

**Nyugat-magyarországi Egyetem**  
**Közgazdaságtudományi Kar**  
**Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok**  
**Doktori Iskola**  
**Vállalkozás gazdaságtan és Menedzsment Program**

# **DOKTORI (Ph.D.) ÉRTEKEZÉS**

dr Varga Zoltán

Témavezető: Dr. habil. Juhász Lajos

Sopron

2016







## TARTALOMJEGYZÉK

KIVONAT/ABSZTRAKT.....	1
1. BEVEZETÉS .....	2
1.1. A kutatás témájának jelentősége és aktualitása.....	2
1.2. A kutatás célja.....	4
1.3. Hipotézisek ismertetése.....	5
2. A KAPCSOLÓDÓ SZAKIRODALOM ÁTTEKINTÉSE.....	9
2.1. A vállalat és vállalkozás fogalmának értelmezése.....	9
2.2. A mikro-, kis- és középvállalkozások értelmezése, száma, összetétele.....	13
2.3. Stratégiai gondolkodás, elemzés és vezetés a vállalkozásokban...	19
2.3.1. A stratégia korai értelmezései.....	20
2.3.2. A stratégiai gondolkodás fejlődése.....	23
2.3.3. A modern stratégiai tervezési struktúrák kialakulása.....	28
2.3.4. A stratégiai tervezés megközelítése WHITTINGTON alapján.....	33
2.3.5. Racionális és kreatív szemlélet a stratégiában.....	36
2.4. A stratégia értelmezése a mikro-, kis- és középvállalkozásoknál...	39
2.5. Kiemelt stratégiai menedzsment aspektusok.....	49
2.5.1. Stratégia és környezet kapcsolata.....	49
2.5.2. A stratégia és innováció kapcsolata.....	53
2.5.3. A stratégiában rejlő tudás és kapcsolatrendszer.....	59
2.5.4. Stratégia és a vállalati teljesítmény mérése.....	63
2.6. Növekedési és szervezetfejlesztési kihívások.....	71
2.7. A Stratégia és a hitelezési, támogatási rendszer.....	74
3. EMPÍRIKUS KUTATÁS MÓDSZERTANA.....	83
4. A KUTATÁS EREDMÉNYEI.....	88
4.1. A piacközpontú szemlélet.....	97
4.2. A költségelemzés és ellenőrzés helyzete.....	104
4.3. A vállalkozás teljesítménye.....	108
4.4. Piacorientáció, és belső adottságok.....	112
4.5. Termékpozicionálás és a piaci pozíció kapcsolata.....	118
4.6. Stratégia és innováció kapcsolata.....	120
4.7. A vállalkozás fejlődési lehetőségei.....	123

4.8.	A mikro-, kis- és középvállalkozások kapcsolata a gazdaság többi szereplőjével és ennek hatása a stratégiára .....	127
4.8.1.	Kormányzati törekvések és az Európai unió szerepe.....	127
4.8.2.	Külső finanszírozás.....	128
5.	A KUTATÁS EREDMÉNYEI, ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK.....	139
6.	KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK.....	147
7.	ÖSSZEFOGLALÁS.....	153
8.	SUMMARY.....	155
	IRODALOMJEGYZÉK.....	157
MELLÉKLETEK:		
1.	számú melléklet: A Nyugat-Dunántúli Régió térképe.....	168
2.	számú melléklet: Kutatási kérdőív.....	169
3.	számú melléklet: Vállalkozások fejlődésére - interjú kérdések.....	175
4.	számú melléklet: Innovációval - interjú kérdések.....	177
5.	számú melléklet: Költségekkel kapcsolatos – interjú kérdések.....	178
6.	számú melléklet: A Vállalkozás célja.....	179
7.	számú melléklet: Termékpozicionálás.....	181
8.	számú melléklet: Árbevétel és termékpozicionálás kapcsolata.....	184
9.	számú melléklet: Iskolai végzettség, írásban rögzített stratégia vagy üzleti-terv.....	185
10.	számú melléklet: Sikercél tevékenységi körönként.....	187
11.	számú melléklet: A Vállalkozás orientáltsága és piaci pozíció kapcsolata .....	189
12.	számú melléklet: Milyen problémákkal foglalkoznak a vezetők?.....	191
13.	számú melléklet: „K-középpontú klaszteranalízis”.....	193
14.	számú melléklet: A vezetők napi operatív elfoglaltsága klaszterenként	194
15.	számú melléklet: Klaszteranalízis alapján írott üzleti tervvel, stratégiával, határozott jövőképpel rendelkező vállalkozások.....	195
16.	számú melléklet: Klaszteranalízis alapján a vállalati tőke miként biztosítja a vállalkozás működését.....	197
17.	számú melléklet: A különböző klaszterek alkalmazottai a vállalkozás stratégiáját ismerik-e?.....	198
18.	számú melléklet: A különböző klaszterekben számolnak-e gazdasági mutatószámokat?.....	199

19. számú melléklet: A különböző klaszterekben bevonják-e dolgozókat a döntés-előkészítés folyamatába és a döntésekbe?.....	200
20. számú melléklet: A vezetői stílusának jellemzői klaszterenként.....	201
21. számú melléklet: Milyen céllal hozták létre a vállalkozásokat?.....	202
22. számú melléklet: Ki intézi az adminisztrációt?.....	203
23. számú melléklet: Értik-e vállalkozás céljait a dolgozók?.....	205
24. számú melléklet: A sikertényezők alakulása klaszterenként.....	206
25. számú melléklet: A vezetők életkor és iskolai végzettség szerinti megbontása klaszterenként.....	207
26. számú melléklet: Az innováció jellemzői klaszterenként.....	209
27. számú melléklet: A mintában szereplő kkv szektor átlagos adatai ..	210
KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS	211
JOGI NYILATKOZAT	212

## ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra: A mikro-, kis- és középvállalkozások besorolása az Európai Bizottság 1422/2003. számú Ajánlása alapján, és a 2004. évi XXXIV törvény szerint.....	16
2. ábra: A működő kkv szektor területi megoszlása Magyarországon	18
3. ábra: A mikro-, kis- és középvállalkozások számának megoszlása régiók szerint 2014. évben.....	19
4. ábra: A környezet szintjei.....	50
5. ábra: Belső adottságok, külső környezet és a stratégia kapcsolata.....	51
6. ábra: Látható és rejtett versenyelőnyök.....	52
7. ábra: A vállalati növekedés evolúciós/revolúciós modellje.....	72
8. ábra: A mintában szereplő vállalkozások megoszlása.....	88
9. ábra: A vállalkozások működésének időtartama 2014 évben.....	89
10. ábra: A vállalkozások fő tevékenység szerinti megoszlása 2014. év	89
11. ábra: A vállalkozások tulajdonosi összetétele 2011. és 2014. évek között.....	90
12. ábra: A vállalkozások működésének jellemzése 2011. és 2014. évek	91
13. ábra: A kkv vezetők életkor és iskolai végzettség szerinti megoszlása 2011. és 2014. évben .....	92
14. ábra: A vállalkozások vezetőinek információszerzési csatornái.....	93
15. ábra: A vevőszám alakulásának megoszlása 2011. és 2014. évben....	97
16. ábra: Döntés-előkészítés a minta alapján.....	99
17. ábra: Mi jellemzi a döntéseket (2014. év).....	99
18. ábra: A Vezetői stílus jellemzői 2014. évben .....	101
19. ábra: „Tervez-e költséget a vállalkozás”?.....	105
20. ábra: Mikro-, kis- és középvállalkozások teljesítménymodellje.....	109
21. ábra: A vállalkozások piaci orientáltsága 2014. évben.....	117
22. ábra: Termékpozicionálás a minta alapján 2011. és 2014. évek között	118
23. ábra: Vállalkozás vezetőinek időbeli elfoglaltsága egy tipikus napon	124
24. ábra: A vezetők napi elfoglaltsága 211. és 2014. évben.....	125
25. ábra: A vizsgált minta tőkeszerkezete 2014. évben.....	129



## TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1.	táblázat: Magyarországon regisztrált vállalkozások száma létszám kategóriák szerint 2011. és 2015. évek között.....	17
2.	táblázat: A stratégia öt dimenziója	37
3.	táblázat: Az üzleti és működési tapasztalat a vállalkozási és változtatási készség alapján.....	47
4.	táblázat: A vezetőinek idegen nyelvi ismerete (a minta alapján) 2014. év.....	95
5.	táblázat: Szakismeret megszerzése szervezett formában.....	95
6.	táblázat: Vásárolt szolgáltatások gyakorisága a vizsgált kkv szektorban 2014. évben.....	100
7.	táblázat: A vállalkozás költségeit befolyásoló tényezők 2014. évben	106
8.	táblázat: A vállalkozás rendelkezik-e írott stratégiával?.....	110
9.	táblázat: A mintában szereplő kkv szektor átlag adatai.....	115
10.	táblázat: A vállalkozás fejlődésének akadályai .....	126
11.	táblázat: A vizsgált vállalkozások kintlévőségeinek átlagos alakulása megbízók szerint.....	130



# **A MIKRO- KIS- ÉS KÖZEPES VÁLLALKOZÁSOK STRATÉGIÁJÁNAK VIZSGÁLATA A NYUGAT-MAGYARORSZÁGI RÉGIÓBAN**

## **KIVONAT/ABSZTRAKT**

Napjainkban minden vállalat, vállalkozás egy hihetetlenül felgyorsult, globalizált gazdasági és társadalmi környezetben kell, hogy nyereséget termeljen és hosszú távon képes kell, hogy legyen a vagyon gyarapodásra. A kialakult versenyhelyzetben újra kell gondolnia minden vállalkozásnak, hogy milyen stratégiát alakít ki a megváltozott környezetben, milyen eszközökkel bír és kíván-e élni ezekkel, s milyen módon tudja küldetését befolyásolni. A kutatási témaválasztás alapvető indoka, hogy a hazai mikro-, kis- és középvállalkozások napi tevékenységében, a stratégiai döntésekben és a globális piacon történő versenyelőnyhöz jutásában egyre nagyobb szerepet játszik a vezető, annak felfogása, és az új iránti igénye. Minden vezető rendelkezik elgondolással, jövőképpel, mellyel irányítja vállalkozását. Mindig arra kell törekedni, hogy a jövőkép egyszerű és világos legyen. A vezető tudatos gondolkodása, tapasztalata, iránymutatása határozza meg az elérendő célt.

## **RESEARCH ON STRATEGIES OF MICRO-, SMALL- AND MEDIUM- SIZED ENTERPRISES IN WEST-HUNGARIAN REGION**

In our days every single business undertaking and enterprise should make a profit and should be able to create wealth in long-terms in an incredibly accelerated, globalized economic and social environment. In this fully-developed competitive situation every enterprise should re-think what kind of strategy should form in the changed environment, what kind of means they have and whether they would like to employ them, moreover, in what way they could influence own intentions. The basic reason of subject matter of the research is that managers, their concepts and demand for new things take greater and greater part in everyday activity of micro-, small- and middle-sized enterprises in Hungary, in strategic decisions and in having competitive advantage on the global market. Every manager is in possession of conception, a vision of the future in order to manage the business. They always should strive to create a clear and concise vision of future. The goal that should be reached should be based on the conscious way of thinking, the experience and guidelines of the manager.

## 1. BEVEZETÉS

### 1.1. A kutatás témájának jelentősége és aktualitása

A mikro-, kis- és középvállalkozások (kkv) azon túl, hogy számukat illetően túlnyomó többséget alkotnak a gazdaság szereplői közt, gazdasági fejlettségtől és gazdálkodási kultúrától függetlenül ma már minden országban, régióban jelentős súlyt képviselnek.

A működésükre vonatkozó törvényszerűségek megismerése több tekintetben is kiemelt fontosságú, de elsősorban a gazdaság egészének helyzetére és fejlődési esélyeire vonatkozó, vállalkozáspolitikai döntések meghozatalához szükséges vizsgálatok, ill. ezek eredményei tarthatnak számot érdeklődésre.

A mikro-, kis-, és középvállalkozások helyzetének, jelentőségének feltárására irányuló gyakorlati kutatások szemléletmódjuk szerint kétfélék lehetnek. Míg a *statikus* megközelítésre alapozott vizsgálatok a vállalkozások adott időpontban érvényesülő gazdasági erejét és szerepét meghatározó jellegzetességekre kívánják felhívni a figyelmet különféle méret- és teljesítménymutatók feldolgozása, ill. az ezekből levonható következtetések révén, addig a *dinamikus* megközelítésű kutatások a vállalkozások (vállalatok) életpályája során bekövetkező demográfiai események, jellegzetes fejlődési szakaszok, fordulópontok, állapotváltozások, az ezekhez kötődő sajátosságainak vizsgálatára helyezik a hangsúlyt.

A magyarországi kisvállalkozások megszületésére, növekedésére, az életciklusukat befolyásoló gazdasági körülményekre, fejlődési lehetőségeikre és kilátásaikra vonatkozó ismereteket csupán vállalatdemográfiai kutatások segítségével szerezhethetjük meg. Ezért az e vizsgálatokból levonható következtetések, tanulságok a kutatómunka módszertani (adatgyűjtési és feldolgozási) esetlegességei ellenére is előremutatóak és támogatásra érdemesek lehetnek (ROMÁN Z. 2003.a).

Magyarországon is jelentős nagyságrendet képviselnek a mikro- kis- és középvállalkozások. Hatékonyságuk a magyar gazdaság fontos kérdése.

Napjainkban folyamatosan változó és rendkívül összetett gazdasági környezetben dolgoznak a mikro-, kis- és középvállalkozások. A földrajzi régió, a kiteljesedő globalizáció hatása és a felgyorsult műszaki fejlődés mind változást generáló tendenciák.

A mikro-, kis- és középvállalkozások különösen jól látható szerepet játszanak a helyi és regionális gazdaságok fejlődésben. Sokszor a nagyvállalatok egyáltalán nem jelennek meg egy kisebb térségben, miközben a döntően helyi piacokon értékesítő kisvállalkozások hatékonyan hozzá tudnak járulni a helyi gazdaság fejlődéséhez.

A vállalkozás jövőképe a kkv körben erősen függ attól, hogy mi a vállalkozás alapvető célja. A cél lehet a személyes jövedelemszerzés, a család fenntartása, a megélhetés biztosítása, vagy pedig a vállalkozás önálló, sikeres pályára állítása, fejlesztése. A legtöbb hazai kkv célja alapvetően az első kategóriába tartozik még akkor is, ha a vállalkozás sikeres és a külső megfigyelő számára ez nem feltűnő.

A mikro-, kis-, és középvállalatok stratégiai irányultságát nem ugyanolyan módszerekkel és mércével kell mérni, mint a nagyvállalatokét. A mikro-, kis- és középvállalkozások fejlődése nagymértékben függ attól, hogy mennyire kerül előtérbe a stratégiai szemléletű gondolkodás.

A disszertációban be szeretném mutatni mintavétel alapján a mikro-, kis- és középvállalkozásoknál előforduló stratégiai elgondolásokat, a szektor fejlődési problémáit, finanszírozási gondjait.

A stratégia a vállalkozó tudatos tevékenysége alapján, illetve a fejlődési eredményeként alakul ki. A stratégia egyes elemeit előre meg kell határozni, más részeit viszont ki kell bontakoztatni. A stratégiai célok eléréséhez szükséges erőforrásokat, képességeket és a megvalósítási folyamatokat meg kell határozni, az eszközök megszerzésétől, az értékteremtésen és kooperációkon át az értékesítési piacig. Elemezni kell a lehetséges teljesítményeket és kockázatokat. A legtöbb mikro-, kis- és középvállalkozás az üzleti tervezés szigorú értelmében ezt nem végzi el. Ugyanakkor joggal állíthatjuk, hogy a vállalkozók illetve a vállalkozások vezetői bizonyos előfeltevésekkel, intuitív sémákkal, nagy vonalakban való átgondolásokkal rendelkeznek vállalkozásuk stratégiai lehetőségeiről.

A stratégia alapvető előfeltétele a vállalkozó tapasztalata, szemlélete, szakmai felkészültsége, habitusa, magatartása, ötletei, melyek külön-külön és együttesen mind erőteljesen befolyásolják a sikert. A fentiekből adódik a kritikus

sikertényezők szerepe, a belső működés hatékonysága és a teljesítményértékelés rendszerének problematikája.

Ma nem elégséges feltétel a tudás, ehhez nélkülözhetetlen a gyors, megbízható információ, mely alátámasztja, vagy éppen ellentmond a vállalkozás stratégiai céljainak, így a változtatás kényszerét szüli.

A mikro-, kis- és középvállalkozások megerősítése napjainkra a gazdaságpolitika egyik kiemelt céljává vált, így fontos helyük, szerepük, a működési sajátosságaik feltárása, annak elemzése.

## **1.2. A kutatás célja**

A mikro-, kis- és középvállalkozó szektor elemzésén keresztül a vezetői tevékenység stratégiai pontjaira rávilágítva, a szektornövekedés lehetőségeit feltárni, figyelembe véve a piac szereplőinek visszahatását. Ezen belül arra keresem a választ, hogy a Nyugat-Dunántúli régióban a vállalati teljesítmények milyen változást mutatnak és ezen keresztül a mikro-, kis-és középvállalkozások vezetőinek tevékenysége taktikai, operatív, vagy stratégiai jellegű-e.

Kutatásom során arra is keresem a választ, hogy a mikro-, kis- és középvállalkozásoknak milyen a kapcsolata a gazdaság többi szereplőjével és ennek van-e mérhető hatása a vállalkozás stratégiájára. A kkv szektorban a vállalkozásfejlesztés önmagában piacnövelő tényező, ha a vezetés felismeri a növekedési pálya teljesítménynövelő hatását a vezetői affinitás és a felhalmozott tudás révén.

Várhatóan kitűnnek a mintavételből a stratégiai prioritások, a vállalkozás jelenlegi piaci pozíciója, a mérsékelt vagy agresszív növekedési ütem, a vállalkozás és innováció stratégiára gyakorolt hatása, a dolgozók bevonása a vállalkozás életébe és nem utolsósorban a vállalkozások és a kamara kapcsolata, egymásra gyakorolt hatása.

A termékpozicionálást kialakító, befolyásoló tényezők vizsgálata során az alapanyag minősége, a gyártástechnológia, a termék alacsony ára, a saját márka megteremtése, és az általános jellegű szükséglet kielégítésének vizsgálata is rámutat a vállalkozás prioritásain keresztül a stratégiai gondolkodás és tervezés gondjaira a szektorban.

Minden vállalkozás egy igen érzékeny, piacfigyelő rendszer. Csak akkor tud időben reagálni, ha a környezet változását időben észleli, felismeri hozzá a

lehetőségeket, a potenciális piacot, és hozzáteszi a saját erőforrások és képességek összekapcsolása révén az értékalkotó, értékteremtő tevékenységét.

Jelen disszertáció kutatási területét érinti az a megfigyelés is, hogy a mikro-, kis- és középvállalkozások nem fordítanak elegendő figyelmet a költségek és teljesítmények tervezésére, és ezzel együtt a hatékonyságra. Az alacsony jövedelmezőség gátolja a sikeres hitelfelvételt és a pályázatok eredményességét, ezen keresztül a pótlólagos tőkéhez való hozzájutást.

A disszertációban a bevezetést követően rész foglalkozik a téma elméleti megalapozásához szükséges szakirodalom áttekintésével. Ez több részre osztható. Egyrészt összefoglalja a vállalat és vállalkozás fogalmi különbségeit, valamint a mikro-, kis- és középvállalkozások értelmezését, a gazdaságban betöltött szerepét, majd a stratégia definícióit, különböző értelmezéseit. Ezt követően a stratégiai gondolkodás irányzatait, a stratégiai tervezés kialakulását, majd a kisvállalkozói stratégia értelmezését, a szektorra jellemző sajátosságokat veszi számba a dolgozat. Ezután a stratégia és környezet, a stratégia és innováció, valamint a tudásban rejlő kapcsolatrendszer és a vállalati teljesítmény mérésének elméleti oldalát és a felmerülő kérdéseket taglalja az értekezés.

A harmadik fejezetben az empirikus kutatás módszertanát mutatja be.

A negyedik fejezet a primer és szekunder adatok rendszerezett áttekintése után feltárja a kutatás eredményeit, az ezekből származtatható következtetéseket a Nyugat-Dunántúlon megkérdezett vállalkozások válaszainak statisztikai feldolgozása alapján. Az alfejezetek végén történik meg a hipotézisek vizsgálata és értékelése.

A disszertáció utolsó fejezetének feladata, hogy közlésre kerüljenek a kutatásból levont új és újszerű tudományos tézisek, eredmények. Itt kerülnek bemutatásra a kutatás során összegyűjtött tapasztalatokból levont következtetések és javaslatok a mikro-, kis- és középvállalkozási szektorra vonatkozóan.

A disszertációt az irodalomjegyzék, a mellékletek, köszönetnyilvánítás zárják.

### **1.3. Hipotézisek ismertetése**

Minden vállalkozás rendelkezik valamilyen jövőképpel, stratégiai elképzeléssel, mely meghatározza a cél elérésének eszközeit, és folyamatait. A piac ugyanakkor nem a stratégiai terv meglétét, hanem a piaci teljesítményt veszi

figyelembe. A teljesítmény, az eredmény valamilyen szintű mérése, ugyanakkor fontos a vállalkozás számára, hogy követni tudja, mely tevékenységen keresztül teremt értéket, illetve mely tevékenységek veszteségesek. A szakirodalom rámutatott arra, hogy a különböző stratégiák és a reálteljesítmény közt összefüggés, kapcsolat mutatható ki.

***Hipotézis 1. Fontos a vállalati teljesítmény mérése. Ezt nem normatív tételként értelmezzük, ezt alapelveként kell beilleszteni a mikro-, kis- és középvállalkozásoknál, mert a vállalkozás teljesítmény mérése az egyik alapvető feltétele a hosszú távú fennmaradásnak.***

*H.1.a./ A piacépítés az első a hatékonysággal szemben.*

A mikro- és kisvállalkozások vezetői fontosabbnak ítélik meg a piachoz kapcsolódó tényezők (árbevétel, vevői elégedettség, piaci pozíció) szerepét, mint a működéshez kapcsolódó előnyöket (költséghatékonyság, belső kommunikáció).

*H.1.b./ A költséghatékonyság elfogadható szintű mérése háttérbe szorul, mert az ezt támogató információs rendszer többnyire nem áll rendelkezésre*

Az ellenőrzés akkor reális, ha az adott szervezet konkrét sajátosságainak, adottságainak és lehetőségeinek a figyelembevételével valósul meg. A vállalati működés hatékonyságát az alapfolyamatok hatékonysága garantálja.

*H.1.c./ A vállalkozások nagy része nem rendelkezik formális (írott) stratégiával, vagy határozott jövőképpel. Ez nem a felismerés hiányából következik, hanem az üzleti magatartás rövidtávú orientációjából fakad.*

Arra a kérdésre kerestem a válasz, hogy a „stratégiai tervezés” valamilyen formában történő megjelenése együtt jár-e a teljesítmény növekedésével. Célom az volt, hogy bemutassam, a siker alakulása sokkal inkább a kitűzött cél megvalósításán múlik, mint annak készítési módján.

***Hipotézis 2: A kkv szektor növekedési pályája értéknövekedést teremt***

*H.2.a./ A hazai mikro-, kis- és középvállalkozások - a külső és belső faktorok miatt - növekedési képességei jobban korlátozottak és a túlélésre, pozíció tartásra rendelkeznek be*

A kkv szektor működése is összefügg a közvetlen környezet feltételeivel. A foglalkoztatottak száma és tudása, valamint a tevékenység jellege alapvetően



meghatározza az elvárt speciális szakismeretet, ezen keresztül a szükséges létszámot, egyúttal a szervezet változtatásának igényét. Ezen tényezőkön keresztül hatnak a teljesítményre. A fogyasztók közelségéből adódik a releváns piaci jelenlét, ugyanakkor változik a vállalkozások orientáltsága, ami hatást gyakorol a vállalkozás piaci portfóliójára is.

*H.2.b./ A mikro-, kis- és középvállalkozás a piacpolitikájukat a megrendelések szerzésére és a forgalom generálására orientáltan alakítják.*

Nem jellemző a vevők megválogatása, a stratégiai piacépítés és a marketingeszközök intenzív használata, vevőszámlák monitoringja, menedzselése. Versenykörnyezetben a kockázat egyre nagyobb. A termékpozicionálás alkalmas a vállalkozások stratégiája közti különbség feltárására.

***Hipotézis 3: A mikro-, kis- és középvállalkozások vezetőinek tevékenysége elsősorban operatív-taktikai jellegű, de a „piaci kényszer miatt” stratégiai jellegű elemeket is tartalmaz***

*H.3.a./ A termékpolitikában megjelenik az innovációs törekvés.*

A kkv szektor számára a termék, a szolgáltatás fejlesztése nagy lehetőséget rejt magában. A mikro-, kis- és középvállalkozások a különböző gazdasági tevékenységükkel a piacon, a termelésük, szolgáltatásuk területén változást, feltételezhetően fejlődést generálnak.

*H.3.b./ A kkv vezető túlnyomó részt a speciális szakmai területre von be külső munkatársakat, (pl.:könyvelés, pályázatírás, kontrolling)*

A szervezet növekedése, fejlődése önmagában olyan tényezők, melyek a vállalkozás teljesítményének hanyatlását eredményezhetik, amennyiben a cég nem képes azokat megfelelően kezelni.

***Hipotézis 4: A mikro-, kis- és középvállalkozások kapcsolata a gazdaság néhány piaci szereplőjével (állam, hitelintézet) nem megfelelő és ez nagy valószínűséggel hatással van a stratégiára***

*H.4.a./ Az állam a gazdaságpolitikai vonal mentén támogatja a mikro-, kis- és középvállalkozásokat, melynek következtében a támogatási rendszer nem releváns.*

Az Európai Unióhoz való csatlakozás következtében megnyíltak az uniós forrásokhoz jutás lehetőségei. A kormányzat által kiírt pályázatoknak a kkv szektor résztvevői nagyrészt nem tudnak megfelelni. Az európai uniós források befolyásolják a vállalkozás finanszírozását, de általában a folyamatos fejlesztési források nem mindig biztosíthatók.

*H.4.b./ A hitelintézetek a mikro-, kis- és középvállalkozások igényeit figyelmen kívül hagyó termékcsomagokkal támogatják a kkv szektort.*

A mikro-, kis- és középvállalkozások a banki terület egyik kulcsfontosságú szereplői lehetnének, ha a kondíciók jobban illeszkednének a kkv specialitásokhoz, sajátosságokhoz. A számlavezetési tevékenység mellé, különböző típusú hitelkonstrukciókat kínálnak, azonban a nem megfelelő kondícióval kínált feltételek miatt ezen csomagok csak kis része vehető igénybe.

## 2. A KAPCSOLÓDÓ SZAKIRODALOM ÁTTEKINTÉSE

### 2.1. A vállalat és vállalkozás fogalmának értelmezése

A vállalat olyan önállóan gazdálkodó szervezeti alapegység, mely kockázatot vállalva nyereségnövekedésre és tőkegyarapításra törekszik és külső környezetével áru-pénz kapcsolatban van. A vállalat kielégíti a fogyasztói igényeket, szükségleteket. Fennmaradásának alapvető feltétele, hogy bevételei meghaladják a kiadásait, így hosszabb távon nyereséges legyen. Vállalat jellemzői az újszerűség, a jólét megteremtése, az alkotás, a szervezés, és a kockázatvállalás. A vállalat az üzleti vállalkozás szervezeti kerete, egy jogilag körülhatárolt olyan struktúra, amelyben a cél elérése érdekében szükséges tevékenységek végbemennek.

A vállalkozás napjaink egyik leggyakrabban használt kifejezése. Mindennapi emberek, vállalkozók használják a fogalmat, azonban mindenki mást- és mást ért alatta. A vállalkozás megfogalmazása nem könnyű feladat, mivel a napi nyelvben rokon-értelmű szavakként használjuk a vállalkozás és a vállalat szavakat. (ROMÁN, 1997)

Vállalkozás minden olyan emberi tevékenység, melyet a fogyasztók igényeinek kielégítésére folytatnak profit elérése céljából. A vállalat pedig olyan vállalkozás, mely jogi személyiséggel rendelkezik. (CHIKÁN, 2008) A vállalati működés érintettjei azok, akik a vállalkozással lényeges és kölcsönös, tartós kapcsolatban állnak. (belső érintettek-tulajdonos, menedzsment, alkalmazottak, külső érintettek, fogyasztók, szállítók, versenytársak, állam, önkormányzat).

A vállalkozás személyes döntés eredménye. Vállalkozás indításának közös jellemzői az életstílus váltás (munkahelyi környezet, hirtelen törés), és az új vállalkozás beindítása (kívánatos-kulturális környezet, szubkultúra, család, munkatársak, lehetséges-állam, szerepminták, háttér, marketing, finanszírozás). Vállalkozáshoz szükséges készségek: tények és vélemények megkülönböztetése, realitásérzék, kreativitás, bizonytalanság tűrése, lehetőség felismerése, vállalkozás értékelése, beindító készség, stratégiai készség, életpálya megítélés, környezet értékelése, etikai értékelés, üzletkötési készség, kapcsolatháló kialakítása, nyereség lefölözési készség.

WICKHAM (2001) a gazdaság létrehozójának nevezi a vállalkozót és tulajdonságai közül kiemeli a szervezőkészség, előrelátás mellett a vezetői képességeket. A vállalkozás lényege a tulajdonlásban és irányításban van, azaz szervezeti oldalról ragadható meg. A vállalkozásban a vállalkozó vállalja a pénzügyi, pszichikai kockázatot, és megkapja ennek következtében létrejövő pénzügyi jutalmát. (HISRICH, PETERS 1991).

A vállalkozói tevékenység nem más, mint információszerzés, a helyes döntések meghozatala érdekében. A vállalkozó kénytelen kockázatot vállalni, de szerinte a rizikó önmagában nem számít a vállalkozás lényegi elemének.

A vállalkozás szükségszerűen üzleti kockázatot vállaló, termelészervezési ismeretekkel rendelkező, prognózisalkotó és lehetőséget felismerő képességgel rendelkező gazdasági szereplő. A vállalkozó a termelési folyamatot ellenőrző személy, aki profitmaximum elérésére törekszik (SHANE, 2003). A szerző megfogalmazta azt is, hogy a kockázatvállalásból, az innovációs tevékenységből származó haszon legtöbbször bizonytalan kimenetelű ügyletekből származik.

A vállalkozás meghatározásában kiemelkedő szerepet szánt az innovációnak, a minőség javításának, új piacokra történő belépésnek és a fejlesztésnek. A vállalkozás hasznát a minél alacsonyabb költségekben és az innovációra épülő produktumok eredményében határozta meg. A speciális vállalkozási adottságokkal rendelkező egyén ebben az esetben érvényesíti képességeit, ha a társadalmi környezet azt indokoltá teszi. (SCHUMPETER, 1980)

A fogalmak szétválasztására számos kísérlet történt, mellyel kapcsolatban osztom KÁLLAI et al. (2009) azon véleményét, hogy ezek nem különíthetők el egymástól, mivel a vállalkozás a vállalat létrehozására irányuló tevékenység, így a létrejött „vállalatban a vállalati és vállalkozói tevékenységek szétválaszthatatlanul keverednek”.

A vállalkozás egy gondolkodásmód, valamint gazdasági tevékenység teremtésének, fejlesztésének a folyamata, mely ötvözi a kockázatvállalást, az innovációt a menedzsmenttel. A vállalkozás olyan tevékenység vagy magatartásforma, amely kreatív, innovatív, és magában foglalja a piaci lehetőségek megtalálását, mely együtt jár a bizonytalanság vállalásával, kockázatviseléssel. A vállalkozás célja nem csak és kizárólag a profit maximalizálása, hanem a tágabb értelemben vett értékteremtés megvalósítása. Elemzők szerint a vállalkozásokat három fő aspektusból, a vállalkozói gondolkodás és készség, a vállalkozói aktivitás és a vállalkozást befolyásoló

környezet szerint kell vizsgálni. Vállalkozói szinten is vizsgálhatók a vállalkozói magatartásformák, a vállalkozói stratégiák (SZERB (2000).

SHANE és VENKATAMARAN (2000) különbséget tesz a vállalkozás mint társadalmi jelenség, mint akadémiai diszciplína és mint oktatási téma között azt állítva, hogy ezek mind különböző meghatározásokat és megközelítéseket igényelnek. A lehetőségek kihasználása elsősorban egy folyamatra vagy a folyamat egy részére – pl. innováció, cégalapítás, növekedés – helyezi a hangsúlyt. Ez a vállalkozási folyamat vizsgálható időben és a környezeti tényezőkkel összefüggésben is (SHANE, 2003).

Vállalkozónak ma Magyarországon az tekinthető, aki magántőkéjét kockáztatva, piaci körülmények között, gazdasági tevékenysége eredményeként adózott jövedelemre tesz szert. Ilyen módon nem vállalkozó, hanem ügyeskedő az, aki a törvények kijátszását tartja szem előtt, és nem a gazdasági tevékenységet. (SZÍRMAI, 2002)

Vállalkozási tevékenység alatt a legtöbb esetben értéktöbblet termelést értünk. A vállalkozás eredmény szemléletű felfogása, rámutat a vállalkozásokban rejlő különbségekre, különböző kategóriákra, melyek részben átfedik egymást. Ezek a kockázat, a döntéshozatal, az innováció, a lehetőség felismerés/kihasználás, az új szervezeti egység létrehozása, a vállalkozói magatartás és az eredményesség.

A kockázat a vállalkozás óhatatlan velejárója (BUSENICZ, 1999). A vállalkozónak meg kell küzdenie a bizonytalan külső környezeti tényezőkkel (SHANE, 2003). A konjunktúra vagy dekonjunktúra, a szabályozási-adózási változások, a kereslet módosulása, a technológiák fejlődése, a versenytársak piaci versenye mind-mind kockázatot jelentenek. A vállalkozó nem csupán anyagi kockázattal, hanem karrier, családi és szociális, illetve a pszichikai kockázatokkal is szembenéz.

Vállalkozói döntéshozatal arra utal, hogy a vállalkozónak sokszor nem állnak rendelkezésére a döntés következményeit feltáró, tervezésen alapuló modellek és számítások, hanem ezek hiányában tapasztalatára és érzéseire alapozva kell döntéseket hoznia. A döntéshozatal szoros kapcsolatban áll két további dologgal: az előzőleg említett kockázati tényezőkkel és a rendelkezésre álló információval. Az információs aszimmetria az oka annak is, hogy az üzleti lehetőségek észlelése tekintetében jelentősek a különbségek (Mc. MULLEN és SHEPHERD, 2006).

Az innováció és a vállalkozás összekapcsolása SCHUMPETER (1980) óta jelen van a szakirodalomban. Ameddig a gazdaság vállalkozás és innováció nélkül is növekedhet, addig minőségi előrelépés, fejlődés ezek nélkül nem lehetséges. Az új termékek, az új technológia, az új értékesítési módszerek, az új szervezetek létrehozása, az új nyersanyagforrások feltárása révén fejlődik a gazdaság.

A vállalkozás magában foglalja a lehetőség felfedezés kihasználást olyan új termékek, szolgáltatások, szervezetek, folyamatok, nyersanyagok piaci bevezetése érdekében, amelyek előtte nem léteztek állítja SHANE és VENTAKAMARAN (2000). Ebből az is következik, hogy a lehetőség felismerés és főleg a kihasználás valamint az innováció között jelentős az átfedés és a kapcsolat. SCHUMPETER rámutat arra, hogy a vállalkozó gazdasági egyensúly-megbontó szereppel bír, újat épít és egyúttal régi-új vállalkozást rombol.

Az új szervezeti forma létrehozása SCHUMPETERNÉL is szerepelt, mint az innováció egyik fajtája. GARTNER (1985) az új vállalat létrehozásának négy aspektusát emeli ki úgy, mint az egyén, aki el akarja indítani a vállalkozást, a szervezet, amit létre szándékoznak hozni, a környezet, amely a létrehozást befolyásolja és a folyamat maga, ami a létrehozáshoz vezet. Meg kell jegyezni azt, hogy az új szervezeti egység létrehozható a már meglévő vállalaton belül is.

A vállalkozói magatartásnak két szintje vizsgálható. A vállalkozói tulajdonságok elmélete a belső tulajdonságok, a szociológiai irányzat a külső társadalmi, családi és intézményi tényezők fontosságát emeli ki. Vállalati szinten általában a stratégiai magatartás és a vállalkozás összefüggéseit kutatják. LUMPKIN és DESS (1996) a vállalkozói orientáció öt dimenzióját, az autonómiát, az innovativitást, a kockázatviselést, a pro-aktivitást, és a kompetitív agresszivitást azonosította.

A vállalkozás eredménye, a különbségek különböző szinteken és tartalommal jelennek meg, ami nem feltétlenül jelent magas profitot. DAVIDSSON (2000) a különbséget a piacon újként értelmezi.

A vállalkozás makrogazdasági hatásait is többen hangoztatják: az innováció, a munkahelyteremtés és a gazdasági növekedés összefüggései a leggyakrabban említettek (ACS, 2006. DRUCKER,1993).

Az egyéni és az összgazdasági, társadalmi hasznosság azonban sokszor konfliktusba kerülhet egymással. A szociális vállalkozó a saját célok megvalósítása során figyelembe veszi azt is, hogy a társadalmi célok ne sérüljenek (DEES 1998). Az, hogy a vállalkozás társadalmilag hasznos lesz-e, nagymértékben függ az intézményi rendszer fejlettségétől. ACS és PHILLIPS (2002) arra hívja fel a figyelmet, hogy az sem mindegy, hogy mi történik a létrehozott új értékkel.

Azonban vállalkozni nem csak anyagi javak megszerzésére lehet. Léteznek szociális vállalkozások is, melyek célja nem a profitszerzés, hanem a nyújtott szolgáltatásra szociálisan rászorulóknak segítése. E feladat nem más, mint társadalmi értéktöbblet előállítás.

Minden új termék és szolgáltatás, azaz értéktöbblet előállítás a természeti erőforrások, a munka és tőke társadalmi igényeknek megfelelő kombinációjaként jön létre. A három termelési tényező azonban nem működne a különböző feladatokat ellátó, felvállaló személyek produktív munkája nélkül. A vállalkozó e folyamatban – a termelési tényezőket egységbe szervező munkája révén – hármass szerepet tölt be. Igazodik a folyamatosan változó fogyasztói elvárásokhoz, forrásainak leghatékonyabb kihasználásával profitot állít elő, és hozzájárul a foglalkoztatottság szintjének növeléséhez.

## **2.2. A mikro-, kis- és középvállalkozások értelmezése, száma, összetétele**

A mikro- kis- és középvállalkozások meghatározására nincs egy egész világon érvényes egységes definíció, ezt mindenhol a helyi sajátosságok figyelembe vételével határozták meg, így országonként, területenként eltérő. Ennek ellenére sok a hasonlóság a definíciók között: fő szabályként elmondható, hogy jellemzően létszám és/vagy valamilyen pénzügyi adat (legtöbbször mérlegfőösszeg vagy árbevétel) alapján különítenek el vállalkozási kategóriákat (melyek általában a következők: mikro, kis, közép, nagy). Ezt az elkülönítést gazdaságpolitikai okok indokolják: így érhető el, hogy az állami támogatásokban egyes homogénebb, azonos helyzetű vállalkozói csoportok részesüljenek.

1999-ben az UNICE (Európai Gyáriparosok és Munkaadók Szervezeteinek Szövetsége) benchmark tanulmányban tárta fel a vállalkozások helyzetét Európában, összehasonlítva az Egyesült Államokkal és Japánnal. E tanulmány, mely sok tekintetben meglehetősen különös, komor képet fest Európa felzárkózási esélyeiről, a következő jelmonddal indít: „Európának több munkahelyre van szüksége. Munkahelyet a vállalkozók teremtenek. Európának tehát több vállalkozóra van szüksége” (UNICE, 1999 idézi: SZIRMAI & CSAPÓ, 2006).

Az Európai Bizottság Zöld Könyvet bocsátott nyilvános vitára. A Zöld Könyv gondolata a 2002. márciusi barcelonai csúcstalálkozón merült fel (ROMÁN, 2006), és az új kezdeményezéssel az Unió a vállalkozások érdekében tett erőfeszítések fokozását kívánta elérni. A Chartával ellentétben, a Zöld Könyv alulról felfelé haladó szemléletmódot képvisel, azaz minél szélesebb réteget kívánt bevonni a szükséges intézkedési területek meghatározásába. Két alapvető terület megvitatását tűzte ki: hogyan lehet a vállalkozások számát növelni, illetve hogyan lehet elősegíteni a vállalkozások növekedését (European Commission, 2003,a). A Zöld Könyvben a két témakörhöz kapcsolódóan számos kérdés került megfogalmazásra, melyek azt a célt szolgálták, hogy minél többen, minél nagyobb figyelmet szenteljenek a vállalkozásoknak; és ez a figyelem konkrét vállalkozástámogatási kezdeményezéseket vonzzon. Ezt a szerepét maximálisan betöltötte, számos konferenciát, szemináriumot, megbeszélést szerveztek szerte a világban, melyek középpontjában az itt feltett kérdések megvitatása, az ezekre való válaszkeresés volt. Javaslatok születtek mind a kormányzati, mind az akadémiai, mind pedig az üzleti szférából. A javaslatok és megbeszélések hozadéka a jövőben nagy szerepet játszhat az EU-s és nemzeti vállalkozási stratégiák alakításában (European Commission, 2003,b).

Az Európai Bizottság a kkv-k helyzetének további javítása érdekében 2008. június 25-én bemutatta a „Small Business Act” (európai kisvállalkozói törvény) elnevezésű intézkedéscsomagot, mely a vállalkozásokkal kapcsolatos általános politikai megközelítést kívánja javítani, továbbá a kkv-k fejlődését hátráltató, még fennálló problémák kezelésében kívánt segíteni.

A fejlett piacgazdaságok növekedése a vállalkozói szektortól jelentős mértékben függ: a számos létrejövő, megújuló és megszűnő vállalkozás tartja mozgásban a gazdaságot. A kkv-k többsége ugyan megmarad kicsinek, és viszonylag rövid életkort él meg, ebben a dinamizmusban rejlik azonban a szektor legnagyobb



jelentősége is: amikor a nagy multinacionális vállalatok elbocsátásra kényszerülnek, kkv-k olyankor is alakulnak, és lekötik a felszabaduló munkaerő egy részét.

Az OECD országokban – számukat tekintve - 97% és 99% közötti a kkv-k részesedése az összes vállalkozásból. Ebből a 0-9 főt foglalkoztató mikro vállalkozások aránya a legjelentősebb, amely általában 72% és 93% közötti, míg a 49 főnél kevesebb alkalmazottal rendelkező cégek az összes vállalkozás legalább 97%-át teszik ki.

A vállalkozás méretének különböző mutatószámokkal meghatározott kis- és középvállalkozás fogalmát a gazdasági/üzleti életben gyakran használják. A kkv szektort a világ különböző területén más-más mutatószámok alapján határozzák meg, leggyakrabban a foglalkoztatottak számát veszik alapul. Vannak olyan országok, ahol a tőkésítettséggel, vagy kizárólag a beruházások mértékével veszik figyelembe a vállalkozások méret szerinti besorolását. Egyéb kritériumok a fentiekén kívül a nettó árbevétel és a mérlegfőösszeg maximuma, melyek értékei az évek során változtak, ami megnehezíti az időbeli összehasonlítást.

A kkv-kra vonatkozó jogszabályok általában mindenhol keretjellegűek, elsősorban az egyes kkv kategóriákat definiálják és deklarálják a kormányok elkötelezettségét a támogatásuk mellett.

A nemzetközi statisztikák csak a létszámot használják csoportképző ismérvként, vagyis a térbeli összehasonlítást is csak így lehetséges elvégezni. Az EU-s támogatásokra való jogosultság eldöntéséhez szükséges volt az egységes definíció alkalmazása, ez azonban néhány tagország (köztük Magyarország) esetében a kategória határok olyan mértékű kitolódását eredményezte, mely alapján a vállalkozások közel 100%-a kkv-nak tekintendő (pl. Magyarország esetében ez 99,9%). Így fordulhat sokszor elő, hogy a hazai nagyvállalatnak tekintett cégek európai mércével (a sokkal nagyobb EU-s piacot tekintve) a középvállalkozási kategóriába tartoznak. Az érintett vállalkozások ezt előnyként élték meg, hiszen ezzel belekerültek abba a vállalkozási körbe, mely pályázhat kkv-k számára fenntartott EU-s támogatásokra.

A kkv-k definiálására vonatkozó magyar szabályozás alkalmazkodott az Európai Unió gyakorlatához azzal, hogy az Európai Bizottságnak a foglalkoztatottak számára vonatkozó 1996-ban megfogalmazott ajánlását (EC 1996: 4) 1999. évi XCV törvény vezette be. Az éves nettó árbevételre és a mérlegfőösszegre

vonatkozó előírások egyesítésére 2004-ben került sor, amikor az Európai Bizottság 1422/2003-as ajánlásának (EC2003,b: 39) összeghatárok kerültek beépítésre, mely hazánkban a 2004. évi XXXIV. törvényben került megfogalmazásra. A szabályozás további eleme volt, hogy a kkv szektorba tartozó vállalkozásokban az állami és az önkormányzati közvetlen vagy közvetett részesedése – tőke vagy szavazati jog alapján - külön-külön, vagy együttesen sem haladhatja meg a 25%-ot. Ez a törvény -2005. január 1-jétől hatályos. Meg kell jegyezni, hogy az 1999. évi XCV törvény 2004. május 1.-én hatályát veszítette, és az új törvény hatályba lépéséig egy átmeneti rendelkezés volt érvényben, mely szerint az éves nettó árbevétel maximuma kisvállalkozásoknál 7 millió euro, a közepes vállalkozásoknál 40 millió euro volt, az előző évi mérlegfőösszeg maximuma sorrendben 5, illetve 27 millió euro volt.

	Mikro	Kis	Közép
Létszám	< 10 fő	< 50 fő	< 250 fő
----- és ----- és -----			
Forgalom	≤ 2 millió €	≤ 10 millió €	≤ 50 millió €
	vagy	vagy	vagy
Mérlegfőösszeg	≤ 2 millió €	≤ 10 millió €	≤ 43 millió €

**1. ábra: A mikro-, kis- és középvállalkozások besorolása az Európai Bizottság 1422/2003. számú Ajánlása alapján, és a 2004. évi XXXIV törvény szerint.** Forrás: Saját szerkesztés

Az Európai Unió által alkalmazott meghatározást a gazdaságtudományi elemzéseknél leegyszerűsítik. A leggyakrabban használt a létszámalapú kategorizálás, ezek jelennek meg a KSH és EU statisztikákkal összhangban, míg korábban figyelembe vették a nettó árbevétel és a mérleg-főösszegre vonatkozó szabályokat. Az új normák szerinti kis- és középvállalkozásokra vonatkozó kategorizálás a javuló gazdasági feltételekhez igazította a méret szerinti besorolást. A vállalati létszám vonatkozásában változatlan maradt a besorolás. A foglalkoztatotti létszám küszöbértékei kötelezőek, azaz ha a vállalkozás egy

adott határértéket túllépett, a vállalkozás csak abba, vagy annál magasabb kategóriába tartozhat. A kkv meghatározás azért kínálja fel ezt a választási lehetőséget az árbevétel és a mérlegfőösszeg között, mert a kereskedelmi ágazatban lévő vállalkozásoknál a forgalom számai magasabbak, mint a feldolgozó iparban, így a forgalom alapján történő minősítés hátrányos helyzetbe hozná a kereskedelmi vállalatokat, mivel pusztán a gazdasági tevékenységük sajátossága és nem a tényleges jövedelmezőségtermelő képességük miatt magasabb kategóriába kerülnének.

**1. táblázat: Magyarországon regisztrált vállalkozások száma, létszám kategóriák szerint 2011. év és 2015. év között** (darab)

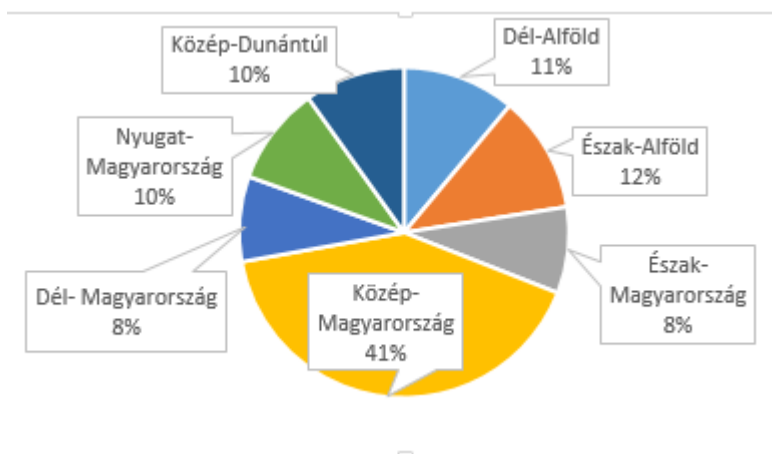
Megnevezés	1 – 9 fő	10-49 fő	50-249 fő	250 fő felett
2011.12.31.	1.145.520	31.184	4682	859
2012.12.31.	1.135.489	31.421	4706	874
2013.12.31.	1.134.336	31.226	4703	880
2014.12.31.	1.141.288	30.624	4535	867
2015.12.31.	1.118.894	30.091	4399	879

Forrás: KSH Területi Statisztikai Évkönyv 2012, 2013, 2014, 2015 év, Saját szerkesztés

A Magyarországon működő vállalkozások döntő része a legfeljebb 249 főt foglalkoztató mikro-, kis- és középvállalkozások kategóriájába tartozik. Szerepük jelentős az ország jövedelemtermelésében, a beruházásokban valamint a foglalkoztatásban is. 2015-ben a fogyasztó főként a kis létszámmal, és egyéni vállalkozás formájában tevékenykedő szervezeteket érintette, állományuk 15%-kal lett kevesebb, míg a társas formában működőké stagnált. A 10–49 fős kis-, valamint az 50–249 fős középvállalkozások száma kis mértékben csökkent.

Tényleges gazdálkodási tevékenységet a regisztrált kkv-k 85%-a folytatott. Ez az arány Közép-Magyarországon volt a legmagasabb (89%), Észak-Magyarországon pedig a legkisebb (82%). A mutató nagysága összefügg a vállalkozások méretével: Észak- és Közép-Magyarország kivételével minden régióban az 1–9 fős mikro vállalkozások körében volt a legkisebb a működési hányad, a 10–49 fősek esetében 78% és 90% között szóródott, míg a regisztrált

középvállalkozások szinte mindegyike az ország összes térségében tevékenykedett.



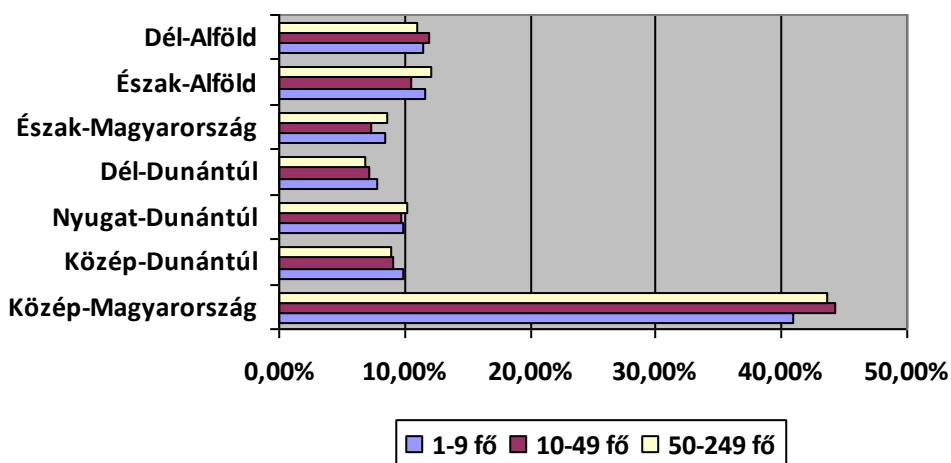
**2. ábra: A működő kkv szektor területi megoszlása Magyarországon, 2014.év**

Forrás: KSH Területi Statisztikai Évkönyv 2014 év, Saját szerkesztés

A működő mikro-, kis- és középvállalkozásokat erőteljes területi koncentrációját mutatja a 2. számú ábra. Közép-Magyarország súlya kiemelkedő, a többi régió részesedése egymáshoz hasonló mértékű.

A működő kkv-k 96,9%-a mikro-vállalkozásnak minősül (azaz kevesebb, mint 10 fős létszámmal működik), 2,6%-a 10-49 fővel tevékenykedett, míg a középvállalkozások (50-249 fős) aránya nem érte el a 0,5%-ot.

A létszám kategóriánkénti összetétel minden régióban az országoshoz hasonlóan alakult. A területi megoszlásban mindegyik méretkategóriában érvényesült a közép-magyarországi túlsúly, ami az ezen a területen tapasztalható foglalkoztatottak számának növekedésével nőtt (3. számú ábra).



**3. ábra: A mikro-, kis- és középvállalkozások számának megoszlása régiók szerint 2014. évben**

Forrás: KSH Területi Statisztikai Évkönyv, Saját szerkesztés

Az ezer lakosra jutó működő kis- és középvállalkozások számát vizsgálva jelentősek az eltérések. A mutató értéke az 1-9 fős szervezetek körében volt a legnagyobb (61,9), a 10-49 fős vállalkozásoknál mindössze 2,6-ot tett ki, a középvállalkozásoknál pedig az egyet sem érte el (0,4).

Területi összehasonlításban mindhárom létszám kategóriában Közép-Magyarországon volt a legmagasabb, Dél-Dunántúlon a legkisebb a lakónépességre vetített szervezetszám. A többi régióban az ezer lakosra 47-60 mikro vállalkozás, 1,8-2,5 10 főnél nagyobb vállalkozás jutott, míg középvállalkozások esetében Közép-Magyarország mellett egyedül Nyugat-Dunántúlon haladta meg a viszonyszám az országos átlagot!

### **2.3. Stratégiai gondolkodás, elemzés és vezetés a vállalkozásokban**

A disszertáció egyik alapgondolata, hogy a tudatos stratégia alkotás, a stratégiai elemzés és a stratégiai vezetést támogató eszközök használata, a mikro-, kis- és középvállalkozásokban nagyban emelheti ezen sokszínű és eltérő adottságú vállalati kör működési hatékonyságát. A megfelelő jövőkép és stratégiai célok kialakítása, a megvalósítási alternatívák megfelelő értékelése, a hatékonyság illetve a teljesítményi folyamatok mérése és visszacsatolása a stratégiába, valamint a működésbe olyan elemek, amelyek kis szervezeti méret és szűkös

menedzsment kapacitások mellett is fontosak. A stratégiai gondolkodás, a vállalkozás jövőjének a végiggondolása, a követett stratégia értékelése, relevanciájának kontrollja akkor is fontos, ha a stratégiai irány, vagy magatartás nem tudatos előre tervezés eredménye, hanem az a lehetőségekből vagy vezetői intiúciókból bontakozik ki. („emerging strategy” Mintsberg kifejezését használva.)

A stratégia illetve a stratégiai menedzsment irodalom nem a környezetnek leginkább kitett és menedzsment tekintetben gyakran egyetlen személyre támaszkodó kis cégekre alapozva alakult ki, hanem a nagyvállalati kört tekintette a gondolatok és eszköztár célpiacának. Mindemellett ezen irodalom számos eredménye vonatkoztatható kis szervezetekre is. Érdekes momentum például, hogy az első professzionális stratégiai menedzsment könyv, amit a Harvard Business School professzorai jelentettek meg, homályban hagyja a stratégiaalkotás folyamatát. Náluk az a felső-vezetés intellektuális tevékenysége. Mi viszont a mikro-, kis- és középvállalkozási kör elemzésénél azzal állunk szemben, hogy a gyakran egyetlen vezető ezen intellektuális tevékenységét hogyan támogathatnánk számára is elérhető menedzsment eszközökkel, illetve hogy hogyan érthetnénk el, hogy a kkv szektor vezetői értékes eszközt lássanak a stratégiai elemzési és vezetési technikákban.

Annak érdekében, hogy a sokrétű stratégiai irodalomból kiszűrhessek a szóban forgó mikro-, kis- és középvállalati körre alkalmazható gondolatokat és technikákat, egy átfogó áttekintést adunk az üzleti stratégiai irodalomról. Ebben megkülönböztetett szerepet szánunk a már erre a vállalati körre adaptált stratégiai műveknek, illetve olyan speciális kérdéseknek, mint például a stratégia és innováció kapcsolata, vagy a stratégia és a vállalati teljesítmény mérése.

### **2.3.1. A stratégia korai értelmezései**

Stratégia, stratégiai gondolkodás, stratégiai szemlélet, taktika és stratégia; napjainkban ezekkel a kifejezésekkel úgy a mindennapokban, mint a különböző szaknyelvekben (legyen az közgazdasági, műszaki vagy társadalmi), lépten-nyomon találkozhatunk. Érdemes vázlatosan áttekinteni, mit is jelentenek ezek a kifejezések, hogyan épülnek be a köztudatba?

A stratégia egyike az emberiség legrégebben használt fogalmainak, bár kezdetben kizárólag katonai területen értelmezték. Az ókori görögök már Kr. e. 400 körül használták. A görög városállamok egymás közötti háborúi és a perzsa háborúk kikényszerítették, hogy a hadjáratok során világos célokat fogalmazzanak meg, s ezek eléréséhez a stratégiai erőforrásaikat minél jobban felhasználják. A hadsereg görög neve stratos (sztratosz), maga a stratégia pedig a hadászat, hadviselés művészete. A stratégák (sztratégoszok) a hadsereg, illetve a seregrészek vezetői voltak.

A stratégiai gondolat a másik nagy ókori birodalomban, Kínában is több mint kétezer évvel ezelőtt megjelent. Az első írott stratégiaelmélet (Kr. e. 500 körül) a kínai Sun Zi (Szun-ce) generális nevéhez fűződik. A stratégia fő alkotóelemei – a célhoz vezető út kidolgozása mellett - olyan tényezők, amelyeket még az összecsapás előtt ki kell fejleszteni, és eleve eldönthetik a csata kimenetelét. Ezek a fegyverzet, a kiképzett és motivált harcosok (az emberi tényező), valamint a csata helyszíne.

A stratégia, mint fogalom a 18. és a 19. század elején vált általánosan elfogadottá és elterjedtté, a hadjáratok megtervezését, vezetését, a katonai erők mozgatásának és elhelyezésének, illetve a harcrendbe állításának művészetét értették rajta (CSATH, 2001). A stratégiát hagyományosan az különböztette meg a harcásztól (taktikától), hogy míg a stratégia a teljes hadszíntérrel és a harcokkal, csatákkal, ütközetekkel foglalkozik, mégpedig a háború megnyerése érdekében, addig a taktika (a harcászat) alapvetően a csapatoknak és eszközöknek a csaták megnyerése érdekében történő felhasználása. A harcászat a csapatok harcmezőn való alkalmazásával, a stratégia pedig a csapatok kedvező elhelyezésével és szétbontakozásával, mintegy a csata előjátékával egészül ki és válik teljessé. Mindezek alapján az olyan kiemelkedő történelmi személyiségeket, hadvezéreket, tábornokokat, mint Nagy Sándort, Hannibált és Julius Caesart, szinte egyedüliekként tekintették a modern stratégiai művészet előfutárainak, hiszen ezek a kiemelkedő képességű stratégák messzelátón és igen gondosan tervezték meg az ismert hadjáratokat akkor, amikor a régi hadviselési művészet alapjai a harcászat és a csaták voltak.

A stratégia több mint kétezer éven át hagyományossá vált tisztán katonai felfogásával szemben Carl von Clausewitz hadtörténész már a 19. század elején felhívta a figyelmet a stratégia nem katonai dimenzióinak, a politikai

célrendszernek, az államhatalmi szervezet rendelkezésére álló végrehajtási eszköztárnak és a társadalmi akaraterőnek a jelentőségére. Clausewitz elsőként határozta meg a stratégiát úgy, mint a csaták alkalmazása a háború céljainak elérése érdekében (KÁDÁR, 1981).

A 18. század végén és a 19. század elején a stratégiai gondolkodásról és elméletről számos iskola nyilvánított határozott véleményt. Az akkori porosz iskolán felnevelődött katonai vezetők a győzelem elérésével kapcsolatban azt hangsúlyozták, hogy a döntő csata sikeres megvívása csak a jól begyakorolt támadó tevékenység révén érhető el. Ettől a felfogástól eltért az amerikai felfogás, akik újszerűen a gazdasági hadviselésre helyezték a fő hangsúlyt, mégpedig úgy, hogy abban a haditengerészet ellenőrzése alá kerül a világkereskedelem. Alfred Thayer Mahan a logisztikát okként fogalmazta meg, és a fegyveres erők támogatását a nemzetgazdasági és ipari támogatás útján képzelte el. Napjainkban ez a terminus már sokkal szerteágazóbb jelentéstartalommal rendelkezik.

A stratégia, a cselekvések hosszabb távú átfogó terve bizonyos célok elérése, legtöbbször a győzelem, vagy valamilyen probléma megoldása érdekében. Megkülönböztetjük a taktikától és az azonnali akcióktól, mivel a stratégia a cselekvések és azok végrehajtásához szükséges erőforrások biztosítását időben kiterjedten gondolkodva tervezi meg. (BÍRÓ, 2003)

A 20. században a stratégiának három szintjét különítették el: a totális (nemzeti, integrális) stratégia, az általános (diplomáciai, katonai, gazdasági) stratégia, és az operatív stratégia, azaz a konkrét célok kijelölése. Stratégia mindenhol van, ahol van politika, és a stratégiai tanulmányok tárgya továbbra is a haderő szerepe. A stratégia és politika viszonyát kettősség jellemzi: összefonódás és elkülönülés. A stratégia és a politika azokban az államokban fonódott össze, ahol mindent egy támadó háborúra való felkészülés alá rendeltek. Azok az államok, amelyekben így kapcsolódik a két terület, biztonsági kockázatot jelentenek. A stratégia és a politika fogalmának elkülönülése ugyanakkor előfeltétele a hadsereg polgári irányításának. A hadvezetés műveleti parancsaival a hadsereget célozza, amely egy szigorú hierarchiában működő, jól elkülönített szereplői kör. A hadseregben a parancs kiadása után visszavonhatatlan, és végre kell hajtani. A politika szférájában viszont van mód a korrigálásra.



Összefoglalva: a stratégia egymással összehangolt szándékok, döntések együttese, amelyben az adott cél eléréséhez szükséges útvonalak, lépések kerülnek meghatározásra. A szakirodalomban gyakran megfigyelhető a célok és a stratégiák fogalmának különválasztása, amikor a stratégiát úgy definiálják, mint a célok megvalósításának eszközeit és módszereit, azaz a stratégiák magukban foglalják a szervezet jövőjére vonatkozó célok kitűzését, valamint a célok elérését szolgáló eszközök és módszerek meghatározását.

Dolgozatom szempontjából különösen fontos, hogy a célok és az azok eléréséhez vezető utak (vagyis az alternatívák) kialakítását mennyire központi kérdésként kezelik, kiemelik stratégiai szinteket és elkülönítik a stratégiát a taktikától; mind az anyagi erőforrások meglétét, mind pedig az emberi tényezőt figyelembe veszik; s nem utolsósorban nyomatékosan kihangsúlyozzák a stratégiai vezetést és a vezető személyiségét, illetve képességeit.

### **2.3.2. A stratégiai gondolkodás fejlődése**

A gazdaságban a stratégiai gondolkodás kialakulása szervesen kötődik a kínálati, piaci viszonyokhoz, a vállalati gazdálkodás, a vállalati tervezés fejlődéséhez. Első jelei az 1920-as, 1930-as években a modern piacgazdasági viszonyok kibontakozása időszakában mutatkoztak meg az iparilag fejlettebb térségekben. A stratégiai elmélet és gyakorlat kérdéseinek mélyrehatóbb, tudományos igényű vizsgálata néhány évtizeddel később, a II. világháború után kezdődött el, az Egyesült Államokban és Nyugat- Európában egyaránt.

A stratégiai gondolkodás először a vállalatvezetési gyakorlatban jelentkezett. Az 1960-as évektől kezdődően a következő öt periódus különböztethető meg a tudatos előrelátáson alapuló stratégiai gondolkodás fejlődésében (CHIKÁN, 2008).

#### *A stratégiai alkotás elméleti kezdetei (kb. 1965–1970)*

A II. világháború után a gazdasági fellendülés együtt járt a tudományos-technikai szféra intenzív fejlődésével, valamint a háborús évek miatt elhalasztott fogyasztói kereslet növekedésével. A gyors és egyenletes gazdasági növekedés a bővülő üzleti lehetőségek kihasználására, illetve a tömegtermelés kiépítésére ösztönözte a vállalatokat. A tartós konjunktúra kilátásai közepette a vállalatok egyre inkább törekedtek olyan stratégiák kialakítására, amelyek jövőjüket

hosszabb távon (többnyire 5–7 évre) biztosítják. Ennek megalapozását a távlati tervezés, a célok írásban történő dokumentálása jelentette.

A „vállalati stratégia” és a „vállalatpolitika” kifejezések 1960 előtt csak elvétve fordultak elő a szakirodalomban. Az első stratégiaelméleti munkák az 1960-as években jelentek meg a Harvard Business School négy tanára (Learned, Christensen, Andrews és Guth) tollából. Ők fogalmazták meg a vállalati stratégia egyik központi kérdését: „Milyen üzleti területeken van jelen a vállalat, és milyen üzletágakban szándékozik tevékenykedni a jövőben?” Ugyancsak a Harvard-iskola nevéhez fűződik a vállalati stratégiát megalapozó diagnózis első modellje, az ún. SWOT-analízis, amelynek továbbfejlesztését ANDREWS (1987) végezte el.

A SWOT-analízis fő elemei a következők. Első a vállalat képességeinek, azaz belső erősségeinek (strengths) és gyengeségeinek (weaknesses) feltérképezése a versenytársakkal való összehasonlítás céljából. Második a vállalat környezetének elemzése, azaz lehetőségeinek (opportunities) és veszélyeinek (fenyegetettségei – threats) feltárása, míg harmadik a belső adottságok és a külső tényezők illesztése.

A korai stratégiaelmélet egyik legjelentősebb műve Igor ANSOFF *Corporate Strategy* című könyve (1965), amely a nagyvállalati stratégiaalkotás koncepcionális és módszertani kérdéseivel foglalkozott. Ansoff professzor először tett különbséget a stratégiaalkotás egyes szintjei között, felismerve, hogy a stratégiaalkotás feladatai a vezetési szinttől függően eltérőek. Ansoff modelljében racionálisan felfogott, logikusan egymásra következő lépéseként értelmezte a stratégia elkészítésének folyamatát. A részletes tervezési séma szerint az előzetes vállalati elképzelésekből kiindulva szisztematikus elemzést kell végezni a környezet várható alakulására, valamint a szervezet belső jellemzőire és korábbi működési tapasztalataira vonatkozóan. A vállalati tervezők a külső és belső diagnózis nyomán fogalmazzák meg a lehetséges stratégiákat, majd a felső vezetés dönt – számos stratégiaértékelési szempont figyelembevételével – a kiválasztandó alternatíváról (BALATON –TARI, 2007)

*A klasszikus portfóliómodellek (kb. 1970–1980)*

Az 1960-as évek második felétől az iparilag fejlettebb országokban lelassult a gazdasági fejlődés növekedési üteme, csökkent az ipar szerepe a

nemzetgazdasági folyamatokban. Az 1973. évi olajválság által kiváltott recesszió krónikus kapacitás-kihasználatlansághoz, éleződő piaci versenyhez és fokozódó értékesítési nehézségekhez vezetett.

A vállalatok magatartására ebben az időszakban a termékek és technológiák diverzifikációja, azaz az új profilkok bevezetése lett jellemző. Előtérbe került az intenzív kutatási-fejlesztési tevékenység, csakúgy, mint az intenzív marketing. Míg korábban a gyors és egyenletes gazdasági növekedés passzív kihasználásáról beszélhettünk, ekkorra a differenciálódó szükségletek és a minőségi igények kielégítése, a versenytársak legyőzése került a középpontba. Emellett olyan új érdekcsoportok is megjelentek (pl. környezetvédelmi, érdekvédelmi, monopóliumellenes mozgalmak), amelyek elvárták, hogy a társadalmi felelősség is érvényesüljön a vállalatok stratégiai döntéseiben. Mindez azt jelentette, hogy a vállalatoknak „olyan stratégiai alapállásra volt szükségük, amely a »kifelé irányulás« elvét fokozattan érvényesíti, vagyis a vállalati jövő formálását a környezettel való aktív kölcsönhatásban képzelel el és valósítja meg”. Fentiek alapján érthető, hogy erre az időszakra (amit a „mátrixok korszakának” s nevezünk) a vállalati stratégiai pozíció elemzésének a fejlődése jellemző. Az 1970-es évek elején három, ma már klasszikusnak számító portfóliómodell született (FÜLÖP, 2008).

#### BCG-mátrix (piaci részesedés – piaci növekedés mátrix)

A Boston Consulting Group vezetési tanácsadó cég által kidolgozott BCG-mátrix – vagy más néven növekedés/részesedés mátrix – a portfóliómódszerek közül talán a legáltalánosabb, legismertebb. A BCG-mátrix az adott vállalat vagy vállalati divízió termékeit, termékcsaládjait, szolgáltatásait vagy üzletágait vizsgálja a relatív piaci részesedésük és a piaci növekedésük alapján. A módszer jelentősége, hogy a vállalatok meghatározott, jól elkülöníthető termék/piac kombinációkat képviselő stratégiai üzleti egységekre tagolják tevékenységi körüket, s ezáltal elemezni tudják az üzleti egységek piaci pozícióit.

#### McKinsey–GE-mátrix (piaci vonzerő – piaci versenyképesség mátrix)

A McKinsey tanácsadó iroda a General Electric számára dolgozta ki ezt a modellt, amely a BCG-mátrix egyfajta finomításának is tekinthető. A modell megőrizte a BCG-mátrix alap gondolatát a stratégiai üzleti egységek szerinti csoportosítást illetően, de a piaci részesedés változója helyett a piaci

versenyképességet, a piaci növekedés tényezője helyett pedig a piaci vonzerőt alkalmazta.

AD L-mátrix (termék életciklus – piaci versenypozíció mátrix)

Az 1970-es évek végén vált ismertté az Arthur Little Inc. Tanácsadó cég modellje, amely kombinálta az életciklus fázisait a versenypozíciókkal: egyik dimenziója a piaci versenypozíció (hasonlóképpen a McKinsey–GE-mátrix „piaci versenyképesség” változójához), a másik pedig az ún. termékéletgörbe szakaszait reprezentálja.

*Az iparági szerkezet elemzése (kb. 1980–1990)*

Az 1973-as és 1978-as olajválságokat követő időszakban felerősödött a stratégiai gondolkodásban a verseny tényezője, a vállalat-versenytárs kapcsolat elemzése. Michael Porter, a Harvard Egyetem professzora 1980-ban jelentette meg *Competitive Strategy* című művét, amelyben az iparági és versenyhelyzet-elemzés új szempontjaira irányította a figyelmet. Porter a vállalati stratégia kérdését az iparági szerkezet oldaláról közelítette meg. Véleménye szerint kettős elemzésre van szükség: egyfelől meg kell ismerni az adott iparág strukturális változásait, fejlődési tendenciáit, másrészt meg kell vizsgálni a verseny „erőterét” befolyásoló piaci szereplők, azaz a közvetlen versenytársak, valamint a potenciális új versenytársak magatartásának változását is. A „five forces modell” (öt erőhatáson alapuló modell) szempontjai a következők (BALATON – TARI, 2007): a versengés mértéke (az iparágban lévő versenytársak hatalma, ereje, kompetenciája), az új belépők fenyegetése, a szállítók ereje, alkupozíciója, a vevők ereje, alkupozíciója, és a helyettesítő termékek fenyegetése (annak ár-, költség- és egyéb vonzatai). Az alapmodell később kiegészült egy hatodik erővel, a komplementer (kiegészítő) iparág hatásával, amit Andy Grove (Gróf András) az Intel egyik vezetője javasolt, de ez nem honosodott meg.

Porter nevéhez fűződik az értéklánc-módszer megalkotása is, ami az egyes üzleti egységek értékalkotó tevékenységeinek stratégiaileg releváns fázisokra való szétbontásán alapul, s célja az üzletágak potenciális versenyelőnyeinek, illetve a vállalat megkülönböztető képességeinek, kompetenciáinak kimutatása (PORTER, 1985). Porter munkásságára alapozva az 1980-as években jött létre a „Stratégiai mező elmélet”, amely szerint az értéklánc egyes tevékenységi fázisait több üzletág számára megosztva, költséghatékony módon lehet elvégezni.

### *Az erőforrás alapú megközelítés (kb. 1990–2000)*

Az 1980-as és 1990-es évek fordulóján lényeges szemléletváltás következett be a stratégiai elemzés fejlődésében, amennyiben a figyelem középpontjába kerültek a vállalat belső anyagi és szellemi erőforrásai. Hamel (London Business School) és Prahalad (University of Michigan) két új fogalmat vezetett be: a *stratégiai szándékét* és az *alapvető képességeket*. A stratégiai szándék (strategic intent) gyakran egy mondatba sűrítve jelenik meg a szervezet tagjai számára (küldetés, misszió), mozgósítva a tartós elkötelezettséget. Az alapvető képességek (core competencies) a japán vállalatok példáin alapulnak, s azokat a felhalmozott kutatási és termelési tapasztalatokat, szellemi tőkéket jelentik, amelyek döntő módon hozzájárulnak a fogyasztóknak szánt értékek előállításához, és egyidejűleg többféle termék versenyképességét alapozzák meg (FÜLÖP, 2004). Mint látható, ez a szemlélet megerősítette a SWOT-analízis W és S (erőségek és gyengeségek) dimenzióját.

Az erőforrás alapú megközelítést BARNEY (1991) fejlesztette összefüggő, koherens elméletté. Barney felfogásában stratégiai eszközöknek (strategic assets) minősültek a vállalat megfogható és kevésbé megfogható (immateriális) erőforrásai. „Milyen kritériumokkal kell rendelkeznie a stratégiai erőforrásoknak ahhoz, hogy a tartós versenyelőny forrásai a hosszú távú nyereség (járadék) biztosítékai legyenek az egyre fokozódó verseny feltételei között? Barney négy ismérvet sorolt fel a stratégiai horderejű kérdés megválaszolásához: értékesség, ritkaság, utánozhatatlanság és helyettesíthetetlenség” (BALATON –TARI, 2007).

### *A szervezeten belüli kapcsolatok (kb. 1995–2005)*

Az 1980-as évek második felében kezdett körvonalazódni a vállalati együttműködés gondolata a növekvő működési költségek és a piaci kockázat megosztásának szándékaként. A szervezeten belüli kapcsolatok alapjául az a szemlélet szolgál, amely szerint a vállalat nem elszigetelten tevékenykedik, hanem a többi szervezettel való interakciók bonyolult hálózatában. A létrejövő stratégiai szövetségek, vállalati hálózatok képesek szert tenni kapcsolati járadékokra (relation rent) a csak versenyben álló egyedi cégekkel szemben. Ez a felfogás jelenik meg DYER (1997) munkáiban.

A stratégia megvalósításának egyik új eszközeként értelmezték a vállalatok közötti menedzsment megjelenését. Astley már 1984-ben kifejtette, hogy a

stratégiaakészítés során nem a versengésnek, azaz a kompetíciónak, hanem az együttműködésnek (a kollaborációnak) célszerű dominálnia. Később, 1998-ban Dyer és Singh elméleti szinten is megmagyarázták, hogy a tartós versenyelőny forrását nem kis részben az egyedi (single) vállalat határain kívül kell keresni, azaz a stratégiai kooperációkból származó kapcsolati előnyök kiaknázásának fontosságát hangsúlyozták (BALATON –TARI, 2007).

A fentiekből a mikro-, kis- és középvállalkozások számára kiemelendő: a SWOT elemzés jól átlátható, a pro és kontra tényezőket számításba vevő technikája. Ennek alkalmazása nem feltétlenül igényel nagy apparátust és készletet a stratégiai befolyásoló tényezők átgondolására. A PORTER-féle iparág-elemzésből, az itt nem részletezett iparági csoportokra lebontott elemzés: melyik vállalati csoportban versenyezhetek, mik a belépési/kilépési korlátok és az iparági csoporton belüli fő versenyelőnyök; az erőforrás alapú elmélet azon vonatkozása, hogy rendelkezik-e a vállalkozás valamilyen speciális, egyedi versenyelőnyt adó erőforrással, különös tekintettel arra, hogy a kkv-k gyakran speciális politikát folytatnak; az érték és az ellátási lánc elemzési koncepció: hol kapcsolódhat be a vállalkozás az értékteremtés rendszerébe, milyen pozíciója lehet, és van-e ebből előrelépési lehetősége (termelés, növekedés, magasabb hozzáadott érték).

### **2.3.3. A modern stratégiai tervezési struktúrák kialakulása**

A stratégia központjában a szervezet hosszú távú versenyelőnyének létrehozása és megtartása áll. Pontos irányt ad, felméri és elemzi a külső és belső környezetet, hatást gyakorol a szervezet rendelkezésére álló források elosztására. Röviden: a stratégia a cég erőforrásainak hozzáértő és hatékony hasznosítása a vállalat tartós piaci sikereinek érdekében. Mindezeknek megfelelően a stratégiai menedzsment egy olyan sajátos vezetési mód, amelyre jellemző a jövőbe tekintő, jövőalkotó, integráló, motiváló és összhangteremtő tevékenység.

A gazdálkodó szervezetek vezetésében a tudatos előrelátás, a jövőbe tekintés természetesen valamilyen szinten mindig jelen volt, azonban ezek a tervek többnyire csak a vezetők „fejében” jelentek meg, s nem kerültek írásos formában kidolgozásra. A két világháború közötti időszakban, majd főként az 1950-es években a vállalatok növekvő méretei, a tevékenységi kör bővülése, a piaci verseny élénkülése és más környezeti tényezők módosulása fokozatosan

kikényszerítette az előrelátás intézményesítését és dokumentálását, amit formalizált tervezésnek (formal planning) nevezünk (BALATON –TARI, 2007).

A stratégiai gondolkodás folyamata tehát a tervezés módjainak fejlődésében is nyomon követhető. Eszerint döntően négy periódus különíthető el a II. világháborút követően a vállalkozások tudatos előrelátáson alapuló stratégiaalkotási módjának fejlődésében.

#### *A pénzügyi tervezés (kb. 1955-ig)*

Ez az időszak az 1940-es évek közepén kezdődött és az 50-es évek közepéig tartott. Az amerikai és a nyugat-európai vállalatok kezdték belátni, hogy egy-két éves előrelátással kell rendelkezni ahhoz, hogy befektetéseik megtérülését prognosztizálni tudják. A tervezés során a pénzügyi vonatkozások álltak a központban és jellemző volt az egyszerű, rövid távú (többnyire egyéves) bázis-szemlélet. A vállalkozás egy-egy részterületére dolgoztak ki költségterveket pénzügyi mutatók segítségével és ezzel szemléltették a kívánt jövőbeni állapotot. A tervezés általában múltbeli trendeken és változatlan fejlődési feltételeken alapult. Ez a tervezési rendszer előrelépést jelentett a korábbi, informális jellegű módszerekhez képest, hiszen a vállalati tevékenység irányainak tudatos kijelölését jelentette, azonban a rövid távú pénzügyi egyensúly biztosításának elsődlegessége korlátozta a hosszabb távon realizálható haszon elérésére vonatkozó gondolkodást. Meg kell azonban jegyezni, hogy egyes nagyobb cégek, például a General Motors, a Du Pont vagy a Standard Oil, már korábban felismerték a jövőformáló cselekvés és a mindennapi, operatív feladatok elkülönítésének jelentőségét. Az irányzat kritikájaként említhető, hogy olyan környezetben jött létre, amikor a környezet még általában kiszámítható volt, a piac felvevőképességére megbízhatóan lehetett számítani, verseny pedig gyakorlatilag nem volt. (BARAKONYI-LORANGE, 1994) Jellemző volt az időszakra a rövidtávú piaci egyensúly megteremtése, a stratégia háttérbe szorulása mellett.

#### *A hosszú távú tervezés (kb. 1955–1970)*

Az 1950-es évek második felében vette át a szerepet a formalizált hosszú távú tervezés az egyszerű pénzügyi tervezéstől, s világos, jól definiált célok kitűzésével összhangot teremtett az egyenletesen bővülő piaci kereslet és a szervezet növekedési lehetőségei között. A hangsúly áttevődött az előrejelzésre.

Ennek a szakasznak a létrejöttében jelentős szerepet játszott a technológiai és a politikai-gazdasági környezet átalakulása. Ebben a szakaszban a rövid távú elképzelésekkel szemben megjelennek, és egyre dominánsabbá válnak a hosszabb távú elképzelések. Még költségtervezés jellemzi a szakaszt, de itt már hosszabb távú költségterv készítésről beszélhetünk. Ugyanúgy megfigyelhető a tervezés során a múltból történő kiindulás, a trendek jövőre történő kivetítése. A menedzsment ezen előrejelzések alapján hozta meg hosszú távú döntéseit. Itt már sokkal megalapozottabb, átfogóbb tervezési rendszerről beszélhetünk, melyek prognózisokon alapultak. Megjelennek a formalizált prognosztikai módszerek a termelési tervre, pénzügyi tervre, marketing tervre egyaránt. (BARAKONYI, 1999)

A hosszú távú tervezés is pénzügyi alapokon nyugodott. Első lépésként a vállalati értékesítés növekedési trendjeit határozták meg, majd a termelési előirányzatokat. A növekvő termeléshez szükséges erőforrások biztosítása, valamint a már rendelkezésre álló erőforrások optimális felhasználásának meghatározása adta a hosszú távú tervezés következő szakaszát. Végül elkészült a több évre szóló költségvetés és nyereségterv, amelyek tulajdonképpen az éves pénzügyi kalkulációk továbbfejlesztését, meghosszabbítását jelentették.

A hosszú távú tervezés feladataira a vállalatoknál önálló tervezési részlegek jöttek létre, elválva a pénzügyi, illetve a költségvetési területekről. A tervezés időhorizontjának kitágulása hozzásegítette a vállalati vezetőket ahhoz, hogy a szervezet egészét átlássák, illetve hogy összhangot teremtsenek a szervezet növekedési lehetőségei, valamint az egyenletesen bővülő piaci kereslet között. Gyakori hibának bizonyult ugyanakkor, hogy számos vállalat az átfogó piacelemzés helyett csak az értékesítési előrejelzéseket végezte el, illetve a tervezők a látványos fejlesztést tekintették fő feladatuknak, s a tervidőszak végére nemegyszer irreális tervszámokat irányoztak elő.

A kor jellemzője volt, hogy nem a piaci értékesítés volt az elsődleges, hanem a termelés növelése. Ebből adódnak a második szakasz hátrányai, egyrészt a verseny nem megfelelően szabályoz, másrészt a döntés és a tervezés elkülönülten, rendszerszemléletű megközelítés nélkül történik. A gazdasági növekedés lassulása rámutatott a módszer gyengeségeire, melynek következtében mélyebben kellett megismerni a környezeti dinamizmusokat, folyamatokat. Hazánkban ez az irányzat a 60-70-es években volt jellemző.



A nagy ugrás formailag és tartalmilag is a második és a harmadik szakasz között érzékelhető: a stratégiai tervezés megjelenése az egész folyamaton belül minőségi változást jelentett.

*A stratégiai tervezés (kb. 1970–1980)*

A stratégiai tervezés a 60-as végén indult el az Amerikai Egyesült Államokban. Ez a szakasz Európában 10-15 évvel később jelentkezett és hasonló vonásokkal zajlódott le. (MÉSZÁROS et al. 2000)

A gazdasági növekedés lassulása, a fokozódó értékesítési nehézségek krónikus kapacitás-kihasználatlanságokat, éleződő piaci versenyt eredményeztek. A mennyiségi elvárások minőségi elvárásokkal egészültek ki. Az 1970-es évekre egyfelől a minőség előtérbe kerülése, másfelől a társadalmi prioritások átrendeződése, azaz a társadalmi felelősség kérdéskörének megjelenése volt jellemző. Mindez új típusú tervezési megközelítést igényelt.

A stratégiai tervezés első neves képviselője ANSOFF, aki felismerte, hogy más-más stratégiai kérdések merülnek fel a vállalat egészének, az üzletágaknak (üzleti egységeknek), valamint a funkcionális részlegeknek a szintjén. A teljesítményeket nem a folyamatos növekedés minősítette, hanem az, hogy ezekkel milyen piaci részesedést sikerült elérni az adott ágazatban, milyen piaci pozíciót foglaltak el. A külső környezetben a szűk értelemben vett piacon túl megjelentek más társadalmi igények, új érdekcsoportok is (környezetvédők, monopólium ellenes mozgalmak, fogyasztói érdekvédelmi szervezetek), melyek követeléseinek figyelembe vétele befolyásoló tényezővé vált. Megszűnt a kereslet szakadatlan bővülése, és a tervezési rendszer egyre fontosabb elemévé vált a szegmentáció.

A stratégiai tervezési iskola (strategic planning school) képviselői számos tervezési modellt és módszert ajánlottak a vállalati gyakorlat számára (pl. a portfóliómodelleket), amelyeket a gyakorlatban alkalmazó szervezetek többnyire eredményesnek ítélték meg.

A kedvező tapasztalatok ellenére már az 1970-es évek közepétől megfogalmazódtak észrevételek, mely szerint a stratégiai tervezés folyamata nem épült be a vállalati szervezet egészébe, így az a tervezőrészlegek belső ügye maradt. A stratégiai tervezés elválk a stratégia megvalósításától. A stratégiai

tervezés legfőbb kritikájaként a mindenre kiterjedő időbeli követelmény említhető, ugyanis a tervezés túlszabályozásával a gyorsan változó környezetben a terv már érvényét is veszti, mire elkészül. (CSATH, 2004) A korszakra vonatkozóan MINTZBERG megfogalmazza, hogy a stratégiai tervezés nem egyenlő a stratégiai gondolkodással. Ezt azzal szemlélteti, hogy az elgondolásokat nem csak kreatívan kell megfogalmazni, hanem fontos feladat a szintetizálás is. Ez mindenképpen fontos állomás a kisvállalkozások stratégiájának vizsgálata során, ugyanis rámutat, hogy az előre meghatározott elemeken túl milyen fontos szerepe van a gyors, rugalmas alkalmazkodásnak. Véleményem szerint ezzel rámutat arra, hogy szükséges a kisvállalatok stratégia értelmezési tartományát vizsgálni a vállalkozás típusának megfelelően is.

#### *A stratégiai menedzsment (kb. 1980 óta)*

Az 1980-as években a környezet még változékonyabb lett, a verseny globálissá vált, s mindezek mellett az emberi tényező szerepe megnövekedett. A létrejövő stratégiai menedzsment a stratégiaalkotás és stratégiamegvalósítás olyan felfogásán alapul, amelyre erőteljes rendszemléletű probléma megközelítés a jellemző, valamint az elemzésen és előrejelzésen túl a hatékony megvalósítás és a szintetizáló stratégiai gondolkodás. Itt a stratégia megalkotása nem kizárólag a tervezők feladata, hanem a felső vezetőké is, szükséges bevonni a teljes szervezetet, fő szemponttá válik a rugalmasság, azaz az egyén, az intuíció, a puha módszerek, az új elemzési, vezetési technikák nagyobb teret kapnak.

A stratégiai menedzsment kifejezés először 1973-ban hangzott el egy tudományos konferencián (VANDERBILT University, USA). A stratégiai tervezéssel foglalkozó szakemberek rájöttek ugyanis, hogy a működés és a döntéshozatal, valamint a jövő tervezése, azaz a stratégiai gondolkodás nem kezelhető különálló egységként a vállalaton belül. A tervezés és a működés együttesen alakítják a vállalat jövőjét. A stratégiai menedzsment a stratégiai tervezés, megvalósítás és visszacsatolás egységére épülő vállalatvezetés. A stratégiai menedzsment egész szemlélete sokkal erősebben koncentrált azokra a mechanizmusokra, vezetési eszközökre, melyek a stratégia mögé, mellé állítják a szervezetet, akár annak átalakításával is.

Az érdeklődés középpontja a stratégiai tartalom és fogalom tekintetében a működésorientált megközelítésről sokkal inkább a stratégiai hosszú távú,

szervezet egészét érintő döntések megközelítésére tevődött át. (ASPLUND, 1975) A stratégiai elgondolás (vízió) áthatja a szervezeti hierarchia minden szintjét, így a folyamatokban aktívan részt vesznek. Elvárják, hogy a szervezet tagjai érdeklődjenek a szervezet jövője iránt, és sokkal jobban piacorientáltak legyenek, mint korábban. (HAX-MAJLUF, 1984)

„ A stratégiai menedzsment az a folyamat, melynek során a felső vezetés meghatározza a szervezet működésének hosszú távú irányát és teljesítményét a stratégia gondos kialakítása, helyes megvalósítása és a folyamatos értékelés révén.” (RUE, 1986)

A változások gyorsasága és kiszámíthatatlansága egyre gyorsabban nő, ezért egyre nagyobb hangsúlyt kell fektetni a stratégiai tervezésen és vezetésen belül a változtatások kezdeményezésének és megvalósításának tervezésére, valamint azoknak a kreatív módszereknek a keresésére, amelyeknek segítségével minél több cselekvési változatot lehet előállítani, javítva ezzel a jó döntések esélyét. (CSATH, 2004.) Stratégia szempontjából releváns a változás és változtatás közötti különbség. A külső környezetben zajló eseményekre a vállalatoknak általában nincs ráhatása (változás), míg a változtatás tudatos döntések, lépések sorozata.

Az alapvető menedzsment tevékenységi területek az elérendő célok időhorizontja szerint osztályozhatók: stratégiai-, taktikai- és operatív menedzsment. (BODA, 2006)

Véleményem szerint a mikro- kis- és középvállalkozásokra leginkább az operatív menedzsment a jellemző, azonban meg kell jegyezni azt, hogy az ellenőrzési funkció az esetek többségében hiányzik.

#### **2.3.4. A stratégia tervezés megközelítése WHITTINGTON alapján**

CSATH Magdolna „Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században” című munkájában Whittington alapján rendszerezi a stratégiai irányultság sajátosságait, a stratégiai tervezés lehetséges megközelítését.

##### *Klasszikus iskola*

A képviselők szerint (ALFRED CHANDLER, IGOR ANSOFF, RUSSEL ACKOFF, MICHAEL PORTER) a cégek legfontosabb célja a profit maximalizálása és ezt a racionális elveken nyugvó stratégiai tervezés szolgálja a legjobban. Valamennyi elmélet lényege az elemzés, a tervezés és annak

végrehajtása. Elegendő, ha megfelelő információt gyűjtünk és azt megfelelő módszerekkel elemezzük, értékeljük, így objektív döntéseket hozhatunk, ami segíti céljaink elérését. Így tudatosan alakíthatjuk céljainkat. A klasszikus közelítést bírálta MINTZBERG (1994), aki azt hangsúlyozta, hogy képtelenség tervezni és dönteni egy bonyolult rendszer esetén anélkül, hogy a szervezet működését és az abban tevékenykedő emberek érdekeit, valamint kapcsolatrendszerét ne vizsgálnánk. A stratégia a folyamatra helyezi a hangsúlyt.

#### *Magatartási (eljárási) iskola*

Képviselői: CYERT, MARCH, SIMON, nem bíznak a racionális logikán alapuló, érzelemmentes stratégiai tervezés lehetőségében, ahogy a piac működésének tökéletességében sem. Az iskola képviselői azt fogalmazták meg, hogy a cégek tulajdonosai is korlátozottan racionális emberek, akik nem rendelkeznek az optimalizáláshoz szükséges döntéshozatal feltételeivel, tekintettel a komplexitásra és a kognitív kapacitások korlátaira. Döntéseiket nem a valóságos, hanem az észlelt környezet vezérli. Elvetették a „tökéletes piaci működés” elvét, és figyelmüket a szervezetek belső bonyolultságának vizsgálatára fordították. Azt mondták, az ember egy időben csak egy adott számú feltételt tud elemezni, és ráadásul arra is hajlamos, hogy az elemzések eredményeiből szubjektív következtetéseket vonjon le. A stratégia az egymást követő stratégiai akciókban, útkeresésekben valósul meg. A lassú és megfontolt lépések, a próbálgatások stratégiája bátorítja a kísérletezést, a folyamatos tanulást. E gondolatmenet MINTZBERG munkáiban kap központi szerepet. Az eljárási közelítés lényege a befelé fordulás, a realitások talaján állás, a rugalmasság megőrzése, a stratégiamegvalósítás folyamatának hangsúlyozása.

#### *A fejlődési iskola*

Az iskola képviselői (HENDERSON, DARWIN, ALCHIAN, FRIEDMAN, ALDRICH) nem bíznak abban, hogy a stratégiai tervezés racionális cselekedet, és nem biztos, hogy a felsővezetők megfontoltan, objektíven, ésszerűen döntenek. Több kérdésben nem értettek egyet a klasszikusokkal, mivel ők úgy gondolták, hogy a sikeres stratégiákat a piac választja ki. Azt is kétségbe vonták, hogy a cégek nem képesek érzékelni időben a környezeti változásokat, így ahhoz nehezen alkalmazkodnak. Az iskola képviselői azt gondolták, hogy a piaci verseny torzulásuktól mentesen működik. ALCHIAN azt fejti ki, hogy felesleges túl sok pénzt, energiát ölni a formális stratégiai tervezésbe, az hasznosabb, ha arra figyel, hogy tudja fennmaradását minél tökéletesebb

alkalmazkodással biztosítani. Ezen nézetekből az is következik, nem érdemes a bajba jutott cégek megmentésével törődni, hiszen ha tönkre mennek, helyükbe úgylis újak lépnek (CSATH, 2001).

### *Rendszerelvű iskola*

Az iskola hívei nem osztják a fejlődési és az eljárási iskola szkepticizmusát a logikus, racionális gondolkodás lehetőségével kapcsolatban, hanem úgy gondolják, a cégek képesek arra, hogy jövőbe ívelő terveket készítsenek és ezek alapján, tudatosan és hatékonyan cselekedjenek. Ebben egyetértenek a klasszikus iskola képviselőivel, viszont nem hisznek a modellekben és a módszerek általános alkalmazhatóságában. Az iskola képviselői arra is rámutattak, hogy az egész stratégiai témakör és a profitmaximalizálási cél amerikai eredetű: az amerikai individualista, önmegvalósító kultúrából táplálkozó elmélet és gyakorlat. GRANOVETTER azt mondja, az embereknek társadalmi beágyazódottsága van, és a cél szentesíti az eszközt. WHITLEY szerint az eltérő társadalmi, kulturális környezetben más és más megoldások lehetségesek, lesznek sikeresek. Felfogásuk szerint a stratégiának tükrözni kell a társadalmi – politikai-kulturális rendszert, amelyben a cégek elhelyezkednek, azaz a környezet iránti érzékenységet ajánlják. Az irányzat további képviselői: TROMPENAARS, WHITTINGTON, ULBERT, THURNER.

A fejlődési és a rendszerelvű iskola elméletével foglalkozók csak a nagyvállalkozások tevékenységeit vették alapul, így ezek a disszertáció szempontjából indifferensek.

A mikro- kis- és középvállalkozások a klasszikus és a magatartási iskola fogalomkörébe sorolhatók. Az egyes iskolák nézőpontjai keletkezésük időpontjától függetlenül tovább élnek és beépülnek a későbbi gondolkodók érvrendszerébe.

A stratégia választás sokszínű, egymásba illő, endogén tényezők által befolyásolva valósul meg. Az új stratégiai irány kijelölésében MINZBERG (1994) szerepe jelentős. Arra mutat rá, ha megvizsgáljuk a vállalatok környezetét, akkor azt láthatjuk, hogy az nehezen elemezhető és a jövőbeni előrejelzések nagyon bizonytalanok, és azt mondja, „gondoljuk át újra a tervezés, a tervek és a tervezők szerepét”.

A stratégiát nem lehet tervezni, mivel a tervezés elemzést, azaz analízist jelent, a stratégiának pedig a szintézisről kellene szólnia. Nehezen hihető, hogy egy terv eltérés nélkül megvalósítható. Ugyanakkor azt is megfogalmazza, van, amit előre lehet tervezni, ugyanakkor gyorsan kell reagálni a váratlan eseményekre.

Megfogalmazza az „esernyőstratégiát”, amely céltudatosan alakítja a stratégia kereteit, melyhez az idő előrehaladtával is ragaszkodik. A részeket nem dolgozza ki, hanem ahogy a körülmények alakulnak, úgy módosítja azokat.

MINTZBERG et al. (2005) a Strategy Safariban fogalmazza meg a stratégiai tervezés és stratégiai vezetés közti különbséget. A vállalat is bonyolult rendszer, sok benne az „ad hoc” döntés. Egy biztos, hogy a vezetők a biztató jövő felé akarják irányítani a vállalkozásokat. Ehhez tisztában kell lenni a vállalkozások erős és gyenge pontjaival és a vállalkozás környezetével egyaránt. Az elemzésről, ellenőrzésről, irányításról nem lehet lemondani, de figyelembe kell venni a környezetben zajló változásokat, azok kiszámíthatatlanságát is. Ennek az összhangnak a megteremtését teszi lehetővé a stratégiai vezetés, a tudás és a kreativitás ötvözetében.

### **2.3.5. Racionális és kreatív szemlélet a stratégiában**

A globalizáció hatalmas erői a stratégia természetét és dimenzióit egyaránt megváltoztatják. A legjellemzőbb probléma az erősödő instabilitás és az, hogy – a gazdaságok összekapcsolódása miatt – az egyik helyen keletkezett problémák átcsapnak a világ bármely más területére. Igaz ez az új lehetőségekre, innovációra, az új megoldásokra, melyek terjedése felgyorsult. Az ilyen környezetben elengedhetetlen feltétel a vállalkozások kreatív szemlélete, ennek erősítése, mely a vállalkozás vezetőit és munkatársait is megújításra ösztönzi.

A különböző iskolák két szélsőséges vélemény közt helyezkednek el, figyelembe véve a stratégia alkotás folyamatának logikáját, annak racionalitását (információhiány korlát) és a szubjektív (emberi érzések, értékrend), kreatív elemeket. Attól függően, hogy a vállalkozások vezetői milyen szemlélettel irányítják a stratégiai tervezés munkáit, milyen tudással, képességekkel rendelkeznek és veszik figyelembe a munkatársak ötleteit, változtatási javaslatait, aktív vagy passzív stratégiáról beszélhetünk.

Aktív stratégia esetén a vállalkozás nem követi a változásokat, hanem azok elé megy, még a környezeti változások előtt kihasználja a lehetőségeket. Erre általában csak a kreatív szemléletű stratégiák képesek. Természetesen ez nem zárja ki azt, hogy racionális megközelítést alkalmazó vállalkozások nem lehetnek kezdeményezők. Az aktív stratégiát folytató vállalkozások folyamatosan erősítik jövőalkotó képességeiket, állandó mozgást, változást feltételeznek, ami versenyelőnyt jelent. Egyes vállalkozások viszont gyakran csak akkor indítanak be fejlesztéseket, ha a vállalkozás teljesítményei romlanak,

vagy a vezetésben változás következett be. Ez elsősorban a kutatásban érdekelt cégek esetén figyelhető meg, ha romlott a vállalkozás teljesítménye, ez beindította a stratégiai változásokat. Ez a változások után intézkedő un. passzív magatartásra utal. A passzív stratégia mindig utólagosan reagál és alkalmazkodik a környezeti változásokhoz. A 2. számú táblázat a stratégia öt dimenzióját mutatja be a racionális és a kreatív gondolkodás szemszögéből.

## 2. táblázat: A stratégia öt dimenziója

A stratégia öt dimenziója	Racionális, hagyományos, passzív gondolkodás	Kreatív, kezdeményező, aktív gondolkodás
Feltételezések az iparágról	Az iparág feltételei adottak	Az iparági feltételek megváltoztathatók
A stratégiaalkotás központi kérdése	A cél a versenyelőnyök építése oly módon, hogy ezek segítségével a versenytársak legyőzhetőek legyenek	Nem elég a versenytársakhoz mérni magunkat. A tartós sikerhez radikális, gyors és eredeti lépések kellenek
Vevők	A meglévő vevőket úgy kell megtartani, hogy igyekszünk jobb dolgokat, olcsóbban kínálni.	Minél több vevőt kell elérni nem csupán jobb és olcsóbb, de más termékekkel és szolgáltatásokkal
Erőforrások és képességek	A cél, hogy a meglévő erőforrásokat és képességeket minél jobban kihasználjuk.	Nem szabad a meglévő erőforrásokat és képességeket korlátnak tekinteni. Állandóan abból kell kiindulni, hogy mi újat tehetnénk a meglévő korlátok nélkül.
A termékek és szolgáltatások jellege	Az iparág határai kijelölik, hogy mit termelhetünk. Ezeknek a termékeknek és szolgáltatásoknak az előállítását kell optimalizálni	Abból kell kiindulni, hogy a vevők milyen megoldásokat keresnek problémáikra. Ha ezek kívül esnek az iparág határain, akkor nekünk is ki kell lépünk az iparágból.

Forrás: CSATH, 2001

MINTZBERG (1994) a stratégia értelmezésére öt kifejezést használ: plan (terv), ploy (csel), pattern (minta), position (helyzet), perspective (perspektíva). A definíciók tartalmi jegyeinek bemutatásával írta le a meghatározásokat, melyek egyúttal rámutatnak a kis- és középvállalkozások stratégiájának lehetséges formáira. Azt is megfogalmazza, hogy nem mindig járunk el helyesen, amikor egy definíció során szeretnénk meghatározni egy jelenséget.

MINTZBERG szerint a definíciók egyenrangúak, egyiket sem lehet előnyben részesíteni. Vannak olyan területek, ahol versengnek egymással, mint egymás helyettesítői, de általában azt mondhatjuk, hogy kiegészítik egymást. - A stratégia, mint terv lehet formálisan dokumentált, átgondolt, illetve a vállalkozó fejében létező stratégia, melyet mindig szem előtt tart. Hangsúlyozza a tudatos vezetés szerepét, ezen keresztül utal az üzleti tevékenység tudatos menetére.

- A stratégia lehet csel, amellyel a versenytárs eszén szeretnénk túljárni, illetve előnyt tudunk szerezni a piaci versenyben a fenyegetésekkel szemben.

- A mintából következtethetünk a stratégiára, mely a szervezet cselekvéseiben utólag felismerhető. E definíció a cselekvést emeli ki, hisz az akciókból következtethetünk a stratégiára. A realizált stratégia lehet szándékolt (szándék létezik, ezt követően realizáljuk, megvalósítjuk a stratégiát), vagy szándéktól függetlenül felmerülő stratégia (a szándékok hiányában fejlődik). A stratégia kialakítható előzetesen, mint terv, valamint múltra vonatkoztatva, ha utólagosan ismerhető fel.

- A stratégia, mint helyzet azt mutatja meg, hogy a környezetben a piac, a piaci szegmensek hol alakulnak ki a verseny elkerülése érdekében.

- A perspektíva, mint stratégia egy jövőkép, ami a szervezet, a vállalkozás értékeire és cselekedeteire irányítja a figyelmet úgy, hogy közben külső környezetben helyezi el azt, és figyelembe veszi a piacon kialakult versenyt.

A stratégiai gondolkodás tartalma megközelíthető a stratégiai célok jellege alapján is. (ACKOFF, 1970) a következő célokat fogalmazta meg:

- A kiegészítő célok kijelölésének elve szerint a múltbéli tapasztalatok alapján az elfogadható, vagyis „elég jó” szintű célokat jelöl ki a vállalat.

- A vállalat optimális jellegű célok kijelölése során kevésbé számol a környezet változásaival, illetve az ok-okozati viszonyok alapján jelöli ki az ideálisnak ítélt állapotot.

- Az adaptív tervezés abból a helyes felismerésből indult ki, hogy az üzleti életben „csak a változás állandó” és a vállalat az általa felismert változásokhoz igazítja működését a cél elérése érdekében.

A különböző stratégia felfogások eltérő módon definiálják a stratégiát. Legtöbbször a stratégia kialakulásának lehetséges útjai szerint kísérelték meg a stratégia értelmezését, míg mások a tartalom szerinti felosztást tartották követendőnek.



## 2.4. A stratégia értelmezése a mikro-, kis- és középvállalkozásoknál

### *A stratégiaalkotás iskolái Mintzberg felfogása alapján*

MINTZBERG 2005-ben a stratégia értelmezéséről alkotott különböző közelítésmódokat tíz iskolában foglalta össze. Rámutat a rugalmas, környezeti hatásokhoz való viszonylag gyors alkalmazkodásra, amely jelentős a kisvállalkozások stratégiájának értelmezése szempontjából. A disszertáció témáját tekintve a vállalkozói és tanulási iskola stratégiái, jellemzői lehetnek meghatározók a kis- és közepes vállalkozások részére, így azokat kiemelve, a stratégiaalkotás iskoláiból részletesebben fejtettem ki.

A design-iskola szerint a stratégia egyedi, mindig az adott helyzethez kell viszonyítani. Vállalatonként, sőt egy-egy vállalaton belül is változhat, attól függően, melyik teendővel, milyen mértékben foglalkoznak. A stratégia alig szabályozott, alkotófolyamat keretében jön létre, amely kreativitást, képzelőerőt igénylő tevékenység. A külső és a hangsúlyosabb belső feltételek mellett a vezetői értékek befolyása fontos.

A tervezési iskola követői szintén csak a tudatosan kialakított elképzeléseket tekintik stratégiának, de ehhez már sokkal szabályozottabb folyamat alkalmazását tartják szükségesnek, mint a desing iskolához tartozók. Ennek az iskolának köszönhetjük a ma is használt módszereket, mint a SWOT analízis és a portfólió mátrix. A felelősség az első számú vezetőé. A folyamat végén a stratégia születik meg, melynek annyira explicitnek kell lenni, hogy célokra, költségvetésre, programokra le lehessen bontani.

A pozicionáló iskola képviselői szintén a stratégia tudatos kialakítására törekedtek, de a stratégiát inkább a tartalom felől közelítve definiálták. Azt mondták a stratégia alkotás egyenlő az analitikus folyamattal, amely a részletes elemzések alapján a cég piaci pozíciójának meghatározására irányul. A stratégia alkotás során a jól bevált módszerek segítségével (portfólió-modell, PORTER féle öttényezős modell) a piac szerkezetét kell elemezni.

A vállalkozói iskola átmenetet képez azok között, akik a stratégiát kizárólag tudatos folyamat eredményeként fogták fel, és akik szerint azok inkább „spontán” módon alakulnak ki. Az iskola követői szerint a stratégia bizonyos elemeit előre meg kell határozni, végig kell gondolni, más részeit viszont hagyni kell kibontakozni. A stratégia megalkotásának kulcstényezője az első számú vezető. A vállalkozói iskola alapvető jellemzője a vezető világos jövőképe, és annak megvalósítása. Ezt a jövőképet csak egy meghatározó személyiségű vezető tudja felvázolni, aki képes gondolataiban összeállítani a tudatosság,

tapasztalat és intuíciókra építve a víziót és a megvalósítás folyamatát. Elengedhetetlen a vezető személyes elkötelezettsége a vízió mellett. A vállalkozói stratégia csak akkor működik jól, ha a vezető karizmatikus egyéniség, képes mozgósítani munkatársait a cél érdekében. A stratégiai vízió képlékeny, rugalmas, menet közben változtatható, alakítható. A stratégiaalkotást a vezető megérzései, habitusa, magatartása, szemlélete, tapasztalata erőteljesen befolyásolja. A kialakított stratégia részben tudatos, részben menet közben kialakuló, változásokra érzékeny. A vállalkozói stratégia gyakran piaci résekre irányul, ezen keresztül piaci pozíciót kíván elérni úgy, hogy közben szükségletet elégít ki, melyet a versenytársak nem tudnak kielégíteni. A vállalkozó stratégiakészítési koncepcióját kívülálló csak igen nehezen érti, és korlátozottan ismerheti meg. (SALAMONNÉ, 2000) Ugyanakkor domináns jegye az új lehetőségek aktív bevezetése (a problémák másodlagosak), a növekedési cél a nagy lépésekben történő haladás a bizonytalan helyzetekben.

A megismerési iskola stratégiája a környezetből érkező hatások feltérképezésére és kezelésére irányul. Az iskola képviselői a stratégiaalkotás folyamatát az emberi gondolkodás oldaláról közelíti meg a kognitív pszichológia eredményeire támaszkodva. A kialakított stratégiát alapvetően befolyásolja a stratégia alkotó szemléletmódja, gondolkodási sémái.

A tanulási iskola arra a feltételezésre épül, hogy a környezet komplex és előre jelezhetetlen, a róla szerzett ismeretek a szervezeten belül szétszórtak, ezért a stratégiát nem lehet előre kialakítani, az folyamatos tanulási folyamat eredményeként alakul ki. A vállalkozás külső és belső környezete bonyolult, nehezen megismerhető. A stratégiaalkotás egy tanulási folyamatban testesül meg. A vezető és a szervezet egyaránt tanul, a vezetés feladata a tanulás elősegítése, irányítása. A tudás, amikor elér egy bizonyos szintet, akkor kinyilváníthatóvá és megvalósíthatóvá válik. A tanulási folyamat különböző szakaszai, a megfogalmazás és a megvalósítás nem különülnek el egymástól. A tudatos, előzetes formalizált stratégiakészítés nem lehetséges. A stratégiai kezdeményezés bárkitől származhat, hisz minden szereplő részt vesz a folyamatban. A menet közben formálódó elképzelések, tapasztalatok összeadódnak és amennyiben ezt a vállalkozó felismeri, a folyamat részévé válik úgy, hogy ez valamely koncepcióban megjelenik, amelybe aztán később beépül a munkatársak eddig szavakba nem öntött tapasztalata. (SALAMONNÉ, 2000)

A hatalmi iskola szerint a stratégiaalkotás a hatalom és a politika függvénye, a stratégia az egymásnak feszülő hatalmi erők eredőjeként alakul ki. Azt mondhatjuk, hogy a stratégiaalkotás egyenlő az alkufolyamattal. A hatalmi erők megtestesítői a vállalat érdekcsoportjai.

A kulturális iskola hívei a környezetből érkező jeleket kollektív és kooperatív módon dolgozzák fel és építik bele a stratégiába. A stratégia nehezen és lassan változtatható, mert a meglévő stratégiát támogatja, a megújulást kevésbé.

A környezeti iskola Darwin tanait ülteti át az üzleti életbe. Abból a feltételezésből indul ki, hogy a szervezetek ökológiai rendszereket alkotnak, egy-egy vállalat ki van szolgáltatva a környezetében működő törvényeknek. Az iskola tagadja a környezeti változásokra való tudatos felkészülés lehetőségét.

A konfigurációs-iskola a szervezetek fejlődése felől közelít a stratégiaalkotáshoz. A szervezetek életciklusokat járnak végig, és minden szakaszhoz más szervezeti forma tartozik. Fontos aspektusa a szervezetfejlesztés.

A design, a tervezési és a pozicionáló iskola stratégiái előre meghatározták, miképpen akarnak fejlődni, mit szeretnének tenni a jövőben. Ezen iskolák tudatos szellemi tevékenység keretében jönnek létre.

A vállalkozói, megismerési, tanulási, hatalmi, kulturális, környezeti, konfigurációs iskola abból indul ki, hogy a stratégiák nem minden elemét lehet és kell előre meghatározni, a stratégiákra különböző erők hatnak, és azok összhatása alakítja ki azokat. Ugyanakkor az is megfigyelhető, hogy a stratégiai ismérvek csak elméletben különülnek el ilyen pontosan egymástól, ha konkrét eseteket vizsgáljuk, akkor az ismérvek egymásba olvadnak, hosszabb folyamatban egymásra épülve léteznek.

A stratégia definiálásánál, tartalmának meghatározásánál fontos, hogy a vezetés vállalkozik-e a kezdeményező szerepre, vagy megelégszik-e a cél kijelölésével, illetve azt csak a tulajdonosok határcörének tekinti-e.

A kis- és középvállalkozások nem a nagyvállalatok "kicsinyített másai", hanem alapjaiban eltérő elvek alapján működnek, más célokkal és eszközökkel rendelkeznek. Ha a vállalkozás csak egy terméket állít elő, akkor a három szint

egyre szűkül, hiszen az adott termékre vonatkozóan kialakított stratégia nem más, mint a vállalkozás egészének jövőbeni terve (REKETTYE, 2007).

PORTER (1980) nevéhez fűződik az üzleti egységekre jellemző általános versenystratégiák fogalmának definiálása és a stratégiák tartalmi kidolgozása.

Az általános költségvető stratégia az iparágon belül a lehető legalacsonyabb egységköltségre törekszik, a legkedvezőbb költségpozíciót kívánja elérni, ezért tervezi a kapacitásokat és a gyártási folyamatot lehetőség szerint minimálisra szorítva a reklám és K+F költségeket is, így iparág feletti árbevételt érhet el. Ezek a vállalkozások nagy piaci részesedéssel rendelkeznek, és el tudják érni a magas technológia következtében a gazdaságos üzemméretet. Ez szigorú költségellenőrzést és motiváló-ösztönző rendszert igényel. A stratégia kockázata a technológiai változtatásban mutatható ki.

- A megkülönböztető jellegű (differenciáló) stratégia esetében a vállalkozás újszerű, innovatív eszközökkel áll elő a speciális igények kielégítésére és igazodik a fogyasztók igényeihez. Célja olyan jellemzők kifejlesztése, amelyek az iparágon belüli versenytársaktól megkülönböztetik a vállalatot, illetve annak termékeit és szolgáltatását. Egyedi formák, márkanev, speciális szolgáltatásokkal kívánja elérni a fogyasztók márkahűségét, az alacsonyabb árérzékenységet, ezen keresztül a piaci pozíció megőrzését vagy növelését. E tevékenység a vállalkozástól igen erőteljes marketing orientációt követel meg az erőforrások sajátos kombinációjával. Ezek az erőforrások általában szűkösek, láthatatlanok és helyettesíthetetlenek. (CSATH, 2004.)

- A koncentráló (összpontosító) jellegű stratégia a piac egyetlen vagy kevés számú szegmensére összpontosít, és a termelést az ügyfél igényeire igazítja. Az előző két stratégia valamelyikére támaszkodva egyedi előnyöket kínál magas nyereségnyad elérése érdekében. A szűk profit és a specializáltság ugyanakkor kockázati tényező is.

A mikro-, kis- és középvállalkozások számára a földrajzi alapú stratégia alternatívái közül a helyi, regionális megfontolású stratégiák alkalmazhatók. Ehhez fontos a vevők, szállítók, versenytársak pontos ismerete, hisz ez jelenti az előnyt a stratégia kidolgozása során.

Minden vállalkozásnak birtokolni kell erőforrásokat, képességeket, amelyeket birtokolva fenntartható versenyelőnyre tehetnek szert a lehetséges versenytársakhoz képest. Ezek lehetnek funkcionális ismeretek, tapasztalatok, innovációs erőforrások, melyek a termékválaszték meghatározott szegmensére

összpontosulnak. A stratégia arra épül, hogy maximálisan kiszolgálják a célba vett vevőkört, alacsony költségek mellett.

A piaci rés típusú stratégia esetén a kisvállalkozások nem nagyméretű piaci rész kiszolgálását tartják szem előtt, hanem egy vagy néhány piaci szegmens („niche”) megszerzése törekednek. A „niche” a mikrokörnyezeti piacnak azt a részét jelöli, amely esetén verseny hiányában, vagy adott erősségű verseny mellett is nyereséget realizál a vállalkozás (PÉLI, 2005). A speciális piaci szegmenseket kiszolgáló vállalkozások jól ismerik a fizetőképességgel rendelkező vásárlóerőt, azok igényeit, így jobban ki tudják elégíteni azokat. Ugyan a vállalkozás nem érhet el nagy piaci részesedést, de esélye van zárt vevőkör kialakítására. A kisvállalkozások egy befektetett tőkeegységre jutó nyeresége is lehet akkora a jó szegmentációs politika révén, mint egy költségvető stratégiát alkalmazó nagyvállalaté (JÓZSA, 2005).

A vállalkozás figyelmének központjába a vevők sajátosságainak megfigyelését kell állítani. Egy szegmens kiválasztása akkor lehet sikeres stratégia, ha a kiválasztott piaci rés a nagyobb versenytársaknak túl kicsi, ezáltal túl kockázatos, vagy egyszerűen észrevehetetlen. A horizontális rések a piacok kínálati elemei közt helyezkednek el és a piac tömörítéséhez vezetnek, míg a vertikális rések a piacnak a kereslet-kínálat oldalán keresztül hatnak. Így a vállalkozások kapcsolat-specifikus versenyelőnyre tehetnek szert, amely az adott környezetben, a szereplők közötti kölcsönhatásokban működik. A következetesen kialakított fogyasztói hűség, a rájuk jellemző csökkenő érzékenység az, ami az iparág feletti átlagprofitot és védelmet jelent az árversenyben a versenytársak helyettesítő termékeivel szemben. (MAGYAR, 2007).

A stratégiai szemlélet megjelenése elsősorban a piaci pozíciók megőrzéséhez segítik a kisvállalkozókat. Mindemellett a stratégiai tervezés segíti a szervezet rugalmasságának megőrzését, a célok megvalósulását, annak nyomon követését, ezáltal az eredmények értékelését. (EWING 1968)

A kisvállalkozások stratégiai döntéseit általában a tulajdonosi körből származó egy-két személy hozza meg. A kisvállalkozásoknál megfigyelhető, hogy a fontosabb döntések meghozatala függetlenebb a külső tényezőktől. A kisvállalkozásoknál hiányzik, vagy kevés a specifikus ismeretekkel rendelkező

szakember, aki a tervezés folyamatában részt venne. (MÉSZÁROS-HORVÁTH-VIRÁG 2000)

A pozíció megtartására vonatkozóan, van törekvés arra, hogy egy vállalkozás kicsi maradjon, melynek oka, hogy a tulajdonlás és a vezetés ugyanannál a személynél van, és a személyes életstílus is befolyásolja az üzleti megfontolásokat, célokat, döntéseket. (O'FARRELL ÉS HITCHINS 1988)

HOFER (1976.) a stratégia tervezési kutatása során arra a következtetésre jutott, hogy a formális tervezésnek pozitív hatása van a vállalkozás működésére. A formalizált megközelítést alkalmazó szervezetek hatékonyabban terveznek, mint amelyek nem is foglalkoznak ilyen tevékenységgel.

GABLE és TOPOL (1987) pozitív kapcsolatot mutatott ki a kis cégek stratégiai tervezése és teljesítménye között.

ROBINSON és PEARCE (1984) a formális stratégiai tervezés teljesítményre gyakorolt hatásait vizsgálta a kisvállalkozások körében. Megállapították, hogy a stratégiai tervezéssel kapcsolatos tudás a nagyvállalatok területén halmozódott fel, és náluk tekinthető relevánsnak. A kis cégek esetében a formális stratégiai tervezés nem terjedt el a gyakorlatban. Ennek oka abban mutatható ki, hogy nincs elég idő és nincs megfelelően képzett szakembergárda a stratégiai tervezéshez, valamint a vezetők napi munkájuk során az operatív problémákkal vannak elfoglalva, melyből következik, hogy ezen cégek nem terveznek.

ANDERSON (2002) kis szolgáltató cégek tulajdonosainak viselkedését vizsgálva arra a következtetésre jutott, hogy a tulajdonos inkább szolgáltatás orientált, mint profitorientált. A tulajdonos nem végez formális tervezést, mivel hiányzik az idő és a szakképzettség.

COHN & LINDBER (1972) a menedzsment eltéréseit vizsgálta kis és nagyvállalkozások körében. Megállapították, hogy a kisvállalkozások tervezése a leggyengébben teljesíthető funkció, ugyanakkor a tervezésnek nagy időigénye van.

STILL (1974) a kiscégeknél a stratégiai tervezés természetét empirikusan tárta fel. Megállapította, hogy a tervezés a kiscégeknél nem strukturált, rendszertelen és nem átfogó. A tervezést nagyon kevés vállalkozás végzi, és azok közül, akik terveznek, a vállalati célokat ritkán gondolják át, és gyakran egy vonzó alternatíva megtalálása után nem foglalkoznak újabb alternatíva keresésével.

SHUMAN (1975) a kisvállalkozásoknál alkalmazott hosszú távú tervezést vizsgálta. Arra a következtetésre jutott, hogy a tervezés informális, nem strukturált. A tervezést akadályozza a nem tökéletes és nem megfelelő információ.

ASPLUND (1976) a foglalkozási háttérrel és személyes célokat, a képviselt menedzsment stílust és a tulajdonos képzettségi és iskolázottsági szintjét, személyes érdekeit vizsgálta, mint a cég fejlődését, fejlesztését befolyásoló tényezőket.

SEXTON & VAN AUKEN (1985) a stratégiai tervezés alkalmazásának fokát vizsgálta a kisvállalkozásokban. Kutatásuk szerint a stratégiai tervezés nagyon gyenge volt a mintában szereplő kiscégekben és a stratégiai gondolkodás nem érvényesült a tervekben.

KHAN (1986) a kisvállalkozásokra jellemző stratégiai jellegzetességek vizsgálata során foglalkozott az alapítás, a személyes tulajdonságok, és a kis cégek növekedése közti kapcsolattal.

A legtöbb kutatás során a tervezés minősége és a megvalósítás hatékonysága szerepel kulcskérdésként. A kutatások eredményeiben nem lehet kimutatni a tervezés és teljesítmény közti kapcsolatot. A tervezés ténye önmagában nem befolyásolja a gazdasági teljesítményt, hanem a megvalósítás minősége gyakorol rá hatást. Tény, hogy a piac nem a stratégiai terv pusztá létét, hanem a sikeres alkalmazást, illetve megvalósítást „értékeli” (CSATH, 2001). Az új környezethez való adaptációs képesség, valamint a közvetlen piaci változásokra vonatkozó reagálási képesség befolyásolja a vállalkozások gazdasági teljesítményét.

BERÁCS (2002) megállapította kutatása során, hogy a hazai vállalkozások stratégiai prioritásában jelentős átrendeződés következett be az utóbbi években. A hangsúly a túlélésről a hosszú távú piaci térnyerésre tevődött át. Ez feltételezi, hogy a piac szegmenseit jól kihasználó vállalkozások talpon maradnak, így a vállalkozások megerősödnek, és maguk alá gyűrik a gyengébb, kiutat, megoldást kereső vállalkozásokat. Meg kell jegyezni, hogy a vizsgálat célpontja a közepes vállalatokra terjedt ki.

JÓZSA (2005) marketingstratégiai prioritások feltárása során a következőket állapította meg a kkv szektorra: rövidtávú a gondolkodásmód, hiányoznak a

marketingtervek, a célok a múlt eredményein alapulnak, a külső környezet ismerete felületes, a tervezés perifériás jellegű.

A marketingstratégia célja a vállalkozások magasabb szintű stratégiáinak megvalósítása jó piaci pozíció kialakításával. A versenyképes stratégia középpontjában az üzleti környezet elemzése mellett a vevői szükséglet feltárása, a piaci szegmensek igényeit kielégítő termékek, szolgáltatások biztosítása áll. A marketing egyrészt modern üzleti filozófia és gondolkodásmód, másrészt jól körülhatárolható eszközrendszer és módszertan. Ezek együttes, egymásra épülő alkalmazása segíti a vállalkozás értékteremtő folyamatait, a kisvállalkozások stratégiai differenciáltságát.

A termékpolitika tudatos alakítása és a szükséglet szerinti változtatása azért játszik aktív szerepet a stratégiában, mert meghatározza a termék előállításához szükséges inputtényezők körét, a pozicionálás alapját, az árpolitikát, az értékesítési csatornákat.

VECSENYI (2002) üzleti és működési tapasztalat, valamint vállalkozási és változási készség alapján kategorizálta a vállalkozások stratégiáját. Négy kategóriát különböztet meg: a „hangyákat, a jövő reménységeit, a dinoszauruszokat és a tigriseket”.

A hangyák és a jövő reménységei kategóriájába sorolhatók a kis-és középvállalkozások. A mikro- és kisvállalkozások legnagyobb részét a hangyák teszik ki. A jellemző vonásokat az 3. számú táblázat mutatja.



### 3. táblázat: Az üzleti és működési tapasztalat, a vállalkozási és változtatási készség alapján

Megnevezés	„Hangyák” hagyományos kisvállalkozások	„Jövő reményégei” gyorsan növekvő vállalkozás („gazellák”)	„Dinoszauruszok”  Hagyományos nagyvállalatok	„Tigrisek”  Dinamikus nagyvállalkozások
Stratégiai irányultság	Minimális növekedés	Gyors növekedés	Minimális növekedés	Folyamatos növekedés, alkalmazkodás
Szervezeti felépítés	Strukturálatlan	Strukturált felé haladó	Szakterületenkénti hierarchikus	Divíziók, részlegesen önálló egységek
Vezetők	Tulajdonos-vezető	Tulajdonos-vezetői ismettel	Szakemberek, üzleti vezetői képességek	Vállalkozó és öt támogató vezetők
Irányítás	Közvetlen, nem szisztematikus	Irányítási/ellenőrzési rendszer	központosított	Együttműködésen alapuló
Vezetési stílus	Kötetlen, egyéni	karizmatikus	autokratikus	Pozitív csapat megközelítés
Szervezeti kultúra	Tulajdonostól függ	csapatszellem	Torz és romboló	Vállalkozói, folyamatos tanulás
Tervezés	minimális	Világos iránykijelölés	Felülről lefele	Lentről-felfelé, üzleti egységek szintjén

Forrás: Vecsenyi, Ötlettől az újrakezdésig (2002)

Véleményem szerint a kis- és közepes vállalkozások szervezeti struktúrájából adódó rugalmasság eredményeként a klasszikus stratégiai koncepcióktól eltérő megoldások alkalmazhatók a reagálási képesség és az új környezethez való alkalmazkodás miatt. A különböző szektorokban működő kisvállalkozásokra más-más hatást gyakorol a makro- és mikro környezet.

MILNE és THOMPSON (1982) vizsgálata során azt állapította meg, hogy a kiscégek növekedését és fejlődését az alapján lehet megítélni, hogy a tulajdonos-menedzser mennyire képes követni a belső és külső környezet változásait, mennyire tudja ezt alkalmazni, adaptálni a vállalkozás működése során. Tapasztalatok azt mutatják, hogy a kis-középvállalkozások többségénél az alapítói által vezetett cégek sokkal gyorsabban növekednek, mint az utódok által vezetettek. A kisvállalkozásokban a menedzsment a belső és külső környezetre vonatkozó információk egy részét képes összegyűjteni és azt reálisan értékelni.

A kisvállalkozások sikeres működése nagyban függ az egyedi kínálat előállítására alkalmas, rendelkezésre álló technológiától és az azzal összefüggő

innovációtól. A technológia a termelés módszertana, azaz a vállalati tudásban megjelenő információ. Az innováció egy ötlet piacon történő új bevezetése. A technológiát és az innovációt meghatározó információkat tudásbázisnak nevezzük. A versenyelőnyök megszerzésére, fenntartására törekvő vállalkozás tevékenységének szerves részét képezi a folyamatos megújulás, amely valami újdonság gyakorlati megvalósítása. Az innovációval kapcsolatos döntések alapvető jelleggel képesek befolyásolni a vállalkozás működését, ezért azok csak a vállalkozás többi elemével együtt, a stratégia egészébe beágyazva vizsgálhatók és értékelhetők. (MAGYAR, 2007).

A kisvállalkozások esetében a hiányzó „modern menedzsmentkultúra” igen sok esetben gátolja, illetve blokkolja a vállalkozásban rejlő innovációs potenciál realizálódását. Pedig az innováció – a generáló tényezők dinamizmusa révén – alapvetően befolyásolja a stratégiát. A jelenben kulcs-sikertényezőként definiált képességek a jövőben már alap-küszöbképességekké degradálódnak. Ma sikerre azok a vállalkozások számíthatnak, akik az újszerű szükséglet megjelenésének pillanatában képesek a megjelenő szükséglet kielégítésére. W. CHAN KIM és RENNÉ MAUBORGNE, (2008) Kék Óceán Stratégia című könyvében azt mondja, hogy az a vállalkozás számíthat igazán piaci sikerre, amelyik a differenciált termék létrehozásáért felelős innovációt képes összehangolni a költségcsökkentéssel.

A szakirodalom vizsgálata során megállapítható az, hogy a piac nem a stratégiai terv sikeres alkalmazását, megvalósítását veszi figyelembe, hanem a közvetlen piaci változásokra reagálási és az új környezethez való alkalmazkodás képességét.

A stratégiára vonatkozóan az egyes szemléletbeli megközelítések jól körülhatárolható csoportokat alkotnak. Egyes szerzők a stratégia jövőorientáltságát, cél-, illetve tervjellegét emelik ki, mások a vállalatok múltbeli magatartásában vélnek stratégiát felfedezni, vannak, akik a kialakítás és megvalósítás folyamatát emelik ki. Vannak olyan elgondolások is, amelyek analitikus és racionális modelleket alkottak, melynek erőssége a precizitás, és pontosan ezért nehézkesen alkalmazhatók a gyakorlatban.

A mikro-, kis-, közép-vállalkozások versenyképessége szempontjából fontos kérdés, hogy beszélhetünk-e a stratégiai tervezésről, és ha van stratégiai terv, akkor annak milyen az alkalmazhatósága, hatékonysága?

A kkv szektorban jellemző a rövid távú gondolkodásmód, hiányoznak a marketingtervek, és a vállalkozások nem, vagy csak felületesen ismerik a külső környezetet hatásait. A különböző szektorokban működő kisvállalkozásokra eltérő hatást gyakorol a makro- és mikrokörnyezet. JÓZSA (2005)

A stratégia tartamának körülhatárolásánál fontos, hogy a vállalkozás vezetése hogyan viszonyul a környezethez és a belső érintettekhez. Megítélésem szerint a kérdés az, hogy a stratégiai vezetés vállalkozik-e kezdeményező szerepre, akarja-e a vállalkozást felkészíteni a külső változásokra, vagy hagyja, hogy magától formálódjon. Az sem elhanyagolható, hogy a tulajdonos, menedzsment képzettségi, vagy iskolázottsági szintje milyen, illetve személyes attitűdjei a cég fejlődését, fejlesztését milyen módon befolyásolják. Az sem mindegy, hogy bevonja-e a gondolkodásba a végrehajtásban érintett munkatársakat, vagy részletekben határozza meg a megvalósítás módját, figyelembe veszi-e a munkatársak szakmai tapasztalatait, ötleteit.

Összességében a szakirodalom rámutat arra a kérdésre, hogy a cél kitűzése és a siker elérése milyen kapcsolatban van stratégia készítés módjával.

## **2.5. Kiemelt stratégiai menedzsment aspektusok**

### **2.5.1. Stratégia és a környezet kapcsolata**

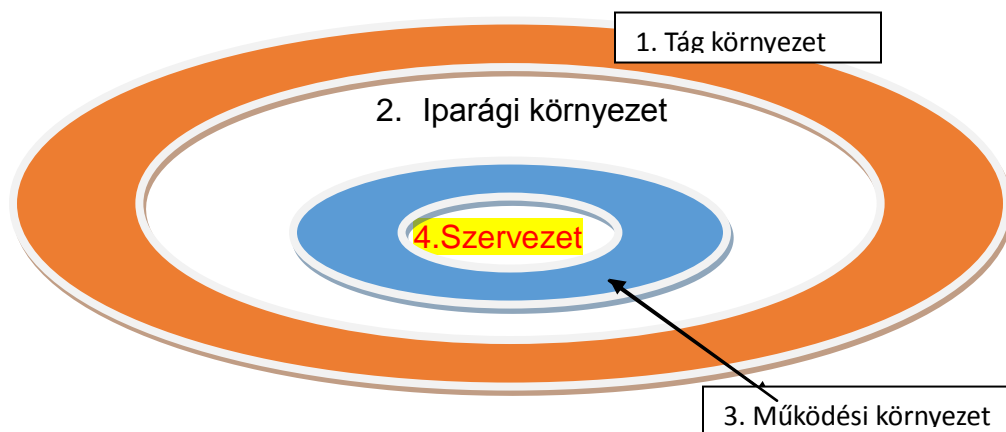
A stratégiai menedzsment két szélsőséges megközelítése közül az egyik a külső környezetre helyezi a hangsúlyt (ipari szervezet gazdaságtana – industrial organization), azaz a stratégiaalkotás lényege az iparági környezet lehetőségeinek felismerése és a lehetőségek kiaknázását biztosító vállalati erőforrások megteremtése. A másik felfogás szerint a vállalatoknak a belső erőforrásaik és egyedi képességeik kiaknázását biztosító lehetőségeket kell elemezniük, és ezen erőforrások és képességek alapján dolgozhatják ki a stratégiákat. CSATH, 2004.)

A környezet egy adott szervezetet körülvevő feltételek, hatások, tényezők összessége, amely befolyásolja, behatárolja, meghatározza a szervezet és az azt alkotó egyének vagy csoportok viselkedését, tevékenységét. A szervezetek túlnyomó többsége figyelni a változásokat, próbál alkalmazkodni, és ha lehetősége van rá, igyekszik befolyásolni a környezet alakulását. Egy vállalat

akár az alkalmazkodást, akár a befolyásolást tűzi ki célul, az első lépés mindig a környezet elemzése. (HUSZTY, 1995)

A vállalkozások környezete is folyamatosan, sokszor alig észrevehető módon változik, amelyek lassan ugyan, de alapjaiban változtathatják meg a vállalkozói környezetet. A vállalkozások környezetükbe beágyazott módon fejtik ki működésüket. Környezeten a vállalati rendszerre ható tényezők összességét értjük: azon hatásokat, feltételeket, elemeket, amelyek befolyásolják a vállalat (és a vállalatot alkotó személyek, csoportok) viselkedését, mozgásterét. Stabil környezetben könnyű és egyszerű a tervezés, a piaci tendenciák hosszú távon jól előre jelezhetők.

A környezeti stabilitás azonban a 20. század második felétől kezdődően egyre kevésbé jellemző, a 21. századra pedig a legtöbb vállalat környezete turbulenssé vált. Egész iparágak jönnek létre vagy tűnnek el akár néhány év alatt. Előfordul, hogy a stratégiai tervezés időhorizontja egy évre vagy néhány hónapra csökken. A környezet egymásra épülő, egymástól viszonylag jól elkülöníthető, s így külön-külön vizsgálható szintekből áll. A vállalkozást körülvevő környezetet réteges szerveződésűnek tekinthetjük, ahol az egyes szintek egymással összefüggő, de jól elkülöníthető teret képeznek. Az egyes rétegek hatásgyakorlásának időtávja és mechanizmusa eltérő. A stratégiai elemzés a külső réteg, a széles környezet elsődleges tendenciáinak azonosításával indulhat. Ez a tartomány magában foglalja a tág makro környezetet, a világgazdaságot és a nemzetgazdaságot, az iparágak sorát.



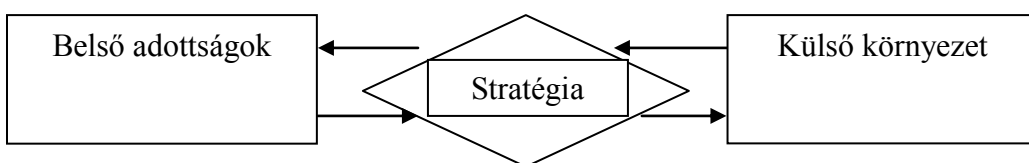
**4. ábra: A környezet szintjei**

Forrás: Marosán, Környezet elemzés (1988).

A 4. ábra megmutatja, hogy a vállalkozást milyen környezeti szintek veszik körül. 4. szint: *Maga a szervezet (belső környezetével)* pénzügyi, technológiai, emberi erőforrások, telephelyek, kultúra, vezetési szintek stb. 3. szint: *Működési környezet* – a vállalat hitelezői, beszállítói, vásárlói, a munkaerőpiac stb. 2. szint: az iparági környezet 1. szint: *Tág környezet* – gazdasági, társadalmi, politikai.

A vállalati környezet e különböző szintjeinek elemzéseire számos technikát dolgoztak ki. Így különösen elterjedt a tág környezet elemzésére a PESTEL elemzés. Viszonylag új GHEMAWAT un. CAGE modellje (2011) (kulturális, adminisztratív, földrajzi és gazdasági környezet). Az iparági környezet elemzésének standard modellje Porter five-forces koncepciója. A stratégiai kontextus feltérképezésére kiválóan alkalmas az érintett elemzés. A szervezeti belső környezetre pedig például GRANT elemzési keretei terjedtek el. E technikák a kkv szektor vállalkozás vezetői számára is alkalmas, megvalósítható kereteket kínálnak a stratégia strukturált formában történő átgondolására. A belső adottságok és a környezet vonatkozásában kell a kettő közötti összhangot megteremteni. Egyrészt megtalálni (és megvalósítani) az adott külső környezet és belső erőforrások, képességek, stb. melletti lehetséges versenyelőnyöket realizáló stratégiákat, másrészt e kontextusokat jövőstratégiák előkészítése céljából figyelemmel kísérni.

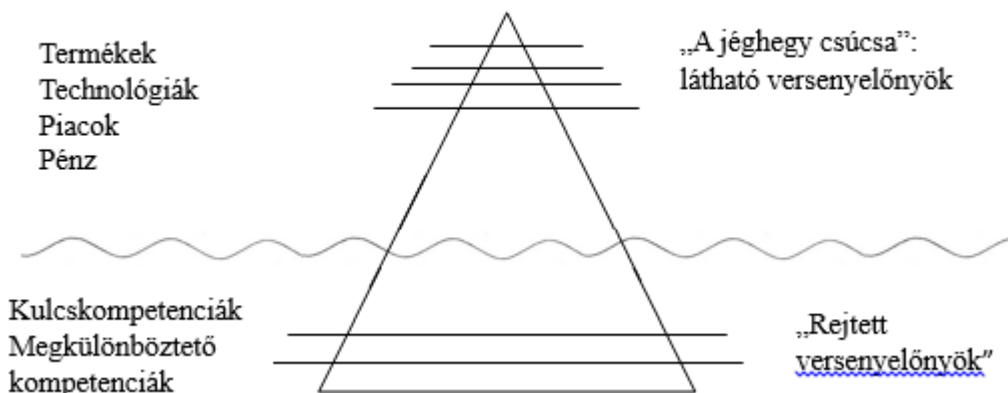
A stratégia az összekötő kapocs a belső adottságok és a külső környezet között. Ezt szemlélteti az 5. ábra.



**5. ábra: Belső adottságok, külső környezet és a stratégia kapcsolata**  
Saját szerkesztés

GRANT (2008) szerint a vállalatot (belső feltételeket) stratégiai elemzési szempontból három szinten kell vizsgálni: a célok és értékek szintjén (a stratégia meghatározása); az erőforrások szintjén (értékteremtési lehetőségek); és a szervezet és menedzsment rendszerek szintjén (stratégiai vezetés). A stratégia sikerességének feltétele a stratégiai összhang a külső és belső feltételek között. A sikeres stratégia fő összetevői a világos célok, a külső környezet megértése,

belső erősségek és gyenge pontok feltárása, valamint a hatékony implementáció. A stratégiának pedig összhangban kell lennie az értékeivel és céljaival, a vállalat külső környezetével, a vállalat erőforrásaival, a szervezeti struktúrával és menedzsment rendszerrel, továbbá meg kell lenni a belső konzisztenciának. Ezen elemek mindegyikében van alkalmazkodási lehetőség. A vállalkozás bizonyos fokig megválaszthatja külső környezetét, amely számára releváns: a tevékenységi köre, célpiaca, földrajzi kiterjedtség, a kooperációk stb révén. Erőforrásait fejlesztheti, a szervezet és menedzsment rendszereket hozzáillesztheti a stratégiához és egyéb követelményekhez. A különféle stratégiai irányzatokban feltárt módszerek segítenek abban, hogy mind a különféle környezeti szintek (a külső feltételek), mind a vállalati belső adottságok (erőforrások, képességek) egyaránt differenciáltan elemezhetőek legyenek.



**6. ábra: Látható és rejtett versenyelőnyök**

Forrás: CSATH (2001)

Az 6. ábra a látható és rejtett versenyelőnyöket mutatja be. A kompetenciák sajátos képességek: tapasztalatok, tudás és egyéb különleges jellemzők együttese, kombinációja. A kulcskompetenciák a vállalkozások azon sajátos képességei, amelyekkel a piacon jelenleg a sikereket eléri. Megkülönböztető kompetenciák, azok a különleges képességek, melyek megkülönböztetik a vállalkozást a fő versenytársaktól. A tartós sikerhez azok a képességek a legfontosabbak, amelyekkel a cég különleges értéket tud teremteni.

A vállalati kultúra az egyik legnehezebben mérhető absztrakt erőforrás. Értékrendet, viselkedési módot, együttélési normákat jelent. A kultúra szintjei naponta megfigyelhető jelenségek, az értékek, és a feltételezések szintje. A

vállalti kultúra mérése bonyolult feladat, ezért általában külső szakértő végzi elemzését.

A belső környezethez kapcsolódó tényezők, a technológia és az innováció összefüggései. A kisvállalkozások sikeres működése függ a rendelkezésre álló technológiától. Ugyanakkor ez csak akkor érvényesül, ha a dolgozók gyakorlattal, szakmai információkkal rendelkeznek. A tudásbázis a korábban megszerzett tapasztalatokra, tudásra épül. Valamennyi vállalkozás célja a fogyasztói igények kielégítése. Az igény kielégítés, a technológia és termelés módszertana, azaz a vállalati tudásban rejlő információ. A technológiák és az innovációt meghatározó információk alkotják a tudásbázist. (SZERB-ULBERT, 2002)

Véleményem szerint nem fogadható el az a nézet, mely szerint a vállalkozás stratégiájának megfogalmazásakor elsősorban a kívülről befelé, vagyis a környezet irányából a vállalkozás irányába kell, hogy gondolkodjék. De az sem fogadható el, hogy belülről kifelé kell készíteni a stratégiát, mert a vállalkozás képességeire építve, képességeit állandóan továbbfejlesztve bármit el tud érní a környezetében. A vállalkozás versenyelőnye és teljesítménye egyszerre függ a vállalkozás képességeitől, és az azokra épülő cselekedetektől, a környezetéhez való viszonyától, és az abban foglalt helyétől. A pozicionálási előnyök, a belső erős pontok, kompetenciák kölcsönösen hatnak egymásra. A fentiek alapján azt mondhatjuk, hogy a belső és külső helyzet folyamatos és részletes értékelése a sikeres stratégia alkotás és végrehajtás alapfeltétele.

### **2.5.2. A stratégia és innováció kapcsolata**

Minden vállalkozás részére cél a folyamatos megújítás, a változásokhoz való alkalmazkodás. Az állandó innováció eredményezi a sikeres működés fenntartását. (PORTER, 1993) Minden olyan innovációt vállalkozásnak tekintünk, ami arra utal, hogy új terméket vezetünk be, új piacokat nyitunk, nyersanyagokat új formában használunk fel (SZERB, ULBERT, 2002), tehát a vállalkozást azonosítjuk az innovációval.

Az Idegen Szavak Gyűjteménye szerint „az innováció szakmai fejlesztés, újítás létrehozása, egy új ötlet megvalósulása”. A „Magyar Értelmező Szótár” megfogalmazása szerint az innováció jelentése valamilyen változás, változtatás.

A folyamatos megújulásra, termékeik, technológiáik, piacaik és szervezetük folyamatos fejlesztésére képes vállalkozások erősíthetik piaci pozíciójukat, növelhetik piaci részesedésüket, javíthatják nyereségtermelő képességüket és nem utolsó sorban növelhetik cégük értékét. Ma többször halljuk: „az innováció a gazdasági növekedés motorja”. „Sikeres innovációnak csak az a fejlesztési eredmény tekinthető, amely megvalósul, és hasznot hajt mind a felhasználó, mind az alkalmazó részére” tehát az innovatív társadalom számára a megállapításnak az alapja a „klasszikus gazdaságtan”-ban fedezhető fel, a gazdasági növekedés és fejlődés elemzése kapcsán. A gazdasági növekedés okát a klasszikus közgazdaságtan a munkamegosztás fejlődésében, változásában látta, mégpedig a következő három területen:

- az egyes munkások gyakorlottságának fejlődése;
- az idővesztések megtakarítása;
- a munkát könnyítő, a munkavégzést gyorsító gépek nagyszámú feltalálása, amelyek egy embert több munkafeladat ellátására tesznek képessé.

A ma elterjedt innovációs elméletek sorából feltétlenül kiemelést érdemel SCHUMPETER, (1980) a növekedési ciklusok elemzése közben megkülönböztette az invenciót (a műszaki újdonság megszületését), az innovációt (a műszaki újdonság gazdasági alkalmazását), és a diffúziót (a műszaki újdonság elterjedését, szélesebb körű használatát). „A gazdasági fejlődés elmélete” című munkájában, az innovációval kapcsolatban a következő megállapításokat teszi: az innováció értelmezése kapcsán öt eset érdemel külön kiemelést:

- Új, a fogyasztók körében még nem ismert javaknak, vagy egyes javak új minőségének előállítására.
- Új, a kérdéses iparágban még ismeretlen termelési eljárás bevezetése, amelynek azonban nem kell feltétlenül új tudományos felfedezésen alapulnia, és amely valamely áruval kapcsolatos új/újszerű kereskedelmi eljárás is lehet.
- Új elhelyezési lehetőség, vagyis olyan piac megnyitása, amelyen a kérdéses ország kérdéses iparága addig még nem volt jelen – akár létezett ez a piac korábban is, akár nem.
- Nyersanyagok, vagy félkész termékek új beszerzési forrásainak meghódítása. Ismét mindegy, hogy ez a beszerzési forrás már létezett korábban is, csak nem vették figyelembe, vagy nem tartották megfelelőnek, vagy újként kellett kialakítani.
- Új szervezet létrehozása, akár a régi megszüntetése árán is.



Az innováció tehát nem egyszeri, eseti művelet, hanem egymással kölcsönhatásban levő tevékenységek sorozata. Nem csupán az új ismeret felfedezése, egy új termék vagy gyártási eljárás, szolgáltatás kifejlesztése vagy az új piac kiépítése, hanem mindezek összessége: egy olyan folyamat, amelyben a kutatástól a szolgáltatásig az alkotó tevékenység valamennyi eleme jelen van és azok integráló módon, együttesen gyakorolnak hatást a tevékenységelemek közös céljára. (MORTON, 1972)

Az innovációs folyamat egyes láncszemei szervesen kapcsolódnak egymáshoz és csak logikailag választhatók szét. (UHLMANN, 1978)

„Az innováció új termék, technika, technológia és ezekkel kapcsolatos ismeretek létrejöttének illetve a realizálásukhoz nélkülözhetetlen szervezeti és gazdálkodásbeli (így többek között üzletpolitikai) változásokat is jelenthet.” (VECSENYI, 1999, idézi: SZAKÁLY, 2002)

Az innovációs környezeti és információs rendszer közvetlenül is hatást gyakorol a vállalkozói lehetőségekre. Innováció nélkül nincs vállalkozói lehetőség. (SHANE, 2003)

A vállalkozás által a jelenben kihasznált fogyasztói szegmens szükséglet differenciálódásából eredeztethető, míg a vállalkozói oldal a folyamatos innovációs fejlesztésének eredményeként bontakoztatható ki. Ebben az esetben a vállalkozás fog újszerű, nagy hozzáadott értékű terméket előállítani, ami az iparágban egyedinek ismernek el a fogyasztók. (MAGYAR, 2007)

Napjainkban, Európában, a legszélesebb körben az Oslo kézikönyv (OSLO MAMUAL, 2006) meghatározását alkalmazzák. A kézikönyv 2006-os, 3. kiadása a korábbi változatokhoz képest jelentős átalakuláson ment keresztül, és az innováció fogalmának széles körű meghatározását tűzte ki célul. A kézikönyv azért is fontos forrás, mert ez képezi a nemzetközi innovációs felmérések alapját.

Az Oslo kézikönyv – lényegében Schumpeterhez visszanyúlva – a termék- és eljárás-innováción kívül az innovációba beleérti a marketing-innovációt és szervezési-szervezeti innovációt is. „Az innováció új, vagy jelentősen javított termék (áru vagy szolgáltatás) vagy eljárás, új marketingmódszer, vagy új szervezési-szervezeti módszer bevezetése az üzleti gyakorlatban, munkahelyi szervezetben, vagy a külső kapcsolatokban.” (OECD, 2006)

A kutatás eredményei szerint az innovációs tevékenységet nehezítő tényezők vállalatméret szerint differenciáltak. Minél kisebb egy vállalat, annál inkább a finanszírozási források elégtelensége jelenti a fejlesztések fő akadályát, míg a vállalatméret növekedésével egyre inkább a kvalifikált munkaerő hiánya és a felvevőpiac elégtelensége okoz problémát. (FLASH EUROBAROMETER 196.2007: 6) A fentiekén túl gátat szab a kkv-k innovációs aktivitásának a döntési jogkörök nagymértékű centralizáltsága (mindenről az alapító tulajdonos dönt) is (FARKAS-SZABÓ, 2004), ami alapvetően kockázatkerülő, az új megoldások bevezetésére nehezen vállalkozó magatartással párosul (különösen az átalakuló országokban). (SZANYI, 2007)

A magas kockázattal és költségekkel járó K+F tevékenység önálló finanszírozására a kkv-k döntő többsége nem képes, a nagy- és multinacionális vállalatokhoz kapcsolódó kis cégek nagyrészt „bérmunkázó” jellegű tevékenységet végeznek, ahol jóval nagyobb szerepe van az adaptációnak, a technológia egyszerű átvételének, mint a kutatás-fejlesztésnek. (ARTNER, 2004) Emellett az is tény, hogy – az innováció tágabb értelmezését alapul véve – a szervezeti- vagy marketing-innovációk jelentősebb K+F kiadások nélkül is megvalósíthatók. (SZANYI, 2009)

Az innováció szektorális hatásai is lényegesek, azaz az innováció függhet attól, hogy mi a tudás intenzív szektorok jelentősége. Az új tudás létrejötte mellett fontosak a további innováció alapjául szolgáló továbbterjedési mechanizmusok illetve a tudás abszorpciós képesség is (COLEN és LEVITHAL, 1990).

A különféle szakirodalmi forrásokban megtalálható és elfogadott definíciók – a különbözőségeik mellett – több ponton egybeeszenek. Ezen egybeesések alapján az innováció fogalmának legjellemzőbb elemei a következők:

- Az innováció mindig valami új létrehozását jelenti. Ez lehet új termék előállítás, egy új termelési eljárás bevezetése, új piaci lehetőség megnyitása, új beszerzési források megnyitása, vagy akár új szervezet létrehozása vagy meglévő jelentős átalakítása is.
- A tudás alkalmazásának folyamata, a termékek és szolgáltatások, valamint ezek piacainak megújítása és növelése, új eljárások alkalmazása a termelésben, az elosztásban és a piaci munkában, a menedzsmentben, a szervezetekben és a munkafeltételekben, a munkaerő szakmai ismereteinek bővítése és megújítása.

- A napjainkban a hazánkban elfogadott definíciók keretét adnak a marketing tevékenység, a kutatás- fejlesztés-bevezetés, a felszerszámozás és beszerzés, a termelés és az értékesítés elemeinek összehangolt fejlesztéséhez, azaz az innováció folyamata átfogja a K+F tevékenységektől a megvalósításon keresztül a piacra vitelig, illetve a gyakorlati hasznosulásig terjedő munkafázisokat.
- Az innováció komplex, tértől és időtől el nem vonatkoztatható tevékenységrendszer, melynek végső célja a versenyképesség, a gazdasági felemelkedés elősegítése a változó fogyasztói/felhasználói igények mind teljesebb kielégítése révén. Erre alapozva állítható, hogy az innováció a versenyképesség javításának stratégiai eszköze. Minősítésének alapja a megvalósítás sikere. Más oldalról: az innováció sikere a piacon, még inkább a gyakorlati hasznosulás során dől el. (HUSZTI, 2010)

Hosszú ideig az innovációt az iparági struktúra függvényében elemezték (SCHUMPETER 1934). Az iparági struktúrák változásából vezeti le DOSI, (1998) a folytonos változásokat jelentő technológiai innovációkat és a nagyobb ugrásokat jelentő paradigmaváltásokat. TEECE, (1996) szerint az iparági struktúra vizsgálata önmagában nem elég, a vállalat belső struktúrája és a pénzügyi piaci struktúra egyaránt fontos szerepet játszanak az innovációs folyamatban. A ma már bonyolult kölcsönhatásokkal jellemzi az innovációs folyamat főszereplőit.

Az innovációs folyamatot, mint a vállalkozás piaci adaptációjának variációit elemzi ROTHWELL (1994). Ameddig az elsőgenerációs innovációt a technológia rendelkezésre állása határozta meg, az 1960-as évektől a kereslet vezérelte racionalizálódás irányába tolódott a hangsúly. Az 1970-es évektől vált dominánssá az a meggyőződés, hogy önmagukban sem a technológiai, sem a keresleti faktorok nem elegendőek az innovációs folyamat megértéséhez.

A harmadik generációs visszacsatolós modell figyelembe veszi azt is, hogy az innovációs folyamat egyes lépései – kutatás – fejlesztés – gyártás – marketing – értékesítés – nem feltétlenül ilyen determinisztikusan követik egymást, hanem gyakori a visszacsatolás. Ráadásul a piaci igények és más élenjáró technikák folyamatosan befolyásolják az innovációt.

A negyedik generációs innovációs modellekre az integráció és a párhuzamos fejlesztés jellemző. Az integráció a beszállítók bevonását jelenti, és azt, hogy a vállalat különböző részlegei egyszerre és nem egymás után dolgoznak az

innovációs folyamat különböző fázisaiban. Ez a felfogás segít abban, hogy a lerövidült életciklusok okozta problémákkal boldogulni tudjanak a cégek.

A fokozó integráció követelménye, az innováció folyamata egyre inkább hálózatosodik. Kulcsfontosságú szerephez jutnak a vállalaton kívüli partnerek, és a köztük levő együttműködés hatékonysága az innovációs teljesítmény egyik döntő eleme lesz. Nem mindegy, hogy az innováció melyik generációja jellemzi az adott országot vagy iparágat.

A hazai kisvállalatok innovációs képességeivel, illetve annak fejlesztési lehetőségeivel, a teljesség igényeivel foglalkozik a Magyar Innovációs Szövetség által 2002-ben készített tanulmány. A tanulmány a hazai kkv-ra jellemző innovációra vonatkozóan megjegyzi, hogy „az 5-10 főnél kevesebbet foglalkoztató mikro-vállalkozások helyzete ugyan keveset változott, de az ezeknél nagyobb (legalább 15-20 főt foglalkoztató) vállalatok körében a felmérés már számos pozitív mozzanatot is feltárt”. Megállapították, hogy itt a működő-tőke importtal párhuzamosan valamelyest növekedhet a (korábban csekély mértékű) technológia-transzfer. Az innovatívnak minősülő cégeknek körülbelül a negyede kezdte meg az országban is újnak minősülő termékek gyártását, új szolgáltatások bevezetését. (PAKUCS, 2002)

A vállalatok nagyobb felénél a beruházásokat (így a gép- és műszerbeszerzéseket), s ezek révén a műszaki színvonal növelését is fontosnak ítélik. A saját kutatás, szabadalom-vásárlás, technológia transzfer iránti elkötelezettség azonban kisebb a kívánatosnál. Az innováció és a marketing relációjára vonatkozóan – bár a szervezeti piacra vonatkozik – relevánsnak tekinthetőek (VÁGÁSI, 2001) kutatási eredményei, melyben kifejti, hogy az a termék-innováció számíthat sikerre, amelyik magas szinten műveli és integrálja a technológiát és a marketinget. Megjegyzendő továbbá, hogy kisvállalkozások esetében a hiányzó „modern menedzsmentkultúra” igen sok esetben gátolja, illetve blokkolja a vállalkozásban rejlő innovációs potenciál realizálódását.

A kisvállalkozások sajátossága a „külső bizonytalanság”, nekik ugyanis kevés erőforrásuk van a piaci folyamatok befolyásolására. A külső bizonytalanság jellegzetes következménye, hogy a kicsik törekednek arra, hogy megkülönböztessék magukat a nagy vetélytársaktól. Ez az egyetlen nyitva lévő út, hiszen az economies of scale távolsága miatt nem játszhatnak költségvető stratégiát. Emiatt gyakran vezető szerepet játszanak az innovációkban. Az újítás nem feltétlenül vonja maga után a radikálisan új technológiákat, sem a

jelentősen új termékek bevezetését. A kkv-k sokkal inkább olyan folyamatos újításokra összpontosítanak, melyek a vevőktől, versenytársaktól és szállítóktól származó ötleteken alapulnak (O JONES, 2003).

Az innovációs előnyök oka a kisméretű bürokráciában, a hatékony belső kommunikációban figyelhető meg. (SZERB, 2004.) A vállalkozások rugalmassága a belső hálózatra, a külső kapcsolatokra támaszkodik és a gyors felismerés segítségével hat a stratégia további alakítására.

A szakirodalomban olvasottak alapján állítottam fel a H.3.b. hipotézist, mely szerint a termékpolitikában egyértelműen megjelenik az innováció, vagy innovációs törekvés. Az innováció szervezeti tevékenységek sorozata, mely összekapcsolódik a termékkel, a szolgáltatással, illetve az értékesítési lánc valamennyi folyamatával. Ez nem más, mint egy fokozatos változtatás a vevőktől, versenytársaktól, szállítóktól származó ötletek feldolgozása révén.

### **2.5.3. A stratégiában rejlő tudás és kapcsolatrendszer**

SCHUMPETER volt az első, aki konzisztens evolucionalista érvelést használt ahhoz, hogy megmagyarázza a változást és a haladást. Ezzel több ponton segítette a modern közgazdaságtan fejlődését. Alapgondolata az volt, hogy a vállalatnövekedés a tapasztalati tanuláson alapszik és a szervezet jellemzőitől függ.

Minden vállalkozásnak vannak döntési szabályai, amelyeken csak akkor változtatnak, ha a vállalkozás profitja nem az elvárt mértékben alakul. A hogyan tovább kérdésére adott válasz minden cég esetében a legérdekesebb, hisz aki sikeres, az megtartani, sőt növelni szeretné eredményeit, a problémával küszködők ellenszert várnak bajaikra. A válasz stratégiai formálás útján keletkezik. Új elvárások a döntés után ráhatásra, vagy innováció révén keletkeznek. Az új gyakorlat megszerzése tulajdonképpen egy tanulási folyamat. A tanulás a piaci verseny alapvető eszköze, a fennmaradás záloga.

„A tanulás par excellence evolúciós folyamat. Evolúciós szemléletben a vállalati cselekvések, döntések és interakciók térben és időben egyaránt összekuszálódnak, kombinálódnak, versenyeznek és szelektálódnak” (KOC SIS, 2000).

A fejlődési folyamat a vállalatot olyan élő egyednek tekinti, amelynek működése és fejlődése az emberi cselekvés, döntés egymás melletti és egymás utáni sorában valósul meg. Egy cég jelenlegi és jövőbeni teljesítményeit a vezetők és munkatársak kvalitásai határozzák meg.

Ha megvizsgáljuk a menedzsment mix háromfázisú modelljét, a következő megállapításokat tehetjük, az a jó iránykijelölő, aki jó jövőszemléletű, jó problémamegoldó képességű, és jó megvalósító a munkatársaival együtt. Ez csak alkotó emberekkel együtt valósulhat meg. Mindehhez motiváltság, kommunikációs készség, nagyfokú tűrőképesség és fogékonyságra, kombinációs készségre van szükség. PORTER (1993) vizsgálódásai során igyekezett rámutatni a vállalkozások különböző tevékenységei és a kompetitív előny közti kapcsolatra. E téren sokkal inkább a nagyvállalatok vezetőinek viselkedését vizsgálta.

A stratégiaformálás két oldalról is vizsgálható, a racionális lépések, vagy a megérzések együtteseként. Albert Einstein teóriája: hit az intuícióban és az inspirációban. A képzeletet sokkal fontosabbnak tartotta, mint a tudást, mert azt vallotta, hogy a tudásanyag korlátozott. Akkor mi töltheti be a hagyományos stratégiai terv szerepét? Itt kerül előtérbe a konzekvens jövőképzés kialakítása és a munkatársak elkötelezettségének megszervezése, melyet röviden érintettem a vállalkozói iskola ismertetése során. MINZBERG (1994) stratégia alapdefiníciója megmutatta a stratégia tudatos és spontán elemeinek összetartozását, melyet öt aspektusból vizsgált. Az aspektusok természetesen nem választhatók el egymástól. Figyelni kell arra, hogy a stratégia alkotás folyamatában a hangsúlyt mire helyezzük, mert a hangsúly eltolódása révén nem kapunk pontos és teljes képet a vállalkozásnál zajló eseményekről. A hangsúly lehet egyrészt belülről jövő változtatási kényszer, amit a lehetőségek váltanak ki, (pl. újabb rés felfedezése) vagy erőforrások kiaknázására irányuló kényszer, mely a vállalkozás tanulási folyamatát gyorsítja fel. Ugyanakkor az is megfigyelhető, hogy a kkv szektornak kevés erőforrása van a piaci folyamatok befolyásolására.

A tudás egyszerre egy állapot és egy folyamat, mely jelentős mértékben beágyazódik a mikrokörnyezet valamennyi területébe. E környezetre hat az információ, melyet „megfoghatatlan tőkének” szoktak nevezni.

A mikro-, kis- és középvállalkozások stratégia alkotó problémája a stratégia és operatív gondolkodás nem megfelelő időben és helyen történő alkalmazása.

Tovább bonyolítja a stratégiaalkotás feladatát az a körülmény, hogy a stratégiai és az operatív gondolkodás egymást feltételező elemekből épülnek fel, melyek a következők: a stratégia egy egész folyamat, emocionális dimenzió, melyre jellemző a kockázatvállalás, kreativitás és a megfelelő bátorság. Ezzel szemben az operatív gondolkodás részletekre terjed ki, amely mögött és mellett ott található a racionális dimenzió, a kiszámíthatóság, tervezhetőség és az óvatosság. Ezek az elemek az idő előrehaladtával, a különböző projektek befejezésével arányaikban megváltoznak.

A kreatív és adaptív elemek váltakozását láthatjuk a menedzsment mix esetében is, amely bemutatja a vezetési folyamat iránykijelölő, problémamegoldó és megvalósító fázisát. Az lesz jó iránykijelölő, aki jövészemléletű, aki képes víziókat alkotni. A jó döntést minden esetben elemzések előzik meg, a probléma helyzetek analízise alapozza meg a döntést.

A vezetési folyamat utolsó eleme a megvalósítás, ami azt jelenti, hogy a feladatot általában mások valósítják meg. Mindebből az is látható, hogy a stratégia egy egész folyamatot átölelő emocionális dimenzió (környezetből táplálkozik), melyhez a kockázatvállalás, kreativitás és megfelelő bátorság párosul. A Renzulli-modell szoros kapcsolatba hozható a Minzbergi stratégia alkotási iskolákkal, valamint a menedzsment mix különböző fázisaival. A tehetséges embert a modell négy tényezőjének egészséges aránya jellemzi. A racionális képességek (közelítéssel IQ) kifejlesztését jórészt az oktatási rendszer végzi. Az emocionális kvóciens; EQ főképp a környezetből táplálkozik, olyan személyes képességeket jelent, mint a motiválhatóság, kommunikációs készség, team munkára való készség, meggyőző erő. A dinamikus környezetben dolgozó cégeknél az EQ-n belül szerepet kap az ún. AQ mérése. Az AQ (Adversity Quotient) a személyiségnek a megpróbáltatásokkal szembeni tűrőképességét jelenti (SZALONTAI, 2005). Az emberek a küzdőképességüket tekintve három csoportba oszthatók: mászók, táborozók és feladók.

A negyedik elem a kreatív gondolkodás képessége talán a legértékesebb egyéni adottság. Magába foglalja a kognitív-, absztrakciós-, asszociációs-, kombinációs képességet, valamint fogékonyságot az analógiák felismerésére és az intuícióra.

„Minden vállalkozás rendelkezik bizonyos erőforrás készlettel. Ezek lehetnek fizikai erőforrások (tárgyi eszközök, emberi erőforrások, pénzügyi eszközök), eszmei javak (márka nevek) és képességek (innovációs képesség, vezető képesség)” (HUSZTY, 2000). Ez a tagolás – bár implicit módon, de elénk tárja a tudásnak a stock, illetve a flow megjelenését. Ezt vizsgálva láthatjuk, hogy a makro és mikro környezet is stock és flow tudás együttesét kínálja a vállalkozások felé. A létrehozott adatbázisok a vállalkozások részére nem minden esetben férhetők hozzá ingyen, ezek egy részéhez való hozzáférés komoly anyagi megterhelést jelent a vállalkozások számára.

„Az információ, a „megfoghatatlan tőke”(intangible assets) rendszerformáló szerepe ma még valóban nem olyan világos, mint a föld meghatározó tényező volta a hűbéri társadalmakban, vagy a gépekben megtestesülő ipari tőke társadalomszervező ereje a kapitalista világban. Nem is lehet olyan világos, hisz még éppen csak a küszöbén állunk az újfajta gazdasági berendezkedésnek!” (HÁMORI-SZABÓ, 2004.)

Előttünk bontakozik ki a kognitív közgazdaságtan, amely a tudás létrehozásával, transzformálásával, megosztásával foglalkozó tudományterület, s nagy relevanciája van a cégéletre nézve. (MÉSZÁROS, 2002). Az üzleti élet területén a tudás felértékelődésével számolnak, és a tanulást tartják a cégsiker alapjának. Megfigyelhető, hogy a tárgyi és a megfoghatatlan tőkeelemek speciális kombinációja a stratégia elemeiben jelentős hozzáadott értéket képvisel.

A tudástőke speciális tulajdonságokkal bír a hagyományos tőkeelemekhez képest. Ennek lényege, hogy megosztás és felhasználás révén növekszik, jelentős részben ezt a munkatársak birtokolják és nincs piaca, nem adható el. A tudásvagyon értékét csak becsülni tudjuk. A direkt mérés szinte lehetetlen. Egy vállalkozásban az emberek egyénileg és közösen birtokolt tudását intellektuális tőkével (a cégek nyitott halmazokként, hálószerűen kapcsolódnak) modellezhetjük. A központban a humán tőke helyezkedik el, és minden elem, ami a stratégiára hat, az intellektuális tőke által determinált.

Stratégiai módszertani szempontból a kkv-k a nagyokkal ellentétben nincsenek megfertőzve a hagyományos stratégiai tervezés módszereivel, így nincsenek szemellenzőkkel ellátva. A stratégia alakítását döntően befolyásolja, hogy induláskor miként kódolták a vállalkozás alapvető jellemzőit. (HISZICH, PETERS, 1991)



WICKHAM (2001) véleménye szerint négy stratégia kapocs – költségek, tudás, kapcsolatok, struktúra – adja a központi magját a versenyelőny létrehozásának a kis cégek esetében. Az üzletben a haladási irányt alapvetően a lehetőségek gyors felismerése dönti el. A kkv-k lehetőségeit megsokszorozza bizonyos üzleti területek fragmentáltsága.

A kapcsolati kompetencia személyek közötti, csoportok közötti interakciókat jelent, amely kooperáción, kommunikáción és bizalmon alapul. A kicsik nem mesterségesen szétdarabolt szervezetek, így a tudáshidak és a kommunikációs utak eleve rövidek. A döntési képességet, információ felszívási, kockázatvállalási hajlamot és innovativitást fejezi ki a kognitív képesség. A kicsik innovációs előnye – amely ellensúlyozza a nagyok tőkeerejét – három forrásra épít: ezek a gyorsabb adaptáció, rugalmasabb vállalatvezetés és hatékonyabb belső kommunikáció (ÁCS és ANDRETSCH, 1987).

A tudásmenedzsment nem más, mint a szellemi tőke növelését célzó törekvések összessége, mely megfogalmazható úgy is, hogy a „képesség a hatékony cselekvésre”. Ezen törekvéseket az teszi szükségessé, hogy sok esetben a vállalkozások nincsenek tudatában annak, milyen információkat birtokolnak. A legnagyobb probléma, hogy az információk tömegéből nem tudják kiszűrni a legfontosabb, a vállalkozás számára fontos ismereteket. A vállalkozások nem használják fel a sokszor drágán megszerzett információkat azáltal, hogy azok rendezetlen formában állnak rendelkezésre, vagy nem kerültek a meghatározott cél köré csoportosításra. (ABBOTT, 2000)

Összefoglalva, a különböző elemzések, megjelent publikációk egyértelművé tették számomra, hogy a vezető fontos szerepet játszik a meglévő tudás, alkalmazás, ösztönzés, és az innováció területén is. A mikro-, kis- és középvállalkozások számára az innováció fejlesztése nagy lehetőséget rejt magában. Ez akkor igaz, ha felismerik és kihasználják ennek jelentőségét és ezt céltudatosan beépítik a vezetési folyamatba. Ezért tartom stratégia szempontjából fontos tényezőnek az innovációt.

#### **2.5.4. Stratégia és a vállalati teljesítmény mérése**

A vállalkozások számára kulcsfontosságú, hogy értékteremtő folyamataikat hatékonyan, a kitűzött teljesítménycélok elérése érdekében menedzseljék

(WIMMER, 2000). A kis- és közepes vállalkozói szektor méretükből adódóan speciális helyzetben vannak, hiszen többnyire árelfogadó pozícióba kerülnek a piacokon (BENSAOU, 1999), tehát folyamataik hatékonyságát jellemzően költségeik visszaszorításával érhetik el.

A szakirodalom kiemeli a költségszámítást, költséggazdálkodást, illetve a stratégiai költségmenedzsmentet, mint a teljesítmények érdekében működtetett alrendszer. Minden gazdálkodószervezet működésének, tevékenységének egyik központi kérdése a költséggazdálkodás. Valamilyen módon minden vállalkozás figyeli költségeinek alakulását, hiszen a költség meghatározó tényező a vállalkozás eredményességének mérésében, a tevékenységek értékelésében, továbbá jelentős szerepe van az árképzés és a készletértékelés folyamatában. (SZIRMAI A. 2000).

A költségszámítási módszerek kialakulásának korai szakaszában ezek a számítások leginkább az ár megállapításának és a készletek értékelésének alapjául szolgáltak, de ma már egyre inkább a tervezés, az ellenőrzés és a szabályozás eszközei. Ennek megfelelően a szervezeti hierarchiában a költséggazdálkodási tevékenységet különböző felsőszintű vezetőkhez tartozó szervezeti egységek, illetve személyek látják el. A hatékony, összehangolt és célirányos költséggazdálkodás megvalósításához nélkülözhetetlen a költséggazdálkodási tevékenység rendszerszemléletű kezelése, illetve az ezért felelős személy(ek) kijelölése.

A stratégiai tervezést részben, vagy egészben végző kis- és középvállalkozások pénzügyi teljesítmény növelése fontos feladata minden vállalkozásnak. A stratégia teljesítésének mérésére több megközelítés és rendszer is ismeretes. Az átfogó, több szempontú stratégiai teljesítménymérési rendszerek, keretek közé sorolható a Balanced Scorecard (továbbiakban BSC), egy olyan teljesítményirányítási módszer, mely a szervezet stratégiáját helyezi a folyamatok középpontjába. Ezeknek a rendszereknek egyik különlegessége, hogy mind a „kiegyensúlyozottságra” törekszik mérés során, azaz igyekeznek a vállalati működést teljeskörűen, nemcsak pénzügyi nézőpontból megragadni. A BSC 4 nézőpont szerint értékeli a vízió, stratégia által megfogalmazott teljesítmény-követelményeket (top-down megközelítés), de egyúttal a belső teljesítményekből kiindulva (bottom-up végrehajtás) vizsgálja a stratégia megvalósulását. (IMRE 1996).

A teljesítménymérés valamely tevékenység eredményességének és gazdaságosságának mérési folyamata. (NEELY et, al. 2004) Célja, hogy a vállalat működésével kapcsolatos döntéseket, cselekvéseket támogassa megfelelő tartalmú adatok összegyűjtésével, feldolgozásával, elemzésével és értelmezésével. Egyrészt a múltbeli döntések hatékonyságát és eredményességét számszerűsíti. Az eredményesség a célok elérését, míg a gazdaságosság a célok eléréséhez kapcsolódó erőforrás-felhasználás minőségét fejezi ki. (WIMMER, 2002) Másrészt előre vetítheti a vállalat jövőbeni teljesítményének alakulását is, támogatva ezáltal a vállalat vezetését a stratégia minél hatékonyabb megvalósításában.

A teljesítménymérés tehát nemcsak döntéstámogató eszköz, hanem a döntéshozatali rendszer minden szintjének befolyásoló eleme is egyben, mely hatással van az érintettek cselekvéseire. Veszélye és fontossága egyben abban rejlik, hogy nem megfelelő működése (a nem megfelelő mérce alkalmazása) a vállalat céljaival ellentétes működést eredményezhet. (WIMMER, 2002)

A stratégiai akciók sikerének előre jelzése illetve a megfelelő visszacsatolás még a tervezés fázisában, esetleg az eredmények utólagos elemzése nem valósítható meg azonban csupán a pénzügyi szempont szem előtt tartásával. Ez ugyanis nem biztosítja a stratégia hosszú távú megvalósulását. (KAPLAN-NORTON, 2002. 2005) Az értékteremtés folyamatának megértése, az ok-okozati kapcsolatok átlátása feltétele az eredményes és hatékony döntéseket támogató lépéseknek. A vállalkozások gyakran azért vallanak kudarcot, mert a szervezeti és egyéni teljesítményt befolyásoló tényezők közötti ok-okozati kapcsolatok megértésére képtelenek.

A jövedelmezőség a gazdálkodásnak egy abszolút jellemzője, azon egyszerű elvárásunkat közvetíti, hogy a bevételek haladják meg a ráfordításokat. A jövedelmezőség átfogó elemzése során az egyes eredménykategóriákat valamilyen vetítési alaphoz viszonyítjuk, ez jelen esetben az adózás előtti eredmény. A „jövedelmezőség” szintjének azonosítása a vállalkozó által alkotott álláspontot és nem a pénzügyi mérleg adatait fejezi ki. A piac nem a „stratégiai terv” meglétét, hanem az abban foglaltak eredményes megvalósítását, illetve a külső-belső környezet változásaira való eredményes reagálási képességet „díjazza”.

A stratégia és a pénzügyi teljesítmény kapcsolatára vonatkozó szakirodalmak ellentmondásosak. TAYLOR és DALTON (1984) arra a következtetésre jutott, miszerint nincs nyilvánvaló kapcsolat a formális tervezés és a pénzügyi teljesítmény között. ROBINSON és PEARCE (1984), SEXTON és VAN AUKEN (1985); viszont pozitív kapcsolatot mutatott ki a kis cégek stratégiai tervezése és pénzügyi teljesítménye közt.

Megítélésem szerint a stratégiai, vagy üzleti jellegű tervezési tevékenységet végző vállalkozások esetében a tervezési tevékenység egyben oka és következménye is a pénzügyi teljesítmény növekedésének, tehát a két jelenség között összefüggés van.

A piacok rendkívül gyors változásával, az így kapott információk elégtelenné váltak, mert az összegyűjtött adatok közül nem derült ki, hogy melyek a releváns és irreleváns tényezők, amelyek befolyásolták a költségeket. Az összköltségszámítás még a fedezetszámítással összekapcsolva sem tudta biztosítani a megfelelő információt működésük hatékonyságáról. Az informatikai rendszerek fejlődésének köszönhetően az összegyűjtött költségadatokat több vetítési alpra szétosztva tudjuk elemezni. A költségek sokdimenziós kontírozásával relatív egyedi költségekké minősültek, így kapcsolhatóvá váltak folyamatokhoz, szervezeti egységekhez, termékekhez.

A Riebel-eljárás egyértelműen új utat nyitott a fedezetszámításban. A vállalati működés hatékonyságát az alapfolyamatok hatékonysága garantálja. (TAYLOR, 1983.) Ezért kell átlátni egy vállalkozás vezetésének a teljes üzleti folyamatát, hogy döntéseiket a megfelelő információk birtokában, a meghatározott teljesítménycélok ismeretében hozhassák meg. „A költségek a teljesítmények érdekében felhasznált javak költségszámításban alkalmazandó értékei... A költségek definíciójából következik, hogy nem minden jószágfelhasználás számít költségnek, hanem csak az, amelyik vállalati teljesítmények előállítására érdekében történik.” (SCHMALENBACH, 1963.)

A költség és a teljesítmény fogalmak összefüggnek. A költséggazdálkodási rendszerek vizsgálatakor megkülönböztethető a pénzügyi számvitel és a vezetői számvitel, továbbá a vezetői számvitelt is magasabb szinten integráló stratégiai költségmenedzsment. Boda-Szlávik több munkája is definiálja a vezetői számvitelt, valamint tárgyalja a pénzügyi vezetői számvitel közötti különbségeket. (BODA et al. 1999, 2001)

Definíció szerint a vezetői számvitel „a számvitelnek az a módosítása, amely az üzleti folyamatok számbavételének érdekein túl kiemelt prioritásként kezeli az üzleti irányítás érdekeit.” (BODA et al. 2001)

A számviteli szakma hajlamos, hogy egybemossa a két fogalmat. Azonban, ha nem létezik a vezetői számvitel, akkor mivel magyarázható a következő jelenség: amennyiben egy számviteli szakemberre bízunk az üzleti érdekek érvényesítését, könnyen kerülhetünk abba a helyzetbe, hogy ugyan a törvényeknek megfelelő számvitelünk lesz, de az üzletet valószínűleg nem tudjuk hatékonyan irányítani? A másik oldalon a menedzserekben is állandóan él egyfajta számviteli elégedetlenség. Valami olyasmit szeretnének, amely egy szempillantásra megoldana minden információhiányt. A menedzsment és pénzügyi-számviteli tevékenységek konfliktusa (szemben a megkívánt integrált szemlélettel) rontja az értékteremtő folyamatok eredményességét, és így áttételesen ronthatja a profit-lehetőségeket is.

Ha a költséghordozók és a költségbefolyásolók azonosítása szempontjából vizsgáljuk meg a két számvitelt, akkor azt mondhatjuk, hogy vezetői számvitel esetén a költségek elsősorban a kibocsátási mennyiség függvényei (változó költség, fix költség, ugró fix költség, összetett költség). A stratégiai költségmenedzsment esetében a költségek alakulása a vállalati stratégiai döntések, illetve ennek végrehajtása során jelentkező menedzsment-képességek függvénye (strukturális költségokozók, véletlenszerű költségokozók) és csak másodsorban kerülnek képbe a hagyományos költséghordozók (pl. gyártásmennyiség). (WITT et al.1994.)

„A költség mindig erőforrás-felhasználás, amely bizonyos teljesítményeket... idézett elő, és fordítva, a teljesítmények... egy termelési folyamat eredményei, amelyek érdekében bizonyos költségek keletkeztek.” (KOSIOL, 1979, 12. old.)

A kkv szektor esetében fontos a tevékenységek tudatos irányítása, valamint az erőforrások hatékony felhasználása, ezért a költségek folyamatos kontrollja is. A vállalkozások hosszú távú működése érdekében a kkv-nak is érdemes elsajátítani a stratégiai költségmenedzsment alapelveit, és módszereit. A hagyományos, egyszerű költségnyilvántartásokon túl kell lépni, hogy több szemponton keresztül is értékelhesse egy kkv-vezető cége működését.

A növekedés-orientált kkv-knak mindenképpen túl kell lépni az egyszerű számvitelen és költségszámításon ahhoz, hogy tudatosan menedzseljék saját fejlődésüket. Ehhez olyan eszközökre, és rendszerekre van szükségük, amelyek magasabb szinten és integráltabban fogják egybe az adott vállalat folyamatait. A költségelemzés a termék, szolgáltatás, a vevők, és a különböző funkciókra vonatkozik.

A költségek alakulása a vállalati stratégiai döntések (pl. versenydöntések) ill. ezek végrehajtása során jelentkező menedzsmentképességek függvénye, melyek lehetnek strukturális költségokozók és „véletlenszerű” költségokozók (WITT et al. 1994.)

Egyes vállalatok ugyan képesek sikereket elérni azáltal, hogy nagy volumenű termékeket kínálnak a lehető legalacsonyabb áron, a cégek többsége viszont ki szeretne törni iparága árvezérelt fogyasztói szegmenséből, s olyan termékeket próbál kínálni, melyekre egyedi funkcionalitás és/vagy magasabb színvonalú kiszolgálás jellemző. Ezáltal képesek lesznek felárat érvényesíteni az olyan tömegcikk jellegű termékek esetében is, amelyek helyettesíthetőségüket tekintve hétköznapiaként számítanak. A cél mind a két oldalról a folyamatok piaci szempontú rangsorolása, valamint az átláthatóbb szervezet, amelyben könnyebb felismerni a költségokozókat, és így javítani a folyamatokat, ha arra szükség van (VECSENYI, 2002a, 2002b).

Simons számára szervezeti cél a teljesítmény növelése. Ez úgy valósul meg, ha hagyjuk a szervezeti innovációt kibontakozni, miközben a kockázatokat kézben tartjuk. Ebben a felső vezetésnek szán kulcsszerepet. Az örök ellentmondás az, hogy a szervezetek az üzlethez kapcsolódó megszokott kockázat vállalása nélkül nem lehetnek sikeresek; a túlzott kockázat azonban tönkretelheti a sikeres szervezetet is. Ha a munkatársakat nem tartjuk kontroll alatt, önállóan szélsőséges kockázatot vállalhatnak, azonban a túlzott a kontroll „kiöltheti” a szervezeti tagokból az innovációt. „(...) a vezetők nem tölthetik összes idejüket és energiájukat azzal, hogy megbizonyosodjanak arról, mindenki azt teszi, amit elvárnak tőle. Az sem reális feltételezés, hogy a vezetők önmagában azzal elérhetik a kontrollt, hogy jó embereket vesznek fel, ösztönzőket alkalmaznak, és remélik a legjobbakat. Ezzel szemben a mai vezetőknek bíztatni kell beosztottaikat a folyamatfejlesztések bevezetésére, a vevői igényekre adott új válaszok kitalálására – de mindezt kontrollált módon.” (SIMONS, 1995.b).

Simons szerint „(...) ha azt szeretnénk, hogy a munkatársaink kreatívak és vállalkozó szelleműek legyenek, kérdezzük meg magunktól, mi a jobb, ha azt mondjuk meg, mit tegyenek, vagy azt, hogy *mit ne?* A válasz az utóbbi.” (SIMONS, 1995a, 84). Ezek a korlátok sokszor etikai korlátok is, és van, hogy írott formában is megeljük őket. Simons szerint ezek a beszabályozások különösen kritikusak, hiszen a szervezetbe vetett bizalom, a hírnév a versenyben kulcstényezők. Azonban, ha a szervezet teljesítményorientált, továbbá decentralizált, a korlátok meghatározása nagyon is szükségessé válik.

Az interaktív kontrollrendszerek biztosítják azt, hogy a vezetők bevonják a döntéseikbe a munkatársakat, és támaszkodjanak ötleteikre. Simons a teljesítményt nem önmagában, hanem az ahhoz tartozó kockázati szinttel együtt értelmezi. Szerinte a kockázat jól megragadható és viszonylag pontosan leírható a szervezet jellemzőivel. A kockázatnak három megjelenési formája van, ezek pedig a növekedéshez, a szervezeti kultúrához és az információ kezeléséhez köthetők. A kockázat szintjét ezeknek a jellemzőknek az operacionalizálásával határozhatjuk meg. (SIMONS, 1999)

- A *növekedési kockázat* a teljesítményelvárások szintjétől, a növekedési rátától és a kulcsmunkatársak gyakorlatlanságától függ.

- A *kulturális kockázat* a kockázatvállalási hajlandóság díjazásától, a felső vezetők rossz hírekhez való hozzáállásától és a szervezeten belüli versengéstől függ.

- Az *információ kezelésének kockázata* a tranzakciók sebességétől és összetettségétől, a teljesítmény mérésének hézagaitól és a döntéshozatal decentralizáltságának mértékétől függ.

A teljesítménymérésben és értékelésben az árbevétel – költség – vagy nyereségközpont fogalmak mai napig használatosak, ezek kimunkálását (ANTHONY et al. 1985) köthetjük. Anthony szerint a szervezet teljesítményét két szempontból lehet megítélni, az egyik az eredményesség, a másik a hatékonyság. A kontroll-folyamat pedig azért foglal el kitüntetett szerepet, mert „kontroll az a folyamat, amely által a vezetők biztosítják az erőforrások eredményes és hatékony elosztását és felhasználását a szervezet céljainak elérése érdekében.” (BODNÁR, 1997.a).

A kontroll Anthony és szerzőtársai szerint alapvetően az ár és a költség köré csoportosul. A marketingeltérések (amit leginkább értékesítési vagy piaci

eltérésként értelmezhetünk) a termék/szolgáltatás árával, míg a termelési eltérések a költséggel kapcsolatosak.

Az ellenőrzési folyamat négy részből áll:

- (1) a kívánt teljesítmény standard meghatározása,
- (2) információ gyűjtése a tényleges teljesítményről,
- (3) a kettő összehasonlítása,
- (4) a szükséges korrekció elvégzése (ANTHONY 1988; GOOLD et al, 1990; GREEN et al. 1988).

A teljesítménymenedzsment tehát a vezetés ellenőrzési funkcióját juttatja kifejezésre. Ez olyan formalizált rutinok és folyamatok összessége, amely segít a döntéstámogatásban, valamint információt szolgáltat a szervezet tevékenységének fenntartásához vagy módosításához, illetve a kívánt cél eléréséhez (JAWORSKI, 1988). A vállalati belső működés szempontjából átfogó és vezetésközpontú modellekről van szó, amelyet a későbbi szerzők a külső környezeti elemekkel bővítenek. Ezeket a tényezőket a kkv-k sem hagyhatják figyelmen kívül, főleg ha globális piacokon versenyző szereplőkként gondolunk rájuk. OTLEY kifejti, hogy a teljesítmény mérésének célja az, hogy a vezetők magatartását olyan módon változtassuk meg, hogy a vezetők tudását és motivációját a szervezet érdekében mozgósítsuk.

Kiemelt fontosságú a vállalati controlling szerepe is. A beruházások, projektek gazdaságosságának tervezése, mérése, minden esetben lényeges, meghatározó kérdés a vállalkozások esetében. A controlling funkció – ennek ellenére – igen kevés kkv vezetésében jelenik meg, és ott sem jelenti önálló kontroller vagy controlling szervezet létrehozását. Ezen a téren a fejlődési szándék és a fejlődés jelei nem érzékelhetők markáns módon.

Megállapítható, hogy a kontrollrendszerek megfelelő hatékonyságot is csak a stratégiával együtt eredményezhetnek, ahogy azt SIMONS koncepciójában láthattuk, viszont az is szükséges, hogy olyan részletezettséggel működtessük, ahogy azt Anthony felfogásában bemutatásra került. A pénzügyi és reálfolyamatok kontrolljára egyaránt szükség van. Ez a kkv-k esetében is így van, de önmagukban ezek a rendszerek nem elegendők, hiszen a belső hatékonyság nem csak a belső szervezet működésétől függ, azt sok külső tényező is befolyásolja. Ezeket a tényezőket kapcsolja be a rendszerbe (OTLEY, 1995) elmélete. A probléma abból adódik, hogy ezeket a tényezőket egymás



mellett párhuzamosan mérni és figyelni is kell, sőt értékelni, és lehetőség szerint befolyásolni is azokat.

## **2.6. Növekedési és szervezetfejlesztési kihívások**

A kisvállalkozások döntően saját személyes vagy családi pénzügyi forrásokra alapozva jönnek létre, a vezetőnek szoros közvetlen kapcsolata van minden területtel, résztvevője az alaptevékenységnek is, nem csak a klasszikus vezetői feladatokkal foglalkozik. Szervezeti felépítésük egyszerű, a benne dolgozók személyes kapcsolatait azt eredményezik, hogy mind a formális, mind az informális szervezet ismertetőjegyeit megtaláljuk benne. Sok esetben jellemző például az úgynevezett klubkultúra (POÓR et al. 2001).

Több esetben egybemosódnak a mikro-, kis-, és középvállalkozások irányítási szerepei. Az ügyvezetőben gyakran egy személyben jelenik meg a tulajdonos és a menedzser. Az alkalmazott menedzser a rábízott vállalkozást vezeti, viszont a tulajdonos menedzser saját vagyonával felel, azt teszi kockára. Az alkalmazott menedzser mindig a meglévő helyzet adottságaiból indul ki. Arra törekszik, hogy az erőforrások optimális kombinációjával a lehető legjobb eredményt érje el. A stabilitást és az egyenletes fejlődést próbálja biztosítani a kockázatot minimalizálva. Az ilyen fizetett ügyvezetők többségében rendelkeznek vezetői szakismeretekkel, gyakorlattal, így természetesen szervezetben, szervezettségben gondolkodnak. Ezzel szemben a tulajdonosvállalkozó alapvetően a jövőből, annak lehetőségeiből indul ki, kevesebbet törődve a jelen adottságaival.

Ahol az üzlet jelenti a prioritást, az erőforrások második helyre szorulnak. Az ilyen vezető szereti a váratlan eseményeket, a kockázatot a nagy eredmény reményében. A vállalkozó sokszor úgy érzi, hogy a szervezet, a hierarchia gúzsba köti, csökkenti mozgékonyágát, rugalmasságát.

A mikro- és kisvállalkozás vezetője nagyon gyakran a szakmai feladatokból is ki kell, hogy vegye a részét, holott a vezetői és a szakmai munka jó arányának kialakítása egy emberként nem egyszerű feladat. Ennek következtében gyakorlatilag önmaga alkalmazottja, alkalmazott menedzsere lesz.

A hazai mikro-, kis- és közepes vállalkozások jelentős részét a tulajdonos-menedzserek vezetik, irányítják. Az egyszemélyi vezetés előnye, a rugalmas reagálási képesség lehetősége. Minden fejlődési szakasznak megvan a maga kihívása. A fejlődési fázisokhoz kapcsolódó növekedési megoldásokat és krízis helyzeteket a 7. ábra mutatja be.



### 7. ábra: A vállalati növekedés evolúciós/revolúciós modellje

Forrás: RABI (2001) Greiner alapján

Mint az élet minden területén, a vállalkozásoknál is egy nagyobb növekedési ugrást egy krízis előz meg, aminek eredményes megoldása vezet el a fejlődéshez. A fejlődési ugrást előtti pont a krízis pont. Ha ezt megoldják, indul az új, magasabb szintű életgörbe, ezzel együtt a gyors, dinamikus fejlődési fázis, ha nem sikerül megoldani, akkor jön a hanyatlás. LARRY GREINER 1972-ben alkotta meg klasszikus vállalati életciklus modelljét.

Egy vállalkozás kezdeti fejlődése relatív zökkenőmentes. Viszont a tevékenységek bővülése, a kihívások egyre összetettebb jellege, olyan zavarokhoz vezethetnek, melyet az ez idáig használt problémamegoldások nem működnek. Ilyenkor radikális változtatásra, újításra van szükség, üzleti vagy működtetési oldalról. Ilyen megújulási szükséglet lehet a szervezetfejlesztés, új szervezeti struktúra kialakításával. A kis- és középvállalkozásoknál a kreativitás, illetve az irányítás szakasz jellemző a vállalkozás növekedése modellből, a többi a nagyobb közepes- és nagyvállalatok fejlődési szakasza. A kreativitás szakaszban a termékek, szolgáltatások létrehozása, termelő eszközök biztosítása

a legfontosabb feladat. A vezetést a kreatív irányítás jellemzi, ami szinte minden kezdő vállalkozó sajátossága, mivel a vállalkozó legtöbbször improvizál a vezetés terén. A vállalkozó egy személyben, vezető és alkalmazott, ennek megfelelően az időbeosztását szervezi, például délelőtt készíti a termékeit, délután tárgyal, mint egy vezető, este árusít. Ez a „mindenes vezető” 0-25 főig működőképes, efelett a szervezeti méret felett, már nem tud hatékonyan működni a cég. A vállalkozónak be kell látnia, hogy növekvő vállalkozását egyedül nem tudja vezetni, azzal, hogy minden irányítást a kezében tart, több kárt tesz, mint hasznot hoz. Megoldás menedzsment kialakítása, irányítási rendszerek és módszerek bevezetése. (RABI, 2001)

Az irányítás fázisában kialakítják a munkaköröket, elkészítik a munkaköri leírásokat, funkció szerint tagolják a szervezetet, funkcionális szervezeti struktúrát hozva létre. A vezető már egy 3-5 főből álló menedzsmentet irányít. Ez a szakasz a kis és közepes vállalkozások jellemző szakasza. Itt a krízis akkor alakul ki, amikor a felső és közép vezetői szintek közötti feszültség nő.

Megoldás ebben az esetben a delegálás. A méret növekedésével egyre több rendszer épül be a vállalkozásba pl.: számvitel, értékesítés, beszerzés, kontrolling, illetve profit centerek jelennek meg. Ezek autonóm vezetőt kapnak, a felső vezetés jelentések alapján tájékozódik, és a stratégiára összpontosít. Jellemzően ez már a középvállalkozások fázisa. A többi szakasz a dolgozat témája szempontjából indifferens.

Egy szervezet akkor tud a legjobban működni, ha alkalmazkodik a külső és belső adottságaihoz. A különböző fejlődési modellek összecsengnek abban, hogy 20-25 fős szervezetig látják működőképesnek az egyszemélyes vezetést.

Véleményem szerint a mikro-, kis- és középvállalkozások esetében is fontos a tevékenységek tudatos irányítása, valamint az erőforrások hatékony felhasználása, ezért a költségek folyamatos kontrollja is. A vállalkozások hosszú távú működése érdekében a mikro-, kis- és középvállalkozásoknak is érdemes elsajátítani a stratégiai költségmenedzsment alapelveit, és módszereit. A hagyományos, egyszerű költségnyilvántartásokon túl kell lépni, hogy több szemponton keresztül is értékelhesse egy kkv-vezető cége működését.

A növekedés-orientált kkv-knak mindenképpen túl kell lépni az egyszerű számvitelen és költségszámításon ahhoz, hogy tudatosan menedzseljék saját

fejlődésüket. Ehhez olyan eszközökre, és rendszerekre van szükségük, amelyek magasabb szinten és integráltabban fogják egybe az adott vállalat folyamatait.

A kkv szektor vezetőnek nagy része döntően személyes tulajdonságai és azon belül is elsősorban szakmai tudása alapján válik vezetővé. Különösen igaz ez a kis létszámmal induló vállalkozásoknál, ahol rendszerint a szakmát legjobban ismerő személy lesz az ügyvezető. Középvállalkozásoknál inkább a tapasztalt, menedzser-tudással felvértezett szakembereket alkalmazzák.

Összességében látható, hogy a fejlődési folyamatban a tudás, a hozzáértés kulcsfontosságú tényező. A vállalt képességei a tagok hozzáértésétől, valamint a szervezeti jellemzőktől függ. A tagokon belül a vezetők korlátozott (kognitív) képessége döntően befolyásolja a stratégia alkotás mikéntjét.

## **2.7. A stratégia és a hitelezési, támogatási rendszer**

A 2007-2013. közötti Gazdaságfejlesztési Operatív program keretében több pályázat került meghirdetésre, a Vállalkozások komplex fejlesztése, mint új prioritás jelent meg. Ennek főbb intézkedései a következők: a vállalkozások technológiai korszerűsítése, a vállalati szervezet-fejlesztés és a korszerű folyamat-menedzsment ösztönzése (KÁLLAY et al. 2008, 268. O.)

2007-2013 között központi uniós forrásként a Hetedik Keretprogramban K+F-re és innovációra állt rendelkezésre összeg. 2014. és 2020 közt a Horizont 2020 keretprogram áll rendelkezésre a kis- és közepes vállalkozások számára. Az operatív programok közül a Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív program keretében lehet pályázat útján forráshoz jutni.

A magyar kormányzati törekvések, programok, a vállalkozások támogatásában, illetve fejlesztésében jelentős szerepet töltenek be. A kormányzat érdeke, hogy minél több gyorsan növekvő vállalkozás jöjjön létre. A programokban új vállalkozások alapításának ösztönzését és a vállalkozói kedv növelését célul kitűző programok szerepelnek. Ennek háttérében a természetes kiválasztódás elméletének híveitől átvett azon gondolat áll („r” stratégia), hogy támogatások segítségével a gyorsan növekvő vállalkozások számának növeléséhez az új cégek alapítását kell ösztönözni, a vállalkozások számának gyarapítására kell törekedni. A későbbiekben minden támogatás káros, a természet (gazdasági körülmények) fogják eldönteni, hogy mely cégek lesznek életképesek, de a

nagyobb számú vállalkozás között gyorsan növekvők is nagyobb valószínűséggel lesznek (HANNAN et al. 1989). Tehát nem a minőségi, hanem a mennyiségi vállalkozásfejlesztésen van a hangsúly.

Magyarországon egyrészt a nagy projektek száma viszonylag kevés, másrészt a cégek jelentős része akkora növekedési potenciált nem tud felmutatni, ami a kockázati tőke alapok és üzleti angyalok számára megérje a befektetést. A kormányzat ezért tartja indokoltnak állami tőkealapok felállítását és vállalkozások támogatását ezeken keresztül. Létrehozásuk és működtetésük mögött az a feltételezés áll, hogy ezek piaci hiányt töltenek be, olyan területek, melyek gyors növekedést érnek el.

Az állami kockázati tőkealapokon kívül több olyan intézményhez fordulhatnak a vállalkozások, ahol kedvező feltételekkel juthatnak tőketámogatáshoz. Ezeknél a hozamelvárások alacsonyabbak, mint a kockázati tőkealapok esetében. Cserébe kisebb kockázatot vállalnak: a befektetéshez nem elegendő csupán egy kiváló üzleti ötlet; csak már működőképességüket bizonyító vállalkozásokba fektetnek. Továbbá feltételként szerepel általában az is, hogy a vállalkozások jó piaci pozícióval és fejlődési lehetőséggel rendelkezzenek. Több olyan kormányzati program volt, amely a gyors növekedésre törekvő vállalkozásokat segítette. A GM pályázatokon keresztül megvalósuló támogatásai rendszer mellett pl. a Magyar Szabadalmi Hivatal információs segítségnyújtása, illetve a különböző tőkeprogramok a legfontosabbak. A vállalkozások fejlődésének legtöbbször a tőkehiány jelenti az akadályát, ezt felismerve az állam a tőkehiányos magyar vállalkozások számára számos lehetőséget biztosít kedvező feltételekkel való tőkeszerzésre.

A programokat áttekintve, mélyreható következtetések nem vonhatók le arról, hogy a magyar vállalkozások támogatási rendszere mennyire fejlett, mennyire elégíti ki a felmerülő igényeket. Ehhez ugyanis meg kell kérdezni a hazai kkv szektort, hogy mennyire tudnak a programokról, mennyire elérhetőek számukra és mennyire találják hasznosnak őket. Ki kell kérni azoknak a piaci szereplőknek a véleményét is, akiket ezek a programok szintén érintenek, esetleg azért, mert kiszorítják őket (KÁLLAY, 2002).

A finanszírozók, kockázati tőkések ugyanis nem szükségszerűen osztják a gazdaságpolitikusok azon véleményét, hogy az állami befektetési alapok hiánypótlóak.

Valószínűsíthető, hogy a profitban érdekelt magáncégek nagyon pontosan felméri, hova érdemes befektetni a pénzüket, és hova nem. Kérdés, hogy érdemes-e azokat a cégeket támogatni, melyekben a piac nem lát fantáziát. A felmerült kérdések megválaszolására a kérdéskör komplexitása miatt ezen disszertáció keretében nincsen lehetőség, ez külön kutatás témáját képezheti.

Több tudományos munka és az elmúlt években több értekezés is foglalkozott azzal, hogy a kormányzati információk ugyan hasznosak, de kevesen tudják használni, hasznosítani azokat. Ebben egy nagy ellentmondás mutatkozik, mely külön kutatás témája is lehet, ugyanis szükségesek a kormányzati információk, de a vállalkozók a szolgáltatásokra idő és meg nem szerzett információ hiány miatt nem tartanak igényt. (BADINSZKY, 2009.) Az európai uniós információforrásokat alig használják a vezetők.

A külső forrásokat tartósságuk szempontjából két csoportba soroljuk. A végleges forrásokat nem terheli visszafizetési kötelezettség, a vállalkozás megszűnéséig rendelkezésére állnak és tulajdonjoggal párosulnak. Az ideiglenes forrásokat valamikor a jövőben vissza kell fizetni. Legtipikusabb képviselőjük a bankhitel. Az ideiglenes külső források fajtái: Kereskedelem-finanszírozó források (kereskedelmi hitel): Ilyen forrásokat az üzleti ciklus teremt. Ha egy vállalat alapanyagot vásárol, nem feltétlenül fizet érte azonnal. A szolgáltatás teljesítése és a fizetés időpontja között a szállítók gyakorlatilag kamatmentes hitelt nyújtanak a vállalat számára. Ezt a nagyobb vállalatok ki is használják, és ha erőfölényük megengedi, mesterségesen is kitolják a fizetési határidőket. Hasonlóan kamatmentes forrás a vállalat számára az ÁFA-tartozás, amelyet a magyar szabályok szerint a tárgyidőszakot követő hónap 20. napjáig kell megfizetni. A vonatkozó időszakra a vállalkozás ingyen használja a költségvetés pénzét. Közvetett finanszírozás: A közvetett külső források olyan visszafizetési kötelezettséggel terhelt források, melyeket pénzügyi intézmény (bank, takarékszövetkezet, illetve faktorcég, lízingcég) bocsát a vállalkozás rendelkezésére. Közvetlen finanszírozás: Két legismertebb formája a kötvény és a kölcsöntőke. Ekkor a vállalkozás közvetlenül a befektetővel áll szerződéses viszonyban. A közvetett források megszerzésének tranzakciós költsége jóval kisebb, mint a kötvénykibocsátásé. A közvetett források hátránya viszont, hogy kamatlábuk általában magasabb, mint a közvetleneké. A kamatláb nagysága a nyújtott hitel összegétől és a futamidőtől is függ. Idegen tőke finanszírozáskor a forrást nyújtó nem kíván tulajdonosi jogokhoz jutni a vállalkozásban, hanem

előre rögzített feltételek mellett fix összegű kamat- és tőketörlesztő-részletekre, vagy egyéb vállalati teljesítésre (pl. vevői előlegek esetén árkedvezmény) jogosult a vállalattal szemben. Idegen tőke finanszírozáskor egy hitelezői viszony alakul ki a vállalat és a forrást nyújtó között. A forrást kínáló a vállalat üzletmenetének sikerétől függetlenül tart igényt az előre rögzített fix (vagy valamilyen referencia-kamatlábhoz kötött) nagyságú vállalati kifizetésekre.

### *A mikro-,kis- és középvállalkozások finanszírozási sajátosságai*

A finanszírozás elsődleges célja a kkv-k esetén a vállalkozás értékének maximalizálása. Azonban a mikro vállalkozások esetén ez elsősorban a munkahely meglétét és a létszükségletek előteremtését jelenti, nem pedig a vagyonuk gyarapítását. A vállalkozó egyik fontos feladata ennek érdekében a működéshez szükséges források előteremtése. A kkv-kra mindenütt jellemző az alacsony tőkeellátottság. Saját forrásbevonási lehetőségeik korlátozottabbak a szűk tulajdonosi kör miatt és saját felhalmozási képességeik is gyengébbek. A külső forrásbevonást alacsony kockázatvállalás mellett az is korlátozza, hogy ők maguk nagy kockázatot jelentenek a hitelezőik számára.

A külső forrásbevonás további korlátja, hogy tevékenységük nem áttekinthető (transzparencia hiánya). A tulajdonos, aki egyben a menedzser szerepét is betölti, adóoptimalizálási céllal igyekszik minél alacsonyabb adózás előtti eredményt kimutatni. Ezért a finanszírozók óvatosan kezelik a kisvállalkozások éves jelentéseit. A kkv-k finanszírozása során felmerülő legnagyobb probléma a fedezetet hiánya. A finanszírozók célja kockázatuk minimalizálása, ennek érdekében minél nagyobb fedezetet írnak elő a cégeknek. A legtöbb tulajdonos csak magánvagyonának bevonásával tud megfelelni a hitelintézetek fedezetkövetelményeinek (BÉZA, CSÁKNÉ FILEP, CSAPÓ, FARKAS, SZERB, 2007).

A hitelezés problémáját mutatja az is, hogy hazánk legnagyobb külkereskedelmi partnerének, az EU-nak a növekedése gyakorlatilag stagnálásba fordult. A magyarországi növekedés visszaesésének másik oka az, hogy országunk jelentős mértékben veszített versenyképességéből. Számos vissza nem térítendő, illetve kedvezményes EU forrás áll rendelkezésre az önkormányzatok és a vállalkozások számára. (Magyar Gazdaságelemző Intézet 2013.)

Likviditási problémát jelent az egyre gyakrabban kialakuló lánctartozás, mely a gazdaság egyes ágaiban jelentős mértéket ölt. Emelkednek a finanszírozási

költségek és egyre több szektort érintő vállalkozás kerül felszámolás közeli állapotba. Ez megnöveli a szektor rövid lejáratú forrásigényét. Mindennapos jelenséggé vált a likviditás elvesztése, létszámleépítés, a stratégia megváltoztatása (PARRAGI B. 2011). A kisvállalkozói szektorra jellemző a nagyfokú kiszolgáltatottság. Sok esetben csak a partnerek igényeit elégítik ki.

A magyarországi kkv szektor külső megrendelői kapcsolatrendszerük alapján három csoportba sorolhatók (HOVÁNYI, 2004):

- Azok a vállalkozások, akiknek kapcsolatai egy-két megrendelőhöz köthetők. Ezek a vállalkozások egy-két termelő vagy szolgáltató kiszolgálására összpontosítanak. Ide sorolhatók azok a leányvállalatok is, akiket kiszerveztek, és tevékenységük az anyavállalathoz kötődik. Az együttműködés csökkenti önállóságukat, kiszolgáltatottá válnak.

- A beszállító vállalkozások, általában különböző méretű, más gazdasági ágakba tartozó vállalkozások igényeit elégítik ki. Az ide tartozók általában több lábon állnak, ugyanakkor viszonylag nagy rugalmasság szükséges a lökészerű megrendelések miatt.

- A széles körben értékesítő vállalatok általában a piac számos területére értékesítenek, illetve termékekkel, szolgáltatásokkal hosszú távú kapcsolatokat építenek ki. Piaci réceket is gyakran ki tudnak szolgálni. A cégek rugalmassága viszonylag nagy, ugyanakkor gazdálkodásuk jelentős rugalmatlanságot feltételez. Ez némileg ellentmond annak, hogy a piac változására érzékenyek.

A mikro vállalkozások saját tőkéje jellemzően saját megtakarításaikból és ismerősöktől vagy családtagoktól kapott kölcsönökből tevődik össze. Finanszírozásuk kis méretükből és tőkeszegénységükből adódóan a bankok számára nagy kockázatot jelent. Ez a piac a hitelintézetek számára nem jelent perspektívát. A banki konstrukciók – elsősorban tranzakciós költségek nagysága miatt – a mikro vállalkozások számára sem előnyösek, sőt esetenként megfizethetetlenek. A fent említett problémákkal elsősorban azon vállalkozók szembesülnek, akik rendelkeznek már valamekkora induló vagyonnal vagy működő vállalkozással. Azonban jelentős azon vállalkozások aránya, akik egyáltalán nem bankképesek, így finanszírozási alternatíváik rendkívüli módon beszűkültek. Az ő problémáikra csak a speciális mikro hitelezési modellek jelenthetnek megoldást. „A mikro hitelezés elsődleges célja, olyan hitelezési rendszer megvalósítása, amely lehetővé teszi konvencionális/kereskedelmi bankok által nem finanszírozható, nem bankképes szegények részére induló tőke



biztosítását, szakmai és pénzügyi segítségnyújtást.” (SZABÓ, 2006, old. 4.) A mikro hitel napjainkban a hitelezési formák széles palettát foglalja magában a mezőgazdasági hitelektől a fogyasztói és szövetkezeti hitelekig.

A mikrohitelpiac legszűkebb szegmensét azok a mikro- és kisvállalkozások alkotják, amelyek már bankképesek, így közvetlen hitelnyújtás révén már forráshoz tudnak jutni. A második csoportba azon mikro vállalkozások tartoznak, akik önállóan még nem hitelképesek, de garanciavállalás mellett kaphatnak hitel. A garanciavállaló jellemzően az állam, garancia alapokon keresztül. A harmadik csoportot a legszegényebb rétegek alkotják, akik azonban látnak ambíciót magukban arra, hogy egy vállalkozás létrehozása révén javítsanak helyzetükön. E réteg képzettség és indulótőke híján nem képes önállóan kapcsolatba lépni a finanszírozókkal, számukra jelenthetnek megoldást az önszegítő csoportok vagy a Grameen-csoportok (GÁL&KÜRTHY, 2012).

Az adómegettakarítás kihasználása és a társasági adó minimalizálása a vállalkozás azon képességétől is függ, hogy képes-e a kamatfizetéshez elegendő jövedelmet termelni. Az adómegettakarítás értékes eszköz lehet egy vállalkozás kezében. A hitelfelvétel azonban nem csak adómegettakarítással jár, de az eladósodottsági szint növekedésével párhuzamosan egyre növekvő költségei is vannak, amelyeket összefoglaló nevükön pénzügyi nehézségek költségeinek nevez a szakirodalom. A csőd-költségek figyelembe vételével a tőkeszerkezet választásos elmélete foglalkozik, míg növekvő ügynökköltségek hatásait az ügynökelmélet tárgyalja. A magyar adórendszer sajátossága, hogy az adósságnak csupán minimális adóelőnyéről beszélhetünk. Mivel a befektetők többsége intézményi befektető, ezért őket a személyi jövedelemadó részét képező osztalék- és kamatadó hatása nem is érinti. Mivel a társasági adó törvény a kapott osztalékot, mint adóalap csökkentő tételt veszi figyelembe, ezért végső soron a kapott osztalék és a kapott kamat ugyanolyan adóterhet visel a forrást nyújtó szempontjából.

A kisvállalati szektor képviselői nehezebben és magasabb hitelkamatláb mellett juthatnak forrásokhoz és tranzakciós költségeik is arányaiban magasabbnak tekinthetők, tehát számukra az eladósodás kevésbé járható út. Az optimális hitelállomány nagyságát ezért a kkv-k esetén jóval kisebbnek feltételezhetjük, mint a nagyvállalatok esetén.

A kkv hitelezést, annak jövőbeni alakulását alapvetően a hitelintézetek és pénzügyi vállalkozások stratégiája határozza meg.

A hitelintézetek a következő okok miatt tartják vonzóknak kkv ügyfélkört:

- A nagyvállalati ügyfélkörben minimális a haszonkulcs, igen éles a verseny és nincs további növekedési potenciál.
- A kkv ügyfélkör számlatulajdonosként és betétesként nagyon vonzó ügyfél, ugyanis magas forgalmi jutalékhoz juttatja a hitelintézeteket, illetve betétesként is olcsó forrást biztosít a hitelintézet számára.
- A kkv-k esetében a nagyvállalatokhoz képest jóval magasabb kamatmarzsszal lehet a hiteleket kihelyezni, mint a nagyvállalatok esetében.
- A kkv ügyfélkörnek számos értéknövelt szolgáltatást lehet értékesíteni.
- Egyre magasabb azon kkv-k száma, amelyek több éve megbízhatóan, nyereségesen működnek és hitelképesek.
- A nemzeti és közösségi támogatások közvetítésében hatalmas lehetőségek és tartalékok rejlenek.
- A beruházások várható növekedése, valamint a csökkenő hitelkamatláb vonzó lehet mind több kkv számára.

A hitelintézetek és pénzügyi vállalkozások Magyarországon azt tapasztalják, hogy a gazdaságilag ugyan vonzó kkv ügyfélkör, ugyanakkor meglehetősen emberi erőforrás igényes és kockázatos üzletág. Napjainkban egyértelmű az a tendencia, hogy a hitelintézetek a vállalati üzletágon belül a mikro-, kis- és középvállalkozásoknak a korábbinál sokkal nagyobb szerepet szánnak, amely elsősorban a hitelezési tevékenység fokozódásában ölthet testet.

Hazánkban olyan sajátos piaci viszonyok figyelhetők meg, amelyek hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a kkv-ügyfélkör szerepe a hitelintézetek vállalati üzletágában konvergáljon az EU-beli hitelintézetek megfelelő szintjéhez. (CSATH, 2009).

Közösségi és tagállami támogatások közvetítésével a hitelintézetek színesítik termékkínálatukat, vonzóbb finanszírozási alternatívákat nyújtanak a kkv-knak, így a finanszírozási döntéseiket tekintve konzervatívabb vállalkozásokkal is elmélyíthetik az üzleti kapcsolatot. A támogatott források közvetítésében a hitelintézetek tanácsadóként is közreműködhetnek, ami hozzájárulhat további jutalékbevételek megszerzéséhez.

A támogatások közvetítése üzletileg vonzó a hitelintézeti szektor számára a következő okok miatt:

- Kamatkedvezményes hitelek közvetítése esetében biztos kamatmarzsra számíthat a hitelintézet. A kamatkedvezményes hitelek révén olyan vállalkozások is hitelhez folyamodnak, amelyek eredetileg idegenkednek az eladósodás gondolatától. A kamatkedvezményes hitelek mellé a hitelintézet rengeteg kapcsolt szolgáltatást értékesíthet a vállalkozónak.
- Vissza nem térítendő támogatások esetében a hitelintézet végezhet előfinanszírozást, azaz áthidaló kölcsönt adhat a pályázatban nyert összeg befolyásáig, vagy végezhet kiegészítő finanszírozást, amelynek keretében a támogatott projekt ÁFA-tartalmának megfinanszírozására adhat áthidaló hiteleket.

A magyar kkv-fejlesztési politika a kkv-k egyes finanszírozási részpiacain fennálló piaci elégtelenségek enyhítésére sokféle kedvezményes finanszírozási lehetőséget kínál. A Széchenyi Terv 2001. évi elindulása óta különböző formában folyamatosan léteztek vissza nem térítendő támogatások, kedvezményes beruházási-, fejlesztési hitelek, működést segítő támogatott folyószámla- és forgóeszközhitel-programok, 2011-től pedig jelentősen felfutottak a kkv-k korai szakaszú növekedését finanszírozó kockázati tőkeprogramok.

A támogatott finanszírozási eszközök csak a megcélzott, elégtelen működéssel jellemezhető részpiacokra irányulnak, így a hitelezés általános visszaesésének éveiben sem sikerült működésüket olyan mértékben kiterjeszteni, hogy a teljes kkv szektor finanszírozásában érzékelhető, anticiklikus hatást fejtsenek ki. A hitelintézeteken és pénzügyi vállalkozásokon keresztül nyújtott kedvezményes finanszírozás kkv hitelezésen belüli aránya az elmúlt időszakban mindvégig limitált, 6-8%-os mértékű maradt, némi erősödés 2012-től, az Eximbank aktívabb hitelezési tevékenységének beindulásával figyelhető meg.

A kkv finanszírozás jelentős hányadának mérsékelt kamatokkal és díjakkal történő kihelyezése meghatározó hatással van a teljes kkv finanszírozási piac feltételeire. A kedvezményes kkv-fejlesztéspolitikai finanszírozási programok olyan részpiacokra és fázisokra irányulnak, ahol a piac a maga eszközeivel nem képes hatékonyan megfinanszírozni a megtérülőnek ígérkező üzleti tevékenységeket.

A támogatott programok célja az, hogy a finanszírozás elősegítse a fejlesztések létrejöttét, javítsa azok megtérülését és a fenntartható működtetését. A mikro

hitel finanszírozás célja az, hogy azok a vállalkozások, amelyek hagyományos bankhitelhez nehezen vagy egyáltalán nem juthatnának hozzá, élethelyzetükhöz illeszkedő finanszírozáshoz jussanak. Kiemelt cél a természetes személyek, különösen hátrányos csoportok (munkanélküliek, fiatalok, idősebbek, romák) vállalkozásalapításának, kisebb cégek fejlesztéseinek elősegítése.

A hitelmúlt és más fontos gazdálkodási információk hiánya miatt a mikro-hitelezésnek speciális kockázatai vannak, aminek kezelésében magasabb marzs, esetleg veszteségátvállalási konstrukció is segíti a hitelezőt. Mindegyik mikro hitel program pénzügyi vállalkozásokon (illetve azokhoz hasonlóan működő, Helyi Vállalkozásfejlesztési Alapítványokon) keresztül érhető el a vállalkozások számára. A mikro finanszírozás az NHP által finanszírozott kkv körtől eltérő piaci szegmenst képvisel, működésük nincsen hatással egymásra. Az NHP-n kívül a legmagasabb hitelösszeget az MFB Vállalkozásfinanszírozási Programja és az EXIM Exportélénkítési Hitelprogramja kínálja 3 milliárd Ft összegben. Míg a másik két hitelprogramot ugyanakkor igénybe vehetik nagyvállalatok is, az NHP azonban az általa megengedett legfeljebb 10 milliárd Ft-os hitelt jelenleg kizárólag a kkv-knak nyújtja. Az igénybevett hitelek átlagos összegeinek összevetése azt mutatja, hogy az NHP a kedvezményes hitelprogramok magasabb átlagos hitelösszegű szegmensével versenyez.

Az Exim Bank EHP ügyletei nem tipikusan a kkv-k finanszírozását szolgálják. A támogatott hitelprogramok, a vissza nem térítendő fejlesztési támogatások és kockázati tőkeprogramok gyakran célzottan irányulnak bizonyos tevékenységek finanszírozására. Emellett a működtetésükhöz használt állami támogatási jogcím szabályai, valamint intézményi sajátosságok is kizárnak olyan területeket, amelyekre a konstrukció nem terjedhet ki.

A fentiek alapján szántam külön fejezetet a mikro-, kis- és középvállalkozások támogatási, finanszírozási rendszerének elemzésére, a rendszerben rejlő problémák feltárására a jövőkép kialakítás szempontjából.

### 3. EMPÍRIKUS KUTATÁS MÓDSZERTANA

A kutatási tervben a vizsgálataim folyamatát vázoltam fel, mely segítségével jobban tudtam koncentrálni a párhuzamos fázisokra, a határidők betartására. A feladatok végiggondolása biztosította a tervszerűséget a programok végrehajtása során.

A kutatás célja az volt, hogy elemzésre alkalmas mennyiségű kérdőíves felmérést, illetve mélyinterjút készítsek, mely során a sokaságból vett minta jól reprezentálja a hazai kkv szektor helyzetét.

Kutatási mintavételelem a valószínűségi mintavétel, melynek előnye, hogy nem lehet részrehajlóan beavatkozni a minta kialakításába, mert a sokaság minden elemének egyenlő az esélye a bekerülésre, ezért ez a típusú mintavétel jól reprezentálja a teljes körű populációt. Egy adott minta minőségének fő ismérve az, hogy mennyire reprezentatív, mennyire tükrözi a teljes sokaság legfontosabb tulajdonságait. A valószínűségi mintavétel esetében a módszer gondos kiválasztásával, és az elemszám meghatározásával tervezhető a véletlen hiba.

A valószínűségi mintavételen belül az egyszerű véletlen típust választottam. A módszer előnye, hogy olcsó, a mintából nyert eredmények megbízhatók, illetve kivetíthetők a sokaságra.

Az információs igényem figyelembe vétele alapján összeállítottam a kérdőívet (2. számú melléklet), mely 4 kérdéskört vizsgál. Az első alapvetően a vállalkozásokkal kapcsolatos alap-információkra kérdez rá, mint a tulajdonosi szerkezet, vállalkozási forma, tevékenységi kör, vezető képesítése, könyvviteli feladatok ellátása.

A második rész foglalkozik az üzleti, stratégiai és operatív tervezéssel kapcsolatos kérdésekkel. Tehát a tervezési szokásait vizsgálja az adott vállalkozásnak, továbbá feltárja azt, hogy milyennek ítélik meg a belső és külső vállalkozói környezetet.

Külön kérdéseket tettem fel a kontrollinggal kapcsolatban. Azt, hogy a kkv szektorban működő vállalkozások számára mit jelent a controlling alkalmazása, illetve ha nem alkalmaznak ellenőrzést, akkor ennek mi az oka.

A kérdőív szerkezete alapján elmondható, hogy az tartalmaz nyitott és zárt kérdéseket. A nyitott kérdések azok, melyekre a válaszadó saját szavaival válaszol, míg a zárt esetében előre meghatározott módon. A nyitott kérdés nagyon informatív, nehéz feldolgozni, mert szövegelemzést és szubjektív értékelést igényel. A zárt kérdés hátránya, hogy a kutató fogalmazza meg a válasz lehetőségét. A kérdőívben megtalálhatók az úgynevezett számszerű adatok is, melyek a tényekre vonatkoznak, továbbá szerepelnek úgynevezett sorba rendezéses kérdések is, melyek lényege, hogy a kérdezett a válaszokat rangsorolja. Tartalmaz ismereti tudáskérdést, a válaszadó felkészültségére irányulva, illetve ellenőrző kérdést, mely azt kontrollálja, hogy a válasz mennyire hihető.

A kérdések sorrendjének összeállításakor törekedtem a logikai sorrend megtartására, de pszichológiai szempontból is vigyáztam arra, hogy a nehezebb, kissé bonyolultabb kérdések a végére kerüljenek.

A megkérdezést személyesen végeztem. Így a válaszadási hajlandóság sikeresebb, eredményesebb volt. Az is indokolta, hogy ezt a módszert választottam, mert így a felmérés hatékonyabb.

A kérdőívek és a mélyinterjúk feldolgozása során a kérdésekre adott válaszok alapos és korrekt elemzése az egyik legfontosabb feladat. A kérdőív szerkesztése közben kalkuláltam a válaszok feldolgozhatóságával is, ezért úgy szerkesztettem a kérdéseket, hogy a válaszok egy része számszerűsíthető, mérhető legyen.

A kérdőívek visszaérkezését követően elkezdtem a statisztikai adatfeldolgozást az adatok kódolásával és rögzítésével. Az adattisztítás, a helyesség ellenőrzése folyamatos feladat a kódolási és rögzítési szakaszban. Logikai ellenőrzéssel megállapítottam, hogy nincsenek-e ellentmondó válaszok. Különböző ismérvek szerint elemeztem a válaszadók halmazainak a struktúráját, a tartalmi kérdésekre adott válaszokat.

### *Kvalitatív adatgyűjtés*

Kutató munkám során kvalitatív adatgyűjtést, interjú készítést végeztem abból a célból, hogy a problémák azonosítására megfelelő információt szerezzek, illetve a hipotéziseim felállítását megalapozzam. Az interjúim kötetlen

beszélgetésekből álltak, ami azt jelenti, hogy a folyamat flexibilis és adaptív ugyan, de előre tervezett. Objektív számszerűsíthető adatok gyűjtésére nem alkalmas, viszont komplex kérdések kezelésére igen. Azért választottam a kötetlen interjút, mert így jobban érvényesülnek a kérdező készségei, képességei, ismeretei. Előnye a spontaneitás, hogy látják egymás testbeszédét az alanyok és befolyásolja a kérdező illetve a válaszadó közti kontaktust.

Az interjú eredményeinek elemzése nehéz feladat. Az interjú során elhangzottakat rögzítettem, majd tartalomelemzést valósítottam meg, mely alapján következtetéseket lehet levonni. A szövegelemzés mellett érdemes vizsgálni a hasonlóságok és eltérések okait.

Interjúim alanyai cégvezető vállalkozók voltak. Kiválasztásuknál törekedtem arra, hogy a minta széleskörű palettáját lefedje.

#### *Kvantitatív adatgyűjtés*

Kutatásom egy része kvantitatív adatokból áll, mely táblázatokkal, diagramokkal jól prezentálható, statisztikai, matematikai és egyéb módszerekkel elemezhető. Céлом az volt, hogy olyan mutatókat, diagramokat használjak, melyek lényegre törően fejezik ki a vizsgált jelenségeket. Az átfogó mutatók hátránya, azonban, hogy elfedik az eltérések mértékét, terjedelmét, ezért az átlagszámítás mellé fontos megadni a százalékos értékeket, a szórást, hogy láthatóvá váljon, az átlag erősen eltérő adatokból, vagy csak kevésbé eltérőkből alakult ki. Értekezésemben statisztikai módszerekkel részletesebb vizsgálatot készítettem, melyek közül keresztábra elemzéssel, a varianciaanalízissel foglalkoztam részletesebben. A kvantitatív és kvalitatív adatok elemzéséhez számítógépes adatfeldolgozást alkalmaztam, SPSS és EXCEL segítségével. Ezek a programok alkalmasak különböző mérési változók statisztikai analízisére, idősor elemzésre, modellek tesztelésére, regresszió analízis, klaszter- és faktoranalízis elkészítésére.

A kérdőíves felmérés, valamint a mélyinterjúk adatlapja – melyet 2-6. számú melléklet tartalmaz – összetett, sok adatra, információra kérdez rá. Erre azért volt szükség, mert a kutatásomban a kis- és középvállalkozásokkal kapcsolatosan olyan jellegű adatgyűjtést, elemzést végeztem, ami alapján a stratégiára vonatkozó hipotézisekre választ kaphatok.

A kérdőíves felmérésem alapján létrehozott adatbázis reprezentatív, mivel az eredményül kapott minta összesített jellemzői jól közelítenek az alapsokaság jellemzőihez. A reprezentativitás módszerének elmélete a valószínűség számítás törvényén a véletlen tömegjelenségek törvényén nyugszik. Az adatfelvétel pontosságát annak a hibahatárnak a felső határa jelzi, amely a reprezentatív adatfelvételtől kapott eredmények és az alapsokaság tényleges adatai között előfordulhat. Az eredményül kapott minta hitelessége részben a minta elemszám, részben a mintakiválasztás módjának a függvénye. A reprezentativitás tehát nem elsődlegesen a minta elemszám függvénye. Az általam alkalmazott valószínűségi mintavétel esetében a minta gondos kiválasztásával, és az elemszám meghatározásával tervezhető a véletlen hiba, tehát a módszer alkalmas a reprezentativitás biztosítására.

#### *Alkalmazott statisztikai módszerek*

A statisztika olyan tudományos módszertan, ami arra szolgál, hogy a valóság tényeinek valamely adott körét tömören a számok nyelvén jellemezze. Az információ kinyerése mint érték jelenik meg, de azzal számolni kell, hogy számos információ elvész a statisztika alkalmazásával.

Kvantitatív és kvalitatív elemeket is egyaránt tartalmazó keresztmetszeti vizsgálatot 2011.-2014. között vizsgáltam. A mintát a nyugat-magyarországi régióban tevékenykedő kis- és középvállalkozások képzik. A kutatás nem terjed ki – mint a címből is adódik – a nagyvállalati kategóriára.

A statisztika elemzés módszere: leíró- és matematikai statisztika. Leíró statisztikai módszer keretén belül átlagot, megoszlást, szórást, gyakoriságot, korrelációt számolok, matematikai statisztikai módszerként a varianciaanalízist alkalmazom.

Az eltéréseket a  $p < 0.05$  érték mellett tekintem szignifikánsnak.

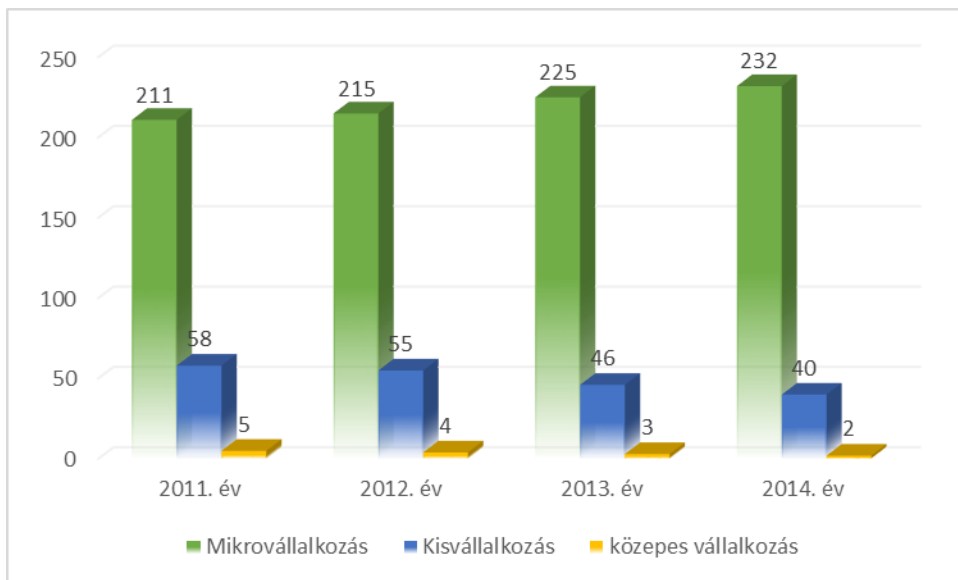
Az egyes csoportos stratégiai sajátosságainak elemzésére a klaszterelemzések közé tatózó „K-középpontú klaszteranalízis” módszert alkalmaztuk. A klaszteranalízis kiindulópontja az elemek közötti hasonlóság és távolság. A klaszterelemzés csoportosítja a sokaság elemeit több változó szerint. A csoportok létrehozásakor olyan klaszterek létrehozására törekedtünk, amelynek elemei a lehető legszorosabban kapcsolódnak egymáshoz, és viszonylag jobban eltérnek a többi klaszter elemeitől.



A K-középpontú klaszteranalízis módszerrel minden elemet besoroltunk a hozzá legközelebb eső klaszterbe, majd meghatároztuk a klasztercentroidokat, majd az elemeket átsoroltuk úgy, hogy csökkenjen az elemek és centroidok közti távolság és az extrém kiugró elemeket kiszűrtük. Mindezt addig végeztük, amíg a klaszterek nem állandósulnak.

#### 4. A KUTATÁS EREDMÉNYEI

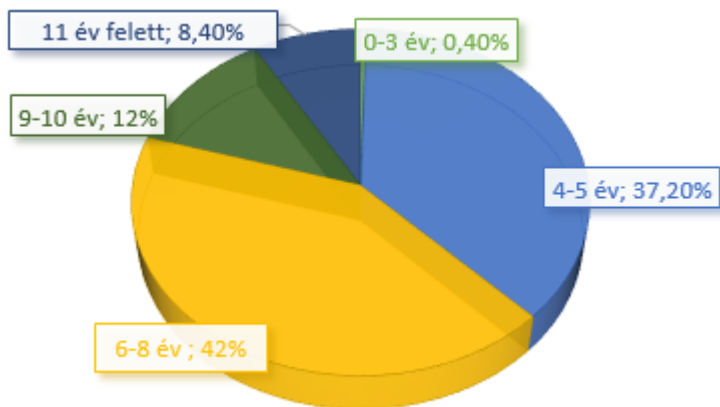
Összesen 600 db vállalkozást kerestem meg, melyből 342 db esetben működtek közre a kérdőív kitöltésében. Ebből az értékelhető válaszadók száma 274 db volt. A válaszadási hajlandóság tehát 57%-os volt, míg az értékelhető kérdőívek aránya 45,7%, ami közepesnek mondható. Mivel stratégia vizsgálata a témaköröm, így 4 év adatainak alakulását vizsgáltam 2011. és 2014. évek között.



**8. ábra: A mintában szereplő vállalkozások megoszlása**

Forrás: Kérdőív, Saját szerkesztés, Elemszám: 274 db.

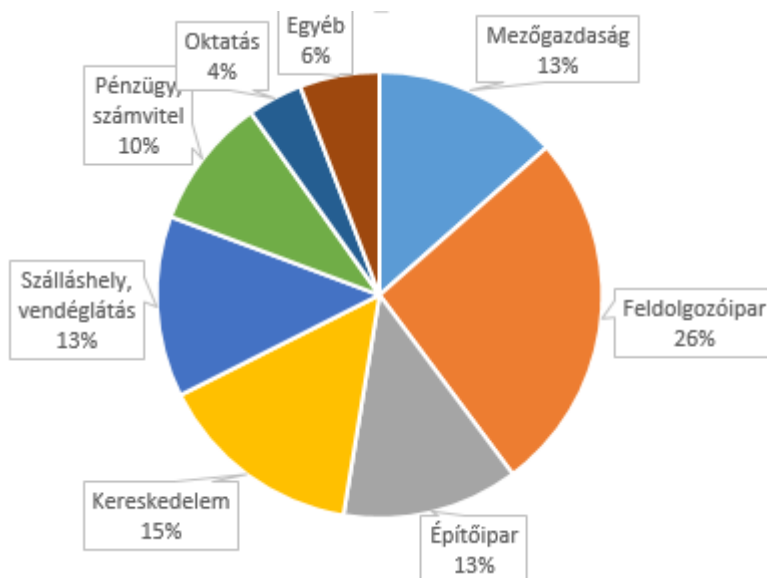
A mintában szereplő vállalkozások és számuk (274 db) 2011-hez képest változatlan. A 8. számú ábra jól szemlélteti a 2011. év és 2014. év. közti mikro-, kis- és középvállalkozások szektoron belüli átrendeződést. A diagramból látható, a kkv szektor szerkezete jelenetős mértékben átrendeződött a mikro vállalkozások javára, a kis- és közepes vállalkozások terhére. Ennek számtalan oka mutatható ki, de számomra talán legfontosabb részben az árbevétel, nyereség, létszám, mérlegfőösszeg alakulása, és csak részben az euro árfolyam alakulása volt. A kkv szektorban a forgalom növekedés ugyan dinamikus volt, de ez a növekedési ütem elmaradt az európai unió mikro-, kis- és középvállalkozásainak növekedése mögött.



**9. ábra: A vállalkozások működésének időtartama 2014. évben**

Forrás: Kérdőív, Saját szerkesztés, Elemszám: 274 db.

A mintavétel során (9. ábra) döntően olyan vállalkozásoktól kaptam írásos választ (99,6%), akik legalább 4 éve vannak a piacon és a vezetők többsége minimum 3 éve áll a vállalkozás élén. Ez azt feltételezi, hogy a vállalkozás vezetők a cége működését ismerik, azzal tisztában vannak.



**10. ábra. A vállalkozások fő tevékenység szerinti megoszlása 2014 évben**

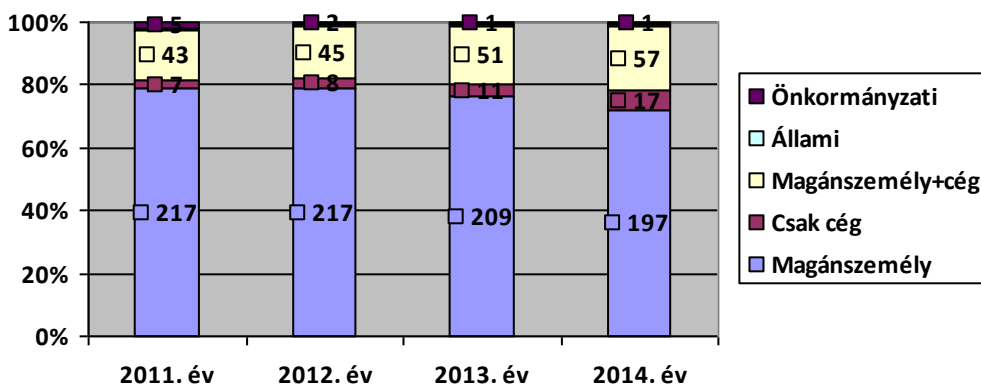
Forrás: Kérdőív, Saját szerkesztés, Elemszám: 274 db.

Az értékelhető választ adó vállalkozások megoszlása tevékenységek szerint az 10. számú ábra alapján a következő: a mezőgazdaság, a feldolgozóipar, az építőipar aránya növekedett, míg a pénzügyi és számviteli terület aránya 7,3%-kal csökkent. A többi terület a vizsgált 4 évben szinte változatlan maradt.

Ha megvizsgáljuk azt, hogy a mintában szereplő vállalkozások központja Magyarország területén hol található, megállapíthatjuk, hogy 267 vállalkozás központja Nyugat-Magyarországon, egy vállalat központja Közép-Dunántúlon, három vállalkozásé a Dél-Magyarországi régióban, míg két vállalkozásé Budapesten található.

A magyar mikro-, kis- és középvállalkozások tagjai egyre nehezebben őrzik meg versenyképességüket, egyre nehezebb számukra talpon maradni. A viszonylagos technológiai elmaradás, a kihívásokra adott válaszok vállalkozásonként eltérnek. Kutatásom során megkérdezett vállalkozások egyedi válaszainak feldolgozása jól rámutat a vállalkozások különböző elgondolásaiban, stratégiáiban, strukturális jellemzőiben lévő eltérésekre.

Az erőteljes, robbanásszerű technológiai fejlődés, erősödő versenyhez vezet. LENGYEL (2004) megállapítási szerint a 2000-es évek első felében kizárólag a kisebb méretű vállalkozások teremtettek új munkalehetőséget.

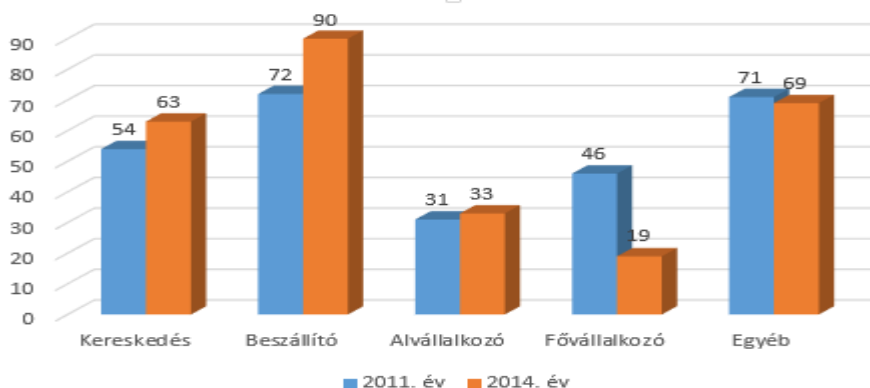


**11. ábra A vállalkozások tulajdonosi összetétele 2011- 2014 évek között**

Forrás: Kérdőív, Saját szerkesztés, Elemszám: 274 db

A 11. ábrából jól megfigyelhetők, hogy a vállalkozások tulajdonosi összetételében 2011. és 2014. év között jelentősebb átrendeződés ment végbe elsősorban úgy, hogy a magánszemélyek céges tőkéstársat vontak be a

vállalkozások működésébe és a finanszírozásba, és nőtt a csak cég által tulajdonolt vállalkozások aránya.



**12. ábra. A vállalkozások működésének jellemzése 2011. és 2014. évben**

Forrás: Kérdőív, Saját szerkesztés, Elemszám: 274 db.

Ha megvizsgáljuk a mintában szereplő vállalkozások jellemzőit, akkor a 12. számú ábrából jól látható, hogy jelentős átrendeződés ment végbe a vizsgált időszak alatt a vállalkozások jellemzőiben is. Legszembetűnőbb, hogy a vizsgált időszakban 58,7%-kal csökkent a fővállalkozók száma, ugyanakkor a beszállítók részaránya 25%-os, a kereskedelemmel foglalkozó vállalkozások száma 16,6%-os növekedést mutat. Ha a vállalkozások piaci kapcsolatát vizsgáljuk a piaci részesedés alapján megállapíthatjuk, hogy 51 % nagyvállalatnak a beszállítója, 46 % piaci rést elégít ki, míg 3% franchise.

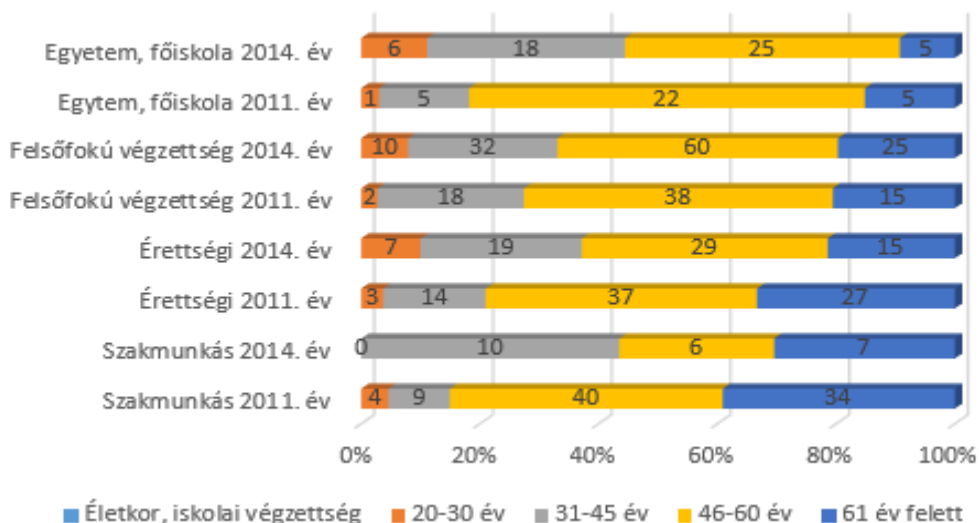
A kérdőív feldolgozásából az is kiderült, hogy a vállalkozásvezetők a vállalkozás működéséhez szükséges információkat általában csak szűk körben osztják meg, így azok nem akkor és oda jutnak el, ahol a változtatás indokolt lenne. Ezt támasztja alá a tény is, hogy a döntés-előkészítés során legtöbbször a vezető dönt a beosztottak megkérdezése nélkül. A felmérés szerint azonban a vezetők magabiztossága önismereti hiányosságokat hordoz. Ellentmondás mutatkozik a képzésekben történő részvétel és az információ szerzés módjai között. Ez azért is lényeges, mert ebből következtethető az is, hogy a vállalkozás vezetők mekkora figyelmet fordítanak a személyes információ gyűjtésre és az ismeretek megszerzésére.

A disszertáció témájának szempontjából fontos és elengedhetetlen annak vizsgálata, hogy a vállalkozások vezetői milyen iskolai végzettséggel rendelkeznek, hogy hozzák meg döntéseiket, és kiket vonnak be a döntés

előkészítés folyamatába, honnan szerzik az információkat és ki és milyen információt ad a gazdasági tevékenység alakulásáról.

A tudás mindig szerepet játszik a gazdálkodás, a vállalkozás működésében. A tudás által létrehozott információ válhat a termelés és szolgáltatás folyamatává. Ezzel gyorsul az innovációk felhasználása, ami a tudás beépüléséhez vezet. Ha több információval rendelkezünk, akkor elvileg jobb döntést tudunk hozni. Azonban az információ hordoz veszélyt is abban az esetben, ha nem vizsgáljuk az információ forrását. Információk birtokában könnyebb partnert váltani, másrészt partnereket megtartani. Az információt, az elméleti tudást az idő függvényében a diffúzió segítségével vihetjük át a gyakorlatba. A tudás képessé teszi a vezetőt rugalmasan alkalmazkodni a kihívásokhoz.

Megvizsgáltam a mintában szereplő vállalkozások vezetőinek életkor, iskolai végzettség és idegen nyelv ismerete szerinti megoszlását. A kapott eredményt a következő 12. ábra tartalmazza.



**13. ábra: kkv vezetők életkor és iskolai végzettség szerinti megoszlása**

**2011. és 2014. évben**

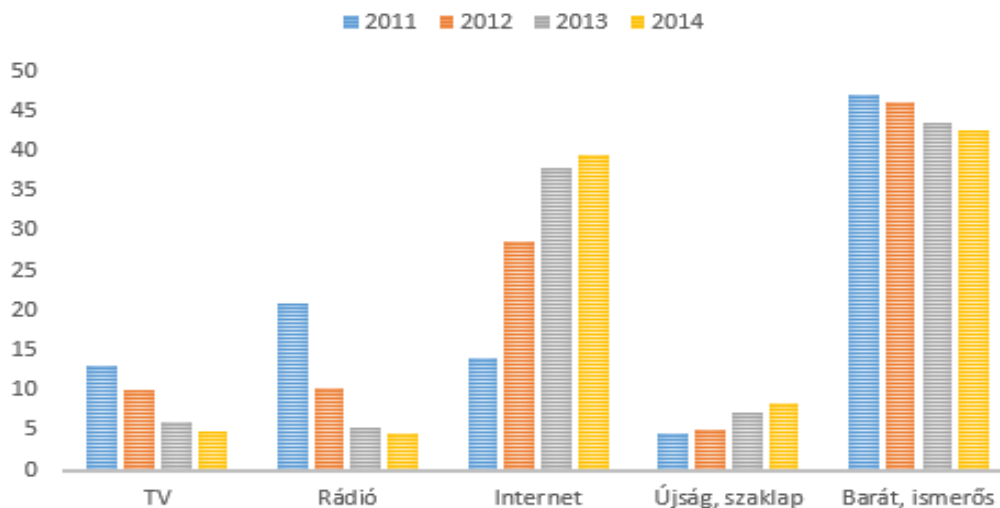
Forrás: Kérdőív, Saját szerkesztés Elemszám: 274 db.

A 13. ábrából jól látható a mikro-, kis- és középvállalkozás vezetőinek kor szerinti megoszlása alapján a vezetők 50%-a 45-60 év közötti, 29,6%-ot képviselnek az 60 év feletti 2011-ben, addig 2014-re ez az arány a fiatalabb vezetők irányába tolódott el döntően a 60 év feletti korosztály terhére.

Még nagyobb változás figyelhető meg a vezetők iskolai végzettsége közt a vizsgált időszakban. Míg 2011-ben a felsőfokú szakmai végzettséggel és egyetem, főiskolával rendelkezők aránya mindössze 33,9% volt, addig 2014-re ez az arány pont duplája, 66,1% lett. Ez egyúttal azt is mutatja, hogy egy generáció váltás mellett a szektor vezetőinek iskolai végzettsége is jelentős mértékben változott, mely kihatással lehet később a gondolkodásmód változására és a stratégia készítésre is.

A diffúzió lényege az ismereteknek, tudásnak a gyakorlatba való átvitelében áll. Ezt a távolságot át kell hidalni. Ezt pedig úgy tehetjük meg, hogy megismerjük azokat a tényezőket, amik annak befogadást segítik, vagy akadályozzák. Erre azért van nagy szükség, mert a tapasztalat szerint száz innovációból mintegy tíz hasznosul csak, kilencven végleg feledésbe merül (ROGERS 2005). A diffúziós folyamat négy alapvető összetevője: az innováció, a kommunikációs csatornák, az idő dimenziója, valamint az a társadalmi rendszer, amelyben az adott folyamat lezajlik. A fentiek alapján érdemes megvizsgálni, hogy a vállalkozások vezetésében végbemenő fiatalítás hogyan érvényesült az információszerzés területén.

A vezető mindig naprakész információval kell, hogy rendelkezzen, hogy a vállalkozás életébe, gazdálkodásába időben be tudjon avatkozni. Ez azt jelenti, hogy a vezetők többféle csatornán keresztül értesülnek a hazai és nemzetközi gazdasági eseményekről, a piac és a vevők igényeinek változásáról.



**14. ábra: A vállalkozások vezetőinek információszerzési csatornái**

Forrás: Kérdőív, Saját szerkesztés, Elemszám: 274 db.

A 14. ábrából is látható az elmúlt években milyen jelentős átrendeződés következett be az információs csatornák használatán belül. A generációváltás, a technika gyors fejlődése, az internet szélesebb körű használata maga után vonja, hogy a vezetők a stratégia kialakításához szükséges információkat gyorsabb úton szerezzék be. Megfigyelhető, hogy a 45 éves korosztályig döntően az internet adja az információ forrás jelentős részét. 45 év feletti korosztály elsősorban szakmai konferenciák, illetve barát, ismerős, személyes kötődés révén jut információhoz. Ebben a korosztályban figyelhető meg jobban a személyes csatornák felé történő orientálódás, akik a megbízható, baráti kapcsolatokat részesítik előnyben. A baráti kapcsolatok révén olyan információkhoz jut a megkérdezettek egy jelentős része, amely segítheti a vállalkozás fejlesztését, és a további kapcsolatok kiépítését. Itt elsősorban a kapcsolati tőke elemei mutatkoznak meg, mely gyorsaságával, - a valóságtartalom kiszűrése mellett - segít a piaci helyzet, a rés feltárásában, a helyes döntések meghozatalában, a követendő magatartásban. Meg kell jegyezni azonban, hogy ezen kapcsolatok biztosíthatják a pályázatokon való részvétel és megfelelés lehetőségét is. Ugyanakkor az információ megértés hiánya megmutatkozik, hogy a vállalatvezetők a pozitív változásokat nem tudják felhasználni. Mindez azzal magyarázható, hogy a vezetés-irányítási rendszerben zavarok vannak, nincs meg az összhang, és sok esetben ebből adódóan elvész az információ. Ez arra a problémára is rámutat, hogy a vezetők megkapják a megfelelő információt, de az nem kerül időben feldolgozásra, átadásra vagy rögzítésre. Ezáltal nem kerül sor a korrekciók pontos meghatározására, az intézkedések megtételére.

A kommunikáció célja, hogy a küldő szándéka szerint, az üzenet hatására a befogadó változtassa meg a magatartását, vagyis az addig bevett hozzáállását egy dologban. A diffúzió eddig a pontig megegyezik a kommunikációval. Akkor beszélhetünk diffúzióról, amikor a befogadó mindenki számára megváltoztatja a magatartását és ez döntéseiben is megmutatkozik. A tudás, vagy a meggyőződés megváltozása egy dologban nem feltétlenül jár együtt a magatartás megváltoztatásával. Attól még, hogy tudatában vagyunk egy jelenségnek, nem biztos, hogy megváltoztatjuk a módszereinket és gyakorlatunkat. Minden marad a régiben? Nem! Azt kell kideríteni, hogy melyek azok a tényezők, melyek ezen magatartásbeli változásokra hatással vannak, melyek váltják ki azt.



#### 4. táblázat: A vezetőinek idegen nyelvi ismerete a minta alapján 2014. év

Megnevezés	angol	német	orosz	román	szlovák	szlovén	horvát	szerb	francia	Nem beszél idegen nyelvet
<b>Fő</b>	104	86	14	19	8	5	6	2	2	93
<b>%</b>	34,3	31,4	5,1	6,9	2,9	1,8	2,2	0,7	0,7	33,9

Forrás: Kérdőív, Sajat szerkesztés, Elemszám: 274 db.

A kérdőív eredménye megdöbbentő, ha azt is figyelembe vesszük, ami a 4. táblázatból nem látható, hogy vannak olyan vállalkozás vezetők, akik nem egy, hanem két-három nyelvet beszélnek! Az idegen nyelvtudás, ismeret elsősorban az európai integrálódás, nemzetközi pályázatok miatt lenne érdekes. Mivel köztudottan Közép-Európában Magyarországon a legalacsonyabb a lakosság idegen nyelv ismeretének az aránya, fontos lenne, hogy a vállalkozásvezetők legalább egy idegen nyelvet beszéljenek. A nyelvtudás alacsony szintje befolyásolja a vállalkozások gazdasági teljesítményét, a nemzetközi kapcsolatok kiépítését, annak alakulását, mivel az üzletkötés a vezetőket érinti. (A felmérés csak a vállalkozások vezetőire vonatkozott.) A vezetők felé alapszintű elvárás, hogy legalább egy idegen nyelvet beszéljenek.

#### 5. táblázat: Szakismeret megszerzése szervezett formában (adatok %-ban)

Megnevezés	Mikrovállalkozás	Kisvállalkozás	Középvállalkozás
<i>Igen</i>	20,9	23,6	41,1
<i>Nem</i>	79,1	76,4	58,9
<i>Összesen:</i>	100,0	100,0	100,0

Forrás: Kérdőív, saját szerkesztés, Elemszám: 274 db megoszlása

Azt, hogy a vállalkozásvezetők szükségesnek tartják-e szervezett formában üzleti, vállalkozási ismeretek tanulását, esetlegesen e témakörökben továbbképzést, az 5. számú táblázat mutatja. A kapott eredmények rámutatnak arra a problémára, amely a szektor vezetőire jellemző, azaz nem igénylik a szervezett vezetői, vállalkozói ismeretek megszerzését oktatási formában, továbbképzések keretében. Ennek több oka van. Részben sajnálják az időt a

szervezett oktatásra, mivel így kiesnek a napi közvetlen irányításból, részben ezek az oktatási formák csak általános információkat adnak számukra, mely nehezen alkalmazható, illetve használható a mindennapok során. Az látható, inkább más forrásokból kívánják a működéshez szükséges információkat megszerezni, amely közelebb viszi őket a gyakorlathoz, a gyakorlati megvalósításhoz.

A kérdőíves felmérés alapján a vállalkozások szervezetéről, vezetők képességeiről és készségeiről kaptam információt, mely nagyban segít abban, hogy a mélyinterjúk feldolgozása során a stratégia alkalmazásának problémáit, illetve alkalmazásának módját lényegre törően lehessen elemezni. A vezetők közel fele semmilyen képzésen, továbbképzésen nem vesz részt, illetve ezt nem tekinti fontosnak. Pedig a vezetők tudják, hogy a versenyben szükségük van információkra, mert csak ezek alapján tehetnek szert előnyökre.

A vállalatvezetés képzetlenségének okai a következőkre vezethetők vissza. A kérőívre és az interjúk során a válaszoló vezetők jelentős része saját vállalkozása gyakorlatából szerezte vezetői ismereteit. Ez párosul azzal, hogy az ismeretek forrása családi, baráti körből származik. Több esetben előfordul, hogy a vállalkozás vezetője más vállalkozó „tevékenységéből” tanult.

A stratégia mélyebb vizsgálatához „K-közép” klaszteranalízissel a 2014. évre vonatkozóan a mintából három klasztert sikerült kialakítani. (13. melléklet)

Az első klaszterbe sorolt cégek (mikrovállalkozás) esetében az árbevétel 7.951 és 897.152 E Ft között, az adózott nyereség -1.143 és 4.256 E Ft közt van. Ezek azok a kisebb vállalkozások, akik annyira nem nyereségesek.

A második klaszterbe azok a cégek (nagyobb vállalkozások) tartoznak, akik bevétele 501.289 és 745.892 E Ft között van, adózott nyereségük pedig -1.057 és 21.444 E Ft között alakult. Ezek a nagyobb, erősebb vállalkozások.

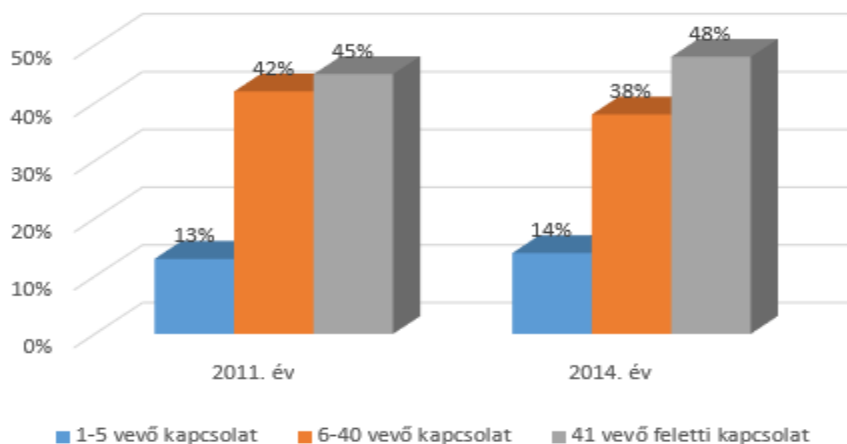
A harmadik klaszterbe (mikro-, és kisvállalkozások) kevésbé veszteséges cégek tartoznak. Az árbevételük 214.329 és 478.256 E Ft között van, adózott nyereségük - 506 és 21.403 E Ft között alakult.

## 4.1. Piacközpontú szemlélet

A piacközpontú szemlélet visszatükröződik a vállalkozások gazdálkodásában. A mikro-, kis-, - és közepes vállalkozások vezetői fontosabbnak ítélik meg a piachoz kapcsolódó tényezők szerepét, mint a működéshez kapcsolódó előnyöket. A szóbeli megkérdezések a piacfejlesztést állítják előtérbe. A szolgáltatás színvonalát befolyásoló tényezőket is fontosnak érzik a vállalkozások. A vevők kiszolgálásával egyidőben megfogalmazódik a piacbővítés igénye, új vásárló, fogyasztó megtalálása a forgalom növelése érdekében. A másik szempont, megtartani a már meglévő vásárolókat.

A vevőkkel kapcsolatos interjúknál az is kiderült, hogy a költségeivel gazdálkodó vállalkozásnál nem mindenáron cél a vevői elégedettség fenntartása. A vállalkozók egy másik csoportjánál kimutatható, hogy nincs mérlegelés abból a szempontból, hogy megéri-e az adott vevő megtartása, további kiszolgálása. A vállalkozások méretét a meglévő piacainak számával is mérhetjük (termék piac kombináció). Ez nagyobb szervezettséget igényel a vállalkozásoktól. A növekvő méret jobban megkívánja a módszeresebb tervezési és értékelési eljárásokat, amelyek ilyenkor beépülnek az üzleti gyakorlatba.

A mintában szereplő vállalkozások egy részének kiszolgáltatottsága még jobban megfigyelhető, ha megvizsgáljuk azt, hogy a piaci kapcsolat hány piaci szereplővel valósul meg. Ezt szemlélteti a 11. számú ábra.



**15. ábra: A vevőszám alakulásának megoszlása % 2011. és 2014. évben**

Forrás: Kérdőív, Saját szerkesztés, Elemszám: 274 db.

A 15. számú ábrából jól megfigyelhető a minta vevő kapcsolatai. Sok esetben a vállalkozások csak két-három partner kiszolgálására rendezkedtek be, szakosodtak, ami a versenypozíciót labilissá, a vállalkozást kiszolgáltatottá teszi. Az Ansoff-féle növekedési stratégiák közül a piacfejlesztés jellemzi a vállalkozásokat, amely a teljesítmények szempontjából a vevői elégedettség minél magasabb szinten tartása köré épül. A kiszolgáláshoz kapcsolódó költségek tervezése és nyilvántartása már nem jellemző, és a nyereségesség kimutatása csak viszonylag kis százaléknál jelentkezik.

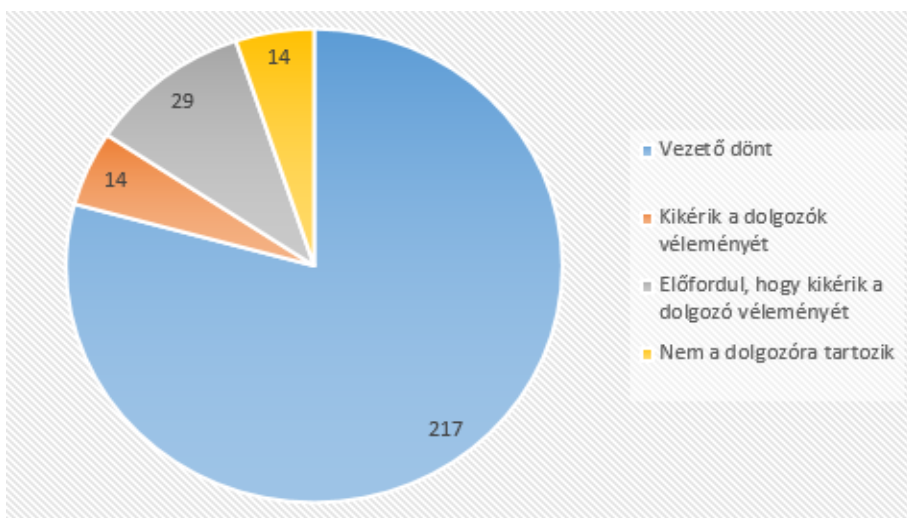
A szállítókkal szemben sok elvárása van a vállalkozásoknak. A vállalkozások elvárják a szállítóiktól a megfelelő minőséget, a pontosságot és a korrekt együttműködést, tájékoztatást. Mégsem állítható, hogy minden területen egyformán fontosnak gondolják a mintában szereplő kkv-vezetők ezt az együttműködést. Megfigyelhető az is, hogy a mikro-, kis- és középvállalkozások saját életükről, tevékenységükről nem látják el pontos információkkal a szállítókat. Természetesen ebben az esetben nem beszerzési mennyiség korrigálásáról, vagy a kereslet előrejelzéséről beszélünk.

A tervezési tevékenység periférikus, előnyeiről nincsenek meggyőződve. Sok esetben először kerül sor a saját elképzelés megvalósítására, csak ezt követi a piac keresése. Hol teljesíthetetlen vállalkozásba hajszolja magát, hol rengeteg munkával sem jut egyről-kettőre.

A szakma értéke nem mindig elég. Ismerni kell a marketing fogásokat. Ezt be kellene építeni a mindennapi üzletvitelbe. A marketing olyan mértékben hiányzik egyes vállalkozók tudatából, a napi munkából, hogy az már a jövődő alkalmazkodó képességet veszélyezteti.

Legtöbb esetben csak szakmai, adózási, számviteli esetleg marketing területét érintő képzéseken vesznek részt a beosztott dolgozók. A képzésekre nem megy el a vezető, munkatársait küldi el, melyből adódóan csak szűrt információkat kap, mely nem biztos, hogy a vállalkozás stratégiájához helyesen járul hozzá. Mindehhez párosul az is, hogy a technika változásának előnyeit későn ismerik fel, mely újabb lemaradást jelenthet a vállalkozás számára. Viszonylag kevés vállalkozás rendelkezik vállalatirányítási rendszerrel, mely információival, elemzéseivel segíthetné a vállalkozás fejlődését.

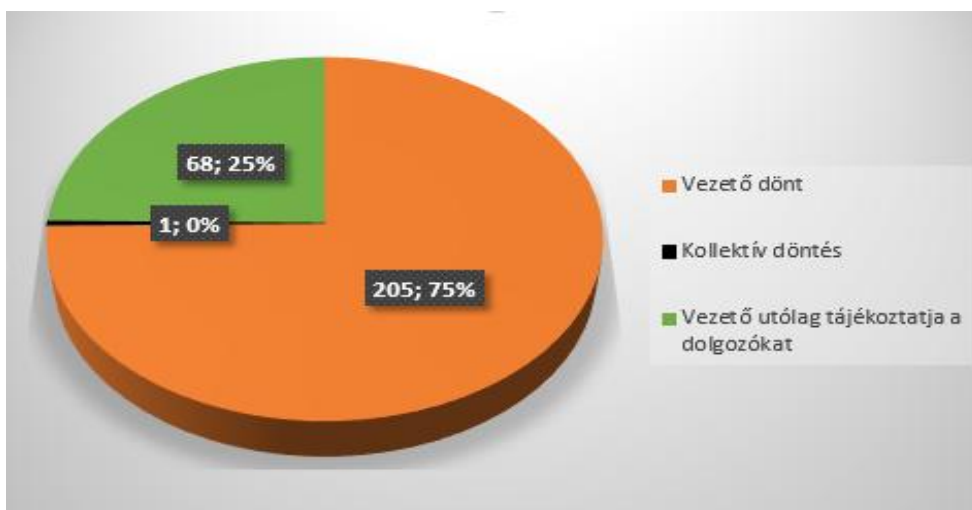
A visszajelzések alapján a vállalkozás vezetők alacsony számban olvassák a gazdaságkutatók előrejelzéseit, amely a szélesebb látásmód kialakításához vállalkozói szinten is nélkülözhetetlen.(19.sz. melléklet)



### 16. ábra: Döntés előkészítés a minta alapján

Forrás: Kérdőív, Saját szerkesztés, Elemszám: 274 db.

A döntések jellemzői is visszahatnak a stratégia ismeretére és a dolgozók tájékozottságára. A 16. ábrából is látható, hogy a vállalkozás vezetők 79%-ban a döntés előkészítés során a beosztott dolgozók véleményét nem kéri ki.



### 17. árba: Mi jellemzi a döntéseket? (2014. év)

Forrás: Kérdőív, Saját szerkesztés, Elemszám: 274 db.

A stratégia alkotás szempontjából a kérdőív kitért arra is, hogy a vállalkozáson belül vagy kívül dolgozó szakember végzi az adminisztratív feladatokat. Ez azért is fontos, mert ebből jól megfigyelhető az a tény, hogy a közvetlen információ hány áttételen keresztül jut a vállalkozás vezetőjéhez, melyről a kontrollig kapcsolatánál részletesebben beszélünk. (22.-23. sz. melléklet)

**6. táblázat: Vásárolt szolgáltatások gyakorisága a vizsgált szektorban 2014 évben**

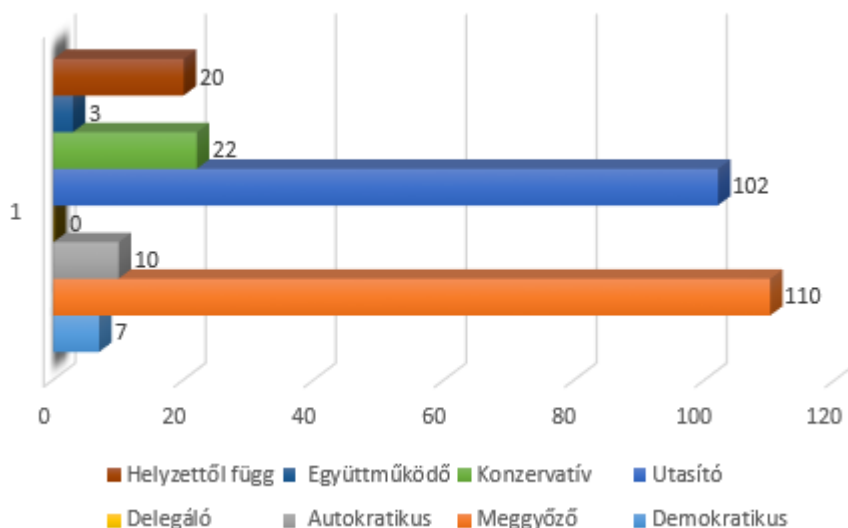
<b>Megnevezés (említések aránya: %)</b>	<b>Mikrovállalkozás</b>	<b>Kisvállalkozás</b>	<b>Közepes vállalkozás</b>
Adó és számvitel	69,2	74,9	31,3
Jogi szolgáltatás	16,0	27,4	67,7
Reklám, marketing	12,1	29,3	35,4
Piackutatás, -felmérés	1,9	6,9	31,3
Számítástechnika	13,4	29,9	67,1
Üzleti terv készítés	3,6	11,5	27,9
Pályázatkészítés	1,9	6,9	31,3

Forrás: Kérdőív, Saját szerkesztés, Elemszám: 274 db.

A mikro és kisvállalkozások, valamint a közepes vállalkozások szolgáltatás igénybevétele közt fordított arány figyelhető meg (6. táblázat). Míg a mikro- és kisvállalkozások a szolgáltatások közül az adó és számviteli szolgáltatások iránt mutatnak főleg igényt, a jogi szolgáltatás, számítástechnika és a reklám marketing szolgáltatás igénybevétele mellett, addig a közepes vállalkozások döntően jogi szolgáltatásokat, számítástechnikai szolgáltatásokat vesznek igénybe. Emellett jelentős kiadásnak mondható a reklám, a marketing, a piackutatás és a piacfeltárás, mely nyilván a továbblépés lehetőségét hordozza magában. Figyelemre méltó az is, hogy a közepes vállalkozások jelentős összegeket fordítanak pályázati szolgáltatások igénybe vételére, míg erre a mikro-vállalkozásoknak nincs, vagy nagyon kevés forrása van.

A kkv-k vezetői jelentős részében maguk a tulajdonosok és vezetők is egyszemélyben. Ez különös helyzetet teremt. Az interjúk alapján megállapítható, hogy a menedzserszerep erősebb a vezető pozícióban lévő tulajdonosok esetében. A motiváció nem elsősorban a vagyongyarapodás, hanem a mindennapi jövedelem, a nyereség és a folyamatos működés biztosítása.

Az előbb felsorolt két érdek összeférhetősége, illetve néha összeférhetetlensége alapján vesz magára a vezető olyan magatartási mintákat, amelyek kialakítják vezetői stílusát és gyakorlatát.(20. sz. melléklet)



**18. ábra: Vezetői stílus jellemzői 2014. évben**  
 Forrás: Kérdőív, Saját szerkesztés, Elemszám: 274 db.

A mintában szereplő vállalkozások vezetői stílusát a 18. számú ábra mutatja. A legtöbb vezető meggyőző és utasító stílust képvisel.

A kockázatok minimalizálása és kudarchelyzetek kivédése lényeges a teljesítmények tervezése kapcsán.

Minden vállalkozás alapvető célja a nyereség elérése, ez kiemelten jelenik meg a forgalom alapján az eredményekben, amely mellett azonnal ott van a tulajdonosi hozam elvárása is. A működéshez szükséges pénzeszközök (készpénz, áthidaló hitelek) biztosításával szemben azonban jóval előbbre sorolták a minta tagjai a rendkívüli kiadásokra képzett tartalékokat, és az árbevétel folyamatos biztosítását.

A nagyobb méretű (árbevétel és foglalkoztatottság) vállalkozások esetében a piaci szegmensek folyamatos meghódításával jellemzően fontosabb a forgótőke biztosítására vonatkozó tulajdonosokkal és a befektetőkkel szembeni elvárás. Így viszont azonnal adódik a kérdés, hogy a vállalkozás maga (ne felejtjük, hogy sokszor maga a tulajdonos-vállalkozó) mennyire gondolja fontosnak a

folyamatos pénzáram és árbevétel biztosítását. A bevételoldal láthatóan mindig jobban kézben tartott, mint a költségoldal.

Megfigyelhető az interjúk alapján, hogy a fiatal cégek a piacbővítés és bevezető árak mellett sokkal jobban figyelik az árrés tömegüket, mint a már biztosabb helyzetben lévő korábban alapított cégek. Ez azzal is magyarázható, hogy ezen cégek vezetői magasabb végzettséggel is rendelkeznek.

Az interjúk kiemelt célja a kkv-vezetők stratégiai gondolkodásának megismerése volt. Olyan kérdéscsoportokat határoztam meg, amelyek a cég jövőjéről és a lehetséges rizikó tényezőkről ad információt. Ezzel a vezetők gondolkodását akartam vizsgálni a napi működésben, a folyamatok során és erős- és gyenge pontokról kérdeztem, hogy látják saját vállalkozásuk helyzetét. Az összefüggések megvilágítására az operatív és stratégiai oldal szembeállítását használtam. Így kiderülhetett, hogy jól elkülöníthető-e a menedzser és tulajdonos szerepe, illetve, hogy az elképzelt jövőkép felé menetelő vállalkozások mindennapjaiban is meghatározó-e ez a cél.

Az első kérdéskör a cég múltjával és jövőjével foglalkozott. A cégtörténet mellett fontosnak láttam megkérdezni, hogy mennyire tartották tudatos folyamatnak a növekedést, és milyen lehetőségeket használtak ki a fejlődés érdekében. A vizsgált cégeket múltjuk alapján két csoportba oszthatjuk: családi vállalkozásként induló, illetve multinacionális környezetből kiváló, újrakezdő vállalkozások. (21.sz. melléklet)

Az egyik csoport családi vállalkozásból nőtte ki magát. Az alapító tulajdonosok saját üzleti ötletük alapján építették fel a vállalkozást. Voltak, akik másik cég alkalmazottjaként keresték a kiutat, és indították el saját cégüket – az alapvető cél és küldetés megfogalmazásától kezdve önerőből építkeztek. Mások korábbi vállalkozásukon megerősödve profilváltás mellett döntöttek és úgy alapították meg új cégüket. Az elsőként kitűzött célok szinte mindegyike egy bizonyos piaci pozíció elérése volt. A tervezés központjában megrendelések szerzése és az árbevétel állt. Azt tapasztaltam, hogy a cégvezetők igyekeztek elsajátítani, - még ha néha a saját kárukon is - a jövőkép alkotás módszereit és a helyes célok kialakítását. (11. számú mellékelt)

Többen a vezetők közül elmondták, hogy a megvalósítás egy rögzös, sok akadállyal tűzdelt út volt.



A célok kialakítása sokrétű feladatot és komplex gondolkodást igényel. Erre mutattak rá a vezetők. A mikro-vállalkozásoknál sok esetben a célokat inkább a napi feladatok ütemezése jelentette (nehezen szakadt el a napi rutin taglalásától a vezető). A vezetők első gondolata szinte kizárólag az volt, hogy fejlesszék a piacot. A beszélgetések igazolták, hogy fontos a folyamatok áttekintése, a kapcsolatok, ok-okozatok tisztánlátása.

Az interjú alanyok másik csoportja olyan vállalkozásokat képvisel, akik multinacionális, vagy külföldi tulajdonú cégek bizonyos tevékenységeinek kiszervezése, vagy önkéntes kiválásával jöttek létre. A cégvezetők jóval több menedzser tapasztalattal rendelkeztek, még akkor is, ha saját tőkével alapították cégüket. Ezek a cégek komoly technológiai háttérrel indultak, - igaz néha régi, de még működőképes gépparkkal - amely bizonyos mértékig egyszerűsítette a helyzetet, viszont másik oldalon nehéz volt nagy cég menedzserből mikro- vagy kisvállalkozás vezetővé válni. A cégvezetés különösebb problémát nem okozott, de a kisebb szervezet felépítése, működtetése és a folyamatok hatékony kialakítása mégsem ment könnyen. A célok és a növekedési orientáció értékelésekor a fókuszban az átalakítás, az információs rendszerek és a szervezet strukturális átalakítása állt. A kiszervezés okán, és korábbi kapcsolatokra építkezve mindegyik cég komolyan függött 2-3 nagyobb megrendelőjétől, ami viszonylag kényelmes helyzetben tartotta a vállalkozásokat induláskor. A kapacitások bővítésével és a költségterhek növekedésével azonban szükséges volt más megrendelések, más piacok után nézni. Ez jelentette a legfontosabb tanulási folyamatot a cégeknél. Az interjú alanyok közül 11 esetben a célokban nem sok különbséget fedezhetünk fel, mint a korábbi családi indíttatású vállalkozásoknál. (6. számú melléklet)

A kiszervezett cégek közül többen megmaradtak az anyacég szárnyai alatt vagy szintén az anyacég mellett azonos tulajdonosi körben. A konkrét működésnél viszont maradt minden a régiben, azaz továbbra is majdnem azonos menedzseri kör határozta meg a cég stratégiai irányait a tulajdonossal karöltve.

A vállalkozás vezetők elmondták, több esetben hoztak olyan döntéseket, amelyek később nem a megfelelő eredménnyel zárultak. Ennek legfőbb oka az információhiány volt. A stratégiai elképzelések (vízió) megvalósítása, valamint az ebből adódóan elvárt célok meghatározása befolyásolja a cégek működését.

Ha elvárt teljesítményekről beszélünk, ezek alapján eldönthetjük, hogy mennyire hatékony a vállalkozás. A teljesítménycélok (de mondhatjuk, hogy

általában a költségszintekre vonatkozó célok) tisztázatlansága miatt nem nagyon találtam fogódzókat a cégek hatékonyságának meghatározásához. „Mikor tekinti saját cégét hatékonynak?” Kérdésre csak a piaci megrendelések maradéktalan kielégítése jelentette a választ.

A hatékonyság mérésének alapja a tevékenységek eredményeinek mérése és a részfolyamatok eredményességének meghatározása. Ilyen kimutatásokkal csak a nagyobb kis- és közepes vállalkozásoknál találkoztam, akik vagy önálló, vagy beszállító ipari gyártást folytattak.

A vizsgált rendszerben az információk gyűjtése és feldolgozása hiányos volt.

A vállalkozások vezetői által kitöltött kérdőívek válaszaiban azt tapasztaltam, hogy az árbevétel elérése fontosabb szerepet kapott, mint a költségek vizsgálata. A stratégiai gondolkodás és jövőkép megformálásánál az interjúk és a nyitott kérdések támogatták a hipotézist.

**A kutatási eredmények alapján a H.1.a. hipotézist elfogadhatjuk. Megállapíthatjuk, hogy a vezetők fontosabbnak ítélik meg a piachoz kapcsolódó tényezőt, az árbevétel növekedését, mint a költséghatékonyságot.**

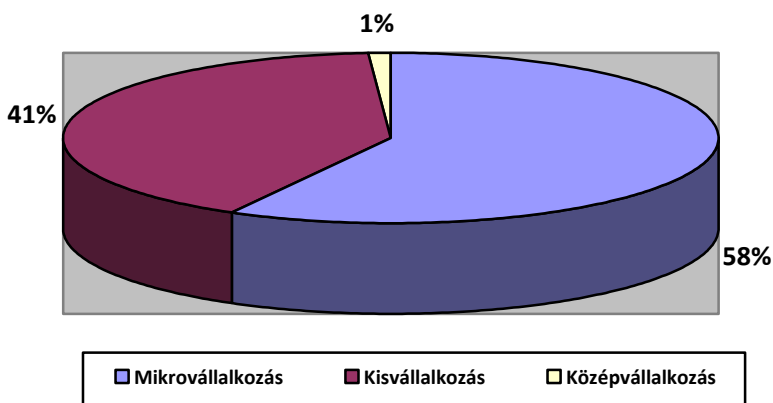
#### **4.2. A költségelemzés és ellenőrzés helyzete**

A költségelemzés módszere más a vezetői számvitel és stratégiai költségmenedzsment között. Mivel a vezetői számvitelnél a termék, vevők, funkciók az értékteremtés kulcskonceptiója, addig a stratégiai költségmenedzsment az átfogó értékteremtő lánc különböző szakaszaira vonatkozik, melyben a vállalat egy alkotó rész. Jelentős különbség mutatkozik a költségelemzés célja esetében is. A vezetői számvitel esetében három cél van, amelynek mindegyikét alkalmazzák a stratégiai összefüggéseknél (adatrögzítés, figyelemterelés, problémamegoldás).

A stratégiai költségmenedzsment esetében mindhárom cél jelen van, a költségmenedzsment rendszer megváltozik az alapvető stratégia céljától függően (költségdiktáló stratégia, vagy termékdifferenciáló stratégiáról beszélünk).

A költségtervezés meglétét és annak formáit vizsgáltam olyan szempont alapján, hogy a klasszikusnak mondható költség- és költséghely tervezés mellett, létezik-e projekt jellegű költségtervezés. (18.sz.melléklet)

A kapott „igen” válaszok alapján a költségek tervezése csak 34%-ban történik a mintában szereplő mikro-, kis- és középvállalkozásoknál. Az igennel válaszoló vállalkozások méret szerinti megoszlását a 19. árba mutatja.



**19. ábra „Tervez-e költségeket a vállalkozás? kérdőívre igennel válaszolók megoszlása a 2014. évben**

Forrás: Saját szerkesztés, Elemszám: 93 db.

A teljes 274 vizsgált vállalkozás közül csak az egyedüli középvállalkozás esetén van projekt jellegű költségtervezés, a kisvállalkozások egy részénél van költségtervezés és a mikrovállalkozások nagy része nem végez semmi féle költségtervezést. Az adatokat vizsgálva az is megállapítható, hogy magas forgalmat bonyolító kisvállalkozásoknál sem végeznek költségtervezést.

Az interjúk során bebizonyosodott, hogy a költségelemzést végző cégek döntő többsége csak évente végzi el a költségelemzést, míg a közepes vállalkozásnál havi költségelemzés az általános. Az eredmények tükrében felvetődik a kérdés, hogy milyen módon tájékozik az a vállalkozás vezető, aki nemleges választ adott. Ily módon kevés döntést támogató információjuk lehet a stratégiai célok elérése érdekében. Mivel a mikro- és kisvállalkozások a költségeket döntően éves szinten tervezik, így ez nagy kockázatot hordoz a teljesítménycélok elérése érdekében.

A mikrovállalkozások 33%, a kisvállalkozások 79%, a közepes vállalkozásnál 100%-nál van valamilyen informatikai rendszer, vagy ehhez kapcsolódó adatszolgáltatás, a fennmaradó esetekben külső szerv végzi az adatok információk feldolgozását. Így a vezető csak közvetett módon kap információt a vállalkozás gazdasági tevékenységéről. Az interjúk során a vállalkozás költségeit befolyásoló összefüggésekről kérdeztem a vállalkozás vezetőket. A Likert skálán 1-től (egyáltalán nem értek egyet) 5-ig (teljesen egyetértek), olyan állításokat kellett értékelniük, amelyekből a mögötte lévő hatásmechanizmusokon keresztül következtetni lehet a meglévő üzleti logikára, a költséggazdálkodásra.

**7. táblázat: A vállalkozás költségeit befolyásoló tényezők 2014. évben**

Allítás	Átlag	Szórás	Relatív szórás
Vevőink megtartása érdekében elfogadható a költségek növelése	1,21	1,03	0,03
Piaci pozíció fenntartása érdekében lehetséges a költségszint növelése	1,19	1,03	0,03
A működési költségnövekményt áthárítjuk a vevőkre	1,0	0	-
Vállalkozásra jellemző a gyors döntéshozatal, kockázatvállalás	3,64	2,21	0,33
Költségtervet készítünk termékre, szolgáltatásra	1,29	1,15	0,04
A jövőbeni célt áttekintjük és ennek függvényében döntünk	3,23	1,14	0,32

Forrás: Saját szerkesztés, Elemszám: 93 db.

A 7. táblázatból látható, hogy a piaci pozíció fenntartása érdekében a költségek növelését nem tartják lehetséges megoldásnak, illetve azt áthárítani nem tudják a vevőkre. Megkérdőjelezi a kapott válaszokat az, hogy ugyanakkor átlagosnak mondható a gyors döntéshozatal és a kockázatvállalás, valamint a jövőbeni cél áttekintése. A vezetők egyértelmű választ adtak arra, hogy a költségek alakulása jelentősen befolyásolja a szállítók kiválasztását, ezen keresztül a beszerzés alakulását, a minimális árszintet.

A költséggazdálkodás értékelésére a cash flow módszert alkalmazzák a költségeiket vizsgáló vállalkozások (csak 5 db vállalkozás van ilyen).

Az információkat leggyakrabban a vállalkozás könyvelője, tanácsadója segítségével állítják elő, és az információk rendszerbe foglalását és értelmezését

is döntő többségében külső segítséggel készítik. Ritkán fordult elő, hogy a vállalkozó saját adminisztrációja készíti elő az informális adatokat és a kontrolling jelentést hozzáértő szakember – kontroller – vagy maga az ügyvezető készítette el.

A vezetői ellenőrzés olyan vezetői folyamat, amely feltárja, hogy egy vállalkozás, részegységei vagy egyes munkatársai valóban a cél- és eredmény-orientáltan működnek-e. Az ellenőrzés akkor reális, ha a vállalkozás konkrét sajátosságaira, adottságainak és lehetőségeinek megfelelően valósul meg. A vezetői tevékenység egy önmagát javító folyamat, ami szükségessé teszi a visszacsatolást, mind a folyamat, mind a vezetői tevékenység tekintetében.

Az empirikus kutatások eredményei azt mutatják, hogy a mikro-, kis- és középvállalkozásoknál a költségeket, tevékenységet, vállalkozás döntéseit elősegítő kontrolling funkció a vizsgált vállalkozások csak 18%-ában jelenik meg. Ez azonban nem jelenti önálló kontroller vagy kontrolling szervezet létrehozását ilyen arányban. Az egyes vállalkozások közelebbi vizsgálata azt mutatta, hogy a vállalkozás vezetője igényli olyan információk rendszeres előállítását és rendelkezésre bocsátását, amelyek a kontrolling területére tartoznak.

A kontrolling szakmailag igényes és kiadással járó funkció, amelynek hozamát nem mindig látja közvetlenül maga előtt a vállalkozó. Ezzel is magyarázható, hogy a kontrolling funkcióval, illetve szervezettel nem rendelkező 82%-ból mindössze 5% tervezi a kontrolling funkció rövid távú, míg 10% a középtávú megvalósítását a vállalkozásban. Valamennyi vállalkozás a mikro vállalkozások közé tartozik.

Ugyanakkor a személyes beszélgetésekből az is kiderült, hogy a vállalkozások vezetői önmagukat igen költségérzékenynek, takarékosnak tartják, akik mindent megtesznek a költség-hatékonyság növeléséért. A kontrolling elterjedésének ilyen alacsony szintje a mikro-, kis- és középvállalkozási körben leginkább azzal magyarázható, hogy a vizsgált vállalkozások vezetőinek képzettsége meglehetősen vegyes képet mutat. Ezt részletesen bemutattam az előző fejezetben.

Ha feltételezzük, hogy minden diplomás mikro-kis- és középvállalkozás vezető pontosan tudja, mi a kontrolling, és azt akarja is alkalmazni, akkor

megközelítőleg a meglévő és a tervezett kontrolling funkciók aránya éppen a 40% közelében van. A középfokú vagy alacsonyabb végzettségű vezetőkől a költség-hatékonyságra való törekvés ugyan elvárható és tapasztalható is, azonban a megoldás, mint a kontrolling rendszer, illetve funkció alkalmazása az ismeretek hiányában szűk területre korlátozódik.

Tehát a kontrolling funkció önállóan igen kevés kkv vezetésében jelenik meg, és ott sem jelenti önálló kontroller vagy kontrolling szervezet létrehozását. Ezen a téren a fejlődési szándék és a fejlődés jelei ugyan érzékelhetők, de nem markáns módon.

A mikro- és kisvállalkozások vezetőinek közel 80%-a közvetlenül részt vesz a napi munkafolyamatban, részt vesz a termelésben, szolgáltatás nyújtásban, így közvetlen részese és irányítója is a kontrolling feladatoknak.

Összegezve az igény megjelenése a kontrolling felé mutat, azonban az operatív folyamatban résztvevő vezető gazdálkodási, néha engedékenységi kényszer alatt áll. A kis- és közepes vállalkozások egy részénél kifejezett kontrolling tevékenységről nem beszélhetünk, azonban a személyes munkavégzés és vállalatirányítás mégiscsak magában foglalja a kontrolling funkciót és rendszert. A vezetői operatív irányítási rendszer ellene hat annak, hogy a vezetők formális rendszereket alkalmazzanak a tervezésben és az irányításban.

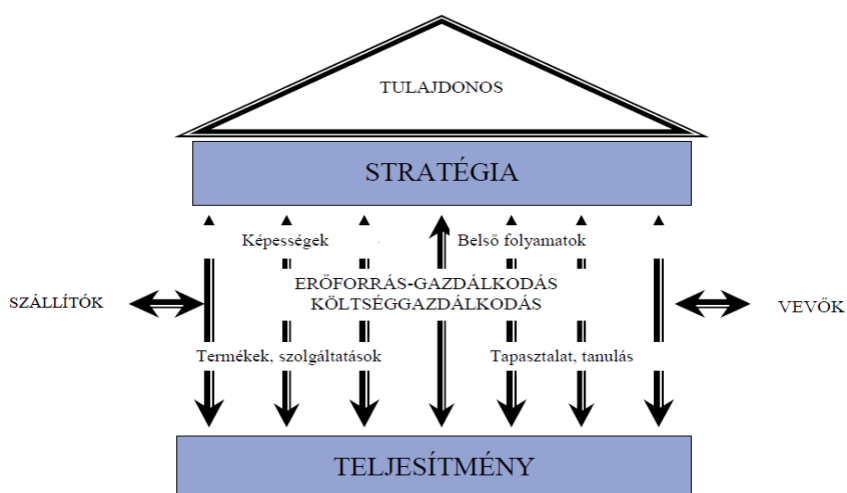
**A fentiek alapján a H.1.b. hipotézist sikerült igazolni. A primer vizsgálat alapján arra a következtetésre juthatunk, hogy a költséghatékonyság mérésére nem áll megfelelő háttér-információ rendelkezésre, de az nem jelenti, hogy a döntéshozó munkája során ne használjon olyan adatokat, mely a releváns döntést megfelelően támogatják.**

### **4.3. Vállalkozás teljesítménye**

A stratégiai tervezést részben, vagy egészben végző mikro-, kis- és középvállalkozások pénzügyi teljesítmény növelése fontos feladata minden vállalkozásnak. Az éves tervek lényegében a vállalatban adott üzleti évben megvalósított projektek pénzügyi vetületei, melyek csupán az erőforrások felhasználásának és a realizált pénzügyi eredménynek az elérésére koncentrálnak.

A vállalat stratégiájának megvalósítása a stratégiai akciók végrehajtásán keresztül történik. Az üzleti terv sikerének azonban sok, nehezen számszerűsíthető és pénzügyileg még nehezebben megfogható befolyásoló tényezője van. Ilyen például a munkavállalók elkötelezettsége a cég céljai iránt, illetve a vállalat beszállítóinak fejlődése is.

Önmagukban a pénzügyi mutatók nem alkalmasak arra, hogy irányítsák a szervezetet, hiszen az intenzív verseny és a gyorsan változó környezet a visszatekintő jelleg miatt ez kevés a jövőorientált döntések megalapozásához.



**20. ábra: Mikro-, kis- és középvállalkozások teljesítménymodellje**

Forrás: Chikán (2002)

A teljesítmény mérése és értékelése konkrét koncepció mentén kerül elemzésre, de már a felhasznált és kiindulást segítő teljesítmény-prizmamodell megmutatja a teljesítményre ható érintettek és az egyéb tényezők szerepét. (20. ábra)

A kiegyensúlyozottsággal kapcsolatos igények miatt azonban előtérbe kerül a nem pénzügyi jellegű teljesítménymérés kérdése. A döntéshozók jobb információkhoz juthatnak a stratégiai célok eléréséhez szükséges lépésekről, ha nem csupán a pénzügyi jellegű teljesítményeket mérik. A nem pénzügyi jellegű mutatók általában jobban tükrözik azokat az immateriális értéktartományokat, melyeket pl. a számviteli szabályok nem ismernek el eszközként, és a vállalati folyamatok szemszögéből válnak inkább megfoghatóvá (pl. a K+F tevékenység

eredményeinek hasznosulása). A felmérési eredmények is igazolják, hogy azok a vállalkozások, melyek figyelembe vettek nem pénzügyi teljesítménymutatókat és ezek összefüggéseit kimutatták pénzügyi eredményességükkel, sikeresebben teljesítettek a piaci versenyben.

A jövedelmezőség a gazdálkodásnak egy abszolút jellemzője, azon egyszerű elvárásunkat közvetíti, hogy a bevételek haladják meg a ráfordításokat. A jövedelmezőség átfogó elemzése során az egyes eredménykategóriákat valamilyen vetítési alaphoz viszonyítjuk, ez jelen esetben az árbevétel. A „jövedelmezőség” szintjének azonosítása a vállalkozó által alkotott álláspontot és nem a pénzügyi mérleg adatait fejezi ki.

Megítélésem szerint a stratégiai, vagy üzleti jellegű tervezési tevékenységet végző vállalkozások esetében a tervezési tevékenység egyben oka és következménye is a pénzügyi teljesítmény növekedésének, tehát a két jelenség között összefüggés van. A kérdőíves felmérés alapján a vállalkozások vezetői arra a kérdésre, hogy számolnak-e valamilyen nem pénzügyi mutatószámot, 2011-ben 52,2% mondta, hogy igen, míg 2014-ben ez az arányszám 58%-ra javult.

**8. táblázat: A vállalkozás rendelkezik-e írott stratégiával? (db)**

Megnevezés	2011. év	2012. év	2013. év	2014. év
Írott üzleti tervvel	74	71	70	64
Írott stratégiával	92	95	100	120
Határozott jövőképpel	21	20	18	13
Jövőképpel, de nincs leírva	5	5	5	5
Nincs írott stratégia	83	83	81	72

Forrás: Kérdőív, Saját szerkesztés, Elemszám: 274 db.

A 8. táblázat jól mutatja, hogy a mintában szereplő vállalkozások közül 2011-ben 39,8%, míg 2014-ben 32,84%-a semmilyen írásos stratégiával nem rendelkezett. (9. és 15. számú melléklet)

Arra a kérdésre, hogy ki határozza meg egy vállalkozás jövőképét 6% a vevőket, szállítókat, 8 % a versenytársakat jelölte meg, a tulajdonos vállalkozók mellett. A versenytárs nehezen értelmezhető ebben az esetben, hisz a jövőkép belső



motivációból táplálkozik, ugyanakkor előre mutató a külső hatások figyelembe vétele, a külső hatások szempontjából.

Átlagos jövedelmezőséget érnek el azon kisvállalkozások, melyek leírják, illetve vezetőinek „fejében” fogalmazódik meg a stratégia, és ez alapján segítik a vállalkozás működését. Ez az „átlagos jövedelmezőség” azonban kettős szempont alapján is értelmezhető.

Az „átlagos jövedelmezőséget” felfoghatjuk a kisvállalkozás gyorsan változó külső környezethez való alkalmazkodásának eredményeként, mely eredmény a kisvállalkozás számára egy szükséges és elégséges célkitűzés.

A vállalkozó fejében pozitív határozott jövőkép, a leírt stratégia vagy üzleti terv egy olyan rendező elv, amely megvédheti a vállalkozást a bukástól, és lehetőséget teremt a különös alkalmazkodást igénylő szituációk túlélésére.

Vannak olyan vállalkozások, melyek jövedelmezőségére semmilyen pozitív hatással nincs a stratégia. Ez megerősíti azokat a szakirodalmi koncepciókat, melyek azt mondják, a piac - a stratégia formájától függetlenül - inkább a sikeres megvalósítást értékeli, mintsem a részletesen megfogalmazott stratégiát. Ezen vállalkozások esetében is feltételezhetőleg a stratégia piaci realizálása tekinthető a tevékenység szűk keresztmetszetének.

A mintából jól látható, hogy a vállalkozások egy része nem tulajdonít jelentőséget a stratégiai koncepcióknak (nem tervezik tevékenységüket), míg a mások félig rögzített, „menet közben kialakuló” stratégia mentén végzik tevékenységüket. Azok a vállalkozások, melyek semmilyen formában nem tulajdonítanak jelentőséget a stratégiai koncepcióknak csak „ösztönös” piacfelismerők, és így a pillanatnyi eredményesség tükrében nem tartják fontosnak a stratégiakészítéssel kapcsolatos erőforrás-allokációt. A célok mentén működő vállalkozásoknál a megfogalmazott működési irányvonal küldetésé formálódik, vagyis alapvetően hosszú távú működésre rendezkednek be, és meglehetősen tudatosan alakítják jövőjüket. A mintában előfordult instabilitást mutató, valamint egyéni érdeket tükröző vállalkozás is.

A pénzügyi teljesítmény eredményességét a stratégián kívüli egyéb, a vállalkozó által fel nem ismert, vagy meg nem nevezett tényező is befolyásolja.

**A H.1.c. hipotézisben megfogalmazottakat csak részben sikerült igazolni. Véleményem szerint a vállalkozásoknak célszerű valamilyen szintű stratégiai szemlélet, jövőkép kialakítása, és/vagy írásba foglalása, mert ez hozzájárulhat egy idő után a vállalati eredményességhez.**

#### **4.4. Piacorientáció, és belső adottságok**

Minden vállalkozásban fellelhetők a piaci és a belső adottságok hatótényezői, és ezek mérhető hatást gyakorolnak a teljesítményre. A fogyasztó az üzlet működésének hajtóereje, így a vállalkozásnak a fogyasztók szükségleteiről és igényeiről megszerzett információkra, valamint ezek tevékenységére kell koncentrálni, hogy kielégítsék a szükségleteket és igényeket.

A cégek vevőköre számos egyént és vállalatcsoportot foglal magába, melynek érdekeltsége, befolyása lehet a vállalat döntéseibe, tevékenységeibe (vevők, versenytársak, pénzügyi partnerek).

A vállalkozás folyamata tükrözi azt a gondolkodásmódot, ahogyan az emberek megközelítik munkájukat, kötelezettségeiket, ahogyan erőforrásokat szereznek, embereket irányítanak, terméket gyártanak vagy szolgáltatnak. A vállalkozás megálmodója az ember, aki felismeri és értékeli a lehetőséget. Az erőforrások megszerzése a következő funkció. A vállalkozónak támogatókat kell meggyőznie, hogy tőkével, vagy emberi erőforrásokkal támogassanak egy-egy elgondolást. A vállalkozó értelmet és irányítást kell, hogy adjon a vállalatnak, ez bizonyos tervező tevékenységet és rugalmasságot jelent a változó körülményekkel szemben. A vállalkozó figyelemmel kell, hogy kísérje a vállalkozás működését. Ebből adódik, hogy mindig naprakész ismeretekkel kell rendelkezni.

A mikro- és kis- és középvállalkozás élén a tulajdonos/vezető áll, ő a legfontosabb döntéshozó. A folyamatok irányításának módját főleg az határozza meg, hogy a vállalkozó milyen tapasztalatokkal rendelkezik. Minden kisvállalatnak szüksége van a növekedésre annak érdekében, hogy életben maradjon. Minden piac előbb- utóbb szükségszerűen változik. A kisvállalatok által alkalmazott marketing is nagymértékben változik a vezető döntéshozatala és az abban rejlő szakértelem és képességek által. A kisvállalkozói marketing, mint taktikai funkció kapcsolódik a piaci versenyhez a marketing elemeken keresztül, akár úgy, mint szegmentáció vagy célpiac kiválasztás. HILL (2003)

Elkülöníti a kompetenciákat a képességektől, amelyek egy személyhez kapcsolódnak. Hogy az egyes vállalkozók miért sikeresebbek a másiknál, három kulcstényező határozza meg: a vállalkozó személyisége és tulajdonságai, a vállalkozó háttere és tapasztalata, valamint a vállalkozói készségek és tanulás.

A mikro-, kis- és középvállalkozások közelebb vannak a fogyasztókhoz, gyorsan és kevesebb módosításokkal képesek megosztani a fogyasztói információkat, kisebb a bürokrácia, azonban a probléma ott mutatkozik, hogy a vizsgált mintánál a formális marketing nem jellemző.

A kisvállalkozásokra szisztematikus döntéshozatal és hosszú távú orientáció hiánya jellemző, így a piacorientáció lesz az, amely a vállalat egészére kiterjedő keretet biztosít a célok, döntések számára. Ez a keret elengedhetetlen a teljesítmény érdekében, mivel a legtöbb kis cég szűkös erőforrásokkal rendelkezik ahhoz, hogy képes legyen kiaknázni az üzleti siker más forrásait.

A kisvállalatoknál a piacorientáció úgy tekinthető, amit részben vagy egészben alkalmaznak a sokrétű célok érdekében. A piacorientáció és a teljesítmény között összefüggés mutatható ki, azaz a piacorientált vállalkozás képes hosszútávon kiemelkedő értéket nyújtani, ezzel felül tudja múlni versenytársait. A döntéshozatal centralizációja a kisvállalkozásoknál növeli a piacorientált magatartást. A kisvállalkozások jobban viszonyulnak a marketingfolyamatok egyes részeihez, mint a nagyvállalatok, hisz közvetlen kapcsolatban vannak a vevőkkel.

Azok a vállalkozások, akik az új termékek fejlesztésére helyezik a hangsúlyt, meg fogják tapasztalni, hogy a környezet és a versenytársak folyamatos figyelése csökkenti a kockázatot.

A minta alapján a vállalkozások 61%-a nyilatkozott úgy, hogy stabil vevőkapcsolatokkal rendelkezik. Ezzel szemben a vevői igényekre vonatkozó gyors reakció 77%. Ez nem meglepő, hisz a kisvállalkozások alapvető tulajdonsága a gyors alkalmazkodás. A vevői szükségletek megismerésének alapfeltétele a kapcsolattartás, és az információk áramlása. Egyre több vállalkozás rendelkezik ma már számítógéppel.

Az interjú során a vállalkozások vezetői kitértek a környezeti bizonytalanságra. Elmondták, hogy egyre erőteljesebben érvényesül a piaci és a technológiai turbulencia, mely egyre jelentősebb mértékben érinti a mikro-, kis- és középvállalkozásokat. A piac működéséből ismerjük, hogy a fogyasztói

szokások változnak, melynek következtében a kínálat és az igény közt eltérés adódik, így folyamatosan rákényszerülnek a termék, szolgáltatás változtatására. A nagyobb problémát a vezetők a technológiai turbulanciában látják, mivel ehhez jelentős fejlesztésekre van szükség.

A mintában szereplő vállalkozások vezetői megfogalmazták, a fentiek alapján a piaci változékonyság következtében mégis első helyre a belföldi piacokon lévő bizonytalanságot helyezték, a műszaki technológiai bizonytalansággal szemben. Ez mindenképpen kihat a minőség javítására, ezen keresztül a vállalkozások pénzügyi helyzetére, stratégia gondolkodásra. Ugyanis a piaci orientáció visszahat a vállalkozások pénzügyi teljesítményére is.

A fentiekből az a következtetés vonható le, hogy a piaci részesedés és a termékminőség változása lassabban következik be, mint a vállalkozások jövedelmezőségében bekövetkező változás.

A kkv szektorban nem jellemző a különböző funkciók közötti koordináció, így csak arra kaptam választ, hogy milyen mértékben osztják meg az információkat a vállalkozáson belül.

Talán a belső környezeti tényezők közt a legjellemzőbb a centralizáltság szintje. A megkérdezett vállalkozások mindössze 6%-a nyilatkozta azt, hogy a vállalkozásnál decentralizációs tevékenység indult volna. Egyes, nagyobb kisvállalkozásnál már megjelent az önálló kontroll, ugyanakkor összességében az ellenőrzési rendszer hiányáról beszélhetünk.

A belső tényezők közé soroljuk a formalizáltságot (pl: munkakör megjelölés, feladat leírás stb.), üzleti tervezés rendszerét. A megkérdezettek körében csak a közepes vállalkozásoknál találtam írásba foglalt feladat meghatározást. A legtöbb vállalkozásnál a vezető szóban tájékoztatja a munkavállalót a feladatáról, a munkakör ellátás módjáról.

A kkv szektornál a belső környezeti tényezők között az egyik legfontosabb elem a vállalkozás által alkalmazott stratégia. Azon vállalkozások, amelyek készítenek stratégiát, vagy üzleti tervet és figyelembe veszik a költségek alakulását is, azaz alacsony költségekkel dolgoznak, vonzóbb árpozíciót tudnak kialakítani. A minta 5 %-a állította azt, hogy alacsony költség stratégiát folytat, amely hosszú távon jövedelmezőségi kérdéseket vet fel. Mindemellert egy részük próbál innovációval megfelelni a változó körülményeknek. Jellemző inkább a meglévő innovációs képesség fenntartása, a meglévő technológia

karbantartása, ezen keresztül a minőség fenntartása. Ezen a területen a kkv szektor csak a kis lépések politikájával tud előre haladni és a kor kihívásainak megfelelni. Ennek alapvető oka a szűkösen rendelkezésre álló pénzügyi források közt keresendő.

A korlátozott pénzügyi erőforrásokkal rendelkező vállalkozások különösen sérülékenyek a változó piaci környezetben. Ennek oka, hogy az a vezető, aki nem érzékeli időben a piaci környezet dinamikájának változását, nem vagy későn érti meg a fogyasztók szükségleteinek változását, a jövőbeni forgalmának jelentős részét könnyen elveszítheti.

A mintában szereplő vállalkozások 13,1%-a mondta azt, hogy a piac növekedési üteme nőni fog, több mint fele szerint a növekedés szerény üteme változatlan marad. A mintában szereplő vállalkozások 11,6%-a bizonytalan a termékeik jövőjét illetően, mely a gazdaságpolitika optimista jövőbeni prognózisaival nincs összhangban.

További ellentmondás mutatható ki a piaci környezet és a versenyintenzitás között. A mintában szereplő vállalkozások egyötöde mondta azt, hogy a vállalkozás további bővülésének korlátot szab a piaci verseny, míg a vállalkozások 61%-nak sok versenytárrsal kell szembe nézni.

Összegezve tehát megállapítható, hogy a versenykörnyezetben a kockázat egyre nagyobb, ugyanakkor a vállalkozás-vezetők bíznak vállalkozói képességeikben, a sikeres működtetésben, a kockázatok kezelésében és a vállalkozások pénzügyi menedzselésében. Vannak azonban egyéb olyan vállalkozói jellemzők, amelyek befolyásolhatják a megvalósított piacorientáció szintjét.

### **9. táblázat: A mintában szereplő kkv szektor átlag adatai**

Megnevezés	2011. év	2012. év	2013. év	2014. év
Forgalom (E Ft)	174 478	174 514	479 320	421 473
Nyereség (E Ft)	5 449	5 458	6 717	7 712
Létszám (fő)	11,13	11,14	10,65	10,6

Forrás: Kérdőív, Saját szerkesztés, Elemszám: 274 db.

A vállalkozások forgalom, nyereség és létszám átlagos adatait mutatja a 9. számú táblázat. Az átlagadatok eltakarják a szektor jellegzetességeit. Ezen

adatok részletezését mikro- kis- és középvállalkozásokra a dolgozat 13. számú melléklete tartalmazza. A 2013-as év összességében egy kiugró év volt a forgalom területén, azonban a 2014-es évben csak a kis- és közepes vállalkozások árbevétele nőtt jelentősen. Az átlagszám jelentős torzítást tartalmazhat, mivel a vállalkozások közt jelentős nagyságrendbeli differenciák mutatkoznak.

A vállalkozások teljesítménye vizsgálható hagyományos módon, a piaci részesedés, részesedés változásán, vagy a teljesítményt mérő egyéb mutatókon (saját tőke, adózás előtti eredmény változása) keresztül. A vállalkozási tevékenység sikerességét mutathatja a minél magasabb jövedelmezőség elérése. De természetesen vizsgálható más mérőeszközzel is a teljesítmény, pl. marketing aktivitás vagy a hatékonyság szintje.

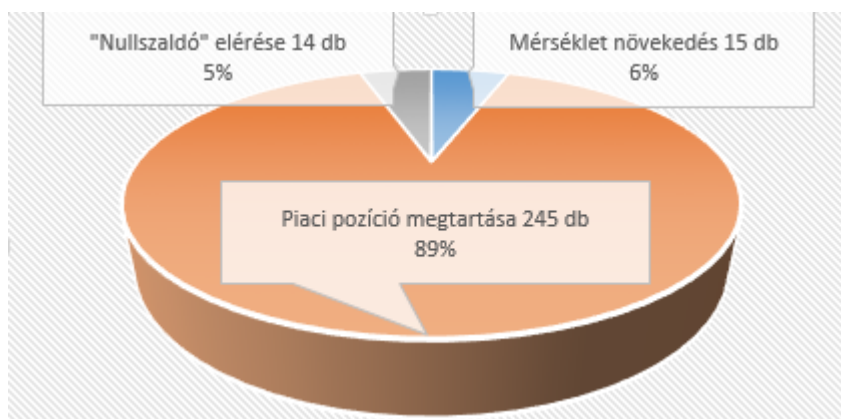
A marketing tevékenység hatékonysága levezethető a termék és szolgáltatásfejlesztési stratégiákból. A mintában szereplő vállalkozások a meglévő fogyasztó partnereik vásárlásait próbálták növelni, új, illetve megújult termékeket kínálni. A mintában szereplő vállalkozások mindössze 13%-a mondta azt, hogy a marketing tevékenység hozzájárult az értékesítés növekedéséhez. Ennek egyik oka lehet, hogy a vezetők véleménye alapján a marketing kiadások költségek, azaz „felesleges kiadások”. Ugyanakkor a vezetők 5%-a mutatott rá arra, hogy a nem szakszerűen végzett marketing tevékenység negatív eredményt hozott.

A vállalkozás növekedése leírható a vevők számának növekedésével, a foglalkoztatottak létszám változásával és a nettó árbevétel alakulásával. A nettó árbevétel és létszám alakulását a 9. számú táblázat tartalmazta.

Összességében a vizsgált minta piacorientáltságára a fogyasztó- és a versenytárs orientáció jellemző. A piacorientáltság szempontjából is kirajzolódnak a mikro-kis- és középvállalkozói szektor jellemzői, amit a szakirodalomban részleteztem. Jól megfigyelhető a fogyasztói közelségből adódó alkalmazkodóképesség, a termékek, szolgáltatások differenciálódása. Az értéket növelő szolgáltatások, az internet egyre terjedő szerepe mellett megfigyelhető a kedvező árra, gyártástechnológiára építő pozicionálás, ami hosszú távon stratégia kialakítás nélkül a jövedelmező működést kérdőjelezi meg. A vállalkozások a meglévő termékeket próbálják meglévő vevőiknek minél nagyobb mennyiségben értékesíteni. Látható, hogy az innovációs tevékenység gyenge, amely a kisebb

kockázattal bíró területekre terjed ki, mint a meglévő termékek továbbfejlesztése.

A vállalkozások vezetőinek egy része továbbra is optimista - a romló versenykörnyezet csökkenő árbevétel és nyereség ellenére-, és bízik a jövő lehetőségeiben és a vezetői ismeretek, képességek piacon történő sikeres alkalmazásában. (24.sz. melléklet)



**21. ábra: A vállalkozások piaci orientáltsága 2014 évben**

Forrás: Saját szerkesztés

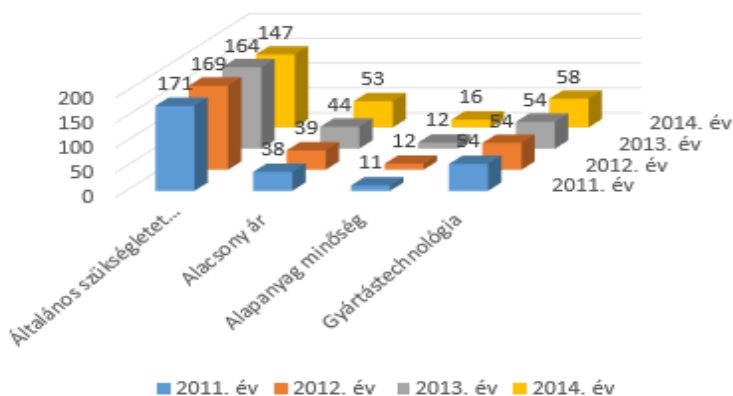
A vállalkozások jellemző ismérve elsősorban a jelenlegi piaci pozíció megtartása (89%). (21. ábra) A vállalkozások mindössze 6%-a mérsékelt jelleggel, de növekedni próbál. A vállalkozások 5%-a a veszteséges évek után célként a „null szaldó” elérést tűzte ki célul. A vizsgálat mintában 3 db gyorsan növekvő vállalkozás volt mindössze. Ezen információkból is következtetni lehet a vállalkozás stratégiájára, illetve a marketing aktivitás szintjére.

A vállalkozás orientáltsága és a sikercél vizsgálata során egyértelműen kimutatható egy gyenge, pozitív szignifikáns kapcsolat, mely alátámasztja a megfogalmazott hipotézist is. (10. számú melléklet)

**Összegezve H.2.a. hipotézis elfogadhatónak ítéhető. Megállapítható, hogy a vizsgált vállalkozások nagy része inkább a jelenlegi pozíciók megőrzésére rendezkedik be. Ez érthető, mert ez a kkv szektor jellegéből levezethető.**

#### 4.5. Termékpozicionálás és a piaci pozíció kapcsolata

A termékpozicionálást befolyásoló tényezők alkalmasak a vállalkozások stratégiája közötti különbségek feltárára. A vállalkozások a termékhez kapcsolódóan határozzák meg saját pozicionálási tevékenységük alapját.



#### 22. ábra: Termékpozicionálás a minta alapján 2011. és 2014. évek között

Forrás: Saját szerkesztés

A 22. számú ábra jól érzékelteti a 2011. év és a 2014. év közti változásokat, jól megfigyelhető, hogy legnagyobb mértékben az alacsony ár kategóriája növekedett, majd ezt követi az alapanyag minősége és a gyártástechnológia változása. (7. számú melléklet)

A vállalkozás által előállított termék fogyasztó által észlelt végső hasznosságának mértékét, vagyis a kínálat érték/ár arányának „érték oldalát” nagyban meghatározza az előállítás során felhasznált alapanyagok minősége. PORTER (1993) a „megkülönböztető” jellegű stratégia sajátosságaként említi, hogy az alapanyag minősége gyakran alapozza meg a nagy hozzáadott értékű, differenciált termék hasznosságát, illetve a fogyasztó által észlelt különleges jelleget.

A megkérdezett vezetők a sikeres piaci tevékenység egyik alapfeltételének tekintik az „alacsony árat”. E mögött a könnyen helyettesíthető termékek fogyasztóinak nagy árérzékenysége áll, ami miatt a vállalkozásnak tudatosan is



törekednie kell árainak alacsony szinten tartására és azoknak fogyasztókkal való elfogadtatására.

Az alapanyag minőségének termékpozicionálást befolyásoló szerepének vizsgálatkor megállapítható, hogy az alapvető és meghatározó szerepet játszik a termék végső értékének létrehozásában. E tényezőt a vezetők kiemelkedően fontosnak minősítették az interjúk alapján. Azonban az alapanyag minőségétől függetlenül, a gyártástechnológia segítségével, a végtermék hozzáadott-érték szintjének emelésével is el lehet érni magas minőséget.

Kérdés tehát, hogy a gyártástechnológia milyensége hogyan, milyen mértékben képes hozzájárulni a termék hasznosságtartalmához, és hogyan befolyásolja a termék értékesíthetőségét.

A termék „általános jellegű szükségletet” kielégítő jellegét a szakirodalom az innovatív, differenciált, nagy hozzáadott értéket tartalmazó terméket előállító vállalkozásokat definiálják.

Az árbevétel növekedése és a termékpozicionálás közt gyengén közepes szignifikáns kapcsolat mutatható ki. (8. számú melléklet)

Ha klaszteranalízis módszerével nézzük a csoportokat, megállapítható, hogy az egyes csoportban 58,6%-ban jelenik meg az általános szükséglet kielégítése, míg a kettes csoportban ez 43,8%, míg a hármas csoportban 44,7%-ban volt jelen. Az alacsony ár az első csoportnál 23,7%, a második csoportnál 9,4%, míg a harmadik csoportnál 5,3%-ot tett ki.

Az alapanyag minőségét vizsgálva az egyes csoportban 3,0 %-ban, a kettes csoportban 18,8%-ban, míg a harmadik csoportban 10,5%-kal képviseltette magát. Jól látszik, hogy a kettes csoportban meghatározó szerepet játszik a termék végső értékének létrehozásában.

A gyártástechnológia leginkább a harmadik csoportnál volt meghatározó a termékpozicionálásnál, hisz itt 39,5%-os értéket ért el. Ugyanez az egyes csoportnál 14,6 %, míg a kettes csoportnál 28,1%. Ezt szemlélteti a 7. számú melléklet.

**A H.2.b. hipotézist a vezetőktől kapott válaszok alapján elfogadhatónak ítéltük. Véleményem szerint a vállalkozások termékpolitikáját elsősorban általános jellegű szükségletek kielégítése, és a gyártástechnológia határozza meg.**

#### 4.6. Stratégia és innováció kapcsolata

A termékpolitikában egyértelműen megjelenik az innováció. A kkv szektor számára az innováció nagy fejlesztési lehetőséget rejt magában. Ez akkor igaz, ha felismerik, kihasználják ennek lehetőségét, mely feltételezhetően fejlődést generál.

Az innováció a gazdasági fejlődést, növekedést elősegítő komplex, folyamatos megújító tevékenység, melynek végső célja a piaci igények mind teljesebb kielégítésének elősegítése a kutatási eredmények gyakorlati hasznosulása, megvalósulása révén.

A viszonylagos technológiai elmaradás, a kihívásokra adott válaszok vállalkozásonként eltérnek. Kutatásom során megkérdezett vállalkozások egyedi válaszainak feldolgozása jól rámutat a vállalkozások különböző stratégiáiban, strukturális jellemzőiben lévő eltérésekre. Magyarországon ugyanakkor az is tény, hogy a kkv szektor vállalkozásainak egy része kényszervállalkozás, a családok megélhetését hivatott biztosítani. Az exportlehetőségek bővülése, a multinacionális vállalatokkal történő egyre gyakoribb együttműködés bizonyítja, hogy elindult egy bizonyos fokú nemzetköziesedés, melynek csírái megmutatkoznak.

A kkv szektor jelentős része kisméretű, technikai szinten elmaradott vállalkozás, akik pótló és bővítő karbantartások, beruházások révén próbálják teljesítményüket fokozni. Ezzel a teljesítmény javulással sem érik el a közepes méretű vállalkozások hatékonyságát, mivel a technikai elmaradás olyan számottevő. Ehhez párosul az, hogy a magyar kkv szektor innovációs tevékenysége alacsony szinten áll. Mivel a vizsgált kkv szektor résztvevőinek egy része a multinacionális cégek változó igényeit próbálják kielégíteni, ezért egyre nagyobb kihívást jelent a folyamatosan változó piaci verseny.

A vállalati stratégia fölött öröködnék a vezetők, akik naponta befolyásolják, kezelik a versenytársak kihívásait. Az irányítás nem korlátozódik csak a vezetésre, szem előtt tartva a lehetséges versenyelőny fenntartását. Ez szolgál iránymutatásul a napi munka során. A stratégia, a jövőkép formálása a vállalkozásvezetés elválaszthatatlan része. Ugyanakkor a vállalkozások vezetőinek figyelni kell a piac új lehetőségeit, a vállalkozások számára megjelenő kedvező lehetőségeket.

A mintában részt vevő vállalkozások vezetői elmondták, hogy a versenyben állandó alkalmazkodási kényszer alakul ki a folyamatos megfelelés és a munkák elvállalása miatt, mely sok esetben elvezet az új technológiák bevezetéséhez és alkalmazásához. Sok esetben a vállalkozások vezetői nem látva tisztán az előttük álló feladatokat, mindent egy lapra tesznek fel. Ez egyes esetekben a vállalkozás hosszú távú előretörését, más esetekben azonban a cégek bukását vonja maga után. A jól működő vállalkozások döntő többsége az információkat különböző csatornákból szerzi be, mely információk a fennmaradáshoz nélkülözhetetlenek.

Az erősödő technológiai fejlődés erősödő versenyhez vezet. A versenytársak stratégiája alapvetően ma már a technológiai forradalom vívmányaira épül (PI: internet, elektronikus bankolás, hálózati gazdaság stb.) Ezért új stratégiákat kell fejleszteni, mellyel biztosítható a jövedelmezőség és a hosszú távon való fennmaradás. A kialakult versenyhelyzetben újra kell gondolni minden vállalkozásnak milyen stratégiát alakít ki a kialakult gazdasági környezetben? Vagyis a működési kör változása hogyan hat a vállalkozás növekedésére, változására. Meg kell vizsgálni, milyen eszközökkel rendelkezik és kíván-e élni ezekkel, (költségvezető, megkülönböztető, koncentráló, integráló – Porter versenysztratégiák), milyen módon tudja küldetését megvalósítani, (piacterjeszkedés, piacfejlesztés, termékfejlesztés, diverzifikáció) és milyen módon szerzi meg a továbblépéshez szükséges információkat?

A mikro-, kis- és középvállalkozások a különböző gazdasági tevékenységükkel a piacon, a termelésük, szolgáltatásuk területén változást, fejlődést generálnak. Ezzel elősegítik a gazdaság fejlődését. Ezen keresztül a saját és foglalkoztatottaik megélhetését. A vállalkozások szükségletet elégítenek ki, ezen keresztül értéket teremtenek nemcsak saját maguk, hanem a gazdaság szereplői számára is. A vállalkozás folyamatos változást idéz elő, melyhez egyre nagyobb innovációra van szükség. Ha nincs változás a piacon, a piaci környezetben, akkor a vállalkozás sem tud fejlődni. A piac változása a vállalkozásokra is hatással van. Az erőforrások előmozdítják a vállalkozás tevékenységét, és ezen keresztül új lehetőséget is teremtenek a piaci szereplők számára.

A kkv szektor legnagyobb problémája a jövedelemtermelő képessége és termelékenysége, mely a statisztikai adatok alapján jelentősen elmarad a környező országok színvonalától. Ez alatt nem csak a technikai elmaradottságot kell érteni – bár ennek egyik oka az információhiány, míg másik oka a

forráshiány – hanem a magas munkaerő-költségét, melyhez párosul az elmaradt termelés és marketingszemlélet hiánya. Az előbbieket fokozza az információ késői felismerése, és annak alkalmazása.

Az egyes vizsgált változók meghatározásakor figyelembe vettem a szektor sajátosságait és az általános és speciális jellemzőket. Általános jellemzők voltak: az általános képzettség szintje, a vevő- és versenytárs orientáltság foka, a környezeti források és a vállalkozó szelleműség. A vezetők iskolázottságával az életkor, tudás, információ és kommunikáció kapcsolatánál részletesen foglalkoztam, így itt csak a személyes interjúk alapján kapott válaszokat összegzem, az Innovációs kérdőív (4. számú melléklet) alapján.

A vizsgált minta alapján a vállalkozók értik az innováció fogalmát, így a válaszokat kielégítően tudják meghatározni. A vállalkozások közel egynegyede folyamatosan törekszik az újításra, a régi termék megtartásával, illetve közel 18% potenciálisan képesnek érzi magát az innovatív megoldások előállítására. Ennek a tulajdonságnak a jelentősége egyértelmű, hiszen ez bizonyos kapacitástartalékok meglétét jelenti. (26.sz. melléklet)

A fejlesztést végrehajtó vállalkozások 2/3-a technológia fejlesztést, míg a fennmaradó rész termékfejlesztést hajtott végre a vizsgált elmúlt 4 évben. A cégek gép, jármű beszerzést, új szolgáltatást, termelési eszköz korszerűsítést, profiltisztítást és számlázó programok bevezetését hajtották végre. A fentiek következtében a választ adók 82%-a válaszolta, hogy nőtt az árbevétele az innovációs fejlesztések következtében. Arra a kérdésre, hogy csökkent-e a vállalkozás költsége a fejlesztés miatt, egyértelmű választ a vezetők nem tudtak adni, mely elsősorban arra vezethető vissza, hogy a szektor számvitelét döntően külsős cégekkel oldják meg. Arra a kérdésre, hogy mi volt az oka a fejlesztés elmaradásának, a "nem" választ adók 42,9%-a a gazdasági bizonytalanságot, 44,1%-a forráshiányt, 13% a jogi környezet változását jelölte meg.

A vállalkozások a vezetők elmondása szerint árbevételük mindössze 1-3%-át fordítják innovációs tevékenységre, amely megítélésem szerint alacsony.

A vállalkozásokat innovációs tevékenységük alapján BUZÁS, (2006) több csoportba sorolja. Nevezetesen „élre törők”, „korai követők” és „kései alkalmazók”.

Véleményem szerint az innovációt végrehajtó vállalkozásokat innovációs törekvésük szempontjából a „korai követő” kategóriában helyezhetőek el. Erre a

kategóriára jellemző, hogy az innovációs képességük lépéstartó jellegű, illetve a technológia-módosításon, a meglévő termék minőségjavításán, az esetleges költségsökkentésen alapul. Kis léptékű változtatásokkal tud előrehaladni, melyek nagy részben a rendelkezésre álló pénzügyi erőforrásoktól is függenek.

Természetesen a mintában nagy számban megtalálhatóak azok a vállalkozások, melyek a „kései alkalmazók” körébe tartoznak, „innovációs” tevékenységük „problémamegoldó” jellegű. Ennek hátterében a limitáló technológiák másolása, illetve adaptálása áll, melyek segítségével a vállalkozás felzárkózó-jellegű innovációs tevékenységet valósíthat meg, mellyel nagyobb hasznosságtartalmú értéket hozhat létre.

**Fentiek alapján a H.3/a hipotézist bizonyítottnak ítéelhetjük. Az innovációs törekvések „korai követők” és „kései alkalmazók”, nem az innovatív, gyorsan növekvő vállalkozásokra jellemző „élre törő” jelleget testesítik meg. Megállapítható, hogy a cégek többsége szükséges folyamatként ítéel meg az innovációt, mely jövőorientáltságukat fejezi ki.**

#### **4.7. A vállalkozás fejlődési lehetőségei**

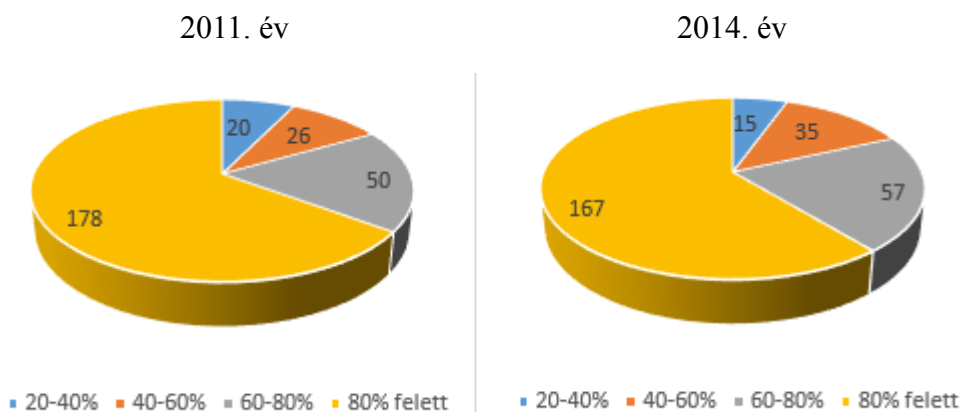
A hazai mikro-, kis- és közepes vállalkozások jelentős részét a tulajdonos-menedzserek vezetik, irányítják. Az egyszemélyi vezetés előnye, a rugalmas reagálási képesség lehetősége.

A személyes interjúk alapján mikro- és kisvállalkozások egy része nem tartja szükségesnek a szervezetfejlesztést. Ennek két oka rajzolódott ki a vezetők elmondása alapján. Az egyik azért, mert nincs probléma ezen a téren, ideálisan működik a szervezet és a vezető szerint helyesen megválasztott és kialakított a vállalkozási struktúra. A másik ok azért, mert nem látják át ennek a módosításnak a szükségességét.

Véleményem szerint a gazdasági bizonytalanság, egyes vállalkozások esetében az alacsony vevőszám, az ebből eredő instabilitás arra ösztönzi a vezetőket, hogy maradjanak a kialakított kicsi struktúránál, minthogy a vállalati növekedéssel járó vezetői funkciók elvesztésével kockáztassák a cég stabilitását. A vállalkozás méretétől függően a fentiek alapján más és más értelmezést kap a vállalkozóknál a stratégia, a stabilitás megléte és az információk áramlása és a vállalkozás szerkezete.

Hiába nő egyre nagyobbra egy vállalkozás, a vezetők jelentős része nem szánja rá magát, hogy ne egyedül végezze a vezetés és irányítás munkáját. Ez az üzlet fejlődése szempontjából hátrányokkal járhat, vagy a vállalkozásnak jelentős termelés kiesést okozhat. Ugyanakkor előfordulhat az is, hogy a vezető a nem kellő odafigyelés, információ hiánya, vagy a továbbképzések hiánya miatt egyszerre több információt nem tud párhuzamosan, ugyanolyan hatékonysággal kézben tartani.

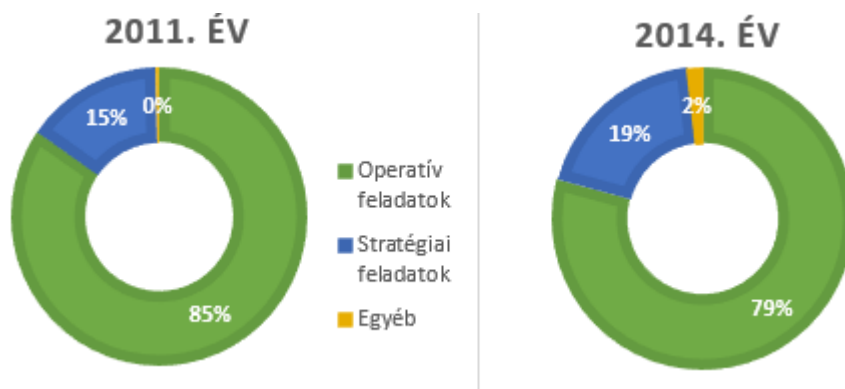
A kérdőívek rámutattak arra, hogy a vállalkozások alapításánál mely indokok játszottak befolyásoló szerepet. A vezető úgy érzi, ő hozta létre a vállalkozást és a létrehozott vállalkozást kizárólag ő tudja helyesen és jól irányítani. Meg sem próbálja a munkatársakat bevonni a döntések előkészítésébe és a döntésekbe. Ezt szemléltette az 4.1. Piacközpontú szemlélet alfejezetben a döntés előkészítés és a döntések jellemzői is. Természetesen a mikro- és kisvállalkozások ezen a téren a mintában is jelentősen eltérnek a közepes vállalkozástól. A középvállalkozásnál a cég irányíthatatlanná válna a funkciók leosztása nélkül. Ezen estekben olyan nagyságrendet képvisel a forgalom, a technikai háttér, és a pénzügyi terület, amelyet egy személy már nem tud ellátni. A mikro- és kisvállalkozások esetében megkérdeztem a vállalkozás vezetőit, egy tipikus munkanapon mekkora az elfoglaltságuk. A 23. számú ábra azt mutatja, hogy a vezetők többségének a munkanapja 80% fölött lekött. Hogy mivel telik a munkanap, azt a 24. ábra mutatja.



**23. ábra: Vállalkozás vezetőinek időbeli elfoglaltsága egy tipikus munkanapon** Forrás: Kérdőív, Saját szerkesztés, Elemszám: 274 db.

A 24. ábra jól szemlélteti, hogy a vezetők döntő idejük négyötödében a vállalkozás napi tevékenységével foglalkoznak. 2011. évről 2014. évre némi átrendeződés megfigyelhető a napi elfoglaltságban, azonban a vezetők még mindig munkaidejük nagy részét kizárólag a vállalkozás operatív feladataival töltik. Még pontosabb képet kapunk akkor, ha azt is megvizsgáljuk, hogy a napi elfoglaltságon belül mivel foglalkozik az adott vezető. (12. számú melléklet)

Megfigyelhető az is, hogy a vizsgált időszakban ugyan csökkent az operatív feladatokkal való teljes napi foglalkozás aránya, azonban a vezető még 2014-ben is sok időt tölt a napi, operatív feladatokkal. A feladatok megosztása révén ez az arány jelentős mértékben változna, ha a vezetők bizalma megnövekedne a beosztott dolgozókkal szemben, akár úgy is, hogy bevonják őket a döntés előkészítésbe, vagy a döntési folyamatba.



**24. ábra: A vezetők napi elfoglaltsága 2011. és 2014. évben**

Forrás: Saját szerkesztés

Jól megfigyelhető, hogy a vezetők egyötöde egyre többet foglalkozik a vállalkozás stratégiai elgondolásával, illetve a mélyinterjúk során arra is fény derült, hogy vannak olyan vállalkozás vezetők – ugyan kis számban –, akik más vállalkozásban is tevékenykednek. Megfigyelhető a vizsgált négy évben az is, hogy a vállalkozás vezetők szemléletében is egy változtatási folyamat indult el, azonban még így is döntő többségük a napi problémákkal terhelt, operatív beavatkozásokkal végzi munkáját.

A vállalkozásokat számos más tényező is akadályozza a fejlődésben. Ezeket foglalja össze a következő 10. számú táblázat:

## 10. táblázat: A vállalkozás fejlődésének akadályai

Megnevezés	Válaszok megoszlása (%)
Magas munkaerő költség	58,9
Technológia megszerzése	46,5
Finanszírozási nehézségek	42,9
Üzleti ismeret és információhiány	29,7
Munkaerő szükséglet kielégítetlensége	43,8
Jogi szabályozás	21,3
Egyéb	6,8

Forrás: Saját szerkesztés

A jövő kihívásaival kapcsolatban a vállalkozás vezetői a munkaerővel kapcsolatos félelmeiket említették leginkább. A munkaerő költsége nagyon magas, melynek kigazdálkodása nem könnyű; másrészt az igazán képzett szakemberek külföldre mentek dolgozni, így bizonyos szakmákban nincs elegendő, gyakorlattal rendelkező, megbízható szakember. A magasan kvalifikált munkaerőt a mikro- és kisvállalkozások nagy része nem tudja megfizetni, illetve az ilyen munkaerő alkalmazása hosszabb távon térül csak meg, melyet a vezető nem tud kivárni. Pedig a kvalifikált munkaerő elősegítené a fejlődést, új „friss” szemléletet vinne a vállalkozás életébe és ezen keresztül javítaná a vállalkozás piaci pozícióját, növelné forgalmát, eredményességét, a közvetlen információhoz jutás lehetőségét. Mindezek a feltételek javítanák a vállalkozás megítélését és hozzásegítenék a vállalkozást az új technológiák bevezetéséhez. A finanszírozási nehézségek pedig általában abból fakadnak, hogy a vezetők nem kellően informáltak, illetve nem osztják meg a feladatokat. A finanszírozás problémáit a dolgozat 4.8.2. fejezetben részletesen bemutatom.

**A kutatási eredmények alapján a H.3. b. hipotézist elfogadhatjuk.**

**A vezető a vevői igények kielégítésében és ebből adódóan a forgalom növelésben érdekelt. Ehhez a szükséges létszámot biztosítja. Az igazán képzett munkaerőt a magas járulékos költségek miatt nem tudja foglalkoztatni. A gazdasági terület általában más vállalkozás részére kerül kihelyezésre.**



## **4.8. A kis- és középvállalkozások kapcsolata a gazdaság többi szereplőjével és ennek hatása a stratégiára**

### **4.8.1. Kormányzati törekvések és az Európai Unió szerepe**

Magyarországon – sok más országhoz hasonlóan – jelenleg nincsenek kifejezetten olyan kezdeményezések, amelyek a vállalkozások különböző csoportjára koncentrálnak. Azonban számos olyan program van, amely burkoltan olyan cégekre „íródott”, ahol más vállalkozások nem felelnek meg a kritériumoknak. A programok a következő három alapvető formában jelennek meg: a pályázatokhoz kapcsolódó támogatások, az információnyújtás és tanácsadás, valamint a különböző tőkeprogramok.

Mélyinterjúk során megkérdeztem a mikro-, kis- és középvállalkozások vezetőit, hogy mennyire tudnak a programokról, mennyire elérhetők számukra a lehetőségek és mennyire találják hasznosnak őket.

A vállalkozások vezetői egyértelműen megfogalmazták, hogy a mikro- és kisvállalkozások későn jutnak információhoz, illetve mire a pályázat megjelenik, már nincs elég idő a pályázatok elkészítéséhez, a szükséges dokumentumok beszerzéséhez. Olyan adathalmaz elkészítését kérik a kis cégek vezetőitől, melyre a stratégia és belső ember hiányában nincs lehetőség.

A vállalkozások vezetői megfogalmazták azt is, hogy az előzetes információk több esetben nem felelnek meg a későbbi kiírásoknak, így az esetleges előre történő felkészülés a napi operatív munkától vonja el a figyelmet.

Problémaként jelezték a mintában résztvevők azt is, hogy a pályázatok jelentős része külön régiók fejlesztését célozza, így sok esetben a nyugat-magyarországi régióban tevékenykedő vállalkozások nem pályázhatnak. A pályázatok ebből adódóan régiókra korlátozottak, ugyanakkor szétaprózódnak, és sok esetben a tevékenységi kört zárják ki a megvalósításból.

A kamarai rendszer nem, vagy csak részben ismeri a mikro-, kis- és középvállalkozások tevékenységét, problémáit, így hathatós segítséget a felkészüléshez és a pályázatokhoz – információ hiányában - nem tud nyújtani. Más a helyzet a „gazella” típusú vállalkozásokkal - bár a mintában ebből kevés

volt-, mert ott a növekedés dinamikája és sok esetben a kapcsolatrendszer hozzásegíti a vállalkozót a forrásokhoz.

A vizsgált mintában a tőkeprogramokkal a mikro-, kis- és középvállalkozó szektort nem keresték meg.

A túlbonyolított, áttekinthetetlen szabályzási rendszer hátráltatja a mikro-, kis- és középvállalkozások fejlődését, és rossz hatással van az innovációs törekvésekre. Az adminisztratív terhek csökkenése támogatja a tisztességes érvényesülést, a vállalkozások erőforrásainak felszabadulását, ösztönözi a szürkegazdaságból való kilépést, elősegíti az innovatívabb működést, hozzájárul a versenyképesség növekedéséhez. Tovább kell könnyíteni a mikro-, kis- és középvállalkozások részvételét a közbeszerzési eljárásokban, és jobban ki kell használni a kkv-k állami és európai uniós támogatásának lehetőségeit.

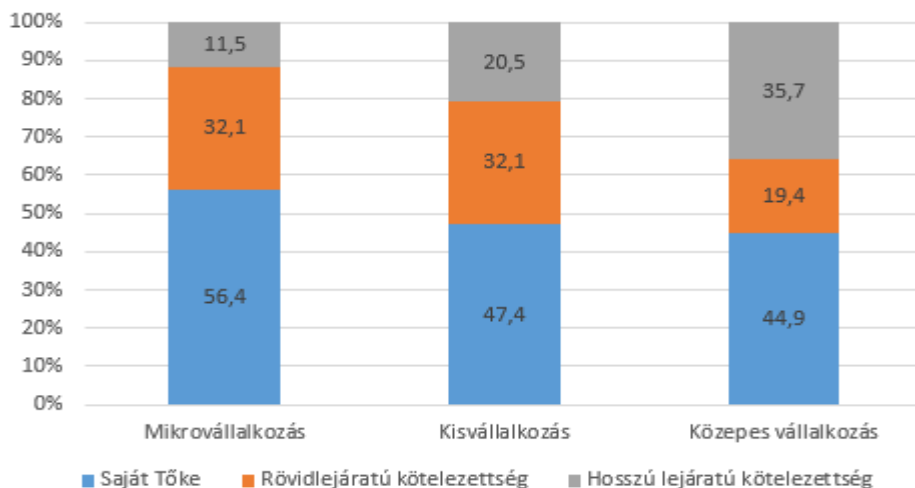
Az információhiánynál nagyobb probléma ezen a területen, hogy a pályázatok elbírálása túlságosan körülményes és időigényes. A tőketartalékkal nem rendelkező kisvállalkozások gyakran megsínylik a lassú procedúrát, ami egy következetlen és bizonytalan környezetet eredményez, és így gátja a versenyképességnek. További lépéseket kell tenni a folyamat gyorsabbá, kiszámíthatóbbá tétele irányában.

**A fentiek értelmében a H.4./a. hipotézis igazoltnak tekinthető. Megállapítom, hogy a pályázatok a pályázati rendszer következtében szűk rétegre korlátozódnak. A bürokratikus jelleg miatt a pályázati források túl sok területre allokálódnak és a forrásokkal elnyert tőke hatékonysága ezzel romlik.**

#### **4.8.2. Külső finanszírozás**

A kkv-k esetén, abban az esetben, ha a vállalat növekedése többnyire idegen tőke bevonásával finanszírozható, akkor tőkeáttételük növekedése várható.

A kockázat és a tőkeáttétel között negatív kapcsolatot feltételezhetünk, elsősorban a hosszú lejáratú kötelezettségek tekintetében. A kkv-k esetén a bevétel nagy volatilitása nemcsak hogy megnöveli a költségeket, de egyenesen lehetlenné teheti a hitelfelvételt.



**25. ábra: A vizgált minta tőkeszerkezete 2014. év (Adatok: %-ban)**

Forrás: Kérdőív, Saját szerkesztés, Elemszám: 274 db.

A kérdőíves felmérés is jól szemlélteti a magyar mikro-, kis- és középvállalkozások tőkeszerkezeti problémáit. (25. számú ábra) Alapvető probléma, hogy a szektor jelentős része alacsony saját tőkével rendelkezik. Ebben szerepet játszik az, hogy a mikro-, kis- és középvállalkozások nagy része hazai tulajdonban van, kis mértékben találta meg a külföldi tőke ezt a szektort. Másik probléma, hogy a mikro-, kis- és középvállalkozások közt sok a kényszer-vállalkozás. A mikro-, kis- és középvállalkozások nagy része nem tudott bekapcsolódni a nemzetközi munkamegosztás folyamatába a szigorú szakmai, gazdaságossági és környezetvédelmi követelményrendszer miatt, így belső piacra termelnek.

A mikro- és kisvállalkozások egy része nem képes jó, átgondolt üzleti tervet készíteni, így kizárja magát az idegen tőkéhez jutás lehetőségéből. A belső piac keresletének szűkülésével értékesítési nehézségek lépnek fel. Ez azzal magyarázható, hogy évek óta lassú a fogyasztás bővülés, sőt az utolsó években – főleg egyes mikro-vállalkozások esetében - a fogyasztás csökkenésről beszélhetünk. (16.sz. melléklet)

Összességében elmondható, hogy a kérdőíves felmérés alapján a vállalkozások alacsony saját tőkével rendelkeznek. A vállalkozások nagy része kényszervállalkozó. A mélyinterjúkból kiderül, hogy a mikro- és kisvállalkozások évek óta nem tudnak kivenni osztalékot az alacsony jövedelmezőség következtében, így az visszaforgatásra kerül és a fejlesztés

forrásává lesz. Ugyanakkor megfigyelhető az is, hogy a belső piac szűkül, a forgalom főleg a mikroállalkozások területén esett vissza és egyre gyakrabban likviditási problémák lépnek fel.

A mintában szereplő mikro-, kis- és középvállalkozások folyamatos likviditási problémái számos tényezőre vezethetők vissza. Gyenge alkupozíciójuk révén nagy fizetési határidőkkel szembesülnek, míg szállítóik kevésbé nyújtanak számukra kereskedelmi hitelt. A vevők nemfizetésének kockázata sokkal inkább érinti őket. Kevés vevői és szállítói kapcsolattal rendelkeznek, így akár csak egy vevő vagy beszállító elvesztése is komoly nehézségeket okozhat számukra. Kevés saját tőkével rendelkeznek és jellemzően kevésbé eszközigenyes tevékenységet folytatnak, ami nem kedvez az adósságjellegű források megszerzésének. A forrásszerzés költségei sokkal jelentősebbek számukra, mint a nagyvállalatoknak.

**11. táblázat: A vállalkozások kintlévőségeinek átlagos alakulása megbízók szerint 2014. év (adat: M Ft)**

Megnevezés	Alvállalkozó			Fővállalkozó			Önkormányzat/Állam		
	90 nap	180 nap	360 nap	90 nap	180 nap	360 nap	90 nap	180 nap	360 nap
Mikro vállalkozás	0	10	95	0	15	80	0	10	170
Kisvállalkozás	4	69	71	8	52	70	5	21	57
Közepes vállalkozás	26	12	3	98	54	23	45	17	6

Forrás: Kérdőív, Saját szerkesztés, Elemszám: 274 db

A 11. táblázatból is jól látható, hogy legjobban a mikro vállalkozási szektort sújtja a kifizetetlen számlák mennyisége. Érdekes az is, hogy legjelentősebb nagyságrendet 360 napon túli kintlevőség teszi ki. Fontos, hogy a fővállalkozókon kívül az önkormányzati és állami kifizetetlen számlák száma jelentős. A kintlevőségek darabszáma fordítottan arányos a vállalkozások nagyságával.

A kérdőíves minta alapján a szektor 29%-a nagyvállalatnak a beszállítója, 67%-a a megkérdezetteknek piaci rést elégít ki, míg 3% franchise. Más csoportosítás alapján azt mondhatjuk, hogy a vállalkozások 14%-a egyetlen cég, vagy cégcsoport beszállítója, 42% több cég beszállítója, míg 44% piaci rést elégít ki.

A mintában lévő vállalkozások fele szembesül likviditási gondokkal. Az érintett vállalkozások 60%-a említette a késedelmes vevői fizetéseket, mint a probléma forrását. A második leggyakrabban említett ok – az esetek 40%-ban – az, hogy az üzletmenet természetéből fakadóan előbb jelentkeznek a költségek és csak utána a bevételek. Körülbelül ugyanilyen gyakorisággal említették, hogy a likviditási nehézséget egyes vevői bevételek kiesése okozza. Gyakori ok még a túl hosszú fizetési határidő. A likviditási problémával küzdő vállalkozások egyötödében a kedvezőtlen üzletmenet okozza a pénzügyi feszültségeket.

Összességében azt a megállapítást lehet tenni, hogy a likviditási problémák leginkább a vevői követelésekhez köthetőek. Empirikusan erősen érzékelhető volt, hogy a kkv-szektor vállalkozásai között „körbetartozás” állapota uralkodott, azaz a bevételek késtek a vevő likviditási nehézségei miatt, így a vállalkozás is arra kényszerült, hogy mind erőteljesebben nyúljon a szállítói hitelekhez. A vállalkozások kénytelenek szállítói hitelt nyújtani az eladás támogatása érdekében, ugyanakkor az időben elhúzódó bevételek miatt a pénzügyi egyensúly fenntartása a szállítói kötelezettségek kényszerű elhalasztásával valósul meg. Általánosságban elmondható a kkv szektor tagjaira a minta alapján, hogy a nagycégekkel szemben a versenyhátrány fokozatosan nő, a gyenge fizetési fegyelem és a körbetartozások nehezítik a munkára való koncentrációt. Ehhez járul hozzá az információk lassú áramlása.

A mintában, a mélyinterjúk esetében is pénzügyi vállalkozások és hitelt igénybe vevő vállalkozások is előfordultak. Így az elemzést banki oldalról és vállalkozói oldalról végeztem el, és ütköztetem az álláspontokat.

A hitelintézetek és pénzügyi vállalkozások vezetői azt tapasztalják, hogy a gazdaságilag ugyan vonzó a kkv ügyfélkör, ugyanakkor meglehetősen emberi erőforrás igényes és kockázatos üzletág. Napjainkban egyértelmű az a tendencia, hogy a hitelintézetek a vállalati üzletágon belül a mikro-, kis- és középvállalkozásoknak a korábbinál sokkal nagyobb szerepet szánnak, amely elsősorban a hitelezési tevékenység fokozódásában ölthet testet.

Közösségi és tagállami támogatások közvetítésével a hitelintézetek színesítik termékkínálatukat, vonzóbb finanszírozási alternatívákat nyújtanak a kkv-k számára, így a finanszírozási döntéseiket tekintve konzervatívabb vállalkozásokkal is elmélyíthetik az üzleti kapcsolatot. A támogatott források

közvetítésében a hitelintézetek tanácsadóként is közreműködhetnének, ami hozzájárulhat további jutalékbevételek megszerzéséhez.

A mintában szereplő mikro-, kis- és középvállalkozások egy vagy két számlavezető hitelintézettel állnak szoros kapcsolatban. A kkv-k hűségeselek a számlavezető bankjukhoz és informálisan is szorosan kötődnek ahhoz a fiókhöz (személyhez), akivel már korábban is üzletet kötöttek.

Kiemelkedő a szerepe az ügyfélkapcsolattal foglalkozó banki szakembernek, akivel a vállalkozó, ha kell személyesen is meg tudja beszélni finanszírozási problémáit, és közösen keresik rá a megoldást. Az ügyfélkapcsolat-tartó felkészültsége nagyon jelentős, hiszen a vállalkozók első körben tőle kapják mind a piaci típusú hitelek, mind a támogatott hitelek felvételével kapcsolatos tanácsokat, információkat. Az ügyfélkapcsolat-tartó természetesen informálja a vállalkozót a vissza nem térítendő állami támogatásokról is, mivel ehhez a támogatásokhoz is „el tud adni” kiegészítő banki szolgáltatásokat.

A Nyugat-Magyarország területén tevékenykedő vállalkozók véleménye a támogatások közvetítéséről megoszlik a vállalkozások nagyságától függően.

A kérdőív és a 137 vállalkozásra kiterjedő mélyinterjú-sorozattal felmérésre került a mikro-, kis- és középvállalkozások véleménye a vissza nem térítendő állami támogatásokról, a kamattámogatásos konstrukciókról és kapcsolatukról a hitelintézetekkel.

A felmérés azt a célt szolgálta, hogy a vállalkozók szemszögéből nézve valós képet adjon a hitelezés helyzetéről, az állami támogatások közvetítésének hatékonyságáról. A felmérés külön kitért a vállalkozások hitelezési szokásaira, ami azért fontos, mert a banki hiteleket elvileg kiegészíthetnék, vagy részben helyettesíthetnék az állami kamattámogatásos hitelek.

A hazai bankok elsősorban azon vállalkozások körében tudnának jelentős szerepet betölteni az állami támogatások és EU források közvetítésében, akikkel már kialakult egy hitelezésen alapuló, viszonylag szoros kapcsolat. Ezért is fontos megvizsgálni, hogy a mintában szereplő, hitelekkel már rendelkező vállalkozásoknak mi a véleménye az állami támogatásokról, a közvetítés rendszeréről, beleértve a hitelintézetek szerepét.

A mélyinterjúk során a válaszadóknak 1-től (egyáltalán nem) 5-ig (nagyon fontos) terjedő skálán kellett választ adni arra a kérdésre, hogy mekkora szerepet töltenek be a finanszírozásukban az állami kamattámogatásos bankhitelek, illetve a vissza nem térítendő támogatások, továbbá a bankhitelek.

A bankhitelek felmérésére azért volt szükség, hogy képet lehessen arról kapni, hogy mennyire veszik igénybe az intézményes finanszírozási formákat és ennek tükrében jobban meg lehet ítélni, hogy mennyire tudtak élni az állami támogatás lehetőségeivel a vállalkozók.

A finanszírozásban betöltött jelentőségen kívül felmérésre került, hogy milyen nehézségek árán tudnak hozzájutni a korábbiakban említett finanszírozási formákhoz, illetve mennyire tartják drágának és milyenek az információ szerzésének lehetőségei.

A bankhitelek a minta egészének finanszírozásában jelentős szerepet töltenek be, szerepük lényegesen nagyobb, mint az állami támogatásoké a vállalkozások finanszírozásában. Ezt igazolja az is, hogy a mintában lévő vállalkozások közül 129-en vettek igénybe rövid és hosszú lejáratú hitelt. Különböző típusú támogatásban, a mintában szereplő vállalkozások közül csak 33 vállalkozás részesült. Ezzel szemben a mintában csak 24 vállalkozás jutott állami kamattámogatásos hitelhez, és 8 cég vissza nem térítendő támogatáshoz. A mintabeli vállalkozások közel fele tehát igénybe vett bankhitelt, ehhez képest csak a minta 9 %-ra jellemző, hogy az állami támogatás szerepet töltött be a vállalkozás finanszírozásában.

A kamattámogatásos hitelekhez és a vissza nem térítendő forrásokhoz való hozzáféréssel kapcsolatban az az általános vélemény, hogy nehezen lehet hozzájutni. Nehezményezik a vállalkozás vezetők, hogy számos adminisztratív és bürokratikus akadály nehezíti a forrásokhoz való hozzájutást. Kiemelték, hogy vonzóak lennének a kamattámogatásos hitelek, azonban az igényléssel kapcsolatos ügyintézés akkora idő és személyi ráfordítás terhet jelent számukra, hogy inkább normál piaci kamatozású bankhitelt vesznek fel, vagy más forrásból teremtik elő a szükséges tőkét.

A mintában lévő vállalkozás közel fele azt állította, hogy a számlavezető bankjukon keresztül nem jutottak információhoz a vissza nem térítendő

támogatásokról és kevés esetben nem ajánlottak fel nekik támogatott és piaci hitel kombinációjából álló finanszírozási konstrukciót.

A mintában lévő négy cég, amely hozzájutott állami támogatásos konstrukcióhoz, egy közvetítő cégen keresztül valósította meg a finanszírozást és ők sem a számlavezető bankjuktól kapták az információt.

A számlavezető bankok szerepe a vállalkozások információ ellátásában eu-s, és állami támogatásos forrásokkal kapcsolatban a vállalkozók véleménye szerint elenyésző.

A hitelintézetek saját konstrukcióikról megfelelő színvonalon informálják a vállalkozásokat, azonban az állami támogatásokról, különösen a vissza nem térítendő támogatások közvetítésében nagyon csekély szerepet töltenek be.

A civil szervezetek és a kamarák ma Magyarországon az EU-hoz képest igen fejletlenek a funkcióik betöltését illetően, sokkal nagyobb szerep hárulna a bankokra és a kamarákra az információ közvetítésében.

A hazai vállalkozók jelenleg messze nem kapják meg a számlavezető bankjuktól azt az információs és termékszintű szolgáltatást, mint az EU-ban lévő vállalkozások.

A vállalkozások körében folytatott mélyinterjú-sorozateredményeként egyértelműen azt a következtetést lehet levonni, hogy a vállalkozók nem ismerik a támogatott forrásszerzési lehetőségeket és rossz tapasztalatuk van a forrásokhoz való hozzáférésről. A vállalkozások oldaláról - a minta tapasztalatai alapján - óriási igény mutatkozik támogatott forrásokra, illetve olyan banki tanácsadói szolgáltatásokra, amelyek segítenek hozzáférni a kamattámogatásos és vissza nem térítendő forrásokhoz.

A támogatott hitelek közvetítésének van egy komoly piacbővítést eredményező vetülete:

A vállalkozások finanszírozási szokásainak empirikus megfigyelése és feldolgozása során arra a következtetésre lehetett jutni, hogy a kkv-k közel háromnegyede konzervatív finanszírozási szokásokkal rendelkezik, azaz idegenkedik az intézményes finanszírozási formák igénybe vételétől és drágának tartja a bankok piaci kamatozású hiteleit. Ebben a konzervatív körben valamennyi méret kategóriából vannak reprezentánsok, így azt a megállapítást



lehet tenni, hogy a konzervatívok között számos banki szempontból hitelképes vállalkozás megtalálható. Ezek a vállalkozások kizárólag akkor hajlandók hitelt felvenni, ha az azzal kapcsolatos ügyintézés terhének egy részét a tanácsadók leveszik a vállalkról, illetve amennyiben támogatás tartozik hozzá.

A vállalkozások válaszaiból egyértelműen azt a következtetést lehet levonni, hogy nagy kereslet van támogatott finanszírozási forrásokra és a hitelintézetek hitelkínálatának marketingjén és a tanácsadói hálózat szakszerűségén múlik, hogy ezt a hitelkeresletet és piaci igényt mennyire képesek megragadni a mikro- és középvállalkozások.

A rövid lejáratú hitelkeresletet a vállalkozói minta válaszai alapján leginkább a hitelhez való hozzáférhetőség nehézsége határozza meg. A kkv-k vonzóan tartják azokat a rövid lejáratú hitelkonstrukciókat, amelyekhez gyorsan, kevés adminisztrációval és minél kevesebb fedezet mellett lehet hozzáférni a szabad felhasználási célú folyószámlahitelek óriási népszerűségnek örvendenek a kkv-k körében. A folyószámlahitel természetesen jóval kockázatosabb, mint egy eszközzel fedezett hitel. A kkv-k nyitottak minden olyan rövid távú forrásra, amely csökkenti a likviditási gondokat és viszonylag könnyen hozzáférhető. Nyitottak minden olyan finanszírozási konstrukcióra, pénzügyi innovációra, amely elősegíti működésüket, illetve bekapcsolódásukat a nagyvállalatokat kiszolgáló beszállítói hálózatba.

Összességében megállapítható, hogy a hitelintézetek termékkínálatától és az azokhoz kapcsolódó adminisztrációs terhek mértékétől függ erősen a kkv-k hitelkereslete.

Megállapítható, hogy a vizsgálatban részt vevő vállalkozások csaknem fele rendelkezett bankhitel valamilyen formájával. A rövid lejáratú bankhitelek nagyobb jelentőséget tölthettek be a vállalkozások finanszírozásában, mint a hosszú lejáratú hitelek. Ennek az a magyarázata, hogy azon vállalkozások, amelyek hosszú lejáratú hitelt vettek fel, általában a stratégiai jelentőségű beruházások (ingatlan, gépek) megvalósítására voltak képesek, amelyek elmaradtak volna a hosszú lejáratú hitel felvétele nélkül. A rövid távú finanszírozás terén a vállalkozások szállítói hitelekkel és vevői előlegekkel mérsékelni tudták a bankhitel iránti igényt és annak jelentőségét, azonban a hosszú távú beruházások terén – likvid eszközök, mint járművek kivételével - a

bankhiteleknek nem volt reális külső forrásbeli alternatívája, illetve hiába igényeltek hosszú lejáratú hitelt, a vállalkozás alacsony jövedelmezősége miatt a bank nem folyósított számukra.

Mind a rövid- mind a hosszú lejáratú hiteleket viszonylag drágának tartják a vállalkozók. A bankhitelhez hozzájutott vállalkozók egyöntetű véleménye az, hogy csakis kizárólag komoly fedezetek megléte (valamennyien az ingatlant említették) esetén van lehetőség a hitel felvételére. Még kereskedelmi hitelfelvétel esetében is azt nehezményezték, hogy az árbevétel engedményezés és az áruk zálogértéke önmagában elégtelen a hitelfelvételhez, a bank nagyon komoly ingatlanfedezetet követel. A nem építőipari vállalkozások mindegyike megemlítette, hogy ugyan van hitele a számlavezető hitelintézeténél, azonban a kapott hitel összege nem elégséges a finanszírozási tervek megvalósításhoz és nyitottak új forrásszerzési lehetőségekre.

A vizsgált vállalkozások egyöntetű véleménye a bankhitelekkel kapcsolatban az, hogy kizárólag magas fedezet megléte esetén van esély a hitelfelvételre, ugyanakkor a jó anyagi kondíciókkal rendelkező vállalkozásokat elhalmozzák a hitelintézetek hitelajánlatokkal. Igaz az a mondás: *„Csak az kap hitelt, akinek igazából már nincs is rá szüksége”*.

Azok a vállalkozók, akik már hozzájutottak bankhitelhez, úgy ítélik meg, hogy a jövőben - reményeik szerint - viszonylag könnyebben tudnak majd hitelhez hozzájutni. Különösen optimisták azok a vállalkozások, amelyek rövid és hosszú lejáratú hitelt vegyesen használnak.

A mélyinterjúk alapján azt a megfigyelést lehetett tenni, hogy a hitellel nem rendelkező vállalkozások legnagyobb részének, 62-63%-nak szüksége lenne hitelre, de tisztában van azzal, hogy nem kaphat hitelt elsősorban a hitelintézetek magas fedezetigénye, illetve a gyenge számviteli eredmények miatt, valamint a bankok lassú ügyintézése miatt.

A lízing szerepe kiegészítő jellegű és elsősorban járművek finanszírozását segítette elő a mintában. Mind a rövid, mind a hosszú távú bankhiteleket drágának tartották a válaszadók, azonban a lízing terheit jellemzően még magasabbnak találták.

A támogatott források felhasználási lehetőségeiről sem kellően tájékozottak a kkv-k pénzügyi döntéseit meghozók. Egyrészt nem mindig tudják, hogy milyen források érhetőek el, másrészt a felhasználás feltételeit sem mindig ismerik, így hitelkérelmek, pályázatok, üzleti tárgyalások során gyakran éri őket csalódás.

A pénzügyi szakértelem a források hatékony felhasználásának is feltétele. A vállalkozások pénzügyi tudatosságát, szakértelmét elsősorban képzéssel, információ nyújtással tervezik megvalósítani. Szükséges, hogy a vállalkozások jobban lássák át saját pénzügyi helyzetüket, problémáikat és lehetőségeiket. A kkv-k pénzügyi menedzsmentjére is igaz, hogy a nem lehet olyan színvonalú, mint a nagyvállalatoké, mert a kis cégek vezetése sokkal kevésbé szakosodott, egy vezető jellemzően többféle szakterülettel is foglalkozik. A bankok hitelezési gyakorlata még ma is azokra a feltételezésekre épül, amelyeket a nagyvállalati ügyfelekkel folytatott kapcsolatok alapján alakítottak ki. A kisebb cégek számára nem lehet cél a teljes körű pénzügyi szakértelem megszerzése, de a számukra releváns kérdésekben fontos a tájékozottság, a hozzáértés. A pénzügyi tudatosság fejlesztése mind a pénzügyi közvetítőrendszer, mind a támogatási rendszer hatékonyságát javítja.

Arra is szükség van, hogy a vállalkozások jobban hasznosítsák a külső forrásokat üzleti céljaik elérésre. A kkv-k egy részénél a felvett hitelek, és néha más típusú források hasznosítása sem elég hatékony. Ez különösen akkor probléma, ha a kockázatot a pénzügyi közvetítők az üzleti szempontok mérlegelése nélkül is az ügyfélre tudják hárítani (például jelzáloghitelek esetében).

Probléma a támogatott források szétaprózottsága, áttekinthetőségük, a programok közötti (belső) támogatási verseny. A támogatási programok hatékonyságát növelni lehet azzal, ha a megvalósítás egységes elvek szerint történik, a szervezeti párhuzamosságok csökkennek vagy koordinálttá válnak. Az állami finanszírozású programokat stratégiai szinten össze kell hangolni, és azonos elvek szerint kell működtetni, függetlenül attól, hogy uniós, vagy hazai forrásból finanszírozzuk őket.

A támogatások felhasználásának adminisztratív terheit csökkenteni kell, és a bürokratikus eszközöket piaci szabályozással kell felváltani.

Összefoglalva megállapítható, hogy számtalan lehetőséget kínál a pénzügyi szektor a folyószámla csomagok mellé. A mikro-, kis- és középvállalkozások igénye és teherbíró képessége nincs összhangban a hitelintézetek által kínált konstrukciókkal. Információ hiány miatt a számukra kedvező kamattámogatott hiteleket, vissza nem térítendő támogatásokat elenyésző részük tudja csak igénybe venni. A hitelintézeteknél az üzleti kapcsolattartó tanácsadók szerepére a jelenleginél nagyobb szükségük lenne a mikro-, kis- és közepes vállalkozásoknak, mivel ebben a szektorban erre külön emberi erőforrás nem áll rendelkezésre.

**A fentiek alapján a H.4./b hipotézist bizonyítottnak ítéljük. A hitelintézetek jól látják, hogy a kkv szektor egy potenciális piac. A folyószámlák mellé a csomagban folyószámlahitel, támogatás megelőlegező hitel, likviditási, beruházási és forgóeszköz finanszírozási hiteleket kínálnak. A kínálati oldal ajánlati, feltételei azonban az esetek döntő többségében nem találkoznak a mikro-, kis- és középvállalkozások igényeivel.**

## **5. A KUTATÁS EREDMÉNYEI, ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK**

A disszertáció készítése során beazonosításra került a stratégia értelmezése és készítése, a termékpolitika és innovációra jellemző fogalmak köre. A vállalászási jellemzők a szakirodalom alapján alkalmasak a felállított hipotézisek vizsgálatára.

A primer eredmények csak a vizsgált vállalkozásokra vonatkozhatnak teljes biztonsággal, az ebből eredő általánosítások, következtetések csak korlátozottan fogadhatók el, éppúgy, mint minden nem véletlen mintavételes eljárás során elért eredmény esetében. A primer kutatás hasznos, megbízható és eredményes, az általam fontosnak tartott szempontok szerint reprezentatív. A statisztikai minta viszonylag nagyra tekinthető, s az elemszámok emelése csak minimális mértékben módosítaná a kapott eredményeket. A kutatás korlátja az is, hogy nem adott alkalmat az iparági tényezők feltérképezésére, melyek közvetlen befolyást gyakorolnak a stratégia készítés elemeire.

A kutatás újszerűsége abban rejlik, hogy mélyrehatóan vizsgálja a mikro-, kis-, és közepes vállalkozások stratégiai gondolkodási potenciálját a piacépítés és hatékonyság, a termékpolitika változása, a vezetői tevékenység és a gazdaság néhány piaci szereplőjével kapcsolatban. A kutatás során bebizonyosodott, hogy a vállalkozó személyiségét alapul vevő feltáró módszerek, interjúk segítségével mélyebben tárhatók fel és érthetőek meg a vállalkozás stratégiai problémái. A hipotézisek vizsgálatával sikerült feltárni a minta stratégiai prioritásait.

A hazai mikro-, kis-, és közepes vállalkozások jelentős mértékben eltérnek egymástól, koncepcióban különbségek vannak közöttük. A mintában található vállalászási jellemzők alkalmasnak bizonyultak a stratégiai gondolkodásmód megismerésére, a prioritások vizsgálatára. A kapott eredmények megmutatják a stratégia-alkotásra és megvalósításra vonatkozó formai és tartami sajátosságokat.

A szakirodalom megoszlik a tekintetben, hogy a mikro-, kis- és közép-vállalkozások működése esetében egyáltalán lehet-e stratégiáról beszélni. A kutatás egyértelműen bizonyította, hogy a mikro- és kisvállalkozások nagy részénél csak a vállalkozó fejében létezik elképzelés, míg az erősebb kis- és

közepes vállalkozásoknál részben rögzített, részben az üzletmenet közben formálódó stratégiáról beszélhetünk. A mikro vállalkozások létrejöttének motivációja a munkahelyteremtés, családfenntartás, míg a kis- és közepes vállalkozások esetében több esetben az egyedi technológia birtoklása volt az indok.

A vállalkozás orientáltsága alapján a kkv szektor zöme a piaci pozíció megtartására törekszik, míg a kisebb rész esetében a mérsékelt növekedés a cél. A termékhez kapcsolódóan határozzák meg a saját pozicionálási tevékenységüket. A termékpolitikájukat az általános jellegű szükségletek kielégítése határozza meg, melyet követ a gyártástechnológia és az alacsony ár.

A termékfejlesztésben megnyilvánul ugyan az innováció, bár az a vizsgált minta nagyobb részében felzárkózó és problémamegoldó jellegű, míg a kis- és középvállalkozások egy részénél inkább korai követőnek minősíthető.

A mikro vállalkozások egy részének legfontosabb sikertényezője a helyi piacok megléte, mely biztosítja a stabil vevőkört, míg a vállalkozások nagyobb része azt mondta, fontos a helyi piac, de nem kizárólagosan. Egyre nagyobb számban jelennek meg olyan kisvállalkozások (döntően beszállító cégek), akik úgy ítélik meg, hogy nem fontos a helyi piac. Ők azok, akik multinacionális cégekkel vannak üzleti kapcsolatban, azok lététől függnék.

Sikerült megismerni azt a jelenséget, mely szerint a kisvállalkozások számára nemcsak a fogyasztói csoport újszerű megjelenése idézi elő a termékpolitika tudatos megváltoztatását. A stratégia formalizált megléte nem garantálja szükségszerűen a vállalkozás teljesítményének növekedését, de mindenképpen hozzásegíti a vállalkozást a túléléshez. A kutatás rámutat arra, hogy a piaci rugalmasság, gyors reagálás, helyzetfelismerő képesség fontosabb, mint a koncepció rögzítése.

A kutatás bebizonyította, hogy a vállalatok számára a versenyben maradás és a sikeres működés feltétele az innováció termelési és szolgáltatási folyamatokba történő bekapcsolása.

A mikro-, kis- és középvállalkozások likviditási problémái döntően a körbetartozások miatt keletkeznek (vevő és szállító tartozások, valamint az állami szektor tartozásai), melyek csak magas kamatozású rövid lejáratú hitelekkel vagy pótlólagos tőkebevonással orvosolhatók.

A kutatási eredmények is alátámasztották, hogy a vállalkozások esetében jellemzően a forgalom elsődlegessége mellett eredménycentrikus gondolkodásról beszélhetünk, a kudarc lehetőségek feltérképezése nem hangsúlyos.

A kutatás alapjául szolgáló minta segítségével meg lehet határozni a kis- és közepes vállalkozások működési sajátosságait, fel lehet tárni a működésben rejlő lehetőségeket és hibákat egyaránt.

A tervezés minősége és a megvalósítás hatékonysága kulcskérdés. Tény, hogy a piac nem a stratégiai terv pusztá létét, hanem a sikeres alkalmazást, illetve megvalósítást „értékeli”. A tervezés pusztá ténye önmagában nem befolyásolja a gazdasági teljesítményt, hanem a megvalósítás minősége gyakorol rá hatást.

#### *H.1.a./ A piacépítés az első a hatékonysággal szemben.*

A kutatás során bizonyítást nyert, hogy a kkv szektorban az Ansoff-féle piacépítés jellemzi a vállalkozásokat, melyre jellemző a vevői elégedettség minél magasabb szinten tartása mellett az árbevétel növelése, valamint a piaci pozíció megtartása. **A mintában szereplő vállalkozások fontosabbnak ítélik az árbevétel növekedését, mint a költséghatékonyságot. Ez a megállapítás valószínűsíthetően szélesebb körben is érvényes.**

#### *H.1.b./ A költséghatékonyság elfogadható szintű mérése háttérbe szorul, mert az ezt támogató információs rendszer többnyire nem áll rendelkezésre*

A szakirodalmi feldolgozás azt mutatja, hogy a vezetői kontroll alapvetően beazonosítja a piaci növekedést és a költséghatékonyságot. Az ellenőrzés csak akkor megfelelő, ha az adott szervezet konkrét sajátosságainak, adottságainak és lehetőségeinek a figyelembe vételével valósul meg. **A primer vizsgálat alapján arra a következtetésre juthatunk, hogy a költséghatékonyság mérésére nem áll megfelelő háttér-információ rendelkezésre, de az nem jelenti, hogy a**

**döntéshozó munkája során ne használjon olyan adatokat, mely a releváns döntést megfelelően támogatják.**

*H.1.c./ A vállalkozások nagy része nem rendelkezik formális (írott) stratégiával, vagy határozott jövőképpel. Ez nem a felismerés hiányából következik, hanem az üzleti magatartás rövidtávú orientációjából fakad.*

A vállalkozások nagy része nem rendelkezik írott stratégiával, csak határozott jövőképpel, mely során a legmarkánsabban megfogalmazott cél, a fogyasztói igények kielégítése. Az újabb fogyasztói igény csak a forgalom és/vagy a minőség növelésével érhető el. Ebből következik, hogy a vállalkozások vezetőinek többsége a forgalom növelését tartja szem előtt. Döntéseik mikro- és kisvállalkozások esetében többségében megérzésen alapulnak. A stratégiai, hosszú távú odafigyelést nagyban nehezíti az is, hogy a napi gazdálkodási nehézségeik megoldása sok erőt von el a vezetőktől. **Véleményem szerint a vállalkozásoknak célszerű valamilyen szintű stratégia szemlélet, jövőkép kialakítása, és/vagy írásba foglalása, mert ez hozzájárulhat egy idő után a vállalati eredményességhez. A fentiek miatt a hipotézist csak részben sikerült igazolni.**

*H.2.a./ A hazai mikro-, kis- és középvállalkozások - a külső és belső faktorok miatt - növekedési képességei jobban korlátozottak és a túlélésre, pozíció-tartásra rendelkeznek be*

A fogyasztó szükségletek kielégítése által a vállalkozó figyelemmel kíséri napi tevékenysége során a vállalkozás működését. Ehhez folyamatosan releváns információkkal kell, hogy rendelkezzen. A probléma ott mutatkozik, hogy a kisvállalkozásoknál formális a marketing. A szükséges információkat a vevőktől, szállítóktól szerzik kapcsolattartás révén. A vállalkozások a forgalom növelése érdekében termékeiket szeretnék minél nagyobb mennyiségben eladni a piacon. Minden vállalkozás működése összefügg a közvetlen környezet feltételeivel. A foglalkoztatottak száma, a tevékenység jellege meghatározza a speciális szakismeretet, ezen keresztül a szükséges létszámot, egyúttal a szervezet változtatásának igényét. Ezen tényezőkön keresztül hatnak a teljesítményre. A fogyasztó közelségéből adódik a termékdifferenciálódás, ugyanakkor változik a vállalkozások orientáltsága. A legfontosabb cél a piaci pozíció megtartása és kisebb mértékben a mérsékelt növekedés. **A hipotézis elfogadhatónak ítéhető. Megállapítható, hogy a vizsgált vállalkozások nagy része inkább a jelenlegi pozíciók megőrzésére rendezkedik be. Ez érthető, mert ez a kkv szektor jellegéből levezethető.**



*H.2.b./ A mikro-, kis- és középvállalkozások piacpolitikájukat jellemzően a megrendelések szerzésére és a forgalom generálására orientáltan alakítják.*

A vállalkozás stratégiájának megjelenésére jellemző, hogy az – a tanulási illetve vállalkozói iskola koncepcióihoz igazodva – inkább egyfajta gondolati síkon megjelenő pozitív jövőkép, vízió szintjén azonosítható, de részben megjelennek a formalizált elemek is. A stratégia kifejezés klasszikusnak számító értelmezését és megnyilvánulási formáit itt tehát nem lehetett felfedezni. A célpiacon fogyasztók elhelyezkedése szempontjából sajátos képet mutatnak a vállalkozások, mivel a „piac” nem koncentrálódik és korlátozódik a helyi piacokra, bár azok fontossága egyértelmű, de nem kizárólagos! A fogyasztói szükségletek és a vevő igényekhez történő alkalmazkodás az információkon keresztül érvényesül. A vezető tudása, tapasztalata, sok esetben megérzése segíti a termékpolitika alakítását, a vevők számának növelését. Megfigyelhető, hogy a gyártástechnológia és az alacsony ár dominanciája, de még mindig meghatározó az általános szükséglet kielégítése. Versenykörnyezetben a kockázat egyre nagyobb. A termékpozicionálás alkalmas a vállalkozások stratégiája közti különbség feltárására. **A vezetőktől kapott válaszok alapján a hipotézist elfogadhatónak ítéltük. Véleményem szerint a vállalkozások a termékpolitikáját elsősorban általános jellegű szükségletek kielégítése, és a gyártástechnológia határozza meg.**

*H.3.a./ A termékpolitikában megjelenik az innovációs törekvés.*

A kkv szektor számára az innováció fejlesztése új lehetőséget rejt magában. Ez akkor igaz, ha felismerik és kihasználják ennek jelentőségét. Erre a szakirodalom feldolgozása során részletesen kitértem. A piac változása a vállalkozásokra is hatással van. A vállalkozások egy része újításra, megújulásra törekszik a kapacitáskorlátok figyelembe vétele mellett. Ez technológiai fejlesztésben, korszerűsítésben és profil tisztításban jelent meg, mely forgalom növekedést indukált. A mikro-, kis- és középvállalkozások csak kis lépések, változtatások révén tudnak előre haladni és a piacon a termelést, szolgáltatást bővíteni. A megfelelő innováció hosszabb távon költségcsökkentést eredményezhet **Az innovációs törekvések „korai követők” és „kései alkalmazók”, nem az innovatív, gyorsan növekvő vállalkozásokra jellemző „élre törő” jelleget testesítik meg. Megállapítható, hogy a cégek többsége szükséges folyamatként ítéli meg az innovációt, mely jövőorientáltságukat fejezi ki.**

*H.3.b./ A kkv vezető túlnyomó részt a speciális szakmai területre von be külső munkatársakat, (pl.: könyvelés, pályázatírás, kontrolling).*

A szervezet növekedése önmagában olyan tényező, mely a vállalkozás üzletmenetét visszavetheti, amennyiben a sikeres cég üzletmenete szempontjából nem képes azt megfelelően kezelni. A vezető látókörében a vevői igények kielégítése, a forgalom növelése és az ehhez szükséges létszám biztosítása áll. A vezetők nagy része szakmájának kiválósága, nem gazdasági szakember. Ennek ellenére kétharmad részben a vezető egymaga dönt. Képzésen, továbbképzésen az idő hiánya és részben szakmai érdektelenség miatt a vezetők egy része nem vesz részt, vagy kijelölt munkatársakat delegál. Így az információ csak másodkézből származik, ezért előfordulhat, hogy a vezető részére nem a vállalkozás szempontjából legfontosabb információ áramlik vissza. A vezetők a bér és magas járulékos költségei, vagy helyhiány miatt nem tudnak minden területen képzett szakembert foglalkoztatni. Sok esetben szakértő külső vállalkozást, személyt bíz meg a vezető a feladat ellátásával. A vállalkozás tevékenységét, problémáit azonban a külső megbízott nem ismeri olyan mélységig, mint az ott dolgozó személyek, így az a számokból vonja le a következtetéseket, melyek egyes esetekben nem mutatnak rá a vállalkozás valós problémáira. Ugyanakkor a vezető a dolgozóit sok esetben még utólag sem tájékoztatja a vállalkozást érintő kérdésekről. **A vezető a vevői igények kielégítésében és ebből adódóan a forgalom növelésben érdekelt. Ehhez a szükséges létszámot biztosítja. Az igazán képzett munkaerőt a magas járulékos költségek miatt nem tudja foglalkoztatni. A gazdasági terület általában más vállalkozás részére kerül kihelyezésre.**

*H.4.a./ Az állam a gazdaságpolitikai vonal mentén támogatja a mikro-, kis- és középvállalkozásokat, melynek következtében a támogatási rendszer az esetek többségében nem releváns.*

Az Európai Unióhoz való csatlakozás következtében megnyíltak az uniós forrásokhoz jutás lehetőségei. A kormányzat által kiírt pályázatok egy része a kkv szektor részére késve jut el. Ugyan vannak pályázatíró és figyelő cégek, de ezek költségeit a kkv szektor nem tudja kigazdálkodni. A kapott válaszokból megfigyelhető, hogy a pályázatok régiókra kerülnek kiírásra, így több esetben azokra pályázni nem lehet. A pályázati határidők a megjelenéstől számítva a benyújtásig túl rövidek, így annak benyújtása sok esetben elmarad. A pályázatok általában tevékenységi körökre vonatkoznak, ami megint kizáró ok. A rendszer

bürokratikus és lassú. Az Európai Unió források befolyásolják a vállalkozás finanszírozását, de ezáltal a folyamatos fejlesztési források nem biztosíthatók. **A pályázatok a pályázati rendszer következtében szűk rétegre korlátozódnak. A bürokratikus jelleg miatt a pályázati források túl sok területre allokálódnak és a forrásokkal elnyert tőke hatékonysága ezzel romlik.**

*H.4.b./ A hitelintézetek termékcsomagokkal támogatják a kkv szektort.*

A mikro-, kis- és középvállalkozások a banki terület egyik kulcsfontosságú szereplői, és ezért a hitelintézetek a számlavezetési tevékenység mellé különböző típusú hitelkonstrukciókat kínálnak. A kkv szektor jelentős része külső források nélkül nem tud megfelelni a vevői igényeknek, illetve a fejlesztési lehetőségeknek. A hitelintézetek által kínált lehetőségek és a kkv szektor teljesítménye miatt a kínált csomagok csak kis része vehető igénybe. A hitelintézetek csak a hosszabb ideje piacon lévő, elsősorban eredményesen működő vállalkozások részére nyújtanak rövid vagy hosszú lejáratú forrást. A rövid lejáratú forrás drágább, a hosszabb lejáratú forráshoz viszont viszonylag szűk kör jut hozzá. A bürokrácia rendszere nagy, amely nem kellő hatékonysággal segíti a kkv szektor gyorsabb fejlődését, forráshoz jutását. A mikro- és kisvállalkozások sok esetben, kezdetben veszteségesek, így ezek a vállalkozások eleve kizártak a külső forráshoz jutásból. A Kormány törekvései alapján a vállalkozások részére kedvezményes kamatozású hiteleket kellene kiadni a bankoknak a vállalkozások részére, azonban a banki előírások és szándék egyelőre nem minden esetben van összhangban. **A hitelintézetek jól látják, hogy a kkv szektor egy potenciális piac. A folyószámlák mellé a csomagban folyószámlahitel, támogatás megelőlegező hitel, likviditási, beruházási és forgóeszköz finanszírozási hiteleket kínálnak. A kínálati oldal ajánlati, feltételei azonban az esetek döntő többségében nem találkoznak a mikro-, kis- és középvállalkozások igényeivel.**

## **ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK**

1. A szakirodalomból ismeretes, hogy a mikro-, kis- és középvállalkozások nagy része nem rendelkezik jól megfogalmazott jövőképpel, írott stratégiával, azonban a kérdőíves felmérés során egyértelművé vált, hogy a stratégiai lehetőségeiket valamilyen formában megfogalmazzák és próbálják megvalósítani, mely általában nem tudatos tevékenység.

2. A kutatás bizonyította, hogy a kkv szektor tulajdonosainak, vezetőinek gondolkodását, stratégiáját a piacközpontúság határozza meg, mely a vevőszám és a forgalom növelésére irányul. A kutatás szerint megállapítást nyert, hogy a tulajdonosok nagy része nem foglalkozik mélyrehatóan a vállalkezési teljesítmények értékelésével, a belső folyamatok alakulásával.
3. A kutatás eredményei rámutattak arra, hogy a vállalkozások vezetői stratégia alkotáskor saját képességeiket és kompetenciájukat helyezik előtérbe, és csak részlegesen veszik figyelembe azokat a tényeket, melyek az érintettekkel kapcsolatosak. Ez annak tudható be, hogy a vizsgált szektor zömmel bizalmatlan az érintettek véleményével szemben.
4. A mikro-, kis- és középvállalkozások vezetői a likviditás és a pénzforgalmi szemlélettel jobban tudnak azonosulni. Az üzletvezetés során hozott döntéseik alapján arra a következtetésre jutottam, hogy a vállalkozás vezetők a bevételkiadás szemléletet használják.
5. A mikro- és kisvállalkozások jelentős része kisméretű, technikai szinten elmaradott vállalkozás, akik beruházások révén próbálják teljesítményüket fokozni. Ezzel a teljesítmény javulással sem érik el a közepes méretű vállalkozások hatékonyságát, mivel a technikai elmaradás foka számottevő.
6. A kapcsolati tőke építése, kezelése az üzletépítés eszköze. Az információ kezelése, a szükséges reagálás viszont nem megfelelő. A probléma a cselekvési program megfogalmazásában van, nem a megvalósításban. A kapcsolati tőke alapú jövőépítés nem jár együtt a belső teljesítményi folyamatok olyan átalakulásával, mely akár a piaci, akár az egész információs és támogatási kapcsolatok adta lehetőségekből megfelelő előnyöket, fejlődést hozna a vállalkozásnak.
7. Sikerült rámutatni arra, hogy a pályázatok elosztása – „elosztási rendszerhiba következtében” - szétaprózott. Ennek egyik oka, hogy kevés az EU forrás, és szélesebb (túl sok termék, szolgáltatás) körben kívánják szétosztani a rendelkezésre álló forrásokat, ami szétaprózodottsághoz vezet. Másik ok, hogy a mai napig „szociális” jellegű elosztás történik, mely blokkolja a források koncentrált odaítélését.

## 6. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A kutatási eredmények alapján a vállalkozások stratégiájával, vállalati teljesítménnyel, működéssel, növekedéssel, valamint a vezetői tevékenységgel kapcsolatban az alábbi következtetésekre jutottam:

- A mélyinterjúk alapján a vezetők megfogalmazták, hogy a vállalkozások folyamatos működéséhez, növekedéséhez szükség van a jövőkép megalkotására, a gondolatok rendszerbe foglalására. A vezetők elképzelései jelölik ki a vállalkozás célját.
- A helyes, következetes jövőkép megalkotásához megfelelő, korrekt és megbízható információkra van szükség, mely szélesebb látókört biztosít a vezetők számára. A kutatásból kiderült, hogy az adminisztrációs tevékenységet a kkv szektor nagyobb részében külső vállalkozások szolgáltatják, így a kapott információk többszörös áttételen keresztül jutnak el a vállalkozás vezetőjéhez. A kontrolling kiadással járó funkció, melynek hozamát nem mindig látja a vállalkozás vezetője. A közvetlen információ és kontrolling hiánya így veszélyezteti a vállalkozás tevékenységének helyes megítélését.
- A szekunder kutatás alapján kijelenthető, hogy a stratégiai célok, elgondolások megfogalmazása visszahat a piaci célok megvalósítására, az árbevétel növelésére, a költséghatékonysággal szemben. A vállalkozások többségénél a motiváció nem a vagyongyarapodás, hanem a folyamatos működés fenntartása, biztosítása. A kutatás alapján bizonyítható, hogy átlagos jövedelmezőséget azok a vállalkozások érnek el, akik határozott jövőképpel, vagy írott stratégiával rendelkeznek. A vállalkozás vezetők egy része saját elszenvedett veszteségei révén tanulta meg a célok helyes kitűzését. A döntés-előkészítésbe és a döntés meghozatalába a vezetők kis számban vonnak be külső munkatársakat. A döntéshozatal centralizációja növeli a szektor piacorientált magatartását, mely magában hordozza a működés kockázatát. Az eredmény és árbevétel maximalizálása mellett fontos a belső szervezet áttekintése, annak átalakítása, a hatékonyság minél jobb kihasználása érdekében.
- A mikro- és kisvállalkozások vezetői napi szinten, operatív módon vesznek részt az irányításban. Ez ezért jelent problémát, mert így a hosszabb távú elképzelések végig gondolására nem marad idő.
- A vállalkozás vezetőjének figyelni kell a piac és belső működés változására. A mikro és kisvállalkozások egy része ösztönös piacfelismerő, így a pénzügyi

teljesítmény eredményességét sok, a vállalkozó által fel nem ismert tényező is befolyásolja. Ezt a helyzetet rontja az, hogy a mikro- és kisvállalkozások vezetőinek alacsony végzettségéből adódóan gyakran még a költséghatékonyság igénye sem fogalmazódik meg.

- A kkv szektor döntő hányada a piaci pozíció megtartására törekszik alacsony marketing aktivitási szint mellett. A vállalkozások termékpolitikáját az általános jellegű szükségletek kielégítése határozza meg, de egyre jellemzőbb a gyártástechnológia szerepe, az alacsony ár alkalmazása. A kkv szektor tagjainak egy része piaci szegmenseket elégít ki, míg másik csoportja egy-két cég részére beszállítói tevékenységet végez.
- A vállalkozások nagy része kényszervállalkozó, és jellemző az alacsony saját tőke aránya. Ezt jól szemlélteti a kutatási minta. A körbetartozások miatt egy kedvezőtlen folyamat alakult ki, mely a szektor nagy részének folyamatos likviditási problémát okoz. A kkv szektor kiszolgáltatottsága magas, azért mert kevés partnerrel állnak kapcsolatban. Ezek alapján a versenypozíció labilis.
- A primer kutatásból látható, hogy a kkv szektor egy része kisméretű, technikai szinten elmaradott vállalkozásokból áll, ahol az új erőforrások elősegítik ugyan a vállalkozás fejlődését, javítják az értékteremtés folyamatát, de a relatív versenyhátrány fennmarad. A kkv szektor problémája a jövedelemtermelő képessége, melyhez a technológiai elmaradottság, forráshiány párosul. Az innováció elősegíti a termelőeszköz korszerűsítést, mely lehetőséget teremt a termék minőség javítására és a költségcsökkentésre.
- A kkv szektor növekedése csak árbevétel, adózott eredmény növelése mellett lehetséges. A vállalkozás vezetője és a tulajdonos ugyanaz a személy, eltérő érdekről nem beszélhetünk. A belső forrás elsődlegessége érvényesül a külső forrással szemben. A tulajdonosi pozíciót és a felső vezetői feladatokat védik, nem szívesen adnak át tulajdoni hányadot, ami ismét a hatékonyságot rontja.
- A kkv-besorolás kapcsán kapott eredményekből megállapítható, hogy a mikro vállalkozások nagyobb saját tőke és kisebb szállítói kötelezettség aránnyal működnek, mint kis- és közepes méretű versenytársaik. Ez a tény továbbra is azt igazolja, hogy a mikro-vállalkozások forrásszerzési lehetőségei még mindig beszűkültek, többségük nem hitelképes, illetve a bankok által számukra kínált termékek költségeit nem képesek kitermelni.

- A vállalkozások vezetői késve jutnak információkhoz, mely gátolja a pályázatok határidőben, megfelelő minőségben történő beadását. Sok vállalkozás részére a pályázatok eddig ki nem használt lehetőségek voltak, mivel nincs külön ember a pályázatok felkutatására. A pályázati rendszer túlbonyolított, ugyanakkor szétaprózott, a tevékenységi körök egy része a pályázati rendszerből kizárt. A mikro és kisvállalkozásoknak kis része pályázott, és átlagosan kevesebb pályázatot adott be, mint a többi vállalkozás. Ugyanakkor a pályázatoknál, az átlagnál kevesebb sikert értek el a pályázatokon a kisvállalkozásokhoz viszonyítva. Ebben segíthetne egy pályázat figyelő cég.
- Saját tőkéjük jellemzően megtakarításokból, ismerősöktől, vagy családtagok kölcsöneiből tevődik össze. A kkv szektor jellemzője a likviditás hiánya, a kialakuló lánc tartozások következtében. A gyenge fizetési fegyelem nehezíti a munkára való koncentrációt.
- A mikro-, kis- és középvállalkozások igénye és teherbíró képessége nincs összhangban a hitelintézetek által kínált konstrukciókkal. A kkv szektor tagjai szűkösen kapják meg a szükséges információkat a számlavezető hitelintézetektől a kedvező forrásokról, mivel ez a hitelintézetek részére az alacsony kamat mellett kevésbé jövedelmező. Mindemellett a kkv szektor vállalkozásai szigorúbb feltételekkel és magasabb hitelkamatláb mellett jutnak hitelekhez, magas fedezetségi szint mellett, mely nem mindig találkozik a hatékonyság követelményével.
- A kkv-k a működés és fejlesztéseik finanszírozásakor döntő mértékben saját tőkére támaszkodnak, de a mikro vállalkozásoknál a saját tőke finanszírozási szerepe nagyobb. Az interjúkból az is bebizonyosodott, hogy a kkv szektor többsége elzárkózik a tőkés partner bevonásának lehetőségétől. A függetlenséget tartják lényegesnek, így ilyen áron nem tartanak igényt a tőkebefektetési forrásokra. A középvállalkozások rendelkeznek tőkés partnerrel.
- A kkv szektor szereplői elsősorban a piaci nehézségekben (piaci verseny, piacvesztés, fizetési fegyelem romlása), másodsorban a szabályozási környezetben és csak harmadsorban a finanszírozási források elégtelenségében látják a működés legfőbb kockázatát.
- Összességében elmondható, hogy a gazdasági folyamatok alakításában meghatározó szerepet töltenek be a kkv szektor tagjai. Teljesítményük fokozása pozitív irányba mozdítja a gazdasági folyamatokat. A külső

működési környezet előre nem, vagy csak nehezen prognosztizálható változásai miatt szükséges a stratégiai szemlélet átalakítása. A stratégia fogalmának definiálására nincs egységes meghatározás. Egyes esetekben megjelenik a kisvállalkozások struktúrájához illeszkedő, rugalmas, „félig rögzített” jelleg, mint meghatározó tulajdonság.

*Javaslatok a szektor vezetői felé:*

- Valamennyi termelés és szolgáltatás mögött kockázati tényezők sora húzódik meg. A kockázati tényezőket elemezni kell és a kudarc vagy siker okait, azok összefüggéseit meg kell megkeresni a kitűzött cél függvényében. A vezetők szerepe azért fontos, hogy a feltárt kockázat alapján újra értékelje a vállalkozás célját és a piaci igényekhez és a rendelkezésre álló eszközökhöz rendeljék azokat.
- Nagyobb szerepet kell, hogy kapjon a marketing tevékenység a vállalkozások mindennapjaiban, mellyel a piaci igények összhangba hozhatók a helyi adottságokkal, a vezetők közvetlenebb információszerzési lehetőségeivel.
- A cég növekedési korlátját jelentheti, a megfelelően képzett alkalmazottak megszerzésének nehézsége. Nem csak a potenciális munkavállalók tudásának megfizetése okozza a gondot, hanem az, hogy a piacon nincsenek ilyen szakmai tapasztalattal rendelkező munkavállalók.
- A számítástechnika világában a belső folyamatokban keletkezett adatok nagy része számítógépre vihető. Figyelni kell a szállító és vevő állományok változását, növelni a kontroll lehetőségét, mely csökkenti a vállalkozás kockázatát, a pazarló gazdálkodást, ugyanakkor segíti a vezetés gyors információval történő ellátását.
- Kényszerítse ki a szektor a Kamarák gyorsabb reagálását az információkkal, pályázatokkal, adózással kapcsolatban, és a kedvező üzleti lehetőségek felderítésében, a forgalom növelésében, az innovációs lehetőségek feltárása terén.
- A vezetők mélyinterjúi rámutattak arra, hogy évente pénzügyi és adózási ismeretekből továbbképzések szükségesek, hogy az új aktuális szabályok a gazdálkodásba beültethetők legyenek. A vezetők szervezett oktatása a szektor részére jelentős lendületet adhat, melyben a koordináló szerepet a Kamaráknak kellene ellátni.
- Sok cég számára a pályázatok még eddig ki nem használt lehetőséget jelentenek, mivel nincs külön emberük a számukra megfelelő pályázatok



felkutatására. Ebben segíthetne az előre kiválasztott, megbízható pályázati cégekkel való együttműködés jelentőségének felismerése.

*Hitelintézeti szektor felé irányuló javaslatok:*

- Az MNB hathatós iránymutatásokkal, intézkedésekkel helyezze azonos alagra a hitelhez jutás feltételrendszerét a mikro-, kis- és középvállalkozások esetében. A hitelintézetek viszont a számlavezetetteket lássák el folyamatos, vállalkozás részére fontos információkkal, amely révén a kkv szektor fel tud készülni a hitelkérelmek benyújtására. Fontos az is, hogy a hitelintézetek elbírálási folyamata rövid határidőt vegyen igénybe.
- Az innovatív ötleteket, új eljárásokat a bankrendszer az állami kockázatmenedzsment programok segítségével támogassa, hogy azok időben bevezetésre kerülhessenek, ezáltal a versenyelőny megszerezhetővé váljon a kkv szektor számára is.

*Kormányzat felé irányuló javaslatok*

- A vállalkozások működésének megkönnyítése érdekében legfontosabb eszköz a magyarországi mikro-, kis- és középvállalkozásokat terhelő, nemzetközi viszonylatban is magas adóterhek csökkentése. Erre természetesen csak olyan mértékben van lehetőség, amennyire erre a költségvetés helyzete lehetőséget ad.
- Az Európai Unió források elosztása átgondolt koncepció alapján kell, hogy történjen. Szakítani kell a szociális indíttatású elosztás rendszerével, azaz azzal, hogy mindenki kapjon forrást, az is, aki nem hatékonyan használja fel azt. Azok a vállalkozások jussanak forráshoz, akik ezáltal javítani tudják a tőkehatékonyt és javítani tudják a tőkeszerkezetet.
- Tanácsadás és mentorálás területén tapasztalhatók hiányosságok. Ez lenne az a szolgáltatási terület, ahol viszonylag kis költséggel relatív nagy eredményt lehetne elérni.
- Fontos lenne a jelenleginél egyszerűbb és átláthatóbb szabályozási környezet, az adminisztratív terhek további csökkentése, a szabályozási rendszer átalakítása, a minőségi elemek kötelező beépítése és folyamatos érvényesítése. Törekedni kellene a szabályozási rendszer kiszámíthatatlanságának csökkentésére.
- A mikro-, kis- és középvállalkozásoknak nyújtott célzott adókedvezmények fontos hatást fejthetnek ki a foglalkoztatás növekedésére. A foglalkoztatási módok népszerűségét, a rugalmas foglalkoztatási formákat alkalmazó kkv-k

számára nyújtott adókedvezményekkel lehetne elérni. Az adókedvezmények bonyolult rendszere összességében növeli a vállalkozások adminisztrációs terheit.

- A hátrányos helyzetű térségekben tovább kell folytatni a szabad vállalkozói zónák támogatását a foglalkoztatottak számának növelése érdekében. A szabad vállalkozói zónák területén belül működő vállalkozások különböző adókedvezményeket kaphatnak (pl. társasági adókedvezmény, foglalkoztatási adókra vonatkozó kedvezmények), ezáltal elősegítve a hátrányos helyzetű térségek fejlődését.

## 6. ÖSSZEFOGLALÁS

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

A disszertáció a mikro-, kis- és középvállalatok piaci helyzetét elemzi, és fejlődési lehetőségeit kutatja egy mintán keresztül. Feltételezésem, hogy a stratégiák hatékonnyá tétele és a szervezetek újrastrukturálása nélkülözhetetlen a vállalatok gazdálkodásában. Az állandó megújulás, mely gyakran radikális változtatásokat is követel, nem csupán a versenyelőny-teremtés, hanem egyáltalán a fennmaradás feltétele is. Kutatási tapasztalataim szerint a stratégiai tervezés, a közép- és hosszú távon való gondolkodás hiánya erősen gátolja a fejlődési folyamatot.

A mikro-, kis- és középvállalkozások vezetőinek 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 folyamatosan változó gazdasági környezetben az alkalmazkodás hiánya egzisztenciális kockázatot jelent, a reakcióidő csökkenése elengedhetetlenné, a rugalmasság, az állandó megújulni akarás, a piaci pozíciók, valamint a likviditás folyamatos megőrzése, javítása pedig kulcsfontosságúvá vált.

Az empirikus kutatás egyrészt kérdőíves felmérés során a vállalkozások működési struktúráját, üzleti és stratégiai tervezési tevékenységét vizsgálta, másrészt vállalati interjúk készítésével az üzletmenet hatékonyságát elemezte.

Az empirikus kutatás során megállapítottam, hogy formális stratégiák és módszeres elemzések, különösen pedig teljesítménymérés révén történő visszacsatolások csak a vállalkozások méretének növekedésével épülhetnek be a működésbe, s megjelenítésük nagyban függ attól, hogy a vezető/tulajdonosi kör egyáltalán tulajdonít-e értéket ezeknek. Megállapításra kerül továbbá, hogy e vállalkozások túlnyomó többségének erejét a pozíciótartás és a rövidtávú

eszközökkel elérhető növekedés, illetve a bevétel (cash) generálás köti le. A hosszabb távú befektetések tipikusan csak a relatív hátrány növekedését képesek megakadályozni, mely versenyelőny teremtésre kevés. Ezért a reálisan elérhető pénzügyi források beszűkülése, a jelentős járulék-, adó-, illetve adminisztrációs terhek kedvezőtlen hazai környezetet teremtenek, ami szintén hozzájárul a szektor gazdasági hatékonyságban meglévő hátrányainak fennmaradásához.

A kapott eredmények segítségével bizonyítást nyert, hogy az árbevétel-növelésnek dominanciája mellett a teljesítmény, a hatékonyság kérdése alulértékelt. A kontrolltevékenység a vizsgált szektorra nem jellemző, ezáltal a kockázatok feltárása is sokkal felszínesebb, mint az elvárható lenne. A kutatásból kiderült, hogy prioritása a piac fejlesztésének van, másodlagos az eredményesség kérdése. Alapvetően a pénzforgalmi szemlélet dominál.

A kutatás eredményeiből az látszik, hogy az üzleti tevékenység pontosabb kimunkálására lenne szükség, megfelelő teljesítmény mérés és kontroll mellett. Ehhez szükség van a vezető képzettségi szintjének növelése mellett a források biztosítása révén az innovációra, a célok megvalósítása érdekében. A fentiek megvalósításához a gazdaságpolitika irányváltása, az adók csökkentése, a pályázati rendszer lényeges átalakítása szükséges.

A mikro-, kis- és középvállalkozások jelen vannak a gazdasági körforgásban, akár hatékonyak, akár nem. Előbb-utóbb azonban a nem hatékony vállalkozások kikerülnek a rendszerből, ami a helyzetüket látva tömegessé is válhat és adott régióban koncentráltan is megjelenhet. Ez már nem egyedi probléma, hanem szociális (foglalkoztatási), ellátási és gazdasági leszakadás is lehet. Ilyen régiók az új belépők számára nem teremtenek elegendő vonzerőt. A mikro-, kis- és középvállalkozásokra pedig szükség van, olyan földrajzi, vagy piaci réseket szolgálnak ki, amelyeket a nagyobb vállalatok nem tudnak, vagy nem is akarnak kielégíteni a rugalmasság, vagy a speciális tudás hiányában. A megoldás tehát a mikro-, kis és középvállalkozások problémáinak a kezelése, akár központi források bevonásával is, mivel versenyképességük és egyéb képességeik fejlesztése hosszú távon a nemzetgazdaság számára is olcsóbb megoldás.

## SUMMARY

One of the main resources of economic growth of Hungary is the development reserves of small and medium-sized businesses. Small and medium-sized enterprises employ nearly 70% of Hungarian employees and they produce 50% of GDP of Hungary.

The dissertation analyses the market position of small and medium-sized businesses and investigates the possibilities of development through an example. I assume that it is inevitable in company management to make strategies more effective and to restructure the organizations. The permanent reformation, which often demands sweeping changes, is not only creating competitive advantages but also the condition of subsistence as well. On the basis of my research experiences the failure of strategic planning and medium- and long-term thinking highly interfere the mentioned course of development.

A significant amount of energy of the managers of small- and medium-sized businesses is tied by surviving on the market. Consequently, there is not enough time left to prepare strategic decisions deliberately and professionally well-based, which affect the future and determine the subsistence of the enterprise. Development and growth of businesses is a kind of pressure which is inevitable to keep their market position.

In the continually changing economic environment, the lack of conformity means existential risk; decreasing reaction time, flexibility, continuous willingness for reformation, the continual preservation and correction of market positions and liquidity have become crucial.

The empirical research, on one hand, examined the operation structure, business and strategic planning activity of companies via questionnaire, on the other hand, analysed the effectiveness of the course of business through company interviews.

On the basis of the empirical research I proved that formal strategies, methodical analyses, and especially the feedbacks on the basis of performance measurement can be integrated in the operation by the increase of the size of the business. Furthermore, the representation of them largely depends on the fact whether the

management/owners attribute high importance of them. It was also concluded that the forces of the significant amount of these businesses are tied by maintaining the market position, short-term growth and generating incomings (cash). The long-term investigations typically are able to hinder only the increase of the relative disadvantage, which, however, is short to create a competitive advantage. Therefore, the decreasing financial funds and liquidity, on the other part, the burdens of significant contributions, taxes and administration create an unfavourable domestic economic environment, which also contributes to maintain the present economic disadvantages of the sector.

It seems to be proved on the basis of the results that the issues of capacity and effectiveness are undervalued because of the dominance of sales rise. Controlling activity is not a characteristic of the analysed sector, therefore identification of risks is far more superficial than it would be expected. The research revealed that market development has the priority while efficiency is collateral. Basically, a cash-flow aspect is dominant.

The results of the research demonstrate that the more refined completion of business activity would be needed, besides the adequate performance measurement and control. Consequently, in order to reach the goals it is inevitably needed to enhance the professional level of the manager and innovations by creating sources. Re-orientation of the economic policy, tax reduction, essential reforming of tender structures are needed in order to ensure the above-mentioned.

Small businesses are present in the economic circulation either they are effective or not. The not effective enterprises drop out of the structure sooner or later, which tendency can become multitudinously occurring in a concentrated way in a given region. It is not an individual problem, but can cause a social care (employment) and economic exclusion. Such regions do not provide enough attraction for new entrants. At the same time micro-, small- and medium-sized enterprises are needed since they serve geographical or market gaps that cannot be fulfilled by greater companies or they even do not want because of lack of flexibility or special knowledge. Therefore, the solution is solve the problems of micro-, small- and medium-sized businesses, even with the help of raising state funds as competitiveness and development of skills of them is a cheaper solution for the national economy in long terms.

## IRODALOMJEGYZÉK

1. ACKOFF, R.L.:(1970) A Concept of Corporate Planning, New York, John Wiley and Sohn, 13.o
2. ÁCS, J. Z. – AUDRETSCH, D.: Innovation, Market Structure and Firm Size. The Review of Economics and Statistics, November, 1987
3. ANDERSON, C. L., LOCKER, L., & NUGENT, R. (2002). Microcredit, Social Capital, and Common Pool Resources. World Development, 30., 95-105.
4. ANDREWS, K.J., The Concept of Corporate Strategy, 3rd ed. Homewood, Ill.: Irwin. 1987
5. ANSOFF, H. IGOR (1965): Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. McGraw-Hill, New York
6. ANTHONY, R. N. (1988): The Management Control Function, Harvard Business School, Press, Boston, MA.
7. ANTHONY, Robert N. - Wersch, Glenn A. - Reece, James S. (1985): Fundamentals of Management Accounting. Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois
8. ARTNER A. (2004): A magyar kis- és középvállalatok és a külföldi tulajdonú cégek közötti együttműködés jellemzői a műszaki fejlődés szempontjából. MTA Világgazdasági Kutatóintézet, Kihívások 171.
9. ASPLUND, G.(1975): Strategy formulation: An intervention study of a complex group decision-process, Stockholm, LiberTryck,
10. ACS, Z.J., PHILIPS, R.J. (2002): Entrepreneurship and Philanthropy in American Capitalism, Small Business Economics 19: 189–204.
11. BADINSZKY P. (2009): Hazai kis- és középvállalkozások elektronikus üzletvitelét segítő és akadályozó tényezők E-Business adaptáció, PhD értekezés, Gödöllő
12. BALATON K. (2003): A Magyarországon működő vállalatok stratégiai és lehetőségek az átalakulási időszak végén (2002-ben), Vezetéstudomány, január
13. BALATON K. (2005): Vállalati stratégiai magatartás a rendszerváltás után. Harvard Business Manager, Július-augusztus 54-63.
14. BALATON-TARI (2007): Stratégiai és üzleti tervezés. Budapest, Aula kiadó
15. BARAKONYI, K- LORANGE, P.(1994): Stratégiai Management, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó,

16. BARAKONYI, K. (1991): Stratégiai tervezés. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
17. BARNEY, J.B. (1991): Trustworthiness as a source of competitive advantage; *Strategic Management Journal*, Vol. 15. Winter Special Issue, 1991. pp. 175-190.)
18. BAUM (2007); Heinz-Georg Baum, Adolf G. Coenenberg, Thomas Günther: *Strategisches Controlling*, 4. javított kiadás; Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2007
19. BAUMGARTNER I. (1995); Baumgartner,I./Häfele, W./Schwarz, M./Sohm, K.: *OE-Prozesse – Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung*. 3., überarbeitete Auflage, Bern 1995
20. BENSOU, B. M. (1999): Portfolios of Buyer-Supplier Relationships. *Sloan Management Review*, Summer, 35-44.
21. BERÁCS, J.: Alkalmazkodó marketing, új trendek és lehetőségek, In: *Marketing & Menedzsment 2002/3*,.
22. BÉZA, D., CSÁKNÉ FILEP, J. CSAPÓ, K., FARKAS, S., & SZERB, L. (2007). *Kisvállalkozások finanszírozása*. Budapest: Perfekt Kiadó.
23. BÍRÓ L. (2003): *Bevezetés a nemzetközi politikai viszonyok tanulmányozásába*, Budapest, Osiris Kiadó
24. BODA GY. – SZLÁVIK P. (1999): *Vezetői kontrolling*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
25. BODA GY. – SZLÁVIK P. (2001): *Kontrolling rendszerek tervezése*. KJKKERSZÖV Kiadó, Budapest
26. BODA GY. (2006): *A menedzsment fogalma*, Aula Kiadó
27. BODNÁR V. (1997,a): *Menedzsmentkontroll, controlling, vezetői számvitel: nemzetközi elmélet és hazai gyakorlat - hazai tapasztalatok. A controlling vezetési megközelítése. Vezetéstudomány (No.5, 3-12)*.
28. BUSENITZ, L. W. 1999. *Entrepreneurial risk and strategic decision making: It's a matter of perspective*. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35: 325–340.
29. BUZÁS N. – PISKÓTI I. – VÁGÁSI M.(2006): *Innováció-marketing*, Akadémia Kiadó,
30. CALORI, R. & H. BONAMY: *Growth Companies in Europe* EFER, Crandfield, 1989, 27-48. p. Cambridge Enciklopédia, Maecenas Könyvkiadó, 1997
31. CAMILLUS, J. C. (2008): *A stratégia mint rosszindulatú probléma* *Harvard Business Review* 2008. 10. száma Magyar kiadás, Budapest



32. CARREE, M.A. THURIK, A.R. 2002: The Impact of entrepreneurship on Economic Growth. In: International Handbook of Entrepreneurship Research
33. CHIKÁN A. (1997): Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó, Budapest
34. CHIKÁN A. – DEMETER K. (2002): Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje Aula Kiadó Kft. Budapest
35. COHEN, W., D. LEVITHAL, (1990): ‘Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation’, Administrative Science Quarterly, 35, pp. 128–152.
36. CSATH, M. (2004): Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században. Nemzeti Tankönyvkiadó Budapest,
37. CSATH, M. (2001): Stratégiai változtatásmenedzsment. Aula Könyvkiadó, Budapest.
38. DAVIDSSON, P. (2000): Conceptual and empirical challenges in the study of firm growth. In: Sexton, D., Landström, H. (eds.): The Blackwell Handbook of Entrepreneurship, Blackwell Publishers, Oxford,
39. DEES, J. G. (1998): The meaning of “social entrepreneurship”. Stanford University: Draft Report for the Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, 6 pp
40. DYER, J. H. (1997): Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction cost and maximize transaction value; Strategic Management Journal Vol.18. No.7. pp. 535-556.
41. DOSI, G.(1998): Sources, Procedures and Microeconomic Effects of Innovation, Journal of Economic Literature, Vol. 26, pp. 1120- 1171.
42. DRUCKER, PETER F. (1993): Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban. Budapest: Park Könyvkiadó
43. EWING, D.: The practice of Planning, Harper&Row, 1968
44. FARKAS F. - KAROLINY M. - POÓR J. (1997): Személyzeti/emberi erőforrás-menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
45. FARKAS, F & SZABÓ K. (2004): A kis- és középvállalkozások kockázatkezelési stratégiái. Varsányi Judit (szerk.): Kis- és középvállalkozások az Európai Unió küszöbén. Széchenyi István Egyetem, Győr,
46. FÜLÖP, GY. &PERGE, I.: A magyarországi vállalatok globális perspektívában. A stratégiai lehetőségek és fenyegetések vizsgálata. Vezetéstudomány, XXXV. Évf. 2004. 1. sz.

47. FÜLÖP, GY. (2008): Stratégiai menedzsment, Elmélet és gyakorlat, Budapest, Perfekt Kiadó
48. GABLE M. & TOPOL M.T. Planning Practices of Small-scale Retailers. American Journal of Small Business, 1987, 12 (2) 19-32. p.
49. GÁL, V., & KÜRTHY, G. (2012). A szegények bankja modell lehetőségei Magyarországon. A virtuális intézet Közép-Európa kutatására közleményei IV. évfolyam 1. szám (No.7), 141-150.
50. GARTNER, W. 1985. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. Academy of Management Review, 10, 656-663.
51. GHEMAWAT & SIEGEL (2011), Global Strategy, Harvard Business Review Press, 2011, 2. fejezet
52. GRANT R.M. (2008): Contemporary Strategy Analysis, Blackwell Publishing
53. GREEN, S. G. & Welsh, A. M. (1988): Cybernetics and Dependence: Reframing the Control Concept, Academic Management Review, [13], 287-301. p.
54. HÁMORI, B. & SZABÓ, K. (2004): A gyenge hazai innovációs teljesítmény intézményi magyarázatához. Vitairás a nemzetközi innovációs versenyben való részvétel akadályairól. Közgazdasági Szemle, LVII. évf., október
55. HANNAN, M. T., Freeman, J. (1989): Organizational Ecology. Cambridge. Harvard University Press, MA
56. HARRISON, J.- TAYLOR, B.(1984): Supergrowth companies: Entrepreneurs in Action. Oxford Butterworth – Heinemann
57. HAX, A.C., & MAJLUF, N.S., Strategic Management: An integrative perspective, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1984
58. HILL, T.: Manufacturing Strategy: The Strategic Management of the Manufacturing Function, Second edition, MacMillan, London 1993
59. HISRIC, R. & Peters, M. (1991): Vállalkozás. Új vállalkozások fejlesztése és működtetése. Akadémiai Kiadó, Budapest.
60. HOFER C.W. (1976): Research on Strategic Planning: A Survey of Past Studies and Suggestions for Future Efforts. Journal of Economics and Business, 1976. 261-286. p.
61. HORVÁTH P. & DOBÁK M. (1990): A controlling a sikeres vezetés eszköze. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

62. HOVÁNYI, G. (2004): A kelet-közép európai kkv-k új marketingkihívásai a 21. század elején. *Marketing & Menedzsment*, XXXVIII. évf. 2. szám pp. 40-49.
63. HUSTI I. (2010): Az innováció menedzsment elemei. Gödöllő, Szent István Egyetemi Kiadó. 310 p.
64. ILLÉS M. (2002): *Vezetői gazdaságtan*. Budapest: Kossuth Kiadó
65. ILLÉS B. CS. & PODMANICZKY L. (1997): Az üzleti terv készítés alapjai. *Gazdasági szaktanácsok* (2) Gödöllő, 40.p.
66. IMRE T. (1996): A scenárió-tervezés mint a stratégia alkotás része. *Vezetéstudomány*, 26. évf. 4.sz.
67. IMREH, S. KOSZTOPULOSZ, A., & MÉSZÁROS, Z. (2007). Mikrofinanszírozás a legszegényebb rétegeknek: az indiai példa. *Hitelintézeti Szemle*. 2007/3. szám, 231-247.
68. IVÁNYI A. & HOFFER I. (1999): *Innováció a gazdálkodásban*, AULA Kiadó, 1999
69. JAWORSKI, B. J. (1988): Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences, *Journal of Marketing*, [52] 23-29. p.
70. JÓZSA, L. - *Marketing-stratégia Akadémiai Kiadó-2005*
71. JÓZSA, L.- PISKÓTI, I.- REKETTYE, G.- VERES, Z.: *Döntésorientált marketing*. Akadémia kiadó, 2005
72. KÁDÁR B. (1981): Deficitjeink, *Akadémiai székfoglaló, Pénzügyi Szemle* 3(2), 171-182
73. KÁLLAY L, KŐHEGYI K, KISSNÉ K. E., MASZLAG L. (2009): A kis- és közepes vállalkozások versenyképességét befolyásoló tényezők az EU-csatlakozás után. *Gazdasági és Közlekedési Minisztérium*
74. KAPLAN, ROBERT S. – NORTON, DAVID P. (2002): *A stratégia-központú szervezet* Budapest, Panem Business Kft
75. KÁLLAY, L.& IMREH, SZ. (2004): *A kis- és középvállalkozás fejlesztés gazdaságtana*, Aula Kiadó
76. KHAN, A. M. (1986): Entrepreneur Characteristics and the Prediction of New Venture Success, *Omega*, 14, 365-372. p.
77. KLEIN (2008): *Stratégiai gondolkodás, tervszerű változtatás*, Humánpolitikai Szemle 2008/1.
78. KOCSIS I. (2000): *Új szervezeti formák a modern kapitalizmusban*, Aula Kiadó

79. KOSIOL, E. (1979): *Kosten- und Leistungsrechnung: Grundlagen, Verfahren, Anwendungen*, de Gruyter, Berlin
80. KRÉNUSZ, Á. (2005,a). Bevezetés a tőkeszerkezet meghatározó tényezőinek elméletébe és gyakorlatába. *Hitelintézeti Szemle*, 4. évfolyam 2. szám, 15-35.
81. KRÉNUSZ, Á. (2005,b). A tőkeszerkezet meghatározó tényező. Botos Katalin (szerk.): *Pénzügyek és globalizáció*, SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei 2005. JATEPress, 277-284.
82. LENGYEL B. (2004): *Regionális gazdaságtan*, Budapest, Dialog Campus Kiadó
83. LIKIERMAN, Andrew (2010): A teljesítménymérés öt csapdája. *Harvard Business Review*, magyar kiadás, 2010/4. szám, 22-27. old
84. LENGYEL B. (2005): Triple Helix kapcsolatok a tudásmenedzsment szemszögéből, In Buzás N. (szerk.) *Tudásmenedzsment és tudásalapú gazdaságfejlesztés*. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei. JATEPress, Szeged, pp. 293- 311.
85. LUMPKIN, G. T., G. G. DESS (1996): Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance *The Academy of Management Review*, 21(1), 135-172
86. MAGYAR, Z. (2007): „Niche marketing stratégiájú kis-és középvállalkozások funkcionális benchmarking vizsgálata eredményeinek, tapasztalatainak bemutatása” II. Pannon Gazdaságtudományi Konferencia, Veszprém
87. MAGYAR, Z. (2007): „Piaci rések, üzleti lehetőségek” *Magyar Mezőgazdaság* 62.évf. 33.sz. 2007. augusztus 15. pp. 50.
88. MAROSÁN GY. (1998): *Stratégiai menedzsment*. Budapest: Műszaki Kiadó
89. MAROSI M. (1978): *Szervezés, ösztönzés, hatékonyság*. Budapest: Közgazdasági és Művelődési Könyvkiadó
90. MC.MULLEN, J. S., D. A. SHEPHERD 2006. Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur.” *Academy of Management Review*, 31(1),
91. MÉSZÁROS T. & SZIRMAI P. (2003): Egy kutatás tanulságai – az EU kisvállalkozás politikája. In: *Szemelvénygyűjtemény a kis- és közepes vállalkozások a magyar és nemzetközi gazdaságban* című tárgyhoz
92. MÉSZÁROS T. (2002): *A stratégia jövője – a jövő stratégiája*. Budapest: Aula Kiadó

93. MÉSZÁROS T. (2004): Átalakuló tervezés – változó stratégiaalkotás. MTA Doktori disszertáció. Budapest.
94. MÉSZÁROS, T.- HORVÁTH, I. – VIRÁG, M. (2000): Sokszínűség a cégstratégiában. Stratégiai menedzsment szöveggyűjtemény. Aula Kiadó
95. MILNE, T. & THOMPSON, M. (1982): The Infant Business Development Process, University of Glasgow, Management Studies Working Paper No. 2,
96. MINTZBERG, H – AHLSTRAND, B. – LAMPEL, J. (2005): Stratégiai Szafari, Útbaigazítás a stratégiai menedzsmentben HVG Könyvek
97. MINTZBERG, H. & QUINN, J.B. (1994): The Strategy Process, Prentice- Hall, New York,
98. NEELY, A. – ADAMS, C. – KENNERLEY, M. (2004): Teljesítményprizma. Budapest: Alinea Kiadó
99. NEELY, A. (1999): The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next? International Journal of Operations & Production Management (Vol.19, No.2, 205).
100. O'FARRELL, P.N. & D.W.N. HITCHINS (1988): The Relative Competitiveness and Performance of Small manufacturing Firms” Regional Studies,
101. O. JONES (2003): Management Consultancy, Oxford, Oxford University Press
102. OTLEY, D. T. - Berry, A. J. - Brodabent, J. (1995): Research in Management Control: An Overview of its Development. British Journal of Management
103. OTLEY, D. T. (1995): Recent developments in management accounting. Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants (Vol.73, No.5, January, 5).
104. PAKUCS, J. (2002): A magyar kis-közepes vállalatok innovációs képességének fejlesztése. Tanulmány, Magyar Innovációs Társaság,
105. PAPP I. (2006): Tanulás és stratégiaalkotás a kis- és középvállalatoknál PhD disszertáció, SZE, Győr
106. PÉLI, G.: Társulás Határokkal, Szervezeti niche modellezése a Blau-térben Szociológiai Szemle, 2005/1. pp.:3-22
107. PITTI Z. (2007): Az innovatív vállalkozások szerepe a gazdaságpolitikai célok megvalósításában – a gazdaságpolitika tennivalói az innovatív vállalkozások működési feltételeinek

- javításában. MEH és MTA közgazdaságtudományi Intézete közös kutatásának beszámolója. Budapest
108. POÓR J. (szerk.) (2001): Menedzsment tanácsadási kézikönyv. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest
  109. PORTER, M. (1993): Versenystratégia. Iparágak és versenytársak elemzési módszerei. Akadémia Kiadó, Budapest
  110. RABI S. (2009): Vállalatépítők Online szakmai folyóirat <http://www.veniens.hu/vallalatepito/2009/05/10/a-vallalati-novekedes-evolucios-revolucios-modellje/> (letöltés dátuma 2014.06.24)
  111. REKETTYE, G. (2007): Kisvállalati marketing. Akadémia Kiadó, Budapest
  112. REKETTYE, G. (1999): Az ár a marketingben. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
  113. ROBINSON R.B. & PEARCE J.A., II. (1984). Research thrusts in small firm strategic planning. *Academy of Management Review*, 9 (1), 128-137.
  114. Rogers, E. M. (1995): *Diffusion of innovations*, New York, [N.Y., etc.], The Free Press. (Magyar fordítás)
  115. ROMÁN Z. (1997): Vállalkozás- és kisvállalat-kutatások. *Vezetéstudomány*, 12
  116. ROMÁN Z. (2003,a): Vállalkozás Európában. *Bővülő Európa*, 2.
  117. ROMÁN Z. (2003,b): Egy bővülő kutatási terület: a vállalatdemográfia. *Statisztikai Szemle*, 5-6.
  118. ROTHWELL, R. (1994): Towards the fifth-generation innovation process. *International Marketing Review*, 11 (1),
  119. RUE, L. W.- PHYLLIS G. H. (1986): *Strategic Management – Concepts and Experiences*. McGraw-Hill, New York-London- Sydney-Toronto.
  120. SALAMONNÉ H. A. (1995): Jövőkép, misszió, stratégia. BKE Vezetőképző Intézet Budapest
  121. SALAMONNÉ, H. A.(2000): Jövőkép és stratégiaalkotás. Kossuth Kiadó, Budapest
  122. SALAMONNÉ, H. A. (2000): Mi is az a stratégia? *Vezetéstudomány*, XXXI. Évf. 2000. 02. sz.
  123. SCHMALENBACH, E. (1963): *Kostenrechnung und Preispolitik*, 8. Aufl. Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen
  122. SCHUMPETER, J. A. (1999): *Die Theorie der wirtschaftlichen*

- Entwicklung, 9. Aufl., Berlin, 1999,
124. SCHUMPETER, J. A. (1934) The Theory of Economic Development. Cambridge, Mass: Harvard University Press
  125. SHANE, S. (2003): A General Theory of Entrepreneurship: the Individual-Opportunity Nexus, Edward Elgar, 2003
  126. SHANE S., S. VENKATARAMAN (2000): The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research” Academy of Management Review 25(1),
  127. SEXTON D.L., VAN AUKEN P. A Longitudinal Study of Small Business Strategic Planning. Journal of Small Business Management, 1985. 23 (1) 7-15. p
  128. SIMONS, ROBERT - MINTZBERG, HENRY - BASU, KUNAL (2002): Beyond Selfishness. MIT Sloan Management Review (Fall)
  129. SIMONS, R. (1995,a): Control in Age of Empowerment. Harvard Business Review (March-April).
  130. SIMONS, R. (1995,b): Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. Harvard Business School Press.
  131. SIMONS, R. (1999): How Risky is Your Company? Harvard Business Review (May-June)
  132. SMITH, B., M. F. PETERSON , S. H. SCHWARTZ, (2002): Cultural values, sources of guidance, and their relevance to managerial behavior. Journal of Cross-Cultural Psychology, 33(2),
  133. SZABÓ, A. (2006. január 26.). Mikrohitek a világban. „Jobb szabályozás és kkv mikrofinanszírozás” Nemzetközi Konferencia, Budapest.
  134. SZAKÁLY D. (2002): Innováció és technológiamenedzsment I. 6.p.
  135. SZALONTAI M. (2005): A hiányzó láncszem. Manager Magazin, április
  136. SZANYI, M. (2009): An FDI-based Development Model for Hungary – New Challenges? Budapest: Institute for World Economics – Hungarian Academy of Sciences, Working Papers, No. 141, December
  137. SZÉKELY CS. (2011): Stratégiai menedzsment, előadás-anyag. NYME-KTK, 2011.
  138. SZERB, L. & ULBERT, J. (2002): A kis és közepes vállalkozások növekedési potenciáljának alakulásáról. Vezetéstudomány, XXXIII. Évf. 2002. 7-8. szám

139. SZERB, L. (2004): A vállalkozás és a vállalkozói aktivitás mérése. Statisztikai szemle, 82. évf. 6-7. szám
140. SZERB, L.(2000): Kisvállalati gazdaságtan és vállalkozástan. Pécsi Tudományegyetem
141. SZIRMAI A. (2000): A folyamatkalkuláció módszertana és alkalmazása a vezetői számvitelben. Szám-Adó, 9 (5). 3-8 old.
142. SZIRMAI & CSAPÓ (2006): Fejlődési szakaszok és szakaszváltások Magyarországon a kis és középvállalkozások körében, BKÁE Kisvállalkozás Fejlesztési Központ, Budapest
143. SZIRMAI P., SZERB L., MADARASSY T., PETHEI A. (2007): Az Üzletre Hangolva program 2008-as intézkedési tervének megalapozása a vállalkozói vélemények összegyűjtésével, Kutatási jelentés Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest, [http://www.ngm.gov.hu/feladataink/kkv/ukf/ukf\\_nyit.html](http://www.ngm.gov.hu/feladataink/kkv/ukf/ukf_nyit.html)
144. TAYLOR, F. W. (1984): Üzemvezetés. A tudományos vezetés alapjai Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
145. TEECE, D. J. (1996): Firm organization, industrial structure, and technological innovation, Journal of Economic Behavior and Organization, 31,
146. VARGA GY. (2006): Több, mint innováció: modernizáció. *Élet és Irodalom*. (48:24)
147. VÁGÁSI, M.: Újtermék – marketing, Nemzeti Tankönyvkiadó, 2001
148. VECSÉNYI J. (2009): Kisvállalkozások indítása és működtetése, Perfekt Kiadó, Budapest
149. VECSÉNYI J. (1999): Vállalkozási szervezetek és stratégiák. Aula Kiadó, Budapest
150. VECSÉNYI J. (2002,a): A vállalkozási folyamat. CEO magazin, 4. sz.
151. VECSÉNYI J. (2002,b): A vállalkozástan alapjai. Vezetéstudomány, 10. sz.
152. VECSÉNYI, J. (2002): A vállalkozás. Ötlettől az újrakezdésig, Aula Kiadó
153. W,CHAN KIM-RENÉE MAUBORGNE (2008): Kék óceán stratégia, Park Kiadó Kft
154. WICKHAM P.A. (2001): Strategic Entrepreneurship: A Decision-Making Approach to New Venture Creation and Management, 2nd edition, Prentice Hall



155. WIMMER Á. (2000): A vállalati teljesítménymérés az értékteremtés szolgálatában. PhD. értekezés, BKÁE, Gazdálkodástudományi Kar, Gazdálkodástani PhD. Program.
156. WIMMER Á. (2002): Üzleti teljesítménymérés. BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék, 17. sz. Műhelytanulmány
157. WITT, FRANK-JÜRGEN – WITT, KERIN (1994): Controlling kis- és középvállalkozások számára. Budapest: Springer Hungarica Kiadó Kft.

2004. évi XXXIV. törvény. (2004). A kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról.

21/2012. (IV. 16.) KIM rendelet. (2012). A statisztikai számjel elemeiről és nomenklatúráiról.

## MELLÉKLETEK

1. sz. melléklet: Nyugat-Dunántúl földrajzi szerkezete



Forrás: <http://www.terport.hu/regiok/magyarorszag-regioi/nyugat-dunantuli-regio>

**2. számú melléklet: KUTATÁSI KÉRDŐÍV Sorszám: ..../1000**

Dr. Varga Zoltán vagyok a Nyugat-magyarországi Egyetem Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola doktorandusza. Kutatási témám a kis- és középvállalkozások stratégiai vizsgálata. Kérem, az alábbi kérdőív önálló és anonim kitöltésével segítse munkámat. Kutatásom során a kérdőív eredményeinek feldolgozásával kívánom alátámasztani a kis-és középvállalkozások stratégiai problémáit és egyben megoldási javaslatot adni.

A kérdőív kérdései az alábbiak szerint csoportosíthatók

- általános vállalkozási információk
- vállalkozás külső és belső tényezői
- vállalkozás vezetőinek tevékenysége
- vállalkozás értéknövelése
- vállalkozás piaci szereplőkkel való kapcsolata
- szociodemográfia

**Általános vállalkozási információk**

A vállalkozás alapításának éve: .....év

Fő tevékenysége: - termelés  
- szolgáltatás  
- mezőgazdaság  
- egyéb.....

Vállalkozása Ön szerint: mikro vállalkozás  
kis vállalkozás  
közepes vállalkozás

A vállalkozás központja . – a lakóhelyen található  
. - a lakóhelytől eltér

A vállalkozás működése jellemezhető a következőkkel:

- értékesít
- beszállít
- fővállalkozó
- alvállalkozó
- egyéb .....

**Vállalkozás külső-belső tényezői**

201... évi árbevétel: .....millió Ft

Alkalmazottak száma: .....fő

Vállalati tőke jellemzője: - működést tudja biztosítani  
- működést nem tudja biztosítani

A vállalkozás tulajdonrésze meghaladja a 25%-ot?

Nem Igen, éspedig.....

A vállalkozás stratégiáját, jövőképét az alkalmazottak: - ismerik  
- nem ismerik  
- részben ismerik

Számolnak-e mutatószámokat a vállalkozás értékeléséhez?

Nem

Igen, ezek.....

Helyi piacok fontossága: - kiemelkedő fontosságú  
- fontos, de nem kizárólagosan

### **Vállalkozás vezetőinek tevékenysége**

A vállalkozás rendelkezik írott - üzleti tervvel  
- stratégiával  
- határozott jövőképpel, mely leírásra került  
- jövőképpel, de ez nincs leírva  
- nincs írott stratégia  
- egyéb:.....

Mi jellemzi a vállalkozás döntés előkészítését?

- vezető dönt
- minden esetben kikérik a dolgozók véleményét
- előfordul, hogy kikérik a dolgozók véleményét
- döntés meghozatala előtt van tájékoztatás
- nincs a dolgozó tájékoztatva a várható változásokról

Mi jellemzi a döntést?

- vezető dönt
- kollektív a döntés
- a vezető utólag tájékoztatja a dolgozókat a döntésről

A vezetési stílus jellemzői - demokratikus  
- team  
- meggyőző  
- autokratikus  
- delegáló  
- utasító  
- konzervatív  
- együttműködő  
- helytettől függ

A vállalkozás tulajdonosi összetétele:

Magánszemély(ek) .....fő

Cég(ek) .....db

Magánszemély és cég is együtt ...fő/ .....cég

Állami

Önkormányzati

Egyházi

- A vezetők munkájuk alapján részesülnek jutalomban? Nem  
Igen
- A dolgozók munkájuk alapján részesülnek jutalomban? Igen  
Nem jellemző
- A vezetők részesednek prémiumban, osztalékban? Igen  
Csak teljesítés esetén  
Nem

Alapötlet forrása: - munkahelyteremtés motivációja

- egyedi technológiához hozzájutás

- egyéb .....

Önök, mint vállalkozás vezetőnek egy tipikus munkanapon az elfoglaltsága időben:

Kisebb 20%

20-40%

40-60%

60-80%

80% felett

napi,

operatív problémák

Távlati stratégiai gondolkodás

Egyéb

éspedig.....

Hogyan intézi a vállalkozás adminisztratív tevékenységét?

- személyesen

- interneten

- telefonon

Segíti-e munkáját könyvelő, gazdasági vezető? Igen külső Nem

Ki végzi a feladatot?

- Ön

- belső

- családtag

- egyéb.....

### **Vállalkozás értéknövelése**

Az árbevétel 90%-át biztosító vevők/ megrendelők száma: .....db.

Árbevétel arányos eredmény: .....%

A vállalat jellemzői:

- stagnál

- növekszik (1-5%)

- dinamikusan nő (5% felett)

- bővíti a tevékenységet

- leépít

- egyéb.....

A vállalkozásnál lévő stratégia: . - teljes egészében írásban rögzített  
- a vállalkozó” fejében” van a stratégia  
- részben rögzített,  
- menet közben alakuló stratégia

Ön szerint a munkatársak értik a vállalkozás céljait? Igen Nem

A felső vezetők részt vesznek tanfolyamokon, továbbképzéseken?

- Nem
- Néha
- Rendszeresen
- Mindig

Termékpozicionálást befolyásoló tényezők (kérem fontossági sorrend szerint számozzon!) - általános szükségletet elégít ki

- alacsony ár
- alapanyag minősége
- gyártástechnológia

Márkázási tevékenység: . - elenyésző  
- gyenge  
- közepes  
- jellemző

Termékfejlesztésben megnyilvánuló innováció

- felzárkózó, probléma megoldó jellegű
- korai követő jellegű

Sikertényező: - stabil vevőkör  
- technológia, nyersanyag, tudás  
- dolgozók szakmai tudása

Vállalkozás orientáltsága: - piaci pozíció megtartása  
- mérsékelt növekedés

Sikercél: - profit maximalizálás  
- jelenlegi pozíció megőrzése

### **Vállalkozás piaci szereplőkkel való kapcsolata**

Szükséges-e a működéshez idegen tőkét bevonni? - nem

- igen , éspedig .....
- rövid lejáratú hitel (1 éven belüli)
- közép lejáratú hitel (1-5 év közt)
- hosszú lejáratú hitel, beruházási (5 éven túli)
- tőkéstárs(ak)
- támogatások
- egyéb .....

A vállalkozásban a külföldi tőke aránya:

- 0%
- 1-10%
- 11-30%
- 31-50%
- 51-70%
- 70% felett

Felsővezetők tulajdonrésze (i):

- 0%
- 1-10%
- 11-25%
- 26-50%
- 51-75%
- Nagyobb mint 75%

Banki kapcsolat:

- személyes
- internet alapú
- vegyes

Állammal való kapcsolat:

- minisztériumi kapcsolat
- önkormányzati

Szerez-e információt a kiírt pályázatokról?

- igen, tanácsadón keresztül
- írott sajtóból
- interneten keresztül
- TV-ből
- rádióból
- nem érdekel
- nem jutok információhoz

Hány hitelintézettel van kapcsolata:

- egy
- kettő .
- három
- több mint 4 –el

Elégedett-e banki szolgáltatással (számlavezetés, hitel, információk stb.)

- igen
- csak részben
- nem, nem kapok segítséget
- nem tudja a problémát kezelni a bank

Határozza meg az árfolyásoló tényezők sorrendjét!

- ..... versenytársak által diktált ár
- ..... gyártástechnológia költsége
- ..... fogyasztói értékítélet ismerete

### **Szociodemográfia**

A vállalkozó neme:

- férfi
- nő

A vállalkozás vezetőjének életkora:

- 20-30 év
- 31-45 év
- 45-60 év
- 60 év felett

Lakóhely:      Város  
                    Falu

A felsővezetők közt van:

- vállalkozás profiljának megfelelő felsőfokú végzettségű szakember
- felsőfokú gazdasági végzettségű szakember
- jogász
- . Egyéb .....

A munkavállalók iskolai végzettség szerinti megbontása

- .      Általános iskola                      .....,fő
- .      Középiskola                              .....,fő
- Diploma                              .....,fő

A vállalkozó legmagasabb befejezett iskolai végzettsége

- általános iskola
- szakmunkásképző intézet
- középiskolai érettségi
- felsőfokú végzettség, technikum
- egyetem, főiskola

Honnan szerzi a legfontosabb információkat?

- internet
- újság, szaklap
- rádió,
- TV
- egyéb:.....

Milyen rendszerességgel vesz Ön igénybe internetes segítséget munkája során?  
(e-mail, netbank, stb).

- gyakrabban, mint óránként
- óránként
- naponta
- ritkábban mint naponta



### 3. számú melléklet:

#### Vállalkozások fejlődésére vonatkozó – Interjú kérdések

Választ adó:

Férfi/Nő

2015.05.15.

1. Tervezi-e az elkövetkezendő időszakban vállalkozása fejlesztését?
  - igen
  - nem
  - kedvező körülmények esetén
2. A növekedés alapját jelentő termék, vagy szolgáltatás:
  - változatlan termékkála
  - más jellegű termékek
  - továbbfejlesztett termékek
3. Határozza meg, hogy a fejlődésnek vannak-e gátjai?
  - magas munkaerőköltség
  - technológia megszerzése
  - finanszírozási nehézségek
  - üzleti ismeret, információhiány
  - munkaerő szükséglet kielégítetlensége
  - jogi szabályozás
  - közterhek
  - egyéb.....
4. Igénybe vett szolgáltatásokkal kapcsolatos kérdések:
  - Mennyire voltak megelégedve a szolgáltatás minőségével?  
1 2 3 4 5
  - Mennyire voltak megelégedve a szolgáltatás árával?  
1 2 3 4 5
  - Mennyire voltak megelégedve a szolgáltatás elérhetőségével?  
1 2 3 4 5
  - Milyen szolgáltatást szeretne igénybe venni?
    - o Adó és számvitel
    - o Jogi szolgáltatás
    - o Reklám, marketing
    - o Piackutatás, piacfelmérés
    - o Számítástechnika
    - o Üzleti terv készítés
    - o Pályázatírás
    - o Egyéb

5. Rangsorolja a vállalkozás működését érintő kockázatokat!
- Erős konkurencia 1 2 3 4 5
  - Piac szűkülése 1 2 3 4 5
  - Piacvesztés 1 2 3 4 5
  - Vevők fizetési késedelme 1 2 3 4 5
  - Állami szabályozás kiszámíthatatlansága 1 2 3 4 5
  - Magas adó és járulékos 1 2 3 4 5
  - Romló gazdasági helyzet 1 2 3 4 5
  - Növekvő költségek 1 2 3 4 5
  - Tőkehiány 1 2 3 4 5
  - Eladósodottság 1 2 3 4 5
6. Miben látja a kkv szektor fejlődésének akadályait?
- Változatlan termékkála
  - Továbbfejlesztett termék
  - Más jellegű termék
  - Teljesen más termék
7. Honnan szerezte vezetői ismereteit?
- saját vállalkozási gyakorlatból 1 2 3 4 5
  - családi körből 1 2 3 4 5
  - baráti körből 1 2 3 4 5
  - más vállalkozás teljesítményéből 1 2 3 4 5
  - tanulta 1 2 3 4 5
8. Kérem, jelölje meg a vállalkozásával kapcsolatban a kamarai segítségnyújtás jellemzőit!
- Elméleti segítség 1 2 3 4 5
  - Gyakorlati segítség 1 2 3 4 5
  - Figyelem felhívó 1 2 3 4 5
  - Nem ad gyakorlati segítséget 1 2 3 4 5
  - Nem tölti be a funkcióját 1 2 3 4 5
9. Milyen külső szolgáltatásokat venne igénybe a forgalom növelése és a sikeres pályázatok érdekében?
- Marketing tanácsadás
  - Munkaerő közvetítés
  - Üzleti terv készítés
  - Üzleti és stratégiai tanácsadás
  - Finanszírozási tanácsadás
  - Mentor tanácsadás

#### 4. számú melléklet: Innováció – Interjú kérdések

Férfi/Nő

2015.05.11

1. Mít ért innováció fogalma alatt?  
.....  
.....  
.....  
.....
2. Az elmúlt 4 éven hajtott-e végre cége innovációs fejlesztést! Igen  
- Nem
3. Ha nem volt innovációs fejlesztés, annak mi volt az oka?  
gazdasági bizonytalanság                      forráshiány                      jogi  
szabályozás
4. Ha volt innovációs fejlesztés, akkor az milyen típusú volt?  
technológiafejlesztés                      termékfejlesztés                      szervezetfejlesztés
5. Melyek voltak konkrétan a végrehajtott fejlesztések?  
.....  
.....  
.....  
.....
6. Az innovációs fejlesztés következtében árbevétel növekedést,  
költségcsökkentést, eredmény növekedést ért el és milyen mértékben?  
.....  
.....  
.....  
.....
7. Az elmúlt 4 évben az árbevétel hány %-át fordították innovációra?  
.....%
8. Nyújtott-e be pályázatot innovációs fejlesztésre? Igen - Nem
9. Milyen finanszírozásra pályáztak?  
- közvetlen EU támogatás  
- közvetlen hazai támogatás  
- vegyes támogatás
10. A benyújtott pályázaton nyertek-e? Igen, de nem nyertünk Igen,  
és nyertünk
11. A szükséges forrást miből biztosította?  
belső forrás                      külső forrás  
egyéb:.....

## 5. számú melléklet: Költséggazdálkodás – Interjú kérdések

2015.05.11.

1. Tervezi-e a vállalkozás a költségeit? Igen – nem

2. Milyen időtávra tervezi a költséget? Havi Félév Év

3. A következőkben egymást nem kizáró állításokat fogalmaztunk meg a vállalkozás költségeit befolyásoló összefüggésekről. Kérem értékelje 1-5 skálán, mennyire ért egyet az állításokkal. 1: egyáltalán nem értek egyet, 5: teljesen egyetértek. A köztes értékek a szélsőérték közötti átmenetet mutatja. Kérem X-szel jelöljön!

Megnevezés 1 2 3 4 5

Vevőink megtartása érdekében elfogadható a költségszint növekedése

Piaci pozíció fenntartása érdekében lehetséges a költségszint növelése

A működési költségnövekményt áthárítjuk a vevőkre

Vállalkozásra jellemző a gyors döntéshozatal, kockázatvállalás

Költségtervet készítünk termékre, szolgáltatásra

A jövőbeni célt áttekintjük és ennek függvényében döntünk

4. Az Önök vállalkozásában a költségek alakulása ténylegesen befolyásolja (igen) vagy nincs hatással (nem) a cég életére.

A vállalkozásnál a költségek alakulása befolyásolja ... IGEN NEM

- a termelés alakulását

- a beszerzés alakulását

- a szállítók kiválasztását

- a minimális árszintet

- a vevői rendelés számot

- a marketing tevékenységet

5. Mely módszer alkalmazható Önök vállalkozásánál legjobban a költséggazdálkodás értékelésére:

- Cash flow módszer (bevétel-kiadás)
- Célköltségszámítás (piaci árból kiindulva)
- Folyamatköltség-eljárás

## 6. számú melléklet: A vállalkozás célja

### Fő tevékenység: Célok Crosstabulation

		Cél				Total
		munkahelyteremtés	egyéni érdek	egyedi technológia	egyéb	
Fő tevékenység: mezőgazdaság	Count	12	14	0	2	28
	% within Fő tevékenység: mezőgazdaság	42.9%	50.0%	0.0%	7.1%	100.0%
	% within Cél: - munkahelyteremtés	8.1%	25.0%	0.0%	5.3%	10.2%
	% of Total	4.4%	5.1%	0.0%	0.7%	10.2%
	Count	27	7	15	19	68
	% within Fő tevékenység: mezőgazdaság	39.7%	10.3%	22.1%	27.9%	100.0%
	% within Cél: - munkahelyteremtés	18.2%	12.5%	46.9%	50.0%	24.8%
	% of Total	9.9%	2.6%	5.5%	6.9%	24.8%
	Count	16	2	9	5	32
	% within Fő tevékenység: mezőgazdaság	50.0%	6.2%	28.1%	15.6%	100.0%
	% within Cél: - munkahelyteremtés	10.8%	3.6%	28.1%	13.2%	11.7%
	% of Total	5.8%	0.7%	3.3%	1.8%	11.7%
	Count	18	12	2	8	40
	% within Fő tevékenység: mezőgazdaság	45.0%	30.0%	5.0%	20.0%	100.0%
	% within Cél: - munkahelyteremtés	12.2%	21.4%	6.2%	21.1%	14.6%
	% of Total	6.6%	4.4%	0.7%	2.9%	14.6%
Count	17	12	5	1	35	
% within Fő tevékenység: mezőgazdaság	48.6%	34.3%	14.3%	2.9%	100.0%	
% within Cél: - munkahelyteremtés	11.5%	21.4%	15.6%	2.6%	12.8%	
% of Total	6.2%	4.4%	1.8%	0.4%	12.8%	
Count	40	4	0	2	46	
% within Fő tevékenység: mezőgazdaság	87.0%	8.7%	0.0%	4.3%	100.0%	
% within Cél: - munkahelyteremtés	27.0%	7.1%	0.0%	5.3%	16.8%	
% of Total	14.6%	1.5%	0.0%	0.7%	16.8%	

	Count	9	0	0	1	10
	% within Fő tevékenység: mezőgazdaság	90.0%	0.0%	0.0%	10.0%	100.0%
oktatás	% within Cél: - munkahelyteremtés	6.1%	0.0%	0.0%	2.6%	3.6%
	% of Total	3.3%	0.0%	0.0%	0.4%	3.6%
	Count	9	5	1	0	15
	% within Fő tevékenység: mezőgazdaság	60.0%	33.3%	6.7%	0.0%	100.0%
egyéb	% within Cél: - munkahelyteremtés	6.1%	8.9%	3.1%	0.0%	5.5%
	% of Total	3.3%	1.8%	0.4%	0.0%	5.5%
	Count	148	56	32	38	274
	% within Fő tevékenység: mezőgazdaság	54.0%	20.4%	11.7%	13.9%	100.0%
Total	% within Cél: - munkahelyteremtés	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	54.0%	20.4%	11.7%	13.9%	100.0%

## 7. számú melléklet: Termékpozicionálás

Fő tevékenység:\* Termékpozicionálás - Crosstabulation

		Termékpozicionálás				Total
		Általános szükségl. elégít ki	Alacsony ár	Alapanyag minőség	Gyártás- technol.	
Fő tevékenység: mezőgazdaság	Count	12	4	11	1	28
	% within Fő tevékenység: mezőgazdaság	42.9%	14.3%	39.3%	3.6%	100.0%
	% within Termékpozicionálás - ált. szüks.elégít ki	8.1%	7.7%	68.8%	1.7%	10.2%
	% of Total	4.4%	1.5%	4.0%	0.4%	10.2%
	Count	25	7	2	34	68
	% within Fő tevékenység: mezőgazdaság	36.8%	10.3%	2.9%	50.0%	100.0%
	% within Termékpozicionálás - ált. szüks.elégít ki	16.9%	13.5%	12.5%	58.6%	24.8%
	% of Total	9.1%	2.6%	0.7%	12.4%	24.8%
	Count	13	2	1	16	32
	% within Fő tevékenység: mezőgazdaság	40.6%	6.2%	3.1%	50.0%	100.0%
	% within Termékpozicionálás - ált. szüks.elégít ki	8.8%	3.8%	6.2%	27.6%	11.7%
	% of Total	4.7%	0.7%	0.4%	5.8%	11.7%
Fő tevékenység: mezőgazdaság	Count	30	8	1	1	40
	% within Fő tevékenység: mezőgazdaság	75.0%	20.0%	2.5%	2.5%	100.0%
	% within Termékpozicionálás - ált. szüks.elégít ki	20.3%	15.4%	6.2%	1.7%	14.6%
	% of Total	10.9%	2.9%	0.4%	0.4%	14.6%
kereskedelem	Count	30	4	0	1	35
	% within Fő tevékenység: mezőgazdaság	85.7%	11.4%	0.0%	2.9%	100.0%
	% within Termékpozicionálás - ált. szüks.elégít ki	20.3%	7.7%	0.0%	1.7%	12.8%
	% of Total	10.9%	1.5%	0.0%	0.4%	12.8%
szálláshely, vendéglátás	Count	30	11	0	5	46
	% within Fő tevékenység: mezőgazdaság	85.7%	11.4%	0.0%	2.9%	100.0%
	% within Termékpozicionálás - ált. szüks.elégít ki	20.3%	7.7%	0.0%	1.7%	12.8%
	% of Total	10.9%	1.5%	0.0%	0.4%	12.8%
pénzügyi	Count	30	11	0	5	46
	% within Fő tevékenység: mezőgazdaság	85.7%	11.4%	0.0%	2.9%	100.0%

	% within Fő tevékenység: mezőgazdaság	65.2%	23.9%	0.0%	10.9%	100.0%
	% within Termékpozicionálás - ált. szüks.elégít ki	20.3%	21.2%	0.0%	8.6%	16.8%
	% of Total	10.9%	4.0%	0.0%	1.8%	16.8%
	Count	8	2	0	0	10
	% within Fő tevékenység: mezőgazdaság	80.0%	20.0%	0.0%	0.0%	100.0%
oktatás	% within Termékpozicionálás - ált. szüks.elégít ki	5.4%	3.8%	0.0%	0.0%	3.6%
	% of Total	2.9%	0.7%	0.0%	0.0%	3.6%
	Count	0	14	1	0	15
	% within Fő tevékenység: mezőgazdaság	0.0%	93.3%	6.7%	0.0%	100.0%
egyéb	% within Termékpozicionálás - ált. szüks.elégít ki	0.0%	26.9%	6.2%	0.0%	5.5%
	% of Total	0.0%	5.1%	0.4%	0.0%	5.5%
	Count	148	52	16	58	274
	% within Fő tevékenység: mezőgazdaság	54.0%	19.0%	5.8%	21.2%	100.0%
Total	% within Termékpozicionálás - ált. szüks.elégít ki	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	54.0%	19.0%	5.8%	21.2%	100.0%



Termékpozicionálás klaszteranalízissel:

**Termékpozicionálás - átl. szüks.elégít ki**

Cluster Number of Case			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	Valid	1,0	116	58,6	58,6	58,6
		2,0	47	23,7	23,7	82,3
		3,0	6	3,0	3,0	85,4
		4,0	29	14,6	14,6	100,0
		Total	198	100,0	100,0	
2	Valid	1,0	14	43,8	43,8	43,8
		2,0	3	9,4	9,4	53,1
		3,0	6	18,8	18,8	71,9
		4,0	9	28,1	28,1	100,0
		Total	32	100,0	100,0	
3	Valid	1,0	17	44,7	44,7	44,7
		2,0	2	5,3	5,3	50,0
		3,0	4	10,5	10,5	60,5
		4,0	15	39,5	39,5	100,0
		Total	38	100,0	100,0	

1.0 Általános szükségletet elégít ki

2.0 Alacsony ár

3.0 Alapanyag minősége

4.0 Gyártástechnológia

## 8. számú melléklet: Az árbevétel és termékpozicionálás kapcsolata

Correlations			
		Termékpozicionálás - ált. szüks.elégít ki	A vállalkozás tényezői: árbevétel
	Pearson Correlation	1	.216**
	Sig. (2-tailed)		.000
Termékpozicionálás - ált. szüks.elégít ki	Sum of Squares and Cross-products	395.066	164124493.635
	Covariance	1.447	601188.621
	N	274	274
	Pearson Correlation	.216**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
A vállalkozás tényezői: árbevétel	Sum of Squares and Cross-products	164124493.635	14680060806969 99.800
	Covariance	601188.621	5377311650904. 761
	N	274	274

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## 9. számú melléklet: Iskolai végzettség, írásban rögzített stratégia, vagy üzleti terv

A Vállalkozás vezető legmagasabb iskolai végzettsége Váll stratégia - Üzleti terv - írásban rögzített

		Crosstabulation			
		Váll stratégia, üzleti terv - írásban rögzített		Total	
		.Nem	Igen		
A Váll. vezető legmagasabb isk. végzettsége	általános iskola	Count	1	0	1
		% within A Váll. vezető legmagasabb isk. végzts - 8 oszt	100.0%	0.0%	100.0%
		% within Váll stratégia - írásban rögzített	0.6%	0.0%	0.4%
		% of Total	0.4%	0.0%	0.4%
	szakmunkásképző	Count	21	1	22
		% within A Váll. vezető legmagasabb isk. végzts - 8 oszt	95.5%	4.5%	100.0%
		% within Váll stratégia - írásban rögzített	12.7%	0.9%	8.0%
		% of Total	7.7%	0.4%	8.0%
	középiskola	Count	54	17	71
		% within A Váll. vezető legmagasabb isk. végzts - 8 oszt	76.1%	23.9%	100.0%
		% within Váll stratégia - írásban rögzített	32.5%	15.7%	25.9%
		% of Total	19.7%	6.2%	25.9%
	felsőfokú szakmai	Count	74	53	127
		% within A Váll. vezető legmagasabb isk. végzts - 8 oszt	58.3%	41.7%	100.0%
		% within Váll stratégia - írásban rögzített	44.6%	49.1%	46.4%
		% of Total	27.0%	19.3%	46.4%
főiskola, egyetem	Count	16	37	53	
	% within A Váll. vezető legmagasabb isk. végzts - 8 oszt	30.2%	69.8%	100.0%	

Total	% within Váll stratégia - írásban rögzített	9.6%	34.3%	19.3%
	% of Total	5.8%	13.5%	19.3%
	Count	166	108	274
	% within A Váll. vezető legmagasabb isk. végzts - 8 oszt	60.6%	39.4%	100.0%
	% within Váll stratégia - írásban rögzített	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	60.6%	39.4%	100.0%

## 10. számú melléklet: Sikercél tevékenységi körönként

Fő tevékenység: Sikercél Crosstabulation

		Sikercél			Total
		Jelenlegi pozíció megőrzése	„ Null szaldó ”	Profit maximál -zálás	
Fő tevékenység: mezőgazdaság	Count	19	6	3	28
	% within Fő tevékenység: mezőgazdaság	67.9%	21.4%	10.7%	100.0%
	% within Sikercél: - jelenlegi pozíció megőrzése	7.8%	42.9%	20.0%	10.2%
	% of Total	6.9%	2.2%	1.1%	10.2%
	Count	55	6	7	68
	% within Fő tevékenység: mezőgazdaság	80.9%	8.8%	10.3%	100.0%
	% within Sikercél: - jelenlegi pozíció megőrzése	22.4%	42.9%	46.7%	24.8%
	% of Total	20.1%	2.2%	2.6%	24.8%
	Count	30	0	2	32
	% within Fő tevékenység: mezőgazdaság	93.8%	0.0%	6.2%	100.0%
	% within Sikercél: - jelenlegi pozíció megőrzése	12.2%	0.0%	13.3%	11.7%
	% of Total	10.9%	0.0%	0.7%	11.7%
Fő tevékenység: mezőgazdaság	Count	38	1	1	40
	% within Fő tevékenység: mezőgazdaság	95.0%	2.5%	2.5%	100.0%
	% within Sikercél: - jelenlegi pozíció megőrzése	15.5%	7.1%	6.7%	14.6%
	% of Total	13.9%	0.4%	0.4%	14.6%
Fő tevékenység: mezőgazdaság	Count	33	1	1	35
	% within Fő tevékenység: mezőgazdaság	94.3%	2.9%	2.9%	100.0%
	% within Sikercél: - jelenlegi pozíció megőrzése				

		% within Sikercél: - jelenlegi pozíció megőrzése	13.5%	7.1%	6.7%	12.8%
		% of Total	12.0%	0.4%	0.4%	12.8%
		Count	45	0	1	46
		% within Fő tevékenység: mezőgazdaság	97.8%	0.0%	2.2%	100.0%
	pénzügyi	% within Sikercél: - jelenlegi pozíció megőrzése	18.4%	0.0%	6.7%	16.8%
		% of Total	16.4%	0.0%	0.4%	16.8%
		Count	10	0	0	10
		% within Fő tevékenység: mezőgazdaság	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	oktatás	% within Sikercél: - jelenlegi pozíció megőrzése	4.1%	0.0%	0.0%	3.6%
		% of Total	3.6%	0.0%	0.0%	3.6%
		Count	15	0	0	15
		% within Fő tevékenység: mezőgazdaság	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	egyéb	% within Sikercél: - jelenlegi pozíció megőrzése	6.1%	0.0%	0.0%	5.5%
		% of Total	5.5%	0.0%	0.0%	5.5%
		Count	245	14	15	274
		% within Fő tevékenység: mezőgazdaság	89.4%	5.1%	5.5%	100.0%
Total		% within Sikercél: - jelenlegi pozíció megőrzése	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	89.4%	5.1%	5.5%	100.0%

### 11. számú melléklet: Vállalkozás orientáltsága és a piaci pozíció kapcsolata

#### Correlations

		Vállalkozás orientáltsága: - piaci poz. Megtart	Sikercél: - jelenlegi pozíció megőrzése
Vállalkozás orientáltsága: - piaci poz. Megtart	Pearson Correlation	1	.267**
	Sig. (2-tailed)		.000
	Sum of Squares and Cross-products	19.391	9.628
	Covariance	.071	.035
	N	274	274
	Pearson Correlation	.267**	1
Sikercél: - jelenlegi pozíció megőrzése	Sig. (2-tailed)	.000	
	Sum of Squares and Cross-products	9.628	66.934
	Covariance	.035	.245
	N	274	274

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Klaszter elemzéssel:

**Vállalkozás orientáltsága: - piaci poz. Megtart**

Cluster Number of Case			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	Valid	1,0	197	99,5	99,5	99,5
		2,0	1	,5	,5	100,0
	Total	198	100,0	100,0		
2	Valid	1,0	24	75,0	75,0	75,0
		2,0	8	25,0	25,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0		
3	Valid	1,0	30	78,9	78,9	78,9
		2,0	8	21,1	21,1	100,0
	Total	38	100,0	100,0		

1,0 Piaci pozíció megtartása

2,0 Jelenlegi pozíció megőrzése

**Sikercél: - jelenlegi pozíció megőrzése**

Cluster Number of Case			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	Valid	1,0	184	92,9	92,9	92,9
		2,0	11	5,6	5,6	98,5
		3,0	3	1,5	1,5	100,0
	Total	198	100,0	100,0		
2	Valid	1,0	31	96,9	96,9	96,9
		2,0	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0		
3	Valid	1,0	28	73,7	73,7	73,7
		2,0	1	2,6	2,6	76,3
		3,0	9	23,7	23,7	100,0
	Total	38	100,0	100,0		

1,0 Jelenlegi pozíció megőrzése

2,0 Null-szaldó elérése

3,0 Profit maximalizálás



## 12. számú melléklet: Milyen problémákkal foglalkoznak a vezetők?

Törvény szerint az Ön vállalkozása: mikro \* Mivel foglalkozik - operatív probléma

Crosstabulation

		Mivel foglalkozik - operatív probléma			Total
		operatív probléma	stratégia	vegyes	
Törvény szerint az Ön vállalkozása: mikro	Count	201	16	1	218
	% within Törvény szerint az Ön vállalkozása: mikro	92.2%	7.3%	0.5%	100.0%
	% within Mivel foglalkozik - operatív probléma	92.2%	30.8%	33.3%	79.9%
	% of Total	73.6%	5.9%	0.4%	79.9%
	Count	17	35	1	53
	% within Törvény szerint az Ön vállalkozása: mikro	32.1%	66.0%	1.9%	100.0%
	% within Mivel foglalkozik - operatív probléma	7.8%	67.3%	33.3%	19.4%
	% of Total	6.2%	12.8%	0.4%	19.4%
	Count	0	1	1	2
	% within Törvény szerint az Ön vállalkozása: mikro	0.0%	50.0%	50.0%	100.0%
	% within Mivel foglalkozik - operatív probléma	0.0%	1.9%	33.3%	0.7%
	% of Total	0.0%	0.4%	0.4%	0.7%
Total	Count	218	52	3	273
	% within Törvény szerint az Ön vállalkozása: mikro	79.9%	19.0%	1.1%	100.0%
	% within Mivel foglalkozik - operatív probléma	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	79.9%	19.0%	1.1%	100.0%

Klaszter elemzés alapján:

:

**Mivel foglalkozik - operatív probléma**

Cluster Number of Case			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	Valid	1,0	187	94,4	94,9	94,9
		2,0	9	4,5	4,6	99,5
		3,0	1	,5	,5	100,0
	Total		197	99,5	100,0	
	Missing	System	1	,5		
Total		198	100,0			
2	Valid	1,0	13	40,6	40,6	40,6
		2,0	19	59,4	59,4	100,0
		Total		32	100,0	100,0
3	Valid	1,0	18	47,4	47,4	47,4
		2,0	20	52,6	52,6	100,0
		Total		38	100,0	100,0

1,0 Operatív problémák megoldása

2,0 Távlati célok

3,0 Vegyesen az előző kettő

**13. számú melléklet: „K- középpontú klaszteranalízis” árbevétel, nyereség alapján**

<b>Descriptive Statistics</b>					
Cluster Number of Case	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1 A vállalkozás tényezői: árbevétel	198	7951,0	189245,0	41946,152	35260,8549
nyereség	198	-1143,0	4256,0	631,480	856,0302
Valid N (listwise)	198				
2 A vállalkozás tényezői: árbevétel	32	501289,0	745892,0	609480,969	50887,0196
nyereség	32	-1057,0	21444,0	10900,375	7339,2575
Valid N (listwise)	32				
3 A vállalkozás tényezői: árbevétel	38	214329,0	478256,0	365365,658	74145,3480
nyereség	38	-506,0	21403,0	6543,474	6167,9432
Valid N (listwise)	38				

## 14. számú melléklet: A vezetők napi operatív elfoglaltsága klaszterenként

Egy nap elfoglaltság - kisebb, mint 20%

Cluster Number of Case			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	Valid	3,0	9	4,5	4,5	4,5
		4,0	32	16,2	16,2	20,7
		5,0	157	79,3	79,3	100,0
		Total	198	100,0	100,0	
2	Valid	2,0	9	28,1	28,1	28,1
		3,0	15	46,9	46,9	75,0
		4,0	8	25,0	25,0	100,0
		Total	32	100,0	100,0	
3	Valid	2,0	6	15,8	15,8	15,8
		3,0	10	26,3	26,3	42,1
		4,0	12	31,6	31,6	73,7
		5,0	10	26,3	26,3	100,0
		Total	38	100,0	100,0	

2,0 20-40%  
 3,0 40-60%  
 4,0 60-80%  
 5,0 80% felett

**15. számú melléklet: Klaszteranalízis alapján írott üzleti tervvel, stratégiával, határozott jövőképpel (írott, íratlan formában) rendelkező vállalkozások**

**Váll. Rendelkezik - írott üzleti tervvel**

Cluster Number of Case			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	Valid	nincs	54	27,3	27,3	27,3
		van	144	72,7	72,7	100,0
		Total	198	100,0	100,0	
2	Valid	van	32	100,0	100,0	100,0
3	Valid	van	38	100,0	100,0	100,0

**- írott stratégiával**

Cluster Number of Case			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	Valid	nincs	150	75,8	75,8	75,8
		van	48	24,2	24,2	100,0
		Total	198	100,0	100,0	
2	Valid	van	32	100,0	100,0	100,0
3	Valid	nincs	2	5,3	5,3	5,3
		van	36	94,7	94,7	100,0
		Total	38	100,0	100,0	

**határozott jövőképpel**

Cluster Number of Case			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	Valid	nincs	160	80,8	80,8	80,8
		van	38	19,2	19,2	100,0
		Total	198	100,0	100,0	
2	Valid	nincs	32	100,0	100,0	100,0
3	Valid	nincs	37	97,4	97,4	97,4
		van	1	2,6	2,6	100,0
		Total	38	100,0	100,0	

**-jövőképkel, de nincs leírva**

Cluster Number of Case			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	Valid	nincs	163	82,3	82,3	82,3
		van	35	17,7	17,7	100,0
		Total	198	100,0	100,0	
2	Valid	nincs	32	100,0	100,0	100,0
3	Valid	nincs	38	100,0	100,0	100,0

**- nincs írott stratégia**

Cluster Number of Case			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	Valid	nem	127	64,1	64,1	64,1
		igen	71	35,9	35,9	100,0
		Total	198	100,0	100,0	
2	Valid	nem	32	100,0	100,0	100,0
3	Valid	nem	37	97,4	97,4	97,4
		igen	1	2,6	2,6	100,0
		Total	38	100,0	100,0	

**16. számú melléklet: Klaszteranalízis alapján a vállalati tőke miként biztosítja a vállalkozás működését**

**A vállalati tőke - a működést biztosítja**

Cluster Number of Case			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	Valid	0	69	34,8	35,0	35,0
		1	128	64,6	65,0	100,0
		Total	197	99,5	100,0	
	Missing	System	1	,5		
Total			198	100,0		
2	Valid	1	32	100,0	100,0	100,0
3	Valid	0	6	15,8	15,8	15,8
		1	32	84,2	84,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0		

0 – nem tudja biztosítani

1 – tudja biztosítani

**17. számú melléklet: A különböző klaszterek alkalmazottai a vállalkozás stratégiáját ismerik-e?**

**Stratégiát az alkalmazott: -ismeri**

Cluster Number of Case			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	Valid	0	141	71,2	71,2	71,2
		1	4	2,0	2,0	73,2
		2	53	26,8	26,8	100,0
		Total	198	100,0	100,0	
2	Valid	0	10	31,3	31,3	31,3
		1	2	6,3	6,3	37,5
		2	20	62,5	62,5	100,0
		Total	32	100,0	100,0	
3	Valid	0	11	28,9	28,9	28,9
		1	1	2,6	2,6	31,6
		2	26	68,4	68,4	100,0
		Total	38	100,0	100,0	

0 – Nem ismeri

1 – Részben ismeri

2 – Ismeri



**18. számú melléklet: A különböző klaszterekben számolnak-e gazdasági mutatószámokat?**

**Számolna-e mutatószámokat –igen**

Cluster Number of Case			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	Valid	,0	110	55,6	55,6	55,6
		1,0	88	44,4	44,4	100,0
	Total	198	100,0	100,0		
2	Valid	1,0	32	100,0	100,0	100,0
3	Valid	,0	6	15,8	15,8	15,8
		1,0	32	84,2	84,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0		

0 – Nem

1 – Igen

**19. számú melléklet: A különböző klaszterekben bevonják-e dolgozókat a döntés előkészítés folyamatába és a döntésekbe?**

**Döntés előkészítés - vezető dönt**

Cluster Number of Case			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	Valid	,0	1	,5	,5	,5
		1,0	144	72,7	72,7	73,2
		2,0	13	6,6	6,6	79,8
		3,0	26	13,1	13,1	92,9
		4,0	14	7,1	7,1	100,0
		Total	198	100,0	100,0	
2	Valid	1,0	32	100,0	100,0	100,0
3	Valid	1,0	35	92,1	92,1	92,1
		3,0	3	7,9	7,9	100,0
		Total	38	100,0	100,0	

**Mi jellemzi a döntéseket?- vezető dönt**

Cluster Number of Case			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
1	Valid	1,0	153	77,3	91,6	91,6	
		3,0	14	7,1	8,4	100,0	
		Total	167	84,3	100,0		
	Missing	System	31	15,7			
Total			198	100,0			
2	Valid	1,0	21	65,6	100,0	100,0	
		Missing	System	11	34,4		
		Total	32	100,0			
3	Valid	1,0	25	65,8	96,2	96,2	
		2,0	1	2,6	3,8	100,0	
		Total	26	68,4	100,0		
	Missing	System	12	31,6			
Total			38	100,0			

## 20. számú melléklet: A vezetői stílusának jellemzői klaszterenként

### A vezetői stílus jellemzői- demokratikus

Cluster	Number of Case	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	Valid	1,0	1	,5	,5
		2,0	10	5,1	5,6
		3,0	93	47,0	52,5
		6,0	68	34,3	86,9
		7,0	12	6,1	92,9
		8,0	3	1,5	94,4
		9,0	11	5,6	100,0
		Total	198	100,0	100,0
2	Valid	1,0	1	3,1	3,1
		3,0	5	15,6	18,8
		4,0	3	9,4	28,1
		6,0	16	50,0	78,1
		7,0	6	18,8	96,9
		9,0	1	3,1	100,0
		Total	32	100,0	100,0
3	Valid	1,0	1	2,6	2,6
		2,0	1	2,6	5,3
		3,0	12	31,6	36,8
		4,0	2	5,3	42,1
		6,0	18	47,4	89,5
		7,0	3	7,9	97,4
		9,0	1	2,6	100,0
		Total	38	100,0	100,0

1 – demokratikus

2 – team

3 – meggyőző

4 – autokratikus

5 - delegáló

6 - utasító

7 - konzervatív

8 - együttműködő

9 – helyzettől függ

**21. számú melléklet: Milyen céllal hozták létre a vállalkozásokat? – klaszterenkénti kimutatás**

**Cél: - munkahelyteremtés**

Cluster	Number of Case	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	Valid 1,0	128	64,6	64,6	64,6
	2,0	25	12,6	12,6	77,3
	3,0	19	9,6	9,6	86,9
	4,0	26	13,1	13,1	100,0
	Total	198	100,0	100,0	
2	Valid 1,0	5	15,6	15,6	15,6
	2,0	19	59,4	59,4	75,0
	3,0	6	18,8	18,8	93,8
	4,0	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	
3	Valid 1,0	14	36,8	36,8	36,8
	2,0	12	31,6	31,6	68,4
	3,0	5	13,2	13,2	81,6
	4,0	7	18,4	18,4	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

1,0 – kényszervállalkozás

2,0 – technológia háttér

3,0 – munkahely teremtés

4,0 – egyéb

## 22. számú melléklet: Ki intézi az adminisztrációt? – klaszterenkénti elemzés

### Hogy intézi admint? – személyesen

Cluster Number of Case			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	Valid	1,0	95	48,0	48,0	48,0
		2,0	3	1,5	1,5	49,5
		3,0	3	1,5	1,5	51,0
	4,0	97	49,0	49,0	100,0	
	Total	198	100,0	100,0		
2	Valid	1,0	3	9,4	9,4	9,4
		4,0	29	90,6	90,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0		
3	Valid	1,0	4	10,5	10,5	10,5
		4,0	34	89,5	89,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0		

### Segít könyvelő, gazd vez? Igen

Cluster Number of Case			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	Valid	1,0	21	10,6	10,6	10,6
		2,0	69	34,8	34,8	45,5
		3,0	108	54,5	54,5	100,0
	Total	198	100,0	100,0		
2	Valid	1,0	27	84,4	84,4	84,4
		3,0	5	15,6	15,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0		
3	Valid	1,0	18	47,4	47,4	47,4
		2,0	4	10,5	10,5	57,9
		3,0	16	42,1	42,1	100,0
	Total	38	100,0	100,0		

Ki végzi az admin feladatot? –Ön

Cluster Number of Case			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	Valid	1,0	16	8,1	8,1	8,1
		2,0	2	1,0	1,0	9,1
		3,0	54	27,3	27,3	36,4
		4,0	126	63,6	63,6	100,0
		Total	198	100,0	100,0	
2	Valid	2,0	27	84,4	84,4	84,4
		3,0	2	6,3	6,3	90,6
		4,0	3	9,4	9,4	100,0
		Total	32	100,0	100,0	
3	Valid	1,0	1	2,6	2,6	2,6
		2,0	18	47,4	47,4	50,0
		3,0	3	7,9	7,9	57,9
		4,0	16	42,1	42,1	100,0
		Total	38	100,0	100,0	

1,0 - vezető

2,0 - családtag

3,0 – belső munkatárs

4,0 – egyéb megbízott

**23. számú melléklet: Értik-e vállalkozás céljait a dolgozók? Klaszterenkénti bontás**

**Munkatársak értik a váll. Céljait: - igen**

Cluster Number of Case			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	Valid	1,0	162	81,8	81,8	81,8
		2,0	36	18,2	18,2	100,0
	Total	198	100,0	100,0		
2	Valid	1,0	14	43,8	43,8	43,8
		2,0	18	56,3	56,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0		
3	Valid	1,0	13	34,2	35,1	35,1
		2,0	24	63,2	64,9	100,0
		Total	37	97,4	100,0	
	Missing	System	1	2,6		
Total			38	100,0		

1,0 - nem

2,0 - igen

## 24. számú melléklet: A sikertényezők alakulása klaszterenként

Sikertényező: - stabil vevőkör

Cluster Number of Case			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	Valid	1,0	144	72,7	72,7	72,7
		2,0	27	13,6	13,6	86,4
		3,0	6	3,0	3,0	89,4
		4,0	21	10,6	10,6	100,0
		Total	198	100,0	100,0	
2	Valid	1,0	5	15,6	15,6	15,6
		2,0	7	21,9	21,9	37,5
		3,0	10	31,3	31,3	68,8
		4,0	10	31,3	31,3	100,0
		Total	32	100,0	100,0	
3	Valid	1,0	12	31,6	31,6	31,6
		2,0	10	26,3	26,3	57,9
		3,0	8	21,1	21,1	78,9
		4,0	8	21,1	21,1	100,0
		Total	38	100,0	100,0	

1,0 – stabil vevőkör

2,0 – technológia

3,0 – vezető tudása

4,0 – dolgozók szakmai tudása



**25. számú melléklet: A vezetők életkor és iskolai végzettség szerinti megbontása klaszterenként**

**A vállalkozás vezető életkora - 20-30 év között**

Cluster Number of Case			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	Valid	1,0	20	10,1	10,1	10,1
		2,0	49	24,7	24,7	34,8
		3,0	92	46,5	46,5	81,3
		4,0	37	18,7	18,7	100,0
		Total	198	100,0	100,0	
2	Valid	2,0	15	46,9	46,9	46,9
		3,0	10	31,3	31,3	78,1
		4,0	7	21,9	21,9	100,0
		Total	32	100,0	100,0	
3	Valid	1,0	3	7,9	7,9	7,9
		2,0	16	42,1	42,1	50,0
		3,0	13	34,2	34,2	84,2
		4,0	6	15,8	15,8	100,0
		Total	38	100,0	100,0	

1,0 – 20-30 év között

2,0 – 31-45 év között

3,0 – 46-60 év között

4,0 – 60 év felett

**A Váll. vezető legmagasabb isk. végzts - 8 oszt**

Cluster Number of Case			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	Valid	1,0	1	,5	,5	,5
		2,0	22	11,1	11,1	11,6
		3,0	64	32,3	32,3	43,9
		4,0	86	43,4	43,4	87,4
		5,0	25	12,6	12,6	100,0
		Total	198	100,0	100,0	
2	Valid	3,0	2	6,3	6,3	6,3
		4,0	20	62,5	62,5	68,8
		5,0	10	31,3	31,3	100,0
		Total	32	100,0	100,0	
3	Valid	3,0	5	13,2	13,2	13,2
		4,0	20	52,6	52,6	65,8
		5,0	13	34,2	34,2	100,0
		Total	38	100,0	100,0	

- 1,0 – általános iskola
- 2,0 – szakmunkásképző
- 3,0 – érettségi
- 4,0 – felsőfokú végzettség, technikum
- 5,0 – egyetem, főiskola

## 26. számú melléklet: Az innováció jellemzői klaszterenként

Termékfejl. Innováció: - felzárkózó						
Cluster Number of Case			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	Valid	1,0	185	93,4	93,4	93,4
		2,0	12	6,1	6,1	99,5
		3,0	1	,5	,5	100,0
		Total	198	100,0	100,0	
2	Valid	1,0	7	21,9	21,9	21,9
		2,0	16	50,0	50,0	71,9
		3,0	9	28,1	28,1	100,0
		Total	32	100,0	100,0	
3	Valid	1,0	11	28,9	28,9	28,9
		2,0	21	55,3	55,3	84,2
		3,0	6	15,8	15,8	100,0
		Total	38	100,0	100,0	

1,0 – felzárkózó, problémamegoldó

2,0 – korai követő jellegű

3,0 – nem tud fejleszteni

## 27. számú melléklet: A mintában szereplő vállalkozások átlagos adatai

### Mikrovállalkozások

Megnevezés	2011. év	2012. év	2013. év	2014. év
Forgalom (E Ft)	35 531	35 577	103 988	96 780
Nyereség (E Ft)	728	729	1 243	1 521
Létszám (fő)	4,1	4,1	4,6	4,8

### Kisvállalkozások

Megnevezés	2011. év	2012. év	2013. év	2014. év
Forgalom (E Ft)	498452	499738	697025	1065458
Nyereség (E Ft)	15334	15256	13425	15424
Létszám (fő)	27,2	27	29	35,9

### Középvállalkozás

Megnevezés	2011. év	2012. év	2013. év	2014. év
Forgalom (E Ft)	2650289	3170554	28033066	25206107
Nyereség (E Ft)	101711	124386	341786	571577
Létszám (fő)	138	168,5	195	180

### Kkv szektor átlaga

Megnevezés	2011. év	2012. év	2013. év	2014. év
Forgalom (E Ft)	174 478	174 514	479 320	421 473
Nyereség (E Ft)	5 449	5 458	6 717	7 712
Létszám (fő)	11,13	11,14	10,65	10,6

## KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Doktori értekezésem megírása során számos nehézséggel kellett szembesülnöm, mely jelentős idő, anyagi és infrastrukturális ráfordítást igényelt tőlem és környezetemtől.

Ezúton szeretném megköszönni azoknak a segítségét, akik a disszertációm készítése során hozzájárultak a problémák hatékony, eredményes leküzdéséhez.

Köszönettel tartozom a Nyugat-magyarországi Egyetem Gazdálkodás és Szervezéstudományi Doktori Iskola minden tanárának, munkatársának ajánlásaiért, útmutatásaiért, mellyel segítették munkámat.

Köszönettel tartozom dr. habil. Juhász Lajosnak, aki irányt mutatott tudományos érdeklődésemnek és a disszertáció készítése során mederben tartotta gondolataimat.

Köszönettel tartozom opponenseimnek dr. habil. Szabó Zoltánnak, és dr. Tóth Ferencnek a disszertációhoz kapcsolódóan megfogalmazott számos építő észrevételért és javaslatért, melyek nagyban hozzájárultak jelen dolgozat végső formájának létrejöttéhez.

Köszönöm azoknak a hazai mikro-, kis- és középvállalkozás vezetőknek a közreműködését, akik az interjúk során rendelkezésemre álltak, ezzel segítve az empirikus kutatás megvalósítását, az őszinte, valós helyzet elemzését, feltárását.

Szeretném megköszönni családomnak, hogy a legnehezebb pillanatokban is mellettem álltak, és nyugodt, kiegyensúlyozott családi háttérrel biztosítottak számomra a kutatás sikeres lefolytatásához, e disszertáció létrejöttéhez.

a szerző

## **Jogi nyilatkozat NYILATKOZAT**

Alulírott **dr. VARGA ZOLTÁN** jelen nyilatkozat aláírásával kijelentem, hogy **A MIKRO-, KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK STRATÉGIÁJÁNAK VIZSGÁLATA A NYUGAT - MAGYARORSZÁGI RÉGIÓBAN** című

### **Ph.D. értekezésem**

önálló munkám, az értekezés készítése során betartottam *a szerzői jogról szóló 1999. évi LXXVI. tv.* szabályait, valamint a Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola által előírt, a doktori értekezés készítésére vonatkozó szabályokat, különösen a hivatkozások és idézések tekintetében.1

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, 2016. szeptember 15.

.....  
doktorjelölt

**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, ha csak ez lehetetlennek nem bizonyul.