

## **A vállalkozás-vezetés és a stratégia problémái a KKV szektorban**

**Varga Zoltán<sup>8</sup>**

**ABSZTRAKT:** Napjainkban minden vállalkozásnak felgyorsult, globalizált gazdasági és társadalmi környezetben kell nyereséget termelnie és hosszú távon képesnek kell lennie a gyarapodásra. A kialakult versenyhelyzetben újra kell gondolnia minden vállalkozásnak, hogy milyen stratégiát alakít ki a megváltozott környezetben, milyen eszközökkel bír és kíván-e élni, s milyen módon tudja küldetését elérni, megvalósítani.

A piaci információk csatornáinak elemzésében a hírforrás, információs forrás, az üzleti trend, a marketing piaci lehetőségeket is jelentősen befolyásolja. A stratégia hiánya és a rövid távú szemlélet, valamint a szerződéses magatartás minősége azok az akadályozó tényezők, amelyek az egyes vállalkozások együttműködését, magatartását gyengítik, illetve megnehezítik.

Jelen tanulmány a kis- és középvállalkozásokban tapasztalható ellentmondásokra, az üzleti kultúra, az informatikai tudás hiányára, és a vállalatvezetők képzetlenségének feltárt okaira hívja fel figyelmet.

**KULCSSZAVAK:** menedzsment, üzleti kultúra, KKV szektor

**JEL kódok:** M10, M12, M14

### **Bevezetés, célok**

A magyar vállalati szektor hatékonyságának tanulmányozása során Halpern és Körösi (2001) rámutattak a kisebb méretű vállalkozások viszonylagos elmaradottságára, valamint a vállalati szektornak az átmeneti igazodás után, az 1990-es évek második felében tapasztalt növekvő teljesítményére. Az erőteljes, robbanásszerű technológiai fejlődés erősödő versenyhez vezet. 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 egyre jobban

---

<sup>8</sup> Dr. Varga Zoltán doktorandusz, Nyugat-magyarországi Egyetem Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, minizoltan@zalaszam.hu

megmutatkoznak. Kállai és Lengyel (2004) megállapítási szerint a 2000-es évek első felében kizárólag a kisebb méretű vállalkozások teremtettek új munkalehetőséget.

A KKV szektor környezetét jelentősen befolyásolja a változó szakmai és gazdaságossági követelményrendszer, annak folyamatos változtatása. A KKV szektor jelentős része kisméretű, technikai szinten elmaradott vállalkozás, akik beruházások révén próbálják teljesítményüket fokozni. Ezzel a teljesítményjavulással 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 (Szerb-Márkus, 2008).

Mivel a magyar KKV szektor résztvevői döntően a multinacionális cégek változó igényeit próbálják kiépíteni, ezért egyre nagyobb kihívást jelent a folyamatosan változó piaci verseny. A vállalati stratégia fölött öröködnék a vezetők, akik megfigyelik, és jó esetben megválaszolják a versenytársak kihívásait. A stratégiai vezetés nem korlátozódik csak a vezetésre, szem előtt tartva a lehetséges versenyelőny fenntartását. Ez szolgál iránymutatásul a napi munka során. A stratégia formálása a vállalkozás-vezetés elválaszthatatlan része. Ugyanakkor a vállalkozások vezetőinek figyelni kell a piac új lehetőségeit, a vállalkozások számára megjelenő kedvező lehetőségeket.

A versenyben állandó alkalmazkodási kényszer alakul ki a folyamatos megfelelés és az újabb feladatok elvállalása miatt, mely sok esetben az új technológiák bevezetéséhez és alkalmazásához vezet. Sok esetben a vállalkozások vezetői nem látva tisztán az előttük álló feladatokat, mindent egy lapra tesznek fel. Ez egyes esetekben a vállalkozás hosszú távú előre törését, egyes esetekben azonban a cégek bukását vonja maga után. Jól működő vállalkozások döntő többsége az információkat különböző csatornákból szerzi be, mely információk a fennmaradáshoz nélkülözhetetlenek. A stratégiai vezetők a piac szereplőivel történő kommunikáció során tudják megismerni a partnerek fejlesztési irányait, elképzeléseit.

Az információk helyes értelmezése, a vállalkozásra történő alkalmazása, a külső környezeti tényezők, trendek időbeli felismerése azonban nem mindig esnek egybe. Ez nehezíti a stratégia átalakításának felismerését, a meglévő intézkedéseket. A stratégia különböző erők összjátékaként sok esetben inkább kialakul, mintsem kialakítják azokat (Salamonné, 2000).

Az erősödő technológiai fejlődés, erősödő versenyhez vezet. A versenytársak stratégiája alapvetően ma már a technológiai forradalom vívmányaira épül (pl.: internet, elektronikus bankolás, hálózati gazdaság stb.) Ezért új stratégiákat kell fejleszteni, mellyel biztosítható a jövedelmezőség és a hosszú távon való fennmaradás.

A vezetőknek tehát realitásokon alapuló stratégiai tervezést kell megvalósítaniuk (Illés–Podmaniczky, 1997). Ehhez olyan üzleti realitáson alapuló szemlélet tudatos alkalmazásokra van szükség, amely adott politikai, gazdasági, társadalmi, technológiai környezetben új vezetői kompetenciákat formál és követel meg egyszerre.

Kutatási témaválasztásom alapvető indoka, hogy a hazai vállalkozások a napi tevékenységében (információ, marketing stb.), a stratégiai tevékenységében (innováció), és a globális piacon történő versenyelőnyhöz jutásban egyre nagyobb szerepet játszik a vezető, annak felfogása, és az új iránti igénye. Tehát a vezető személyisége meghatározó. Minden vezető rendelkezik olyan koncepcióval, jövőképpel, mellyel irányítja vállalkozását. Mindig arra kell törekedni, hogy a jövőkép egyszerű és világos legyen. Mindig a vezető tudatos gondolkodása, tapasztalata, iránymutatása határozza meg az elérendő célt. Természetesen a vezetők képzettsége, képessége, életkora, attitűdje más és más. Csak karizmatikus egyén tud olyan jövőképet kialakítani, mozgósítani tudja belső környezetét. A versenyhelyzetben újra kell gondolni minden vállalkozásnak:

- milyen stratégiát alakít ki a kialakult gazdasági környezetben?
- milyen eszközökkel rendelkezik és kíván-e élni ezekkel?
- milyen módon tudja küldetését megvalósítani?
- milyen módon szerzi meg a továbblépéshez szükséges információkat?

A KKV szektor számára az innováció nagy lehetőséget rejt magában. Ez akkor igaz, ha felismerik és kihasználják ennek jelentőségét. A KKV szektor legnagyobb problémája a jövedelemtermelő képesség és a termelékenység, 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 információ hiány, míg másik oka a forráshiány – hanem a nagy munkaerő költségét, melyhez párosul az elmaradt termelés és marketingszemlélet hiánya. Az előbbieket fokozza az információ késői felismerése, és annak alkalmazása.

A kis-és középvállalkozások törekvése egyértelmű. Sikerüljön a globális piacon megmaradni, illetve a globális piacon teret nyerni. Meg kell szerezni a versenyelőnyöket és ehhez megfelelő versenyképességet kell

kiépíteni. Ez csak úgy lehetséges, ha a KKV szektor részére az információ időben érkezik, és sikerül kikényszeríteni a kommunikáció megváltoztatását. Számos vállalkozásnak nincs stratégiája, vagy éppen álstratégiák léteznek, melyeknek például a könnyen megszerezhető állami források megszerzése a célja (Varga, 2006)

A kis- és középvállalkozások vállalatvezetési és stratégiai problémáit kérdőíves mintavétel segítségével vizsgálom, figyelembe véve az eddigi kutatásokat, és tapasztalatokat. Többféle kérdőívet vettem a kutatási kérdőívem összeállítási mintájául, és ez alapján próbálom levonni a következtetéseket.

Az egyes vizsgált változók meghatározásakor figyelembe vettem Van der Veen (2004) megközelítését, aki általános és speciális jellemzőket magyarázó változókra osztotta vizsgált mutatóit. Általános jellemzők voltak: általános képzettség szintje, vevő- és versenytárs orientáltság foka, a környezeti források és a vállalkozó szellemiség.

A változó kategóriák kialakításakor arra törekedtem, hogy a változók többségében egyetlen kategóriába kerüljenek, ne legyenek átfedések, mivel célszerű minél tisztább kategóriákat képezni. A mintavétel során olyan jellemzőket választottam ki, amelyek alapvető hatással lehetnek a kutatás során vizsgált jelenségre. Arra törekedtem, hogy a témám szempontjából fontosnak értékelt vállalati és vezetői jellemzők kerüljenek a vizsgálati mintába. Mivel a viselkedésformák, magatartásbeli sajátosságok okai a feltárására alkalmatlanok, ezért a kvalitatív módszerek is helyet kaptak a kutatásomban.

A vizsgálati kör kiválasztásakor a fő vállalati tevékenységet nem korlátoztam, így igen széles körben sikerült anyagot gyűjtenem. A kis-és középvállalkozó szektor részére Nyugat-Dunántúlon 600 db kérdőív került kiküldésre, melyből a választ adók száma 342 db, az értékelhető válaszok száma 274 db volt. Az értékelhető választ adó vállalkozások megoszlása a következő: kereskedelem 12%, építőipar 8%, élelmiszeripar 5%, mezőgazdaság 16%, vegyipar 2%, pénzügyi szektor 11%, turizmus 8%, Gépgyártás 8%, informatika 9%, egyéb szolgáltatás 16%.

A mintában szereplő, választ adó kis- és középvállalkozói szektor vállalkozások szerinti megoszlása a következő: 60,7% mikro vállalkozás, 32,4% kisvállalkozás, 6,9 % közepes vállalkozás. (Mikro vállalkozásnál az éves nettó árbevétel vagy mérlegfőösszeg 2 millió euro, és a létszám 10 fő alatti; kisvállalkozásnál az éves nettó árbevétel, vagy mérlegfőösszeg 10 millió euro, és 50 főnél kevesebb a létszám; közepes vállalkozásnál 50 millió euro éves nettó árbevétel, vagy mérleg szerinti eredmény, és 250 főnél kevesebb az alkalmazott).

A mintavétel során olyan vállalkozásoktól kaptam írásos válasz, amelyek legalább 5 éve vannak a piacon és a vezetők többsége minimum 2 éve áll a vállalkozás élén. Ez azt feltételezi véleményem szerint, hogy a vállalkozás működésével tisztában vannak.

## **Információ, kommunikáció, tudás kapcsolata**

A gazdaság résztvevői a kölcsönös egymásra utaltságban számos szállal kapcsolódnak egymáshoz és döntéseiket magatartásukat, döntően ez határozza meg. A tudás mindig szerepet játszik a gazdaság, 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 képesé tesz rugalmasan alkalmazkodni a kihívásokhoz.

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 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, még nem biztos, hogy megváltoztatom a módszereim és gyakorlatom. Azt kell kideríteni, hogy melyek azok a tényezők, melyek ezen magatartásbeli változásokra hatással vannak, melyek váltják ki azt. Megvizsgáltam a mintában szereplő vállalkozások vezetőinek életkor és iskolai végzettség szerinti megoszlását. Az eredményt a következő táblázat tartalmazza.

**1. táblázat: A KKV vezetők életkor és iskolai végzettség szerinti megoszlása (fő)**

| Megnevezés             | Főiskola, egyetem | Felsőfokú tanfolyam | Érettségi | Összesen: |
|------------------------|-------------------|---------------------|-----------|-----------|
| <b>30 év alatt</b>     | 52                | 5                   | 1         | 58        |
| <b>30-40 év között</b> | 21                | 15                  | 2         | 38        |
| <b>40-50 év között</b> | 85                | 20                  | 2         | 107       |
| <b>50 év felett</b>    | 58                | 7                   | 6         | 71        |
| <b>Összesen:</b>       | 216               | 47                  | 11        | 274       |

*Forrás: Saját vizsgálat*

A táblázatból látható, hogy a KKV szektor vezetőinek 78,8%-a főiskolai, egyetemi végzettséggel, 17,2%-a valamilyen felsőfokú végzettséggel rendelkezik. A kis- és középvállalkozás vezetők kor szerinti megoszlása alapján a vezetők 39,1%-a 40-50 év közötti, 25,9%-ot képviselnek az 50 év feletti, és viszonylag magas a 30 év alattiak aránya (21,2%).

A 2. táblázat a vezetők az idegen nyelv ismeretét mutatja be.

**2. táblázat: A kis- és középvállalkozások vezetőinek idegen nyelvi ismerete a minta alapján**

| Megnevezés                       | Fő  | %     |
|----------------------------------|-----|-------|
| <b>Angol</b>                     | 104 | 34,3  |
| <b>Német</b>                     | 86  | 31,4  |
| <b>Orosz</b>                     | 14  | 5,1   |
| <b>Román</b>                     | 19  | 6,9   |
| <b>Szlovák</b>                   | 8   | 2,9   |
| <b>Szlovén</b>                   | 5   | 1,8   |
| <b>Horvát</b>                    | 6   | 2,2   |
| <b>Szerb</b>                     | 2   | 0,7   |
| <b>Francia</b>                   | 2   | 0,7   |
| <b>Nem beszél idegen nyelvet</b> | 93  | 33,9  |
| <b>Összesen:</b>                 | -   | 100,0 |

*Forrás: Saját vizsgálat*

A kérdőív eredménye meglepő, ha azt is figyelembe vesszük, ami a táblázatban nem látható: vannak olyan vállalkozás vezetők, akik nem egy, hanem két-három nyelven is beszélnek. Az idegen nyelvtudás elsősorban

az európai integrálódás, nemzetközi pályázatok miatt lenne fontos. 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 felmérés csak vállalkozások vezetőire vonatkozott.) Mindezek miatt további kérdést tettem fel a nyelvtanulásra, továbbképzésre vonatkozóan.

**3. táblázat: A vállalkozásvezetők szükségesnek tartják-e szervezett formában üzleti, vállalkozási ismeretek tanulását, esetlegesen e témakörökben továbbképzést?**

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

*Forrás:* Saját vizsgálat

A vállalkozás vezetők a kérdőív alapján döntően naprakész információkkal rendelkeznek. Ez azt jelenti, hogy a vezetők többféle csatornán keresztül értesülnek a hazai és nemzetközi gazdasági eseményekről, a piac változásáról.

**4. táblázat: A vállalkozások vezetőinek információszerzési csatornái**

| Megnevezés                  | Arány (%) |
|-----------------------------|-----------|
| <i>Internet</i>             | 35,1      |
| <i>Szakmai konferenciák</i> | 23,9      |
| <i>TV, rádió, újság</i>     | 18,7      |
| <i>Barát, ismerős</i>       | 22,3      |
| <b>Összesen:</b>            | 100,0     |

*Forrás:* Saját vizsgálat

A vezető mindig naprakész információval kell, hogy rendelkezzen annak érdekében, hogy a vállalkozás életébe, gazdálkodásába időben be tudjon avatkozni. Az internet elterjedésével a vállalkozás vezetői gyorsabban juthatnak információhoz. 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. Itt jól látható, hogy a vezetők közel fele része semmilyen képzésen, továbbképzésen nem vesz részt, illetve ezt nem tekintik fontosnak. Pedig a vezetők tudják, hogy a versenyben szükségük van információkra, mert csak ezek alapján tehetnek szert előnyökre.

Megfigyelhető, hogy a 40 éves korosztályig döntően az internet adja az információ meghatározó részét. 40 év feletti korosztály elsősorban szakmai konferenciák, illetve barátok, ismerősök, személyes kötődés révén jut információhoz. Ebben a korosztályban figyelhető meg jobban a személyes csatornák felé történő orientálódás, a megbízható, baráti kapcsolatokat részesítik előnyben. 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 nem tartanak igényt. (Badinszky, 2009.) Az Európai Unió információforrásokat alig használják a vezetők.

A vállalatvezetés képzetlenségének okai a következőkre vezethetők vissza. A kérőívre 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 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, például ismerni kell a marketing-fogásokat is. Ezt be kell építeni a mindennapi üzletvitelbe. A marketing olyan mértékben hiányzik egyes vállalkozók tudatából, hogy az már a jövőre alkalmazkodó képességet veszélyezteti. Legtöbb esetben csak szakmai, adózás, számvitel esetleg marketing területét érintő képzéseken vesznek részt a beosztott dolgozók. A képzésekre nem megy el a vezető, munkatársait küldi el a képzésekre, melyből adódóan csak szűrt információkat kap, mely nem biztos, hogy a vállalkozás stratégiájához helyesen járul hozzá. Mindehhez párosul, hogy a technika változásának előnyeit később ismerik fél, 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 gazdaságtudósok előrejelzéseit, amely a szélesebb látásmód kialakításához vállalkozói szinten is nélkülözhetetlen.

A felmérés kitért a vállalkozások tőkeszerkezetének vizsgálatára is (5. táblázat).

### 5. táblázat: A vizsgált KKV minta tőkeszerkezete

| Megnevezés                          | Mikro-vállalkozás (%) | Kis-vállalkozás (%) | Közép-vállalkozás (%) |
|-------------------------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|
| <b>Saját tőke</b>                   | 29,1                  | 37,1                | 44,9                  |
| <b>Hosszúlejáratú kötelezettség</b> | 42,5                  | 44,4                | 39,4                  |
| <b>Rövidlejáratú kötelezettség</b>  | 28,4                  | 18,5                | 15,7                  |
| <b>Összesen:</b>                    | 100,0                 | 100,0               | 100,0                 |

*Forrás: Saját vizsgálat*

A kérdőíves felmérés is jól szemlélteti a magyar kis – és középvállalkozások tőkeszerkezeti problémáit. Alapvető gond, hogy a szektor alacsony saját tőkével rendelkezik. Ebben szerepet játszik az, hogy a kis- és középvállalkozások nagy része hazai tulajdonban van, kis mértékben találta meg a külföldi tőke azt a szektort. Másik gond, hogy a kis- és középvállalkozások között sok a kényszervállalkozás. A kis- és középvállalkozások nagy része nem tudott bekapcsolódni a nemzetközi munkamegosztás folyamatába a szigorú szakmai és gazdaságossági és környezetvédelmi követelményrendszer miatt, így belső piacra termelnek.

Sok mikro- és kisvállalkozás nem képes üzleti tervet készíteni, így kizárja magát a tőkéhez jutás lehetőségéből. A belső piac keresletének szűkülésével értékesítési nehézségek lépnek fel. Ez azzal magyarázható, hogy évek óta nincs fogyasztásbővülés, sőt az utolsó években fogyasztás csökkenésről beszélhetünk. 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, 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 (Horányi, 2001):

- Azok a vállalkozások, amelyek kapcsolatai egyetlen megrendelőhöz köthetők. Ezek a vállalkozások egyetlen termelő vagy szolgáltató kiszolgálására összpontosítanak. Ide sorolhatók azok a leányvállalatok is, amelyeket kiszerveztek, és tevékenységük az anyavállalathoz kötődik. 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 hosszútávú kapcsolatokat építenek ki. Piaci réseket is gyakran ki tudnak szolgálni. A cégek rugalmassága viszonylag nagy, ugyanakkor gazdálkodásuk jelentős rugalmatlanságot feltételez. Ez némileg elmentmond annak, hogy a piac változására érzékenyek.

A kérdőíves minta alapján a szektor 20%-a nagyvállalatnak a beszállítója, míg 67%-a a megkérdezetteknek piaci rést elégít ki, míg 3% franchise. Más csoportosítás alapján azt mondhatjuk, hogy a vállalkozások 14%-a egyetlen cég beszállítója, 42% több cég beszállítója, míg 44% piaci rést elégít ki.

Általánosságban elmondható a szektor tagjaira, hogy a nagy cégekkel szemben a versenyhátrány fokozatosan nő, a gyenge a fizetési fegyelem és a körbetartozások nehezítik a munkára való koncentrációt. Ehhez járul hozzá az információk lassú terjedése, amely a versenypozíció romlásához vezet (Leskó, 2006).

A mikro- és kisvállalkozások, valamint a közepes vállalkozások szolgáltatás-igénybevétele között 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 és számítástechnikai szolgáltatásokat vesznek igénybe. Emellett jelentős kiadásnak mondható a reklám, marketing, piackutatás és 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.

### 6. táblázat: A vásárolt szolgáltatások gyakorisága a vizsgált KKV szektorban

| Megnevezés<br>(az említések arány) | Mikro-<br>vállalkozás,<br>0-10 fő<br>(%) | Kis-<br>vállalkozás,<br>11-50 fő<br>(%) | Közép-<br>vállalkozás,<br>50 fő felett<br>(%) |
|------------------------------------|--|---|---|
| <i>Adó és számvitel</i>            | 69,2                                     | 74,9                                    | 31,3  |
| <i>Jogi szolgáltatásétele közt</i> | 16,0                                     | 27,4                                    | 67,7  |
| <i>Reklám, marketing</i>           | 12,1                                     | 29,3                                    | 35,4  |
| <i>Piackutatás, piacfelmérés</i>   | 1,9                                      | 6,9                                     | 31,3  |
| <i>Számítástechnika</i>            | 13,4                                     | 29,9                                    | 67,1  |
| <i>Üzleti terv készítés</i>        | 3,6                                      | 11,5                                    | 27,9  |
| <i>Pályázatkészítés</i>            | 1,9                                      | 6,9                                     | 31,3  |

Forrás: Saját vizsgálat

### Összefoglalás: a vállalkozás-vezetés problémái

Az országban működő vállalkozások vezetői egy személyben tulajdonosok és cég vezetői is egyben. Megállapítható a felmérésből, hogy a vezetők jelentős része hiányos menedzsment ismeretekkel rendelkezik, mely jelentősen befolyásolja a vállalkozás irányítását, annak jövedelmező és hatékony működését.

A kérdőívek adatai szerint a KKV szektor vezetőinek nagy hányada a piac kihívásai miatt nap, mint nap maguk alakítják tevékenységük szabályait, így olyanná formálódnak a vállalkozások, mint a vezető maga. Megállapítható az is, hogy a vezetők figyelme a stratégia formálása helyett a napi operatív tevékenységek kezelésére és megoldására koncentrál. Ebben szerepet játszik a magyar gazdaság stagnálása, visszaesése, az országban kialakult fizetési morál, amely mind a gazdaság működőképességeinek problémáira mutat rá. A vevői kintlévőségek általában jóval meghaladják a szállítói tartozások mértékét.

A vállalkozások nem készítenek, és nem készíttetnek megbízható piacfelmérest, melynek oka nem csak a gazdaság és Európa válságban keresendő, hanem a vállalkozások pénzügyi forrás hiányára is rámutat. Ugyancsak a piaci felmérések hiányára vezethető vissza az, hogy sok esetben a

vállalkozások túlértékelik a várható értékesítési eredményeket, melynek következtében hibás döntéseket hoznak, hol teljesíthetetlen vállalkozásokba hajszolják magukat, hol sok munkával sem jutnak egyről-kettőre.

A mikro vállalkozások egy része nem vállalkozik a vállalkozás igazi értelmében, hanem csak munkahelyet teremt önmagának. Ehhez kapcsolódik az előbbieken már megfogalmazott megállapítás, hogy először kerül sor a saját elképzelés megvalósítására, és csak ezt követi a piac keresése. A vállalkozások túlélésért folytatott harca mindennapos jelenséggé vált. Részben a piac elvesztése egy-egy vállalkozás létszámszükségletét jelentősen befolyásolja, és ez a változás magában hordozza a stratégia megváltoztatásának lehetőségét is. A kutatás azt bizonyítja, hogy a mikro- és kisvállalkozások jelentős része írott stratégiával nem rendelkezik.

A választ adó vezetők 33%-a az utolsó három évben nem vett részt semmilyen képzésben, továbbképzésben. Megállapítható volt, hogy csak a 40 év alatti vezetők figyelik nap-mint nap a különböző hírportálokat és szereznek tudomást a technika a piac változásáról. Kevés vállalkozás vezető beszél idegen nyelvet. A vizsgált szektor vezetői nem készültek fel a negatív hatások kiküszöbölésére, elhárítására, mely arra vezethető vissza, hogy egy vagy két cég igényeit elégítik ki, és ebből adódóan nagy a kiszolgáltatottság, ugyanakkor alacsony a versenyképesség. Hatásukban nem érzékelhetők az elindított uniós kormányzati programok.

Összességében elmondható, hogy a vezetők, vállalati kategóriától függetlenül érzékelhetően különböző véleményeket fogalmaztak meg. Az eltérések oka: az üzleti kultúra hiánya, a vállalatok érdeklődésének hiánya, a vállalatvezetők képzetlensége, vállalatok érdeklődésének a hiánya, és a fel nem ismert szükségesség. A vezetők egy része ugyanakkor csak egy szűk piacot lát, azon belül egy bővülő piaci részarányt, amelyet termékükkel még nem tudtak lefedni. Folyamatosan keresik azokat a versenyelőnyöket, amelyekre szert tehetnének a fejlődés fenntartása érdekében. Stratégia hiánya és rövid távú szemlélet, a szerződéses magatartás minősége azok az akadályozó tényezők, amelyek az egyes vállalkozások együttműködését, magatartását gyengítik, illetve megnehezítik.

## Irodalom

- Badinszky P. (2002): Céges portálok. *Piac és Profit*, pp. 52–54.
- Badinszky P. (2009): Hazai kis- és középvállalkozások elektronikus üzletvitelét segítő és akadályozó tényezők. E-Business adaptáció, PhD értekezés, Gödöllő
- Baracska Z. – Velencei J. (2004): Követő nélkül nincs vezető. Myrros Média Budapest. 175 p.
- Chikan A. (2003): Vállalatgazdaságtan. 3. kiadás, Aula Kiadó
- Chikán A. – Czako E. (2009): Versenyben a világgal, Vállalataink versenyképessége az évezred küszöbén. Akadémiai Kiadó Zrt., Budapest
- Csath M. (2004): Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- Hoványi G. (1999): A vállalati versenyképesség makrogazdasági és globális háttere. Közgazdasági Szemle, 1999. november, pp. 113–129.
- Illés B. Cs. – Podmaniczky L. (1997): Az üzleti terv készítés alapjai. *Gazdasági szaknácások (2)* Gödöllő, 40. p.
- Kállay L. – Imre Sz. (2004): A kis- és középvállalkozás-fejlesztés gazdaságtana. Budapest, Aula Kiadó
- Leskó T. – Kissné K. E. – Korányi D. (2007): A kis- és középvállalkozások fejlesztésének stratégiája. GKM, 2007. szeptember, Közigazgatási és szakmai érdekképviseleti egyeztetésre bocsátott tervezet „GKM\_KKV\_stratégia.doc”, [www.bkik.hu/download/GKM\\_%20KKV\\_STRATEGIA.doc](http://www.bkik.hu/download/GKM_%20KKV_STRATEGIA.doc), letöltve 2012.05.31
- Porter, M. (2006): Versenystratégia. Iparágak és versenytársak elemzési módszerei. Akadémia Kiadó, Budapest, pp. 55–63., pp. 277–295.
- Rogers, E. M. (1995): Diffusion of innovations. *New York, [N.Y., etc.], The Free Press.* (Magyar fordítás)
- Süveges-Szabó L. (2009): KKV-k hálózatosodása. ITD Hungary, Üzletfejlesztési Igazgatóság
- Salamonné H. A. (2000): Jövőkép- és stratégiaalkotás. Kossuth Kiadó, Budapest. 208 p.
- Salamonné H. A. (2006): Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése. *Competitio*, 5. évf. 1. sz., pp. 51–68. [www.econ.unideb.hu/oktatas\\_es\\_kutatas/competitio/download/comp\\_konyvek\\_501\\_s\\_huszthy\\_anna.pdf](http://www.econ.unideb.hu/oktatas_es_kutatas/competitio/download/comp_konyvek_501_s_huszthy_anna.pdf), letöltve 2012.05.31
- Salamonné H. A. (2004): Fejlődési ciklusok és stratégiák a magyarországi kis és középvállalkozások gyakorlatában. In: Általános Vállalkozási Főiskola, Tudományos közlemények, 2008. április
- Szerb L. – Márkus G. (2008): Nemzetköziesedési tendenciák a kis- és közepes méretű vállalatok körében Magyarországon a 200-es évek közepén, *Vállalkozás és innováció*, 2. évfolyam, 2. szám, 2008. II. negyedév 36-58 (23 old.)
- Varga Gy. (2004): Több, mint innováció: modernizáció. *Élet és Irodalom*. (48:24)