvényt. A változások következtében a szocializmus utolsó éveiben páratlan vállalkozási láz kezdődött. A nyolcvanas évek végén mintegy 24 ezer gmk, 19 ezer vállalati munkaközösség, több mint 3000 kissovetkezet működött. A kisiparosok száma 1985-ben 1168, majd rendre: 947, 5090, 6931 és végül 1989-ben 10 087-re emelkedett. Az alkalmazottaik számának növekedése: 1985-től rendre: 1724, 1694, 14237, 17 024, 17 633. Egyéni vállalkozóként 4868 fő jegyeztette be magát 1989-ben. 1990-ben számuk - a társadalombiztosítás statisztikái szerint 170 000, 1991 harmadik negyedévében pedig 225 000 volt<sup>3</sup>. Az új szervezetek részben új alapítások, részben szervezeti decentralizáció útján jöttek létre szervezetek szétválásával, szervezeti egységek önállósításával. A rendszerváltás utáni fejleményekre a nyolcvanas évek vállalkozói örökségén és privatizációján túl döntő hatást gyakorolt a foglalkoztatottság

---

<sup>3</sup> Laky Teréz: A privatizáció magyarországi sajátosságai és néhány érzékelhető társadalmi hatása, Szociológiai Szemle, 1992/1. 45-46.

csökkenése illetve a munkanélküliség növekedése, emellett jelentős volt a vállalkozás mítoszának feltámasztása is. Ezek a körülmények sokak számára jelentették egyrészt a vállalkozóvá válás lehetőségét, másrészt részben kényszer intézkedések eredményét.

A vállalkozások számának növekedése a gazdasági rendszerváltás részeként gyorsult fel, melynek okai a következők voltak:

- Fokozatos gazdasági liberalizáció,
- A nyolcvanas évek vállalkozói öröksége,
- Privatizáció,
- Kényszervállalkozások születése a növekvő munkanélküliség, valamint a gazdaságpolitika következtében.

A társasági törvény (1988. évi VI-os tv.) megalkotása és az egyéni vállalkozói törvény liberalizálása eredményeképpen gyakorlatilag szabaddá vált a vállalkozásalapítás, mely lehetőséggel már 1994-re is több százezer vállalkozás élt. Ebben az időszakban évente több tízezerrel nőtt a regisztrált vállalkozások száma és az új szervezetek többsége kisvállalkozás volt. A létrejött vállalkozások nagyobb része új alapítású volt, de a privatizáció eredményeképpen is alakultak kis- és közép vállalkozások. 1994-re emelkedett egymillió fölé a regisztrált vállalkozások száma, amelynek több mint 90 százaléka – már akkoriban is – mikro- és kisvállalkozás volt. A vállalati szférában a kisvállalati kör volt az egyetlen, amely munkahelyet tudott teremteni, és jelentősen kompenzálta a nagyvállalati foglalkoztatottság folyamatos csökkenését. Ezzel egyidejűleg a létrejött kisvállalkozások jelentős szerepet játszottak a gazdaság struktúrájának átalakításában is: a kiskereskedelem, a szolgáltatások, a feldolgozó- és építőipar számos területén a kisvállalkozások révén alakult át a korábbi szervezeti struktúra. Problémát jelentett azonban, hogy a változásokkal egyidejűleg nem teremtődtek meg az életbenmaradás feltételei. A tulajdonosi szerkezet átalakulása (privatizáció, új vállalkozások létrejötte) során „az új, indulásra kész tulajdonosi réteg alacsony tőkeerejű volt, a vállalkozói szándékán kívül mást nem tudott, de sok esetben nem is kívánt felmutatni.”<sup>4</sup>

Problémaként merült fel, hogy a felmérések szerint 1994-ig bejegyzett egy millió vállalkozásnak legfeljebb fele működhetett ténylegesen, a többi olyan „látszat”<sup>5</sup> vállalkozásnak tekinthető, amely bizonyos költségek elszámolására, illetve az adózási rendszer előnyeinek kihasználására jött létre.

---

<sup>4</sup> Lentner Csaba (1996.)

<sup>5</sup> A vállalkozások jobbjára valós tevékenység nélkül, szinte fiktiivén, új értéket elő nem állítva működtek.

A kilencvenes évek elején érzékelhetőek voltak az új vállalkozások alapítását segítő, a privatizáció keretében történő vagyonhoz jutást kedvezményekkel támogató politika eredményei a gazdaság struktúrájának átrendeződésében, a magánszektor dinamikus térnyerésében. A fentieket összefoglalva: a kilencvenes évek elejének folyamatai eredményeképpen rohamosan növekedett a gazdaság szereplőinek száma, gyökeresen megváltozott a tulajdonosi szerkezet, az állami vállalatok nagy része magántulajdonba került, illetve a gazdálkodó szervezetek mérete radikálisan csökkent. Ezzel párhuzamosan egyre nagyobb befektetési hajlandóságot mutattak Magyarországon a multinacionális cégek, amely folyamatot az 1995-ös privatizációs hullám tovább erősített. Erre az időszakra tehető a „duális gazdasági szerkezet” kialakulása és megerősödése. Azon előnyök mellett, amelyeket a magas színvonalú technológiai transzfer és munkakultúra változása és az exportmutatók javulása jelentett, hosszú távú gazdaság szerkezeti torzulásokat okozott bizonyos ágazatokban<sup>6</sup> az állami monopóliumokból a magán monopóliumok kialakulása.

A piac – párhuzamosan a vállalati struktúra átalakulásával – a korábbi keleti piacok összeomlása miatt értékesítési válságba került és a liberalizált piaci viszonyok mellett alacsony versenyképességű, legtöbbször korszerűtlen technológiával működő ipar és mezőgazdaság szerkezete átalakult. E folyamat eredményeként jelentős társadalomszerkezeti változás következett be, új hazai és külföldi tulajdonosi réteg jelent meg, melyet jelentősen felerősített az állami tulajdon kormányzat által is ösztönzött magánosítása. Az új lehetőségek és vállalkozói ötletek mentén nagy számban alakultak többnyire kisvállalkozások. A korábbi állami vállalatok átalakulása és megszűnése miatt kialakult űr betöltésén kívül a kisvállalkozások GDP-hez való hozzájárulása egyre nagyobb arányú lett, akár csak a foglalkoztatásban, exportban.

A hazai kis- és középvállalkozások kialakulása eltérő sajátosságokat mutat a nyugat-európai helyzettel szemben. A magyar vállalkozások létszámuk, alapító vagyonuk és árbevételük tekintetében szerény méretűek voltak. 1995-ben a vállalkozások kétharmada 2 millió Ft-nál kisebb alapító vagyonnal, 50 milliónál kisebb árbevétellel és 10 fő alatti létszámmal működött. A mikro- és kisvállalkozásokra jellemző az önfoglalkoztatottság magas aránya. 2000-ben ez a vállalkozások körének 75 százaléka családi vállalkozásként működött. A magyar viszonyok mellett 2000-ben különösen nem voltak alkalmazhatók az EU normák változatlan formában. A kis- és középvállalkozásokról szóló törvény a mérlegfőösszeg és az árbevétel tekintetében is tartalmazott eltérő kritériumokat.

---

<sup>6</sup> Energetika, közszolgáltatások, pénzügyi szektor.

A néhány fős vállalkozások dominanciája a pénz és tőkepiac hiányosságaira, a nehéz vállalkozási feltételekre, illetve a kényszervállalkozások számának növekedésére vezethetők vissza. A vállalkozóknak szembe kellett nézniük az egyre szűkülő piaci kereslettel is, melyet tetézt a korábban beszállítói piacot jelentő nagyvállalatok összeomlása. Az információk hiánya, az infrastruktúra fejletlensége elsősorban az említett vállalkozói rétegre rótt nagy terheket, jóllehet ezekben az években kezdtek a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány regionális tanácsadó szervezetei egyre szélesebb körben működni.

A kis- és középvállalkozások fejlődését nehezítő további tényezők:

- Piaci kapcsolataik nem kellő mértékben bejártattak, az új piacok meghódítása gyenge mértékű,
- A vállalkozások többsége rövid múltat tekint vissza,
- Hiányzik a magát több generáción keresztül kiforrott egyedi vállalatvezetési gyakorlat, mely adott vállalkozásra szabott,
- Hiányzik a megfelelő szakmai szintű menedzsment gyakorlat,
- Nem jellemzőek a fúziós egyesülések,
- A vállalkozások üzleti etikája még nem elég fejlett,
- A vállalkozások többségénél tartós a tőkehiány,
- Ritka a közép-, vagy hosszú távú stratégiai gondolkodás, a vállalkozások nagy része nem megalapozott üzleti elképzelések mentén jött létre

### **2.1.2 A kis- és középvállalkozások meghatározása**

A vállalat fogalmát legtöbbször a vállalkozás szinonimájaként használják. Az utóbbi időben erőfeszítések történtek a két fogalom (ismételt) szétválasztására, abból a felismerésből kiindulva, hogy a vállalkozás valamilyen újra irányuló cselekvés, tevékenység, magatartás, a vállalat pedig valamilyen jogilag önálló szervezet, amelyben alapvetően rutintevékenység folyik, de amely kiegészülhet innovatív, kreatív tevékenységekkel is. A két fogalom azonban nem választható el élesen egymástól, hiszen vállalkozás a vállalat létrehozására irányuló tevékenység is, a létrejött vállalatokban pedig a vállalkozói és vállalati műveletek szétválaszthatatlanul keverednek. Emellett a szűken értelmezett vállalkozások azonosítására célzott kutatások szolgálnak, míg a vállalatokról intézményesített adatforrásokból rendszeresen frissülő adatok állnak rendelkezésre. Az **üzleti vállalkozás** olyan emberi

tevékenység, amelynek alapvető célja fogyasztói igények kielégítése nyereség elérésével<sup>7</sup>. A **vállalat** pedig az üzleti vállalkozás szervezeti kerete: a modern társadalmakban jogilag körülhatárolt olyan struktúra, amelyben az alapvető cél eléréséhez szükséges tevékenységek végbemennek<sup>8</sup>. Üzleti vállalkozást folytathatnak az állampolgárok egyedül is, azonban ha másokkal szövetkezve teszik, ennek az együttműködésnek a modern társadalmakban a jogrendben meghatározott feltételek szerint kell működnie.

A következő vállalati szervezeti formákat tekinthetjük vállalkozásnak:

Az egyéni vállalkozó, a társasági törvényben szereplő valamennyi forma (KKT, KHT, BT, közös vállalat, KFT, RT) a szövetkezet, a vízi társulat, a vízközmű társulat, továbbá az erdő birtokossági társulat.

A szervezetek egy csoportját szervezeti formai okokból sok esetben kizárják a vállalkozás fogalmából. Számos olyan szervezeti forma van, amely folytathat, de nem szükségképpen folytat vállalkozási tevékenységet. Ide elsősorban a nonprofit (nem nyereségérdekeltségű) szervezeteket soroljuk. Jóllehet a nonprofit szervezetek eredeti rendeltetése nem a vállalkozói tevékenység, a hazai gyakorlatban egy részük mégis elsősorban ezt teszi. Nem tekintik vállalkozásnak az MRP (munkavállalói résztulajdonosi program) és az MBO (management buy-out) szervezeteket sem, abból a megfontolásból, hogy ezek tulajdonosi szervezetek, amelyek révén a tagok vállalkozásokban szereznek és gyakorolnak tulajdonjogot. Vállalkozásnak az a szervezet minősül, amelynek tulajdonjogát az MRP vagy az MBO révén gyakorolják.

**Alkalmazotti létszámuk** alapján azokat az üzleti vállalkozásokat nevezzük kis- és középvállalatoknak, melyek 250 főnél kevesebb munkavállalót alkalmaznak.

- Ezen belül **középvállalatokat** (50-249 fő), **kisvállalatokat** (10-49 fő) és **mikro vállalatokat** (10 fő alatt) különböztetünk meg.
- Storey két tényezőben látja a nagy- és a kisvállalatok közötti különbségek gyökerét: a külső bizonytalanság és a belső konzisztencia szintjében (mindkettő magasabb a kisvállalatoknál)<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> Chikán Attila (1997): Vállalatgazdaságtan, AULA Kiadó, 16. old.

<sup>8</sup> Chikán Attila (1997): Vállalatgazdaságtan, AULA Kiadó, 16. old.

<sup>9</sup> Garengo-Biazzo-Butici: Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda, International Journal of Management Reviews Volume 7 Issue 1 25-47 pp.

A kutatási eredményekből kiindulva úgy gondolom, hogy a fent leírt **besorolás a napjainkban jellemző piaci környezetet tekintve nehezen tartható**. A vállalatok árbevétele és a létszáma közötti arány több esetben nem adja az egyértelmű besorolást, nagymértékben függ attól, hogy mely területen folytatják tevékenységüket. Például a vállalkozások méretét tekintve két részre szakadt az építőipar, hiszen a működő 90 ezer vállalkozásból mindössze 20 foglalkoztat legalább 300 főt, a többségük a mikro vállalkozások kategóriájába sorolható 1-3 alkalmazottal. A kis- és középvállalati körbe alig sorolható néhány vállalkozás. Mielőtt a kis- és középvállalatok új normák szerinti kategorizálására térnék át, az 1999. évi törvényi háttérrel ismertetem:

A kis- és közepes vállalkozásokat az *1999. évi XCV. törvény* a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról definiálta négy szempont alapján. Ez a négy szempont a vállalkozások alkalmazottainak száma, árbevételének, illetve mérlegfőösszegének nagysága, valamint tulajdonosi önállósága.

A törvényt a *2004. évi XXXIV. törvény* a kis- és közepes vállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról két lépésben módosította: egyrészt 2004. május 1-től, az EU csatlakozástól kezdődően, másrészt 2005. január 1-től kezdődően. Mindkét időpontban módosultak a kis- és közepes vállalkozások árbevétel és mérlegfőösszeg korlátai. A 2005. január 1-től érvényben lévő, új normák szerinti kis- és középvállalatokra vonatkozó kategorizálás esetében a javuló gazdasági feltételekhez igazították a méret szerinti besorolást, mely többdimenziós összehasonlítást is lehetővé tesz. A vállalati létszám vonatkozásában változatlan maradt a besorolás<sup>10</sup>.

A törvény 2005. január 1-től kezdődően a következőképpen definiálja a kis- és közepes vállalkozásokat:

- „(1) KKV-nak minősül az a vállalkozás, amelynek összes foglalkoztatotti létszáma 250 főnél kevesebb és éves nettó árbevétele legfeljebb 50 millió eurónak megfelelő forintösszeg, vagy mérlegfőösszege legfeljebb 43 millió eurónak megfelelő forintösszeg.
- (2) A KKV kategórián belül kisvállalkozásnak minősül az a vállalkozás, amelynek összes foglalkoztatotti létszáma 50 főnél kevesebb és éves nettó árbevétele vagy mérlegfőösszege legfeljebb 10 millió eurónak megfelelő forintösszeg, továbbá megfelel a (4) bekezdésben foglalt feltételeknek.

---

<sup>10</sup> EU ajánlás, 96/280, 2004.

- (3) A KKV kategórián belül mikrovállalkozásnak minősül az a vállalkozás, amelynek összes foglalkoztatotti létszáma 10 főnél kevesebb és éves nettó árbevétele vagy mérlegfőösszege legfeljebb 2 millió eurónak megfelelő forintösszeg, továbbá
- (4) Nem minősül KKV-nak az a vállalkozás, amelyben az állam vagy az önkormányzat közvetlen vagy közvetett tulajdoni részesedése – tőke vagy szavazati jog alapján – külön-külön, vagy együttesen meghaladja a 25 százalékot.”

Az új kritériumrendszer kiszélesíti a kategóriákat, ezáltal több hazai kis- és középvállalat indulhat a projektek, pályázatok megszerzéséért, többen vehetnek részt a támogatási és finanszírozási konstrukciókban.

A kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról szóló törvény előírja, hogy a **KSH és az APEH adatszolgáltatásaiban** a kis-és középvállalkozásokat **létszámnagyság** szerint<sup>11</sup> kell megkülönböztetni. 1999-ben a kis- és közepes vállalkozások mérlegfőösszeg és árbevétel-határainak figyelembe vétele a csak létszám szerint definiálthoz képest szűkítette a támogatható vállalkozások körét. 2005-től a mikro- és kisvállalkozásnak minősülő vállalkozások mérlegfőösszeg és árbevétel-határainak megnövelése viszont a kis- és közepes vállalkozásként támogatható vállalkozások számát is megnövelte. Ha csak a létszám szerinti definíciót alkalmazzuk, akkor a kisebb vállalkozások teljesítménye nagyobb lesz; ha az egyéb korlátozó feltételeket is figyelembe vesszük, akkor a nagyobb vállalkozásoké lesz nagyobb, hiszen a létszám szerinti kis, de árbevétel vagy mérlegfőösszeg stb. szerint közepes vagy nagyvállalatok nagyobb kategóriákba sorolódnak.

A fent leírt besorolási szempontok szerinti megkülönböztetésnek különösen megnő a jelentősége a világméretű gazdasági válságban, napjainkban tapasztalható változékony, kihívásokkal teli gazdasági környezetben, a kiszámíthatatlan, hazánkra erősen jellemző gazdaságpolitikai lépések sorából adódóan.

---

<sup>11</sup> A KSH és az APEH adatszolgáltatásaiban a következő létszámnagyság szerinti definíciókat alkalmazzák: 0-1 fős vállalkozások, 2-9 fős vállalkozások, 10-49 fős vállalkozások, 50-249 fős vállalkozások és 250 fő feletti létszámmal működő vállalkozások kerülnek megkülönböztetésre.

## 2.2 A kis és középvállalatok makrogazdasági környezete az Európai Unió és Magyarország gazdaságpolitikájának vetületében

### 2.2.1 A globalizáció folyamata és hatása a magyarországi kis- és középvállalatok működésére

A globalizáció ugyan viszonylag új keletű fogalomként vált napjainkban divatossá, valójában a messzi régmúltban kezdődött, legalábbis abban az értelemben, hogy a „Globus”, vagyis a földkerekség különböző részei között különféle kapcsolatok képződtek. A globalizáció nemcsak gazdasági tartalmú folyamat, így számos társadalmi, szociális, politikai, intézményi és nem utolsósorban kulturális vonatkozása és hatása van<sup>12</sup>.

A **gazdasági értelemben vett globalizáció** Szentés és Blahó (2002) szerint a világgazdaság mind több, egyre inkább valamennyi országra kiterjedő és szerves rendszerré formálódásának folyamata. A **globalizáció** következtében a vállalatok jogi és működési keretei átlépik a nemzetállamok határait, tevékenységeik, fogyasztóik és termelői kapacitásaik megválasztásakor az egész világban gondolkodnak. Ezen vállalatok tevékenységével együtt járó folyamatok az egész világot behálózzák.

Ezért **nem értelmezhetjük a gazdaság globalizálódását új folyamatként vagy jelenségként**. Hiábavaló erőfeszítés volna annak megállítása, elkerülésére törekedni. Ami új jelenségnek tekinthető, inkább a globalizáció folyamatának a felgyorsulása az elmúlt évtizedekben, mely minden korábbinál szélesebb körben tudatosult az emberekben.

A **gazdasági globalizálódás** folyamatának mindenkori **motorja** a technológia fejlődése, legfőbb „hordozója” pedig a nemzetközi tevékenységet folytató, külföldi beruházásokban megtestesülő tőke. Előrehaladása elsődlegesen a nemzetközi gazdasági kapcsolatok liberalizálódásának mértékétől és a világgazdaságba bekapcsolódó országok számától és bekapcsolódásuk mikéntjétől függ. A nemzeti gazdaságpolitikák autonómiája csökken a tényezők szabad áramlása miatt, felelősségük azonban nő a globalizáció következtében. Az önálló fiskális politikával szemben az adóverseny determinálja a bevételi és a kiadási oldalt egyaránt. Az önálló monetáris politikát alapul véve megállapítható, hogy a rögzített árfolyam, az önálló kamatpolitika és a liberalizált pénz/tőkepiac követelményeinek együttes teljesülése

---

<sup>12</sup> Barbara Parker (1998) a globalizációnak nemcsak, bár elsősorban, a gazdasági forrásait és megnyilvánulásait elemzi (mint amilyen a globális vállalatok megjelenése, a világgazdaság szerkezetében, működésében és hatalmi viszonyaiban tapasztalt globális változások, a munka globalizálódása, a vállalatirányítást érő globális kihívások stb.), hanem a technológia, a kultúra, a politika és a természeti környezet globalizálódását is.



nem lehetséges. A hatalmi struktúrákból kifolyólag önként vállalt alárendeltség jön létre az egyes országok esetében, csökken az autonómia (Európai Unió, IMF, Világbank, nemzetközi bankok) a számos megkötést és feltételt tartalmazó hitelek és a multilaterális kereskedelmi egyezmények (WTO) következtében.

### **A nemzeti gazdaságpolitikák 3 feladata a globalizáció idején:**

- Egészséges gazdaságpolitika kialakítása és folytatása, a támadhatósági pontok minimalizálása.
- Az ország gazdaságának optimális elhelyezése a radikálisan átalakuló termelési és szolgáltatási mezőkben, a technológiai és innovációs erőterben a globális piacok keretein belül.
- Olyan szektorok, profilok, kutatások menedzselése, támogatása, bizonyos szempontból életre hozása, amelyek a világ élvonalát jelentik, vagy jelenthetik, és így az adott ország jó értelemben vett kiemelkedő, megkülönböztető jegyeit reprezentálják.

A globalizáció másik következményeként fontos hangsúlyozni, hogy az egyes **hierarchikus szintek** (nemzetek, régiók, egyének) közötti **fejlettségbeli különbségek** globálisan nem feltétlenül csökkennek. Egyre erőteljesebb mértékben figyelhető meg a gazdasági szférában a globalizáció és a valódi verseny konfliktusa. A pénzvilág erőteljesen kifejezésre juttatja dominanciáját a reálgazdaság felett, mely esetenként számos negatív következménnyel jár.

Az eddigi gondolatmenetet folytatva a globalizáció nem „main stream” megközelítését idézném:

„A globalizáció olyan, alapvetően hatalmi-gazdasági természetű folyamat, amelynek során a világgazdaság legerősebbé váló szereplői a legjelentősebb nemzetközi intézményeken keresztül, az adott és általuk is formált jogi keretek között, saját érdekeik alapján egységesítik s általánossá teszik a gazdasági és politikai játékszabályokat.”<sup>13</sup>

A globalizáció következtében változik a **termelési tényezők szerepe**. Csökken a természeti erőforrások szerepe, melynek helyébe a környezeti értékeket előtérbe helyező termelés lép (ISO 14 000). Ezzel ellentétben a tőke szerepe nő, ugyanakkor a dekoncentrációs folyamatok

---

<sup>13</sup> Veress József, 2004.

a beruházások és a termelés finanszírozása terén jelentősek: a beszállítókra terhelte, egyúttal önállóságukat is biztosító önfinanszírozás formájában.

A globalizáció felgyorsulása a kis- és középvállalatokat sem hagyja érintetlenül. A nemzetköziesedés különösen fontos szerepet játszik az olyan országok esetében, mint Magyarország, amely kicsi és nyitott gazdaság. Jóllehet, Magyarország relatíve jól szerepel a külföldi működő-tőke bevonása és az export GDP-hez viszonyított aránya szerint, a kisebb méretű vállalatok esetében a különböző felmérések alacsony szintű nemzetköziesedést mutatnak. **A hazai kis- és középvállalati kört tekintve kiemelendő, hogy a kis- és középvállalatok jelentős részének, mintegy kétharmadának-háromnegyedének semmilyen külföldi kapcsolata nincsen sem az export sem az import tekintetében<sup>14</sup>.** Pontosan: a **hazai vállalatoknak** csak mintegy a **negyede exportál vagy akar** a megalapítás után a **külpiacokra lépni.**

### **A magyarországi kis- és középvállalkozások lehetőségei**

Az Európai Unióban a **versenyszféra közvetlen támogatása** csak szűk körben lehetséges. A **globalizáció előnyei** alapvetően a **nagyobb teljesítményt kikényszerítő versenyben** gyökereznek. Ahogy azt az idő igazolja, ennek a folyamatnak is vannak **vesztesei és nyertesei**, az önerejükből fejlődésre képtelen vállalkozások hátránya egy idő után behozhatatlanná válik. Önmagában a globalizáció ugyanakkor nem feltétlenül hozza a kisvállalkozásokat **súlyosan veszélyeztetett helyzetbe**. Ennek egyik okát abban látom, hogy **helyi piacon helyi igényeket** elégítenek ki. Számukra elengedhetetlen a helyi környezet ismerete, a rugalmas alkalmazkodás, a vevőközelség kihasználása. Fejlődésükben, fennmaradásukban meghatározó szerepet játszik a **hírnév, az ismertség, a személyre szabott szolgáltatás**. A globalizáció révén terjedő „**multinacionális kultúra**” azonban a helyi fogyasztási szokásokra és keresett árucikkekre is rányomja bélyegét. Ha a társadalom nem igyekszik tudatosan megóvni hagyományos nemzeti termékeit, az ezek iránt támasztott igény is visszaesik. Magyarország uniós csatlakozása a **nemzetközi integrálódás** fontos állomása volt, egy időben hosszabb folyamat kezdete, mely során a hazai vállalkozások egy fejlettebb

---

<sup>14</sup> Szerb, Márkus – Nemzetköziesedési tendenciák a kis- és közepes méretű vállalatok körében Magyarországon a 2000-es évek közepén, 2008., Pécsi Tudományegyetem, Nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatal, „Közgazdasági kutatások” keretében

követelményrendszerhez való alkalmazkodás kényszerhelyzetébe kerültek, melyről már esett szó a dolgozat első részében, melyet a későbbi részekben is elemezni fogok.

A **kereskedelemben** legmarkánsabban kirajzolódó trendek a következők:

- Erősödő verseny és koncentráció,
- A fogyasztás változása,
- Új technológiák előretörése.

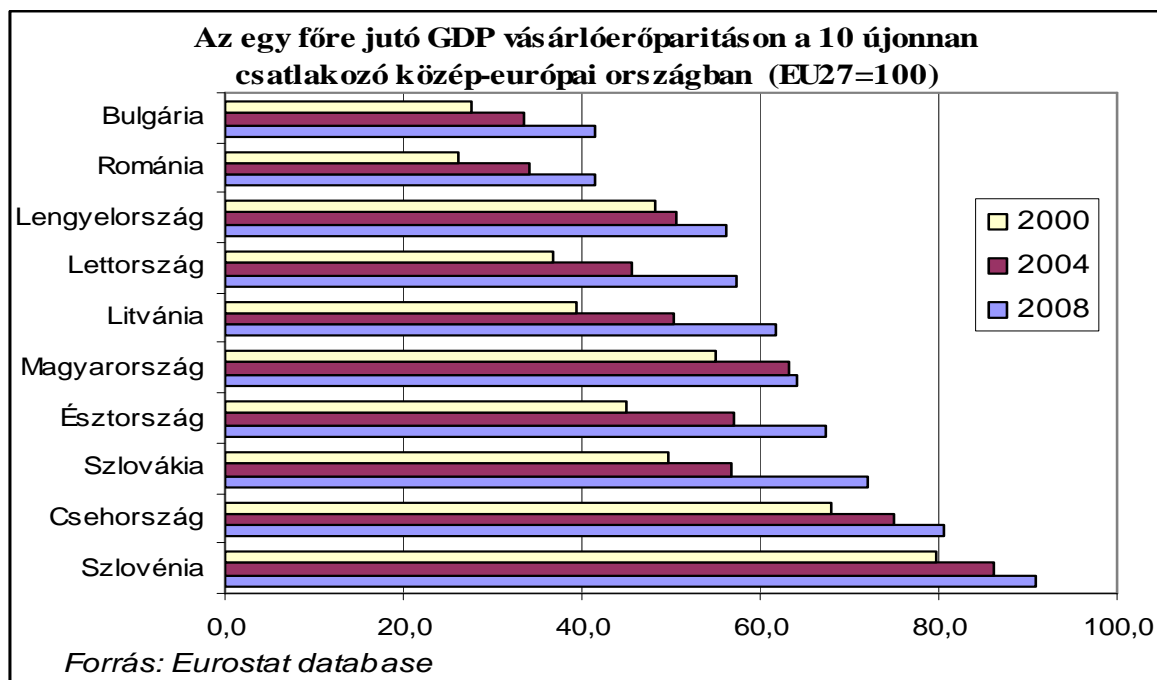
A kereskedelmi tevékenységet folytató vállalkozások számára versenyelőnyt jelenthet a **beszerzési társulásokban** való részvétel, esetleg beszerzési társulások alapítása, azonban a beszerzési társulásokon túl **versenyképességüket** úgy tudják megőrizni, ha biztosított az üzlet finanszírozása, jó szállítási lehetőségekkel rendelkeznek, felkészült, képzett tulajdonosok és eladók üzemeltetik az egységeket. A **versenyképesség hatékonyságát** a **jó logisztika** és a **gyors szállítás** is nagymértékben biztosítja.

## 2.2.2 Makrogazdasági folyamatok

A **makrogazdasági feltételek** és a **makrogazdasági környezet** erőteljesen befolyásolja a vállalkozások gazdálkodásának eredményességét. A **vállalatok közötti verseny** több vonatkozásban és több piacon is folyik, ezért a vállalati versenyképesség az egyszerre több szempontból való piaci helytállást és a versenyben maradás képességét jelenti. A nyereségesség, a likviditás, a jó pénzügyi mutatók, a piaci pozíciók megtartásának lehetősége és a pozíciók erősítése, új piacok szerzése, a kiszámítható és stabil kormányzati politika, a vállalkozások működését és fejlesztését segítő programok, támogatások, a kutatás-fejlesztési tevékenységet elismerő és ösztönző vállalkozásbarát politika mind rendkívüli fontossággal bíró összetevője a gazdaságos és versenyképes vállalati működésnek.

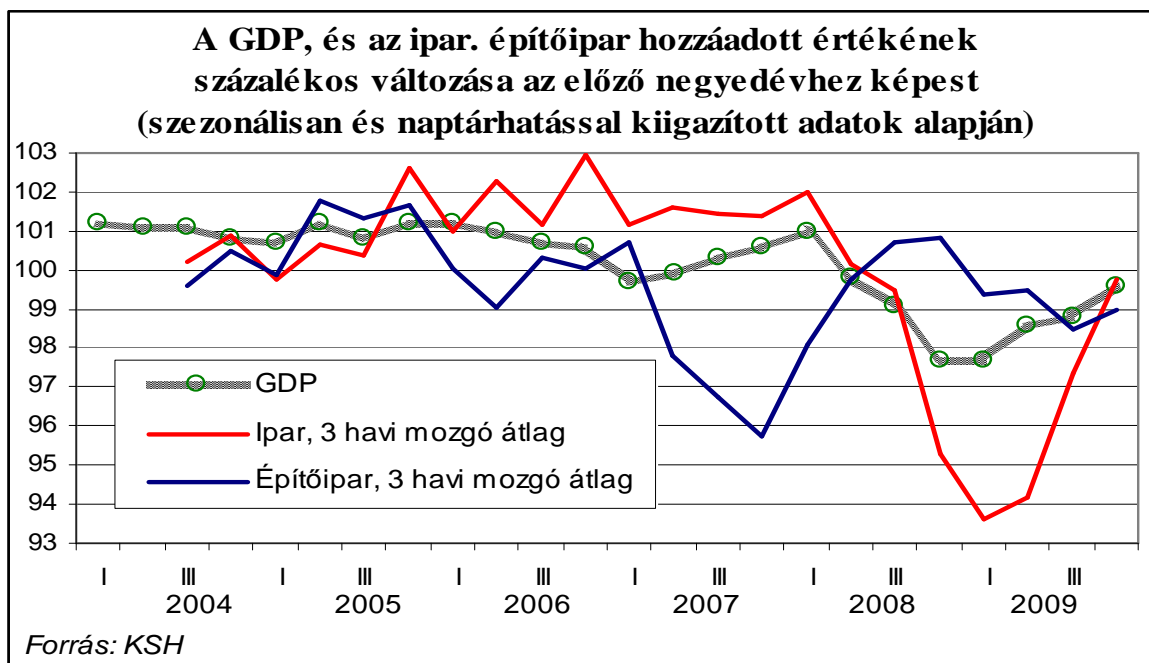
2006-ban és 2007-ben még egyaránt kedvezően alakultak a nemzetközi konjunkturális folyamatok – a világ gazdaság 5 százalékos feletti és a német növekedésnek – köszönhetően a kelet-közép-európai országok többsége dinamikus növekedést ért el. A kedvező külföldi növekedési feltételek mellett a hazai növekedés dinamikája 2006 eleje óta fokozatosan lassult és 2007-ben a GDP csak 1 %-kal, 2008-ban pedig már mindössze csak 0,6 %-kal bővült. Ez jelentősen elmaradt az EU-27 2007. évi 3,19 %-os és a 2008. évi 1,1 %-os növekedésétől is. Mindez a magyar reálgazdaság felzárkózásának megtorpanásával járt, s a többi újonnan csatlakozó országhoz képest is fokozatos elmaradásunkat eredményezte. Az 1. ábra jól

szemlélteti lemaradásunkat a többi Európai Unióhoz körülbelül velünk egy időben csatlakozott szomszédos országokhoz viszonyítva.



1. ábra Az egy főre jutó GDP vásárlóerő paritáson a 10 újonnan csatlakozó közép-európai országban

A versenytársakénál lassabb növekedés következtében a magyar gazdaság a 10 újonnan csatlakozó közép-európai ország rangsorában a 2000. évi 3. helyről **2008-ra az 5. helyre** csúszott vissza.



2. ábra A GDP, az ipar, az építőipar hozzáadott értékének százalékos változása az előző negyedévhez képest

**2009-ben** a nemzetközi válság hatására a magyar gazdaság **6,3%-kal zsugorodott, nagyobb mértékben, mint a másik három visegrádi ország és az EU-27 átlaga.** A nagyobb visszaesés részben a már korábban is jellemző stagnáló állapot, részben pedig a válság időszakában is szigorú fiskális politika követelményének a következménye volt.

A GDP növekedésének megtorpanását 2007-2008-ban elsősorban az (állami) szolgáltató ágazatok zsugorodása, stagnálása okozta, bár 2007-ben már az **építőipar** teljesítménye is erőteljesen csökkent, főként az állami megrendelések visszaesése következtében. A válság kitörése előtti időkig az **ipar** – az export gyors növekedésének köszönhetően – még jól teljesített, az ágazat azonban a válság nagy vesztese volt, mivel az export volumene (amelynek túlnyomó része feldolgozóipari kivitel) 2009-ben 12,2%-kal zuhant. A **piaci szolgáltatások** 2007-ben még kifejezetten jól teljesítettek (4%-kal növekedtek), 2008-ban azonban már itt is stagnálás következett be. 2009-ben, a válság hatására, már a piaci szolgáltatások iránti kereslet is csökkent, az ide tartozó ágazatok (kereskedelem, szállítás, távközlés, pénzügyi és gazdasági szolgáltatások) hozzáadott értéke is jelentősen (kb. 5%-kal) visszaesett.

A **beruházások** 2007-2008-ban összességükben stagnáltak, sőt, még enyhén növekedtek is. Az állami beruházások jelentős csökkenését a magánberuházások szerény emelkedése még úgy-ahogy ellensúlyozni tudta. 2009-ben azonban már a versenyszektor beruházásai is csökkentek, ezért az összes beruházás 8,6%-kal visszaesett. A beruházási ráta (a GDP százalékában) 2009-re 20%-ra csökkent a 2000. évi 25%-ról, ami egy ilyen fejlettségű országban minimálisan kívánatos lenne.

A lakossági **fogyasztás** az elmúlt években folyamatosan csökkent a reáljövedelmek visszaesésével párhuzamosan. 2007-2008-ban ez a csökkenés még csak 0,5-1,5%-os volt, 2009-ben viszont már 6,7%-kal maradt el az előző évitől.

Az **infláció** 2007-ben 8%-on tetőzött, jórészt a 2006. évi kiigazítási csomag adóemelései következtében. 2008-2009-ben azonban a fogyasztói árindex 8, illetve 6,1%-ra mérséklődött.

A **válság előtti 2 évben** a magyar gazdasági folyamatokat a **fiskális kiigazítás** határozta meg a kormány 2006. júniusi kiigazítási programja jegyében, amely a decemberi Aktualizált Konvergencia Programban is megfogalmazódott. Az erőteljes fiskális szigorítás abban az értelemben eredményes volt, hogy sikerült a 2006-ban még 9% feletti államháztartási hiányt 2007-re 5%-ra (a tervezettél is nagyobb mértékben) csökkenteni, sőt 2008-ban további

mérséklődés történt a költségvetési deficit terén (a GDP 3,8%-ára). Az államadósság 2008 végére 70% fölé kúszó mértékét azonban nem sikerült csökkenteni, mert a hiány még (a jelentős erőfeszítések és óriási reálgazdasági áldozatok ellenére is) magas maradt – az EU-ban a legmagasabb – és a kamatkidadások is egyre nagyobb mértékben sújtották a gazdaságot. Mindenesetre, az Európai Bizottság és a külföldi befektetők is pozitívan értékelték a magyar konvergencia program (túl)teljesítését, ami azonban nem sokat segített a válság 2008. őszi kitörésének időpontjában, amikor a külföldi befektetők megvonták a bizalmat a magyar pénzügyi piactól. A hitelesség helyreállításához és az IMF feltételek teljesítéséhez az államháztartási hiány legalábbis szinten tartására volt szükség, ami a válság idején további áldozatokat követelt a gazdaságtól.

A helyzetet tovább súlyosbította, hogy a válság hatására a bankok jóval óvatosabbak lettek, és erőteljesen szűkítették hitelezési aktivitásukat. A **pénzügyi-gazdasági válság** következtében jelentős bizalom- és likviditáshiány tapasztalható napjainkban a vállalkozások körében. A válság miatt a bankok hitelezési hajlandósága visszaesett, miközben például a vállalkozásokat segítő **Széchenyi-kártya iránti igény 30 százalékkal nőtt**. Egyre szűkösebben állnak rendelkezésre a pénzügyi erőforrások, ami nehezíti a hitelkihelyezést.

A mikro hitelek kihelyezése megtorpant, miközben a piac egyre szűkül. A jelzálog-hitelezési folyamat lelassult, leállt és jelentős mértékben megdrágult. A vállalkozói és a lakossági szférában egyaránt csökkent a bizalom a kormány és a gazdaságpolitika iránt. Piaci zavarok, kereslet visszaesés, recesszió tapasztalható. Az ingatlanpiacon és a tartós fogyasztási cikkek piacán legszembetűnőbb a negatív folyamat, az autóiparban, az IT, az elektronikai ipar és a szállítmányozás területén súlyosak a problémák. Az említett piacokon túlmenően a turizmus vonatkozásában is visszaesés figyelhető meg. A kiszolgáltatott országok kockázata drámaian megnőtt, a nemzetközi intézményrendszer elégtelennek és gyengének bizonyul. **Véleményem szerint a válság hasznos következménye, hogy segít helyreállítani a felborult értékrendet.** Az új értékrendben kulcsfontosságú lesz a magas szintű teljesítmény elérése, éppen ezért tartom lényegesnek a következő összefüggést megfogalmazni:

*„A válság egyben lehetőséget is hordoz magában, esélyt is jelent.”*

A válság jobb teljesítményre ösztönöz, kreativitást, kemény munkát kíván. Kiemelendő, hogy esély nyílna hazánk regionális vezető pozíciójának visszaszerzésére.

## **A gazdasági válság hatása hazánk kis- és középvállalatainak működésére**

- A nemzetközi pénzügyi zavarok és az ezt kísérő dekonjunktúra miatt drágul a vállalkozások finanszírozása és nincs fogyasztásbővülés, ami nehezíti a magyar vállalkozások helyzetét.
- A magas adóterhek – ahogy azt már említettem - súlyos hátrányt jelentenek a nemzetközi versenyben.
- Nő a létszámot csökkenteni szándékozók aránya, összefüggésben az élők munkaterhek magas szintjével.
- A szürkegazdaság további erősödése tapasztalható.
- Az export-értékesítés növelése a vállalatok számára az egyik legfontosabb kiút lehet.

A vállalkozások túlélésért folytatott harca mindennapos jelenséggé vált, hiszen a havi-, heti- vagy napi likviditás elvesztése, az elkerülhetetlen létszámleépítés, fizetéscsökkentés, a vállalati stratégia és azon belül bizonyos funkcionális stratégiák megváltoztatásának szükségessége tovább nehezíti a vállalkozások mindennapjait.

### **2.2.3 Magyarország kis- és középvállalkozási politikája**

A rendszerváltás után az állami kis- és középvállalkozás fejlesztési politika óvatos lépekkel haladt annak ellenére, hogy a kormányzat felismerte a kis- és középvállalkozások jelentőségét a gazdasági szerkezet átalakításában és fejlesztésében. A szektor fejlesztéséről 1994-ben született külön *kormányhatározat (2040/1994.(V.3.))*, melyben meghatározott feladatok egy része teljesült, de számos kérdésben nem sikerült előre lépni. Szükséggé vált a szektor helyzetének és a gazdasági fejlődésben betöltött szerepének újraértékelése, a stratégiai célok és az azt szolgáló eszközök aktualizálása. 1996 májusában az Ipari, Kereskedelmi és Idegenforgalmi Minisztérium elkészítette a szektor középtávú fejlesztésének koncepcióját. A koncepció az Európa Tanács által fejlett piacgazdaságok számára megjelölt célokból, valamint hazai vállalkozásfejlődési trendek elemzéséből kiindulva a vállalkozásfejlesztési politika számára két, egymást kiegészítő általános célt határozott meg:

- Egyrészt az eddigieknél nagyobb hangsúlyt kell helyezni a már működő vállalkozások versenyképességének javítására, mert ezek a munkahelyteremtés mellett döntő szerepet játszanak a gazdasági növekedés felgyorsulásában is.

- Másrészt országosan fenn kell tartani a kezdő vállalkozásokat támogató intézményrendszert, úgy hogy az ország elmaradott régióiban a foglalkoztatási gondok enyhítésére külön eszközökkel is elő kell segíteni új kisvállalkozások létrejöttét.

Kiemelt figyelmet kellett és kell szentelni már a 2000. év előtti időszakban és azt követően is – különösen napjaink gazdasági válsága idején – a betelepült multinacionális vállalatok köré építendő beszállítói körök segítésének, a korszerű mezőgazdasági struktúrák kialakításának, az integrált termelési és értékesítési rendszerekbe kapcsolódó – még működő és létező – családi farmgazdaságok támogatásának, a kereskedelem területén a szolgáltatások minősége fejlesztésének, valamint a kis- és nagykereskedelmi tevékenység gyakorlásának különböző szolgáltatások nyújtásával való összekapcsolása ösztönzésének.

Ezeket a **kisvállalkozás fejlesztési célokat** és feladatokat a *Kormány 21146/1996 (VI. 13.) határozatában* megfogalmazta, mely bizonyítja, hogy már az említett években is fontosnak tartották a KKV szektor helyzetének javítását. Fő célok között szerepelt az adó-, járulék., valamint az adminisztrációs terhek csökkentése. Lényegesnek tartották a hitel- és garanciarendszer bővítését. A bankrendszer hitelezési aktivitásának növelése érdekében bővíteni szándékozták a kedvezményes hitelkonstrukciók körét. A szektor hitelhez jutásának elősegítésén túl a középvállalkozások tökeellátottságának javítása és piaci lehetőségeinek bővítése alapvető fontosságú volt a versenyképesség javításához.

Az 1998 júliusában hivatalba lépett kormány a **KKV szektor fejlődésének előmozdítása**, foglalkoztatási képességének bővítése, vállalkozói értékrend kibontakoztatása, illetve az Európai Unió követelményekhez való felzárkózás céljából elfogadta a mikro-, kis- és középvállalkozások fejlesztési stratégiáját. A stratégia céljai:

- Társadalompolitikai cél: biztonságos és kiszámítható jövőképet adni valamennyi vállalkozásnak.
- Gazdaságpolitikai cél: a már működő kis- és középvállalkozások gazdasági megerősödésének, teljesítőképességük javulásának elősegítése és új működőképes kisvállalkozások létrejöttének, piacra lépésének ösztönzése.

A Kormány célja a 90-es évek végén az volt, hogy az elkövetkező években a mikro-, kis-, és középvállalkozások gazdasági fejlődése elérje, majd meghaladja a nemzetgazdaság növekedési ütemét. A célok elérése érdekében a Kormány figyelembe vette a vállalatok méret specifikus jellemzőit.



Rendkívül lényeges annak felismerése, hogy a **mikro, „családi” vállalkozások** számára speciális helyzetük elismeréséből kiindulva, az általánostól eltérő, egyszerűbb szabályok kellenek. Elengedhetetlen az adminisztrációs terhek csökkentése, a közteherviselés egyszerűsítése, a mikro hitelezés, a családtagok, munkanélküliek, továbbá pályakezdekők foglalkoztatásának támogatása. Tevékenységükhöz gyakran fontos a rendszeres tanácsadás. A kisvállalkozások számára is szükséges a társadalombiztosítási-, adó- és adminisztrációs terhek csökkentése, egyszerűsítése. Ösztönözni kell a foglalkoztatás bővítését, javítani kell a hitelezési feltételeket, tovább működtetni a kamattámogatási programokat, szélesíteni a garanciarendszert, a megfelelő vállalkozások számára elősegíteni a kockázati tőke igénybevételét.

A középvállalkozások számára olyan működési feltételeket célszerű kialakítani, mely biztosítani tudja növekedésüket, műszaki és szakmai színvonaluk növelését, piaci kapcsolataik bővülését. Erősíteni kell „híd” szerepüket a multinacionális cégek és a kisebb vállalkozások közötti kapcsolataik kialakításában. Versenyképességük javításához nagyobb szerepet kellene kapniuk a tőkepiaci eszközöknek, elsősorban a kockázati tőkének.

**A kis- és középvállalati politika kialakításakor** a következő főbb szempontokat szükséges figyelembe venni:

- A **mikro hitel programok korszerűsítése** elengedhetetlen, bővíteni kell a fejlődésre képes vállalkozások beruházásainak, fejlesztéseinek támogatására és egyes szakmákban a forgóeszköz finanszírozásra szolgáló források körét.
- Az innovatív kis- és középvállalkozások tőkéhez jutása és a regionális projektek elősegítése céljából meg kell teremteni a **kockázati tőkealapokban a kisebbségi állami tulajdonosi részvétel** lehetőségét.
- A **garanciarendszerek** bővítési lehetőségeit számba kell venni, és segíteni kell a **kisvállalkozások hitelhez jutását**, melyben fontos szempont a hitelintézetek érdekeltté tétele.
- A **vállalkozói kultúra** fejlesztésére hangsúlyt kell fektetni.
- Az **üzleti információs rendszer** fejlesztése alapvető fontosságú.
- A **beszállítói programok** fejlesztése és hatékonyabbá tétele is növeli a hazai vállalkozói kör versenyképességét.

A kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról szóló *2004. évi XXXIV. törvény* uniós csatlakozásunkkal, 2004. május 1-jétől lépett hatályba, felváltva a kis- és középvállalkozásokról szóló *1999. évi XCV. számú* első törvényt, amely 2000. január 1-jétől volt hatályban. Az új törvény a legnagyobb változást a mikro-, kis- és középvállalkozások besorolásában hozta. A definíció két lépcsőben történt bevezetésének második lépcsőjével 2005. január 1. óta a kis- és középvállalkozások meghatározása megfelel az Európai Bizottság 2003. május 6. napján kiadott *2003/361/EK* számú ajánlásának. A definíciók pontosan részletezésre kerültek a 2.1.2. fejezetben.

A kkv-törvény a kis- és középvállalkozások támogatására vonatkozó fejezetében a kizárólag KKV-k fejlődését szolgáló támogatások finanszírozására a Kis- és Középvállalkozói Célelőirányzatot (KKC) nevesíti. A KCK központi költségvetésből biztosított forrásának összegét évente a központi költségvetés határozza meg, mely sajnos 2008-ra 2 282 millió forintra csökkent (2007-ben 3 262 millió forint volt a támogatás).

Az **Állami Számvevőszék** 2008 márciusában tette közzé jelentését a gazdaságfejlesztés állami eszközrendszere működésének ellenőrzéséről, mely szerint a vállalkozások támogatását szolgáló pénzügyi konstrukciók indokolatlanul sokfélék és nem alkotnak egységes rendszert. Probléma az is, hogy a kis összegű és kisszámú tranzakciók relatív magas tranzakciós költségeket okoztak az állami intézmények számára. A jelentés a 2004-2006 éveket vizsgálta kitekintéssel a 2007-2013 időszak programozására és indulási eredményeire<sup>15</sup>. Azóta a kormány által elfogadásra került 2007. október 10-én a kis- és középvállalkozások fejlesztésének stratégiája, mely keretében a KKV-k fejlesztésével összefüggő célok elérését szolgáló eszközök már összevontan, országos szinten kerültek összefoglalásra.

A stratégia a piacépítést helyezte előtérbe. A fő beavatkozási területen kitűzött célok a stratégia fő célkitűzését a kis- és középvállalkozások gazdasági teljesítményének javítását szolgálja. A KKV-stratégiában kitűzött célokat és azok eléréséhez szükséges eszközrendszert az **Új Magyarország Vállalkozói Program** foglalja egységbe.

A vállalkozásfejlesztés eszközei között kiemelt szerepet tölt be a **Gazdaságfejlesztési Operatív Program (GOP)**, mivel az Új Magyarország Fejlesztési Terv<sup>16</sup> (2007-2013) keretében a vállalkozások, kiemelten a kis- és középvállalkozások támogatása jórészt a GOP

---

<sup>15</sup> [www.asz.hu](http://www.asz.hu)

<sup>16</sup> Új Magyarország Fejlesztési Terv - későbbiekben ÚMFT

keretében valósul meg. A program keretében került meghirdetésre az Új Magyarország Mikrohitel és Portfóliógarancia Program is. Az ÚMFT előkészítésével párhuzamosan megújultak a támogatási rendszer intézményei és eljárásai is.

A kis- és középvállalatokat támogató programok akkor lesznek eredményesek a gyakorlatban, ha a támogatások a kisvállalkozások minőségi jegyeit, exportképességét erősítik. A kis- és középvállalati politikát a makrogazdasági stratégiával, az iparpolitikával, és a területfejlesztési politikával összhangban kell továbbfejleszteni.

A magyar gazdaság **vállalkozási struktúrája** megközelíti a fejlett piacgazdaságokban kialakult szerkezetet, ugyanakkor a magyarországi kis- és középvállalatok teljesítménye jelentősen elmarad a számuk alapján indokolhatótól, és az Európai Unió országaiban jellemző arányoktól is. A kis- és középvállalkozások a fejlett országokban különös fontosságúak a gazdasági növekedés és a munkahelyteremtés szempontjából, bizonyos iparágakban meglévő speciális kompetenciájú, nagyobb rugalmasságuk és a fejlett technológiát alkalmazó iparágakban különösen gyors növekedési potenciáljuk miatt. A fejlett piacgazdaságokban a kormányok kiemelt figyelmet szentelnek a vállalkozási struktúrában domináns szerepet játszó kis- és középvállalkozói szektor problémáira és fejlődési lehetőségeire. A szektor kiemelt kezelése mögött az a felismerés húzódik meg, hogy a kis- és középvállalkozások jelentős szerepet játszanak a nemzeti termelésben, munkaerő-felszívó képességük eredményeképpen a munkanélküliség problémáinak enyhítésében, tehát a kis- és középvállalatok gazdasági erejüknel fogva potenciálisan gazdaságot stabilizáló szerepet tölthetnek be. A 90-es években a vállalkozások szerkezetén belül a kis- és közepes méretű vállalkozások aránya dominánssá vált hazánkban. Gazdaságunk dinamizálásának egyik kulcskérdése a kis- és közepes méretű vállalkozások gazdasági erejének növelése az életképes vállalkozások talpon maradásához, túléléséhez és megerősítéséhez szükséges feltételek megteremtése. Cél hazánk gazdasági növekedésének érdekében az önfenntartó és növekvő kisvállalkozások erősödése, mely által szélesedő és gyarapodó középvállalkozói réteg lesz jelen és működik a gazdaságban.

**Hazánk kizárólag erős és versenyképes vállalkozói réteggel tud sikeres választ adni az uniós tagságunkkal járó új kihívásokra.**

## 2.2.4 Gazdaság és kamara

Magyarország kis- és középvállalatai versenyképessége növelésében a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara vállalkozásokat segítő programjainak igénybevételével hangsúlyos szerepet vállal. A vállalkozásoknak tisztán kell látniuk a kamara gazdasági életben betöltött szerepét és a gazdasági folyamatok befolyásolásának képességét. Az említett okok miatt lényegesnek tartom a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara legfontosabb tevékenységeinek összefoglalását:

- A kereskedelmi és iparkamarák országos hálózatukon keresztül **napi kapcsolatban állnak a vállalkozói szférával**, segítséget nyújtanak jogi-, pénzügyi- vagy akár képzési kérdésekben is.
- A kamarák tagjai szervezeten kapcsolódhatnak be különböző **gazdaság- és vállalkozásfejlesztő programokba**.
- A vállalkozók tapasztalatait, véleményét, igényeit összegzik, amelyeket a **törvényhozás folyamatában** képviselnek, illetve közvetítik azokat az uniós és hazai forrásokhoz kapcsolódó pályázatok kiíróihoz, szervezőihez.
- Szakértők adnak tájékoztatást a **hazai és külföldi pályázati lehetőségekről**, a kereskedelemfejlesztésről (pl. üzleti partner-közvetítés, hazai és külföldi szakmai utak)
- **Szakmai rendezvényekkel, fórumokkal** segítik az üzleti környezet javítását, okmányhitelesítéssel, ügyviteli szolgáltatásokkal is foglalkoznak.
- A KKV-szektor finanszírozása területén a **Széchenyi-kártya hitelkonstrukció** működtetése kiemelkedő jelentőségű, mely leírását a II. melléklet tartalmazza. A gazdasági válság időszakában dinamikusan növekedett a kártyaszám, illetve a kihelyezett hitelösszeg egyaránt. A nehéz forráshoz jutás időszakában is eljutott a hitel a vállalkozásokhoz, mely jelentősen **javított a vállalatok versenyképességén és fennmaradási esélyein**.

A kamara tevékenységének pénzügyi vetületét a Vállalkozások finanszírozása c. fejezetben (2.3.13.) ismertetem a Széchenyi-kártya hitelkonstrukció vonatkozásában.

## 2.2.5 Az Európai Unió és a KKV szektor

Az Európai Bizottság „modern KKV-politikájának”<sup>17</sup> fő célkitűzése a KKV-kat érintő kérdések beépítése a közösségi és nemzeti politikákba „Gondolkozz először kicsiben” („Think Small First) elv alkalmazása által. 2007 októberében a Bizottság közleményt bocsátott ki a modern kkv-politika félidős felülvizsgálatáról. A közlemény bemutatja a politika által meghatározott öt kiemelt területen, a KKV-politika indítása óta eltelt két évben elért eredményeket.

Az öt terület a következő:

- A bürokrácia csökkentése,
- A KKV-k piachoz jutási feltételeinek javítása,
- A vállalkozások és a vállalkozói készségek előmozdítása,
- A KKV-k növekedési potenciáljának javítása,
- A párbeszéd és a konzultáció erősítése az érdekelt KKV-kal.

A Bizottság KKV-stratégiáján módosítani nem kíván, viszont bemutatta 2008. június 25-én a tíz vezérelven alapuló „**európai kisvállalkozói törvényt**” (**Small Business Act – SBA**)<sup>18</sup>, valamint javaslatokat fogalmazott meg a Bizottság és a tagállamok által meghozandó szakpolitikai intézkedésekre.

Az Európai Bizottságon kívül további fontos szerepet betöltő **intézmények, bizottságok és programok**:

- Európai Gazdasági és Szociális Bizottság,
- hetedik kutatási és technológiafejlesztési keretprogram (FP7),
- EUROSTARS program (az EUREKA tagállamok és az Európai Bizottság közös programja),
- Versenyképességi és Innovációs Keretprogram (CIP), 2007. mely január 1-jével indult
- Vállalkozásfejlesztési és Innovációs alprogram (EIP), melyen belül új program indult Enterprise Europe Network néven,
- SME Európai Modell Régiók program (régiók és a Bizottság közötti tapasztalatcsere céljából – Közép-Magyarország Régió).

---

<sup>17</sup> A Bizottság közleménye: A Közösség lisszaboni programjának végrehajtása Modern kkv-politika a növekedésért és foglalkoztatásért, COM (2005) 551. végleges 10.11.2005.

<sup>18</sup> <http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/docs/sba>

## 2.2.6 A hazai kis- és középvállalkozások nemzetközi összehasonlításban

A következő táblázatok érdekes adatokkal szolgálnak a KKV-k helyzetével kapcsolatban. Az 1. táblázat adatai 2009 évben jelentek meg, melyekből következően jól látható, hogy **a mikro- és kisvállalkozások aránya közel azonos az EU-27 átlagával, a közepes és a nagyvállalatok aránya azonban kisebb.** Hazánkban a mikro vállalkozásokban foglalkoztatottak aránya lényegesen (12,6%-kal) nagyobb, a nagyvállalatoknál foglalkoztatottaké pedig 8,8 százalékkal kisebb. Az EU-27 országokban a kis- és közepes vállalkozások részesedése a hozzáadott érték létrehozásából 4,2 százalékkal nagyobb, a nagyvállalatoké pedig ugyanennyivel kisebb. A **legnagyobb** különbséget a termelékenység esetében tapasztalhatjuk. **Az EU-27 országainak átlagos termelékenysége közel háromszor nagyobb, mint a hazai adat.** A termelékenységi rés a mikro vállalkozásoknál a legnagyobb, a nagyvállalatoknál a legkisebb.

**1. táblázat** Az Európai Unió és Magyarország nem pénzügyi szektorba tartozó vállalkozásainak fő jellemzői 2007-ben

EU-2007		mikro	Kis	közepes	KKV együtt	nagy	Összes
Mo.-2007							
Vállalkozások száma (ezer)	EU-27	18 788	1 402	220	20 409	43	20 452
Megoszlása (%)		91,8	6,9	1,1	99,8	0,2	100,0
Vállalkozások száma (ezer)	Mo.	708	27	5	740	1	741
Megoszlása (%)		95,5	3,7	0,7	99,9	0,1	100,0
Foglalkoztatottak száma (ezer)	EU-27	38 890	27 062	21 957	87 909	42 895	130 805
Megoszlása (%)		29,7	20,7	16,8	67,2	32,8	100,0
Foglalkoztatottak száma (ezer)	Mo.	1 302	556	481	2 339	737	3 076
Megoszlása (%)		42,3	18,1	15,6	76,0	24,0	100,0
Hozzáadott érték (Mrd euró)	EU-27	1 251	1 132	1 070	3 453	2 537	5 990
Megoszlása (%)		20,9	18,9	17,9	57,6	42,4	100,0
Hozzáadott érték (Mrd euró)	Mo.	8,8	6,8	8,1	23,7	18,7	42,6
Megoszlása (%)		20,2	15,6	17,6	53,4	46,6	100,0
Munka termelékenység (ezer euró/fogl.)	EU-27	32	42	49	39	59	46
Az átlag %-ában		69,6	91,3	106,5	84,8	128,3	100,0
Munka termelékenység	Mo.	6,8	12,2	16,8	10,1	25,4	13,8
Az átlag %-ában		48,9	88,0	121,2	73,1	183,5	100,0

*Forrás:* First Section of the Annual Report on EU Small and Medium-sized Enterprises, EIM 2009 és az APEH adatai alapján számolva

**Kék színnel** kiemeltem az általam **fontosnak vélt összefüggéseket**, melyeket a 2. táblázat százalékos formában és ezer euróban mutat:

**2. táblázat: Az Európai Unió (EU-27) és Magyarország nem pénzügyi szektorba tartozó vállalkozásainak fő jellemzői**

		mikro	kis	Közepes	KKV együtt	Nagy
<b>Foglalkoztatottak megoszlása (%)</b>	<b>EU-27</b>	<b>29,7</b>	20,7	16,8	67,2	<b>32,8</b>
	<b>Magyarország</b>	<b>42,3</b>	18,1	15,6	76,0	<b>24,0</b>
<b>Hozzáadott érték (%)</b>	<b>EU-27</b>	20,9	18,9	17,9	57,6	42,4
	<b>Magyarország</b>	20,2	15,6	17,6	53,4	46,6
<b>Munkatermelékenység (ezer euró/fogl.)</b>	<b>EU-27</b>	70,7	91,5	105,9	86,1	<b>128,6</b>
	<b>Magyarország</b>	48,9	88,0	121,2	73,1	<b>183,5</b>

Forrás: First Section of the Annual Report on EU Small and Medium-sized Enterprises, EIM 2009 és az APEH adatai alapján számolva

A fenti táblázat elemzésekor kiemelendő az EU-27 29,7%-os arányához viszonyítva hazánk 4,3%-os foglalkoztatását jellemző arányszám. A szerkezeti sajátosságok egyértelműen láthatóak, hiszen Magyarországon a foglalkoztatottak lényegesen nagyobb hányadát foglalkoztatják a mikro-, kis- és középvállalatok. A nagyvállalatok tekintetében viszont hazánkban alacsonyabb a foglalkoztatás aránya az EU országaihoz képest, melyet a kiemelt 32,8%-os és a 24,0%-os arányszámok kiválóan szemléltetnek.

A munkatermelékenység vonatkozásában az EU 128,6 százalékos aránya a magyarországi 183,5 százalékos arányszámhoz viszonyítva lényegesen alacsonyabb, hazánk termelékenysége a nagyvállalati szektorban magasabb az EU-hoz viszonyítva. Ha azonban a KKV-szektor teljesítményét együtt vesszük, a hazánk termelékenységét mutató arányszám (73,1%) alacsonyabb az **EU országaihoz képest** (86,1%), mely **a technológiai, az infrastrukturális és a forrásokra vonatkozó különbségek** meglétét egyértelműen tükrözi.

## **2.3 A kis- és középvállalatok jellemzőinek változása napjainkig**

### **2.3.1 A kis- és középvállalkozások száma, összetétele**

2008-ban a nyilvántartásba vett vállalkozások száma növekedett a korábbi évekhez viszonyítva. A regisztrált vállalkozások száma 2008-ban meghaladta az 1,5 milliót. 2006-ban 1 184 ezer regisztrált vállalkozás volt a gazdaságban, 2007-ben 50 ezerrel több. A növekedést

a nyilvántartott egyéni vállalkozások számának kiugró növekedése okozta. Ennek oka, hogy az áfatörvény változásai miatt 2008-tól az őstermelőknek is adószámmal kell rendelkezniük. A vállalkozói igazolvánnyal rendelkező egyéni vállalkozók száma 400 308 volt 2008 decemberében.

A vállalkozások kétharmada egyéni, egyharmada társas vállalkozás. A vállalkozások számának alakulását az elmúlt három évben az egyéni vállalkozások számának lassú csökkenése jellemezte, mellyel párhuzamosan a társas vállalkozások aránya nőtt. A jogi személyiségű társas vállalkozások száma nagyobb lett. A jogi személyiségű vállalkozások között a betéti társaságok, a jogi személyiségűek között korlátolt felelősségű vállalkozások dominálnak elsősorban. A közkereseti társaságok, a részvénytársaságok, szövetkezetek aránya azonban csak töredéke az említettekének.

### 3. táblázat: A regisztrált vállalkozások számának alakulása gazdálkodási formánként (2003-2008)

Év	Egyéni	Kkt	Bt	Kft	Rt	Szövetkezet	Összesen*
2003	716 729	7 889	214 787	193 247	4 345	6 790	1 176 934
2004	717 323	7 725	219 023	209 720	4 357	6 532	1 198 628
2005	710 838**	7 483	220 955	224 146	4 371	6 230	1 208 780
2006	670 203**	7 244	221 152	238 411	4 373	5 860	1 183 953
2007	702 595**	6 868	218 307	257 347	4 493	5 488	1 233 704
2008	1 000 022**	6 486	211 823	292 165	4 828	5 245	1 561 446

\* A rovat egyéb vállalkozási formákat is tartalmaz, ezért a táblázat sorainak összege nem egyezik az összes oszlop adataival.

\*\* 2005-ben 469 809, 2006-ban 434 601, 2007-ben 425 950, 2008-ban 400 308 vállalkozói igazolvánnyal rendelkező egyéni vállalkozást tartottak nyilván. A különbségek az adószámmal rendelkező magánszemélyeket fedik.

Forrás: KSH Működő gazdasági szervezetek száma (KSH), Gyorstájékoztató a regisztrált gazdasági szervezetek számáról (KSH 2000)

**A regisztrált vállalkozások tekintélyes hányada valójában nem működik.** A KSH egy vállalkozást akkor tekint működőnek, ha rendelkezett árbevétellel vagy volt foglalkoztatottja. 2005 előtt azt a vállalkozást tekintette a KSH működő vállalkozásnak, amely a tárgyévben vagy azt megelőzően adóbevallást nyújtott be, statisztikai adatszolgáltatást teljesített, illetve a tárgyévben vagy azt megelőző évben alakult. A 4. táblázat 2003 és 2007 között működő vállalkozások számát mutatja:



#### 4. táblázat: A működő vállalkozások száma (2003-2007)

Év	Régi módszer	Új módszer
2003	882 503	700 855
2004	871 956	708 307
2005	Nincs adat	707 756
2006	Nincs adat	698 146
2007	Nincs adat	688 058

Forrás: KSH havi közlemények, Vállalkozások demográfiaja 1999-2004 (KSH 2006); illetve a KSH internet portálja

Láthatjuk, hogy az új módszer szerint a működő vállalkozások száma lényegesen kisebb, mint korábban volt. Sokkal közelebb áll az APEH adataihoz, az adóbevallást benyújtó vállalkozások feldolgozása során kapott számokhoz. A működő vállalkozások aránya kicsit romlott 2007-ben.

A legtöbb vállalkozás az ingatlanforgalmazást, ingatlan bérbeadást, számítástechnikai és gazdasági, illetve a gazdasági tevékenységet segítő szolgáltatást magában foglaló gyűjtőágazatban működött 2007-ben. Ezt követik a kereskedelmi vállalkozások, majd az építőipar és a feldolgozóipar. Ezek voltak a legnépesebb ágazatok, az összes vállalkozás több mint háromnegyedét foglalták magukban 2007-ben. A mezőgazdaság, a szállítás, a vendéglátás, az egyéb szolgáltató ágazatok súlya kisebb.

Az 5. táblázat jól mutatja a vállalkozások ágazati szerkezetének változását, a változás irányát: a szolgáltatások növekedését, az ipari, a mezőgazdasági és kereskedelmi vállalkozások arányának csökkenését.

#### 5. táblázat: A működő vállalkozások száma és megoszlása ágazat szerint 2003-ban és 2007-ben (db, %)

Ágazat	2003	2007	2003	2007
Mezőgazdaság, vad-, erdő-, halgazdálkodás	25 246	22 921	3,6	3,3
Bányászat	433	441	0,1	0,1
Feldolgozóipar	68 560	59 125	9,8	8,6
Villamosenergia-, gáz-, gőz-, vízellátás	560	739	0,1	0,1
Ipar	69 553	60 305	9,9	8,8
Építőipar	71 071	68 487	10,1	10,0
Kereskedelem, javítás	161 055	149 998	23,0	21,8
Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	33 290	31 877	4,7	4,6
Szállítás, raktározás, posta, távközlés	38 682	34 923	5,5	5,1
Pénzügyi közvetítés	21 011	25 077	3,0	3,6
Ingatlan-ügyletek, gazdasági szolgáltatás	185 038	192 272	26,4	27,9
Oktatás	21 621	24 511	3,1	3,6
Egészségügyi, szociális ellátás	22 905	25 533	3,3	3,7
Egyéb közösségi, szociális ellátás	51 383	52 154	7,3	7,6
Összesen	700 855	688 058	100,0	100,0

Forrás: a KSH internet portálja

A magyar kis- és középvállalatok többsége belső piacra, azon belül is az ingatlan-ügyletekre, gazdasági szolgáltatásokra, kereskedelemre, építőiparra specializálódik. A **vállalkozások tulajdonosi szerkezete tekintetében kétpólusú struktúráról beszélhetünk.** A nagyvállalatok jellemzően külföldi, míg a kis- és középvállalatok hazai tulajdonban vannak. Kevés kisvállalat működik önállóan, szinte mindegyikük valamely nagyvállalat partnere erős függőség mellett.

### 2.3.2 Területi megoszlás

A vállalkozások területi megoszlásának egyik jellemzője, hogy **Budapesten és Pest megyében található a legtöbb vállalkozás.** A működő vállalkozásoknak a lakossághoz viszonyított arányát tekintve kiemelkedik Budapest. Ezen kívül **az átlagosnál nagyobb a vállalkozások aránya Győr-Moson-Sopron és Pest megyében.** A többi megyében, különösen Borsod-Abaúj-Zemplén, Nógrád, Jász-Nagykun-Szolnok, Békés, és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyékben az átlagosnál alacsonyabb a vállalkozások aránya.

6. táblázat: A működő vállalkozások megoszlása és az ezer lakosra jutó működő vállalkozások területi megoszlása 2007-ben

	Vállalkozások megoszlása	Vállalkozássűrűség
<b>Budapest</b>	186 237	109
<b>Baranya</b>	25 434	64
<b>Bács-Kiskun</b>	32 557	61
<b>Békés</b>	18 644	49
<b>Borsod-Abaúj-Zemplén</b>	32 599	46
<b>Csongrád</b>	27 551	65
<b>Fejér</b>	26 213	61
<b>Győr-Moson-Sopron</b>	32 256	73
<b>Hajdú-Bihar</b>	31 819	59
<b>Heves</b>	18 169	57
<b>Komárom-Esztergom</b>	20 582	65
<b>Nógrád</b>	9 935	47
<b>Pest</b>	84 549	71
<b>Somogy</b>	19 215	59
<b>Szabolcs-Szatmár-Bereg</b>	27 465	48
<b>Jász-Nagykun-Szolnok</b>	19 658	49
<b>Tolna</b>	14 229	60
<b>Vas</b>	16 735	64
<b>Veszprém</b>	24 382	67
<b>Zala</b>	19 829	68
<b>Összesen/átlag</b>	688 058	68

Forrás: KSH internet portálja

Napjaink piaci viszonyaira jellemzően **magas a családi-, és mikro vállalkozások aránya**. A Nyugat-Dunántúli régióban számos vállalkozás alakul a nyugati határszél következtében országhatárokon átnyúló vállalkozási tevékenység folytatására. Az építőipari ágazat esetében különösen jellemző mind Ausztriából Magyarországra irányulóan, mind Magyarországról Ausztriába irányulóan építőipari szolgáltatások nyújtása. Megállapítható ez a tendencia a szolgáltatási ágazatok vonatkozásában is. A mikro- és családi vállalkozások kategóriájában jelentős a kényszervállalkozások aránya, melyek megélhetése nehéz és fennmaradása az utóbbi fél évben fokozottan veszélybe került.

### 2.3.3 Méret szerinti megoszlás

A létszám kategóriákat tekintve a vállalkozások túlnyomó része, **95%-a mikro vállalkozás**, a kisvállalkozásokkal együtt arányuk meghaladja a 99%-ot. A 6. táblázat adatai alapján nyomon követhetjük a vállalkozások számának alakulását létszám kategóriák szerint:

**7. táblázat: A működő vállalkozások száma létszám-kategóriánként 2003-2007-ben**

Létszám-kategória	2003	2004	2005	2006	2007
<b>0-1 fő</b>	480 564	480 066	477 232	468 733	449 807
<b>2-9 fő</b>	186 536	193 461	195 113	194 092	203 796
<b>10-49 fő</b>	27 782	28 806	29 507	29 388	28 443
<b>50-249 fő</b>	5 015	5 028	4 980	5 010	5 088
<b>250 fő és felette</b>	958	946	924	923	924
<b>Vállalkozás összesen</b>	700 855	708 307	707 756	698 146	688 058

Forrás: A KSH internet portálja

A táblázatból kitűnik, hogy a 0-1 fős mikro vállalkozások és a 10-49 fős kisvállalkozások száma csökkenő tendenciát mutat, a 2-9 fős mikro vállalkozások és a középvállalatok száma emelkedett. A nagyvállalatoké lényegében nem változott. A fenti adatok megoszlását tekintve a 8. táblázat ad képet a pontos arányokról:

**8. táblázat: Az adóbevallást benyújtó kettős könyvvitelű vállalkozások megoszlása a foglalkoztatott létszám kategóriái szerint (%)**

Létszám-kategória	2003	2004*	2005*	2006	2007
<b>0-1 fő</b>	46,5	48,7	48,5	47,0	47,8
<b>2-9 fő</b>	41,5	40,3	40,4	41,5	40,9
<b>10-49 fő</b>	9,7	8,9	9,1	9,5	9,3
<b>MKV összesen</b>	97,7	97,9	98,0	97,9	98,0
<b>50-249 fő</b>	1,9	1,7	1,7	1,7	1,7
<b>KKV összesen</b>	99,6	99,7	99,7	99,7	99,7
<b>250 főnél nagyobb</b>	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3
<b>Összesen</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

\*az egyszeres könyvvitelű vállalkozások a 0-1 fő kategóriába sorolva

Forrás: APEH, Az adóbevallások adatai alapján számolva

### 2.3.4 A kisvállalkozások szerepe a foglalkoztatásban

A különböző nagyságú vállalkozások szerepéről kaphattunk már képet az előző pontban szerepelt táblázatok adataiból kiindulva. 2003-ban 355, 2004-ben 344, 2005-ben 343 ezer, 2006-ban 375, 2007-ben 368 ezer egyéni vállalkozó adózott a SZJA szerint. A vállalkozások száma ingadozó, 2007-ben számuk az előző évhez képest csökkent. 2007-ben az egyéni vállalkozók 45 százaléka volt főfoglalkozású, 33 százaléka mellékfoglalkozású és 22 százaléka nyugdíjas<sup>19</sup>.

A segítő családtagok száma az elmúlt évek folyamán rohamosan csökkent. 2003-ban 2 165, míg 2007-ben 1 470 segítő családtagot foglalkoztattak. Az alkalmazottak száma szintén csökkenő. 2003-ban 157 ezer, míg 2007-ben 134 ezer alkalmazottat foglalkoztattak. Vagyis ezek a vállalkozások a szóban forgó években átlagosan 0,5-0,4 alkalmazottat és segítő családtagot foglalkoztattak. Az alkalmazottal rendelkező egyéni vállalkozások száma 2003 és 2007 között csökkent. 2006-ban 59 ezer vállalkozásnak volt legalább egy, és 27 ezernek volt legalább kettő alkalmazottja, míg 2007-ben ezek a számok 32, illetve 23 ezerre csökkentek<sup>20</sup>. Mivel az SZJA hatálya alá tartozó egyéni vállalkozások 2003-ban 514 ezer, 2007-ben 504 ezer főnek adtak munkát, **az egyéni vállalkozók foglalkoztatásban betöltött szerepe csökkent**. A társas vállalkozásokban az alkalmazottak száma hullámzó

9. táblázat: A vállalkozások összes foglalkoztatottainak száma vállalati létszám-kategóriánként (ezer fő)

	2003	2004	2005	2006	2007
<b>0-1 fő</b>	638	562	550	624	638
<b>2-9 fő</b>	568	618	604	654	664
<b>10-49 fő</b>	484	524	516	551	556
<b>MKV összesen</b>	<i>1 690</i>	<i>1 705</i>	<i>1 670</i>	<i>1 829</i>	<i>1 858</i>
<b>49-249 fő</b>	440	474	447	470	481
<b>KKV összesen</b>	<i>2 130</i>	<i>2 179</i>	<i>2 118</i>	<i>2 299</i>	<i>2 339</i>
<b>250 fő felett</b>	741	757	698	744	737
<b>Összesen</b>	2 871	2 935	2 816	3 143	3 076

Forrás: APEH adataiból számolva (adóbevallások adataiból)

A kis- és középvállalatok foglalkoztatási szerkezete regionálisan sokkal kiegyenlítetlenebb, mint a nagyvállalatok esetében. A foglalkoztatási rátára gyakorolt hatás mind a Budapest-

<sup>19</sup> Dr. Schablik Béla (2008): APEH közlése

<sup>20</sup> Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium felmérése, 2008.

vidék, mind a vidéki régiók közötti különbség esetében kisebb eltérést mutat, mint a nagyvállalatoknál.

A fent leírtakból következik, hogy a **KKV-szektor a foglalkoztatásban betöltött szerepe alapján sokkal nagyobb figyelmet érdemelne**, mint amekkorát a kormányzati politika szentel e vállalati körnek. Hazánk **gazdaságának húzóerejét** adhatja a szektor és a **növekedés motorja** lehet ésszerű, átgondolt vállalkozásbarát gazdaságpolitika folytatása mellett.

### 2.3.5 A tulajdonosi szerkezet alakulása méret szerint

A vállalkozások tulajdonosi szerkezete két metszet mentén vizsgálándó. Az **üzleti szféra összes jegyzett tőkéjének megoszlása** a fő tulajdonosok (állam, belföldi magánszemély, stb.) szerint az egyik metszet, míg a másik metszetet a következő szempont adja: **fő tulajdonosok tulajdoni aránya** vállalati létszám-kategóriák szerint.

A jegyzett tőke megoszlásának adatai a tulajdonosi szerkezet stabilizálódását mutatták 2006-ig. 2007-ben azonban az állami tulajdon tovább csökkent, csökkent a külföldi tulajdonú, a belföldi magántulajdonú vállalkozások részaránya is, viszont a belföldi társasági tulajdonúaké<sup>21</sup> 6 százalékkal növekedett. A rendszerváltozás után kialakult és 2000-ig szigorúan két trend érvényesült: az állami tulajdon csökkenése és a magántulajdonon belül a külföldi tőke részarányának növekedése megtört. Az állami tulajdon aránya 2002-2004 között növekedett, 2007-ben viszont tovább csökkent. A belföldi magán, a belföldi társasági és a külföldi tulajdon részaránya is hullámzóan alakult. 2007-ben a következő tulajdonosi részarányok alakultak ki a versenyszférában: a külföldiek rendelkeztek az összes jegyzett tőke 41, a belföldi társaságok 31, a belföldi magánszemélyek 13, az állam 7 százalékaival. A 10. táblázat létszámnagyság szerint mutatja be a fő tulajdonosok részesedését az üzleti szektor összes jegyzett tőkéjéből. A táblázatból kitűnik, hogy a mikro-, és kisvállalatok jellemzően hazai magán, a nagyvállalatok jellemzően belföldi társasági, külföldi és állami tulajdonban vannak.

---

<sup>21</sup> A belföldi társasági tulajdon megkülönböztetésére valószínűleg a kereszttulajdonlás elterjedtsége miatt került sor. A tervgazdaság vállalati szerkezetének felbomlásakor a nagyvállalatok részlegeiből, gyáregységeiből Kft-eket, rt-t szerveztek úgy, hogy a gyáregységekből szervezett részvénytársaságok, kft-k egymásban is tulajdonost kaptak. Tehát egy vállalaton belül kereszttulajdonlás alakult ki, elmosódtak az egykori vállalati határok. Mivel kezdetben a magántulajdon alárendelt szerepet játszott, indokolt volt a belföldi társasági tulajdon és a belföldi magánszemélyek tulajdonának megkülönböztetése. A belföldi társasági tulajdonú vállalkozások általában lényegesen nagyobbak, mint a belföldi magántulajdonúak. Pl. 2007-ben egy belföldi magántulajdonú társaság átlagos jegyzett tőkéje 4,5 millió, egy belföldi társasági tulajdonúé 168 millió forint volt.

**10. táblázat: A kettős könyvvitelt vezető vállalkozások jegyzett tőkéjének megoszlása létszámnagyság-kategóriánként és fő tulajdonosonként 2007-ben (%)**

	Állami	Belföldi magán	Belföldi társasági	Külföldi	Egyéb	Átlag
<b>0-1 fő</b>	0,9	24,7	11,7	12,2	11,0	12,9
<b>2-9 fő</b>	2,4	32,3	7,1	5,1	5,6	9,2
<b>10-49 fő</b>	3,6	24,1	11,3	15,9	12,1	14,4
<b>MKV összesen</b>	6,9	81,1	30,1	33,2	28,8	36,5
<b>50-249 fő</b>	56,3	16,5	31,1	20,7	12,9	25,1
<b>KKV összesen</b>	63,2	97,6	61,2	53,9	41,6	61,6
<b>250 főnél nagyobb</b>	36,8	2,4	38,8	46,1	58,4	38,4
<b>Összesen</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

*Forrás: KSH - Az adóbevallások adatai alapján számolva*

A mikro- és kisvállalkozások jellemzően hazai magán, a nagyvállalatok jellemzően belföldi társasági, külföldi és állami tulajdonban vannak. Megállapítható, hogy a tulajdon létszám-kategóriák közötti megoszlásában a 2003-2007 évek adatai alapján a nagyvállalatok részesedésének csökkenése, és a **kis- és közepes vállalkozások részesedésének növekvő trendje rajzolódik ki**. 2007-ben a közepes vállalkozások részaránya az összes jegyzett tőkéből 7 százalékkal növekedett a nagyvállalatok, a mikro-, és kisvállalkozások rovására. 2007-ben a nagyvállalatok részaránya az összes jegyzett tőkéből 38, a közepeseké 25, a mikro- és kisvállalkozásoké 36 százalék volt. A tőkekoncentráció nagy, de most már csökkenő, tehát ebben a tekintetben fordulat állt be.

A 11. táblázat megmutatja, hogy **a vállalkozások minden csoportjában tőkefelhalmozás zajlott az elmúlt években**. A saját és jegyzett tőke viszonya egynél nagyobb érték esetén tőkefelhalmozásról, egynél kisebb értéke tőkevesztésről ad felvilágosítást. 2007-ben az előző évhez képest csak a legkisebb és a legnagyobb vállalkozásoknál nőtt a mutató értéke, a 2-249 fős mikro, kis- és közepes vállalkozások körében viszont csökkent.

**11. táblázat: A saját és jegyzett tőke aránya a kettős könyvvitelt vezető vállalkozásoknál vállalati létszám-kategóriánként (2003-2007)**

	2003	2004	2005	2006	2007
<b>0-1 fő</b>	1,66	1,81	1,91	1,71	2,25
<b>2-9 fő</b>	2,14	2,18	2,63	2,89	2,64
<b>10-49 fő</b>	2,46	2,71	2,98	2,07	3,03
<b>MKV átlag</b>	2,12	2,27	2,51	2,39	2,66
<b>50-249 fő</b>	1,97	2,05	2,13	2,37	2,07
<b>KKV átlag</b>	2,07	2,19	2,38	2,39	2,42
<b>250 főnél nagyobb</b>	2,15	2,33	2,76	2,89	3,17
<b>Átlag</b>	2,11	2,26	2,55	2,62	2,70

*Forrás: KSH – Az adóbevallások adatai alapján számolva*

Napjaink gazdasági környezetében a tőkefelhalmozás szinte lehetetlen, hiszen a vállalkozásokra az eddigi évekhez viszonyítva nagyobb teher hárul, magasabb közterhekkel és magasabb kamatokkal kell számolniuk a hitelfelvételek kapcsán. Jóllehet a kormányzati politika célja jelenleg is a vállalkozások működési környezetének, gazdálkodási feltételeinek javítása, érezhető hatásuk nincs a kormányzati reformoknak, intézkedéseknek. Sajnos a gazdaságpolitika a gazdasági környezet kihívásaira késve reagál, s akkor is csak kevéssé látja be a „valódi”, átgondolt és megfontolt, hazánk érdekeit szolgáló és védő reformok szükségességét. A látszatintézkedések és a végre ne hajtott változtatások nem javítják a vállalkozások gazdálkodási feltételeit, nem csökkentik adóterheit és kamatterheit. Az időtényezőnek óriási szerepe van a hatékonyság szempontjából.

### 2.3.6 Hálózatosodás

A **vállalkozói hálózatok** alakulásának nagy szerepe van a **vállalati tulajdonosi kapcsolatok** szempontjából. 2003-ról 2007-re növekedett a tulajdonosi részesedéssel rendelkező vállalkozások száma: 2003-ban 14 ezer, 2007-ben közel 17 ezer részesedéssel rendelkező vállalkozást regisztráltak.

A 12. táblázat a részesedéssel rendelkező vállalkozások arányának alakulását mutatja. Kiemelendő, hogy a részesedéssel rendelkező vállalkozások aránya esett 2003-hoz képest, mivel a vállalkozások száma nagyobb mértékben emelkedett, mint a részesedéseké. Az alkalmazottak számának növekedésével meredeken nő a részesedéssel bíró vállalkozások aránya: 2007-ben a 0-1 fős vállalkozások 3,5, a 9 fősek 5, a 10-49 fősek 17, az 50-249 fősek 39, és a 250 fő feletti 54 százaléka rendelkezett részesedéssel. A részesedések nagysága mind abszolút mértékben, mind a jegyzett tőkéhez viszonyítva gyorsan nőtt 2003 és 2007 között, mely szintén a hálózatosodás növekvő jelentőségét mutatja.

**12. táblázat: A részesedések aránya az összes jegyzett tőkéhez viszonyítva a kettős könyvvitелű vállalkozásoknál (2003-2007)**

	2003	2004	2005	2006	2007
<b>0-1 fő</b>	44,3	46,4	38,5	53,9	56,2
<b>2-9 fő</b>	34,8	35,9	40,1	75,4	41,3
<b>10-49 fő</b>	39,5	38,2	40,7	77,7	83,9
<b>MKV átlag</b>	39,5	40,0	39,8	66,8	63,4
<b>50-249 fő</b>	30,7	30,5	34,5	32,9	43,0
<b>KKV átlag</b>	36,4	36,6	38,0	56,2	55,1
<b>250 fő felett</b>	40,4	42,4	54,3	55,4	72,6
<b>Átlag</b>	38,5	39,4	45,4	55,9	61,8

Forrás: KSH – Az adóbevallások adatai alapján számolva

A rendelkezésre álló adatok alapján **megállapítható, hogy tartósan a közepes vállalkozások rendelkeznek a legkisebb arányban részesedéssel más vállalkozásban.** A nagyvállalatok hálózatosodása mellett a mikro- és kisvállalkozások részesedései is jelentősek, emellett körükben gyorsan növekvőek is. A kettős könyvvitelű vállalkozások befektetései 2003 és 2007 között nominál értékben megduplázódtak, reálértékben több mint 60 százalékkal nőttek.

Kiemelkedő jelentőségű, hogy a magyar gazdaságban 2003 és 2007 között **a hálózatosodás a tulajdonosi kapcsolatok szerint vizsgálva előrehaladt a magyar gazdaságban.** A más vállalkozásokba történő befektetéseknek mind a száma, mind az értéke, mind az összes jegyzett tőkéhez viszonyított aránya növekedett. A hálózatosodás előrehaladása azt is jelenti, hogy **a hálózatba tartozó vállalkozások több erőforrással rendelkeznek, mint nem hálózatosodott társaik és teljesítményük is nagyobb.**

A Gazdasági és Közlekedési Minisztérium 2007-ben végzett kérdőíves felmérése a hálózatosodást vizsgálta<sup>22</sup>. A felmérés során figyelembe vették az informális és a formális vállalkozásközi együttműködéseket. A segítségnyújtás különböző formáit az információadástól a tanácsadáson keresztül az anyag-, szerszám-, és gépcseréig, illetve a vevők egymáshoz küldéséig. Hálózati elemnek tekintették továbbá a formális együttműködést a beszerzésben, az értékesítésben, a fejlesztésekben, stb. A felmérés eredményei szerint valamilyen informális együttműködésben a vállalkozások kevesebb, mint a fele, 45 százaléka vett részt. Ide a tanácsadás, szerszám-, gép-, vagy pénzkölcsönzés, üzletszerzés, stb. tartozott. Formalizáltabb együttműködésnek (közös beszerzés, értékesítés, termelés, stb.) a vállalkozások 16 százaléka résztvevője. Bármilyen együttműködés a vállalkozások 50 százalékát jellemzi. A kisebb vállalkozások, vagyis az alkalmazott nélküli és mikro vállalkozások az átlagosnál kevésbé, a nagyobbak, a kis- és közepes vállalkozások az átlagosnál jobban részesülnek az együttműködésnek.

### **2.3.7 Beruházások**

A társas vállalkozások beruházásai 2003 és 2007 között hullámzóan alakultak. Az előző évhez képest 2004-ben és 2006-ban csökkentek, 2005-ben és 2007-ben nőttek. Az öt évet

---

<sup>22</sup> Piac, növekedés, finanszírozás – Gazdasági és Közlekedési Minisztérium, 2007.



egyben tekintve a beruházások reálértékben 2 százalékkal nőttek<sup>23</sup>, melyet a 13. táblázat szemléltet:

**13. táblázat: Az adóévben aktivált beruházások reálértéken a kettős könyvvitelű vállalkozásoknál létszám-kategóriánként (2003-as áron, Mrd Ft, %)**

	2003	2004	2005	2006	2007	2007/2006
<b>0-1 fő</b>	416	242	505	441	359	81,5
<b>2-9 fő</b>	416	327	365	489	379	77,5
<b>10-49 fő</b>	604	423	638	487	564	115,9
<b>MKV összesen</b>	<i>1 436</i>	<i>992</i>	<i>1 507</i>	<i>1 417</i>	<i>1 303</i>	<i>92,0</i>
<b>20-249 fő</b>	393	413	458	398	533	134,2
<b>KKV összesen</b>	<i>1 828</i>	<i>1 405</i>	<i>1 966</i>	<i>1 815</i>	<i>1 836</i>	<i>101,2</i>
<b>250 főnél nagyobb</b>	1 168	963	1 457	1 192	1 611	135,2
<b>Összesen</b>	2 996	2 368	3 423	3 007	3 448	114,7

*Forrás:* APEH adatai alapján számolva

A táblázat létszámnagyság-kategóriák szerint mutatja a vállalkozások beruházási aktivitását. Jól látható, hogy a mikro-, kis- és közepes vállalkozások beruházásainak nagyságrendje közel esik egymáshoz, míg a nagyvállalatoké sokkal nagyobb. 2007-ben a mikro vállalkozások beruházásai csökkentek, miközben a kis-, közepes és nagyvállalatoké növekedett.

**2007-ben a beruházások 38 százaléka az ipari, 30 százaléka a szolgáltató ágazatokban** valósult meg. A közepes és nagyvállalatok jellemzően az iparba, a mikro- és kisvállalkozások jellemzően a szolgáltató ágazatokba fektettek be.

A gazdasági válság a vállalkozások beruházási hajlandóságát visszafogta és lehetőségeit erőteljesen szűkítette. Számos esetben beruházások, projektek maradtak félbe – különösen az építőipari ágazat került nehéz helyzetbe. A recesszió az építőipar minden területén érezteti negatív hatásait. A forráshiány a gazdasági válságot megelőző időszakban is számos hazai vállalkozás növekedésének és fejlődésének képezte gátját.

### **2.3.8 Részesedés a bruttó hozzáadott érték termeléséből**

Az átalakuló gazdaságokkal kapcsolatos egyik sztereotip várakozás az, hogy a gazdaság liberalizálásával a magángazdaság spontán fejlődése váljék a gazdaság húzóerejévé. Ez a folyamat azt feltételezi, hogy a kisvállalkozásként létrejövő magánvállalatok gazdasági teljesítménye fokozatosan javuljon, számuk, illetve jövedelemtermelésük fokozatosan növekedjék, illetve végbemenjen egy kiválasztódási folyamat, melynek hatására a piaci

<sup>23</sup> Makrogazdasági szinten a beruházások ezekben az években töretlenül nőttek az állami nagyberuházások miatt.

mechanizmusok közvetítésével a hatékony vállalkozásokhoz kerül az erőforrások mind nagyobb része. A különböző nagyságú vállalkozások részesedését a létrehozott bruttó hozzáadott értékből a kibocsátás és a termelő felhasználás különbsége alapján határozzuk meg. Ez a szám a termékadók és támogatások egyenlegével együtt adja a GDP-t.

A kisvállalatokról szóló törvény szigorú definíciója megszüri a kisvállalkozásokat, ezért a kisvállalkozások részesedése a létrehozott bruttó hozzáadott értékből alacsonyabb. A létszám szerint kisvállalkozásnak tekinthető vállalkozások közül árbevételük, vagy mérlegfőösszegük nagysága miatt sokan közepes vagy nagyvállalatnak minősülnek, ezért teljesítményüket is a közepes és nagyvállalatoknál vesszük számba. Vagyis nem csak a legjelentősebbek teljesítménye tűnik el a szektorból, hanem ez a teljesítmény emellett még a nagyobb vállalkozások teljesítményét gazdagítja. Emiatt **a kisvállalkozások részesedése az összes hozzáadott értékből kisebbé, a közepes vállalatoké nagyobbá vált.**

**14. táblázat: A bruttó hozzáadott érték termelésének megoszlása vállalati létszám-kategóriánként (2003-2007, %)**

	2003	2004	2005	2006	2007
<b>0-1 fő</b>	5,5	5,1	6,1	9,4	9,4
<b>2-9 fő</b>	11,2	10,2	10,2	10,8	11,3
<b>10-49 fő</b>	16,0	17,0	16,2	15,6	15,9
<b>MKV összesen</b>	32,7	32,3	32,5	35,8	36,6
<b>50-249 fő</b>	18,7	18,7	18,3	17,6	19,0
<b>KKV összesen</b>	51,4	51,0	50,8	53,4	55,6
<b>250 fő fölött</b>	48,6	49,0	49,2	46,6	44,0
<b>Összesen</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

*Forrás: APEH, Az adóbevallások adatai alapján számolva, 2008*

Az 14. táblázat adatai szerint a mikro- és kisvállalkozások részesedése növekvő, a közepeseké stagnáló, a nagyvállalatoké csökkenő irányzatú. **A mikro- és kisvállalkozások állították elő 2007-ben a hozzáadott érték 37 százalékát, a közepesek kevesebb, mint ötödét, a nagyvállalatok 44 százalékát.**

2007-ben a versenyszféra bruttó hozzáadott értékének 46 százalékát az ipari, 36 százalékát a szolgáltató, 16 százalékát a kereskedelmi, 2 százalékát a mezőgazdasági ágazatok állították elő. A mikro- és kisvállalkozások együttesen a bruttó hozzáadott érték több mint harmadát állították elő 2007-ben. Vannak olyan ágazatok, amelyekben a kisvállalkozások hozzájárulása az ágazat teljesítményéhez túlnyomó: ilyen az oktatás, az egészségügyi és szociális ellátás. Ezekben az ágazatokban a közszolgáltatásokat főként kisvállalkozások egészítik ki üzleti szolgáltatásokkal. Meghaladja az 50 százalékot a mikro- és kisvállalkozások részesedése az ingatlanügyletek, gazdasági szolgáltatások, a kereskedelem, az építőipar ágazatokban is. Más

ágazatokban viszont teljesítményük kisebb, különösen az energetikában, a távközlésben, a vegyiparban, és a dohány feldolgozásban<sup>24</sup>.

### 2.3.9 Árbevétel és export

A 2003-2007 közötti időszakban a különböző nagyságú vállalkozások árbevételének részaránya nem változott jelentősen. Az arányokat hullámváz jellemzi, de ennek ellenére állandónak mondható. A mikro- és kisvállalkozások részesedésének aránya csökkenő, a nagyvállalatoké növekvő irányzatú. 2007-ben a nagyvállalatok az összes nettó árbevétel 38 százalékát, a középvállalatok 18, a mikro- és kisvállalkozások 45 százalékát realizálták. Reálértéken a mikro- és kisvállalkozások árbevétele 19, a közepes vállalkozásoké 26, a nagyvállalatoké 31 százalékkal növekedett 2002-2006 között.

A vállalkozások növekedési ütemét vizsgálva a következőt tapasztaljuk: 2007-ben a vállalkozások 54 százaléka zsugorodott (2006-ban 31 százalék), 46 százaléka növekedett. A már 2003-ban is működő, növekvő vállalkozások 20 százalékának növekedése nem érte el a 25, 27 százalékának növekedése meghaladta az 50 százalékot<sup>25</sup>.

A kettős könyvvitelű vállalkozások közel fele rendelkezik 10 millió forintnál kisebb árbevétellel, és több mint négyötöde 100 millió forintnál kisebbel. A vállalkozások 16 százalékának nagyobb az árbevétele 100 millió forintnál. A 15. táblázat az exportértékesítés megoszlását mutatja:

**15. táblázat: Az exportértékesítés megoszlása a kettős könyvvitelű vállalkozások körében létszám-kategóriánként (2003-2007)**

	2003	2004	2005	2006	2007
<b>0-1 fő</b>	2,1	5,5	5,9	5,5	6,2
<b>2-9 fő</b>	5,2	4,9	5,5	5,9	6,0
<b>10-49 fő</b>	14,6	11,8	10,3	9,6	10,1
<b>MKV összesen</b>	21,9	22,1	21,7	21,0	22,3
<b>50-249 fő</b>	13,7	13,9	13,5	14,4	14,8
<b>KKV összesen</b>	35,6	36,0	35,3	35,3	37,1
<b>250 főnél nagyobb</b>	64,4	64,0	64,7	64,7	62,9
<b>Összesen</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Forrás: KSH – Az adóbevallások adatai alapján számolva, 2008

Az **exportértékesítés** vonatkozásában (kis ingadozással állandó) a nagyvállalatok részesedése 2003 és 2007 között (63-65 százalék), a közepeseké 14-15 százalék, míg a mikro-

<sup>24</sup> KSH – Az adóbevallások adatai alapján számolva, 2008.

<sup>25</sup> KSH – Az adóbevallások adatai alapján számolva, 2008.

és kisvállalkozásoké 21-22 százalék. 2007-ben a **mikro- és kisvállalkozások az összes export 22, a közepesek 15 százalékát bonyolították.**

**Reálértéken** 2003-2007 között az **összes vállalkozás kivitele növekedett.** Az 50 főnél kevesebbet foglalkoztató kisvállalkozások exportja 2003-2007 között 2 083 milliárd forintról 3 157 milliárd forintra növekedett, ami igen jelentős, **50 százalékos emelkedés.** A nagyvállalatok nagyobb szerepet játszanak az exportértékesítésben, mint a kis- és közepesek.

### 2.3.10 Jövedelmezőség

A veszteséges egyéni és társas vállalkozások együttes száma csökkenő irányzatú. A veszteséges társas vállalkozások aránya 2003-ban 37, 2007-ben 27 százalék volt. Az egyéni vállalkozásoknál a csökkenő trend 2004 óta érvényesül. 2004-ben 35, 2007-ben 22 százalékuk volt veszteséges. Ennek oka az, hogy a 2007-ben érvényes, az egyéni vállalkozásokra vonatkozó adótörvény nyereség-minimumot írt elő. A veszteséges vállalkozások száma létszám-kategóriánként is csökkenő volt 2006-ig. 2007-ben a 10 főnél nagyobb vállalkozások körében kicsit – 1-2 százalékkal – nőtt a veszteségesek aránya.

A kettős könyvvitelű vállalkozások nyeresége reálértéken a 2004-es évet leszámítva növekedett. 2007-ben 3 067 milliárd forint nyereséget értek el, ami 16 százalékkal magasabb az előző évinél. 2007-ben a mikro vállalkozások jövedelmezősége csökkent, a nagyobbaké nőtt.

**16. táblázat: A kettős könyvvitelű vállalkozások adózás előtti nyeresége reálértéken (2003-2007)**

	2003	2004	2005	2006	2007
<b>0-1 fő</b>	65	190	196	323	311
<b>2-9 fő</b>	260	249	245	357	280
<b>10-49 fő</b>	350	448	358	357	561
<b>MKV összesen</b>	675	886	800	1 037	1 152
<b>50-249 fő</b>	322	297	302	343	468
<b>KKV összesen</b>	996	1 183	1 102	1 379	1 620
<b>250 főnél nagyobb</b>	1 231	996	1 307	1 269	1 447

Forrás: Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium, 2008.

Az egyéni vállalkozások eredményessége azonban tartósan rossz, negatív volt 2006-ig. Az egyéni vállalkozói szektor összességében veszteséges volt. A 2007. évi adótörvény-módosítás hatására ez a helyzet gyökeresen megváltozott. A szektor egészében 2007-ben 16 milliárd forint nyereséget mutatott ki külön-külön méretkategóriánként.

### 2.3.11 Termelékenység, hatékonyság

A 0-1 fős vállalkozások csoportját olykor meglepő **tőke-, teljesítmény-, és jövedelemadatok** jellemzik, mivel a hálózatban, cégcsoportban működő vállalkozások nem csak a saját erőforrásaikat használják.

A vállalkozások termelékenységének mutatója az **egy alkalmazottra jutó árbevétel**. A vállalkozások termelékenysége a kisebbektől a nagyobbak felé haladva nő. A mutató értéke 2007-ben a mikro- és kisvállalkozásoknál 17, illetve 20, a közepeseknél 23, a nagyvállalatoknál 28 millió forint volt. A termelékenység a nagyobb vállalkozásoknál nem csak nagyobb, de gyorsabban is nő. 2007-ben a mutató a 2 főnél nagyobb vállalkozásoknál csökkent.

Az **egy alkalmazottra jutó bruttó hozzáadott érték** mutató is a kisebb vállalkozásoktól a nagyobbak felé haladva nő. 2004-ben és 2007-ben is csökkent a mutató értéke. 2007-ben a mutató értéke a mikro- és kisvállalkozásoknál 3,3, a közepeseknél 4,2, a nagyvállalatoknál 6,5 millió forint volt. Az indexek szerint a vállalkozói szféra egészében a termelékenység 2003-2007 között 6 százalékkal nőtt, ezen belül a mikro- és kisvállalkozásoknál 1, a közepeseknél 12, a nagyoknál 15 százalékkal. A leírt összefüggéseket jól mutatja a 17. táblázat:

**17. táblázat: az egy alkalmazottra jutó bruttó hozzáadott érték alakulása létszám-kategóriánként 2003-as áron 2003-2007 között (1 000 Ft)**

	2003	2004	2005	2006	2007
<b>0-1 fő</b>	6 481	5 236	6 865	7 681	7 360
<b>2-9 fő</b>	2 739	2 273	2 307	2 575	2 545
<b>10-49 fő</b>	3 198	3 232	3 124	3 214	3 246
<b>MKV átlag</b>	3 245	2 984	3 062	3 277	3 294
<b>50-249 fő</b>	3 765	3 634	3 826	3 960	4 205
<b>KKV átlag</b>	3 422	3 198	3 305	3 497	3 582
<b>250 főnél nagyobb</b>	5 707	5 980	6 710	6 657	6 542
<b>Összesen</b>	5 707	5 980	6 710	6 657	6 542

Forrás: Nemzeti Gazdasági és Fejlesztési Minisztérium, 2008.

Az üzleti szférában évről évre nő a **tőkekoncentráció**, vagyis a nagyvállalatok a tőke egyre nagyobb részét birtokolják. A vállalkozások tőkeellátottságát az **egy alkalmazottra jutó saját tőke értéke** mutató jellemzi. Ez a mutató szintén a kisebb vállalkozásoktól a nagyobb vállalkozások felé haladva növekszik. Ez így is van a 2-9 főt foglalkoztató vállalkozásoktól kezdődően, de meglepő módon a mutató 0-1 fős mikro vállalkozások esetében a legnagyobb, nagyobb a nagyvállalatokénál is. A mutató kisebb ingadozásokkal ugyan, de növekszik.

Az **árbevétel-arányos nyereség** az összes vállalkozásnál 2003-2006 között 5 százalék körül alakult. 2007-ben 6,1 százalék volt. A mutató évről évre hullámzó mértékű minden létszám-kategóriában.

### 2.3.12 Támogatások és elvonások

Az adóterhelések rendkívül magas volta jelentős terhet ró a vállalkozásokra. A hazai vállalkozások már a gazdasági válságot megelőző időszakban is jelentős többletterheléssel, a versenytársaikhoz képest „nehezebb puttonnyal” indultak a projektek, pályázatok elnyeréséért folyó versenyben. Akár szlovák, akár más hazánkkal szomszédos országokat tekintjük, lényegesen magasabbak az **adóterhek** hazánkban a hazai mikro-, kis- és középvállalkozásokat tekintve.

Az **energiaárak** robbanása további problémát jelent a vállalatok mindennapi gazdálkodásában, napi működése során. Az **élelmiszerárak** növekedése tartós folyamat, azonban kitörési pont lehet a hazai gazdálkodók, termelők, és az ország gazdaságpolitikája szempontjából egyaránt. A **lakáspiaci hitelválság** az építőipari ágazat megtorpanását eredményezte.

A jövedelmek elvonásának és újraelosztásának a gazdasági szférán belüli szerepéhez a támogatások és az elvonások egyenlegét kell megvizsgálni, vagyis a vállalkozások különböző csoportjaitól elvont és visszajuttatott jövedelmek viszonyát. Az egyszeres és kettős könyvvitelt vezető vállalkozások összes társasági adójából a legtöbbet a nagyvállalatok fizették. A nagyvállalatok adóbefizetése csökkenő, a többi kategóriáé növekvő, nem csak arányaiban, hanem abszolút értékben is.

A **kedvezmények** első csoportja az adózás előtti eredményt csökkenti, mely adófizetési kötelezettség csökkenést jelent. Ilyen tétel a mikro-, kis és középvállalatok 2001-től kezdődően 10 millió forintot, 2002-től 30 millió forintot el nem érő beruházásainak összege. A kedvezmény mértéke maximálisan az adózás előtti eredményt csökkentő tétel adóvonzata. Ezt a kedvezményt az egyéni vállalkozások 1,2, a társas vállalkozások 5,6 százaléka vette igénybe 2007-ben<sup>26</sup>. Megfigyelhető, hogy mind a **befektetési adóalap-kedvezményt igénybe vevő vállalkozások száma, mind a befektetések összege is szigorúan csökkenő irányzatú.**

---

<sup>26</sup> Nemzeti Gazdasági és Fejlesztési Minisztérium, 2008.

**18. táblázat: a kisvállalkozói beruházási adóalap-kedvezményt igénybe vett vállalkozások száma és a befektetés összege (2003-2007)**

		2003	2004	2005	2006	2007
<b>Egyéni</b>	<b>száma</b>	11 236	8 352	6 461	4 559	4 306
<b>vállalkozások</b>	<b>összege</b>	20	12	10	9	10
<b>Társas</b>	<b>száma</b>	26 459	20 882	18 233	15 886	15 449
<b>vállalkozások</b>	<b>összege</b>	100	87	79	77	78

Forrás: APEH – Adóbevallások adatai alapján számolva, 2008.

Mind az egyéni, mind a társas vállalkozások töredéke vett igénybe valamilyen **adókedvezményt**. 2007-ben mindössze 4 306 egyéni és 6 278 társas vállalkozás. 2003-2007 között az adókedvezményt igénybe vevő vállalkozások száma jelentősen csökkent. Az adókedvezmények összegének eloszlása koncentrált. Döntő többségük a kettős könyvvitelű vállalkozásoknál jelentkezett. Létszámnagyság szerint a nagyvállalatok veszik igénybe az adókedvezmények zömét, 2007-ben 93 százalékát.

Az adókedvezmények tárgyalása után nem meglepő, hogy az elvonások relatíve a nagyobb vállalkozásoknál kisebbek, mint a kisebb vállalkozásoknál. **A vállalkozások adóterhelése a vállalkozások méretével fordítottan arányos**, vagyis a kisebb vállalkozásoktól a nagyobbak felé haladva csökken. A fizetendő és a számított adó hányadosa ezt jól szemlélteti.

**19. táblázat: A kettős könyvvitelt vezető vállalkozások átlagos adóterhelése (2003-2007)**

	2003	2004	2005	2006	2007
<b>0-1 fő</b>	99,2	99,2	99,1	99,1	98,1
<b>2-9 fő</b>	98,6	98,5	98,6	98,6	98,6
<b>10-49 fő</b>	97,7	97,9	97,7	97,7	97,6
<b>MKV átlag</b>	98,3	98,3	98,8	98,3	98,1
<b>50-249 fő</b>	95,0	97,4	97,5	92,9	94,3
<b>KKV átlag</b>	97,2	98,1	98,1	96,7	<b>96,9</b>
<b>250 főnél nagyobb</b>	46,8	65,3	42,2	42,4	<b>55,0</b>
<b>Átlag</b>	68,5	83,7	68,8	72,1	<b>78,2</b>

Adóterhelés=(fizetendő adó / számított adó)

Forrás: APEH adatai

A magyar vállalkozásokat sújtó magas adóterhekről az értekezés során még többször szó esik. A fenti táblázatban kiemelt számok hazánk **KKV-szektorára** vonatkozó **adóterhelésnél 96,9 %-ot** mutatnak, a hazai **nagyvállalatok** esetében azonban ez a mérték lényegesen alacsonyabb, **55,0 %**. **A két arányszám együttes értéke** (súlyozott átlaga) **78,2 %**. A KKV-szektor adóterhelése rendkívül magas a nagyvállalati szektorhoz viszonyítva.

Problémát és **hosszú távon nehezen ledolgozható versenyhátrányt** jelent, hogy a magyar vállalkozások jelentős része nem készült fel időben a negatív hatások elhárítására, és a minőségi vagy a környezetvédelmi követelmények terén is van lemaradásunk.

Az elvonások másik, a társasági adónál jelentősebb, volumenében sokkal nagyobb összetevője a **társadalombiztosítási járulék**, a társadalombiztosítási befizetések is egyenlőtlenül oszlanak meg a különböző nagyságú vállalkozások között. A nagyvállalatok mutatják ki az összes társadalombiztosítási befizetés legnagyobb arányát, 2007-ben 43 százalékát. A társadalombiztosítási befizetések harmada a mikro- és kisvállalkozásoktól, ötöde a közepes vállalkozásoktól származik. A befizetések arányai tulajdonképpen változatlanok 2003 óta. A társadalombiztosítási kiadások figyelembevétele a nagyvállalatok adóterhelésében megmutatkozó kedvezményezett helyzetét jelentősen mérsékli.

**20. táblázat: A kettős könyvvitelt vezető vállalkozások társadalombiztosítási járulékának megoszlása létszám-kategóriánként (2003-2007)**

	2003	2004	2005	2006	2007
<b>0-1 fő</b>	1,8	1,9	1,9	1,9	2,1
<b>2-9 fő</b>	10,4	11,1	11,3	11,9	12,5
<b>10-49 fő</b>	18,1	18,5	18,8	19,5	19,6
<b>MKV összesen</b>	30,3	31,4	31,9	33,2	34,2
<b>50-249 fő</b>	23,6	23,5	23,3	23,2	23,3
<b>KKV összesen</b>	54,0	54,9	55,1	56,4	57,5
<b>250 főnél nagyobb</b>	46,0	45,1	44,9	43,6	42,5
<b>Összesen</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

*Forrás: APEH adatai alapján számolva*

A 20. táblázat a fent tett megállapításokat tartalmazza a vállalkozások befizetései arányában.

**2.3.13 A vállalkozások finanszírozása**

A kis- és középvállalatok jelentős energiáját a piacon maradáson túl **követeléseik érvényesítése** köti le. Jóllehet, a vállalkozások igyekeznek olyan partnerekkel üzleti kapcsolatba kerülni, akik kellő szintű **likviditással** rendelkeznek, azonban rendkívül nehéz és időigényes a valóságot teljes mértékben tükröző információkhoz hozzájutni. Sőt megállapítható, hogy szinte lehetetlen. A vállalat stratégiáját illetve a versenyhelyzetben adandó válaszreakció hatékonyságát döntően befolyásolják a meglévő **tőkekorlátok**. Az esetek többségében a megfelelő mértékű, és a piaci versenyhelyzet által diktált növekedési és



fejlődési ütem tartásához szükséges **anyagi erőforrások** nem állnak rendelkezésre. A folyamatos, kellő szintű likviditás megőrzése kiemelkedő fontosságú a zökkenőmentes üzletmenethez. A vállalkozások méretétől függően a követelések összegei eltérő súlyt jelentenek a vállalat életében, annak üzletmenetében.

A **vállalkozások finanszírozása** alapvetően a vállalkozások tőkéjén, hitelein és jövedelmein alapul. A vállalkozások összes saját tőkéje 21 846 milliárd, átlagos saját tőkéje 81 millió forint volt 2007-ben. Szem előtt tartandó, hogy az átlagok félrevezetők, a vállalkozások több mint háromnegyede ugyanis nem éri el az átlagot. A vállalkozások 25 százalékának 246 ezer forintnál<sup>27</sup>, felének 3,1 millió forintnál, három negyedének 10,5 millió forintnál kisebb volt a saját tőkéje<sup>28</sup>.

A tőke 45 százaléka koncentrált a nagyvállalatoknál, 19 százaléka a közepes és összesen 36 százaléka a mikro- és kisvállalkozásoknál. Ezzel függ össze, hogy az ötven főnél kisebb vállalkozások saját tőkéje meglehetősen kicsi. A 0-1 fős vállalkozások felének tőkéje 1,5, a 2-9 fős vállalkozásoké 4 millió forint. A 10-49 fős vállalkozások mediánja 32 millió forint<sup>29</sup>.

A vállalkozások finanszírozásának a saját és a képződő, ún. spontán forrásokon (szállítók követelése, munkabérek, köztartozások) kívül fontos elemei a **hitelek és a kölcsönök**.

A PSZÁF statisztikái szerint a nem pénzügyi vállalkozások kereskedelmi banki hitelállománya 2007. év decemberében 6 566 milliárd forint volt. Ha ehhez még hozzászámítjuk az MFB<sup>30</sup> és az Eximbank<sup>31</sup> kis- és közepes vállalati 121 milliárdos hitelállományát, a szövetkezeti hitelintézetek szektornak nyújtott 250 milliárd Ft-ot kitevő állományát, akkor az állomány 6 937 milliárd Ft-ot tesz ki. 2007. december 31-én a vállalkozásoknak 7 126 milliárd forint kölcsön és hitelállománya volt, amiből 3 712 milliárd volt a rövid, 3 414 milliárd a hosszú lejáratú hitel és kölcsön. Jelentős a különbség az APEH és a PSZÁF adatai között, mintegy 189 milliárd forint. Valószínűleg ennyi hitelt vettek fel a vállalkozások közvetlenül külföldről, illetve ennyi kölcsönt nyújtottak a vállalkozások egymásnak, esetleg a tulajdonosok saját vállalkozásuknak tagi kölcsön címen.

---

<sup>27</sup> A saját tőke lehet negatív is.

<sup>28</sup> APEH adatai alapján, 2008.

<sup>29</sup> A medián és az átlag arányának összevetése alapján megállapíthatjuk, hogy a vállalkozások saját tőkéjének nagysága nagyon „szór” minden létszám-kategóriában, így a sokaság jobban jellemezhető kvartilisekkel, mint az átlaggal.

<sup>30</sup> MFB – Magyar Fejlesztési Bank

<sup>31</sup> Eximbank – Magyar Export-Import Bank Zrt.

Feltételezhetően a vállalkozásközi kölcsön-ügyletek nagyobb része kapcsolt vállalkozások között kötött.

A vállalkozások jelentős része hitel, illetve kölcsön nélkül gazdálkodik. Hosszú lejáratú hitellel az összes 0-1 fős vállalkozás 7,8 százaléka rendelkezik és az összes hosszú lejáratú hitelállomány 36,5 százalékát használták fel a legkisebb vállalkozások az APEH 2007. évi adatai alapján. Rövid lejáratú hitele a vállalkozások nagyobb hányadának van, mint hosszú lejáratú. Ám rövid lejáratú hitele is a vállalkozások mindössze 22 százalékának van, hosszú lejáratú hitele pedig 15,6 százalékuknak. A kisebb vállalkozások kisebb arányban rendelkeznek hitelállománnyal, mint a közepes és nagyvállalatok.

A KKV szektor **külső finanszírozását** tekintve a kis- és középvállalatok tisztán piaci alapon kihelyezett banki hitelállománya 2000-2008 között 904 milliárd forintról közel 3 730 milliárd forintra nőtt. 2008 végén már a kis- és középvállalati hitek a teljes vállalati hitelállomány több mint felét, 51 százalékát tették ki. Ebben a folyamatban a kereskedelmi bankok piaci hitelei játszották a főszerepet. A KKV-hitek magas arányában jelentős szerepet játszik az a tény, hogy a nagyvállalatok hitek egy jelentős részét külföldről, anyavállalatuktól vagy azon keresztül veszik fel. A szövetkezeti hitelintézetek mikro-, kis- és középvállalkozásoknak nyújtott hitelei a kereskedelmi bankokhoz képest kevésbé jelentősek, állományuk 2008 év végén 312,4 milliárd forintot tett ki, ahogy az a 21. táblázatban látható:

**21. táblázat: A KKV-szektor részvénytársasági hitelintézeti hitelállományának alakulása folyó áron 2000, 2002, 2004, 2006, 2007 és 2008 évben ( Mrd forint)**

Vállalkozások banki hitelállománya*	2000. dec. 31.	2002. dec. 31.	2004. dec. 31.	2006. dec. 31.	2007. dec. 31.	2008.** dec. 31.
<b>Mikro vállalkozások</b>	210,7	525,8	747,3	904,1	1 282,0	1 214,0
<b>Kisvállalkozások</b>	264,9	266,9	456,5	965,3	1 070,2	1 145,0
<b>Középvállalkozások</b>	428,5	609,6	1 021,6	1 268,7	1 297,3	1 371,5
<b>KKV összesen</b>	904,1	1 402,4	2 225,5	3 138,2	3 649,3	3 730,5
<b>Nagyvállalatok (becslés)</b>	2 171,4	1 926,6	2 453,9	2 777,1	3 000,8	3 528,9
<b>Nem pénzügyi vállalkozások összesen</b>	3 075,5	3 284,2	4 613,0	5 840,6	6 566,4	7 167,9
<b>Egyéni vállalkozások</b>	n.a.	44,8	66,4	74,6	83,9	91,5
<b>Vállalkozások összesen</b>	3 075,5	3 329,0	4 679,4	5 915,3	6 650,3	7 259,4

\*Kivéve az MFB, Eximbank, és Keler Rt. adatai.

\*\*2008 év. előzetes adatok

Forrás: PSZÁF

A finanszírozás egyik legfontosabb makroszintű mutatószáma a **pénzügyi közvetítés mélysége**. Hiteloldalon az látható, hogy a teljes vállalati hitelállomány ingadozása mellett a

kis- és középvállalkozások hitelállományának a GDP-hez viszonyított aránya 2002-t kivéve 2007-ig folyamatosan növekedett, 2008-ban valamelyest csökkent, melyet a 22. táblázat tükröz:

**22. táblázat: A hazai bankok által folyósított hitelállomány a GDP százalékában**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Vállalati hitelek összesen</b>	22,7	21,45	19,38	21,57	22,61	24,12	24,87	26,16	27,42
<b>Ebből KKV-k hitelei</b>	6,68	8,39	8,16	9,43	10,75	12,72	13,19	14,36	14,09

*Forrás: PSZÁF, MNB*

Az **MNB** egy **hitelzési felmérésében**<sup>32</sup> megállapította, hogy **2009 elején** a pénzügyi-gazdasági válság hatására a **vállalati hitelpiacon a hitelzési hajlandóság erőteljesen csökkent**, elsősorban a nagy- és közepes vállalatok finanszírozásában, valamint az üzleti célú hitelkezésben<sup>33</sup>. A kis- és mikro vállalati hitelkezésben a bankok elsősorban a támogatott hitelkonstrukciókban (MFB, EIB, EBRD<sup>34</sup>) kívánták fenntartani hitelzési aktivitásaikat. Erősödött a vállalati hitelek iránti kereslet, elsősorban a rövid lejáratú hitelek iránt, míg a beruházások visszaesése miatt a hosszú lejáratú hitelek iránti kereslet visszaesett. Problémát jelent, hogy az **építőipar** és a **mikro vállalati hitelek portfólióminősége kiemelkedően rossz**. A **BISZ Központi Hitelinformációs Zrt.** központi hitelinformációs rendszerének adatai szerint 2007 évhez képest a vállalalkozási fizetési késedelmek aránya közel 50 százalékra emelkedett, 2008 végére meghaladta a 3,5 százalékot, mely az elmúlt öt év legmagasabb értéke. Minden késedelmi intervallum emelkedést mutat. Különösen kedvezőtlen volt az új késedelmek (30-90 nap) növekedése. 2009 májusában a magyar pénzügyi szektorban a válság oly módon jelentkezett, hogy a források árfolyamváltozással korrigáltan kismértékben csökkenő szintje mellett a hitelkockázatot növelő mértékben árazták be, nőtt a tartalékképzés, szigorodtak a feltételek. A negatív gazdasági környezet pedig nehezíti a már késedelembe került cégek számára helyzetük javítását.

A **hitelgarancia** az egyik legalkalmasabb eszköz a kis- és középvállalatok hitelzésének előmozdítására. A hitelgarancia nyújtás területén a **Garantiqa Hitelgarancia Zrt.**<sup>35</sup>

<sup>32</sup> [http://www.mnb.hu/engine.aspx?page=mnbhu\\_hitelzesi\\_felmeres](http://www.mnb.hu/engine.aspx?page=mnbhu_hitelzesi_felmeres)

<sup>33</sup> 2003 óta féléves gyakorisággal végzi az MNB a vállalati szektort érintően a vállalati hitelpiac 86,8 %-át képviselő hét bank körében, [www.mnb.hu](http://www.mnb.hu)

<sup>34</sup> EIB – Európai Beruházási Bank, EBRD – Európai Újjáépítési és Fejlesztési Bank

<sup>35</sup> A Garantiqa Hitelgarancia Zrt-t 1992-ben a Magyar Állam, a Magyar Fejlesztési Bank, a legjelentősebb kereskedelmi bankok, takarékszövetkezetek és néhány vállalkozói érdekképviseleti szövetség alapította, hogy

szerepvállalása a legnagyobb. A KKV-k hiteleihez általa vállalt garanciák összértéke 2008-ban 10 százalékkal nőtt 2007-hez képest, meghaladta a 310 Mrd forintot. A garantált hitelek átlagos nagysága 13,3 millió forintot tett ki.

Szintén a KKV-k kereskedelmi banki hiteleihez kínál kedvezményes kezességvállalást az **ÚMFT Portfólió Garancia Program**<sup>36</sup>. A Portfóliógarancia Program keretében olyan garancia eszköz került bevezetésre, amely növeli a mikro-, kis- és középvállalatok hitelhez jutási esélyeit, és amely teljes egészében a közreműködő pénzügyi közvetítők kockázatkezelésére épül.

### **Széchenyi kártya**

A KA-VOSZ Pénzügyi Szolgáltatásokat Közvetítő Zrt.-t 2002. március 4-én hozta létre a **Magyar Kereskedelmi és Iparkamara (MKIK)**<sup>37</sup>, valamint a **Vállalkozók és Munkáltatók Országos Szövetsége (VOSZ)**<sup>38</sup>. Az említett szervezetek elhatározták, hogy tagjaik, és a programhoz csatlakozó többi érdekképviseleti szervezet tagjai számára kezdeményezik a hazai hitelintézeteknél egy olyan konstrukció megvalósítását, amelynek eredményeként a magyar mikro-, kis- és középvállalkozások egyszerűsített módon kedvezményes kamatozású hitelhez jutnak, amelyet bankkártyával is igénybe lehet venni. A konstrukciót Széchenyi Kártyának nevezték el. A Széchenyi kártya célja, hogy legalább egy éve működő kisvállalkozások, egyéni vállalkozók egyszerűsített eljárással szabad felhasználású, likviditási problémáikat kezelő hitelhez jussanak. A Kártya esetében a gyors forráshoz jutás jelenti a legnagyobb vonzerőt, valamint az, hogy a hitelhez jutáshoz nem szükséges saját erő felmutatása. 500 ezer és 25 millió forint közötti kártyák igényelhetők. A konstrukció mérsékli a kisvállalkozói szektor versenyhátrányát, érzékelhetően enyhíti a kisebb méretű vállalkozások likviditási kiszolgáltatottságát, segíti az előnytelen fizetési feltételek és körbetartozások kezelését.

---

készízető kezesség (garancia) vállalásával katalizátorként működjön közre a hazai kis- és középvállalatok valamint a munkavállalói rész tulajdonosi program megvalósítására létrejövő szervezetek hitelezése során. Az Európai Bizottság 2008. november 12-i határozata alapján a Garantiqa Zrt. az általánosanál nagyobb összegű támogatások (1,5 helyett 2,5 millió EUR összegű garanciák, 200 ezer EUR támogatást tartalom/3 év alatt) nyújtásával tudja segíteni a vállalkozások finanszírozáshoz jutását.

<sup>36</sup> ÚMFT Portfólió Garancia Program – Új Magyarország Fejlesztési Terv Portfólió Garancia Program (A Portfólió Garancia Program keret összege: 28,2 Mrd Forint, forráskezelője a Magyar Vállalkozásfinanszírozási Zrt.)

<sup>37</sup> A Magyar Kereskedelmi és Iparkamara szerepét, működésének ismertetését a III. számú melléklet tartalmazza

<sup>38</sup> A Vállalkozók és Munkáltatók Országos Szövetsége szerepét, működésének ismertetését a IV. számú melléklet tartalmazza

A Széchenyi Kártya, mint egy a kis- és középvállalkozói szektort támogató új banki termék elterjedése céljából, az állam előre rögzített, fokozatosan csökkenő mértékű támogatást vállalt a Kis- és Középvállalkozói Célelőirányzat terhére. A vállalkozói érdekképviseletek sikeres lobbizásának köszönhetően 2007 végével a Széchenyi Kártya kamattámogatása nem szűnt meg, a gazdasági és közlekedési tárca kezdeményezésére a kormány 2008. dec. 31-ig meghosszabbította a Széchenyi kártya konstrukciónak nyújtott támogatást. A program értelmében 2010. dec. 31-ig kibocsátott kártyák teljes kölcsönösszegére a Hitelgarancia Zrt. által vállalt éves garancia díjának 50 százalékgig terjedő támogatást biztosított.

#### **2.3.14 Kisvállalkozások piacai**

A vállalkozások általában nincsenek ott minden piacon, hanem egyeseken nyomatékosabb a jelenlétük, másokon kevésbé. Ezt jól jellemzi azok aránya, amelyek nem vesznek részt egy-egy piacon, másrészt azon vállalkozásoké, amelyek csak egy-egy piacon működnek. A vállalkozások nagy része, kb. 90 %-a nem exportál, közel 80 %-a nem értékesít közcélú szervezetnek, költségvetési vagy valamilyen hasonló intézménynek, 43 %-a nem vesz részt a vállalatközi értékesítési kapcsolatokban, és 30%-a nem értékesít a lakosságnak.

Ágazatok szerint **a lakossági piacon tevékenykedő vállalkozások súlya az átlagosnál nagyobb a kereskedelemben, vendéglátásban, és az oktatásban, a belföldi vállalkozások piacán működőké az ingatlanügyek, a feldolgozóipar és az építőipar ágazatokban, valamint a szállításban.** A lakossági piacokon kiemelkedően nagy arányban működnek egyéni vállalkozások, a vállalati piacokon viszont a társas vállalkozások dominálnak. A társas vállalkozások jogi formája is összefüggésben áll a piacokkal. Az egyszeres könyvvitelt vezető, jogi személyiség nélküli vállalkozások: közkereseti és betéti társaságok inkább a lakossági piacokon, a kettős könyvvitelt vezető jogi személyiségű társaságok: a kft-k és részvénytársaságok, szövetkezetek inkább a belföldi vállalkozások piacán működnek. A lakossági piacon működő vállalkozások mind létszám, mind árbevétel szerint kisebbek, mint a többi piacon tevékenykedők. A kisebb, többnyire egyéni vállalkozások a lakossági, a nagyobb, többnyire társas vállalkozások a belföldi vállalatközi piacon tevékenykednek.

#### **2.3.15 A kis- és középvállalkozások helyzete napjainkban**

Az értekezés empirikus kutatásokat bemutató és tárgyaló részében részletesen alátámasztom és visszaigazolom a következő megállapításokat, melyek **a hazai vállalkozások mindennapi működését** befolyásolják:

- Kezdetben pénzügyi-, majd politikai-, de napjainkban már súlyos gazdasági- és társadalmi válság hat mindennapi életükre
- Gyorsan változó gazdasági környezet, gyorsuló világ
- Szigorú szakmai és gazdaságossági követelményrendszer
- Állandóan változó piaci kihívások
- Folyamatos alkalmazkodási kényszer
- EU csatlakozásból adódó lehetőségek
- EU csatlakozásból adódó feladatok
- Egyre fokozódó, sőt agresszív verseny
- „Világok versenye”
- Tőke koncentráció
- „Angol nyelvű világ”
- Az információ hatalma
- Új technikák gyors térhódítása
- Internet + E business
- Globalizáció

A Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium 2008. évi felmérése, mely a gazdaság helyzetének és kilátásainak, valamint a vállalkozók rövidtávú lehetőségeinek elemzésével foglalkozott, átfogó képet ad gazdaságunk szereplőinek mozgásteréről, stratégiájáról.

Az **O/P mutató** néven ismert Optimizmus/Pesszimizmus mutató a következőképpen alakult: a kis- és középvállalatok helyzetértékelése minden tekintetben **romlott**: a gazdaság helyzetét, a gazdaság kilátásait illetően is. Többen vannak azok a válaszolók, akik szerint mind a gazdaság állapota rossz és kilátásai is romlóak, mind saját vállalkozásuk helyzete rossz és romló. Elmondhatjuk, hogy a vállalkozók saját helyzetüket és kilátásait jobbnak ítélik a gazdaságénál.

Az alkalmazott nélküli vállalkozásoktól a közepes vállalkozásokig haladva a nagyobb vállalkozások jobb, a javuló, kevésbé rossz, kevésbé romló válaszokat adtak, mint a kisebbek. Helyzetüket a nagyobbak jobbnak látják, a közeljövő kilátásait optimistábban ítélik meg, mint a kisebbek.

**Ágazatok** szerint vizsgálva a négy ágazat **sorrendje a legrosszabbal kezdve** a következő: **mezőgazdaság, építőipar, kereskedelem, szolgáltatás, ipar.**

A vállalkozások 55 százalékának a lakosság, 38 százalékának más belföldi vállalkozás, 5 százalékának közcélú szervezet és 2 százalékának a külföld a legfőbb piaca. A 0-9 fős mikro

vállalkozások jellemzően a lakosság, a nagyobb vállalkozások főként más belföldi vállalkozások részére értékesítik termékeiket. A lakossági piacokon működő vállalkozások kevésbé elégedettek helyzetükkel és kilátásaikkal.

Összességében elmondható, hogy a **vállalkozások versenytársaikkal szembeni versenyelőnyükként jellemzően leggyakrabban a jó vevői kapcsolatokat, a rugalmasságot, a jó minőséget és az alacsonyabb árat emelték ki, a nagyobb választékot és a korszerűbb technológiát csak ezeket követően említették.** Ezek inkább személyes, mint technikai, inkább szubjektív, mint objektív elemek.

A 23. táblázat adatai szerint a vállalkozások **növekedését akadályozó tényezők** vállalkozói megítélésének sorrendjében, a tényezők intenzitásában nem történt változás 2008-ban 2007-hez képest. Továbbra is a **magas közterhek teljesítését és a szabályozás kiszámíthatatlanságát** tekintik a hazai kis- és középvállalkozók a vállalkozásuk növekedését leginkább akadályozó tényezőnek. Az 1999-ben a második helyre előlépett erős verseny 2007-ben ismét a gazdasági szabályozás kiszámíthatatlansága mögé, a harmadik helyre szorult. A tőke- és hitelfinanszírozási, valamint a likviditási akadályok a tényezők középmezőnyében foglalnak helyet.

**23. táblázat: A vállalkozások növekedését akadályozó tényezők és fontossági mutatói (%)**

Növekedést akadályozó tényezők	1997	1998	1999	2003	2005	2007	2008
<b>Magas adó- és társadalombiztosítási terhek</b>	84	78	73	74	72	77	76
<b>Gazdasági szabályozás kiszámíthatatlansága</b>	62	58	53	58	55	63	63
<b>Erős verseny</b>	53	57	61	61	61	56	57
<b>Nincs elég megrendelés</b>	48	45	52	45	48	45	48
<b>Tisztességtelen verseny</b>	46	44	44	47	48	45	45
<b>A vevők fizetési késedelmiei</b>	30	31	30	32	34	35	33
<b>Tőkehiány</b>	40	37	37	34	32	31	33
<b>Egyéb akadályozó tényezők</b>	19	20	17	16	13	19	16
<b>Beszerezési nehézségek</b>	14	16	16	17	16	13	16
<b>Meglevő kapacitásainak korszerűtlensége, elavultsága</b>	17	19	17	17	13	12	12
<b>Hitelhiány</b>	27	26	26	20	15	12	16
<b>Munkaerőhiány</b>	9	9	9	12	8	9	9

*Forrás: NFGM felmérés, 2008.*

A változások tükrözik a **gazdaságpolitikában**, illetve a **gazdasági feltételekben** bekövetkezett **változásokat**. Magyarországon 1992 és 2001 között egy kisebb megtorpanástól eltekintve folyamatosan csökkent az újraelosztási ráta, és hasonló tendenciát mutatott a jövedelemcentralizáció alakulása is. Ezt a trendet láthatóan visszajelezte a vállalkozók

értékelése 1997 és 1999 közötti időszakban. Eközben az erős verseny intenzíven növekedett, mely szerint a vállalkozások egyre nagyobb mértékben érezték a piaci versenyből adódó kényszereket és motivációt, és ha lassan is, de csökkent a kormányzati politika zavaró hatása. Ebben a folyamatban a 2003-as adatok egyértelmű megtorpanást jeleznek, ami 2007-re különösen felerősödött. A vállalkozások fejlesztéseiket, beruházásaikat elsősorban visszaforgatott nyereségükből, másodsorban bankhitelből, harmadsorban családjuk megtakarításaiból fedezték. E tekintetben jelentős különbség van a különböző méretű vállalkozások között, mert a legkisebbek kivételével második helyen a bankhitel szerepel. A 2008-as felmérés újdonsága, hogy az 1-9 fős mikro vállalkozások is inkább bankhitelből ruháznak be. A vállalkozói hitelt felvett vállalkozások aránya nőtt, de a legkisebb vállalkozások hitelfelvételi kérelmét a bankok gyakran elutasítják, helyette a személyi hitel lehetőségét kínálták fel nekik, melyet a vállalkozók közel egynegyede igénybe vett vállalkozása működtetése, bővítése érdekében.

Vannak **válságos helyzetű vállalkozások**, melyeket a csökkenő árbevételű és csökkenő kapacitáskihasználtságú, romló eredményességű és likviditású vállalkozásokként azonosítanak. Arányuk 2008-ban 3 százalék volt.

A vállalkozások negyede (24 %) nem hallott **pályázati lehetőségekről**. A vállalkozások 63 százaléka hallott róluk, azonban nem tervezi, hogy pályázik, míg a vállalkozásoknak mindössze 13 százaléka tervezi is, hogy részt vesz valamilyen pályázaton. A pályázni tervező vállalkozások aránya méretükkel monoton nő.

A **vállalkozásfejlesztési szervezetek** változatlanul nem játszanak kitüntetett szerepet a kis- és közepes vállalkozások életében. **Üzleti tanácsért** a vállalkozások családjukhoz, üzleti partnereikhez, szakmai szövetségekhez, bankokhoz előbb fordulnak, mint vállalkozásfejlesztési szervezetekhez. A vállalkozások mindössze 6 százaléka fordult ez utóbbiakhoz és érdemleges segítséget csak mintegy 61 százalékuk kapott.

A vállalkozások többsége nem érzi szükségét annak, hogy szervezett formában üzleti, **vállalkozási ismereteket** tanuljon. A felmérések szerint a vállalkozások kb. **25 százalék**a érzi szükségét a vállalkozói képzésnek. A többség saját vállalkozása gyakorlatából szerezte vállalkozói ismereteit.

Összességében arra következtethetünk, hogy a **mikro-, kis- és középvállalkozások helyzete tovább differenciálódik**, a különbségek nőnek a vállalkozások különböző csoportjai között.



## 2.4 Kis- és középvállalati stratégia

### 2.4.1 Stratégiai gondolkodás, célkitűzés

Lényeges, hogy már vállalat alapításakor rendelkezünk alapvető információkkal, elképzelésekkel, paraméterekkel, melyek a vállalkozás elindításakor meghatározó szerepet töltenek be. Fontos tudni, hogy hány fő szükséges a kívánt profitszint eléréséhez, mekkora bérköltséggel kell számolnunk, a megtérülési idők hogyan alakulnak. Legalább rövid- és középtávú tervezés szükséges. Problémát jelent, hogy a legtöbb vállalkozás nem rendelkezik stratégiai tervvel, nincsenek világos és egyértelmű vezérelvek, célkitűzések, melyek a vállalati működés kiszámíthatóságát és hatékonyságát jelentik.

Nehéz megfogalmazni egy napjaink KKV szektorára általános érvényű, mégis tömören a lényegét magában foglaló **vállalati filozófiát**. A szakirodalom pontos idézése és definíciók értelmezése helyett kísérletet teszek egy a definíciókat magában foglaló, a szakirodalmi ismereteimet, kutatási tapasztalataimat ötvöző vállalati filozófia megfogalmazására. A filozófia egy dinamikus, átgondolt vállalatvezetéssel rendelkező, a mai piaci viszonyoknak megfelelő állandó megújulást követelő versenykörnyezetben működő, piaci pozícióit megtartani, sőt erősíteni kívánó vállalkozás küldetését foglalja magában:

*„Tulajdonosi szemlélettel, tőkeerősen, innovatívan, rugalmas alkalmazkodással versenylőnyre építve, hatékonyság növelését kitűzve fejlődni.”*

A vállalat legfontosabb elvének a fejlődést tekinti, mivel a hosszú távú fennmaradás egyetlen módja a vállalkozás jövőjének tudatos, aktív és intenzív alakítása. A **fejlődés** azonban nem minden áron való növekedést jelent, hanem alapvetően vállalkozói alapon való egyre aktívabb illeszkedést a környezetéhez. Ez kizárólag akkor valósulhat meg, ha a tulajdonosokon kívül a vállalat vezetői, középvezetői, és a szervezeti struktúrában alacsonyabb szinten elhelyezkedő munkatársai, alkalmazottai is mind jobban magukévá teszik a tulajdonosi szemléleten alapuló gazdálkodói magatartást, az eredményes gazdálkodásra, és egy tőkeerős vállalat felépítésére törekednek. Rendkívül lényeges, hogy a vállalati struktúra különböző szintjein az elvárható lehetséges legnagyobb mértékben azonosulni tudjanak a vezető és a nem vezető beosztásban lévők is egyaránt a vállalat központi célkitűzésével.

Vigyázni kell arra is, hogy ne legyen túl sok vezérelv, és azok is konkrétak legyenek, melyeket a vállalati tevékenység középpontjába állítunk a filozófia érdekében.

A **vállalati stratégia** a vállalati működés vezérfonala, mely magában foglalja a vállalati célokat és elérésük lehetséges módjait fogalmazza meg. A stratégiai üzleti egységeknek és a tevékenységi funkciók szerinti részstratégiáknak kiemelt szerepük van a vállalat működésében, illetve a vállalati stratégia kialakításában.

A **stratégiai vállalatvezetés** célja az, hogy hosszú távon is biztosítsa a vállalat létét jövőbeli potenciális sikerek és tartós versenyelőnyök kialakítása, valamint az erre alkalmas szervezeti feltételek megteremtése révén. Azaz igyekszik előre meglátni a jövőbeli fenyegetéseket és esélyeket, és mindezek elhárítására, illetve megragadására alternatív megoldásokat keres.

„A stratégia ezen az értelmezési síkon nem más, mint „szisztematikus vállalkozói döntéshozatali folyamat, a döntések jövőbeli hatásainak folyamatos vizsgálatával, a döntések megvalósításának szisztematikus szervezésével és a döntések tényleges hatásainak a tervezett hatásokkal való szisztematikus összevetése.”<sup>39</sup>

Minden vállalat küldetésének hatékony végrehajtásához elengedhetetlen fontosságú, hogy tartós versenyelőnyre tudjon szert tenni, arra koncentrálni, hogy mit tud másoknál jobban végrehajtani. Egyre nagyobb számban készítenek a vállalkozások *SWOT-analízist*, mely meghatározó hatékony működésük szempontjából. A SWOT-analízis valós képet ad adott vállalkozás működési környezetéről, és a vállalkozás gazdálkodását alakító legfontosabb piaci- és vállalati jellemzőket írja le. A SWOT-analízist később részletesen tárgyalom.

#### **2.4.2 Iparági környezet és versenystratégia kapcsolata**

Az alkalmazott vállalati stratégia típusát számos tényező határozza meg. Lényeges szempont, hogy mely iparágban működik a vállalkozás, ott milyen a piaci részesedése, milyen a piaci pozíciója, az adott iparágban milyen piaci viszonyok jellemzőek, stb. A kis- és középvállalatokat már sok szempont szerint csoportosítottuk, most azonban az eddigiektől eltérő módon csoportosítanám a kis- és középvállalatokat.

---

<sup>39</sup> P.F.Drucker (1992) *Managing for the future: The 1990s and beyond*. Dutton (etc.): TT, 1992.

Lényegesnek tartom a kis- és középvállalatok három alaptípusát megkülönböztetni:

- *Nagytól függő kicsi*  
A hazai beszállító cég megtalálta domináns hazai vagy külföldi vevőjét.
- *Külföldi cég helyi kis- és közepes vállalata*  
A hazai, illetve exportpiaci lehetőségek miatt jött hazánkba.
- *Független, magyar tulajdonú, piaci rést megtalált, kutatói, fejlesztői tudásra építő vállalat*

### **A versenyképesség növelésének lehetőségei**

1. Megállapítható, hogy a vállalkozások többsége versenyképességének javítása érdekében a piacon tapasztalható egyre fokozódó verseny következtében bizonyos fajta *innovációs törekvésekkel*, folyamatokkal és intézkedésekkel igyekszik reagálni. Általában valamilyen termék-, vagy technológiai innováció keretében például olyan kiegészítő- és többletszolgáltatások nyújtása a cél, amely a versenytársak szolgáltatásai között nem szerepel. Az újításokhoz szükséges ötletet különböző forrásokból szerzik be a szervezetek. Ide tartoznak a vevőktől kapott információk és igények, szakmai rendezvények, piackutatás, a versenytársak piaci magatartásának folyamatos figyelemmel kísérése és nem utolsósorban a nemzetközi szakirodalom tanulmányozása, bár ez utóbbira ritkán találunk példát.
2. A nyújtott szolgáltatások körének bővítésén túl lényeges azok színvonalának emelése is, melyhez szorosan kapcsolódik a termékek minőségének javítása.
3. A versenyképesség javítható a munkaerő szakmai felkészültségének és ismereteinek bővítésével is, valamint a megfelelően kialakított érdekeltségi rendszer alkalmazásával egyaránt.
4. A piaci gyakorlat bizonyítja, hogy meghatározó szerepet tölt be a vállalati versenyképesség alakulásában a vállalat által alkalmazott árpolitika. Az árpolitika ésszerű és a piaci viszonyok alapján optimálisnak mondható kialakítása a vállalatok piaci pozíciójának erősödését eredményezi.
5. A költségracionalizálás kiemelt szerepet tölt be a vállalat működésének mindennapjaiban.

## A versenyképesség javítását korlátozó tényezők

Magyarország korábbi évtizedek örökségéből adódó lemaradását a magyar gazdaság számos szektorában még nem sikerült felszámolni.

Számos felmérés mutatja: a magyar vállalkozások álma, hogy minél nagyobbak legyenek, piaci részesedésük minél jelentősebb legyen. A vállalatok életében a versenyképesség javítása egy véget nem érő folyamat, hiszen mindig lehet találni olyan területeket, ahol lehetőség nyílik fejlesztésre. Egy vállalat versenyképessége sok tényezőn múlik.

Jóllehet, a tapasztalatok egyre több *szövetségeseit kereső* vállalatról adnak hírt, a **magyar vállalatok** (a többség) még mindig **nem szentelnek kellő figyelmet** szövetségeseiknek, kiemelten vevőiknek sem.

**A kis- és középvállalkozói szféra legfontosabb vevői a náluk nagyobb termelő cégek.** A lakossági, kiskereskedelmi vagy export értékesítés arányai alacsonyak. Vannak olyan szerencsés kisvállalkozások, melyeknek sikerült 2-4 multinacionális céggel kapcsolatokat kiépíteni, és az árbevételük 90 %-a stabilan tőlük származik. Mások, főleg a szolgáltató iparágakban csak a saját eladási hálózatukon keresztül értékesítenek. A vállalatok számára elsődleges cél a beszállítások növelése. Ezen lehetőségek pl. a gépiparban kiszélesedni látszanak. A kicsik a piacokon **komparatív előnyöket** élveznek, hiszen megismerhetik vevőik egyedi igényeit. A hazai kis- és középvállalatok nagy részének belső problémái miatt azonban kihasználatlanok maradnak ezen lehetőségek.

Alapvető fontosságú a **kis- és középvállalati szerepvállalás bővülése a nemzetközi kereskedelemben.** Egyre több vállalat rendelkezik közvetlen külföldi üzleti partnerekkel, illetve bizonyos területeken bér munkát alkalmaz.

A kisvállalatok piaci célkitűzései csak a **versenyképesség javítása** esetén megvalósíthatók meg.

**A marketingfunkciók javítása** fokozott figyelmet érdemel. A nyomott árak, az értékesítési csatornák alacsony hatékonysága, valamint a marketing tevékenység alacsony színvonala a műszaki nehézségeknél is szélesebb körben jelent gondot vállalatunk körében. Nem kevés vállalatunk még a hazai piacon sem tud az import-versenyben a siker reményével helytállni, a versenytársakkal szembeszállni.

A vállalkozások versenyképessége erőteljesen függ a vállalkozás által kialakított **pénzügyi stratégiától.** Pénzügyi irányelvekkel, stratégiával minden vállalkozásnak rendelkeznie kell,

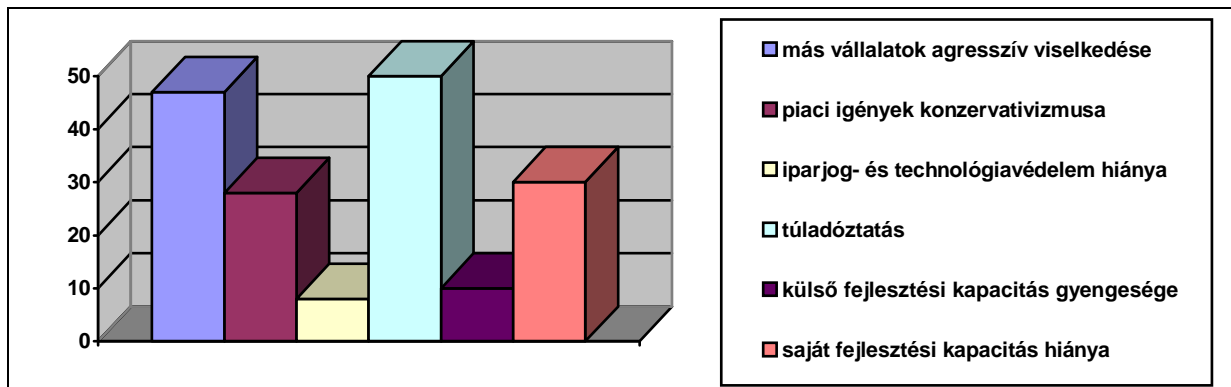
vállalatmérettől függetlenül. A pénzügyi stratégiát részletesen tárgyalásra kerül a 2.4.3.2. fejezetben, ezért a mindössze néhány gondolatot említenék jelen bekezdésben. A kis- és közepes vállalatok növekedésének általános problémája a nagyvállalatokhoz mérten jelentősen kedvezőtlenebb forrás-ellátottságuk. A fejlesztések jelentős gátját a **tőkehiány** adja. A pénzintézetek kihelyezési politikája nem javít a helyzeten, mivel csak nehezen és drágán jutnak a vállalatok hitelhez. A **tőkéhez jutás esélyeit** tanulmányozva is jelentős különbségek fedezhetők fel (túladoztatás, tisztességtelen verseny). A vállalatok likviditási helyzetét tovább rontja, hogy számos partnervállalat, vevő rendszeresen késedelmesen teljesíti fizetési kötelezettségeit, mely bizonyos szintű **körbetartozást** eredményez, és természetesen többletköltségeket is jelent a hitelező szerepét betöltő vállalat számára.

A kutatás során vizsgált vállalatok közül néhány korábban beszállítói kapcsolatban állt multinacionális áruházlánccal, azonban fel kellett ismerniük, hogy a polcpénz rendszerű és egyéb más, a vállalkozások helyzetét ellehetetlenítő beszállítói szerepkör számukra nem a nyereségesen, és zökkenőmentesen működő üzleti kapcsolatok közé sorolható. A vállalatóriások olyan hosszú fizetési határidőt szabnak meg, amelyet a vállalkozások nem tudnak finanszírozni. A beszállító vállalatok kivétel nélkül kiszolgáltatott helyzetbe kerülnek. A túlzott függőség a fennmaradásukat sodorja veszélybe, mivel veszteségesen, nagy áldozatok és jelentős erőfeszítések árán tudnak csak esélyesek maradni. Nem szabad a hazai KKV szektornak kizárólag ilyen jellegű értékesítési csatornákra és stratégiára építeni.

A kis- és középvállalatok jelentős hányada nem tud komolyabb exportot felmutatni. Mivel Magyarország gazdasága nyitott gazdaság, már az EU csatlakozáskor is nyugtalanító volt, hogy **alig működött néhány valóban export-orientált vállalkozás** hazánkban. Vállalataink, miután megvalósítják bizonytalan alapokra épített innovációs törekvéseiket, szembesülnek a nagy európai piac valós követelményeivel. A magyar vállalatok többségénél szinte alig végeznek rendszeres piackutatást, nem vizsgálják a termékek és technológiák élettartamát, eredmények visszacsatolására pedig amúgy sem szánnak időt. A vállalatok exportpiacainak bővítését bizonyos esetekben továbbra is adminisztratív korlátok és az exportszubszenciók eltörlése nehezítik. **Néhány vállalat szerint versenyképességük növelése lehetetlen.** E mindenbe belenyugvó álláspont az innovációra is negatív hatással van.

Az **EU csatlakozás rávilágított a versenyképességi gondokra** és sok céget szembesített és szembesít a csőd veszélyével is. Az okokra az innováció gondjaival kapcsolatos kutatási

eredményeink világítottak rá már 2002-ben. A következő ábra a vállalkozások legfőbb, versenyképességével összefüggő akadályokat mutatja.

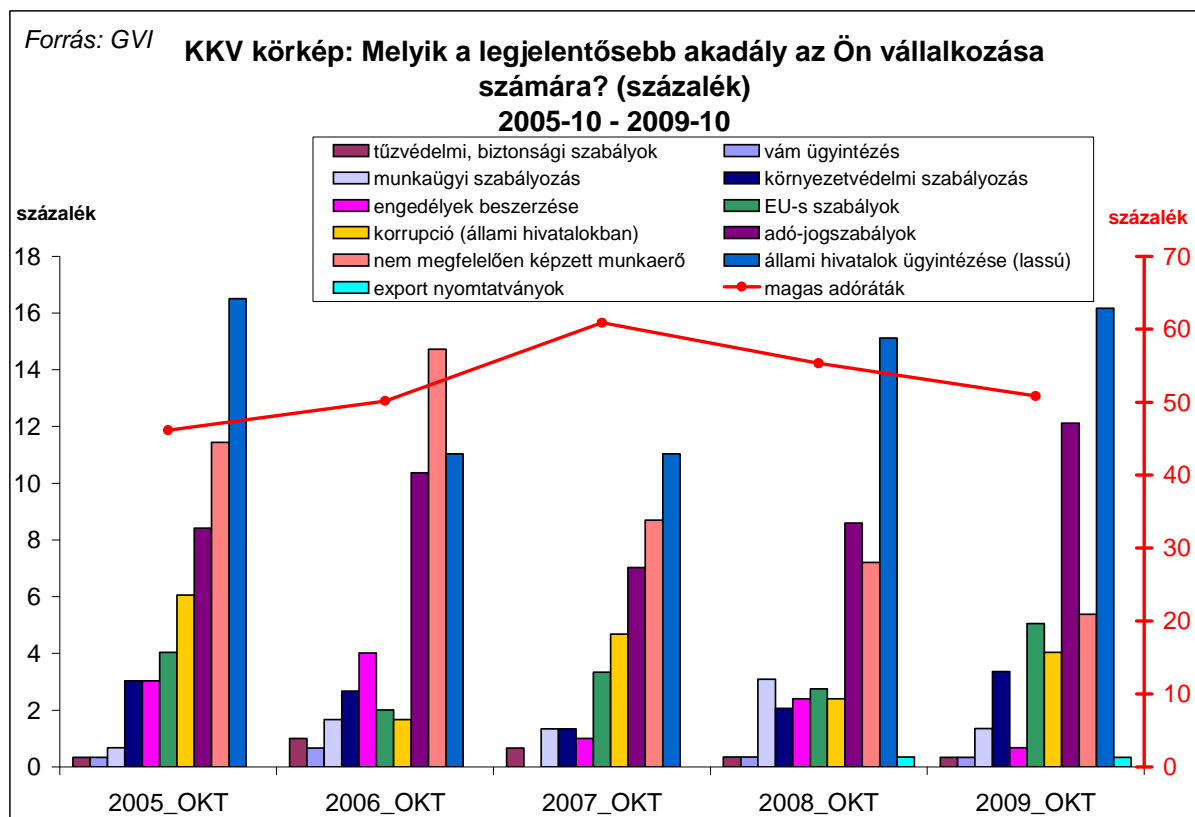


*Forrás: Magyar Innovációs Szövetség, 2002*

**3. ábra. A kis- és középvállalatok versenyképességének növelését akadályozó tényezők (%) (kereskedelem)**

Különösen a **kisebb vállalatok** voltak elégedetlenek az innovációk gazdasági környezetével. A középvállalatok számára gondot jelentett a saját fejlesztési kapacitások gyengesége. Már 2002-ben megfogalmazódott a kis- és középvállalatok egységes kormányzati fejlesztési tervének kidolgozása iránti elvárás. A szellemi termékek védelme (márkák, stb.) az innováció ösztönzésének legfontosabb eszköze lehetne. A magyar kis- és középvállalatok kb. 80%-ánál nincs a kutatás-fejlesztéssel főállásban foglalkozó alkalmazott, és mindössze 5-6%-uknál van 6 vagy annál több kutató-fejlesztő. A vállalkozások többsége az innováció értelmezését illetően is bizonytalan.

Elengedhetetlen, hogy a rendelkezésünkre álló legfrissebb adatokat is felhasználjuk a további, valóságot lehető legmagasabb mértékben tükröző kutatáshoz. A GVI egyik legutóbbi (2009. októberi) felméréséből indultam ki. A 4. ábra mutatja a vállalkozások számára legnagyobb mértékben jelentkező problémák arányát:



4. ábra: A vállalkozások által legjelentősebbnek érzékelt akadályok megoszlása<sup>40</sup>

## Értékesítés

Megállapítható, hogy a vállalatok árbevételük maximalizálása mellett nem fordítanak elég figyelmet a szövetségeseikre, és kiemelten vevőikre sem. A vállalatok értékesítési bevételük növelésére és beszállítói pozíciók megszerzésére, valamint a már meglévő beszállító pozíciók erősítésére törekednek. A vállalkozások többsége jó vevőkre talál a többi kis- és középvállalat körében is. Néhány kisvállalatnak sikerült 2-4 multinacionális vállalattal kapcsolatot kialakítani, és árbevételük 90%-a stabilan tőlük származik, ez azonban jelentős veszélyt hordoz magában. Mások saját eladási hálózatukon keresztül értékesítenek. Rendkívül kedvező lenne a kis- és középvállalatok szerepvállalásának bővülése a nemzetközi kereskedelemben. Az **országhatárokon átnyúló kereskedelmi kapcsolatok** kialakítása elengedhetetlen fontosságú a jelenlegi versenykörnyezetben. A globalizáció folyamata minden vállalkozást érint mérettől és nemzeti hovatartozástól függetlenül.

<sup>40</sup> Az ábra bal oldali tengelye az oszlopdiagramokra vonatkozik, a jobb oldali tengely pedig a vonal diagrammal jelölt magas adórátákra

### 2.4.3 A kis- és középvállalatok funkcionális stratégiái

#### **Humánstratégia, mint versenyképességet javító tényező**

A hazai kis- és középvállalatok hatékony működésének és hosszú távú fennmaradásának elengedhetetlen feltétele, hogy rendelkezzenek megfelelő, jól átgondolt **humánstratégiával**, mely megvalósításához nélkülözhetetlenek a szükséges **strukturális változások, újszerű gondolkodásmód**. Nemcsak a költséghatékonyság és a technológiai orientáció az elérendő cél. A vállalati összeolvadások, a szervezeti struktúra átalakulása hangsúlyozza a vállalati stratégia és a vállalati kultúra kiemelkedő szerepét. A hazai kis- és középvállalatok versenyképességét a megváltozott piaci viszonyok és kihívások következtében nagy arányban befolyásolja az **emberi tényező**, mivel nem valósulhatnak meg a vállalat teljesítménycéljai jól képzett és egyben kellően motivált munkaerő nélkül.

A **humán erőforrás stratégia** a vállalat egyik legmeghatározóbb stratégiájává vált, így a vállalat versenyképességének a humánstratégia meghatározó és egyben nélkülözhetetlen összetevője lett. Hazánkban ezen funkcionális stratégia jelentőségét azonban még sok vállalat nem ismerte fel. A legtöbb kis- és középvállalat azt az elvet követi, mely szerint a siker kulcstényezője elsősorban a költséghatékonyság, kapacitáskihasználás, valamint az elfogadható, esetleg akár kiváló pénzügyi mutatók. A hosszú távú és stratégiai szemléletű gondolkodás hiányzik a legtöbb kis- és középvállalati szektorban működő vállalkozás vezetőjének elvei közül. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a legtöbb vállalat még a **HR** kifejezéssel kapcsolatban sem alkot egységes képet a kifejezés értelmezését illetően. Számos vállalkozásnál nincs a szakterületnek önálló képviselője. A hazai kis- és középvállalatok többsége nem rendelkezik a működésük során megfelelően alkalmazható és jól átgondolt humánstratégiával.

#### **Mit jelent az emberi erőforrás menedzsment?**

A kis- és középvállalati körben - mint a nagyvállalatok körében is - jelentkeznek operatív és stratégiai jellegű feladatok egyszerűen abból a tényből fakadóan, hogy embereket, munkavállalókat alkalmaznak. E tevékenységeket nevezzük összefoglaló néven **Emberi Erőforrás Menedzsmentnek** (EEM vagy HR).



Az EEM elsősorban gyakorlati orientáltságú tevékenységi kör, amit már a legáltalánosabban elterjedt meghatározása is jól mutat:

**„Az emberek hatékony vezetésére vonatkozó tudás lefordítása vezetési elvekre és működési gyakorlatra.”<sup>41</sup>**

Az emberi erőforrás menedzsment modern kifejezés, jóllehet mindig is **nélkülözhetetlen része** volt a szervezetek működtetésének.

Súlyos probléma, hogy a vállalkozások többségénél **nincs hosszú távú**, sőt sok esetben még **középtávú stratégiai gondolkodás** sem. Jóllehet, a vizsgált vállalati körbe legalább 10-15 éves múlttal rendelkező vállalatok tartoznak, a **tulajdonos egy személyben vezető, középvezető, illetve alkalmazotti feladatokat ellátó személy**. Ez a megállapítás azon vállalatok esetében is fennáll, amelyek 50 fő körüli létszámmal működnek. Kiemelendő, hogy **hatékony kontrolling rendszer** már egyre több vállalkozásnál működik. A HR mutatószámok hozzájárulnak a teljes körű kontrolling folyamatok eredményes megvalósításához. A tulajdonosi feladatok azonban a tapasztalatok alapján a legtöbb esetben nem választódnak el tisztán a nem tulajdonosi feladatoktól. A nagyvállalatok külön modulként kezelik a humán erőforrás gazdálkodás területét, külön vezetője és munkatársai vannak e területnek.

A **kockázatminimalizálás** nagyon lényeges, az egyes üzleti és stratégiai partnerektől, termékektől való függőség elkerülését mindig szem előtt kell tartani. A jól megfogalmazott, átgondolt, működőképes vállalati stratégia nélkülözhetetlen összetevője az emberi erőforrás stratégia. Az emberi erőforrással való gazdálkodás hatékonyá tétele és megfelelő szintű integrálása a vállalati stratégiába hosszú távon nagyban hozzájárul a vállalati versenyképesség növeléséhez. Az emberi tényező kulcsszerepet tölt be a vállalatok működésében.

A kis- és középvállalatok tulajdonosainak, valamint ügyvezetőik fejében tudatosulnia kell annak, hogy az **emberi erőforrás stratégia/humánstratégia** meghatározó és egyben nélkülözhetetlen összetevője a vállalat versenyképességének. Már vállalatalapításkor a vállalkozás menetéhez közvetlenül kapcsolódó adatokkal kell rendelkezni, melyek nélkül a vállalkozás nem képes szakszerűen kezelni az emberi erőforrás felhasználásának kérdéskörét. Tudni kell azt, hogy hány fő szükséges a kívánt profitszint eléréséhez, mekkora nagyságrendű

---

<sup>41</sup> Beer-Spector-Lawrence-Mills-Watson (1984): Managing Human Assets, The Free Press, New York

béreköltség fér bele a költségvetésbe. Át kell gondolni, hogy a feladatok által igényelt szaktudás függvényében mely eszközökkel kívánja toborozni az embereket, milyen előrelépési lehetőségeket nyújt a vállalat, illetve milyen módon kívánja honorálni a magasabb mennyiségű vagy minőségű teljesítményt. Fontos, hogy **elsődleges motiváló tényező ne csak a jó fizetés** legyen, mert ez csak maradásra és nem jobb teljesítményre ösztönzi a munkatársakat.

Az öt legfontosabb pillér:

1. Vállalati kultúra (vállalati hagyományok, értékek megteremtése)
2. Javadalmazás, juttatás
3. Személyzeti képzések, tréningek (új belépők beilleszkedése, meglévő munkatársak továbbképzése)
4. Teljesítmény menedzsment (érdekérvényesítés munkáltatói és munkavállalói oldalról)
5. Karrier-menedzsment

A humánstratégia kialakításával kapcsolatos irányelvek és stratégiai döntések a III. számú mellékletben találhatóak.

Kutatásaim alapján – melyeket a későbbiekben részletezek - megállapítható, hogy az **építőipari ágazatban** növekvő mértékben koncentrálnak a magasabb **minőség** elérésére a vállalkozások, azonban még mindig problémát jelent, hogy a különböző projektek, beruházások elnyerése és kivitelezése terén döntő befolyással bír az alacsony ár. Alacsony árért viszont nem várható legtöbbször kifogástalan minőség, és hosszabb távra szóló rugalmas garanciavállalás. A kereskedelmi tevékenységet folytató vállalatoknál a minőség alapvető fontosságú, mely a többletszolgáltatások nyújtásában és a jól képzett munkaerő alkalmazásában mutatkozik meg (ingyenes szakmai tanácsadás, házhozszállítás, udvarias kiszolgálás, modern és színvonalas berendezésű üzletek).

### **A HR gyakorlat sajátosságai kis- és középvállalatoknál**

A kisvállalati HR gyakorlat sajátosságai a következőkben foglalhatók össze:

- **Nincs külön HR szakember**, a tulajdonos vagy az ügyvezető (később esetleg más szakterületi vezető) foglalkozik az emberi erőforrás kérdésekkel, míg más területeken (pl. könyvelés) a kisvállalatok túlnyomó része szakértőt von be (részben persze a

vonatkozó törvények hatására). A középvállalatok többségénél már megjelenik egy HR generalista, illetve külső szakértőt vesznek igénybe.

- **Nincsenek formalizált rendszerek**, leírt alapelvek, legtöbbször ad-hoc módon intéződnék az ügyek és kezelik a sürgetővé vált problémát, a kiválasztási és béremelési döntések általában egyszemélyi döntések. Összességében megállapítható, hogy a HR tevékenységet adminisztratív tehernek érzik a kisvállalatoknál. A középvállalatok esetében már kénytelenek felismerni és fel is ismerik általában a formalizált rendszerek fontosságát az operatív munkában egyaránt.
- A meglévő rendszerek nem illeszkednek a vállalati stratégiához, általában **nem integráltak**. A kisvállalatoknál mindenképpen újra kell gondolni és fogalmazni ennek megfelelően a vállalati stratégiát, a középvállalatoknál már méretükből és dolgozói létszámukból adódóan is elengedhetetlen fontosságú az EE célok és az EEM integráltsága a szervezeti stratégiába a hosszú távú tervek teljesülése és a versenyképesség fenntartása érdekében.
- A szervezet mérete miatt sokszor **korlátozottak a munkakör gazdagítás, meghatalmazás, szakmai fejlődés és képzések lehetőségei**, melyek kisvállalkozásokon túl néhány középvállalatra is érvényesek.
- Legtöbbször **munkaerőhiánnyal** küzd a vállalkozás, melynek oka legtöbbször az, hogy a nagyvállalatokkal nem versenyképesek bér és juttatási csomag tekintetében, valamint hiányoznak a megfelelő anyagi források (szakértelem, idő, energia) a megfelelő toborzási csatornák használatához.
- Különösen a kisvállalatokra vonatkozóan egyszerre lehet jellemző a családias hangulat, bizonytalanság, kiszolgáltatottság érzése, feszültség jelenléte.

Kutatási tapasztalatok alapján is elmondható, hogy a vizsgált vállalati kört tekintve a **jól képzett munkaerő hiánya** figyelhető meg, és nem megoldott az utánpótlás. Az építőipari és a kereskedelmi szektorban egyaránt érvényes ez a megállapítás, mivel a szakmunkás és az építőmérnök utánpótlás hiánya az építőiparban óriási problémát jelent. Anglia, Írország és Oroszország kiemelkedően magas fizetéssel várja a magyar építőipari munkásokat és szakembereket. Hazánkban a **kereseti lehetőségek alacsonyabbak**. A jól képzett munkaerővel rendelkező osztrák és német építőipari vállalkozások jelentős versenyelőnyre tesznek szert Magyarországon.

A szektor versenyképességének alakulásában a jövőre nézve a szakemberképzés kérdéskörében az **átképzésnek és az inaktív munkaerő aktívvá tételének** van óriási szerepe.

A szervezetek **versenyképességük növelésével** könnyebben veszik napjaink legnagyobb kihívását, a tartós és folyamatos növekedés megvalósítását.

Folyamatosan nő a **munkahelyek minőségével** szembeni elvárás a munkavállalók részéről, az élethosszig tartó tanulás természetessé válik, elterjednek a rugalmas munkaszervezetek. A vezetők számára is kihívást jelent a változások gyorsulása, mivel a technológiai orientáció napjainkban már nem elégséges versenyelőny. Számos vezető a kis- és középvállalkozások köréből még mindig **egyéni értékrendje alapján** hozza meg a döntéseket a munkavállalókkal, a vállalkozás jövőjével kapcsolatban.

A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének alakulásában az emberi tényező két szempontból játszott fontos szerepet: **képzett, illetve könnyen betanítható, illetve átképezhető, s olcsó**. A külföldi és a hazai tulajdonban lévő vállalatok humánstratégiája között **nagy különbség** mutatkozik. A hazai kis- és középvállalatok versenyképességük növelése érdekében egyre nagyobb hangsúlyt kénytelenek fektetni a humán erőforrásokra, de az ebbe való **beruházások megtérüléséről nincsenek meggyőződve**. A beruházások igen **költségesek**, forrásokkal a kis- és középvállalatok csak igen korlátozottan rendelkeznek, így szűk a foglalkoztatottaknak azon köre, akiket a humán beruházások érintenek, mely **korlátozza a kis- és középvállalatok versenyképességét**, és a foglalkoztatottakat felszívó szerepét. Ezen vállalati kör a humán erőforrások fejlesztésében csak a munkaerőpiacra hagyatkozhat, az egyetemekkel, iskolákkal gyengék a kapcsolataik. Ennek az is oka lehet, hogy a **menedzsment nem tulajdonít** ennek nagy jelentőséget.

### *Új stratégiai kihívások - A ma humán erőforrás stratégiája a jövő sikere*

Napjaink gazdasági környezete teljesen új, a megváltozott gazdasági környezethez és az ehhez kapcsolódó üzleti stratégiához illeszkedő HR stratégia kidolgozását követeli a legtöbb vállalattól. Ha a teljes stratégia átalakítása helyett csak kisebb kérdéseket tekintünk, akkor - a kiválasztás fent említett felértékelődése mellett - várhatóan a **tehetségek** és az alapvető üzleti folyamatokhoz kapcsolódó **kimagasló szakértelemmel rendelkezők megtartása** jelenti majd a **legnagyobb kihívást** a szervezetek számára. A munkaerő-kínálat bővülése ugyanis egyértelműen nem lehet, és nem is lesz azonos a különböző tapasztalattal rendelkezők körében. A **megtartás** kapcsán talán a legfontosabb **teendő a megfelelő helyzetkép kialakítása**: kik azok a kollégák, akik egyáltalán érintettek lehetnek a megtartás problémájában? Kik azok, akik belső motiváció által vezérelve "kacsintanak ki a

szervezetből" és kik azok, akik szakmai potenciáljuk nyomán fejtudásuk célpontjai lehetnek?

A diagnózis kérdése messzire vezethet: az egyszerű elégedettségi vizsgálatoktól az egyéni pszichológiai szerződések értékeléséig, sőt akár a komplex szervezeti diagnózisokig is vihet az út. Kiemelkedő szerepet kap a karriermenedzsment a vállalkozások életében. Hosszú távon, ha a cél nemcsak a túlélés, hanem a **növekedés fenntartása**, akkor további kihívást jelent majd a tehetségek, a szakértők toborzása, valamint a vezetői utánpótlás biztosítása is.

A **fókuszált stratégia** vagy a **stratégiai fókusz megváltoztatása** számos humán erőforrás feladatot hoz magával: az esetleges leépítések kivitelezésétől kezdve a munkakörök újradefiniálásán át, a teljesítményértékelési és javadalmazási rendszer áthangolásáig minden szóba jöhet.

Még a gazdaság stabilizálódása előtt meg kell vizsgálniuk a vállalatoknak, hogy **humán erőforrás terveik** - amelyekbe beletartoznak a dolgozók toborzási, javadalmazási, megtartási, ösztönzési, oktatási és nyugdíjazási módjai -, **megfelelnek-e a jövőre nézve** is. A **humán erőforrás stratégiák sikere vagy kudarca** dönti ugyanis el, hogy mely szervezetek válnak a következő évtized legjobb munkáltatóivá. A bérek és előléptetések befagyasztása, a toborzás visszaszorítása, az oktatási költségkeret megcsökkentése, a nyugdíjprogramokat érintő változások és a gyenge vállalati kommunikáció miatt megrendült az utóbbi időszakban számos munkáltató és munkavállaló között a bizalmi viszony. Ezzel szemben akadnak olyan cégek is, amelyek a kevesebből többet kihozva, a bizonytalan foglalkoztatási környezet ellenére is fejlesztik munkavállalóikat.

A két eltérő stratégia próbája a **felfutás időszaka** lesz, amikor a gazdasági válság alatt hozott humán erőforrás döntések elkezdik éreztetni hosszú távú hatásukat és megmutatkoznak a jó képességű munkavállalókért folytatott **harc nyertesei és vesztesei**. A **2010-es év** az **átmenet** éve lesz, a vállalkozások a versenyképességük javítására törekcszenek és a válság utáni időszakra készülnek fel. Egyensúlyt kell kialakítani a védekező jellegű és a növekedést segítő lépések között.

A **humán erőforrás stratégia gazdasági válsággal** kapcsolatos **kihívásainak** számbavételét az V. melléklet tartalmazza.

**Pénzügyi stratégia, mint versenyképességet javító tényező**

Az EU-ban a vállalatok 99,8 százaléka tartozik a kis- és középvállalatok közé, és 91,5 százalékuk kevesebb, mint 10 főt foglalkoztat. Amint az már az értekezés korábban részletezett kutatásaiból kiderült, ez az arányszám a hazai vállalkozói körre is érvényes. Lemaradásunk a hozzáadott érték tekintetében azonban lényeges. Ez a magyar KKV-szektor **gyenge versenyképességére** utal.

Ha a kis- és középvállalkozókat gondjaikról, nehézségeikről kérdezzük, első-második mondatuk általában a **finanszírozás** kihívásairól szól. Túlzottnak tartják költségeiket, és szűkösnek erőforrásaikat. Nem biztos, persze, hogy helyesen látják cégük helyzetét, biztos azonban, hogy jól látják: minden gazdasági folyamatnak van pénzügyi vetülete. Nap, mint nap tapasztaljuk, hogy a vállalkozók keveset tudnak a pénzügyekről és még kevesebbet foglalkoznak pénzügyeik szakszerű kézbentartásával, cash-flow menedzsmenttel vagy forrásportfólióval. Magyarországon a bankok számára a pénzügyi és gazdasági válságot megelőzően is kihívás volt a vállalkozások finanszírozása, mivel a magas tranzakciós költségek viszonylag csekély hozamkilátásokkal járnak együtt. A bankok érthető módon tartanak azoktól a kockázatoktól, amelyeket még kevésbé ismernek, és tisztában vannak a kisvállalkozások nagyon sérülékeny, meglehetősen kiszámíthatatlan voltaival.

Egy vállalat versenykörnyezetét a közvetlen versenytársakon kívül meghatározza a vevőkkel és a szállítókkal szembeni **alkupozíció**, valamint a helyettesítő termékek és a piacra belépők veszélye<sup>42</sup>.

A legtöbb kis- és középvállalat tevékenysége **nem tőke intenzív**, így viszonylag könnyen jelenhetnek meg a piacon új versenytársak. Ezen fenyegetés ellen egy kis- vagy középvállalat nem tud tőkekorláttal vagy jogszabályokkal védekezni (nem képes lobbizni a törvényhozásban), hanem a **szaktudásával, helyismeretével, szolgáltatásainak egyediségével, a kínálat rugalmas változtatásával, esetleg innovációval tudja megnehezíteni a piacra újonnan belépők helyzetét**. Egy nagyvállalatnak lényegesen kevesebb versenytárral kell megküzdenie, mint egy kis- vagy középvállalatnak. A kis- és középvállalatok jellemzően gyenge alkuerővel rendelkeznek, mind a szállítókkal, mind a vevőkkel szemben. A hasonló terméket, szolgáltatást kínáló kis- és középvállalatok sokasága közötti verseny egyértelműen erősíti a vevők alkupozícióját.

---

<sup>42</sup> Porter, 1993.

Egy kis- vagy középvállalat nem rendelkezik vevőként sem az esetek többségében jó alkupozíciókkal a beszállítókkal szemben, tekintettel arra, hogy méretéből következően nem rendel jelentős mennyiségű terméket vagy szolgáltatást, így ügyfélként sem válhat kiemelt jelentőségűvé. Ez a helyzet erőteljesen fennáll a nagyvállalati szállítókkal szemben, ahol kénytelen elfogadni az eladó nagyvállalat értékesítési feltételeit.

A szállítókkal szembeni **gyenge alkupozíció** tipikus példája a pénzügyi intézményekkel szembeni gyenge érdekérvényesítő erő. A kis- és középvállalatok többsége kénytelen elfogadni a hitelintézetek szerződéses feltételeit, csekély esélye van „egyedi” konstrukciók vagy szerződéses feltételek megszerzésére.

### **A kis- és középvállalatok finanszírozási sajátosságai**

A 2.3.13. fejezetben a Vállalkozások finanszírozása című kérdéskörben részletesen kifejtettem napjaink KKV szektora gazdálkodását jellemző legfrissebb adatokat, tendenciákat és számokat, így a jelen bekezdésben szeretnék eltekinteni a statisztikától.

Legyen szó kis-, közép- vagy nagyvállalatról, a vállalati döntéshozatal célja **a vállalat értékének maximalizálása**. Az „érték” belső tartalma meglehetősen eltérő lehet egy kis-, közép- vagy nagyvállalat összehasonlításában. A **nagyvállalatok**, különösen tőzsdén jegyzett cégek esetében a tulajdonosokat egyértelműen a befektetett pénzüik hozamának maximalizálása mozgatja, míg a **kisebb vállalatok** esetében a vállalati érték tartalma a pénzbeli hozamtól teljesen eltérő lehet. Sok kisvállalati tulajdonos számára cége elsősorban munkahely, amely a családi szükségletek kielégítését szolgálja. Így számukra a vállalati érték a megélhetési forrás biztosítása, a kockázatok minimalizálása, a család számára munkahely biztosítása.

A kisvállalati tulajdonosok alapvetően **kockázatkerülők**. A hitelezési forrásokat drágának tartják, más külső befektetőt pedig még véletlenül sem szeretnék beengedni a tulajdonosok közé. Ennek egyenes következménye, hogy az ilyen céget fejleszteni szinte kizárólag a vállalat által megtermelt nyereségből és ingyenes (nagyon kedvezményes) állami pályázatokból tudnak és akarnak. A megtermelt nyereség azonban sok esetben kivonásra kerül, nem forgatják vissza azt.

A kisebb méretű vállalatoknál megfigyelhető a **rendelkezésre álló pénzügyi források „diktátuma” a vállalati célok felett.** A vállalat céljai változnak az idők során. Az eltérő életfázisban levő cégek más-más célokat követhetnek. Alapításkor elsőrendű cél a túlélés, a növekedésnél a likviditás biztosítása kerül előtérbe, a megállapodott cégek pedig már akár válogathatnak is a pénzügyi alternatívák között. A célok változhatnak akkor is, ha a régi tulajdonosok távoznak, vagy új tulajdonosok érkeznek. Ennek egyik érdekes változata lehet a családi vállalkozások generációváltása, amikor a fiatalabb generáció teljesen másképp képzei el a cége növekedését, menedzselését. Elsődleges cél a vállalat működéséhez, fejlesztéséhez szükséges pénzforrások biztosítása kell, legyen. A forrásoknak azonban illeszkedniük kell a megvalósítandó célokhoz mind struktúrájukban (hitel/tulajdonosi tőke), mind összességükben, mind az igénybe vevés tartamát illetően. Lényeges szem előtt tartani, hogy nem minden finanszírozási forrás megfelelő minden vállalat számára! Ehhez a döntéshez tisztában kell lenni a cég rendelkezésére álló lehetőségekkel, azaz megfelelő információval kell rendelkezni. Az információ megszerzése kis- és középvállalatok esetében nem könnyű, hiszen, ha nem alkalmaz a cég erre szakosodott személyt, a tulajdonosnak kell erre koncentrálni. Az információszerzés rengeteg időt von el, s nem jut elegendő idő a megfontolt stratégiai döntéshozatal kivitelezésére.

A vállalat likviditásának folyamatos biztosítása érdekében a döntéshozóknak rendelkeznie kell megfelelő belső információkkal a pénzügyek aktuális és várható állapotáról, melynek alapfeltétele a pontos könyvelés. Ellenkező esetben az amúgy is alultőkésített vállalkozás törvényszerűen újratermeli a problémát. A kényszerhitelezők és a beszállítók türelme pedig véges, és a folyamatos fizetési késedelmeknek súlyos következményei lehetnek.

#### **A kisvállalatok pénzügyi gazdálkodásának főbb jellemzői:**

- Alacsony tőkeellátottság, alacsony sajáttőke-ellátottság
- Alacsony kockázatviselő képesség
- Krónikus alulfinanszírozottság, likviditási problémák
- Méretgazdaságossági problémák, tranzakciós költségek
- Transzparencia hiánya
- Elégtelen fedezetek

Az **alultőkésítettség** miatt a még viszonylag alacsony összegű hitel is nagy tőkeáttételt és így magas adóssághányadot okozhat. A kis- és középvállalatok a pénzügyi források bevonását



illetően jelentős hátrányban vannak a nagyvállalatokhoz képest, mivel a vállalkozások pénzügyi erőforrásainak alapját a tulajdonosok vagyona adja. Másik hátrány, hogy a kisebb vállalatok **felhalmozási képessége** alacsony. A KKV-szektor forrásbevonási lehetőségeit az általános közgazdasági okokon kívül az adott országra, illetve az adott régióra jellemző intézményi és jogi háttér is nagymértékben befolyásolja. A pénzügyi forrást kínáló intézmények közötti verseny mértéke, a termékkínálatuk minősége, a pénzügyi források – hitel vagy tőke jellegű – kihelyezésének tranzakciós költségei országonként, sőt régióként jelentős különbségeket mutatnak, amelyek nemzeti, helyi adottságnak tekinthetők.

A kis- és középvállalatok alacsony tőkeellátottságuk miatt **nem vállalhatnak magasabb kockázatot**, mivel a bevételek tartósabb ingadozását és elmaradását nem tudják áthidalni. Az alacsony szintű kockázatvállalás másik oka tradicionális és kulturális. Magyarországon hagyománya van annak, hogy a tulajdonosok ódzkodnak bármilyen pénzügyi vagy tőkebefektetéstől.

A legtöbb kis- és középvállalatnak gondot okoz a **folyamatos likviditás** fenntartása. A legtöbb esetben olyan vállalatok is likviditási problémákkal küzdenek, amelyek gazdálkodásával, üzletmenetével nincs probléma. A likviditási problémák keletkezésének fő okai a tőkehiányból származó alulfinanszírozottság, illetve a vevőkkel, szállítókkal szembeni gyenge alkupozícióból adódó *nettó hitelezői pozíció* kialakulása. 2004-től újra megfigyelhető az 1990-es években egyszer már felszámolt körbetartozások jelensége, ahol döntő mértékben néhány, általában nagyobb cég késedelmes fizetése (vagy nemfizetése) a dominóhatásnak megfelelően számos kisebb vállalatnál okoz likviditási problémákat.

A pénzügyi forrásszerzésnek vannak költségei, mely költségeket **tranzakciós költségeknek** nevezünk. A tőkebefektetési döntéshozatal tranzakciós költségei lényegesen magasabbak a hitelezési döntéseknél, ami további érv amellet, hogy a kisvállalatok inkább a hitel jellegű külső finanszírozási forrásokat részesítik előnyben. A pénzügyi forrásbevonás tranzakciós költségei szükségszerűen kedvezőtlenebb helyzetbe hozzák a kis- és középvállalatokat a nagyvállalatokkal szemben. Napjainkban azonban már a legtöbb bank kifejezetten kisvállalatoknak kifejlesztett hiteltermékekkel jelenik meg a piacon.

A kis- és középvállalatok jellemzően nem működnek transzparens módon, tehát tevékenységük nem áttekinthető. A **transzparencia hiányának** következménye, hogy a

finanszírozók a kisvállalkozás éves jelentését óvatosan kezelik, ugyanis könnyen elképzelhető, hogy nem a valóságnak megfelelő adatokat nyerhetnek ki belőle.

A finanszírozók, különösen a hitelezők számára az a legfontosabb, hogy kockázatukat a lehető legnagyobb mértékben minimalizálják. A **fedezetek** segítségével a hitelezők mérsékelhetik kockázatukat. A fedezetnek likvidnek, értékőrzőnek és könnyen értékesíthetőnek kell lenni a hitelezők szempontjából. A kis- és középvállalatok forrásbevonási képességét a fedezetek határolják be, mivel a transzparencia hiánya miatt az éves jelentésükből származó adatokra és stratégiai tervre csak mérsékelten építhet a hitelező. A kisvállalkozások többsége kevés felhalmozott vagyonnal rendelkezik. A problémát pedig tovább súlyosbítja az **adórendszer**, amely nem ösztönzi a vállalkozásokat arra, hogy visszaforgassák a nyereségüket a vállalkozásba. A legtöbb vállalkozás csak úgy tud megfelelni a hitelintézetek fedezet követelményeinek, ha a tulajdonosok magánvagyonukat is felajánlják fedezetként.

### **Marketingstratégia, mint versenyképességet javító tényező**

A marketing a vállalatok funkcionális stratégiáinak egyike. A marketingterv és maga a tervezés folyamata nagyon hasonlít a pénzügyi, a termelési vagy a humán funkciók tervezésének módjához, peremfeltételeit a vállalkozás stratégiája határozza meg. Szerepe mégis sok tekintetben egyedülálló. A humán- és a pénzügyi stratégiát az elmúlt fejezetekben elemeztem. A vállalkozások napjainkban ritkán tekinthetnek el a marketingtechnikák alkalmazásától, azonban a marketinggondolkodás érvényesítését soha nem hanyagolhatják el. A marketing elve áthatja a vállalati és üzleti terveket, hiszen a piachoz való szüntelen alkalmazkodás nélkül nincs lehetőség sikert elérni. A **marketing** az üzletpolitika, az üzleti filozófia integráns, el nem hanyagolható része. A fogyasztó megértése és szükségleteinek kielégítése révén válik kézzelfoghatóvá a piaci siker.

A **marketing az Amerikai Marketing Szövetség** (American Marketing Association) 1985-ös meghatározása szerint: „a tervezésnek és a végrehajtásnak az a folyamata, amelynek során elképzelések, eszmék, termékek és szolgáltatások teremtése, árazása, ösztönzése, elosztása megy végbe az egyéni és szervezeti célok kielégítése végett.”<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Kotler P. (1998): Marketing menedzsment, Műszaki Kiadó, Budapest. 29. o.

Jellegzetes, jól elkülöníthető elemei közül a marketingkutatókat és a **marketingmixet**, vagyis a McCarthy által rögzített **4P**-t emeljük ki<sup>44</sup>:

- Termék (product),
- Ár (price),
- Értékesítés (place),
- Piacbefolyásolás (promotion).

Jól mutatja a marketing jelentőségét, hogy már évszázadokkal ezelőtt is létezett, de miközben gyakorlatát mindenki alkalmazta, elméletével senki sem foglalkozott.

Amennyiben a stratégia és a megvalósítás összhangban állnak egymással, növekedés, folyamatos fejlődés következik a vállalat életében. Az alacsony színvonalú tervezés jó megvalósítás mellett hosszabb távon vezet el a kudarchoz, azonban gyenge cselekvők esetén a bukás felé vezető út rövid lesz. Hatékony tervezés, de rossz megvalósítás esetén a szervezetek túlélési küzdelme indul el, ami általában elégedéléshez (vegetáláshoz) vezet.

### A marketingstratégia jelentősége

A **marketingstratégia** alapvető feladata és célja a kis- és középvállalatok gazdálkodása és hatékony működése tekintetében a magasabb szintű stratégiák megvalósítása versenyképes, jó piaci pozíció kialakításával. **Középpontjában** a következő főbb kérdések állnak:

- az **üzleti környezet** elemzése,
- a **vevői szükségletek** és igények feltárása,
- a piaci szegmensek igényeit kielégítő **termékek és szolgáltatások** biztosítása,
- a **tervek** megvalósítása.

Greenley a következők szerint foglalta össze a különböző szintű stratégiai tervek jellegzetességeit<sup>45</sup>:

#### 24. táblázat: Stratégiai szintek összehasonlítása

Tényező	Holdings- vagy üzleti egység- stratégia	Marketingstratégia
---------	--	--------------------

<sup>44</sup> McCarthy EJ. (1960): Basic Marketing, A Managerial Approach, Homewood, 111. Irvin

<sup>45</sup> Greenley (1986): The Interface of strategic and Marketing Plans, Journal of General Management, No. 1, 54-62. pp.

<b>Időtáv</b>	Hosszú	rövid
<b>Irányultság</b>	keretet ad a cselekvéshez	egy szervezeti állapotot jelöl ki
<b>Célértékelés</b>	a szervezet egésze szempontjából értékel	részelemek alapján értékel
<b>Cél-stratégia összhang</b>	hosszabb idő után derül ki	azonnal kiderül

Forrás: Greenley, 1986.

A marketingstratégia három kulcseleme a **vásárlók**, a **versenytársak**, illetve a **belső szervezeti feltételek**.

A szegmentáció során a piacot hasonló tulajdonságú, viselkedésű piaci csoportok, részek létrehozásával darabjaira bontjuk, majd feltárva az egyes szegmensek igényeit előre jelezhető az igények változása, illetve a szegmensek várható reakciói. A célpiac kiválasztása a piaci szegmensek várható reakciói. A célpiac kiválasztása a piaci szegmensek értékelését és osztályozását foglalja magában. Keresve a lehetőségeket, az eladó hosszú távú kapcsolat kialakítására törekszik a vásárlóival szemben. A **pozicionálás** a versenytársaktól elkülönülő helyzet létrehozását jelenti. A kialakított versenypozíciónak találkoznia kell a vevői igényekkel. Ha a vállalkozás felismeri a megfelelő pozíciót, és azt a vevő elfogadja, megnyílik az út a sikerhez.

Problémát jelent a vállalkozások számára, hogy sem a külső szervezeti feltételek, sem a vásárlók, sem a versenytársak nem állandóak, hanem folyamatosan és dinamikusan változnak. Ezért újra és újra biztosítani kell a megfelelő összhangot a vállalkozás és környezete között stratégiai marketing-tervek készítésével.

A **marketingstratégia** létrehozásának, megfogalmazásának folyamata során kiemelt jelentőségű a következő három határozott lépéssor:

- stratégiai analízis/elemzés,
- stratégia kialakítása,
- megvalósítás és ellenőrzés.

A stratégiai elemzés célja a vállalkozás pillanatnyi helyzetének feltárása. A külső- és belső környezet, valamint a vevők vizsgálata nélkülözhetetlen. A portfólióvizsgálatok, a STEEP- és SWOT-elemzések, az iparági vizsgálatok kiválóan alkalmasak a jelen lényeges pontjainak megismerésére. Fontos szerepet töltenek be a trendvizsgálatok is.

Az **elemzések** nyomán elkezdődhet a **jövő formálása**, a **stratégia kialakítása**. Olyan célokat kell felállítani, stratégiákat kialakítani, amelyek versenyelőnyhöz és erős piaci pozícióhoz vezetnek. Azon pontok feltárására kerül sor, amelyek biztosítják a pozitív eltérést a versenytársak termékeihez képest. A termékek/márkák kifejlesztésében fontos szerepet tölt be az innováció, amely e fázis kulcselemeinek egyike. A stratégia kitér a marketingmix eszközszerére, a vevőkkel kialakított kapcsolatok javításának lehetséges módzataira és az üzleti szövetségek létrehozásának szükségességére is. Számos esetben kiderül ugyanis, hogy a vállalkozás nem tud egyedül boldogulni, így szövetségek, közös vállalatok (joint ventur) létrehozására kényszerül.

Végül a **megvalósítás** és az **ellenőrzés** következik. A megvalósítás a marketingmix elemeire vonatkozó lépések végrehajtása. A folyamat lezáró elemeként az ellenőrzés biztosítja a döntéshozatal, s a korábban meghozott döntések helyességének vizsgálatát éppúgy, mint az új döntések meghozatalához szükséges előkészítést.

*„Az alapkutatás meg akarja ismerni a világot,  
az alkalmazott kutatás alakítani akarja.”*

*Quadbeck Seeger*

### 3 EMPÍRIKUS KUTATÁS

A PhD értekezés második fejezetében a hazai kis- és középvállalatok helyzetét mutattam be, valamint áttekintettem a kis- és középvállalati szektor történeti előzményeit, a témához kapcsolódó szakirodalmat.

Az értekezés jelen fejezetében **arra keresem a választ, hogy milyen módon juthat el a kutatási folyamat a tudományos kérdésfelvetéstől a szakirodalom tanulmányozásán, adatgyűjtésen, feldolgozáson és elemzésen keresztül az primer kutatás adta alapokon nyugvó kutatási eredményekig.** Tudjuk, hogy a PhD programban kiemelt figyelmet kapnak az általános kutatás módszertani vetületek is, így a disszertációmban sem tekinthetek el ezek részletes elemzésétől. A tudományos kutatások talán egyik legfőbb jellemzője a **tervszerűség**, hiszen a kutatási folyamat kezdetétől a végéig minden tervszerűen, megtervezett módon történik. Természetesen, míg az alapfelvetésből empirikus úton igazolt kutatási eredmény lesz, az előzetes vázlat, terv több alkalommal módosulhat, ahogy az a jelen kutatási program során is történt. Az **értekezés** természeténél és központi témájánál fogva nemcsak a hazai kis- és középvállalatok működéséről, piaci környezetéről ad áttekintést, hanem **kérdéseket is felvet a kutatási témával kapcsolatban.** E felvetéseket olyan módon kell megfogalmazni, hogy azok az empirikus kutatási eredmények alapján igazolhatóak vagy elvethetőek legyenek.

Jelen fejezet első felében a kutatás célját és alapfelvetését fogalmazom meg, illetve áttekintem a kutatás módszertani alapokat. Ezt követően az első fejezetben ismertetett hipotézisek mentén felhasznált adatok forrását jelölöm meg, a mintával kapcsolatos legfontosabb jellemzőket és az alkalmazott elemzési módszertant mutatom be.

## 3.1 A kutatás módszertana

### 3.1.1 A kutatás célja

A kutatás valamely probléma megoldását jelenti hipotézisalkotással és annak induktív vagy deduktív bizonyításával. Tudományos kérdések megoldása, összefüggések feltárása érdekében folytatott tevékenységet jelent. Györffy (1968) szerint „a tanulmányozott tárgy teljesebb megismerésére irányuló szisztematikus intenzív vizsgálódás” a kutatás.

A kutatási cél megfogalmazásakor azt döntjük el, hogy a kutatási jelenséget vizsgálatunk során milyen irányból közelítsük meg. Hussey-Hussey (1997) gyakorlati szempontú csoportosítása szerint **a kutatói munka célja** lehet feltáró, leíró, magyarázó vagy előrejelző. Jelen PhD értekezés kutatási típusa elsősorban **feltáró és magyarázó jellegű, valamint bizonyos szempontból előrejelző is**, hiszen olyan területre irányul, ahol nagy a bizonytalanság, illetve a rendelkezésre álló információk és tudásbázis korlátozott. Ennek legfőbb oka, hogy számos esetben rosszul és hiányos információk alapján értelmezik a legfontosabb kis- és középvállalati szektort jellemző vonatkozásokat, valamint a valóságot nem megfelelően tükröző elemzésekre támaszkodunk. Nagyon kevés valósághű, empirikus vizsgálatokra alapozott tanulmány készült a jellemző összefüggések feltárása érdekében. A legtöbb tanulmány valamilyen formában mindig politikai színezetű. Ezért kutatási tevékenységem e terület – azaz kutatási rés – „betöltésére” irányul, és elsődleges célja a csoportképző ismérvek és propozíciók feltárása, nem pedig korábban, mások által megfogalmazott hipotézisek tesztelése vagy igazolása.

Ahogy már korábban a bevezetésben megfogalmaztam, **kutatási munkám elsődleges céljának a magyarországi kis- és középvállalatok piaci környezetének, helyzetének feltérképezését, növekedési és fennmaradási lehetőségeinek elemzését tűztem ki**. Az értekezésben nélkülözhetetlennek tartottam és tartom e vállalati kör célkitűzési és stratégiai szemléletmódja jellemzőinek mélyreható megismerését is annak érdekében, hogy megfogalmazhatóak legyenek a vizsgált vállalati kör piaci alkalmazkodásának, versenyképességének növelésére vonatkozó alternatívák.

Az empirikus kutatás fejezetében az értekezés és a kutatási tevékenység **fő kérdését** a következő módon fogalmazom meg: **a hazai kis- és középvállalati szektorban jelenleg**

**alkalmazott vállalati stratégia, a gazdaságos és hatékony vállalati működés kritériumainak megfelel-e, valamint alkalmas-e a vállalatok gyorsan változó gazdasági környezetéből eredő piaci kihívások megválaszolására.** Ahhoz, hogy a kutatás alapfelvetése megválaszolható legyen, azt kisebb, jóllehet önálló kutatási kérdésekre kellett bontani, melyek a következők:

- Életképesek-e a KKV szektor vállalati körében alkalmazott vállalati stratégiai módszerek, alapelvek?
- Hatékony-e a hazai kis- és középvállalatok működése, s milyen lehetőségek állnak rendelkezésre a vállalati működési-hatékonyság növelésére?
- Összeegyeztethetőek-e a kis- és középvállalatok tulajdonosai, vezetői által megfogalmazott vállalati stratégiai elvek, tervek, elképzelések, és lehetőségek hazánk gazdaságpolitikai célkitűzéseivel?
- Milyen mélységű gazdasági verseny jellemzi hazánk KKV szektorát, a nagyító alá vett vállalati kör működését?
- A hazai kis- és középvállalati struktúra, az egyes vállalatok szervezeti és működési struktúrája megfelel-e a kor kihívásainak, a vásárlók, fogyasztók, illetve felhasználók elvárásainak?
- Milyen módon, milyen szerkezeti- és egyéb átalakításokkal növelhető a vizsgált vállalati kör versenyképessége, mely az EU-ban való helytállásunknak, az EU-ban jellemző stratégiai kihívásokra adandó hatékony válaszreakcióknak nélkülözhetetlen eleme?
- Képesek-e hazánk KKV-szektorában működő vállalatok az állandó megújulásra, radikális változások bevezetésére és eredményes megvalósítására?

Az értekezés szempontjából releváns területre vonatkozó szekunder kutatáshoz kapcsolódó **szakirodalom** főbb irányzatainak megismerését, illetve a **hazai KKV szektor részletes elemzését** követően **célom** az elméleti felvezetések empirikus magyarázatokkal és tapasztalatokkal, valamint gyakorlati elemekkel történő alátámasztása volt a releváns információk összegyűjtésén túl.



### 3.1.2 A tudományos kutatás típusai és módszertana

„A tudomány a tudás, az ismeret bővítése, munkája a kutatás, aminek eredménye az ismeretalkotás” (Tomcsányi 2000). Az **ismeretalkotás célja**<sup>46</sup> lehet:

- valamely gyakorlati vagy elméleti probléma megoldása,
- egy tudományág, diszciplína fejlesztése,
- a tudományos munkára való alkalmasság bizonyítása értekezéssel („vizsga- vagy versenydolgozattal)

A **kutatás típusát** tekintve új információt létrehozó *primerkutatás* vagy meglévő információkat hasznosító *szekunderkutatás* lehet. Az ismeretalkotás pedig: *belső*, kreatív, ismeretképző vagy *külső*, megismerő, ismeretfeltáró lehet.

A tényfeltáró, külső ismeretalkotás módszertana a szaktudományok szerint eltérő, így azokba tartozik. A külső- és belső szekunderkutatás, valamint a primer belső ismeretalkotás **„általános kutatómódszertant”** alkothat, ami kiegészíti a szaktudományok eltérő, **„speciális kutatómódszertanát”**. Az általános és speciális kutatómódszertan és a hozzá kapcsolódó tudományos munka szematikusan kapcsolódik egymáshoz, melyet a VI. mellékletben található táblázat kiválóan szemléltet. A számozás az időrendre utal, melyből kiderül, hogy a szekunderkutatás előzi, majd kiegészíti a primer kutatást.

A kutatások során alkalmazandó módszertan kérdése körében nincs egységes tudományos vélemény, mivel a kutatók az egyes esetekben alkalmazható megoldások jellegéről gyakran eltérő álláspontot képviselnek.

Kieser (1995) szerint két alapvető kutatás módszertani tudományfilozófiai megközelítés létezik: a magyarázat-orientált, illetve a megközelítés-orientált.

## 3.2 Az adatok eredete és elemzése

A disszertáció következő hányadában elsőként a kutatói szerepet fogalmaztam meg, azt követően pedig az adatok eredetét, a vizsgált vállalati kört magában foglaló minta legfontosabb jellemzőit és az általam alkalmazott módszertant mutatom be.

---

<sup>46</sup> Tomcsányi Pál (2000): Általános Kutatómódszertan, SZIE, Gödöllő, 14-17. o.

A mintaválasztásnál meghatározó jelentőségű a vizsgálat alapegysége. A kutatási kérdésekből és a megfogalmazott hipotézisekből megállapítható, hogy jelen **PhD értekezés vizsgálati alapegysége: a vállalat**. A kutatásba bevont kis- és közép vállalkozói kör kiválasztásakor lényeges szempont volt a hipotézisek **információigénye**. Mivel a KKV szektor önmagában is rendkívül színes vállalati struktúrát, vállalatvezetési gyakorlatot, valamint regionálisan is eltérő sajátosságokat és jellemzőket foglal magában, rendkívül lényegesnek tartottam a **kérdőíves felmérésen** túl kiegészíteni az adatgyűjtést vállalati **mélyinterjúkkal**.

A kérdőíves felmérés elsődlegesen a nagyító alá vett vállalkozások **működési jellemzőit, piaci kihívásait, környezeti sajátosságait** vizsgálja, míg a vállalati mélyinterjúk a **vállalatok belső működési sajátosságait** hivatottak elemezni, s adatokat, információkat gyűjteni.

### 3.2.1 Kutatói szerepdefiníció

A fent megfogalmazottak szerint a kutatási munkám elsődlegesen minőségi vonatkozású információkra, módszerekre, s elemekre koncentrált. A minőségi információgyűjtésen túl ahhoz, hogy a rendelkezésre álló adatokat megfelelő módon és hatékonyan használhassuk fel a kutatás irányából eredő **kutatási cél** elérése érdekében, a kutatónak minden esetben arra kell törekednie, hogy a mennyiségi vonatkozásokat is figyelembe vegye a releváns problémamegoldás és eredmény elérése érdekében.

Mindennapi munkám során aktívan részt veszek vállalatvezetésben, vállalatirányításban. Az esetek többségében adott vállalattal készített kérdőívek, illetve az adott vállalatvezetővel készített mélyinterjúk során érezhető volt a gondolatokkal és kérdésekkel való azonosulás. A kérdőívek tartalma gyakorlati szempontból került összeállításra. Hatékonyságnövelési, működési problémák minimalizálása és stratégiai szempontok alapján szűrtem a feltenni szükséges kérdéscsoportokat.

Az egyik nagy kihívás a szerepdefiníció szempontjából az volt, hogy a kutatási folyamatban **megértsük saját szerepünket**, a folyamatra gyakorolt hatásunkat, s ennek megfelelően ne befolyásoljuk a válaszadót. A mélyinterjúk alkalmával különösen fontos arra törekedni, hogy az interjúalany gondolatvilágát megértsük, s tisztán lássuk fő célkitűzésein túl válaszainak „miértjét”. E nélkül nem lehetséges a kapott információk megfelelő feldolgozása. Alapvető fontosságúnak tartottam annak elérését, hogy ne vállalatvezetőként, hanem

**tudományos kutatóként** tekintsenek rám a tulajdonosok, vállalatvezetők. Ezen cél elérése érdekében a következőt tettem:

- Az interjúk elején kihangsúlyoztam, hogy **tudományos kutatói szerepben** érkeztem,
- Külön kiemeltem az „**egyenes beszéd**” fontosságát, őszinteségre és tárgyilagosságra helyezve a hangsúlyt.
- Egyértelművé tettem az interjúalanyok számára, hogy az információkat bizalmasan kezelem. Mivel valamennyi interjú válaszait összességében értékelem, s **általános** értelemben vett **következtetést** vonok le a válaszokból.

A törekvéseim és szándékom ellenére megállapítható, hogy tudományos kutatói szerepemben egy időben voltam tudományos kutató és vállalatvezető, tehát egyszerre **belső érintett** és egyszerre **külső érintett** a primer kutatásokban. **Kutatói szerepemet** egy skálán elhelyezve **középen** értékelném. Kutatói szerepem gyakorlatilag „köztesnek” értékelhető.

### 3.2.2 Kérdőíves felmérés

Az empirikus kutatás első szakaszában a kérdőíves felmérés történt. A kérdéskör alapvetően a vállalkozások mennyiségi ismérveire, tevékenységi körére, működési felépítésére, alkalmazott stratégiájára, stratégiai célkitűzéseire vonatkozott. **Egységesített kérdőívet** szerkesztettem, mely **zárt kérdéseket** tartalmazott. A vizsgálat **fő célja a működési sajátosságok és a megváltozott piaci kihívásokra adott válaszok statisztikai felmérése** volt.

Tehát a **kérdések mind zártak** voltak, s tényekre kérdeztek rá. A kérdőívek kitöltése során mindvégig jelen voltam, s olyan kérdéseket is fontosnak tartottam a kérdések közé helyezni, amelyek tulajdonképpen ellenőrző funkciót is betöltöttek, így néhány nem kellően megfontolt vagy megalapozatlan válasz korrekciójára is lehetőség nyílt. Alapvető cél volt, hogy a válaszok a valóságot kellően tükrözzék, azonban minden kérdőíves felmérés során számolni kell azzal, hogy nem teljes mértékben felelnek meg a válaszok a valóságnak.

A **9 oldalas kérdőív** (VII. számú melléklet) tartalmát tekintve a **PhD értekezés témájának és célkitűzésének megfelelően került összeállításra és egy általános adatokra, jellemzőkre vonatkozó kérdéscsoportból**, valamint további **5 fő kérdéscsoportból állt**. A

**bevezető részben** tehát **alapinformációkat** kaptam a vállalkozásokat illetően (alapatiatok, tulajdonforma, tevékenységi kör, kizárólagossági jogosultságok). Az **első kérdéscsoport** a **vállalkozások üzletvitelével kapcsolatos** kérdésekre tért ki (üzleti terv készítésének rendszeressége, rendelkezik-e a cég ehhez megfelelő szakemberrel, van-e bevezetett minőségbiztosítási rendszer a cégnél, milyen módon történik a feladatok koordinálása). A **második kérdéscsoport az emberi erőforrás menedzsmenttel kapcsolatos** kérdéseket foglalta magában (munkaerő felvétel, HR osztály, motivációs- és teljesítményfokozó eszközök alkalmazása, továbbképzés, fluktuáció). A **harmadik kérdéscsoport a marketing eszközökre** vonatkozott (marketing osztály, marketing tevékenységre fordított összegek, internet, új üzleti kapcsolatok felkutatása). A **negyedik kérdéscsoport a finanszírozással és a likviditással kapcsolatos** kérdésekből tevődött össze (hitelhez jutás, likviditási problémák, kontrolling rendszer, pályázatok, kockázati tőke igénybe vétele, körbetartozás okai, garanciák, folyószámlahitel, munkavállalókkal kötött szerződések). Az **ötödik kérdéscsoport a fejlesztésekhez kapcsolódik** (stratégiai tervek, szakember igénybevétele a stratégiai tervekhez).

A **kérdőívet 42 Nyugat-Dunántúli régióban működő vállalkozás** töltötte ki. A megkérdezett vállalatok egy részénél személyes ráhatással voltam a kitöltés érdekében, minden vállalatvezetővel előzetesen egyeztetve, míg a többi vállalkozás esetében email formájában kerültek kiküldésre a kérdőívek. Sajnos nem volt lehetőség arra, hogy a kutatásba bevont vállalkozások számát növeljem, mégis úgy gondolom, hogy a tevékenységi kört, illetve a **földrajzi elhelyezkedést és egyéb szempontokat tekintve reprezentatív mintát** sikerült összeállítani és választani, melyet benchmarkingként alkalmaztam a rendelkezésre álló egyéb kutatási eredményekkel összevetve a hazai kis- és középvállalkozói szektor vonatkozásában.

### **3.2.3 Kvalitatív interjúk**

A kvalitatív interjúkra alapozott tudományos kutatás során az adatgyűjtés és az adatelemzés párhuzamosan történik. A kutató kvalitatív módszert alkalmaz. A kvantitatív jellegű, standardizált interjúval szemben a **kvalitatív interjú kötetlenebb, strukturálatlanabb, előzetesen megszerkesztett kérdések helyett a hangsúly a válaszolón, a közös jelentésalkotási folyamaton van.**

Formái:

- mélyinterjú,
- narratív interjú,
- etnográfiai interjú,
- etnometodológiai interjú,
- tematikus interjú.

A felsorolt fajták közül kutatásom során a kutatási téma, és a kutatás jellege miatt **mélyinterjút** alkalmaztam. A mélyinterjú a **kvalitatív interjú tradicionális formája**, gyakran érinti a mély, személyes területeket, elsősorban az identitással kapcsolatos kérdésekre helyezi a hangsúlyt. Ami rendkívül lényeges, hogy megtörténjen a megbízhatóság, általánosíthatóság, és az érvényesség igazolása és ellenőrzése, más néven a **verifikáció**. Az interjúk készítése során mindig törekedtem arra, hogy a kifejezetten személyes területeket ne érintsék kérdéseim, hiszen nem ez volt az interjú célja. A kutatás szempontjából szerettem volna minél több releváns, a kutatás témájához szorosan illeszkedő kérdést feltenni a válaszadónak, mindamelllett arra is koncentráltam, hogy a válaszadás során ne befolyásoljam az adott vállalatvezetőt. Egyszerre jutottam előbbre a helyi jellemzők, sajátosságok megértésében, valamint a helyi kereteket, egyedi jegyeket túllépő általános fogalmak és összefüggések megfogalmazásában. Az adatgyűjtés és az **adatelemzés körkörös folyamata egészen az „elméleti telítettség” bekövetkezéséig tart** (Glasser-Strauss, 1967). Az elméleti telítettség pontján túlmenően további és újabb részletek, adatok már jelentős mértékben nem javítják a megértést, már nem gazdagítják az elméleti keretet.

A **mélyinterjúk készítésekor** az alábbi **szempontok** szerint jártam el:

- az interjút a megkérdezett gondos kiválasztása előzte meg,
- lehetőség szerint két fő legyen jelen a beszélgetés során,
- nyugodt, csendes, zavartalan helyszínen történt a beszélgetés,
- a kutatási témához kapcsolódó működési háttérű egymással konkurens üzleti viszonyban lévő vállalkozásokat választottam,
- az időkeretet minden esetben igyekeztem tartani, mely maximum 1,5 óra lehetett,
- a beszélgetést audio magnón rögzítettem, amelyet később leírtam, összegeztem, értékeltem,
- előre átadtam az előzetesen megírt, egyeztetett interjúvázlatot, melyet a beszélgetés során jómagam is követtem,
- nem sztenderd sorrendben, hanem a helyzethez alkalmazkodva tettem fel a hosszú, teljesen nyitott kérdéseket,

- maximálisan törekedtem arra, hogy semmilyen módon ne befolyásoljam a válaszadót.

Az **egyéni mélyinterjú fő célja az okok, motivációk, attitűdök megértése**. Az egyéni mélyinterjú előnye, hogy **gazdag ötletforrásként** szolgál és **áthatol az egyszerűsített vagy felületes válaszokon**. Nem statisztikai adatgyűjtés történt a mélyinterjú során, hanem a **lehetőségek**, lehetséges cselekvési módozatok **összegyűjtése és változók megfogalmazására** került sor. Lényeges a mögöttes jelentések, valamint a motivációk feltárása. Igyekeztem egy-egy tárgyilagos (gyakorlati) példával szemléltetni, hogy az adott kérdés esetében pontosan mire gondolok. A kérdések és a kérdéseimre adott válaszok sok esetben átfedtek egymást, mint ahogy azt már megfogalmaztam, nem szigorú rendben, a kérdésekhez és azok sorrendjéhez ragaszkodva zajlott a beszélgetés.

A kvalitatív interjú során törekedtem olyan vállalkozásokat választani (a minta összetétele nem kizárólag a kérdőíves felmérésben résztvevő vállalatokból tevődött össze, 11 vállalatvezetővel készítettem mélyinterjút), amelyek a piacon versenytársai egymásnak, profiljukat tekintve azonos területen működnek, kereskedelmi és/vagy szolgáltató tevékenységet folytatnak az építőiparon belül. Működési struktúrájuk eltérő, vállalatvezetési gyakorlatuk és vállalati stratégiájuk nagyobb részben eltérő, kisebb részben hasonló egymáshoz.

A kvalitatív interjúk esetében a **diktafon** használatát rugalmasan fogadták az interjúalanyok, vállalatvezetők, hiszen meglehetősen részletesen leírtam, hogy a későbbi félreértések, esetleges pontatlanságok elkerülése érdekében van szükség a diktafonra.

A vállalati mélyinterjúk szükségességét a gazdasági válság bekövetkezése nagymértékben növelte. A **kérdőíves kutatást a gazdasági válság kibontakozását megelőzően készítettem, azonban kiegészítettem a válság időszakában feltett kulcsfontosságú kérdésekkel a vizsgált vállalatok esetében**. Meghatározó szerepet képvisel a tudományos értekezés kifejtése, megértése, és a probléma szemléltetése vonatkozásában a válság idején tanúsított vállalkozói magatartás, megváltozott vállalati stratégia, amely a legtöbb esetben kifejezetten túlélési stratégia formájában ölt testet. A feltáró kutatások eredményességéhez a kérdőíves felmérésen túl hozzájárulnak a vállalati esettanulmányok – emiatt döntöttem a mélyinterjúk kiemelkedő szerepe és alkalmazásának fontossága mellett.

## 4 AZ EMPIRIKUS KUTATÁS EREDMÉNYEI

*„A kutatás olyan,  
mint egy mozaik kirakása.”*

*H.-J. Quadbeck Seeger*

**Az empirikus kutatás két fő kérdéskört helyezett a középpontba:** egyrészt a  **hazai kis- és középvállalatok működési-, piaci viszonyait és a működésükkel kapcsolatos jellemzőket,** másrészt a **gazdálkodási környezetükben bekövetkezett változásokra, kihívásokra adott válaszreakciók hatékonyságának vizsgálatát.** Ebből következően az interjúk elsődlegesen a vállalkozások által alkalmazott stratégiára, szemléletmódra, a napi működéssel kapcsolatos problémákra koncentráltak, míg a kérdőívek inkább a működés jellemzőinek feltárására irányultak. A két vizsgálati módszert nem lehetett, és nem is volt szükséges élesen szétválasztani, mivel sok esetben tapasztaltam és számíthattam is **átfedésekre.** A megfogalmazott hipotézisek igazolása során mind-mind kiindulási alapként kezelem a felmérések és interjúk eredményeit. Akár a kérdőíveket, akár a felmérést tekintjük – a megfogalmazott kérdések, jóllehet különböző aspektusból, mégis ugyanazon témakört és problémát járják körül. A kutatás során különös figyelmet szenteltem – a gazdasági válságból eredő és az egyébként is változékony gazdasági környezetből adódó - a **vállalkozások jövőbeli kilátásaira és lehetőségeire.** Részletes bemutatásra kerülnek a vállalkozások **jövővel kapcsolatos várakozásai.**

Az empirikus kutatás eredményeinek bemutatásánál első körben a kérdőívek eredményeit szemléltetem, majd ezután következnek az interjúk alkalmával szerzett ismeretek, tapasztalatok. A vállalati mélyinterjúval feltérképezett vállalatok jövőbeli várakozásait, valamint az ehhez kapcsolódó szakirodalomban fellelhető statisztikákat és felmérések adatait összevetettem egymással. A fejezet utolsó részében a **hipotézisek ellenőrzésére** kerül sor.

### 4.1 A kérdőíves kutatás

A kérdőíves felmérésben részt vevő **42 vállalkozással** 2008 tavaszán kezdődött a kérdőívek kitöltése. A vállalkozások tulajdonosaival, vezetőivel vagy a vezető helyettesével töltöttem/töltöttem ki a kérdőíveket. A kérdőívek kitöltése 2008 nyarán realizálódott. A

feldolgozással 2008 őszére sikerült végezni. A vállalkozások kiválasztásánál szem előtt tartottam a tevékenységi kört, a létszámot, és a földrajzi elhelyezkedést. A vállalkozások profiljukat tekintve mind kapcsolódtak tevékenységük vonatkozásában az építőiparhoz. Kereskedelmi tevékenységet vagy szolgáltató tevékenységet folytattak. A vállalkozások többsége a festékipaccal is kapcsolatban állt, mivel a házak felújításához, az építkezéshez szükséges anyagokat praktikusán „A-tól Z-ig” forgalmazták vagy felhasználták. A földrajzi terület alapján a megkérdezett vállalkozások Győr-Moson-Sopron megyében, Zala megyében és Vas megyében végzik tevékenységüket.

#### 4.1.1 A görcső alá vett vállalatok tevékenységi köre, értékesítési irányai és kizárólagossági jogosultságaikra vonatkozó hipotézis vizsgálata (H1 hipotézis vizsgálata)

Az első hipotézis megfogalmazásához tartozóan a hazai kis- és középvállalatok tulajdonosi szerkezete, tulajdonformája, létszám szerinti kategóriákba sorolása lényeges volt. Az első hipotézis megfogalmazása előtt megvizsgáltam a hazai-, illetve a külföldi tulajdon arányát, a vállalatok struktúráját és vállalatméretét volt. A teljes hazai magántulajdonban működő vállalkozások strukturális felépítése és működési hatékonysága eltér a részben vagy teljes egészében külföldi tulajdonban működő vállalatok működésétől, mely a vállalati hagyományokban is erőteljesen megmutatkozik. Közel sem eshet azonos megítélés alá egy tőkeerős, nagyvállalati múlttal és hagyományokkal rendelkező, meghatározó piaci pozíciókat birtokló vállalkozás, jóllehet hazánkban azonos létszámmal működik, mint a vele egy kategóriába tartozó, tisztán hazai tulajdonú vállalat (valamely külföldi vállalat leányvállalata).

A kutatásba bevont vállalkozásokat első körben **alkalmazotti létszám** szerint jellemeztem. A következő táblázat mutatja a minta alkalmazotti létszám szerinti megoszlását:

**25. táblázat: A minta vállalatainak alkalmazotti létszám szerinti megoszlása**

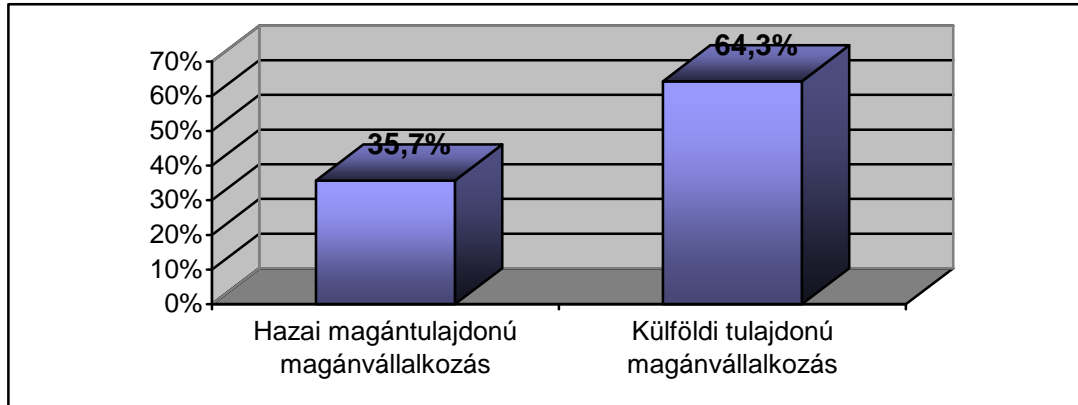
Alkalmazottak száma (fő)	Minta (száma)	Minta (%)
<b>40 fő alatti</b>	23	54,8
<b>41-50 fő közötti</b>	6	14,3
<b>51-80 fő közötti</b>	5	11,9
<b>81-130 fő közötti</b>	8	19,0
<b>Összesen:</b>	42	100,0

*Forrás: Saját készítésű táblázat, 2008.*

Az alkalmazotti létszám alapján megállapítható, hogy a **minta többségét a 40 fő alatti vállalkozások, tehát kis vállalkozások alkotják.** A megkérdezett 42 vállalkozás közül 15



hazai tulajdonú, 27 külföldi tulajdonú magánvállalkozásként működik. A következő diagram a **vállalkozások tulajdonformáját** mutatja, melynek megoszlását az alábbi diagram szemlélteti:

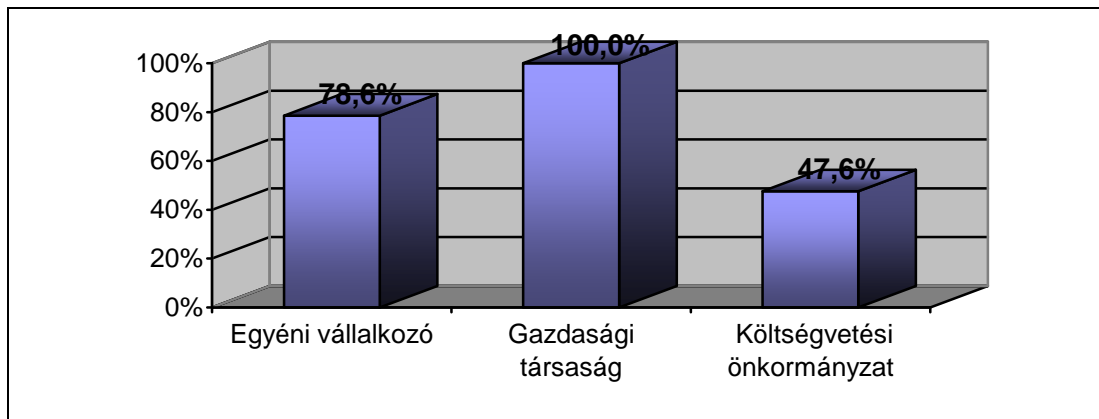


*Forrás: Saját készítésű diagram, 2008.*

#### **5. ábra: Milyen tulajdonformában tevékenykedik a cég? (%)**

Látható, hogy a vállalkozások **közül 35,7 százalék hazai tulajdonú, 64,3 százalék pedig külföldi tulajdonú** magánvállalkozásként tevékenykedik. A vállalkozások tulajdonformájukat tekintve többnyire magántulajdonban működő vállalkozások, tehát önkormányzatok, vagy más szervezetek nagyon ritkán fordulnak elő tulajdonosi struktúrájukat tekintve. Elgondolkodtató, hogy a tulajdonosi struktúra milyen hatással van a vállalati működésre. Kiemelendő, hogy a tisztán hazai tulajdonú vállalkozásokkal szemben a részben vagy egészben külföldi tulajdonú vállalkozások lényegesen több piaci tapasztalattal rendelkeznek. A vállalkozások nagy része több generáció óta működő családi vállalkozás, amelyek rendkívül nagy múlttal és hagyományokkal rendelkeznek. A vállalatvezetési gyakorlat, a vállalati kultúra mind döntő szerepet töltenek be az adott vállalkozás struktúrájának kialakításában. Ez akkor is elmondható, ha a vállalkozást hazánkban, leányvállalatként alapítják. A mindennapi üzletmenet során kialakult rutin, az újonnan belépők megfelelő szakmai felkészítése és betanítása mind hozzájárulnak a vállalkozás eredményes működéséhez.

Fontos szempont a vállalati célkitűzés szempontjából, hogy az adott vállalkozás milyen arányban szolgál ki önkormányzati szervezeteket, illetve vállalkozásokat, mivel ez vállalati stratégiájának is meghatározó összetevője. A megkérdezett vállalkozások értékesítési irányait az alábbi ábra mutatja:



Forrás: Saját készítésű diagram, 2008.

#### 6. ábra: Kiknek értékesíti vállalata a termékeit/szolgáltatásait?

A megkérdezett vállalkozások 78,6 százaléka (33 vállalkozás) kiszolgálja termékeivel illetve szolgáltatásaival az egyéni vállalkozókat, a gazdasági társaságokat 100 százalék szolgálja ki, valamint a vállalkozások 47,6 százaléka (20 vállalkozás) az önkormányzatokat, a költségvetési szerveket is. **Az egyéni vállalkozások aránya rendkívül magas az építőipari kereskedelmi- és szolgáltatási tevékenységet folytató vállalkozások körében,** mivel számos pályázat és projekt elnyerésekor a vállalkozások együttesen végzik a kivitelezést, teljesítést. A fővállalkozó gazdasági társaság megnyeri a pályázatot, és nem teljes egészében saját kapacitásából, illetve erőforrásaival teljesíti a feladatot, hanem **alvállalkozókkal** szerződik a munka elvégzésére. A legtöbb esetben a fővállalkozó sem rendelkezik elegendő erőforrással a munka egyedüli elvégzéséhez, és ez nem is feltétlenül szükséges, hiszen ha hatékonyan és zökkenőmentesen meg tudja oldani alvállalkozók bevonásával is, akkor az ugyanúgy teljes értékű munkát és teljesítést jelent. Az alvállalkozók az esetek 80-90 százalékában egyéni vállalkozások formájában működnek. Az alvállalkozóknak azonban rendkívül óvatosnak kell lenniük, hiszen a pénzügyi teljesítés sok esetben késhet a kiszolgáltató helyzetükből adódóan. A pénzügyi teljesítésből következő problémákról és követeléseik nehéz érvényesítésének okaira kitérek egy későbbi fejezetben, ahol a forráshiány és a likviditási problémák ügyét tárgyalom.

Az **önkormányzatok és költségvetési szervek** részére történő szolgáltatásnyújtás, illetve beszállítás azért lehet előnyös az adott kis- és középvállalkozás számára, mivel a kiírt pályázat elnyerése minimum egy évre vagy esetleg hosszabb időtartamra is biztosíthatja az eredményes együttműködést. A pályázat elnyeréséhez árajánlatuk versenyképessége a döntő, azonban az elnyerés után a szerződésben megjelölt időtartamon belül szerződészerű teljesítés esetén biztos forgalmat és árbevételt realizálhat a vállalkozás.

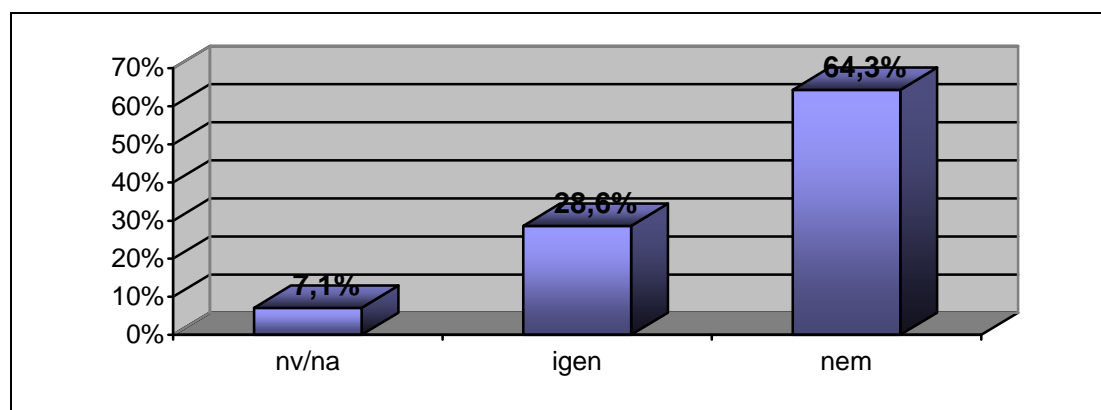
A minta vállalásai **tevékenységi körüket** tekintve mind kapcsolódnak valamilyen módon az építőipari ágazathoz. A vállalkozások kereskedelmi tevékenységet folytatnak, és építőipari szolgáltatást nyújtanak. A minta vállalkozásainak tevékenységi körét mutatja a következő táblázat:

26. táblázat: A minta vállalkozásainak tevékenységi körei

Tevékenység megnevezése	Gyakoriság
Kereskedelem	7
Burkolás	4
Lakó és nem lakó épületek építése	9
Építőipar	5
Vasáru-, festék-, és üveg kiskereskedelem	3
Festék, vegyi áru kis- és nagykereskedelem	4
Magasépítő ipar	2
Gépalkatrész gyártása és felületkezelés	3
Festékgyártás, kereskedelem	2
Kaputechnika, villanyszerelés, kereskedelem	3
Összesen	42

Forrás: Saját készítésű táblázat, 2008.

Bármely tevékenységi körből indulunk ki, mindegyik esetében fontos a kizárólagossági jogosultságok megszerzése. A **kizárólagossági jogok** birtoklása – ha ezzel kellő mértékben tud élni a vállalat – jelentős **versenyelőny** forrása lehet a piacon. A következő ábra a kizárólagossági jogok megoszlását mutatja:



Forrás: Saját készítésű ábra, 2008.

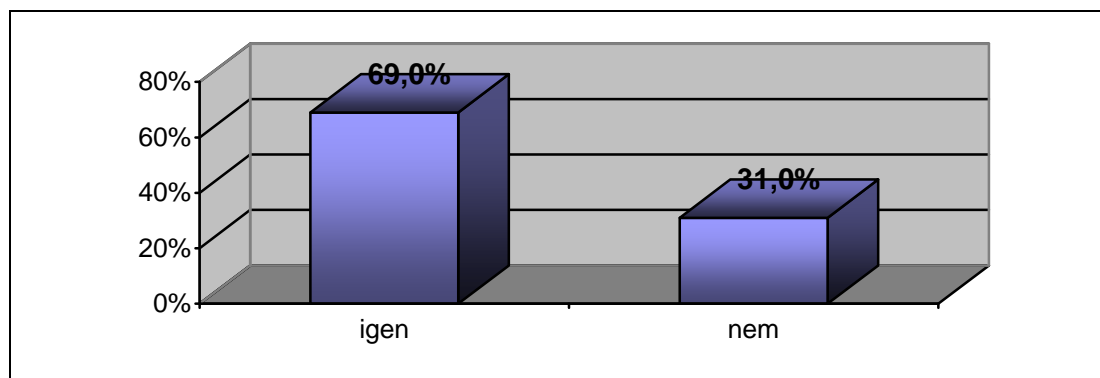
#### 7. ábra: Van-e a vállalatnak valamilyen kizárólagossági joga gyártói/értékesítői pozícióban?

A vállalkozások több mint negyede – 28,6 százalék – rendelkezik valamilyen termék **kizárólagos forgalmazási jogával**, a **kizárólagossági jogosultság három eset kivételével minden esetben külföldi eredetű**. Megoszlának a vélemények azonban e kizárólagosság előnyeit illetően, hiszen a kérdésre választ adók alig több mint fele szerint jelent csak

versenyelőnyt a piacon a vállalat számára az, ha egyedülként gyárthatja/forgalmazhatja termékeit. Azokban az esetekben beszélhetünk hazai eredetű **kizárólagossági jogosultság speciális esetéről** adott kereskedelmi tevékenység esetében, ha a kereskedő vállalat (nem gyártó!) saját márkanév alatt forgalmazza termékeit. A termékét egy általa kiválasztott vállalat gyártja, de a megrendelő vállalat saját márkajelzéssel és elnevezéssel illetheti ekkor már **„private label”** saját márkás termékét. Sajnos a vállalkozások többsége nem rendelkezik olyan tőke-, és piaci háttérrel, hogy az említett kizárólagos jogosultságokat megszerezhesse. Akár külföldi akár hazai eredetű jogosultságról legyen szó – rendkívül nehéz a jogosultságot a megszerzésen túl hosszabb távon is megtartani. A **megtartás számos kötelezettséggel jár**, melyeket teljesíteni kell a vállalkozásoknak. Adott külföldi eredetű termékcsalád esetében jelentős többletterhet ró a vállalkozásra egy a hazai piacon még nem ismert terméknev vagy termékcsalád bevezetése. Rendkívül **idő-, költség- és energiaigényes egy új termék bevezetése** olyan piaci körülmények között, mikor kínálati piac van. A piac telített, számos helyettesítő termék kapható, jöllehet, segítséget jelenthet a külföldi gyártó vállalat által nyújtott költség-, és marketingtámogatás, amit a márkanév tulajdonosa fizet a hazai piacra történő sikeres bevezetés elősegítése érdekében. A piaci pozíciók megtartása pedig természetesen további erőfeszítéseket igényel.

#### 4.1.2 Az üzleti és stratégiai tervezés hiányának problémája (H2 hipotézis vizsgálata)

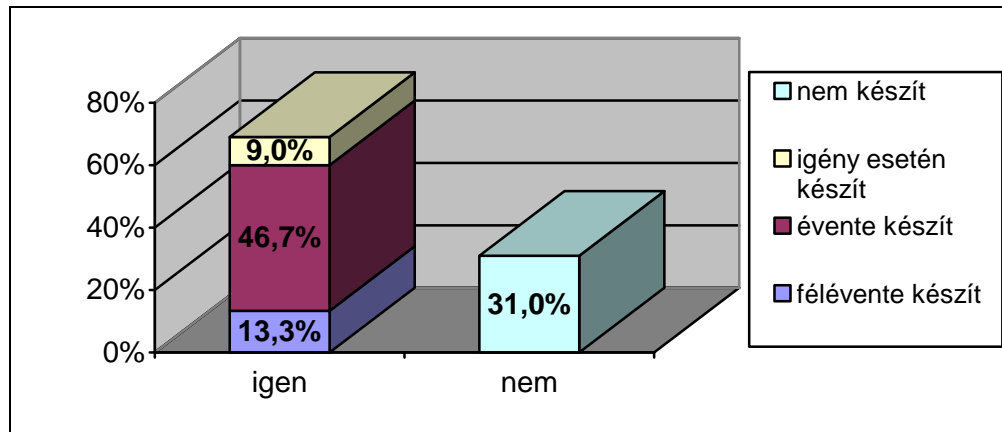
A H2 hipotézis a stratégiai tervek hiányára, a hosszú- és középtávú tervezés hiányára mutat rá. Hiányzik a kellő megfontoltsággal kialakított és körültekintéssel alkalmazott vállalati stratégiai terv, üzleti tervezési gyakorlat, melyet a következő ábra szemléltet:



Forrás: Saját készítésű ábra, 2008.

8. ábra: Készít-e rendszeresen a cég üzleti tervet?

Láthatjuk, hogy a **vállalkozások 69 százaléka készít rendszeresen üzleti tervet**. A **vállalkozások 31 százaléka** – mely meglehetősen magas arány – **nem készít üzleti tervet**, praktikusán ad hoc módon dönt a vállalatvezető által helyesnek vélt vállalati stratégia alkalmazásáról. Azon vállalkozások, amelyek készítenek üzleti tervet a következő összevont ábra szerinti rendszerességgel teszik ezt:



Forrás: Saját készítésű ábra, 2008.

9. ábra: Milyen rendszerességgel készítenek üzleti tervet?

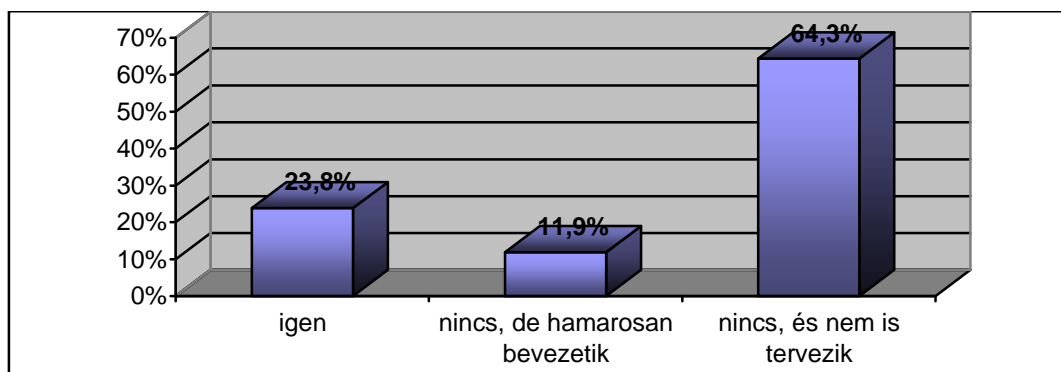
A megkérdezett **vállalkozások közül a vállalkozások 69 százalékából kiindulva - akik készítenek üzleti tervet - a vállalkozások 46,7 százaléka évente produkálja az üzleti terveket, 13,6 százalékuk félévente, míg 9 százalékuk csak ad hoc jelleggel, igény esetén állít össze üzleti tervet.**

Azoknál a vállalkozásoknál, akik kidolgoznak üzleti tervet, a **vállalkozáson belül dolgozó alkalmazott készíti azokat, de a válaszadók 42,9 %-ának véleménye szerint nem az erre megfelelő szakember készíti el ezeket. Azok, akik viszont egyáltalán nem állítanak össze ilyet, ők ezt a tevékenység jellegével vagy a cégmérettel magyarázzák, amelyek véleményük szerint nem teszik indokoltá a terv összeállítását.**

Véleményem szerint rendkívül fontos, hogy már a vállalatalapítást megelőzően is rendelkezünk olyan **információkkal**, melyek nélkülözhetetlenek a vállalat megalapításának valódi létjogosultsága feltérképezésére. Ilyen információk és adatok például a profitszint eléréséhez szükséges dolgozói létszám, a dolgozók részére kifizetendő bér kigazdálkodásának lehetősége, piaci viszonyok regionális szinten való elemzése, versenytársak üzletpolitikájának tanulmányozása. Természetesen számos tényező lehet még összetevője a kialakítandó és

alkalmazandó vállalati stratégiának, de ez mind az éppen aktuális piaci viszonyoktól, a leendő vállalkozás méretétől, piacra jutási lehetőségeitől függ.

A vállalkozások mindennapi működése során az EU csatlakozás óta eltelt időszakban egyre nagyobb hangsúlyt kap a minőségbiztosítási rendszerek bevezetése. Azon követelmények közé tartozik a minőségbiztosítási rendszer bevezetése, mely gyakran jelentős vállalati átalakítást kíván meg, és egyúttal energia-, idő- és pénzigényes változtatást is jelent. A következő ábra szemlélteti, hogy a minta vállalatai milyen arányban rendelkeznek minőségbiztosítási rendszerrel:

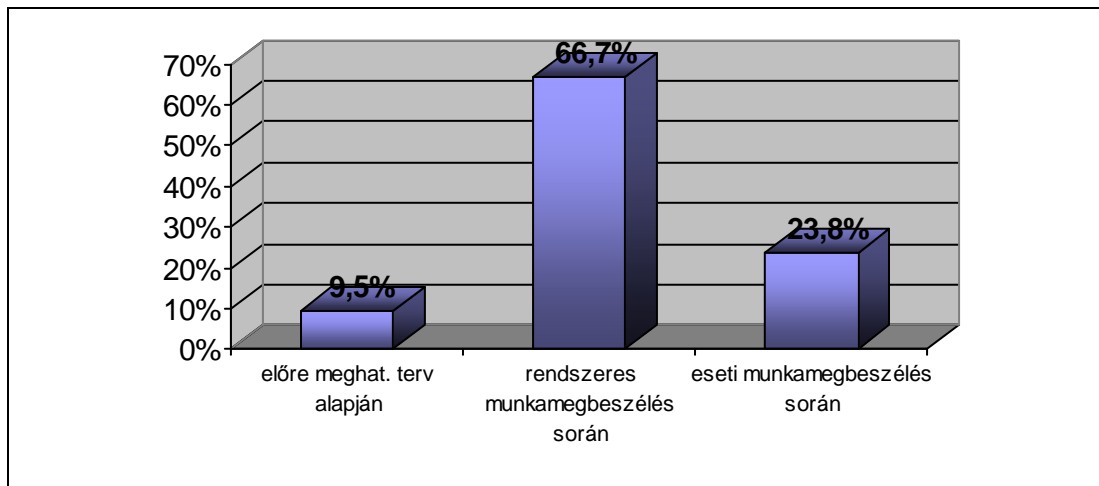


Forrás: Saját készítésű ábra, 2008.

#### 10. ábra: Van-e bevezetett minőségbiztosítási rendszer a cégnél?

A vállalkozások több mint fele, mintegy **64,3** százaléka nem rendelkezik minőségbiztosítási rendszerrel és nem is terveznek ilyen rendszer bevezetését. A megkérdezett 42 vállalkozás közül csak **10** vállalkozás rendelkezik már működő minőségbiztosítási rendszerrel. A minőségbiztosítási rendszer bevezetését követően a vállalkozás sokkal átláthatóbb módon, a dolgozók által ismert, világos és előre kidolgozott szabályok szerint valósítja meg működését, mely a kezdeti nehézségek után jelentős előnyökkel jár a vállalkozások működése tekintetében.

A hazai kis- és középvállalkozások **vállalatvezetési gyakorlatában** az utóbbi években egyre nagyobb arányban megfigyelhető az a **pozitív tendencia**, hogy a feladatokat nem ad hoc utasítások útján koordinálják, hanem **eseti vagy rendszeres munkamegbeszélések** során, melyet az alábbi ábra szemléltet:

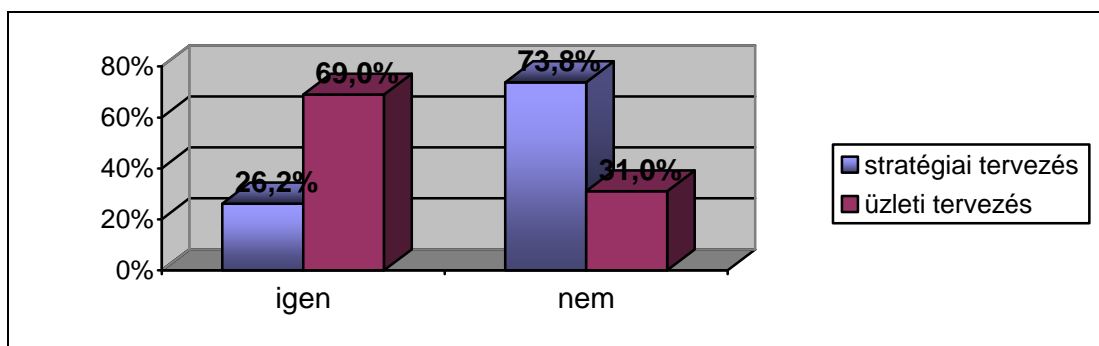


Forrás: Saját készítésű ábra, 2008.

### 11. ábra: Feladatok koordinálása a minta vállalkozásai körében

Tehát a minta vállalatai körében is látható, hogy a feladatok koordinálása jellemzően a rendszeresen vagy esetileg megtartott munkamegbeszéléseken elhangzottak alapján történik, sokkal kevésbé jellemző, hogy a vállalatban a feladatok végrehajtása az előre meghatározott és rögzített tervek szerint történne. A **rendszeres munkamegbeszélések** során történő feladatkoordinálás a megkérdezett vállalatok **66,7 százalékánál** jellemző, míg az **eseti munkamegbeszélések** során történő feladatkoordinálás a megkérdezett vállalkozások **23,8 százalékának** gazdálkodása során jellemző.

A vállalkozások **rendkívül alacsony aránya** készít **stratégiai tervet**, mely súlyos problémát jelent a vállalkozásokat körülvevő változékony piaci környezet kihívásaira adandó hatékony válaszreakció szempontjából. Az alábbi ábra a stratégiai tervek és az üzleti tervek készítésének arányát együttesen mutatja:



Forrás: Saját készítésű ábra, 2008.

### 12. ábra: Az üzleti és stratégiai tervek készítésének aránya

A **vállalkozások** nagyon kis hányadánál, **26,2 százalékánál** készítenek stratégia terveket, melyek elkészítéséhez nagy részben nem vennének igénybe külső segítséget. Az ábrán jól látható, hogy lényegesen alacsonyabbak az üzleti tervek készítésének arányához képest a stratégiai tervezés arányai. Arra a kérdésre, hogy milyen terjedelemben, és milyen elemzések alkalmával készítenek ilyen terveket nem adtak értékelhető választ a cégek.

**Stratégiai tervezés** csekély számú kisvállalatnál le lehet fel a vállalkozás elindításának pillanatától, jóllehet a kezdeti életszakaszban nagy szükség lenne rá. A középvállalatok kategóriájában már lényegesen nagyobb figyelmet szentelnek a stratégiai tervezésnek. A kisvállalatoknál a tervezési tevékenység helyett ekkor elsősorban az *egyéni és kollektív tapasztalat*, valamint az *intuíció* dominál. A stratégiai tervezési tevékenység megjelenése, indítása csak az első valódi sikerek után történik. A sikeres működés tartós meglétével a kisvállalatok tervezési technikája tökéletesedik, de igazából soha nem éri el az optimális szintet, többé-kevésbé elmarad a lehetőségektől. A felső vezetés aktívan beavatkozik a tervezési folyamatba. A nagyobb méretű vállalkozásoknál nagyon sokszor alsóbb vezetői szintekre delegálják a tervezést, amely így elveszti jelentőségét.

A **stratégiai tervezés hiányának** legtöbbször a **nem megfelelő szintű szaktudás, időhiány, forráshiány, a dinamikus változó gazdasági környezet és nem utolsósorban a szintén változó gazdaságpolitikai környezet** jelentik a **gyökereit**. A felsorolt tényezők mind hozzájárulhatnak a **vállalati versenyképesség növeléséhez**. Azon vállalkozások esetében, amelyek tíz-húsz éves múlttal tekintenek vissza, nagyobb arányban fellelhetők a tudatos jövőtervezés, és az átlagosnál hosszabb távú stratégiai célkitűzések jelei. Annak ellenére, hogy a vizsgált vállalati körbe legalább 10-15 éves múlttal rendelkező vállalatok tartoznak, a tulajdonos egy személyben vezető, középvezető, illetve alkalmazotti feladatokat ellátó személy. Továbbá a kisvállalati körben a **tervezéstől várt haszon elmaradása** jóval negatívabban hat a tervezésről vallott nézetek minősítésére. Ez nagyban magyarázatot ad a kisvállalati **vezetők idegenkedő magatartására**.

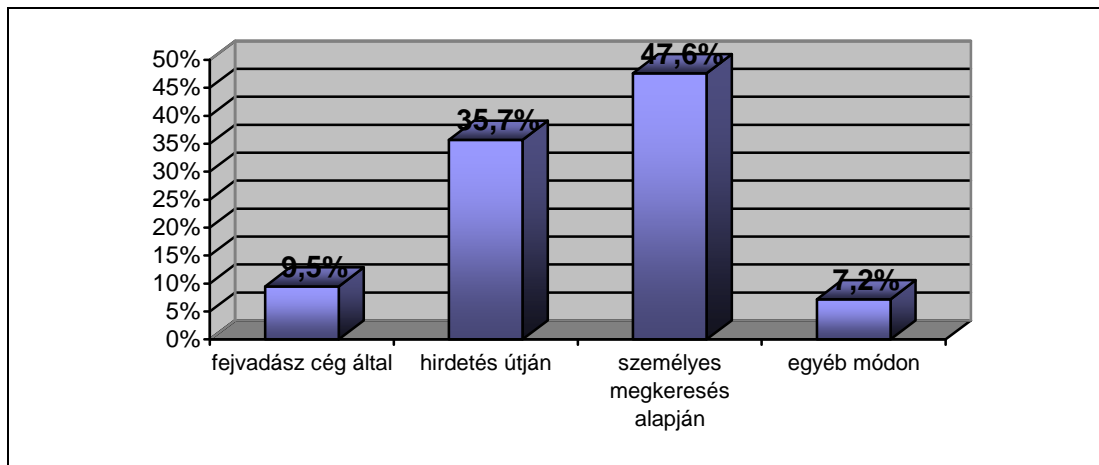
#### **4.1.3 Vállalati humánstratégia - Kulcstényező: az ember (H3 hipotézis vizsgálata)**

A társadalom széles rétegeinek megélhetése, jóléte függ a szektorba tartozó vállalkozások fennmaradásától és teljesítményétől. Rendkívül **dinamikus környezetben** működnek a



vállalkozások, melynek **kihívásai azok a változások**, melyekre nem lehet előre felkészülni, gyors reagálás szükséges. A vállalat teljesítménycéljai jól képzett és kellően motivált munkaerő nélkül nem valósulhatnak meg. A vállalkozások életében gyakori probléma a **szakképzett munkaerő hiánya**, bizonyos területeken pedig a **fluktuáció** is súlyos gondot okoz. A fluktuáció főleg az alacsonyabb szakképzettséget igénylő munkakörök betöltése esetében figyelhető meg, mely komoly gondot okoz a munkafolyamatok koordinálása és nem utolsósorban a napi feladatok ellátása során.

A megkérdezett vállalatok vezetői legszívesebben ismeretségi vagy saját dolgozói kör ismeretségét kihasználva vesznek fel munkaerőt. Köztudott, hogy az állások 80 százalékát nem hirdetik meg. Az **ismeretségi körből** munkaerőt kereső cégek számára az ajánló egyben referenciát is jelent, gyors, hatékony megoldás az ilyen módon történő munkaerő-felvétel. A **kapcsolati tőke** kiemelt jelentőségű mind munkáltatói, mind munkavállalói oldalról elemezve. A kutatás eredményéből látható, hogy **a hazai kis- és középvállalatok többsége nem rendelkezik a működésük során megfelelően alkalmazható és jól átgondolt humánstratégiával**. A következő ábra jól szemlélteti, hogy a munkaerő felvétel melyik módját veszik igénybe a legnagyobb mértékben a vállalkozások:



Forrás: Saját készítésű ábra, 2008.

**13. ábra: A munkaerő felvétel módja**

A vállalkozásokon belül a megkérdezettek **84,6 százalékánál nem működik önálló HR osztály**, illetve nincsen HR koordinátor. **Az új munkaerő felvétele hirdetések és személyes megkeresések** után történik, nem jellemző ugyanakkor a fejvadász cégeken keresztüli munkaerő-toborzás. Annak ellenére, hogy a már korábban említett arány szerint az állások 80 százalékát meg sem hirdetik, a kisvállalkozások munkaerő felvételi módszerei között ott

szerepel az álláshirdetés. Az „**egyéb**” kategóriába tartozó munkaerő-toborzási technikák tekintetében a kis vállalatok gyakran részt vesznek **állásbörzéken** is, melyeket regionális és megyei szinten valamely megyeszékhelyen rendez meg a helyi munkaügyi központ.

**27. táblázat: A minta vállalatai által alkalmazott motivációs eszközök**

Motivációs eszköz megnevezése	Motivációs eszköz alkalmazásának megoszlása (%)
<b>Cafeteria</b>	28,6
<b>Prémium</b>	40,0
<b>Teljesítmény bér</b>	10,9
<b>Eseti juttatások</b>	4,8
<b>Nincs</b>	7,85
<b>Jutalékos rendszer</b>	7,85
<b>Összesen</b>	<b>100,0</b>

*Forrás: Saját készítésű táblázat, 2008.*

A cégek többsége egyféle motivációs eszközt alkalmaz a dolgozók teljesítménynövekedésének támogatására, ez főként **cafeteria programok** és **prémiumok** formájában jelenik meg. Egyedülként **jutalékos rendszert** vagy **teljesítmény alapú bérezést** csak kevés vállalat, **a megkérdezettek 10,9 százaléka alkalmaz**, ezek főként kiegészítő elemként jelennek meg a fentiek mellett. Cafeteria rendszeren belül általában üdülési csekket, nyugdíjpénztári tagságot és étkezési utalványt biztosítanak a munkavállalóknak az alaphéren felül. Érdekes eredmény, hogy **a nem anyagi jellegű ösztönzők nagyon kevés helyen jelennek meg a motivációs eszközök között**, a humánus munkahelyi légkör biztosítását és a munkavállalók megbecsülését csak 1-1 vállalat említette, mint teljesítményt befolyásoló tényezőt. A felmérés során olyan vállalattal is találkoztunk, ahol egyáltalán nem alkalmaznak sem anyagi, sem szellemi motivációs eszközöket.

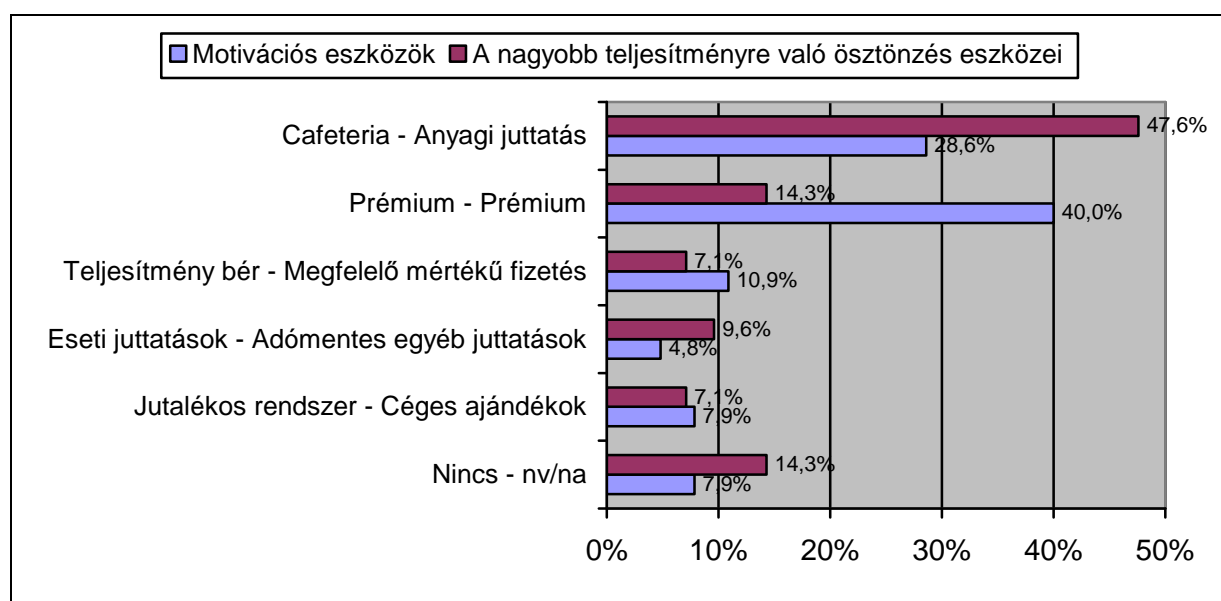
**28. táblázat: A nagyobb teljesítményre való ösztönzés eszközei a minta vállalatainál**

Teljesítményre való ösztönzés eszközei	Eszközök alkalmazásának megoszlása (%)
<b>Anyagi juttatás</b>	47,6
<b>Prémium</b>	14,3
<b>Megfelelő mértékű fizetés</b>	7,1
<b>Adómentes egyéb juttatások</b>	9,6
<b>Céges ajándékok</b>	7,1
<b>NV/NA</b>	14,3
<b>Összesen</b>	100,0

*Forrás: Saját készítésű táblázat, 2008.*

A vállalatok vezetői szerint a munkavállalói hatékonyságot leginkább anyagi ösztönzőkkel lehet növelni, a természetbeni juttatások ösztönző értéke csak második helyen szerepel a fontossági listán, s csupán egy helyen jelent meg a válaszok között.

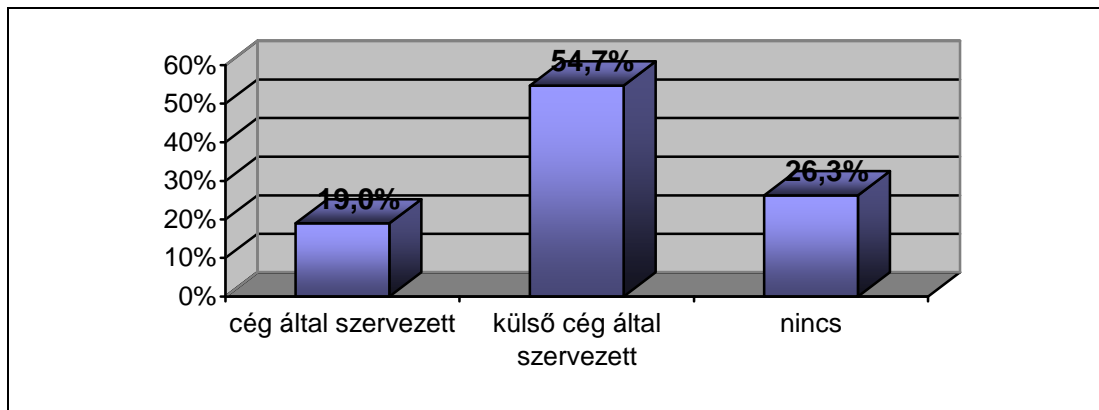
A motivációs eszközök és a nagyobb teljesítményre való ösztönzés eszközei vonatkozásában a 14. ábra megmutatja, hogy a munkatársak átlagos motiválásán felül milyen arányban alkalmaznak a vállalatok nagyobb teljesítmény elérése érdekében anyagi és egyéb ösztönzési eszközöket. Ezen eszközök alkalmazását a rendkívüli- vagy válsághelyzetek különösen indokoltá teszik.



Forrás: Saját készítésű ábra, 2008.

#### 14. ábra: Motivációs eszközök és a nagyobb teljesítményre való ösztönzés eszközei

Örömteli, hogy napjainkban egyre nagyobb arányban ismerik fel a vállalkozások a **magas szintű szakmai tudás és a szakmai továbbképzések** fontosságát. Jóllehet, a legnagyobb mértékben a nagy múltú visszatekintő külföldi multinacionális vállalatok, illetve külföldi tulajdonú leányvállalatok vállalatvezetési gyakorlatába épültek be a rendszeres, meghatározott gyakorisággal tartott tréningek, megbeszélések, mégis egyre több hazai tulajdonú vállalkozás alkalmazza havi-, heti- vagy szükség szerinti rendszerességgel a tréningek, munkamegbeszélések, valamint a vállalati kommunikáció valamilyen formáját. A vállalaton belüli, szervezett keretek között megtartott továbbképzések arányát a következő ábra szemlélteti:

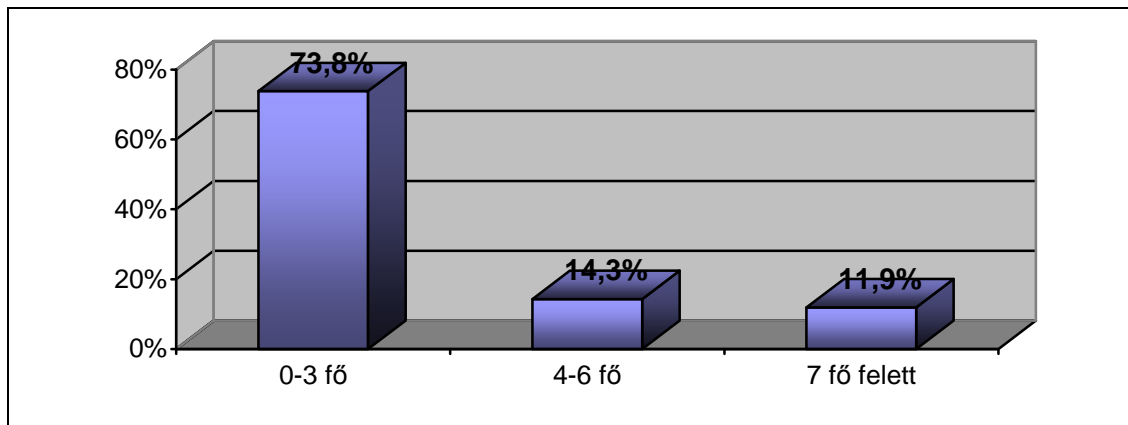


Forrás. Saját készítésű ábra, 2008.

### 15. ábra: Van-e szervezett keretek között továbbképzés alkalmazottai számára?

A **vállalatok** több mint **fele** fordít gondot emellett a **munkavállalók továbbképzésére**, ez jellemzően külső cégek által szervezett oktatások formájában valósul meg, a vállalatok **19 százalékánál pedig belső oktatások** keretein belül. A belső oktatásban megszervezett továbbképzések többnyire költségkímélőbbek a vállalkozás számára, különösen akkor, ha saját alkalmazásban álló munkatárs tartja. Megállapítható, hogy napjainkban jelentősen nőttek a **munkavállalók elvárásai**, melyeket a leendő munkahellyel szemben támasztanak. Egyre nagyobb súllyal szerepel az elvárásaik között a jó munkahelyi légkör, komfortos munkahelyi környezet, valamint az előrelépés igényén túl a munkavállalók megfogalmazzák a **szakmai továbbképzés, szakmai ismeretek magasabb szintű** elsajátításának igényét is. A szakmai ismeretek **külföldön** történő elsajátításának lehetősége különösen vonzó lehet a munkavállaló számára, hasonlóképpen az idegennyelv-tudás elsajátítása is idegen nyelvetületen.

A vállalkozások vezetői gyakran szembesülnek a **fluktuációból eredő működési problémákkal**. Azon túl, hogy rendkívül nehéz feladat megfelelő szakképzettséggel rendelkező munkaerőt találni, legalább olyan nagy súllyal szerepel a megoldandó problémák körében a munkaerő túlzott mértékű és gyakoriságú cserélődése. A vállalkozások nagymértékben és hosszú távon építhetnek egy meglévő „törzs gárdára”, akik kellő elkötelezettséggel viseltetnek a vállalkozás sikeres, hatékony működése és hosszú távú fennmaradása iránt. Az alábbi ábra a kérdőíves kitöltés során tapasztalt fluktuáció mértékére vonatkozó adatokat foglalja magában:



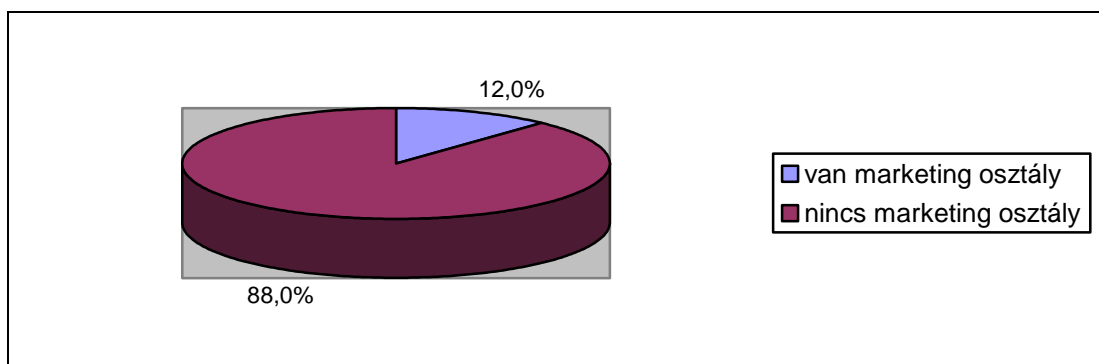
Forrás: Saját készítésű ábra, 2008.

**16. ábra: Mekkora évente a belépők és kilépők száma?**

Az éves fluktuációról elmondható, hogy legnagyobb arányban **0-3 fő között** mozog a be- és kilépők száma (a választ adó cégek **73,8 százalékánál**), ennél magasabb érték a magasabb alkalmazotti létszámmal működő vállalkozások között található. A válaszok között a **legmagasabb fluktuációs érték 12 fő/év**, ami az adott vállalat **munkaerő-állományának 10%-át** jelenti.

#### **4.1.4 A vállalkozások marketingstratégiája és az internet segítségével megvalósuló kapcsolatépítés (H4 hipotézis vizsgálata)**

A hazai kis- és középvállalatoknak versenyképességük növelése érdekében újra kell gondolniuk marketingstratégiájukat s az eddiginél nagyobb teret és hangsúlyt kell kapnia az összvállalati stratégián belül a marketing stratégiának, mint funkcionális stratégiának. A minta vállalkozásainak **szűk keresztmetszetében működik marketingosztály**. A megkérdezett vállalkozások mindössze **12 százalékánál** alakítottak ki marketing osztályt.



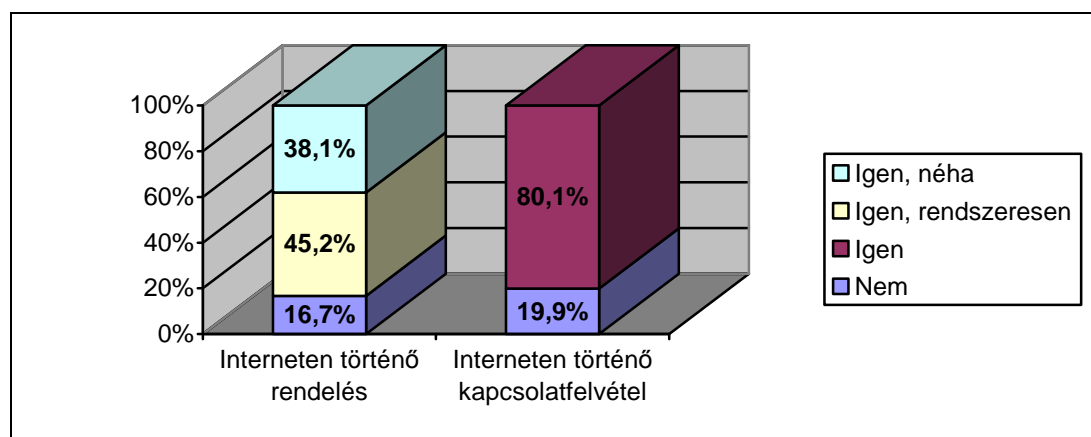
Forrás: Saját készítésű ábra, 2008.

**17. ábra: A vállalkozásoknál működő marketing osztályok aránya**

Tehát a **vállalkozások 88 százalékánál nincs önálló marketing osztály**, a marketingtevékenységet döntő többségben ad hoc jelleggel látják el a vállalkozások.

A **marketingkiadások szerkezetét** vizsgálva kiderült, hogy a **vállalkozások mintegy egyharmada egyáltalán nem költ marketingre**, bevételarányosan a 0,5 százaléknyi, vagy az alatti ráfordítások aránya pedig a vállalkozások további 21,4 százalékára jellemző. A fennmaradó vállalkozásoknál, tehát a megkérdezettek mintegy 45,2 százalékánál is az **alacsony marketing ráfordítás** jellemző, a költségek mértéke a bevétel 1,5 és 3 százaléka között mozog. A megkérdezettek közül egy cég állította, hogy bevételének közel egytizedét költi marketingre.

Az **interneten történő megrendelés** alkalmazásának gyakorisága tekintetében magasabb arányszámot mutathatunk be a marketing osztály kiépítése arányához képest. Az interneten történő megrendelés a rendelés gyorsaságát, a rendelési idő csökkenését és a rendelések költségeit hivatott csökkenteni. Az interneten keresztül megrendelések körébe tartozik még a **skype** telefonrendszer használata is, mely használatáért közvetlen módon nem kell fizetnie az adott vállalkozásnak. A rendszer, illetve program költségmentesen telepíthető, a beszélgetés jobb minősége biztosításához szükséges mikrofon-fülhallgató egységet kell mindössze megvennie a vállalkozásnak. Az e-mailküldés szintén rendkívül költségkímélő megrendelési forma, hiszen ezért az internet-szolgáltatás havi díján túl szintén nem kell fizetnie a vállalkozásnak. Az alábbi ábra az interneten történő rendelések arányát mutatja a kapcsolatfelvétel összefüggésében:

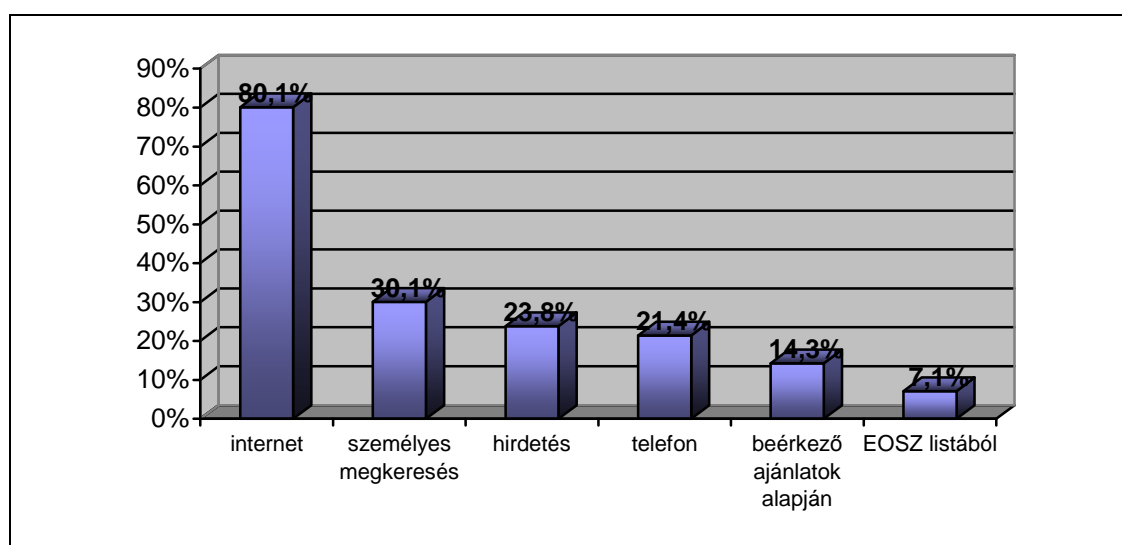


Forrás: Saját készítésű ábra, 2008.

**18. ábra: Szokott-e interneten a beszállítóktól rendelni és alkalmazza-e az internetet potenciális partnerekkel való kapcsolatfelvételre?**

A vállalkozások **45,2 százalék**a rendszeresen, **38,1 százalék**a alkalomadtán veszi igénybe az interneten keresztüli árrendelést. Azok, akik igénylik ezt a szolgáltatást vagy teljes mértékben elégedettek vagy elégedettek az Interneten keresztül történő rendeléssel. A vállalkozások azon **83,3 százalék**a közül, amely használja az internetet rendelésre, új partnerek és beszállítók felkutatására is közel ugyanakkora hányaduk – **80,1 százalékuk** - használja az internetet.

Az internet használatának további előnyeivel élő vállalkozások arányát mutatja a leendő partnerek és beszállítók vonatkozásában az alább található ábra:



Forrás: Saját készítésű ábra, 2008.

**19. ábra: Milyen módon veszik fel a kapcsolatot a potenciális partnerekkel és beszállítókkal? (több válasz)**

Új partnerek felkutatására a cégek többféle eszközt is alkalmaznak. Ezek kombinációjára és összetételére jellemző, hogy a vállalatok több mint fele (57 százalék) egyféle, kommunikációs csatornát használ, 43 százalék kétféle, míg mindössze 14 százalék pedig háromféle eszközt kombinálva veszi fel a kapcsolatot potenciális partnereivel.

Az Interneten keresztüli tájékozódás és kapcsolatfelvétel kevés kivétellel a legjellemzőbb kommunikációs eszköznek bizonyul, ám ezt általában nem egyedüli eszközként alkalmazzák a vállalatok, sokkal inkább kiegészítőként a hagyományos eszközök mellett. A válaszadók mintegy egyharmada a személyes kapcsolatfelvételt preferálja, míg közel egyötöd-egyötöd arányban a telefonos megkeresést és a hirdetésekben keresztüli akvizíciót tartják hatékony eszköznek. Két vállalkozás a beérkező ajánlatokat is kiindulási

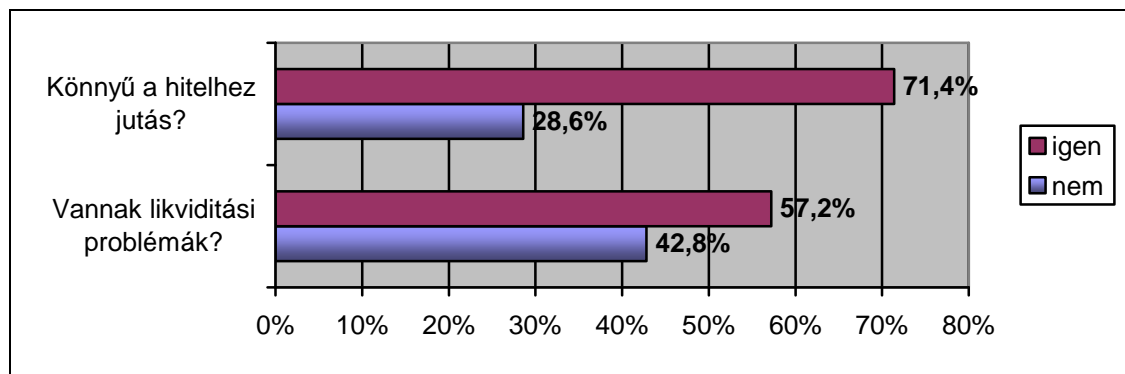
alapnak tekinti a további megkeresések előtt, míg egy vállalkozás az EOSZ listát is áttekinti a partnerek kiválasztása előtt.

A marketingstratégiával való kiemelt foglalkozás azért lényeges, mivel az állandóan változó piaci környezetben minden olyan eszközre és stratégiára szükség van, mely hozzásegíti a vállalkozást a **túlélést biztosító kielégítetlen piaci szegmens, piaci rés** megtalálásához, mely feladatot a marketing osztály/részleg tudja legnagyobb hatékonysággal ellátni. A kielégítetlen piaci rés felkutatására kell elsődlegesen koncentrálni a fennmaradás érdekében. A **rés-termék** vagy **rés-szolgáltatás** megtalálásához növekvő, esetleg új iparágakat kell keresni. Alapvető fontosságú, hogy felismerjék a kis- és középvállalatok, hogy csak a **célszegmensre** szabad koncentrálniuk (a nagyvállalatokkal ellentétben), hiszen így **több vevőt** szerezhetnek, mivel egy kis csoportot egy nekik szóló üzenettel céloznak meg és nem egy nagy csoportot általános üzenettel, így a **marketingköltségek** is csökkenni fognak. A vállalatok nagy része esik abba a hibába, hogy nem fordít – még időben – kellő figyelmet a **konkurenciára**, emiatt pedig idővel kiszorul a piacról. Ha megfelelő szakmai tudással rendelkező marketing szakemberek dolgoznak a cég marketingüzenetén, akkor nem annak a megfogalmazására koncentrálnak, hogy „Mit csinálunk mi”, hanem arra, hogy „Hogyan profitálhat a Vevő ebből” – a vevő milyen előnyökhöz juthat, ha az adott céget választja.

#### **4.1.5 Szűkülő források – Csökkenő versenyképesség – Fennmaradás (H5 hipotézis vizsgálata)**

A gazdasági válság velejárójaként egyre **szűkülnek a cégek lehetőségei**, a fennmaradásért folytatott napi harc – ahogy már korábban is hangsúlyoztam - a kis- és középvállalatok jelentős energiáját köti le. Nem marad idő a közép-, illetve hosszú távú stratégiai fontosságú döntések megalapozásához, a vállalkozások többsége **súlyos likviditási problémákkal** küzd. A likviditási problémák minden esetben **forráshiánnyal** társulnak. A probléma gyökerei a közelmúltat tekintve is számos okban keresendők. A magyar vállalkozások a szomszédos országokhoz viszonyítva jelentős **többletterherrel** indultak mind a hazai, mind a nemzetközi versenyben. **Magasabb közterhek, járulékok, nehezebb forráshoz jutás, adminisztrációs terhek, a pályázatokon elnyerhető forrásokhoz jutás lényegesen nehezebb és körülményesebb formái jellemzik hazánk kis- és középvállalatainak életét.** A 20. ábra egyértelműen mutatja, hogy a vállalkozások jelentős része már a gazdasági válságot megelőző időszakban is likviditási problémákkal küzdött:





Forrás: Saját készítésű ábra, 2008.

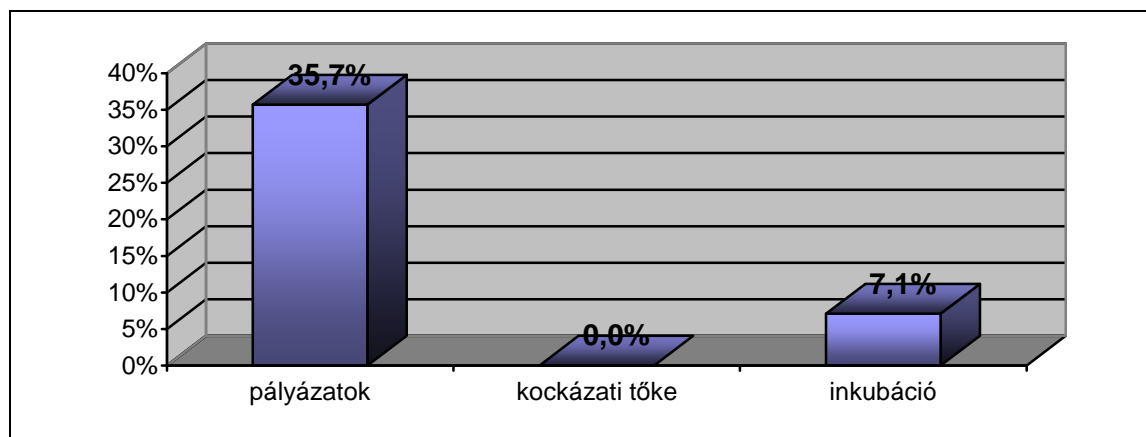
20. ábra: Vannak-e a cégek likviditási problémái és könnyen jut-e hitelhez?

A kutatás időpontjában tehát a megkérdezett vállalatok több mint fele likviditási problémákkal küzdött. Ne feledkezzünk meg, hogy a kérdőívek kitöltésének időszakában még nem uralkodott el hazánkban a gazdasági válság, így az arányok még lényegesen kedvezőbb számot mutatnak. A GVI egy 2010. évi felmérése szerint az **építőipari ágazatban** már **négy éve** folyamatos **hanyatlás** figyelhető meg. Megállapítható, hogy az építőiparban már a gazdasági válságot megelőző időszakban sem volt kis- és középvállalatoknak elegendő tőkéjük ahhoz, hogy elavult gépeiket, járműparkjukat lecseréljék, innovatív építési technikákat és eszközöket alkalmazzanak, valamint minőségügyi szabványrendszereket vezessenek be. Ez versenyképességük növelésének gátja és ilyen beruházások nélkül nem tudnak megfelelni az uniós jogszabályoknak sem.

Általánosságban elmondható, hogy a hazai KKV szektor szereplői finanszírozottság tekintetében vállalatméret alapján nagy szóródást mutatnak. A **bankgaranciák csökkenése miatt 2007-ben a hazai KKV-k 30-40 százaléka eleve nem volt finanszírozható**, de a pénzszükséglettel piacra lépő vállalatok számára más lehetőségek is kínálkoztak, amelyeknek ismertsége azonban alacsonynak tekinthető. Arra a kérdésre, hogy mennyire könnyű a cégek számára a hitelhez jutás, a 20. ábra szintén választ adott.

A megkérdezett vállalatok közel **egyharmada problémának tartja hitelfelvételt**, mely arányszám a jelenlegi piaci viszonyok között **a válság hatására jelentősen romlott**, sokkal magasabb számot képviselve. **Az alultőkésített cégek** egyébként is **hamarabb kiesnek a bankok hitelnyújtási rostáján**. Azok, akik nem jutnak könnyen hitelhez, **két legfőbb okként a fedezethiányt és a bürokráciát** jelölték meg, valamint **a pénzügyi szektor ügyfélkapcsolati tevékenységének gyengeségeit**. A külső forrásbevonási lehetőségek

igénybevételét szemlélteti az alábbi ábra:



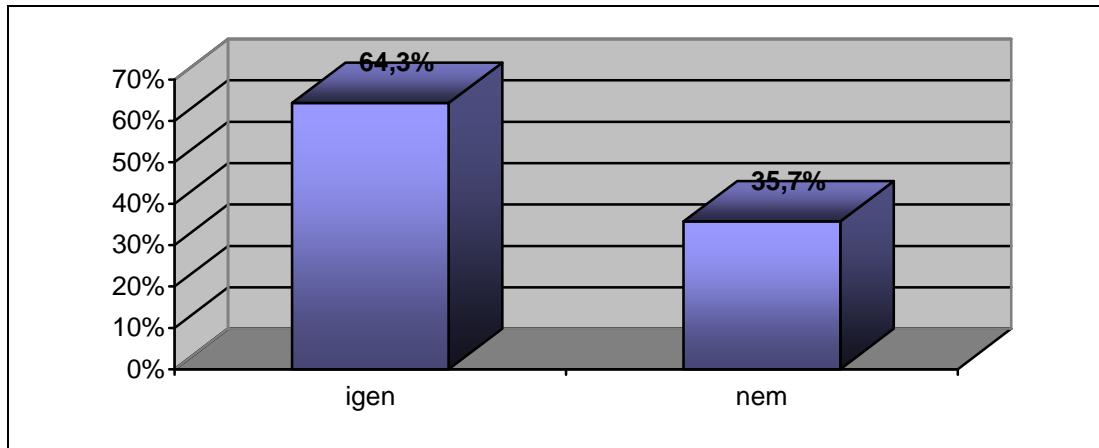
Forrás: Saját készítésű ábra, 2008.

### 21. ábra: Milyen külső forrásbevonási eszközöket vesz igénybe a cég?

A hitelek mellett többféle lehetőség is nyílik **külső források bevonására** mind a **működés**, mind pedig a **beruházások** finanszírozása terén. Ezek közül a leggyakrabban igénybe vett lehetőség a **pályázatokból nyerhető támogatási források**, a megkérdezettek **egyharmada él is ezzel a lehetőséggel**. A felmérésből kiderül az is, hogy a **kockázati tőkebefektetésekkel kapcsolatos ismeretek nagyon alacsonyak**: a megkérdezettek közül **senki nem jelölte meg alkalmazott forrásbevonási eszközként**, ami az országos tapasztalatokat is alátámasztja, ugyanakkor azok közül, **akik korábban vettek igénybe kockázati tőkét (arányuk a teljes mintán belül 14,3 %)**, **szerintük megérte ezt a formát alkalmazni**. Ugyancsak a magyarországi tapasztalatokat támasztja alá az is, hogy **az inkubációs lehetőségekkel kapcsolatos információk ismertsége régióinkban is nagyon alacsony**, ezt az eszközt a megkérdezett vállalatok közül mindössze egy alkalmazza.

A **kereskedelmi tevékenységet folytató vállalkozásoknak** nagyon nehéz állami támogatást elnyerni tervezett fejlesztéseikhez. A disszertáció gondolatmenetében kifejtésre került a mikro-, és kisvállalkozások által nagy hányadban igénybe vett Széchenyi-kártya működési- és igénylési rendszere. A **Széchenyi-kártya** logikája a vállalkozások mindennapi üzletmenetébe és működésébe tökéletesen illeszthető, gyakorlatias, reális szempontok mentén kapcsolódik a vállalkozások gazdálkodásához. Állami kamattámogatást kap a hitelezési konstrukció, mely további előnyökkel jár a vállalkozások számára, hiszen alacsonyabb kamatláb mellett juthatnak hitelhez.

Hazánk kis- és középvállalatai eltérő arányban és tevékenységi körtől függően veszik igénybe külső tanácsadó cégek szolgáltatásait. A következő ábra a tanácsadó cégek szolgáltatásainak igénybevételét mutatja:

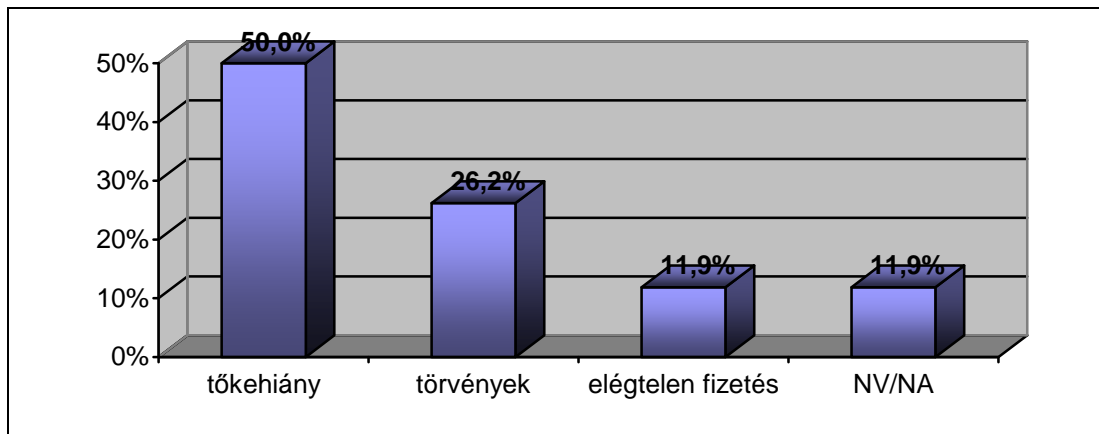


Forrás: Saját készítésű ábra, 2008.

## 22. ábra: Igénybe veszi-e tanácsadó cég segítségét?

A kutatásban **megkérdezett vállalkozások 64,3 százaléka** finanszírozási kérdésekben **igénybe veszi külső tanácsadó cégek segítségét**. Alapvető fontosságú a megalapozott, kellően átgondolt finanszírozási döntések meghozatala, mely magas szintű szakmai tudással és tapasztalattal rendelkező tanácsadó cégek szolgáltatásának igénybe vételével nagyobb eséllyel lehetséges.

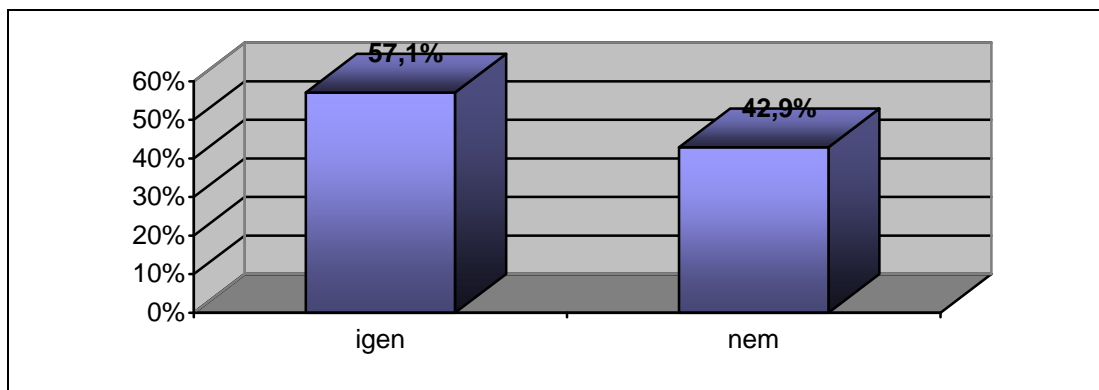
A vállalkozások gazdálkodását erőteljesen nehezíti a **körbetartozás** gyakori jelensége. Az **alvállalkozói szerepben** szolgáltatást nyújtó építőipari vállalkozások különösen nehéz helyzetben vannak. A hazai építőipari kis- és középvállalatok jelentős energiáját a piacon maradáson túl, követeléseik érvényesítése köti le. Jóllehet, a vállalkozások igyekeznek olyan partnerekkel üzleti kapcsolatba kerülni, akik kellő szintű likviditással rendelkeznek, azonban rendkívül **nehéz és időigényes** a valóságot teljes mértékben tükröző **információkhoz hozzájutni**. Sőt megállapítható, hogy szinte lehetetlen. A folyamatos, kellő szintű likviditás megőrzése kiemelkedő fontosságú a zökkenőmentes üzletmenethez. A vállalkozások méretétől függően a követelések összegei eltérő súlyt jelentenek a vállalat életében, annak üzletmenetében. Az építőipari vállalkozások túlnyomórésze kisvállalkozás, ahol óriási problémát képvisel a folyamatos körbetartozás. A minta vállalkozásainak körbetartozás jelenségével kapcsolatos álláspontját, véleményét mutatja a következő ábra:



Forrás: Saját készítésű ábra, 2008.

**23. ábra: Miben látja a körbetartozás okait?**

Az építőiparban jellemző körbetartozások okait a vállalkozások többsége a **tőkehiányban**, valamint a jelenlegi **hatályos törvénykezelésekben** látja, **kis részük pedig az elégtelen fizetési morált** jelölte meg kiváltó tényezőként, bár a válaszok alapján úgy tűnik, **ez utóbbi inkább okozata, mintsem oka a tartozási spirálok kialakulásának**. A pénzügyi, likviditási nehézségek áthidalására gyakran folyószámlahitelt vesznek igénybe a vállalkozások. Az alábbi ábra a folyószámlahitel igénybe vételének gyakoriságát/arányát mutatja:



Forrás: Saját készítésű ábra, 2008.

**24. ábra: Folyószámlahitellel dolgozik-e az Ön cége?**

A megkérdezettek több mint fele, **57,1 százalék**a dolgozik a vállalkozásán belül **folyószámlahitellel**.

Az EU országaitól való távolodást elsődlegesen a szomszédos országok gazdasági mutatói, közterhei, járuléka, adórendszere, törvényi szabályozásai, társadalmi berendezkedése, gazdaságpolitikai helyzete, hitelessége, államadóssága tükrözik. Drámai mértékben romlott Magyarország nemzetközi megítélése. A magas közterhek és járulékok miatt a szomszédos

országokhoz képest hazánk már eleve „nehezebb puttonnyal” indult a projektek, pályázatok, támogatások elnyeréséért folytatott harcban. Hangsúlyos szerepet kapnak azok a pénzintézetek, hitelezési intézetek és szervezetek, amelyek megkönnyítik a hitelhez jutás lehetőségét. A **pályázatok és támogatások** elnyerése – mint versenyképességet javító tényező - alapvető fontosságú volna, ámde a rendkívül bonyolult, túlbürokratizált pályázati rendszerek megakadályozzák, hogy a ténylegesen támogatásra szoruló vállalkozások kapják meg a forrásokat

A disszertáció jelen fejezetében a megkérdezett vállalkozások válaszai alapján a kérdőíves empirikus kutatás eredményei kerültek ismertetésre, néhány olyan – a szektor működése szempontjából releváns – megállapítással és következtetéssel kiegészítve, melyek a hazai kis- és középvállalatok (különös tekintettel az építőipari tevékenységet folytató vállalkozásokra) működési jellemzőinek, helyzetének, és működési, illetve gazdálkodási nehézségeinek megértését segítik elő. **A kutatási adatok értékelése és a PhD értekezés hipotéziseivel való egybevetése a vállalati mélyinterjúk során szerzett tapasztalatok ismertetése után a két kutatási módszer összevetése segítségével a következő fejezetekben fog következni.**

## 4.2 Vállalati interjúk

A **vállalati mélyinterjúk** a vállalkozások **jövőbeli várakozásaira**, valamint az általuk helyesnek vélt és alkalmazott **vállalati stratégiára** irányulnak összefüggésben a KKV szektor erősségeivel. Gyakran előfordult, hogy számos olyan információt kaptam a vállalati mélyinterjúk során, melyek közül egyesek szorosan, míg más információk érintőlegesen kapcsolódtak a korábban elkészített kérdőíves felmérés céljaihoz és tartalmához, ám akár szorosan, akár érintőlegesen kapcsolódtak a problémakörhöz, nem hagyhattam figyelmen kívül azokat. Az említett információk, következtetések mind szükségesek ahhoz, hogy teljes mértékben megismerhető legyen a vizsgált vállalkozások piaci helyzete és vállalatvezetési gyakorlata. A vállalati interjúk eredményének elemzése után a vizsgált vállalkozások **SWOT-analízisét készítettem el**, mely támpontot jelent a jövőben alkalmazandó vállalati stratégia vonatkozásában. A kérdőíves felmérés a hazai kis- és középvállalatok – különös tekintettel az építőiparban működő vállalkozásokra – strukturális, működési és stratégiai tervezési sajátosságaira irányult.

Vállalati mélyinterjút **tíz olyan vállalkozásnál készítettem, amelyek a magyarországi, azon belül is a nyugat-dunántúli régió piacain folytatják kereskedelmi tevékenységüket és az építőipari ágazatban működnek.** A vállalkozások bemutatása, piaci helyzetük elemzése és vállalatvezetési gyakorlatuk tanulmányozása során több problémakör részletezésre kerül, mely a kutatás és az értekezés e részéig terjedően bemutatásra került eredményeihez kapcsolódik, illetve **a kutatás hipotéziseinek alátámasztását szolgálja.**

Kiemelendő, hogy bár a minta összetétele és elemszáma nem minden vonatkozásban képviseli reprezentatívan a hazai vállalkozások helyzetét, azonban a megkérdezett vállalkozások tekintetében **olyan meghatározó cégeket sikerült megkérdezni és elérni kérdéseimmel, amelyek véleménye jól mutatja a várható változásokat.**

#### **4.2.1 A megkérdezett vállalatok ismertetése**

A vállalati interjúba vont vállalatok **kiválasztása alapos és megfontolt körültekintést igényelt, hiszen a kapott eredményeket és a következtetéseket nagymértékben meghatározza a minta.** Olyan vállalatokra esett a választásom, amelyek a magyarországi és azon belül is a nyugat-dunántúli régióban gazdálkodnak, továbbá regionális szinten a festék- és építőipari piac meghatározó szereplői is egyben. A kiválasztott vállalatok a festék- és építőipari piacon betöltött múlt- és jelenbeli szerepük, valamint szakmai tapasztalatuk és felkészültségük ismeretében elmondhatjuk, hogy a „piacvezető” vagy legalábbis meghatározó piaci pozícióval rendelkező társaságok körébe tartoznak. A vállalatok lényegi tulajdonságait, jellemzőit mutatnám be a következőkben, melyek a kutatás kérdéseinek megválaszolásához alapvető fontosságúak.

Összességében elmondható, hogy **hasonló méretű vállalatokról van szó a tekintetben, hogy a vállalkozások a kisvállalati méretkategória középső hányadába eső csoportba tartoznak, jóllehet egy vállalat 48, egy másik vállalat 58 fős dolgozói létszámmal működik, a többi nyolc vállalkozás pedig 20-40 fős dolgozói létszámmal.** A vállalkozások nem képviselnek egységes álláspontot, más-más vállalatvezetési elvek sorát alkalmazzák. **Jelentős strukturális és nézetbeli különbség figyelhető meg a vállalatok között.** Valamennyi vállalkozás folytat hagyományos értelemben vett nagykereskedelmi tevékenységet, továbbá kiskereskedelmi egységet is működtet. Egyes vállalatok rendelkeznek

saját márkás „privat label” termékkel, de nem ők maguk gyártják azt, míg a minta egyik vállalata festékgyártó vállalkozás.

#### 4.2.2 A vállalati interjúk összegző elemzése (H6 hipotézis vizsgálata)

Elérkeztünk az értekezés talán lehangsúlyosabb – s részemről legfontosabbnak tartott, valamint a valós és reális jövőbeli lehetőségek leghitelesebb alapját adó – részéhez, a megkérdezett vállalkozások vállalatvezetési és jövőbeli elképzeléseit tükröző tapasztalatok bemutatásához. **A korábban megszerzett elméleti ismeretek, valamint empirikus tapasztalatok szintetizálását kaphatjuk újraértékelt elemekként és folyamatokként vissza**, természetesen azok minden negatív és pozitív tulajdonságaival együttvéve. Számos olyan – az értekezés keretein belül már megismert – ágazati, a kis- és középvállalati szektorra, továbbá a vállalkozások mindennapi gazdálkodására jellemző ismérvek lelhetők fel a vállalatok által értékelt – egyben őket körülvevő – piaci viszonyok, pozíciók és alkalmazott vállalatvezetési stratégia vonatkozásában, amelyek már az eddigiek során is kiemelt szerepet kaptak. A következőkben Győr-Moson-Sopron megye, illetve Vas megye területén gazdálkodó vállalkozások stratégiai elképzelései, tervei és céljai kerülnek a górcső alá.

#### A górcső alá vett vállalkozások SWOT analízise

A vállalati mélyinterjúk elemzésének jelen szakaszában a **szervezet átvilágítására koncentráltam, azonosítva ezzel vállalkozásonként a vállalkozás adottságait, vezetési technikáit, jelenlegi filozófiáját és hosszú távú céljait**. A kutatáshoz nélkülözhetetlen alapot adtak szintén vállalatonként a vállalati mélyinterjúkon túl **a szervezet működését biztosító alapidokumentumok – SZMSZ, valamint a munkaköri leírások**. Az említett dokumentumok tanulmányozása és a mélyinterjú válaszainak értékelését követően lehetővé vált a szervezetek SWOT analízisének elkészítése.

A vizsgált vállalkozások konkrét, gazdálkodásukat jelenleg leginkább jellemző paraméterei és összetevőinek bemutatása előtt rendkívül lényegesnek tartottam **a gazdasági válság időszakát megelőző években általam készített, a szektort jellemző SWOT analízist** vázolni:

**Erősségek:**

- A gazdasági átmenet több mint tíz éve alatt kompetitív környezetben szerzett tapasztalatok.
- Jó szakmai és javuló menedzsmentképzettség.
- Magas szintű külföldi tőkebefektetések.
- Gazdasági szolgáltatások széles spektrumának megléte és igénybevétele.
- Rugalmasság, gyors adaptációs készség, specializáció.

**Lehetőségek:**

- Kedvező befektetési és üzleti klíma.
- Fejlett és tovább fejlődő infrastruktúra (főleg a telekommunikációban).
- Vállalkozói hálózatok kialakítása útján a nagyvállalatokkal szembeni versenyhátrány csökkentése.
- A globalizáció kedvező hatásainak érvényesülése (olcsóbb inputok, javuló hozzáférés a külföldi piacokhoz).
- Az új gazdaság lehetőségeinek kihasználása elsősorban a termelékenység növelésére.
- Egyes lemaradó területek fejlesztése részben kisvállalkozásokra támaszkodva.
- Új vállalkozói generációk belépése.
- Közép és hosszú távon a növekvő vásárlóerő miatt a hazai, a csatlakozás miatt a külföldi piac.
- Adminisztratív terhek csökkentése.

**Gyengeségek:**

- Az európai színvonaltól jelentősen lemaradó jövedelemtermelő képesség.
- Nemzetközi összehasonlításban magas munkaerőköltség.
- Alacsony tőkeintenzitás.
- A nagyvállalatok erős versenye miatti viszonylagos versenyhátrány.
- A nem hatékonyan irányított, kis tőkeerejű vállalkozások magas aránya.
- Magas ingatlan árak és bérleti díjak.
- Viszonylag kevés vállalkozót elérő közvetlen politikák.

**Veszélyek:**

- Egyes csoportok további leszakadása.



- Nagyvállalatokkal szembeni versenyhátrány növekedése.
- Ha a hatékonyság javulása nem elég gyors, akkor a globalizáció kedvezőtlen hatásai erősödhetnek.
- A közlekedési infrastruktúra nem kellően gyors fejlődése, bizonyos helyeken romlása.
- A külföldi multinacionális vállalatokat nagyobb mértékben kedvezményező adószerkezet.

A SWOT analízis tanulmányozása során világosan kirajzolódik, hogy a várakozások meglehetősen „optimisták”, s a fenyegetések sem olyan mértékűek és mélységűek a vállalkozások életében napjaink gazdasági környezetéhez viszonyítva. Nézzük azonban a főként **kereskedelmi tevékenységet folytató, építőipari piacon, azon belül is a festékpiacon működő vállalkozások milyen szerkezetű és tartalmú SWOT analízissel rendelkeznek a vizsgált időszakban a vállalatvezetők szerint:**

#### **Erősségek:**

- Kizárólagossági jogosultságok megszerzése egyes termékcsaládok értékesítése terén Magyarországra kiterjedően.
- Törzsvásárlói kör regionális viszonylatban (adott városban és annak vonzáskörében).
- Széles termékválaszték.
- Versenyképes szakértelem, szakmai tapasztalat.
- Méretgazdaságosság.

#### **Lehetőségek:**

- Új piacokra való belépés – nemzetközi viszonylatban is!
- Komplementer termékek hozzáadása.
- Egymástól eltérő, más vásárlói csoportok kiszolgálása.
- Diverzifikálás hasonló termékek irányában.

#### **Gyengeségek:**

- Alacsonyabb nyereségesség bizonyos termékcsaládok esetében a közvetlen gyártói kiszolgálás miatt.
- Piaci nyomásra való érzékenység.
- Szűkös pénzügyi erőforrások a gyors növekedés miatt.

### **Veszélyek:**

- Új versenytársak belépése.
- Helyettesítő termékek növekvő értékesítése.
- Kedvezőtlen kormányzati politika.
- A verseny egyre fokozódó nyomása.
- Vásárlók és szállítók alkupozíciója.
- Multinacionális vállalatok agresszív terjeszkedési politikája.

Ahogy azt a mélyinterjúk során kapott válaszok is mutatják, az utóbbi évek rendkívül változékony gazdálkodási környezete és a kihívások sorát támasztó piaci viszonyok erőteljesen nehezítik a vállalkozások megélhetését. **Veszélybe került a vállalkozások likviditása, jelentősen csökkentek fennmaradási- és túlélési esélyeik**, mely egyértelműen kiolvasható a vállalatvezetőkkel készített mélyinterjúk tartalmából. Az értekezés befejezése előtt újra felkerestem azokat a vállalatvezetőket, akikkel korábban készítettem a vállalati interjúkat, hogy pontos képet kapjak a mindennapi működésük során felmerülő kihívásokról, problémákról és gazdálkodási nehézségeikről. Elengedhetetlen fontosságú volt azon kérdéscsoport megválaszolása, mely a jövőbeli várakozásaikat, valamint stratégiai elképzeléseiket volt hivatott feltérképezni, majd ezt követően a korábban elkészített vállalati interjúk válaszaival összevetni és elemezni. Így hiteles és a valóságot tükröző válaszaik mind hozzájárultak a még teljesebb és komplexebb helyzetértékelés elősegítéséhez.

**Az építőipari kis- és középvállalatok gazdálkodását napjainkban leginkább jellemző körülmények és környezeti feltételrendszer**, a mindennapi működésük során tapasztalt nehézségek és kihívások tükrében következőképpen foglalható össze:

- A nemzetközi pénzügyi zavarok és az ezt kísérő dekonjunktúra miatt drágul a vállalkozások finanszírozása és nincs fogyasztásbővülés, ami nehezíti a magyar vállalkozások helyzetét.
- A magas adóterhek súlyos hátrányt jelentenek a nemzetközi versenyben.
- Nő a létszámot csökkenteni szándékozók aránya összefüggésben az élők-munka-terhek alakulásával.
- Nő a szürke-gazdaság.
- Nő az export-értékesítésre törekvés.

- A vállalkozások túlélésért folytatott harca mindennapos jelenség (likviditás elvesztése, létszámleépítés, stratégia megváltoztatása).

A **vállalkozások legalapvetőbb szükségletei**, melyek az interjúk kapcsán egyértelműen kifejezésre jutottak:

- Megfelelő szintű versenyképesség elérése,
- Piacismeret és piacra jutási lehetőségek szélesebb köre,
- Vállalkozási infrastruktúra (bankrendszer, hitelgarancia, tőke stb.),
- Szakképzett munkaerő,
- Idegennyelv-tudás,
- Korszerű informatikai rendszer,
- Változás- és válságmenedzsment ismeretek, illetve azok hatékony alkalmazása.

### **A vállalkozások jövőbeli várakozásai**

A vállalati mélyinterjúk alkalmával felmérésre, valamint összegzésre kerültek a vállalkozások jövővel kapcsolatos elképzelései. A vállalati interjúk kapcsán kíváncsi voltam, hogy **a megkérdezett vállalkozások vezetői szerint milyen hatásai lesznek a pénzügyi-gazdasági válságnak a saját szervezetükre nézve**. Ehhez egyrészt a **gazdaság legfontosabb mérőszámainak (infláció, növekedés) becslésére** kértük a válaszadókat, hiszen az Ő előrejelzéseik mentén tudtam feltárni a lehetséges változásokkal összefüggő elképzeléseket. Fontos kérdéscsoportját alkotják **az emberi erőforrás gazdálkodással összefüggő elképzelések** a várakozások gerincének. Le kellett szögezmem a vállalati mélyinterjúk készítése kezdetén minden vállalatvezető előtt, hogy **szükség van arra az alapvető fontosságú információra, milyen időtávra becsülik a gazdasági válság tartamát, a válság lezajlását. Erre tíz vállalatvezetőtől egy-két éves időtávra vonatkozó válaszokat kaptam.**

Meglepő eredmény, hogy **a válaszadók több mint fele (hat vállalkozás) a 2009-es pénzromlást 7 százalék alá becsülte** (leginkább 5 százalék alatt jelölték meg várakozásaikat). A vállalkozások a recesszió, növekedésre gyakorolt hatásának tekintetében azonban már sokkal negatívabbak voltak, a gazdasági szereplők várakozásai lényegesen pesszimistábban rajzolódtak ki. **Hét vállalatvezető nyilatkozott úgy, hogy a begyűrűző gazdasági válság csökkentette cégük növekedését.** A várható árbevétel növekedés

tekintetében a vállalkozások 60 százaléka úgy vélte, hogy árbevétele csökkenni fog. A vállalatvezetők álláspontja egységes volt a tekintetben, hogy a hazai, és ebből kifolyólag saját piacaikat is érinti a gazdasági válság. A vállalatvezetők 30 százaléka pedig úgy vélte, hogy a gazdasági recesszió negatívan fogja befolyásolni saját EU-s piacait, melyhez szorosan kapcsolódik a vállalkozások azon álláspontja, mely szerint a tulajdonosok 90 százaléka közepes vagy annál nagyobb mértékűnek becsülte a belső kereslet csökkenését.

Elgondolkodtató volt számomra, hogy a vállalkozásoknak mindössze fele vélte úgy, hogy a hitelkínálat csökkenni fog, míg a minta másik fele várakozásai azt mutatták, hogy a kormányzati és a nemzetközi mentőcsomagok részben megerősítették a bizalmat a pénzügyintézetek likviditása és a bankrendszer működése felé. Azt, hogy a minta vállalatainak fele pesszimista volt, s a hitelkínálat csökkenésével számolt, annak alapjául a magas jegybanki alapkamat és a kedvezőtlen államháztartási helyzet szolgált.

Összefoglalóan elmondható, hogy a vállalkozások kivétel nélkül reális veszélynek tartották a válság begyűrűzését mindennapi gazdálkodásukba, életükbe már a válság kezdeti jeleinek mutatkozása idejében is. Jóllehet, ha visszaemlékezünk erre az időszakra, a kormányzat igen megosztott álláspontot képviselt a válság lehetséges, jövőben várható hatásai tekintetében. A kormány egyértelműen pozitív várakozásokkal és optimista, naiv hozzáállással, valamint feltételezések sorával közelítette meg a válság problémakörét a nemzetközi visszajelzések és reakciók ellenére is. Ne feledjük, a vállalkozások a reálszférában működnek s a mindennapokban „saját bőrükön” tapasztalják a változások hatásait, valamint mindennemű intézkedés hatását.

A következőkben összefoglalom a vállalatvezetők alapvető hangulatát és várakozásait:

- Egyre fokozódó nemzetközi és hazai verseny,
- Az idő előre haladtával fellelhetők a pánikhangulat és kétségbeesés jelei,
- Ismét megmutatkoztak a vállalkozások elégedetlenségének és türelmetlenségének jelei a túlzott adminisztrációs terhek tekintetében,
- A körbetartozások egyre súlyosabb mértékűvé válása,
- Az alapanyagárak és az energiaárak „egyekbe szökő” volta,
- A piacvesztés és a piaci lehetőségek szűkülése,

- **Vállalkozások, mikro vállalkozások tömeges megszűnése.**

A **pénzügyi-gazdasági válság negatív hatásainak csökkentésére** olyan változások és újfajta, a megváltozott piaci körülményekhez igazodó **intézkedések bevezetésére** van szükség, melyek hozzájárulnak és növelik a vállalkozások piaci- és túlélési esélyeit. A vállalkozások közül mindössze két vállalkozás gondolta úgy, hogy egyelőre nem szükséges semmit tenni, s a kormányzat intézkedéseitől vártak eredményt. Szerencsére, a vállalkozások többsége felismerte, hogy gyorsan kell reagálni, a cselekvés nem tűr halasztást.

A vállalkozások által legnagyobb arányban alkalmazott **intézkedések** a következők voltak:

1. Költségracionalizálás és költségcsökkentés minden vállalati szinten, minden tekintetben.
2. Beruházások és fejlesztések elhalasztása.
3. Bérek befagyasztása, bércsökkentés átmeneti időszakra.
4. Elsődlegesen munkaidő csökkentés és csak másodlagosan létszámcsökkentés.
5. Vállalati stratégia újragondolása.
6. Marketing kiadások ésszerűsítése, nem feltétlenül csökkentése, hanem a reklám kampányok, marketing eszközök igénybevételenek hatékonyabbá tétele, azok eredményességének növelése.

A **humán erőforrás gazdálkodás területét** tekintve megállapítható a vállalkozások által megfogalmazottak alapján, hogy **jelentős változtatásokat nem terveznek** a vállalkozások a HR-en belül. A vállalatvezetők 40 %-a, tehát **négy vállalkozás** azt az álláspontot képviselte, mely szerint a **létszám befagyasztás eredményes** lehet. A vállalatvezetők másik tábora (60 %) szerint nem szükségesek HR lépések az adott területen. A **rugalmas munkaidő és rugalmas juttatási rendszer** kérdéskörében **három vállalatvezető** tartotta szükségesnek és eredményre vezetőnek a változtatást.

#### **4.2.3 Lehetőségek és elvárások a kis- és középvállalati szektor stratégiai gyakorlata vonatkozásában**

Akik az előzőekben áttekintett vállalatvezetési stratégiák és vállalatvezetési gyakorlat elemeinek és az azt befolyásoló tényezők, hatások bemutatása után azt várják, hogy minden – a KKV szektorhoz tartozó – vállalkozás számára, minden egyes vállalkozásnál könnyen alkalmazható **varázsütésre működő, „csoda stratégia”** megfogalmazását, vagy egy

egyszerűen és különös hatékonysággal alkalmazható működésmechanizmus megalkotását várták, csalódást kell okoznom. Amennyiben ezt meg lehetne tenni, a dolgozat eddigi tartalma kérdőjeleződne meg, a szektor és az abban tevékenykedő vállalatok kapcsán feltárt jellemzők veszítenék el hitelességüket. Hangsúlyoznom kell, hogy **a regionális- vagy területi jellemzők, a hosszú idő során bekövetkezett változások miatt egyes vállalkozások tekintetében lényeges működésbeli sajátosságokat, eltéréseket fedezhetünk fel. Ezen különbségek a szervezetek működési struktúrájának több elemében megmutatkoztak.** A különbözőségek gyökere a vállalatok múltjában, hagyományaiban, szervezeti kultúrájában, és elsődlegesen a vezető/tulajdonos által helyesnek vélt vállalatvezetési stratégiában, az ehhez szorosan kapcsolódó vállalatvezetési ismeretekben, és nem utolsósorban a vezető személyiségi és meggyőződésbeli jegyeiben fedezhető fel. A regionális és helyi, egy adott településre jellemző sajátosságok természetesen befolyásolják adott vállalkozás által alkalmazott vezetési elveket. Ezzel el is érkeztünk egy lényeges tényező kiemeléséhez: a vállalkozások **piaci pozíciójához**. Az évek során változhat a piaci pozíció, melyet erősen befolyásolnak a versenytársak és a vállalkozások rendelkezésére álló erőforrások (anyagi, emberi, technikai), az erőforrásokkal való hatékony gazdálkodás, a vállalatok piacismerete. A kis- és középvállalati szektor rendkívül „színes”, szereplői sokfélék.

Meggyőződésem, hogy a szektor szereplőinek – itt fontos hangsúlyozni annak teljességét: a vásárlóktól a vállalkozásokon át a gazdaságpolitikai döntéshozókig – közös érdeke a vállalkozások segítése, a szektor versenyképességének növelése, az európai unió piacain megjelenő, szomszédos országok vállalataival párhuzamosan, a piaci versenyben való eredményes helytállás segítése. Itt nem egy önmagától működő stratégiai lépéssorozatról és módszertanról beszélünk, hanem egy olyan irányvonatról, amely az egyes vállalatok jellemzőit figyelembe veszi a szektor egészére vonatkozó sajátosságokon túlmenően is. Alapvető elvárás az időtényező figyelembe vétele, hiszen a világban a változások annál is gyorsabban következnek be, mint azt mi el tudnánk képzelni. Már többször utaltam arra, milyen turbulens, változékony piaci környezetben tevékenykednek, működnek a vállalataink. A múlt és a jelen adatainak szintetizáló elemzése rendkívül lényeges a vállalati sajátosságok feltérképezése során.

Az értekezésben és azon belül a primer kutatás során olyan hatékony válaszreakció és vállalati stratégia felvázolása és megfogalmazása a cél, melyek segítségével megtalálható a globális vállalatok melletti együttműködés lehetősége. A kutatás építőipari és a festékipiacon

jelenlevő vállalkozások esélyeit vizsgálja az erősödő versenyben, és azokat a tényezőket kutatja, amelyek versenyelőnyt jelenthetnek a vállalkozások számára.

#### 4.2.4 Az empirikus kutatás eredményeinek összefüggésükben való értékelése

A kutatás eredményei azt mutatják, hogy a **kis- és középvállalati szektor vállalataira** – különösen a vizsgált vállalati kört felölelő régióra - **vonatkozó megállapítások helytállóak és időszerűnek bizonyultak.** A hazai kis- és középvállalati szektor hazánk gazdaságpolitikai vonatkozásában egyedi, különös értékkel bíró, erős motorja lehet gazdaságunknak. A szektor kiemelt szerepe miatt a vizsgálat és a megítélés során figyelembe kellett venni szektoriális sajátosságait. Az egyre gyorsuló ütemben változó gazdasági és szabályozási környezet kihívásai okán újból előtérbe kerültek a kis- és középvállalati gazdálkodás nehézségei, kiváltképp a gazdasági válság következtében kialakuló egyre csökkenő túlélési és fennmaradási esélyek. Azon túl, hogy a piacok beszűkülése figyelhető meg, a két legjelentősebb probléma a vállalkozások életében egyrészt a pénzügyi források beszűkülése, az eladósodottság, és likviditás kérdésköre, másrészt a kiszámíthatatlan, nem vállalkozásbarát gazdaságpolitika, mely továbbra is jelentős járulék-, adó-, illetve adminisztrációs terheket ró a vállalkozásokra, így csökkentve esélyüket az európai piacokon folytatott versenyben szomszédos országokhoz viszonyítva. Jelentős „többlet puttonnyal” indulnak hazánk vállalkozásai, mely által okozott hátrányunk csak hosszú évek alatt lesz „lefaragható”.

Az empirikus kutatás eredményei tükrözték a vállalatok vállalatvezetési gyakorlatát, a vállalatvezetők által fontosnak, hatásosnak és helyesnek vélt piaci magatartást. Világosan megmutatták a vállalati interjúk eredményeiben testet öltve a pénzügyi-gazdasági válság következtében szükségesnek vélt intézkedések összetételét, azok tartalmát, valamint a gazdasági válság általuk becsült időtartamra tehető lezajlását.

Összességében elmondható, hogy hazánk nemzetközi gazdasági környezete az egy évvel korábbi viszonyokhoz képest jelentősen javult. A gazdasági recessziót jellemző negatív spirál már nem rontja a gazdasági előrejelzések szerint helyzetünket, tehát a válság további mélyülésére várhatóan nem kell számítani, azonban a **válságból való kilábalás hosszú folyamat lesz.** Hosszú folyamat lesz a vállalkozások számára is, mely további intézkedések bevezetését teheti szükségessé.

Érdemes a felmérés egyes kérdéseinek eredményeit **összefüggéseikben** is vizsgálni. A legfontosabb jellemző, amelyre az alábbi korrelációs elemzést elvégeztem: a vállalati **létszám**. Azt vizsgáltam tehát, hogy milyen összefüggés állapítható meg a vállalati létszám és az üzleti magatartást jelző mutatók között.

**29. táblázat: A vállalati létszám és az üzleti magatartás főbb mutatói közötti korrelációs táblázat a felmérés alapján**

	Létszám	Üzleti terv készítése	Üzleti terv rendszeressége	Bevezetett min.bizt rendszer	Feladatok koord.	Stratégiai tervek	Marketing osztály	Interneten rendelés
Létszám	1,00							
Üzleti terv készítése	<b>0,57</b>	1,00						
Üzleti terv kész. rendszeressége	<b>0,08</b>	0,19	1,00					
Minőségbiztosítási rendszer	<b>0,59</b>	0,41	-0,04	1,00				
Feladatok koordinálása	<b>0,71</b>	0,47	0,19	0,43	1,00			
Stratégiai tervek készítése	<b>0,43</b>	0,40	0,20	0,22	0,25	1,00		
Marketing osztály	<b>0,68</b>	0,25	0,03	0,52	0,49	0,28	1,00	
Interneten keresztül rendelés	<b>0,37</b>	0,40	0,18	0,15	0,39	0,28	0,16	1,00
Interneten új beszállítók keresése	<b>0,41</b>	0,33	0,18	0,27	0,42	0,29	0,18	0,77

*Forrás: Saját készítésű táblázat, 2010.*

A fenti táblázatból kiolvasható, hogy a vállalati létszám és az **üzleti magatartás mutatói egytől-egyig pozitív korrelációt jeleznek**, azaz a vállalati méret növekedésével párhuzamosan minden tervezési-üzletviteli mutató javul. Ez nem meglepő eredmény, de mindenképpen arra mutat rá, hogy a nagyobb vállalatoknak lehetőségük és igényük is inkább van arra, hogy üzleti és stratégiai tervek készítésével, a feladatok jobb koordinálásával, a marketing tevékenységek erősítésével növeljék üzleti tevékenységük tudatosságát. A létszám növekedésével arányosan a minőségbiztosítási rendszer bevezetése és az internet használata is egyre gyakoribbá válik.

**A legszorosabb kapcsolat a vállalati létszám és a feladatok koordinálásának tervezettsége között állapítható meg - korrelációs együttható 0,71.**



A korrelációs táblázatból kiolvasható másik fontos következtetés, hogy **az üzleti magtartás különböző mutatói között is, nem azonos szorosságú, sőt jellemzően inkább gyenge, de pozitív kapcsolat állapítható meg.** Az egyetlen kivétel a minőségbiztosítási rendszer léte és az üzleti tervek rendszeressége közötti negatív összefüggés, ezek azonban valóban nem feltétlenül összefüggő tényezők.

### **4.3 Hipotézisek érvényességének vizsgálata**

A következőkben a kérdőíves felmérés és a vállalati interjúk keretében kapott eredmények kerülnek összefoglalásra a felállított hipotézisek alátámasztása vagy elvetése céljából. Mint ahogy azt már az előző részekben láthattuk, a kutatási felvetéseimet három hipotézis csoportra bonthatjuk; a kutatási hipotézis első, általános információkra irányuló része a vizsgálatba vont vállalkozások paramétereit volt hivatott elemezni. A második hipotéziscsoporthoz tartozóan azokat a kérdések kerültek megválaszolásra, melyek a vállalatok működési sajátosságait mutatta be és vizsgálta. A harmadik témakör azon hipotéziseket foglalta magában, amelyek a vállalkozások jövőbeli várakozásait voltak hivatottak feltérképezni.

A H1-es jelű hipotézis – mely a hazai kis- és középvállalatok struktúrájára, tulajdonformájára és vállalatméretére vonatkozott – mind a kérdőíves megkeresés eredményei szerint, mind a vállalkozások működési jellemzői által maradéktalanul alátámasztásra került. A vállalatok eltérő tulajdonosi szerkezetét, tulajdon formáját és vállalatméretét, valamint értékesítési tevékenységük irányát (gazdasági társaságok, önkormányzatok, költségvetési szervezetek) a 26. táblázat és az 5, 6, 7-es ábrák segítségével mutattam be. A mélyinterjúba bevont vállalatoknál megfigyelhettük, hogy nemcsak vezetési elveiket tekintve képviseltek egymástól eltérő álláspontot a vállalatvezetési elvek tekintetében, hanem a kizárólagossági jogosultságok vonatkozásában is. A fentiek alapján a **H1-es hipotézist bizonyítottnak látom,** azonban **kiegészítve és módosítva az alábbi kutatási tézisként fogalmazom meg:**

**T1: A magyarországi kis- és középvállalatok számára a kizárólagossági jogosultságok a jogosultság adói által elvárt vállalati teljesítmény szintjétől függően, az időtáv figyelembevételével jelentős versenyelőnyt biztosíthatnak a piacon.**

A H2-es hipotézis felállítása a vállalatok stratégiai hiányosságait tárta fel a vállalatvezetési gyakorlat vonatkozásában. A H2 hipotézis alapfeltevése szerint a vállalkozások többségénél hiányzik a stratégiai szemléletmód, és stratégiai tervezés mind közép-, mind hosszú távon. Az egyes funkcionális stratégiai területekre irányuló célkitűzések és tervek hasonlóképpen hiányoznak a vállalatvezetési elvek sorából. Igazolást nyert az a feltevés, hogy a vállalkozások többségénél nincs közép-, illetve hosszú távú stratégiai tervezés, azonban nem volna hiteles kijelenteni vagy állítani azt a tényt, hogy az üzleti tervezés is a stratégiai tervezés hiányának megfelelő mértékben hiányzik. Az üzleti tervezés nagyobb arányban fellelhető a vállalatvezetési gyakorlat sajátosságait tekintve, mint a kifejezetten stratégiai jellegű tervezés. A stratégiai tervezés esetében elsődlegesen a vállalkozói megközelítésű stratégia és stratégiai fókusz hiánya fedezhető fel. A fentiek értelmében bizonyos módosítással a következő módon fogalmazom meg a második tézist:

**T2: A vállalkozások többségénél nincs hosszú távú, sőt sok esetben még középtávú stratégiai gondolkodás sem. Az átgondolt és megfontolt vállalati stratégia hiányzik, az üzleti tervezés kis mértékben ugyan, de bizonyos területeken létezik (pl. a számviteli-, pénzügyi éves tervek).**

A H3 hipotézis a hazai kis- és középvállalatok humánstratégiáját volt hivatott vizsgálni. A hipotézis feltételezése szerint a vállalkozások hatékony működésének és hosszú távú eredményességének **kulcseleme**, valamint az vállalati stratégiát tekintve a versenyképesség növelésének egyik **pillére** az **emberi tényező**, jóllehet a kis- és középvállalatok nagy hányada még nem ismerte fel a humán erőforrás stratégia jelentőségét. Mivel a kis- és középvállalatok vállalatvezetési gyakorlatának elemzése kapcsán a megfogalmazott hipotézis több szempontból átalakításra és kiegészítésre szorul, így azt elfogadásra csak részben tartom alkalmasnak. A kiegészítés első része arra világít rá, hogy a vállalatok nagy arányban nem alkalmazzák a **motivációs eszközök megfelelő összetételű kombinációját**. Sokan tévesen úgy vélik, hogy az elsődlegesen az anyagi ösztönzők beépítése segítségével fokozható a szervezet teljesítménye. A kiegészítés második része arra vonatkozik, hogy a pénzügyi-gazdasági válság mindennapjainkba való begyűrűzése következtében elengedhetetlen fontosságúvá vált a **HR-t bevonni a vállalati stratégiaalkotás folyamatába**. A következő módon fogalmazom meg az értekezés harmadik téziséét:

**T3: Napjainkban a humán erőforrás stratégia a vállalati versenyképesség növelésének kulcstényezőjévé vált, azonban hazánkban még sok vállalat nem vonja be a HR-t a**

**vállalati stratégiaalkotási folyamatba és nem alkalmazza a motivációs eszközök megfelelő összetételű kombinációját a teljesítmény növelés érdekében.**

A H4-es hipotézis a **marketing stratégia** kérdéskörére irányult. A marketing tevékenység és marketing stratégia **alapvető összetevője a hatékony vállalati működésnek**, azonban ennek ellenére a vállalatok elenyésző aránya, a vállalatok 10 százaléka épített ki kifejezetten marketing feladatokat ellátó részleget a vállalaton belül. A kérdésekre adott válaszokat és a megállapítást jól szemléltetik a 17., 18., 19. ábrák. A H4 hipotézis teljes mértékben igazolást nyert, így nem látom indokoltnak a módosítást:

**T4: A hazai kis- és középvállalatok nem szentelnek elegendő figyelmet a hatékony és hosszú távon eredményességet biztosító marketingstratégia kialakításának, mely tartós versenyelőny forrást jelenthetne a vállalat számára. Az internet használatából eredő előnyöket pedig nem építik be kellő hatékonysággal a marketingstratégiába.**

A H5-ös hipotézis a hazai kis- és középvállalkozások **penzügyi helyzetét, finanszírozásának kérdéskörét** és a körbetartozás jelenségének súlyosságát volt hivatott körbejárni. A hipotézis feltételezése szerint a KKV szektor számára elérhető források köre egyre szűkül, különös tekintettel a már 2008 óta tartó pénzügyi válság által előidézett gazdasági recesszióra. A feltételezés létjogosultságát mi sem bizonyítja jobban, hogy már a gazdasági válságot megelőző időszakban is forráshiány, nehéz hitelhez jutás, és a körbetartozás problémája jellemezte a vállalkozások gazdálkodását. A kérdőíves felmérés a gazdasági válságot megelőző időszakban készült és a helyzetet a válság csak tovább tetézte. A felmérés során kapott válaszok, eredmények teljes mértékben alátámasztották a feltevés hitelességét és megalapozottságát, viszont szükségesnek tartom a korábban megfogalmazott hipotézis kiegészítését a körbetartozás jelenségének problematikájával. A hipotézist bizonyítottnak látom és a fent említett tartalmi módosítással az alábbi kutatási tézisként fogalmazom meg:

**T5: A hazai kis- és középvállalati szektor számára elérhető források köre a gazdasági válság következtében egyre szűkül. A vállalkozások mind nehezebb helyzetbe kerülnek, jelentős forráshiánnyal és a körbetartozás jelenségével küzdenek, melyek megléte fejlődésük és versenyképességük növelésének gátja.**

A H6 hipotézis felállítása szorosan kapcsolódott a vállalati mélyinterjúk kérdésköréhez, mely a vállalkozások jövőbeli elvárásaira vonatkozó kérdéseket foglalta magában. A hipotézis alapfeltevése szerint a vállalkozások többsége borúlátó a jövőt illetően. A termelési szint emelkedésén kívül nem számítanak emelkedésre sem a jövedelmezőség, sem a létszám, sem a kapacitáskihasználtság, sem az üzleti helyzet javulása tekintetében.

A feltevés igazolása rendkívül összetett feladat, melyhez mind a primer kutatási eredményekre, mind a szekunder kutatási eredményekre szükség volt. Szükséges volt az eredmények összevetése, hiszen így kaphatunk hiteles képet a jelenlegi gazdasági helyzetet és kilátásokat tekintve. A megfogalmazott hipotézis módosítása szükséges, mivel a legfrissebb kutatási felmérések eredményeit figyelembe véve a vállalkozások kilátásai enyhén javultak pozitív irányban. A javulás – négy éve folyamatosan csökken - csekély mértékű, a rendelésállomány (építőipar) kis mértékben növekedett, de még mindig nem érte el a válság előtti szintet. Eszerint a következőképpen fogalmazom meg az értekezés hatodik tézisét:

**T6: A pénzügyi-gazdasági válság a gazdaság mély rétegeiben súlyos károkat okozott, nehezítve, esetenként kivitelezhetetlenné téve a kis- és középvállalatok megélhetését, fennmaradását és túlélési esélyeit.**

Véleményem szerint **az empirikus kutatás elérte célját a hazai kis- és középvállalati szektor bemutatása kapcsán**, ám más kutatásokhoz hasonlóan csak **részeredményeket adhatott**, mivel minden egyes probléma és megválaszolt kérdés egyre csak újabbakat indukál.

**A kutatási eredmények értékelése alapján megállapítható, hogy a további kutatások hozzájárulhatnak a magyarországi kis- és középvállalatok helyzetének, ezen belül piaci magatartásának, lehetséges növekedési és fejlődési útjainak még alaposabb megismeréséhez, megértéséhez.**

**A kutatás későbbiekben történő megismétlését, kiterjesztését és mélyítését (különösen a gazdasági válságot követő konjunktúra idején) indokoltnak és érdemesnek tartom, mivel a szektort érintő gazdasági-politikai és strukturális átalakulás folyamatban van.**

## 5 ÖSSZEGZÉSEK, AJÁNLÁSOK

Jelen értekezés a magyarországi **kis- és középvállalati szektor meghatározó tényezőire, piaci környezetük jellemzőire**, azon belül is elsősorban a **kis- és középvállalatok működésének stratégiai sajátosságaira** fókuszált. A **stratégiai menedzsment, vállalat gazdaságtan, emberi erőforrás gazdaságtan, marketing, és bizonyos szempontból pénzügyi témakört felölelő szakirodalmi háttér áttekintése megfelelő alapot jelentett a szektor jellemzőinek empirikus úton történő feltárásához**, valamint a **vizsgálatba vont vállalatok stratégiai-, vezetési- és vállalatvezetési módszertanának mélyreható tanulmányozásához**.

A **kutatási tevékenység két fő irányra terjedt ki**. Egyrészt a hazai kis- és középvállalatok gazdasági környezetének vizsgálatát – ehhez szorosan kapcsolódva a pénzügyi-gazdasági válság hatását is -, másrészt a hazai kis- és középvállalatok működési sajátosságait, a pénzügyi-gazdasági válságra adott válaszaik hatékonyságát és ezzel összefüggésben a vállalati versenyképesség növelésének lehetőségeit tanulmányozta, illetve az említett kérdésekre adható válaszok megfogalmazását tűzte ki célul. A KKV-szektor működési jellemzőinek megértéséhez alapvető fontosságúnak tartottam a kis- és középvállalatok történeti sajátosságait bemutatni, hiszen számtalan új keletűnek tűnő probléma gyökerei a múltban keresendők.

Annak ellenére, hogy a **hazai kis- és középvállalatok a GDP előállításában, a foglalkoztatásban, valamint a gazdasági növekedésben és fejlődésben betöltött szerepe jelentős**, nem szentelnek kellő figyelmet a gazdaságpolitikai döntéshozók fejlődésük elősegítésére, teljesítményük fokozására, és versenyképességük növelésére. Ahhoz, hogy a KKV-szektor hazánkban is elérje a nálunk fejlettebb országokban betöltött szerepét és társadalmi, politikai, gazdasági támogatottságát, jelentős paradigmaváltás vált szükségessé a kormányzat vállalkozásokkal kapcsolatos felfogásában és politikájában.

Az **empirikus kutatás két módszertan vegyítésével zajlott le**. Egyrészt **kérdőíves megkeresés** során a hazai kis- és középvállalatok működési struktúráját, üzleti és stratégiai tervezési tevékenységét, humán erőforrás gazdálkodással összefüggő stratégiai irányelveit, marketing stratégiáját, pénzügyi stratégiai szemléletmódját és gyakorlatát, valamint a

pénzügyi-gazdasági válságból adódó kihívások és nehézségek feldolgozásának sikerességét vizsgáltam. Másrészt vállalati interjúkat készítettem, melyek a kérdőíves felmérés által szerzett ismeretek elmélyítését, illetve a jelen gazdasági és piaci körülményekhez igazodó konkrét intézkedéscsomagok és válaszreakciók összetételét és hatékonyságát voltak hivatottak megismerni, illetve vizsgálni. Az elvégzett **empirikus kutatás alapján megállapítható, hogy a szektorra vonatkozó kutatási hipotézisek** – ha néhány esetben kismértékű módosítást igénylően is, de – **helytállónak bizonyultak**. A kutatás bebizonyította, hogy a vizsgálatba vont vállalkozások csak részben használták ki rendelkezésre álló, kapacitásukból és szakértelmükből adódó lehetőségeiket, tehát további hatékonyság-javító intézkedéseket és módosításokat kell bevezetniük, alkalmazniuk a közeljövőben, különös tekintettel a vállalatvezetési- és túlélési stratégiájukra.

Az értekezés zárásaként, a szektorra vonatkozó, meghatározó fontosságú összegzést adok, mely segítséget nyújthat a jövőben a közgazdasági szempontból hatékony, helyes **vállalati stratégia, illetve a túlélési stratégia kialakításában és megfogalmazásában**. A gyors reakció váratlan vagy krízis helyzetekben alapkövetelmény, így a vállalkozásoknak rendelkezniük kell erre az esetekre kidolgozott „vészforgatókönyvvel”.

## **5.1 Javaslatok a vállalati döntéshozók számára**

A kutatás során bebizonyosodott, hogy a  **hazai kis- és középvállalatok** jövőbeni fennmaradása érdekében elsősorban javítani kell a szektor lényegi szerepének tudatosításán, továbbá gazdasági-, politikai- és egyéb szemszögből történő megközelítés esetén tisztán kell látni a hazai kis- és középvállalatok gazdasági súlyát Magyarország versenyképességének növelése tekintetében.

Rendkívül lényegesnek tartom, hogy a vállalkozók ismerjék azokat a legfőbb makro-folyamatokat, melyek közvetett és közvetlen hatással egyaránt bírnak vállalkozásuk eredményességére. 7 negyedéve tart a gazdasági visszaesés hazánkban, a 2009-es év legfőbb mutatói pedig a következők voltak:

- GDP: -6,2 %
- Fogyasztás: -6,7 %
- Beruházás: -6,5 %
- Munkanélküliség: 10,4 %

Csökkenő jövedelmek és szűkülő belső piac jellemezte országunk gazdaságát 2009-ben. Az ipari termelés visszaesése rendkívül jelentős volt: 1 év alatt -17,7 % (magasabb az EU átlagnál). Az árutermelő ágazatokban 14,4 %-os visszaesés volt megfigyelhető, míg a szolgáltató szektort 2,3 %-os visszaesés jellemezte. Kiemelendő, hogy az építőipar teljesítménye négy éve folyamatosan csökken.

A KKV szektor **évtizedes problémáit** a következőképpen összegzem:

- Alacsony tőkeellátottság, krónikus alulfinanszírozottság
- Alacsony hatékonyság és termelékenység
- Gyakori a vállalászási ismeretek hiánya
- Beszállítói láncok hiánya
- Erőteljes függés a belső fogyasztástól
- Feketegazdasági kitettség

Amennyiben a vállalatvezetők felismerik annak jelentőségét, hogy **vállalászási ismeretek** elsajátítására tegyenek szert, illetve hogy továbbfejlesszék és bővítsék vállalatvezetési téren szerzett tudásukat, és kiegészítik a piacon megszerezhető, hazai viszonyokat reálisan tükröző információkkal, pontosabb előre jelezhetőség, megalapozott számítások fogják üzleti tervezésüket jellemezni. Elengedhetetlen fontosságú, hogy üzleti- és stratégiai tervet készítsenek a vállalászások. A tervek készítésekor nemcsak annak van kiemelkedő szerepe, hogy közép- és hosszú távra vonatkozóan készítsenek terveket, hanem annak is meghatározó jelentősége van, hogy mindezt oly módon tegyék, hogy figyelembe vegyék, értékeljék a versenytársak tevékenységét, felmérjék piaci pozíciójukat. Trendet vázoljanak fel maguknak az elmúlt évekre vonatkozóan és az elkövetkezendő évekre vonatkozóan egyaránt. Elengedhetetlen fontosságú a piaci helyzet és a piaci viszonyok megfelelő mélységű, reális alapokon nyugvó ismerete.

Lényeges, hogy az összvállalati stratégiából vezessék le a vállalatvezetők az egyes funkcionális területek stratégiai terveit, mely esetben a pénzügyi-, humán-, marketing stratégiai tervekre gondolok. Az egyes stratégiai részterületek terveinek összhangban kell lenniük egymással és nem egymástól elkülönülten kell kezelni azokat.

## **A hazai kis- és középvállalatok túlélési stratégiájának összetevői az egyes funkcionális stratégiai területek tükrében:**

**A hazai kis- és középvállalatok túlélés szempontjából történő humán erőforrás stratégiájának kialakításakor** – mely a gazdasági válság következtében is megújulásra kell, hogy kerüljön - tisztán kell látni a legnagyobb arányban reformálásra szoruló humán területeket, valamint a kulcsfontosságú kérdések csoportját, melyeket a következőkben foglalom össze:

- Megfelelő helyzetkép kialakítása, tisztába kerülni a tényekkel, a pénzügyi-gazdasági válság új stratégiát követel,
- Fókuszát stratégia vagy stratégiai fókusz megváltoztatása következtében leépítések, munkakörök újradefiniálása, a teljesítményértékelési és javadalmazási rendszer átalakítása szükséges,
- A tehetségek és a kimagasló szakértelemmel rendelkezők megtartása jelenti az egyik legnagyobb kihívást, mely következtében a karriermenedzsment kiemelkedő szerepet kap a vállalkozások működtetésében. Hosszú távon, ha a cél nemcsak a túlélés, hanem a **növekedés fenntartása**, akkor további kihívást jelent majd a tehetségek, a szakértők toborzása, valamint a vezetői utánpótlás biztosítása is.
- Még a gazdaság stabilizálódása előtt meg kell vizsgálniuk a vállalatoknak, hogy **HR terveik** - amelyekbe beletartoznak a dolgozók toborzási, javadalmazási, megtartási, ösztönzési, oktatási és nyugdíjazási módjai -, **megfelelnek-e a jövőre nézve** is. A **HR stratégiák sikere vagy kudarca** dönti ugyanis el, hogy mely szervezetek válnak a következő évtized legjobb munkáltatóivá. A két eltérő stratégia próbája a felfutás időszaka lesz, amikor a gazdasági válság alatt hozott HR döntések elkezdik éreztetni hosszú távú hatásukat és megmutatkoznak a jó képességű munkavállalókért folytatott **harc nyertesei és vesztesei**.

A HR szerepe kritikus az üzleti stratégia megvalósításában, ezáltal az érintett szervezet üzleti sikerességének vagy adott esetben túlélésének biztosításában. A következő **stratégiai prioritások** újraértékelése szükséges a vállalati **HR terület átalakítása** esetén:

- **Stratégiai munkaerő-tervezés**

Az aktuális üzleti környezet bizonytalansága előtérbe állította hosszú távú üzleti stratégiák megfogalmazását a vállalatoknál. A megfogalmazott üzleti stratégiák általában különböző



forгатókönyvekkel számolnak, amelyek eltérő összetételű és mértékű munkaerőigényt támasztanak, amelyek biztosítása nem egyik napról a másikra megoldható feladat, és stratégiai munkaerő-tervezési képességet igényel. **Kihívás:** a HR-nek képesnek kell lennie a különböző jövőbeli forгатókönyvek megvalósulása esetén szükséges emberi erőforrások megtervezésére és biztosítására. Erre a HR-nek akkor van esélye, ha aktívan részt vesz a stratégiai tervezési folyamatban és azt követően folyamatosan részese az üzleti stratégiát befolyásoló döntéseknek, így időben hozzájut a szükséges információkhoz, és azokat feldolgozva folyamatosan visszacsatol a stratégia-készítési folyamatba.

- ***Dolgozói elkötelezettség fenntartása és növelése***

A dolgozók elkötelezettsége erőteljesen befolyásolja a vállalat hosszú távú életképességét. Napjainkban a túléléshez gyakran minden dolgozó részéről szükséges lenne valami plusz - az "extra mile" - beadása a napi munkába. **Kihívás:** mivel a dolgozói elkötelezettséget jelentős mértékben üzleti döntések befolyásolják (legyen szó akár elbocsátásról, fizetéscsökkentésről vagy a teljesítményértékelés elveinek módosításáról) a HR szerepe elsődlegesen a vezetői döntések katalizálására, a döntések dolgozói elkötelezettségre gyakorolt hatásának megvilágítására és a döntések kommunikációjára korlátozódik. A siker érdekében a HR-nek véleményem szerint olyan kétirányú, nyílt és torzításmentes kommunikációs csatornákat kell felépítenie és üzemeltetnie mind a dolgozók, mind a vezetők felé, amelyekben keresztül egyrészt szondázhatók az előzetes javaslatok, másrészt a döntések kommunikációja is megvalósítható.

- ***Vezetői készségek fejlesztése***

A válság miatt kiélesedett piaci küzdelemben kritikussá vált, hogy a szervezet egyes szintjein lévő vezetők rendelkezzenek a feladataik magas szintű elvégzéséhez szükséges vezetői kompetenciákkal, legyen szó akár teljesítménymenedzsmentről, problémamegoldásról, motivációról, együttműködésről vagy kommunikációról. A rendelkezésre álló fejlesztési források általános szűkössége ugyanakkor behatárolja a képzések és fejlesztési programok mennyiségét, így általános, mindenkit érintő fejlesztések helyett a **célzott fejlesztések** kerülnek előtérbe. **Kihívás:** a célzott fejlesztések sikere azon múlik, hogy a HR képes-e az üzleti stratégiát támogató legfontosabb fejlesztési prioritások meghatározására, vagyis annak kijelölésére, hogy mely vezetők milyen irányú fejlesztése szükséges elengedhetetlenül ahhoz, hogy az üzleti stratégia megvalósulhasson, hol lehet a legmagasabb megtérülésre számítani.

- ***Változások menedzselése***

A válság egy dolgot világossá tett a vállalatvezetők számára. Csak **a változás állandó**. A válság számos tervezett és nem tervezett változást indukál a vállalatokon belül, amelyek kezelése komoly próbatétel elé állított számos vezetőt, akik aztán gyakran a HR-től várják, hogy megoldásokat találjon a változás által generált problémákra, és eszközöket nyújtson a vezetőknek a továbblépéshez. **Kihívás:** napjainkban a hagyományos változáskezelési eszköztár alkalmazása már nem elég. A folyamatos, akár egymást átfedő változások miatt a HR-nek inkább egy olyan keretrendszer biztosítására kell törekednie, amelyben a változás a vállalati mindennapok részévé válik, és nem egyedi kihívásként tekintenek rá. Ehhez szükség lehet a vállalati kultúra finomhangolására, a vezetői és dolgozói gondolkodásmód és szemléletmód fejlesztésére, és a belső kommunikációs csatornák átalakítására is.

A **pénzügyi stratégia** kialakításánál alapvető fontosságú saját vállalkozásunk likviditási helyzetének pontos, reális alapokon nyugvó ismerete. A vállalat növekedési lehetőségeit, piaci terjeszkedését, új piacok meghódításának lehetőségét, piaci pozíciója erősítését, a piaci versenyben való helytállás lehetőségét, a tőkeerős fejlődés lehetőségét, a kiszámítható és előre jelezhető kockázatvállalási korlátokat mind meghatározza a megfelelően és átgondolt, reális célok mentén kialakított **pénzügyi stratégia:**

- **Hitelfelvétel** esetén a hitelhez jutási lehetőségek pontos és hiteles információkon nyugvó feltérképezése szükséges. Egy esetleges rossz döntés, elhamarkodott választás a vállalat fennmaradását kérdőjelezheti meg. A vállalkozások pénzügyi stratégiájának tanulmányozásánál kiemelttem a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara és a KA-VOSZ Zrt. által közösen kibocsátott **Széchenyi kártya** hitelkonstrukció előnyeit, gyakorlatiasságát, valamint más hitelforrásokhoz viszonyított rugalmasságát.
- A **körbetartozások** kialakulása reális veszélyforrás minden kis és középvállalat számára, különösen az építőiparban működő cégek esetében, ezért a vállalatvezetőknek körültekintőnek kell lenniük. Az üzletfelekről minél szélesebb körű, hitelességükre vonatkozó információt kell gyűjteni. Gyakran eredményre vezető lehet az adott vállalkozások, új üzletfelek hitelképességi vizsgálata. A vállalatoknak üzletfeleik kiválasztásánál, az üzleti partnereikkel folytatott tárgyalások részleteinek tekintetében, a tekintetben, hogy milyen kondíciókat, engedményeket nyújtanak, kiemelt figyelemmel kell lenniük a fizetési feltételek vonatkozásában. Hosszú fizetési határidőkkel való üzletkötés mindig jelentős többletkockázattal jár a nyújtó fél számára.

- **Követeléseik érvényesítésekor** fellépő nehézségek esetén következetesnek és határozottnak kell lenniük saját üzleti érdeküket szem előtt tartva és a jogszabályi háttér adta lehetőségeket kihasználva. A fizetési késedelem komoly problémát jelent a vállalatok életében. Amennyiben a kötelezett késedelmének esete áll fenn, az a kötelezett szerepét betöltő vállalat esetében financiaális, likviditási problémákat tételez fel, melyek negatívan befolyásolják a vállalat jövőbeli fennmaradási esélyeit az összeg nagyságától (hosszabb idő után már válságról beszélünk adott vállalat esetében) és súlyosságától függően. A hosszan elhúzódó és a vállalat életében mély likviditási problémákat okozó válság következménye akár felszámolás is lehet. Amennyiben a vállalat több hitelezőnek is tartozik, az további súlyos gondokat generál.
- **Lejárt, kiegyenlítettlen számlatartozás** esetén gyakran szerencsésebb a bírósági per helyett inkább békés, kompromisszumot előtérbe helyező megoldást választani. Az adós vállalat számára is könnyebbséget jelent, ha valamilyen részletfizetési ütemben sikerül megállapodni a hitelező vállalattal. Természetesen, ha nem fizeti az adós vállalat a részletösszeget, akkor el kell, hogy veszítse a részletfizetés lehetőségét. Megoldás lehet súlyos pénzügyi helyzet esetén, egy ügynevezett vegyes megoldás, amikor jelzálog kerül az adott ingatlanra ugyan, de azon kívül még készpénzben is kielégítésre kerül a tartozás. Az adós vállalat (kötelezett) számlatartozása egy részét kiegyenlíti készpénzben, a fennmaradó részt pedig például lakáseladásból fedezik. Gyakorlati tapasztalatom, hogy a késedelmi kamat számos esetben nem kerül kifizetésre.

Vállalatvezetőként tapasztalom, a vállalatok többnyire törekednek arra, hogy lehetőleg peren kívül rendezzék tartozásaikat. Jóllehet, a jogosult szerepét betöltő vállalat is szívesebben választja a peren kívüli megoldást, nem mindig valósul meg zökkenőmentesen és az adott határidőn belül az adott összeg kifizetése. Mikor már túl sok idő eltelt, és számtalan fizetési felszólítást kapott a kötelezett, amire nagy valószínűséggel nem is válaszolt, megteheti a jogosult vállalat azt is, hogy megbíz egy másik, követelések behajtására szakosodott vállalkozást. Napjainkban gomba módra szaporodnak a hasonló tevékenységet folytató vállalkozások.

Véleményem szerint sok szempontból szerencsésebb megoldás, ha ügyvédi segítséggel megteszik a vállalkozások a szükséges lépéseket a **felszámolási eljárás** (különösen nagyobb összegű tartozás esetén) irányába.

## 5.2 Javaslatoak a gazdaság-politikai döntéshozók számára

A gazdaság-politika számára a kutatás legfontosabb üzenete szerint fel kell ismerniük a döntéshozóknak a kis- és középvállalati szektor jelentőségét, fennmaradásának és támogatásának szükségességét, valamint az ebben betöltött szerepüket. Komplex feladat a vállalati, regionális vállalati célkitűzések állami (kormányzati) elképzelések közé illesztése.

A gazdaság-politikai döntéshozók számára a következő területeket figyelembe véve szükséges a vállalkozások helyzetének valós és reális alapokon nyugvó helyzetét újraértékelni, mellyel szoros összefüggésben a vállalkozások alapvető szükségleteit, igényeit, elvárásait figyelembe venni:

- Megfelelő szintű versenyképesség elérése
- Vállalkozási ismeretek
- Piacismeret és piacra jutási lehetőség
- Vállalkozási infrastruktúra (bankrendszer, hitelgarancia, tőke stb.)
- Szakképzett munkaerő
- Idegennyelv-tudás
- Korszerű informatikai rendszer
- Változás- és válságmenedzsment ismeretek, illetve azok hatékony alkalmazása
- Tőkeellátottság javítása
- Alacsonyabb közterhek (adóterhek, élő-munka terhek, járulékok)
- Bonyolult, esetenként átláthatatlan és ésszerűtlen adminisztrációs kötelezettségek felszámolása, azok ésszerűsítése
- Gyenge, hatásukban alig érzékelhető kormányzati programok (uniós pénzek rossz elosztása) javítása
- Vállalkozásbarát kormányzati politika
- Átláthatóbb, rugalmasabb, gyorsabb és hatékonyabb pályázati rendszer kialakítása
- Hitel- és támogatási konstrukciók újrastrukturálása

### Megoldási lehetőségek:

- Kiemelt segítség a mikro-, kis-, és középvállalati körnek
- Speciális programok a környezetváltozásra: jogi, pénzügyi, informatikai, K+F, innováció

- Kiemelt szerep a vállalkozások pénzügyi helyzetét javító programoknak
- Az európai uniós források felhasználásának átrendezése:
  1. Prioritások mentén történő gazdaságfejlesztésre (élelmiszertermelés-, feldolgozás, rekreáció, logisztika)
  2. Termelékenység javításra
  3. Tartós munkahelyteremtésre
- Munkára ösztönzés és képessé tétel
- A gazdaság körüli struktúrák átalakítása
- Hazai beszállítók arányának növelése a nemzetközi nagyvállalatoknál (uniós pénzek)

### **Az erős KKV szektor előnyei:**

- Növekvő teljesítmény és alkalmazkodóképesség
- Emelkedő foglalkoztatási szint
- Erősödő export
- Fenntartható növekedés
- Javuló EU felkészültség
- Növekvő versenyképesség

A vállalkozások pályázatbenyújtási hajlandósága napjainkban jelentősen csökkent. A vállalkozások kevesebb, mint 10 százaléka gondolkodik pályázatbeadáson, pedig az unió által elfogadott, operatív programokban a vállalkozások többsége találhatna magának megfelelő kiírást. Ennek okai a komplikált pályázati rendszerekben keresendők. Számos engedély, igazolás, bankgarancia, kezesség, 5 és 10 százalék közötti tranzakciós költségek, valamint a pályázat és a valós beruházások időbeni feszültségei jellemzik a pályázati rendszereket. Nagy teher a pályázati anyag összeállítása, megköti a cég gazdálkodását a pályázati feltételek betartása. Jóllehet, számos finanszírozási forrást kínál a kormányzat, azonban ezen források elérhetősége rendkívül szűk, sok a program, azonban a hatékonyságuk csekély (JEREMIE program, Új Magyarország Mikrohitel Program, Kis- és Középvállalkozói Hitelprogram, Új Magyarország Forgóeszköz Hitelprogram, garanciakerethez Portfoliógarancia Program, illetve kockázati tőke befektetéseikhez állami társfinanszírozáshoz Kockázati Tőke Program).

A jövőben a banki hitelfolyósítás, a forgóeszköz- és beruházási hitelhez jutás megkönnyítése alapvető fontosságú a gazdasági válságból való kilábalás folyamatának

gyorsítása, valamint a szektor versenyképessége növelése érdekében. A Széchenyi kártya mintájára kellene megvalósítani a hitelhez jutási folyamat korszerűsítését és megkönnyítését.

### **5.3 Tanulságok a kutató számára**

Az értekezés elkészítésének folyamata a vállalati és gazdaságpolitikai döntéshozókon kívül a hazai kis- és középvállalati szektort, a területet kutatók számára is szolgál érdekes tanulsággal. A kutatáshoz kapcsolódó kérdőív kitöltése során tapasztaltam, hogy a vállalatvezetők nem szívesen, illetve óvatosan nyilatkoztak a vállalatukat esetleg negatív színben feltüntető kérdések esetében, az előttük álló akadályokról vagy a magtartásukat befolyásoló legbelsőbb mozgatórugókról. Ennek következtében számos, a kutatás szempontjából érdekes információ maradt titokban. A vállalatvezetők professzionális válaszadóknak bizonyultak, tehát csak a vállalati érdekeket, és értéket képviselő információkat szolgáltatottak a megkérdezés során és így az információk egy része fedve maradt. Emiatt kijelenthetem, hogy jó ötletnek bizonyult a két módszertani eszköz kombinálása, hiszen a kérdőívek és az interjúk együttesen használható adatokat eredményeztek. Mivel a pénzügyi-gazdasági válság a vállalati interjúk készítésének idején már jelen volt a vállalkozók életében, így sikerült képet kapni a válságból következő és várható vállalati gazdálkodásra ható tényezőkről.

Részletesebb információgyűjtést tett volna lehetővé az ún. résztvevő megfigyelés módszere, melynek során a kutató – akár a munkafolyamatban is közreműködve - hosszabb időt tölt el az adott vállalatnál. Ez a módszer ugyan lényegesen nagyobb időigénnyel jár, de jelentős mértékben megnöveli az összegyűjtött adatok részletességét és megbízhatóságát, ezért érdemes lenne e dolgozat legfontosabb kérdéseit ezzel a módszerrel is megvizsgálni.

Érdemes lenne a kutatást kiterjeszteni a gazdaság-politikai döntéshozók irányába, hiszen érdekes kérdés lenne, hogy a hazai kis- és középvállalatok helyzetéről és túlélési stratégiájukról alkotott véleményük vajon megegyezik-e a vállalatok által feltételezettel. Másik továbbfejlesztési lehetőséget a vizsgálatba bevont vállalatok számának növelése jelentheti, ami azonban vagy megnöveli a kutatási idő és emberi erőforrás igényét vagy szükségszerűen csökkenti az összegyűjtött információk részletességét.

## ÖSSZEFOGLALÁS

Hazánk gazdasági növekedésének egyik legfontosabb forrását a kis- és középvállalkozások **fejlődési tartalékai** jelentik. A kis- és középvállalkozások foglalkoztatják a magyar munkavállalók közel 70 százalékát, és ők állítják elő a hazai GDP 50 százalékát.

A disszertáció a kis- és középvállalatok piaci helyzetét elemzi, **növekedési tartalékait** kutatja. Alapfeltételezése, hogy a vállalati stratégián belüli funkcionális stratégiák hatékonnyá tétele és szükség esetén újrastrukturálása nélkülözhetetlen a vállalatok elvárt profitszintet eredményező gazdálkodásában. A magyarországi piacon megjelenő és agresszív terjeszkedési politikát folytató **multinacionális áruházláncok**, nagyvállalatok által diktált versenyfeltételeknek kevés hazai, független, magántulajdonban lévő vállalkozás képes megfelelni. A fennmaradás feltétele az **állandó megújulás**, mely gyakran **radikális változtatásokat** is követel. Tapasztalataim szerint a stratégiai tervezés, a közép- és hosszú távon való gondolkodás hiánya erősen rányomta a bélyegét az utóbbi években tapasztalható vállalatvezetési gyakorlatra. A kis- és középvállalkozások jelentős energiáját a piacon maradás köti le, így nem jut elegendő idő a vállalkozás jövőjét érintő, fennmaradását meghatározó stratégiai döntések szakmailag megalapozott és átgondolt előkészítésére. A vállalkozások fejlődése és növekedése egyfajta **kényszer**, mely nélkülözhetetlen piaci pozíciójuk megtartásához.

A dolgozat primer kutatási eredményei igazolják, hogy a magyar gazdaság és azon belül a foglalkoztatás növekedésének egyik legfontosabb forrását a kis- és középvállalkozások **fejlődési tartalékai** jelentik. A dolgozat primer kutatási eredményeit elsődlegesen a Nyugat-dunántúli régióban működő kis- és középvállalkozásoknál végzett kutatásokból kaptam. Megállapításra került, hogy a KKV-szektor és a nagyvállalatok között stratégiai, alkalmazkodásbeli, finanszírozási, és adózási szempontból egyaránt jelentős a különbség. Sikerült igazolni, hogy a **stratégiai tervezés, a közép- és hosszú távon való gondolkodás hiánya** erősen rányomta a bélyegét az utóbbi években tapasztalható vállalatvezetési gyakorlatra. A kis- és középvállalkozások jelentős energiáját a piacon maradás köti le, így nem jut elegendő idő a vállalkozás jövőjét érintő, fennmaradását meghatározó stratégiai döntések szakmailag megalapozott és átgondolt előkészítésére. A vállalkozások fejlődése és növekedése egyfajta **kényszer**, mely szintén nélkülözhetetlen piaci pozíciójuk megtartásához.

A minta vállalatainak vizsgálata nem lehetett teljes körű a makrogazdasági környezet viszonyainak és változásainak figyelembe vétele nélkül, mivel a makrogazdasági feltételek erőteljesen befolyásolják a vállalkozások eredményes gazdálkodását. A vállalatok közötti verseny több vonatkozásban és több piacon is folyik, ezért a vállalati **versenyképesség az egyszerre több szempontból való piaci helytállást és a versenyben maradás képességét** jelenti. A nyereségesség, a likviditás, jó pénzügyi mutatók, a piaci pozíciók megtartásának lehetősége és a pozíciók erősítése, új piacok szerzése, a kiszámítható és stabil kormányzati politika, a vállalkozások működését és fejlesztését segítő programok, támogatások, a kutatás-fejlesztési tevékenységet elismerő és ösztönző vállalkozásbarát kormányzati politika mind rendkívüli fontossággal bíró összetevője a gazdaságos és versenyképes vállalati működésnek. A disszertáció keresi az aktuális piaci viszonyoknak és kihívásoknak megfelelő, versenystratégia formájában testet öltő hatékony válaszreakciót, melyhez a vállalati stratégián belüli funkcionális stratégiák hatékonyá tétele nélkülözhetetlen.

A tanulmány rámutat arra, hogy a **KKV-szektor a teljesítményéért megbecsülést érdemel**, melyet valóságos **erőforrásként kell számba venni a modernizációhoz, az EU-ba való integrálódásunkhoz a globalizáció körülményei között**. Különösen fontos látni: a KKV-szektor a jövőben a mainál élesebb versenyhelyzetbe kerül, de ezzel együtt Magyarország gazdasági teljesítőképességéhez, versenyképességének növeléséhez nagymértékben hozzájárulhat.

Az értekezésben alátámasztásra kerül, hogy a **globalizáció** számos jelensége, mint például a határok megszűnése, a piacok nemzetközivé válása a vállalatok életében jelentős változásokat hozott. A folyamatosan változó diverzifikált környezet, az alkalmazkodás, a reakcióidő csökkenése, a rugalmasság, az állandó megújulni akarás és a piaci pozíciók, valamint a likviditás folyamatos megőrzése, javítása kulcsfontosságúvá vált. A vállalkozásoknak külön-külön, lehetőségeiket mérlegelve, erősségeikre építve, az állami támogatások lehető legszélesebb körét kiaknázva kell felépíteniük saját, személyre szabott stratégiájukat. Radikális változtatások, állandó alkalmazkodás és megújulás szükséges.

Az **empirikus kutatás két módszertan vegyítésével zajlott le**. Egyrészt **kérdőíves megkeresés** során a hazai kis- és középvállalatok működési struktúráját, üzleti és stratégiai tervezési tevékenységét, humán erőforrás gazdálkodással összefüggő stratégiai irányelveit, marketing stratégiáját, pénzügyi stratégiai szemléletmódját és gyakorlatát, valamint a



pénzügyi-gazdasági válságból adódó kihívások és nehézségek feldolgozásának sikerességét vizsgáltam. Másrészt **vállalati interjúkat** készítettem, melyek a kérdőíves felmérés által szerzett ismeretek elmélyítését, illetve a jelen gazdasági és piaci körülményekhez igazodó konkrét intézkedéscsomagok és válaszreakciók összetételét és hatékonyságát voltak hivatottak megismerni, illetve vizsgálni. Az empirikus kutatás során megállapítottam, hogy az egyre gyorsuló ütemben változó gazdasági és szabályozási környezet kihívásai okán újból előtérbe kerültek a kis- és középvállalati gazdálkodás nehézségei, kiváltképp a gazdasági válság következtében kialakuló egyre csökkenő túlélési és fennmaradási esélyek. Azon túl, hogy a piacok beszűkülése figyelhető meg, a két legjelentősebb probléma a vállalkozások életében egyrészt a pénzügyi források beszűkülése, az eladósodottság, és likviditás kérdésköre, másrészt a nem vállalkozásbarát gazdaságpolitika, mely jelentős járulék-, adó-, illetve adminisztrációs terheket ró a vállalkozásokra, így csökkentve esélyüket az európai piacokon folytatott versenyben szomszédos országokhoz viszonyítva.

Az empirikus kutatás eredményei hűen tükrözték a vállalatok **vállalatvezetési gyakorlatát**, a vállalatvezetők által fontosnak, hatásosnak és helyes útnak vélt piaci magatartást. Világosan megmutatták vállalati interjúk eredményeiben testet öltve a pénzügyi-gazdasági válság következtében szükségesnek vélt intézkedések összetételét, azok tartalmát, valamint a gazdasági válság általuk becsült időtartamra tehető lezajlását. A kutatás bebizonyította, hogy a vizsgálatba vont vállalkozások csak részben használták ki rendelkezésre álló, kapacitásukból és szakértelmükből adódó lehetőségeiket, tehát további hatékonyság-javító intézkedéseket és módosításokat kell bevezetniük, alkalmazniuk a közeljövőben, különös tekintettel a vállalatvezetési- és túlélési stratégiájukra.

1. Az első hipotézis szerint a kizárólagossági jogosultságok jelentős versenyelőnyt biztosíthatnak a piacon, mely vizsgálatához az egyes időtávok és vállalati teljesítmények szerinti aspektusokat fontosnak tartottam. A H1 hipotézis a kiegészítésen túl bizonyításra került.
2. A második hipotézis felállítása a vállalatok stratégiai hiányosságait tárta fel a vállalatvezetési gyakorlat vonatkozásában. A H2 hipotézis alapfeltevése szerint a vállalkozások többségénél hiányzik a stratégiai szemléletmód, és stratégiai tervezés mind közép-, mind hosszú távon. Az egyes funkcionális stratégiai területekre irányuló célkitűzések és tervek hasonlóképpen hiányoznak a vállalatvezetési elvek sorából. Igazolást nyert az a feltevés, hogy a vállalkozások többségénél nincs közép-, illetve hosszú távú stratégiai tervezés, azonban nem volna hiteles kijelenteni vagy állítani azt a tényt, hogy az üzleti

tervezés is a stratégiai tervezés hiányának megfelelő mértékben hiányzik. Az üzleti tervezés nagyobb arányban fellelhető a vállalatvezetési gyakorlat sajátosságait tekintve, mint a kifejezetten stratégiai jellegű tervezés. A stratégiai tervezés esetében elsődlegesen a vállalkozói megközelítésű stratégia és stratégiai fókusz hiánya fedezhető fel. A hipotézis esetében módosításra volt szükség.

3. A harmadik hipotézis a hazai kis- és középvállalatok humánstratégiáját volt hivatott vizsgálni. A hipotézis feltételezése szerint a vállalkozások hatékony működésének és hosszú távú eredményességének **kulcseleme**, valamint az vállalati stratégiát tekintve a versenyképesség növelésének egyik **pillére** az **emberi tényező**, jóllehet a kis- és középvállalatok nagy hányada még nem ismerte fel a humán erőforrás stratégia jelentőségét. Mivel a kis- és középvállalatok vállalatvezetési gyakorlatának elemzése kapcsán a megfogalmazott hipotézis több szempontból átalakításra és kiegészítésre szorul, így az csak részben volt elfogadható. A változtatás és kiegészítés egyrészt a motivációs eszközök megfelelő összetételű kombinációjának alacsony arányú alkalmazására vonatkozott, másrészt a HR vállalati stratégiaalkotási folyamatba történő bevonására.

4. A negyedik hipotézis szerint a hazai kis- és középvállalatok nem szentelnek elegendő figyelmet a hatékony és hosszú távon eredményességet biztosító marketingstratégia kialakításának, mely tartós versenyelőny forrást jelenthetne a vállalat számára. Az internet használatából eredő előnyöket pedig nem építik be kellő hatékonysággal a marketingstratégiába. A H4 hipotézis teljes mértékben igazolást nyert.

5. Az ötödik hipotézis a hazai kis- és középvállalkozások **pénzügyi helyzetét, finanszírozásának kérdéskörét** és a körbetartozás jelenségének súlyosságát volt hivatott körbejárni. A hipotézis feltételezése szerint a KKV szektor számára elérhető források köre egyre szűkül, különös tekintettel a már 2008 óta tartó pénzügyi válság által előidézett gazdasági recesszió következtében. A felmérés során kapott válaszok, eredmények teljes mértékben alátámasztották a feltevés hitelességét és megalapozottságát, azonban a körbetartozás jelenségének problematikájával szükséges kiegészíteni a hipotézist.

6. A hatodik hipotézis alapfeltevése szerint a pénzügyi-gazdasági válság gazdasági vonatkozásban súlyos károkat okozott, nehezítve, esetenként kivitelezhetetlenné téve a kis- és középvállalatok megélhetését, fennmaradását és túlélési esélyeit. A vállalkozások többsége borúlátó a jövőt illetően. A hipotézis igazolása rendkívül bonyolult és összetett feladat volt, melyhez mind a primer, mind a szekunder kutatási eredményekre szükség volt. A hipotézis néhány kiegészítéssel elfogadásra került.

A KKV-szektor **évtizedes problémáit** a következőképpen összegzem:

- Alacsony tőkeellátottság, krónikus alulfinanszírozottság
- Alacsony hatékonyság és termelékenység
- Gyakori a vállalkezési ismeretek hiánya
- Beszállítói láncok hiánya
- Erőteljes függés a belső fogyasztástól
- Feketegazdasági kitétség

Elengedhetetlen fontosságú, hogy üzleti- és stratégiai tervet készítsenek a vállalkozások. A tervek készítésekor nemcsak annak van kiemelkedő szerepe, hogy közép- és hosszú távra vonatkozóan készítsenek terveket, hanem annak is meghatározó jelentősége van, hogy mindezt oly módon tegyék, hogy figyelembe vegyék, értékeljék a versenytársak tevékenységét, felmérjék piaci pozíciójukat. Trendet vázoljanak fel maguknak az elmúlt évekre vonatkozóan és az elkövetkezendő évekre vonatkozóan egyaránt. Nélkülözhetetlen a piaci helyzet és a piaci viszonyok megfelelő mélységű, reális alapokon nyugvó ismerete.

**A hazai kis- és középvállalatok túlélés szempontjából történő humán erőforrás stratégiájának kialakításakor** – mely a gazdasági válság következtében is megújulásra kell, hogy kerüljön - tisztán kell látni a legnagyobb arányban reformálásra szoruló humán területeket, valamint a kulcsfontosságú kérdések csoportját, melyeket a következőkben foglalom össze:

- Megfelelő helyzetkép kialakítása, tisztába kerülni a tényekkel, a pénzügyi-gazdasági válság új stratégiát követel,
- Fókuszált stratégia vagy stratégiai fókusz megváltoztatása következtében leépítések, munkakörök újradefiniálása, a teljesítményértékelési és javadalmazási rendszer átalakítása szükséges,
- A tehetségek és a kimagasló szakértelemmel rendelkezők megtartása jelenti az egyik legnagyobb kihívást, mely következtében a karriermenedzsment kiemelkedő szerepet kap a vállalkozások fenntartásában. Hosszú távon, ha a cél nemcsak a túlélés, hanem a **növekedés fenntartása**, akkor további kihívást jelent majd a tehetségek, a szakértők toborzása, valamint a vezetői utánpótlás biztosítása is.

- Még a gazdaság stabilizálódása előtt meg kell vizsgálniuk a vállalatoknak, hogy **HR terveik** - amelyekbe beletartoznak a dolgozók toborzási, javadalmazási, megtartási, ösztönzési, oktatási és nyugdíjazási módjai -, **megfelelnek-e a jövőre nézve** is. A **HR stratégiák sikere vagy kudarca** dönti ugyanis el, hogy mely szervezetek válnak a következő évtized legjobb munkáltatóivá. A két eltérő stratégia próbája a felfutás időszaka lesz, amikor a gazdasági válság alatt hozott HR döntések elkezdik éreztetni hosszú távú hatásukat és megmutatkoznak a jó képességű munkavállalókért folytatott harc nyertesei és vesztesei.

A HR szerepe kritikus az üzleti stratégia megvalósításában, ezáltal az érintett szervezet üzleti sikerességének vagy adott esetben túlélésének biztosításában. A következő **stratégiai** prioritások újraértékelése szükséges a vállalati HR terület átalakítása esetén:

- Stratégiai munkaerő-tervezés
- Dolgozói elkötelezettség fenntartása és növelése
- Vezetői készségek fejlesztése
- Változások menedzselése

A **pénzügyi stratégia** kialakításánál alapvető fontosságú a vállalkozás likviditási helyzetének pontos, reális alapokon nyugvó ismerete. A vállalat növekedési lehetőségeit, piaci terjeszkedését, új piacok meghódításának lehetőségét, piaci pozíciója erősítését, a piaci versenyben való helytállás lehetőségét, a tőkeerős fejlődés lehetőségét, a kiszámítható és előre jelezhető kockázatvállalási korlátokat mind meghatározza a megfelelően és átgondolt, reális célok mentén kialakított **pénzügyi stratégia**.

## SUMMARY

One of the most important resources of our country's economic growth is secured by the **unexploited potential resources** of small and medium-sized companies. These companies employ nearly 70% of Hungarian employees, and they produce 50% of domestic GDP.

The thesis analyses the situation of small and medium-sized companies and studies their unexploited potential for growth. Its primary presumption is that inside a company's strategy it is required to make functional strategies effective and, if necessary, to re-structure these strategies in order to reach the expected profit level of the company's economic activity. Only a few domestic independent privately-owned companies will be able to compete against **multinational store chains** and big companies that have appeared in Hungary, which conduct aggressive expansion policies. The condition of survival is **continual innovation** that very often also demands **radical change**. According to my experience in recent years, the lack of strategic planning and failure to think ahead in the medium and long-term time span has characterized company management. Most of the energy of the small and medium-sized companies is consumed by the effort just to stay in business, so they do not have the time to prepare professionally conceived and developed strategic decisions that could favourably influence the company's future and survival. The companies' development and growth is compulsory, a **pressure** on them to maintain their positions.

The primary research results of the study show that one of the most important resources for Hungarian economic growth and increased employment is the **unexploited potential** of small and medium-sized companies. I obtained the primary research results of this study mainly from research within small and medium-sized companies of the West-Danube region. The conclusion is that there is a significant difference between the sector of small and medium-sized companies and the big companies in the areas of adaptation capability, financing, and taxation. We have succeeded in showing that the **lack of strategic planning, thinking ahead in terms of medium and long run** has strongly marked recent company management practice.

The survey of companies would not be complete without considering and following the changes and conditions in the macroeconomic environment, for macroeconomic conditions influence the companies' effective economic activity in a significant way. The competition

among the companies is realized in several aspects and takes place in several markets, so a company's competitiveness means achieving market strength in manifold ways, and the ability to stay competitive. Profitability, liquidity, good financial indicators, the capability to keep market position and strengthen it, exploitation of new markets, predictable and stable government policy, programs helping the activity and development of this sector, different supports, an enterprise-friendly government policy that appreciates and encourages research and development activities: these are all extremely important factors contributing to a company's profitable and competitive activity. The thesis endeavours to find effective responses that should form a competitive strategy that corresponds to actual market conditions and challenges, to which firms must make strategies effective within company strategies.

The study shows that the small and medium-sized company sectors deserve to be appreciated, and should be taken as a powerful component in the process of modernization in the integration process of the EU under the conditions of globalization. It is particularly important to realize that the small and medium-sized company sector will face a tougher, more competitive market situation, but at the same time can significantly contribute to Hungary's economic performance and to increasing its competitiveness.

The dissertation will support the proposition that many phenomena of **globalization**, such as disappearing borders or increasing internationalization of markets, have brought significant changes to how companies must be managed. The constantly-changing, diversified environment, adaptation, the reduced time for reaction, flexibility, the constant eagerness for innovation, the efforts to keep market position and to maintain liquidity have all steadily gained key importance. Enterprises have to construct their own customized strategies, individually, considering their possibilities, exploiting their own strong points and assets and exploiting the widest available range of state subsidies. Radical changes and constant adaptation and innovation are necessary.

The **empirical** research has been conducted by mixing two methodologies. On one hand I have studied **through questionnaires** the domestic small and medium-sized companies' activities, their business and strategic planning, their strategic ideas regarding human resource management, their marketing strategy, their financial strategy and guidelines and financial practice, and have examined how these companies have succeeded in responding to the challenges of the financial-economic crisis and in analysing the difficulties. On the other

hand, I have conducted **company interviews** with the aim of deepening understanding and obtaining further details about the information collected by the questionnaires, and of learning and studying concrete measures and the composition and effectiveness of reactions and responses that correspond to present economic and market conditions. During the empirical research I came to the conclusion that because of the challenges brought by the more and more rapidly changing economic environment and regulations, the difficulties of the small and medium-sized companies' economic activity have again obtained primary importance, and among these difficulties especially the receding chances for surviving the economic crisis.

Not only a general market reduction can be observed, but also, firstly, the tightening of financial resources, indebtedness, and liquidity problems, and, secondly, enterprise-unfriendly economic policies, which entail significant tax and contribution burdens. These heavy administrative burdens represent the two most important problems for companies, and reduce their chances in the European markets versus neighbouring countries.

The results of the empirical research accurately reflect the companies' **management practice**, the market reactions and attitudes that company managers consider important, effective, and correct. Through the outcome of the questionnaires they have clearly shown the composition of measures that were considered as important under the conditions of the economic-financial crisis, the content of these measures, and also the expected length, duration of the crisis. The research has shown that the companies taking part in the survey have only partly used their current capacity and professionalism, meaning that we must take further measures and modifications to improve effectiveness, and apply these in the future, with particular regard to company management strategy and survival strategy.

1. According to the first hypothesis, the economic entities within the surveyed sample are not homogenous in their activity structure and in the structures of ownership; these differences require different approaches to study them. Exclusive rights can mean significant competitive advantages in the market. The different structures of ownership, different forms of ownership and the size of companies and the different marketing activities were purposefully studied, and this hypothesis has been fully proven.
2. The second hypothesis led me to examine deficiencies in company strategies in the practice of company management. According to the primary presumption of hypothesis H2,

most of the companies lack a strategic view of concepts and strategic planning in both the medium and long terms. Also, in managerial guidelines and principles there is a lack of established goals and plans for functional strategies. The theory that most of the companies do not have medium and long-term strategic planning has also been proven; it would not, however, be completely correct to say that business planning is also missing to the same extent as is strategic planning. (Charts nos. 8-12) Business planning is more common in the practice of company management than explicit strategic planning. As for strategic planning, an like-like strategy and a strategic focus is largely missing. The hypothesis needed a modification.

3. The third hypothesis was intended to study the human resource strategies of small and medium-sized companies. According to the hypothesis, one of the **key factors** of a company's effectiveness and long-term profitability is the **human factor**, which provides also an important **pillar**, just as much in company strategy, to increase competitiveness. In spite of this, a large part of small and medium-sized firms have not realized yet the significance of a personnel search strategy. Since according to the analysis of managerial practices within small and medium-sized companies this hypothesis has to be modified and completed in several aspects, it can be only partially accepted. Changes and additions were necessary regarding the limited use of well-composed and appropriate motivational methods and in connection with the focus on human resources in the construction process of company strategies.

4. According to the fourth hypothesis, domestic small and medium-sized companies do not pay enough attention to creating a marketing strategy that would secure effective and long-term success necessary for competitiveness advantage. Also, advantages of the use of internet are not effectively exploited in the creation of marketing strategy. The hypothesis has been fully proven.

5. The fifth hypothesis led me to examine the **financial situation and the financing potential** of small and medium-sized companies, and to evaluate the extent to which being a company in this size range contributes to these problems. This hypothesis claims that financial resources have been becoming more and more restricted in this sector, especially because of the financial crisis beginning in 2008, and its aftermath, the economic recession. Results and data of the survey fully support this hypothesis and prove its correctness. However, study of the problem of being a firm of small or medium-size needs to be completed.



6. According to the sixth hypothesis, most of the enterprises are pessimistic regarding the future. They predict growth only in the volume of production, but not in profitability or employment, or exploitation of capacity; neither do they predict an improvement in overall business situation. It was a complex task to prove this hypothesis, which needed both the primary and the secondary results of the research.

I would summarize the **problems** of the small and medium-sized companies over the last several decades in the following way:

- Inadequate access to capital and chronic under-financing
- Low efficiency and productivity
- Entrepreneurial know-how is often missing
- Unreliability of the supply chain
- Overdependence on domestic consumption
- Exposure to competition from the underground economy

It is vitally important for the enterprises to develop business and strategic plans. Planning should not mean and should not be only the creation of medium and long-term plans - which is of course vitally important - but also, it is equally important to take competitors' activity into account and evaluate it and to analyse their own market position. They should analyze for themselves trends reflecting past years and also looking forward to coming years. A thorough and well-founded knowledge of the market situation and market conditions is also necessary.

**In the process of creating a human resource strategy in terms of survival for the small and medium-sized companies** – and the strategy needs innovation also because of the economic crises – first those fields of human resource that require reforms the most should be identified, and then also it is necessary to identify the group of key issues, which I summarize in the following:

- To create an appropriate and true picture of the situation, to establish facts, the economic-financial crisis demands a new strategy.

- A focused strategy or the change of strategic focus lead to employment reductions, in redefinition of job positions and responsibilities, the necessity of evaluating performance and the change of remuneration
- To keep especially gifted employees or those with outstanding professional credits represents one of the biggest challenges, and as a result of this, career management becomes extremely important in companies. In the long run if the main goal is not only survival but also sustained growth, then a further challenge will be the recruitment of new talent, professionals, and securing managerial depth.
- Even before the stabilization of the economy, companies have to study whether their **human resource plans** – which also include recruitment of employees, methods of remuneration, encouragement, and motivation, retention of employees and approach to training and retirement – **will be effective in the future**. It is precisely the **success or failure of human resource strategies** that will determine which companies will be the best employers of the next decade. The trial for the two different strategies will be the period of recovery, when human resource decisions taken during the economic crisis start to show their long-term influence and the winners and losers of the battle for well-qualified employees will become apparent.

The role of human resources is important in the creation of business strategy, and through thereby also in securing business success or in some cases even survival. The re-evaluation of the following **strategic** priorities is necessary when changing the company's human resource approach:

- Strategic manpower planning
- Retaining and increasing employees' commitment
- Developing managerial skills
- Managing changes

In the creation of **financial strategy** a thorough and accurate, reality-based understanding of the company's liquidity situation is vitally important. The company's growth potential, market expansion, opportunities for conquering new markets, strengthening market position, possibilities for successful market competitiveness, possibilities for capital-intensive development, predictable and calculable limits to risk-taking are all determined by a sound, a well-established and conceived **financial strategy**, that follows realistic and realizable goals.

## **Mellékletek jegyzéke**

- I. Irodalomjegyzék
- II. Kamarai rendszer – köztestületi kereskedelmi és iparkamarák a vállalkozásokért
- III. Széchenyi kártya
- IV. VOSZ
- V. A humánstratégia kialakításával kapcsolatos irányelvek és stratégiai döntések
- VI. Az általános és speciális kutatómódszertan kapcsolódása
- VII. Az empirikus kutatás kérdőíve

## I. Melléklet

### Irodalomjegyzék

- ANTAL, et. al. (2000) Stratégia és szervezet, KJK Kerszöv
- AUDRETSCH, B. – CARREE, M. – THURIK, R. (2002) Does Entrepreneurship reduce Unemployment? Tinbergen Institute Discussion Paper
- AUDRETSCH, B. – THURIK, R. (2001) What's new about the economy? Sources of Growth in the Managed and Entrepreneurial Economies, Institute for Development Strategies
- ARTHUR, R. – DE TORO, J. (1998) A vállalati folyamatok újraformálása, Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- ÁRVA, L - DICZHÁZI, B. (1998) Globalizáció és külföldi tőkeberuházások Magyarországon, Akadémiai Nyomda, Martonvásár
- BAKACSI, Gy. (2000) Szervezeti magatartás és vezetés, KJK Kerszöv Kiadó, Budapest
- Bakacsi Gy.-Bokor A.-Császár Cs.-Gelei A.-Kovács K.-Takács S. (2006) Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, Akadémiai Kiadó
- BALATON, K. – TARI, E. (szerk) (2007) Stratégiai és üzleti tervezés, Ala Kiadó, Budapesti Corvinus Egyetem
- BARAKONYI, Károly (2007), Metaforák a stratégiaalkotásban, In: Vezetéstudomány, 2007/1
- BARTEK – LESI, M. (2007), Vállalati stratégia, Alinea Kiadó, Budapest
- BERDE, Cs. – DAJNOKI, K. (2007) 4EM: Esély Egyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment, Debreceni Campus Kht., Debrecen
- BÉZA, D. – CSAPÓ, K. – FARKAS, Sz. et. al. (2007) Kisvállalkozások finanszírozása, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt.
- BOKOR, A. (Szerk.) (2007) Emberi erőforrás menedzsment, Aula Kiadó
- BORBÁS, László (2007) Empirical Analyses of the Contribution of SME's to the Competitiveness of the North Hungarian Region, MEB 5 th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking, Budapesti Műszaki Főiskola
- BÖGEL, György – SALAMONNÉ HUSZTY, Anna, (1998) Vállalatvezetés felsőfokon, Kossuth Kiadó
- CARREE, M. – STEL, A. – THURIK, R. (2000) Economic Development and Business Ownership: an Analysis using Data of 23 OECD Countries in the Period 1976-1996. Bloomington, IN, April, 2000

- CHIKÁN, A. (2003) Vállalatgazdaságtan, 3. kiadás, Aula Kiadó
- CHIKÁN, A. – CZAKÓ, E. (2009) Versenyben a világgal, Vállalataink versenyképessége az évezred küszöbén, Akadémiai Kiadó Zrt., Budapest
- CHIKÁN, Attila – DEMETER, Krisztina (szerk.) (2001), Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje, Aula, Budapest
- CHIKÁN, Attila (2003), A kettős értékteremtés és a vállalat alapvető célja, In: Vezetéstudomány, 2003. május
- CSATH, Magdolna (2001) Kiút a globalizációs zsákutcából, Kairosz Kiadó, Budapest
- CSATH, Magdolna (2001) Stratégiai változtatásmenedzsment, Aula Kiadó, Budapest
- CSATH, Magdolna (2004) Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- CSATH, Magdolna (2010) Versenyképesség-menedzsment, Nemzeti Tankönyvkiadó
- DEMETER, Krisztina (2007) A vállalati siker letéteményesei: a vállalati funkcionális területek együttes vizsgálata, In: Vezetéstudomány 2007/5.
- DINYA, L. (2005) Szervezetek sikere és válsága, Akadémiai Kiadó, Budapest
- DRUCKER, P. F. (2001) Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban, Park Kiadó
- EFFRON, M – GANDOSSY, R. – GOLDSMITH, M. (2007) HR a 21. században, HVG Kiadói Rt.
- FISHER, C. et. al. (1996) Human Resource Management, Third edition, Houghton Mifflin Company, USA
- FÜLÖP, GY. (2004) Kisvállalati gazdálkodás, Aula Kiadó, 2. kiadás
- FRIEDMAN, (2008) A globalizáció nem állítható meg, <http://www.hvg.hu/gazdasag>, MTI, 2006. május 6.
- GANDOSSY, R. – TUCKER, E. – VERMA, N. (2007) Gazdálkodj okosan - a tehetséggel, HVG Kiadói Zrt.
- HAMMER, M. – CHAMPY, J. ((2000) A vállalatok újraszervezése, Panem Kft, Kiadó
- HANYECZ, L. – A controlling rendszere. Az eredményorientált irányítás, Saldo Zrt., Budapest
- HERCZEG, János (szerk.) (2008) Marketingkutató módszertan, NYME, KTK, Sopron
- HERCZEG, János – JUHÁSZ, Lajos (2008) Az üzleti tervezés gyakorlata, NYME Közgazdaságtudományi Kar
- HOVÁNYI, Gábor (2001) Globális kihívások – menedzsmentválaszok, 5. fejezet, KJK Kiadó, Budapest

HUNGARIAN EUROPEAN BUSINESS COUNCIL (2010) The Annual Report of the Hungarian European Business Council, Sustainable Competitiveness

HUNYADI, L. – MUNDRUCZÓ, Gy. – VITA, L. (1997) Statisztika, Aula Kiadó, Budapest

HUNYADI, L. – VITA, L. (2003) Statisztika közgazdászoknak, KSH, Budapest

JÓZSA, László (2002) Marketing-stratégia, Műszaki Könyvkiadó

JÓZSA, László (2004) The Role and Place of Marketing Strategic Thinking and Methodology in Small Enterprises. In: Berács József et. al. (ed): Marketing Theory and Practice. A Hungarian Perspective. Budapest, Akadémiai Kiadó

KÁLLAY, L.- IMREH, Sz. (2004) A kis- és középvállalkozás fejlesztés gazdaságtana, Aula Kiadó

KIRÁLY, ÉVA (2009) Viszonyok vagy iszonyok? Avagy a hosszú távú piaci kapcsolatok sajátosságai a hazai vállalati gyakorlatban, Tudományos évkönyv 2009, Válság és megújulás, Budapesti Gazdasági Főiskola

KOTLER, P. (1991) Marketing management, Műszaki Könyvkiadó, Budapest

KOTTER, J.P. (1999) Változások irányítása, Kossuth Kiadó, Budapest

LAKATOS, Gyula (2005) Az emberi tőke, Az önismeret gazdaságtana, Balassi Kiadó, Budapest

LÁSZLÓ, Gy. (1996) Emberi erőforrás gazdálkodás és munkaerőpiac, 2. kiadás, Janus Pannonius Egyetemi Kiadó, Pécs

Magyar Kereskedelmi és Iparkamara (2008) Kamarai reformműhely 2008, MKIK Szolgáltató Kht.

Magyar Vállalkozásfejlesztési Közhasznú Társaság, <http://kkvportal.hu/>

MARCH, J. (2000) Bevezetés a döntéshozatalba, Panem Kiadó, Budapest

MAROSÁN, Gy. (2001) Stratégiai menedzsment, Műszaki Könyvkiadó, Budapest

MATOLCSY, György (1998) Tanulmányok a kis- és középvállalatok fejlesztési stratégiájáról, Privatizációs Kutatóintézet, Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság

MESTER, Csaba (2006) Hogyan válik a CRM a vállalatok versenyképességének meghatározó elemévé? In: Vezetéstudomány 2006/különszám

MÉSZÁROS, Tamás (2002) A stratégia jövője – a jövő stratégiája, Aula Kiadó, Budapest

MÉSZÁROS, T. – HORVÁTH, I. – Varsányi Judit (szerk.) (1998) Sokszínűség a cégstratégiában, Aula Kiadó, Budapest

NEMZETI FEJLESZTÉSI ÉS GAZDASÁGI MINISZTERIUM (2009) A kis- és középvállalatok helyzete 2008, Éves jelentés

PAPP, G. (2007) KKV Körkép, GVI

- RECHNITZER, J. – SMAHÓ, M. (2005) A humán erőforrások regionális sajátosságai az átmenetben, MTA Közgazdaságtudományi Intézet, Budapest
- POÓR, József (2005) Rugalmas ösztönzés, rugalmas juttatások, KJK Kerszöv
- RYAN, J. D. – ECKERT, L. - RAY, R. J. (1996) Small Business, An Entrepreneur's Plan, 4th Edition, The Dryden Press
- SALAMONNÉ HUSZTY, Anna (2004) Fejlődési ciklusok és stratégiák a magyarországi kis- és középvállalkozások gyakorlatában, In: Általános Vállalkozási Főiskola, Tudományos közlemények, 2008. április
- SKULTÉTY, L. (2004) A kis- és középvállalkozások beruházásainak ösztönözhetősége, Európai Tükör Műhelytanulmányok, 94. szám
- SÜVEGES-SZABÓ, László (2009) KKV-k hálózatosodása, ITD Hungary, Üzletfejlesztési Igazgatóság
- SZERB, László – MÁRKUS, Gábor (2008) Nemzetköziesedési tendenciák a kis- és közepes méretű vállalatok körében Magyarországon a 200-es évek közepén, Vállalkozás és innováció, 2. évfolyam, 2. szám, 2008. II. negyedév 36-58 (23 old.)
- SZILÁGYI, Katalin, (2007) Jó vezetők mellett motiváltabbak a dolgozók, HR Portal Letöltve: 2007.10.16.
- SZIRMAI, P. (2002) Kisvállalkozások fejlődési szakaszai, a szakaszváltások konfliktusai, BKÁE
- SZŰTS, István – BAKÓ, András (2007) Decision Support Systems in Management, MEB 2007 5th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking, Budapesti Műszaki Főiskola
- Vállalatirányítás és SAP, <http://nyafogo.buzz.hu/categories/SAP/>
- VARSÁNYI, J. – VIRÁG, M. (1997) Cégstratégiák piaci, pénzügyi megalapozása, Műszaki Könyvkiadó
- VECSENYI, János (1999) Vállalkozási szervezetek és stratégiák, Aula Kiadó, Budapest
- VISZT, Erzsébet (2003) A versenyképesség alakulása Magyarországon nemzetközi összehasonlításban, Európai Tükör Műhelytanulmányok, 93. szám
- VISZT, Erzsébet (2002) A kis- és középvállalatok növekvő jelentősége a foglalkoztatásban: Korlátok és lehetőségek, Foglalkoztatást elősegítő munkaügyi kutatások, OFA, Budapest
- VISZT, Erzsébet (2002) A humán beruházások jellege, nagysága és ösztönzési lehetőségei a kis- és közepes méretű vállalatoknál, OFA Kutatási évkönyv 2.
- VONTOBEL, Hans (2007) Az ember mint mérték, Calligram Kiadó

ZOLTAYNÉ PAPRIKA, Z. – WIMMER, Á. – SZÁNTÓ, R. (2007) Vezetői döntéshozatal és versenyképesség, In: Vezetéstudomány, 2002. március

ZOLTAYNÉ PAPRIKA, Zita (2005) Döntéelmélet, Alinea Kiadó

ZURÁNÉ VIKTOR, A. (2007) A globalizáció hatása a hazai kiskereskedelem fejlődésére, Ecostat Kormányzati Gazdaság- és Társadalom-stratégiai Kutató Intézet, In: Ecostat Műhely, 2007. március

ZSOLDOS, Benő (2007) Humán erőforrás menedzsment, A munka eredményes irányításának néhány fontosabb kérdéséről, Magyar Grafika 2007/3.



## **II. Melléklet**

### **A kamarai rendszer – köztestületi kereskedelmi és iparkamarák a vállalkozásokért**

A kereskedelmi és iparkamarák köztestületek, működésük önkormányzati elven alapul. A Magyar kereskedelmi és Iparkamarának a fővárosban, 19 megyeszékhelyen, valamint Sopronban, Dunaújvárosban és Nagykanizsán működő, összesen 23 önálló kereskedelmi és iparkamara a tagja. A gazdasági kamarák a működésükkel járó költségeket a kamara szolgáltatásaiért fizetett díjakból, a tagdíjból és az egyéb bevételekből fedezik. A Kamara legfőbb szerve a Küldöttgyűlés. A kamarai tagok a tevékenységüknek megfelelő kamarai tagozatba és osztályba kerülnek besorolásra. A területi kereskedelmi és iparkamarákon belül kereskedelmi, ipari és kézműves tagozatok működnek. A vállalkozók elsősorban a területi kamarákkal állnak kapcsolatban. Számukra a szolgáltatások túlnyomó részét a területi kamarák nyújtják. Az MKIK feladata a közös fellépés szervezése és néhány központosított feladat ellátása, a területi kamarák feladatainak koordinálása, esetenként egységes gyakorlat kialakítása, irányítása (pl. szakképzés). A kereskedelmi és iparkamarák az agrárium kivételével teljes hazai gazdasági struktúrát lefedő, közel száz irodából álló országos hálózatot működtetnek, több mint 500 fős apparátussal. Az irodák szolgáltatásai a kamarai tagoknak ingyenesek vagy kedvezményesek. A szolgáltatásokat térítési díj ellenében a nem tag vállalkozások is igénybe vehetik.

### **A Magyar Kereskedelmi és Iparkamara tevékenysége**

Az MKIK-t a törvény a gazdaság általános érdekeinek képviselőjeként ellátó köztestületként definiálja. Ennek a feladatnak felelnek meg az MKIK 2005-2008. időszakra szóló stratégiájának főbb elemei:

- A konstruktív társadalmi-gazdasági párbeszéd intézményrendszerének és működésének továbbfejlesztése,
- A vállalkozói érdekek érvényesítése céljából a kormány-kamara közti együttműködés megújítása, bővítése,
- A kamarai rendszer köztestületi jellegének erősítése,
- Részvétel a vállalkozások forrásokhoz jutását szolgáló programok kidolgozásában és megvalósításában,

- A kereskedelemfejlesztés rendszerébe való aktívabb bekapcsolódása,
- A szomszédos országok kamaráival és üzleti való kapcsolatok intenzív fejlesztése, és az egyes nemzetközi szervezetek (pl. Eurochambres) munkájában való részvétele.

Az MKIK az érdekérvényesítést megalapozó közgazdasági munka keretében – a vállalkozói szféra jelzéseire, véleményére alapozva – számos javaslatot, koncepciót, illetve állásfoglalást dolgozott ki – a területi kamarák és az MKIK Gazdaság- és Vállalkozáselemzési Intézete bevonásával – a gazdaságpolitika, az ÚMFT (akcióprogramok, pályázatok), valamint az ezekhez kapcsolódó vállalkozói tapasztalatok, a körbetartozás rendezése, illetve egy vállalkozói szempontú adókoncepció témaköreiben. Több mint 200 esetben juttatott el írásbeli észrevételt különböző törvényszervezetek, államigazgatási döntés-előkészítő anyagok kapcsán. Az MKIK 2007-ben is következetesen képviselte azt – a gazdasági növekedés újbóli beindulását szolgáló – javaslatát, hogy az európai uniós források sokkal nagyobb hányadát fordítsák közvetlen gazdaságfejlesztésre, hogy ezzel is csökkenjen, illetve rövidüljön a konvergencia programok gazdasági növekedésre gyakorolt negatív hatása.

Az MKIK külgazdasági tevékenységében 2007-ben a hangsúly a létrehozott új struktúrákkal – egyes kamarák, illetve brüsszeli képviselet – való hatékony együttműködés kialakítására, az új szolgáltatások és lehetőségek rendszerbe történő integrálására került. 2007-ben az MKIK mellett működő Választott Bíróságon 605 ügy lezárására került sor, a békéltető testületek 2007-ben összesen 3 844 ügyet tárgyaltak, az előző évi 3 542 ügygel szemben, tehát az ügyszám mintegy kb. 10 százalékkal növekedett. Az MKIK érdekérvényesítési tevékenységében fontos szerepet játszottak a szakmai kollégiumok.

Az MKIK 2005-2013-as évekre vonatkozó szakképzési stratégiája főbb megállapításai beépültek a kormány szakképzési stratégiájába, illetve az annak végrehajtását szolgáló kormányhatározatba. Sor került a vizsgakövetelmények felülvizsgálatára, a gyakorlati szintvizsgáztatás rendszerének kidolgozására és lebonyolítására, valamint a gyakorlati képzőhelyek országosan egységes akkreditációs rendszere kialakítására.

### **Területi kereskedelmi és iparkamarák tevékenysége**

A kereskedelmi és iparkamarák országos hálózatukon keresztül napi kapcsolatban állnak a vállalkozói szférával, akár képzésről, jogi-, vagy pénzügyi tanácsadásról legyen szó. A kamarák tagjai szervezeten kapcsolódhatnak be a különböző gazdaság- és vállalkozásfejlesztési programokba. A vállalkozók tapasztalatait, véleményét, igényeit

összegzik, amelyeket képviselnek a törvényhozás folyamatában, illetve közvetítik azokat az uniós és hazai forrásokhoz kapcsolódó pályázatok kiíróihoz, szervezőihez. A kamarák a lehetőségek széles körű megismertetésével, működési feltételeik javításával támogatják a vállalkozásokat.

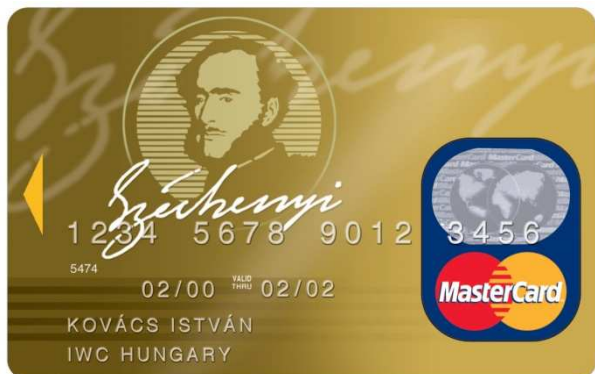
#### ***A kamarák vállalkozásokat segítő szolgáltatásai***

A kamarák főbb szolgáltatásai, a teljesség igénye nélkül: tanácsadás a hazai és a határokon túli kereskedelmi és gazdasági jog szinte valamennyi területéről, az iparjogvédelem kérdéseiről, az államigazgatás működéséről, a gazdasági és területfejlesztési folyamatokról. Szakértők adnak tájékoztatást a pályázati lehetőségekről, a kereskedelemfejlesztésről, (üzleti partner-közvetítés, hazai és külföldi szakmai utakon és kiállításokon való látogatások szervezése). Az üzleti környezet javítását szakmai rendezvényekkel, fórumokkal segítik, míg szolgáltatói tevékenységük felöleli az okmányhitelesítést, ügyviteli szolgáltatásokat, kiadványszerkesztést és médiakapcsolatok létrehozását.

A KKV-szektor finanszírozása területén a **Széchenyi Kártya konstrukció** működtetése továbbra is sikeres, dinamikusan növekszik a kártyaszám, illetve a kihelyezett hitelösszeg. A kártyaszám mára már meghaladta a 100 ezres nagyságrendet. A kamarai elképzelések szerint erre a konstrukcióra kellene építeni a Széchenyi beruházási hitel, illetve egyéb likviditásjavító (faktoring, kereskedelmi beszállítói hitel) konstrukciókat. A Széchenyi kártya előnyeit a Vállalkozások finanszírozása c. fejezet (1.3.13.) tartalmazza.

### III. Melléklet

#### A Széchenyi kártya konstrukció főbb paramétereit<sup>47</sup>



**Igényelt Széchenyi Kártya: 165.000 db**

**Átadott Széchenyi Kártya: 123.000 db**

**Kihelyezett hitelkeret: 712 Mrd Ft**

**Éves hitelkihelyezés: 130 Mrd Ft**

**Éves szintű Széchenyi Kártya kihelyezés:**

**19.000 mikro-, kis-és középvállalkozás**

***Széchenyi Kártya - A név hitelez***

---

<sup>47</sup> 2010. év eleji adatok

## **IV. Melléklet**

### **VOSZ – Vállalkozók Országos Szövetsége**

A VOSZ 1988-ban alakult meg, mint Magyarországon az első és a politikai rendszerváltás előtt létrejött egyetlen önkéntes, kormánytól független, politikailag semleges, a többségi magyar magántulajdonú vállalkozások (gyáriparosok, vállalatok, kisszövetkezetek, gazdasági munkaközösségek, polgári jogi társaságok, közkereseti társaságok, stb.) országos gazdasági munkaadói érdekképviselője. VOSZ létrehozását az a gazdasági körülmény váltotta ki, hogy Magyarországon az 1980-as évek elejétől jöhettek létre az új magántulajdonú (korábban csak kisiparos és kiskereskedő magántulajdon lehetett) vállalkozási formák, melyeknek nem volt érdekképviselője és a meglévő kötelező érdekvédelmi szervezetekhez a létrejött új cégek nem tudtak, illetőleg nem akartak csatlakozni. A Szövetség első tíz éves fennállása alatt jellemzően a kis- és közepes méretű társas magáncégeket tömörítette, valamint kezdetben ellátta - Gyáriparosok Országos Szövetsége néven - a magyar gyáriparosok érdekvédelmét is. Ez utóbbi feladat az akkori időben inkább potenciális lehetőségként funkcionált.

A VOSZ a megalakulásának társadalmi körülményei miatt helyi (megyei, regionális) szervezetek nélkül központilag, országos hatáskörű szövetségként jött létre és működését (vagyon és egyéb forrás hiányában) kizárólag a tagok finanszírozták. A Szövetség megalakulásának első három éve alatt kiépítette megyei szintű szervezeteit és országos szakmai tagozatait. A tagság igényének megfelelően - a gazdasági-politikai átalakulás specialitásaira tekintettel - a későbbiekben, 1997.év végéig az országos szakmai tagozatok töltötték be hangsúlyos szerepet, míg a megyei szervezetek többsége működése háttérbe szorult. 1998-ra kialakult polgári társadalom, a piacgazdaság kiépítése új helyzet elé állította a Szövetséget. Az európai közösséghez csatlakozásra felkészülés előtérbe helyeződésével is a Szövetség belső megújulást, tagrevíziót és tagtoborzást végzett, teljesen új alapszabályt alkotott. Ennek eredményeképpen tagvállalatai jellemzően a közepes és nagyvállalkozások lettek, de jelentős a kisvállalkozói kör is. Érdekképviselőtét kiterjesztette valamennyi vállalkozásra, jogi státusukra tekintet nélkül és ennek megfelelő új testületeket, tisztségeket választott. Az új érdekképviselői feladatkörnek jobban megfelelő nevet vett fel. Az új név: Vállalkozók és Munkáltatók Országos Szövetsége lett. Az európai igényekhez igazodó szervezeti rendszert hozott létre a tagság, szakmai és regionális

## V. Melléklet

### A humánstratégia kialakításával kapcsolatos irányelvek és stratégiai döntések

#### Az emberi erőforrás és a stratégiai emberi erőforrás menedzsment (SEEM) jelentőségének felismerése és helye a kis- és középvállalatok működésében

Modern felfogás szerint a termékek-szolgáltatások versenyképességének meghatározó tényezője a termékek szellemi hányada lett. Lényeges, hogy milyen mértékű a szellemi ráfordítás a termelésben. A szellemi munkának és a szakértelemnek soha nem látott mértékű felértékelődésének lehettünk tanúi, melynek következményeként az emberi erőforrással való gazdálkodás módja a vállalati szinten megváltozott, kiemelt szerepet kapott. Az átalakulás folyamata négy kulcsfogalommal jellemezhető<sup>48</sup>:

- **Integráció** (hosszú távú vállalati célrendszerbe való beépülés)
- **Elkötelezettség** (feltételezve azt, hogy a vállalkozás ügyei iránt elkötelezett dolgozók elégedettek, magasabb teljesítményt nyújtanak, könnyebben alkalmazkodnak a szervezeti- és strukturális változásokhoz)
- **Rugalmasság** (a változásokra való gyors reagálási képesség és a munkaerő flexibilitása, konzerválhatósága)
- **Minőség** (a személyi állomány és termékek, szolgáltatások minősége)

A minőség rendkívül lényeges, hiszen alapvetően befolyásolja a vállalat külső megítélését, hírnevét, valamint munkaerő-piaci vonzerejét. A vállalkozások számára gazdasági céljaik megvalósításához a legfontosabb erőforrás az általuk foglalkoztatott munkavállalók munkavégző képessége.

Az **emberi erőforrás menedzsment** olyan egymással összhangban álló komplex tevékenységek sorozata, melyek egymásra épülve a vállalat filozófiájával összhangban a vállalat értékteremtő lehetőségeit és képességeit optimálisan kihasználva, versenyelőnyt biztosító foglalkoztatás elérése mellett képesek szervezeti megelégedettség és kölcsönös elkötelezettség megvalósítására.

---

<sup>48</sup> Fülöp Gyula (2004): Kisvállalati gazdálkodás, Aula Kiadó, 116-117. old.

A **stratégiai emberi erőforrás menedzsment** integrált módon járul hozzá a vállalati célok eléréséhez. A hosszú távú versenyképesség fenntartása és javítása az emberi erőforrás hatékony, kidolgozott felsővezetői szerepvállalásával valósítható meg.

Az irányelvek elsősorban tulajdonosi és felsővezetői szinten eldöntendő, legtöbbször egymást kizáró stratégiai HR kérdések, amelyek egyszerre határozzák meg az egész HR működés stratégiai irányát. Iránymutatást adnak a munkatársakkal kapcsolatos üzleti kérdésekben, valamint a HR programok és gyakorlatok fejlesztése során.

A legfontosabb irányelvek a következők:

- **Munkaerőpiac vagy belső fejlesztés (make or buy):** a vállalat elsősorban vagy a munkaerőpiacról szerzi be a szükséges szaktudást vagy a meglévő munkatársait fejleszti a hosszú távon megvalósuló stratégiai célok elérése érdekében. Az új munkatársak hozhatnak új ötleteket, a meglévők pedig elkötelezettebbé válnak.
- **Munkakörök vagy egyén** a HR rendszerek alapja. Az első esetben a munkakörök relatív értéke a kiválasztás és képzés alapja, melynél a költségszint alacsonyabb, míg az egyén alapú rendszerek az egyén tudására építenek. Az egyén alapú szervezetek rugalmasabbak, tagjai elkötelezettebbek, szervezeti kultúrájuk nyitottabb.
- **Egyének vagy munkacsoportok** legyenek a HR rendszerek központjában. Az előbbi az individuális működést hangsúlyozza, fontos az egyéni hozzájárulás, a kontroll egyszerűbb. Az utóbbinál csoportos értékelés, együttműködés jellemző.
- **Teljesítmény vagy kompetencia,** ahol az eredmény vagy a potenciál fontos a szervezet működésében. A teljesítményalapú működés rövidebb időorientációt, versenyszellemet jobb átláthatóságot eredményez. A kompetenciaalapú az egyén tudását képességeinek fejlesztését támogatja, hosszabb időorientáltságot és a szakmaiság növekedését eredményezi.
- **Költségcsökkentés/hatékonyságnövelés vagy alkalmazotti igények** (biztonság, fejlődés) megvalósítása. A tulajdonos elvárása, hogy minél kevesebb költséggel, minél több eredményt érjen el a vállalat. A munkavállalók elvárása, hogy minél jobban illeszkedjen a munkájuk saját készségeikhez és fejlődési igényükhöz. A túlzott mértékű költségcsökkentéssel vigyázni kell, mert a csökkenő alkalmazotti biztonság negatív hatással van az elkötelezettségre, termelékenységre.

A fenti stratégiai döntésekre nem léteznek egyértelműen jó vagy rossz válaszok. Minden vállalatnak küldetéséből kiindulva, stratégiai céljait szem előtt tartva, méretétől, lehetőségeitől

függően kell a döntést meghoznia amellet, hogy elsődlegesen a döntések integráltságára egymással összefüggő megvalósítására törekszik. A döntés meghozatalában döntő szerepet játszik, hogy a vállalkozás mely életciklusban van, milyenek a tőkekorlátai, milyen az eszközellátottsága, mekkora a vállalati létszám, a munkavállalói mennyire elkötelezettek a vállalat iránt.



## VI. Melléklet:

### Az általános és speciális kutatómódszertan kapcsolódása

	7. Kibocsátás (közzététel), tudományos írásművek létrehozása	
	6. A primer és szekunderkutatás szintézise, ismeretgazdálkodás	
1. Szekunder szakirodalom kutatás és dokumentáció	<b>Általános kutatás módszertan</b>	5. Primer kutatói adat (ötlet) dokumentáció

2. Probléma felvetés és hipotézis-képzés		4. A primer kutatómunka elvégzése
	3. Kísérleti, vizsgálati, értékelési, szakmai metodika	
	<b>Speciális kutatómódszertan</b>	

Forrás: Tomcsányi Pál (2000): Általános kutatómódszertan, SZIE, Gödöllő, 17. o.



3. Felhasználók:

B:.....

C:.....

A: egyéni vállalkozó

B: gazdasági társaság

C: költségvetési szerv/önkormányzat

4. Külföldi partnerek:

A:.....

B:.....

C:.....

Kérjük nevezze meg cégének fő tevékenységi köreit!

.....  
.....

Van-e a vállalatnak valamilyen kizárólagossági joga gyártói/értékesítői pozíciójában?

igen

nem

NV/NA

Ha igen, akkor melyek ezek?

.....  
.....

A kizárólagossági jogosultságok eredete:

hazai

külföldi

A kizárólagosság jelentős versenyelőnyt biztosít vállalata számára a piacon?

igen

nem

NV/NA

### **Üzletvitellel kapcsolatos kérdések**

Készít-e rendszeresen a cég üzleti tervet?

igen

nem

NV/NA

Ha nem, akkor miért nem?

.....
.....

Milyen rendszerességgel készítétek üzleti tervet?

- |                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> havonta      | <input type="checkbox"/> ritkábban        |
| <input type="checkbox"/> negyedévente | <input type="checkbox"/> külső készítésre |
| <input type="checkbox"/> félévente    | <input type="checkbox"/> igény esetén     |
| <input type="checkbox"/> évente       | <input type="checkbox"/> NV/NA            |

Van megfelelő szakember a cégnél, aki elkészíti az üzleti tervet?

- igen, van
- nincs, de belső ember készíti
- nincs, és külső céget bíznak meg
- NV/NA

Van bevezetett minőségbiztosítási rendszer a cégnél?

- igen, van, mégpedig:.....
- nincs, de rövidesen bevezetik, mégpedig:.....
- nincs, és nem is tervezik
- NV/NA

Milyen módon történik a feladatok koordinálása?

- előre meghatározott terv alapján
- rendszeres munkabeszélések során
- eseti munkamegbeszélések során
- ad-hoc utasítások útján
- egyéb:.....
- NV/NA

### **Emberi erőforrás menedzsmenttel kapcsolatos kérdések**

Hogyan történik a cégnél a munkaerő felvétele?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Fejvadász cég által | <input type="checkbox"/> Munkaügyi központon keresztül |
| <input type="checkbox"/> Hirdetés útján      | <input type="checkbox"/> Személyes megkeresés alapján  |

Egyéb

NV/NA

Van-e a szervezetben HR osztály, vagy HR koordinátor?

.....  
.....  
.....

Milyen motivációs eszközöket alkalmaz a cég? Kérjük nevezze meg a 3 legfontosabbat!  
(Prémiumoktól a cafeteria rendszerig)

.....  
.....  
.....

Milyen eszközök alkalmazásában látja a nagyobb teljesítményre való ösztönzést az alkalmazottai körében?

.....  
.....  
.....

Van-e szervezett keretek közt továbbképzés munkatársai, alkalmazottai számára?

Cég által szervezett

Nincs

Külső cég által szervezett

NV/NA

Mekkora a fluktuáció mértéke a vállalatnál?

Évente belépők: ..... fő

Évente kilépők: ..... fő

### **Marketing eszközökre vonatkozó kérdések**

Kialakítottak a cégnél marketing osztályt? Vagy van marketing koordinátor?

Van marketing osztály

Marketing menedzser

Nincs

- NV/NA

Bevételeinek hány százalékát fordítja marketingtevékenységre? ..... %

Szokott-e Interneten keresztül a beszállítóktól rendelni?

- Igen, rendszeresen
- Igen, néha
- Nem
- NV/NA

Mennyire elégedett az Interneten keresztül történő rendeléssel?

- Teljes mértékben elégedett vagyok
- Elégedett vagyok
- Elégedett vagyok meg nem is
- Nem vagyok elégedett
- Teljes mértékben elégedetlen vagyok
- NV/NA

Szokott-e a cég Interneten keresztül új beszállítókat illetve partnereket keresni?

- Igen
- Nem
- NV/NA

Milyen eszközöket alkalmaznak annak érdekében, hogy új beszállítókkal illetve partnerekkel felvegyék a kapcsolatot?

.....  
.....  
.....

## Finanszírozással és likviditással kapcsolatos kérdések

Könnyen jut-e a cég hitelhez?

- igen, mert:.....
- nem, mert:.....
- NV/NA

Vannak a cégnek likviditási problémái?

- Nincsenek, mert:.....
- Vannak, mert:.....
- NV/NA

Van a cégnek bevezetett kontrolling rendszere?

- igen, méghozzá:.....
- nincs, mert:.....
- NV/NA

Milyen egyéb forrásokat vesz igénybe a cég? Több válasz is megadható!

- pályázatok:.....
- kockázati tőke:.....
- inkubáció:.....
- egyéb:.....
- NV/NA

Ha cég kockázati tőkét is igénybe vesz, akkor mi a véleménye róla?

- megérte, mert:.....
- nem érte meg, mert:.....
- NV/NA

Igénybe veszi-e a szervezet tanácsadó cég/ek/ segítségét (adótanácsadó, szakértő, stb.)?

- igen, mert:.....
- nem, mert:.....
- NV/NA

Miben látja a körbetartozás okait?

.....  
.....

Milyen garanciát ad a cége a jó szolgáltatásért és a termékért?

.....  
.....

Folyószámla hitellel dolgozik-e az Önök cége?

.....  
.....

Milyen garanciát kérnek az alvállalkozóktól a munka teljesítésére?

.....  
.....

Milyen típusú szerződést köt a cég a munkavállalókkal?

.....  
.....

### **Fejlesztésekkel kapcsolatos kérdések**

Készülnek-e a cégnél stratégiai tervek?

- igen
- nem
- NV/NA



Ha igen, akkor:

mekkora terjedelemben:.....

milyen elemzések alkalmazásával:

.....  
.....

Igénybe venne külső segítséget a stratégiai terv elkészítéséhez?

Igen, mert:.....

Nem, mert:.....

NV/NA

### **Kapcsolattartó személy**

Kérem adja meg annak a személynek az adatait, akivel rendszeresen felvehető a kapcsolat!

Név:.....

Beosztás: .....

Telefon: .....

Mobil: .....

Fax: .....

E-mail: .....

## ***Köszönetnyilvánítás***

Egy doktori disszertáció elkészítése hosszú időt felölelő folyamat. Rengeteg munkába és erőfeszítésbe kerül az értekezés megírása, sok mindenkinek tartozom köszönettel, hogy átsegítették, türelemmel, odafigyeléssel, megértő szóval ezekben az időkben.

Köszönöm témavezetőm, **Prof. Dr. Herczeg János** intézetigazgató kiemelkedő támogatását, mellyel kutatói feladataim elvégzését segítette. Köszönöm odaadó figyelmét, ötleteit, javaslatait, szigorát, mely átlendített a könnyebb és nehezebb időszakokon is.

Köszönöm opponenseim, **Dr. Palócz Éva** és **Dr. Szűts István** egyetemi docens bírálatát, észrevételeit, melyek nagymértékben hozzájárultak a színvonalas értekezés elkészítéséhez.

Köszönöm **Dr. Chaudhuri Sujit** egyetemi docens értékes tanácsait, önzetlen segítségét, feláldozott szabadidejét és közben megnyilvánuló barátságát, valamint **Dr. Tatay Tibor** egyetemi adjunktus építő jellegű észrevételeit és javaslatait.

Köszönöm a kérdőívet kitöltő személyek figyelmét, idejét, és bizalmát, amellyel megtiszteltek a kérdőív kitöltésekor és a mélyinterjú elkészítésekor.

Óriási köszönettel tartozom férjemnek, **Dr. Parragh Lászlónak**, aki elviselt a végeleáthatatlan dolgos hétköznapi, esték és hétvégék során. Szakmai tanácsain túl nemcsak elfogadta, hanem türelmével, megértésével támogatta is a disszertáció megírását.

Köszönettel tartozom **kisgyermekeimnek, Melaninak** és **Ádámnak**, akik gyermeki türelmükkel és megértésükkel férjemmel közösen támogattak munkámban. Fájó szívvel, gyakran lelkiismeret furdalással tekintettem rájuk, s megígértem, ha végzek, sokat fogunk játszani.

Végül – mindenekelőtt, mérhetetlen köszönettel tartozom **szüleimnek, Horváth Endrének** és **Horváth Endrénének**, akik őszinte szeretetükkel, önzetlen támogatásukkal kísérték életemet, támogatták tanulmányaimat, köszönöm, hogy mögöttem álltak minden pillanatban!

## JOGI NYILATKOZAT NYILATKOZAT

Alulírott **Parragh Bianka** jelen nyilatkozat aláírásával kijelentem, hogy a **Hazai kis- és középvállalatok helyzete, túlélési esélyei** című

### PhD értekezésem

önálló munkám, az értekezés készítése során betartottam *a szerzői jogról szóló 1999. évi LXXVI. tv.* szabályait, valamint a Széchenyi István Gazdasági folyamatok elmélete és gyakorlata Doktori Iskola által előírt, a doktori értekezés készítésére vonatkozó szabályokat, különösen a hivatkozások és idézések tekintetében.<sup>49</sup>

Kijelentem továbbá, hogy az értekezés készítése során az önálló kutatómunka kitétel tekintetében a programvezetőt illetve a témavezetőt nem tévesztettem meg.

Jelen nyilatkozat aláírásával tudomásul veszem, hogy amennyiben bizonyítható, hogy az értekezést nem magam készítettem, vagy az értekezéssel kapcsolatban szerzői jogsértés ténye merül fel, a Nyugat-magyarországi Egyetem megtagadja az értekezés befogadását.

Az értekezés befogadásának megtagadása nem érinti a szerzői jogsértés miatti egyéb (polgári jogi, szabálysértési jogi, büntetőjogi) jogkövetkezményeket.

Sopron, .....

.....  
doktorjelölt

---

1 <sup>49</sup> **1999. ÉVI LXXVI. TV. 34. § (1) A MŰ RÉSZLETÉT – AZ ÁTVEVŐ MŰ JELLEGE ÉS CÉLJA ÁLTAL INDOKOLT TERJEDELEMBEN ÉS AZ EREDETIHEZ HÍVEN – A FORRÁS, VALAMINT AZ OTT MEGJELÖLT SZERZŐ MEGNEVEZÉSÉVEL BÁRKI IDÉZHETI.**

36. § (1) nyilvánosan tartott előadások és más hasonló művek részletei, valamint politikai beszédek tájékoztatás céljára – a cél által indokolt terjedelemben – szabadon felhasználhatók. Ilyen felhasználás esetén a forrást – a szerző nevével együtt – fel kell tüntetni, hacsak ez lehetetlennek nem bizonyul.