

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

**A HAZAI KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK HELYZETE,
TÚLÉLÉSI ESÉLYEI**

Doktori (Ph.D.) értekezés tézisei

Parragh Bianka

Sopron

2010

Doktori Iskola: Széchenyi István Gazdasági folyamatok elmélete és gyakorlata

Vezetője: Prof. Dr. Székely Csaba DSc

Program: Vállalkozás gazdaságtan és menedzsment

Vezetője: Prof. Dr. Székely Csaba DSc

Témavezető: Prof. Dr. Herczeg János CSc

.....

Témavezető támogató aláírása

1. Kitűzött célok, hipotézisek

Az értekezés a hazai kis- és középvállalatok helyzetét elemzi, növekedési tartalmait kutatja. Arra keresi a választ, hogy a dinamikus, változékony gazdasági környezet által diktált versenyfeltételeknek milyen mértékben képes megfelelni a Magyarországon működő kis- és középvállalati szektor. A disszertáció alapfeltelezése, hogy a vállalati stratégián belüli funkcionális stratégiák hatékonnyá tétele és szükség esetén újrastrukturálása nélkülözhetetlen a vállalatok elvárt profitszintet eredményező gazdálkodásában. Az értekezés alap gondolata, hogy a hazai kis- és középvállalatok hosszú távú versenyképességének biztosításához a vállalatvezetők részéről stratégiai szemléletű, vállalkozói megközelítésű gondolkodás szükséges. 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. A szerző tapasztalatai 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 **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 kulcsfontosságú tényezővé vált.

A kutatás elsődleges céljaként a jelölt a magyarországi kis- és középvállalatok piaci környezetének, helyzetének feltérképezését, növekedési és fennmaradási lehetőségeinek elemzését, valamint fejlődési tartalékainak kutatását tűzte ki. A jelölt lényegesnek tartja egymástól megkülönböztetni a hazai magántulajdonban és a külföldi magántulajdonban működő vállalkozásokat, hiszen strukturális felépítésük és működési hatékonyságuk eltér egymástól, mely különbözőség a vállalati hagyományokban is erőteljesen fellelhető. **A kutatás alapvető célja az alábbi hipotézisek vizsgálata, igazolása.**

H1.

Az első hipotézis a hazai kis- és középvállalatok számára versenyelőnyt biztosító kizárólagossági jogosultságok kérdéskörét vizsgálja.

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

H2.

A második hipotézis 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.

A jelölt második hipotézise szerint **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.

H3.

A harmadik hipotézis a humán stratégia vállalati stratégiában betöltött szerepét hangsúlyozza, mely szerint 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.**

H4.

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

H5.

Az ötödik hipotézis a pénzügyi stratégia szerepét hangsúlyozza. A hosszú távú, tőkeerős vállalati fejlődésnek nélkülözhetetlen alapját képezi a jól felépített pénzügyi stratégia.

A hazai kis- és középvállalati szektor számára elérhető **források köre egyre szűkül - különösen a gazdasági válság következtében. A vállalkozások mind**

nehezebb helyzetbe kerülnek, jelentős forráshiánnyal küzdenek, mely egyben fejlődésük és versenyképességük növelésének gátja.

H6.

A hatodik hipotézis kiindulási alapját a vállalkozások pénzügyi és gazdasági válság következtében kialakult negatív várakozásai jelentik. A válságból való kilábalás hosszú ideig eltarthat.

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

2. A kutatás tartalma, módszere, indoklása

Az értekezés két részre tagolható, a szakirodalmi kutatásra és a primer, saját kutatásra. A szakirodalmi áttekintést tartalmazó fejezetben a téma elméleti háttérének, összefüggéseinek feltárását a hazai és nemzetközi szakirodalom rendszerezésével, feldolgozásával, összefoglalásával végezte el a jelölt. **Az elméleti bázis bemutatása során a jelölt próbálta több szempontból is megközelíteni a problémát,** helyenként a hazai irodalomban még meg nem jelent gondolatok beépítésével is, törekedve a strukturált és világos érvelésre, a komplex téma logikus lépésről lépésre történő feltárására.

A vizsgálatok több tudományterületre kiterjednek, az interdiszciplináris megközelítés a kutatási témának megfelelően elengedhetetlen volt. A kis- és középvállalatok gazdasági sajátosságai, az alkalmazott stratégiai szemléletmód, funkcionális stratégiai területek és vállalatvezetési elvek bemutatásához, a piaci pozíciók erősítéséhez, valamint a strukturális átalakítások szükségszerűségéhez érintette a disszertáció a mikroökonómia, makroökonómia, vállalat gazdaságtan,

vállalati finanszírozás, humán erőforrás gazdálkodás, humán erőforrás stratégia, pénzügyi stratégia, marketing, menedzsment, stratégiai menedzsment stb. szakirodalmak változatos területeit, illetve az említett területek publikációit. A megfogalmazottak alátámasztására számos szekunder információt, különböző kutatóintézetek, mint például az Eurostat, KSH, GVI, GKI, Kopint-Tárki adatait is felhasználta.

A **szakirodalmi háttér** áttekintésével és bemutatásával a hazai kis- és középvállalatok gazdálkodásával összefüggő elméleti megközelítéseket, a kis- és középvállalatokra érvényes definíciókat és alkalmazhatóságuk mértékét elemzi a jelölt helyenként új összefüggések formájában testet öltve, kritikai megközelítéssel. 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.**

A **primer kutatás két részből áll, két módszertan vegyítésével zajlott le. Az első rész a kérdőíves felmérést foglalja magában, míg a második rész a kvalitatív interjúkra épülő felmérést.** A két módszer kiegészíti egymást, a kvalitatív kutatás rendszerezett, strukturált szerkezetben, feltáró jellegű kutatási módszerként a probléma megértését szolgálja.

A **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 vizsgálta a jelölt.

A kérdőíves felmérés és a mélyinterjúk kiértékelésével próbálja alátámasztani, módosítani vagy elvetni a szerző a fenti hipotéziseket, gondolatokat a legfontosabb és leglényegibb kérdések megfogásával, illetve az azokra való reagálással.

A kérdőíves felmérésben részt vevő 42 vállalattal 2008 év tavaszán kezdődött a kérdőívek kitöltése. A vállalkozások tulajdonosaival, vezetőivel vagy a vezető helyettesével történt a kitöltés. A kérdőívek kitöltése 2008 nyarán realizálódott. Az adatok feldolgozása 2008 őszén fejeződött be. A minta vállalatainak kiválasztása tevékenységi kör, létszám, és földrajzi elhelyezkedés szempontjait figyelembe véve történt. A vállalatok profiljukat tekintve mind kapcsolódtak tevékenységük vonatkozásában az építőipari ágazathoz. Földrajzi terület alapján a megkérdezett vállalkozások Győr-Moson-Sopron megyében, Zala megyében és Vas megyében végzik tevékenységüket.

A **vállalati interjúk** 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. A **mélyinterjúk készítésének**, mint feltáró kutatásnak az volt az **alapvető célja**, hogy a **megfogalmazott problémák, nehézségek, szempontok megjelenése, jellege és prioritása megállapítható legyen, új szempontokat lehessen azonosítani, a felvetett probléma a maga összetettségében pontosabban értelmezhető legyen.** A mélyinterjúk készítése és feldolgozása 2008 őszétől fél évet vett igénybe. A mélyinterjú a kérdőíves felmérés adatainak és eredményeinek figyelembe vételével készült. A két módszer között rendkívül szoros kapcsolat fedezhető fel. A mélyinterjú kötetlen és oldott hangulatából következően az interjúalanyok megnyílnak és az esetleges félreértések, értelmezésbeli problémák könnyebben

tisztázhatóak. Adott probléma mélyebb feltárására kifejezetten alkalmas a mélyinterjú.

A mélyinterjú készítéséből származó értékes információk feldolgozásával lehetőség nyílt a vállalatok SWOT-analízisnek elkészítésére. Az értekezés ezen része a valós és reális jövőbeli lehetőségek leghitelesebb alapját adja a vállalkozások vállalatvezetési és jövőbeli elképzeléseit tükröző tapasztalatok bemutatásához. A korábban megszerzett **elméleti ismeretek, valamint empirikus tapasztalatok szintetizálását kapta a jelölt újraértékelt elemekként és folyamatokként vissza**, természetesen azok minden negatív és pozitív tulajdonságaival együttvéve.

3. Kutatási eredmények

A kutatás eredményei azt mutatják, hogy a kis- és középvállalati szektor vállalataira – különösen a vizsgált vállalati kört felölelő régióra vonatkozó megállapítások – helytállóan és időszerűnek bizonyultak. A hazai kis- és középvállalati szektor hazánk gazdaságpolitikai vonatkozásában egyedi, különös értékkel bíró, erős motorja lehet Magyarország gazdaságának. 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.

Az empirikus kutatás eredményei hűen tükrözték a vállalatok vállalatvezetési gyakorlatát, a vállalatvezetők által fontosnak, hatásosnak és helyes útnak 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.

A kutatási felvetéseket három hipotézis csoportra bontotta a jelölt; 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 feltételezése – mely a hazai kis- és középvállalatok által megszerzett kizárólagossági jogosultságokra vonatkozott – mind a kérdőíves megkeresés eredményei szerint, mind a vállalkozások működési jellemzői által maradéktalanul - jóllehet kiegészítéssel – alátámasztásra került. A kizárólagossági jogosultságok eredete bemutatásra került az értekezésben. A mélyinterjúba bevont vállalatoknál megállapította a jelölt, hogy nem feltétlenül hosszú távon biztosítanak a jogosultságok versenyelőnyt, mivel a vállalatok teljesítményétől erősen függ az exkluzivitási szerződés időtartama, illetve meghosszabbítása. A vállalatvezetők elveiket tekintve egymástól eltérő álláspontot képviseltek a vállalatvezetés prioritásai és a kizárólagossági jogok összefüggésében. A megfogalmazott hipotézis módosítása szükséges volt a vállalati teljesítmény és az időtáv jelentőségére való tekintettel.

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.

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.

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 harmadik hipotézis több szempontból is átalakításra és kiegészítésre került. A kiegészítés első része arra világít rá, hogy a vállalatok nagy arányban mellőzik a **motivációs eszközök megfelelő összetételű kombinációját**. Sokan tévesen úgy vélik, hogy 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**.

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 növelése 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 fejezethez tartozó ábrák. A H4 hipotézis teljes mértékben igazolást nyert, így a szerző változatlan formában elfogadta.

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 magyarországi kis- és középvállalkozások **pénzügyi helyzetét, finanszírozásának kérdéskörét** és a körbetartozás jelenségének súlyosságát volt hivatott körbejárni. 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.

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 hatodik hipotézis feltételezése szorosan kapcsolódott a vállalati mélyinterjúk kérdésköréhez, mely a vállalkozások jövőbeli elvárásaira vonatkozó kérdéseket foglalta magában. 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 volt, mivel a legfrissebb kutatási felmérések eredményeit figyelembe véve enyhén javultak a vállalkozások kilátásai.

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. A vállalatvezetők a következő években a termelési szint emelkedésében számítanak pozitív elmozdulásra, azonban a jövedelmezőség és a létszám tekintetében nem.

3.1. Új tudományos eredmények

- A kutatómunka egyik fontos eredménye, hogy átfogó, korszerű, releváns szakirodalmi összegzést nyújt a kis- és középvállalatok fogalmi háttere és gazdálkodásuk, valamint működési sajátosságai tekintetében, kiemelten foglalkozva a vállalati stratégia témakörével. A vállalati stratégia és versenystratégia gyakorlati alkalmazása során tapasztalt összefüggéseket feltárja. A nemzetközi és hazai szakirodalmi anyagok széleskörű szintetizálásán túl a legmodernebb, mind elméleti, mind gyakorlati körökben elismertséget élvező kutatók véleményei is kellő alaposággal bemutatásra kerültek. Az értekezés eredményeként kell megfogalmazni, hogy a magyar szakirodalomban kevésbé elterjedt gondolatokat és tapasztalatokat is egységbe fogva, az elméleti kérdésekből kiindulva, az elméleti oldalhoz hozzákapcsolja a gyakorlati alkalmazás kérdéseit és problémáit.
- A disszertáció primer kutatása során igazolást nyert, hogy a vállalati stratégia témaköréhez kapcsolódó szakirodalmi állításokat a hazai, tisztán hazai magántulajdonú vállalkozások gazdálkodása és működése során csak korlátozott mértékben lehet alkalmazni. A primer kutatás során alátámasztásra került a vezetés-szervezési és menedzsment jellegű tevékenységek kritikus szerepe, a vezetési stílus, a vállalati stratégia megfogalmazásának, a vállalkozás versenyhelyzete elemzésének, vezetői preferenciáknak és szakmai megalapozottságnak, valamint a közép- és hosszú távú stratégiai tervezésnek az adott vállalkozás szempontjából fennmaradást, fejlődést és növekedést biztosító összvállalati stratégiára gyakorolt hatása. A vállalat stratégiaalkotási folyamatába kiemelkedően fontos bevonni az egyes hierarchiai szinteken elhelyezkedő munkatársakat.

- A téziseket alapul véve megállapítható, hogy a magyar kis- és középvállalatok vezetői, tulajdonosai az egyes funkcionális stratégiai területek vonatkozásában nem fordítanak kellő mélységű és részletességű jelentőséget a szükséges strukturális átalakításoknak. Még mindig nem játszanak számottevő szerepet a vállalati kultúra, a vállalati folyamatok átalakításának kérdései.
- A disszertáció további fontos eredménye, hogy rámutat az európai unió kis- és középvállalatai, a szomszédos országok kis- és középvállalatai, valamint a magyar kis- és középvállalatok gazdálkodása, vállalatvezetési gyakorlata, valamint természetesen gazdasági környezetéből adódó működésbeli és lehetőségbeli különbségekre.
- Az értekezés elemei, megállapításai az oktatásban is kitűnően hasznosíthatóak, a vállalat gazdaságtannal, kisvállalati gazdálkodással és főleg a vállalati stratégiával és egyes funkcionális stratégiai területekkel foglalkozó tárgyakon belül mind a szakirodalmi áttekintés, mind a primer kutatás elemei a tananyagba építhetők.

4. Következtetések és javaslatok

A kutatás során igazolást nyert, hogy 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 szektorális 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.

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 hazai kis- és középvállalati szektor országunk gazdaságának teljesítőkéességéhez, versenyképességének növeléséhez nagymértékben hozzájárul

A **kutatás** későbbiekben történő **megisméltését, kiterjesztését és mélyítését** (különösen a gazdasági válságot követő konjunktúra idején) **indokoltnak és érdemesnek tartja a jelölt, mivel a szektort érintő gazdasági-politikai és strukturális átalakulás még nem zárult le.**

5. Az értekezés témaköréhez kapcsolódó publikációk

- 1.** Horváth Bianka (2004): A hazai agrárgazdasági szereplők piaci magatartása és túlélési esélyeik a versenyszférában - WEU Nemzetközi Konferencia (Magyarország-Ausztria-Szlovákia), Mosonmagyaróvár, ISBN szám: 963 9364 40 1
- 2.** Horváth Bianka (2005): Vállalati versenyképesség megőrzése az EU-ban, túlélési stratégia és túlélési esélyek. OTDK-PhD Konferencia, NYME, Sopron
- 3.** Horváth Bianka (2007): A hazai kis- és középvállalatok versenyképessége egyes funkcionális stratégiák tükrében, Versenyképesség – Fejlődés – Reform Tudományos Konferencia, NYME Sopron, ISBN szám: 978 963 06 6387 8
- 4.** Horváth Bianka (2009): Gazdasági válság hatása a hazai KKV-szektorra, Gazdaság és társadalom Nemzetközi Konferencia, NYME, Sopron, 2009. ISBN szám: 978-963-9871-30-4
- 5.** Horváth Bianka (2010): Új kihívások a humánstratégiában – Válság és valóság, Kautz Gyula „Válság közben, fellendülés előtt” Tudományos Konferencia, Széchenyi István Egyetem, Győr

Idegen nyelvű publikációk

1. Bianka Horváth (2005): International presence and the situation, future of national small- and medium-sized enterprises, PhD Student's Conference, Miskolc
2. Bianka Horváth (2009): Winners or losers? SMEs in the crisis, Kheops Conference, Mór ISBN number: 978 963 87553 5 3
3. Bianka Horváth (2010): The Role of HR in the economic crisis – HR strategy today, the key to success tomorrow-jobb, Kheops Tudományos Konferencia, Mór ISBN number: 978 963 87553 6 0