

Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar
Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola
Vállalkozás gazdaságtan és menedzsment program

**A MIKRO-, KIS- ÉS KÖZEPESVÁLLALKOZÁSOK STRATÉGIÁJÁNAK
VIZSGÁLATA A NYUGAT-MAGYARORSZÁGI RÉGIÓBAN**

Doktori (Ph.D.) értekezés tézisei

Készítette:

dr. Varga Zoltán

Témavezető:

dr. habil. Juhász Lajos Ph.D

Sopron

2016.

Doktori Iskola: Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

Vezetője: Prof. Dr. Székely Csaba DSc

Program: Vállalkozásgazdaságtan és menedzsment program

Vezetője: Prof. Dr. Székely Csaba DSc

Témavezető: Dr. habil. Juhász Lajos PhD

.....

Témavezető támogató aláírása

1. A TÉMAVÁLASZTÁS INDOKLÁSA, CÉLKITŰZÉSEK, HIPOTÉZISEK

1.1. A témaválasztás indoklása, jelentősége

Magyarország vállalkozási szerkezetében döntő súllyal képviseltetik magukat a mikro-, kis- és középvállalkozások (KKV-k).

Napjainkra a KKV szektor megerősítése a gazdaságpolitika egyik kiemelt célja lett, és ezzel új igény merül fel a gazdaságtudományokkal kapcsolatban, hogy adjanak még pontosabb képet a KKV-k helyzetéről, szerepük alakulásáról, tárják fel működési sajátosságait, ezzel segítve a vállalkozói réteget. Az értekezés alap gondolata, hogy a hazai mikro-, kis- és középvállalkozások hosszú távú versenyképességének biztosításához a vállalkozás vezetők részéről stratégiai, vállalkozói szemléletű megközelítés, gondolkodás szükséges. A globalizáció következményeként megjelenő multinacionális nagyvállalatokkal felvenni a versenyt nem vezet eredményre, hiszen amennyiben ezt teszi a vállalkozás a fejlődési lehetőségektől zárja el magát, és nagy valószínűséggel csődbe megy. A mikro-, kis- és középvállalkozásoknak elsődlegesen erősségeikre és azokra a piaci résekre kell építeniük, melyek biztosítják számukra a megélhetést. Egyedi, számukra versenyelőnyt biztosító sajátosságait fejlesztve, az állami támogatások és európai uniós pályázatok minél szélesebb körét kihasználva nyílik lehetőségük a piaci pozíció megőrzésére, megtartására, fejlesztésére.

A vállalkozás jövőképe 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 középvállalkozások energiáját ma a piacon maradás köti le, és így nem jut elegendő idő a vállalkozás jövőjét érintő, fennmaradást meghatározó stratégiai döntések átgondolt előkészítésére és megvalósítására. Az operatív működéshez kapcsolódó feladatok ellátása mellett több időt kell fordítani a stratégia alkotásra, a stratégiai variánsok számbavételére és kidolgozására, a stratégiai célok megvalósításához szükséges eszközök előteremtésére, hogy a külső és belső feltételek állandó, folyamatos változása mellett, a kiválasztott cél és stratégia legsikeresebben megvalósítható legyen.

A stratégiaalkotás a vállalkozó tudatos tevékenysége alapján, folyamat eredményeként határozható meg. A stratégia elemeit előre meg kell határozni, részeit viszont ki kell bontani, elemezni. A stratégiaalkotás alapvető előfeltétele a vállalkozó tapasztalata, szemlélete, szakmai felkészültsége, habitusa, magatartása, ötletei, melyek külön-külön és együttesen mind erőteljesen befolyásolják a sikert.

Be szeretném mutatni mintavétel alapján a mikro-, kis- és középvállalkozásoknál előforduló stratégiai elgondolásokat, a piac belső és külső tényezőinek hatását, annak fejlődési problémáit, a vállalkozások finanszírozási forráshoz jutásának gondjait.

1.2. A kutatás célja

Az értekezés 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 a nyugat-magyarországi régióban a vállalkozások teljesítményei milyen változást mutatnak és ezen keresztül a KKV szektor vezetőinek tevékenysége taktikai, operatív, vagy stratégiai jellegű.

A kutatás rámutat arra, 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 vállalkozás fejlesztés önmagában piacnövelő tényező, ha a vezetés felismeri a növekedési pálya teljesítménynövelő hatását a vezetői affinitás és felhalmozott tudás révén.

Termékpozicionálást kialakító, befolyásoló tényezők vizsgálata során az alapanyag minősége, a gyártástechnológia, termék alacsony ára, a saját márka megteremtése, és az általános jellegű szükséglet kielégítésének vizsgálata 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.

1.3. A dolgozat szerkezete

A dolgozatban a bevezetést követően a szakirodalom áttekintése olvasható, melynek során a szerző összefoglalja a vállalat és vállalkozás fogalmi különbségeit, a mikro- és középvállalkozások értelmezését, a gazdaságban betöltött szerepét, majd a stratégia definícióit, és annak különböző értelmezéseit. A fejezet célja, a mikro- és középvállalkozói stratégia értelmezése, a szektorra jellemző sajátosságok bemutatása, majd a stratégia és környezet, a stratégia és innováció, valamint a tudásban rejlő kapcsolatrendszer elméleti oldalának bemutatása.

Az értekezés ezt követő fejezeteinek célja az alkalmazott módszerek bemutatása, a szekunder adatok rendszerezése és az ezekből származtatható következtetések bemutatása. A mélyinterjúk feltárják a primer kutatás eredményeit a Nyugat-Dunántúlon megkérdezett vállalkozások válaszainak statisztikai feldolgozása alapján. A fejezetek végén történik meg a hipotézisek vizsgálata és értékelése.

A disszertáció utolsó részeiben közlésre kerülnek a kutatásból levont új és újszerű tudományos tézisek, eredmények. Ezt követően kerülnek bemutatásra a kutatás során összegyűjtött tapasztalatokból levont következtetések a szektorra vonatkozóan.

A dolgozatot az irodalom- és hivatkozásjegyzék, a köszönetnyilvánítás, valamint a mellékletek zárják.

1.4. 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 vállalkozási tevékenység korrekcióinak fontos feltétele a teljesítmény, az eredmény valamilyen szintű mérése, mely a végzett tevékenységen keresztül értéket teremt. A szakirodalom rámutatott arra, hogy a különböző stratégiák és a reáلتeljesítmény 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-, kis- és középvállalkozások vezetői fontosabbnak ítélik meg a piachoz kapcsolódó tényezők szerepét, mint a működéshez kapcsolódó előnyöket

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. Erre viszont a vezetők csak akkor van rálátása, ha mind a pénzügyi, mind pedig a reál teljesítmények mérése megvalósul.

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, 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. 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

H.2.b./ A mikro-, kis- és középvállalkozások 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 az innováció fejlesztése nagy lehetőséget rejt magában. Ez akkor igaz, ha felismerik és kihasználják ennek jelentőségét. 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 területekre von be külső munkatársakat, (pl.: könyvelés, pályázatírás, kontrolling). A szervezet növekedése, fejlődése önmagában is egy olyan tényező, mely a vállalkozás visszaesését eredményezheti, amennyiben a sikeres cég üzletmenete szempontjából nem képes azt megfelelően kezelni. A menedzsment képességek is olyan erőforrások, amikre a szektorban a szűkösség a jellemző. Az ezekbe történő investíció nélkül a versenyhátrányok nem dolgozhatók le.

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 Unió források befolyásolják a vállalkozás finanszírozását, de ezáltal a folyamatos fejlesztési források nem 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 illeszkednének a specialitásokhoz, sajátosságokhoz. A számlavezetési tevékenység mellé, különböző típusú hitelkonstrukciókat kínálnak, azonban a feltételek miatt ezen csomagok csak kis része vehető igénybe.

2. A KUTATÁS FOLYAMATA, MÓDSZEREI

2.1. A kutatás előzményei

Az értekezés témájával kapcsolatos kutatás a szakirodalom feldolgozásával és szintetizálásával kezdődött. A szerző már a doktori képzés megkezdése előtt is foglalkozott a KKV szektor problémáival, a tanulmányok csak megerősítették

abban, hogy ezt a témát folytatni kell és mélyebben kell az ok-okozati összefüggéseket feltárni. A problémák azonosítására kvalitatív adatgyűjtés és interjú készítés megfelelő információt adott a hipotézisek megalapozásához. Az interjúk kötetlen beszélgetésekből álltak, ami azt jelenti, hogy az interjúk flexilisek voltak. Objektív számszerűsíthető adat gyűjtésére nem alkalmas, viszont komplex kérdések kezelésére igen.

A kérdőíves kutatás egy része kvantitatív adatokból tevődött össze, mely mérhető táblázatokkal, statisztikai módszerekkel elemezhető. Az interjúk alanyai vállalkozás vezetők voltak, akik mélyinterjúk során adtak lényeges információkat a vállalkozásokról. Az interjú irányított és előre meghatározott kérdésekből állt. A válaszok elemzése lehetővé tette a hasonlóságok és eltérések okainak vizsgálatát.

2.2. Alkalmazott statisztikai módszerek

A statisztika elemzés módszere: leíró- és matematikai statisztika. Leíró statisztikai módszer keretén belül átlagot, megoszlást, szórást, gyakoriságot, korrelációt K-központú klaszteranalízist számolok, matematikai statisztikai módszerként a varianciaanalízis. Az eltéréseket a $p < 0.05$ érték mellett tekintem szignifikánsnak.

A kérdőíves felmérés összetett, sok adatra, információra kérdezett rá. 600 megkeresett vállalkozásból 342 esetben működtek közre, melyből 274 volt értékelhető. Az így létrehozott adatbázis reprezentatív, mivel az eredményül kapott minta összesített jellemzői jól közelítenek az alapsokaság jellemzőihez. Az alkalmazott mintavétel esetében a kiválasztással és az elemszám meghatározásával tervezhető a véletlen hiba, tehát a módszer alkalmas a reprezentativitás biztosítására.

3. KUTATÁSI EREDMÉNYEK

3.1. Hipotézisek eredményei

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

A kutatás során bizonyítást nyert, hogy a KKV szektorban a növekedési célú 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. A kontroll folyamat azért foglal el kitüntetett szerepet, mert ezáltal a vezetők biztosítják az erőforrások eredményes és hatékony elosztását, felhasználását a szervezet céljainak érdekében. 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 valóban 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 növekedését tartja szem előtt. Döntéseik mikro- és kisvállalkozások esetében döntő többségében ösztönösek. A stratégiai, hosszú távú odafigyelést nagyban nehezíti az is, hogy a napi gazdálkodási nehézségeik megoldása sok erőt von el a vezetőktől. **A hipotézisben megfogalmazottakat csak részben sikerült igazolni. Véleményem szerint a vállalkozásoknak célszerű valamilyen szintű stratégia szemlélet, jövőkép kialakítása, és/vagy írásba foglalása, mert ez hozzájárulhat egy idő után a vállalati eredményességhez.**

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 friss 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 a 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 koncentrálnak 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 ítéhetjük. 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, mely 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 ezen vállalkozások eleve kizártak a külső forráshoz jutásból. A Kormány törekvései alapján a vállalkozások részére kedvezményes kamatozású hitelek 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 hitelek kínálnak. A kínálati oldal ajánlati, feltételei azonban az esetek döntő többségében nem találkoznak a mikro-, kis- és középvállalkozások igényeivel.**

3.2. 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 bevétel-kiadás 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.

4. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A kutatási eredmények alapján a vállalkozások stratégiájával, vállalati teljesítménnyel, működéssel, növekedéssel, valamint a vezetői tevékenységgel kapcsolatban a következő 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 költségsökkentésre.
- 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 lánctartozások 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 szektort 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, „félíg 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 pályázatíró cégekkel való együttműködés jelentőségének felismerése.

Hitelintézeti szektor felé irányuló javaslatok:

- Az MNB hathatós iránymutatásokkal, intézkedésekkel helyezze azonos alapra 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 forrásainak 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 tőkehatékonyságot és javítani tudják a tőkeszerkezetet.
- Tanácsadás és mentorálás területén tapasztalható 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.

5. ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉHEZ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓK

VARGA ZOLTÁN (2012) A vállalkozás-vezetés és stratégia problémái. Nemzetközi Tudományos Konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából, Nyugat-magyarországi Egyetem, Sopron, 2012.11.12. (ISBN:978-963-9883-99-4)

VARGA ZOLTÁN (2013.) A vállalkozás vezetés és a stratégia problémái a KKV szektorban. VIKEK 3. Vezetéstudományi Konferencia, 2013.05.11. Szeged, előadás „Vezetés és szervezés Taylor után 102 évvel” (ISSN: 2064-4361)

VARGA ZOLTÁN (2013.) A vállalkozásfejlesztés és a stratégia problémái a KKV szektorban, mintavétel alapján. Professzorok az európai Magyarorszáért”Tudományos próbapálya” PEME VI. PhD-konferencia, Budapest, 2013.03.13. (ISBN:979-963-88433-8-8)

VARGA ZOLTÁN (2014) A vállalkozás vezetés és a stratégia problémái. TAYLOR: Gazdálkodás és szervezéstudományi folyóirat, Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei 6. pp.539-549, Szeged (ISSN: 2064-4361)

VARGA ZOLTÁN (2014) Obstacles to development in the small and medium-sized enterprises sector in Hungary. Selye János Egyetem, Komárno, (2014) Selye e-Studies Elektronikus folyóirat (ISSN-1338-1598)

<http://journals.indexcopernicus.com/passport.php?id=9353>