

Kadocsa György

**A KIS ÉS KÖZEPES VÁLLALKOZÁSOK
VERSENYKÉPESSÉGE
A XXI. SZ. ELSŐ ÉVTIZEDÉBEN**
Kutatási jelentés

BUDAPEST, 2012

Köszönetnyilvánítás

A szerző saját maga és kutató csoportja nevében köszönetet mond a kutatási feltételek, a nemzetközi kapcsolatok, a MEB konferenciák erkölcsi és anyagi támogatásáért és nem utolsósorban a kutatási jelentés megjelentetéséért

Prof. Dr. Rudas Imre rektor úrnak,

Dr. Szűts István prodeán úrnak,

Dr. Medve András dékán úrnak.

Kadocsa György

Szerző: Kadocsa György

Lektor: Francsovcics Anna

Szerzői jogok: a tartalom a szerző által a korábbi években konferenciákon publikált előadások, önálló kutatások anyagainak összeállítása, feldolgozása és kiegészítése útján létrehozott új szellemi termék, amelyet a szerző jegyez.

Felelős kiadó: Dr. Medve András dékán
Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar
Grafikai terv és nyomdai előkészítés:
AMICUS Typo-grafikai Stúdió és Kiadó Kft

ISBN 978-615-5018-36-7

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETŐ	5
1. KKV KUTATÓCSOPORT AZ ÓBUDAI EGYETEMEN	6
2. KUTATÁSI CÉLOK ÉS MÓDSZEREK	10
3. A KKV MAKRO- ÉS MIKRO-ÖKONÓMIAI KÖRNYEZETE	14
3.1. A KKV makro-ökonómiai környezete.....	14
3.2. Mikro-ökonómiai tényezők.....	21
3.3. Az EU csatlakozás hatásai	27
3.4. A makro- és mikro-környezeti tényezők hatásainak rövid összegzése	28
4. AZ EU CSATLAKOZÁS ÉS A GLOBALIZÁCIÓ HATÁSA	28
4.1. A KKV finanszírozás SWOT elemzése.....	29
4.2. Az általános piaci helyzet változása	31
4.3. Az EU csatlakozás hatása a külpiaci kapcsolatokra	31
4.4. EU támogatások és pénzügyi források alakulása	33
4.5. Piaci árak, fizetési fegyelem, munkaerőpiac	33
4.6. Az EU csatlakozás hatásai, összegezve	34
4.7. A globalizáció hatása.....	35
4.8. Megállapítások a globalizáció hatásairól a kisvállalkozói körben	36
5. KORSZERŰ MENEDZSMENT MÓDSZEREK A KKV KÖRBEN	38
5.1. Hagyományos vezetési, szervezési módszerek	38
5.2. Kontrolling a KKV körben	41
5.3. A franchise megjelenése és potenciális szerepe a versenyképesség növelésében	42
5.4. Vezetési módszerek alkalmazásának tanulságai.....	44
6. AZ INNOVÁCIÓ FELTÉTELEI ÉS LEHETŐSÉGEI.....	45
6.1. Az innovációs környezet néhány jellemzője.....	45

6.2. Az innováció, mint versenytényező.....	46
6.3. Innovációs tényezők alakulása a kis és közepes vállalkozásokban	48
6.4. A kisvállalkozások innovációs képességeinek vizsgálata.....	49
6.5. Általános megállapítások a vizsgált kisvállalkozásokról	50
6.6. Az innovációt befolyásoló tényezők és képességek	50
6.7. Környezetvédelem és informatika	55
6.8. A vizsgálat eredményeinek rövid összefoglalása.....	56
7. CSALÁDI VÁLLALKOZÁSOK.....	58
7.1. A probléma megfogalmazása	58
7.2. A CSV kutatási módszere	59
7.3. A vizsgálat eredményei	59
8. KKV VERSENYKÉPESSÉG BUDAPEST – VIDÉK ÖSSZEHASONLÍTÁSBAN. 62	
8.1. Az összehasonlítás tényezőinek elemzése	62
8.2. A Budapest – vidék összehasonlítás eredménye	65
9. A KKV VERSENYKÉPESSÉG ÖSSZEHASONLÍTÓ ELEMZÉSE	66
9.1. Az összehasonlító elemzés célja és módszere.....	66
9.2. A piaci pozíció értékelése.....	67
9.3. A műszaki, termelési terület értékelése	71
9.4. Szervezési, vezetési tevékenység	74
9.5. Gazdasági, gazdálkodási kérdések.....	77
9.6. Az összehasonlító elemzés tanulságai	79
10. JAVASLATOK A VERSENYKÉPESSÉG NÖVELÉSÉRE.....	81
10.1. A KKV menedzsment fejlesztése a versenyképesség növelése érdekében	81
10.2. Az állam lehetőségei a KKV versenyképességének növelésében	85
IRODALOMJEGYZÉK	87
MELLÉKLETEK	89

Bevezető

Az Óbudai Egyetemen működő kis- és középvállalkozásokat – KKV - kutató csoport hosszú évek óta folytat vizsgálatokat és elemzéseket. A kutatás végső célja a hazai kis- és közepes vállalkozások helyzetének és versenyképességének felmérése és értékelése annak érdekében, hogy a versenyképesség növeléséhez szükséges és lehetséges eszközöket és módszereket feltárja és közzétegye. A különböző módszerekkel folytatott kutatás a KKV működés főbb fejezeteire irányul, úgymint a makro- és mikro-ökonómiai tényezők hatása, az EU csatlakozás és a globalizáció hatása a KKV szektorra, a korszerű menedzsment módszerek alkalmazásának elterjedése, az innovációs potenciál, a családi vállalkozások sajátosságai, valamint a KKV versenyképesség helyzete és regionális eltérései, továbbá a mértékadó versenytársakhoz viszonyított helyzete. A vizsgálatok eredménye sokrétű és diverzifikált képet ad a hazai KKV szektor helyzetéről, lehetőségeiről és néhány fejlesztési lehetőséget és igényt fogalmaz meg makro és mikro szinten egyaránt.

A XXI. század kihívása a vállalkozások számára: a globális versenyképesség. Ez azt jelenti, hogy állandó, megbízható és elismert minőségű termékek és szolgáltatások nyújtása szükséges a fogyasztók számára, miközben a piaci környezetet a globális konkurencia jellemzi. A globális kihívásnak úgy tud megfelelni a vállalkozás, ha megbízható, kiegyensúlyozott és magas színvonalú működést valósít meg.

A Corvinus Egyetemen működő Versenyképesség Kutató Központ 2004. szeptemberi gyorsjelentése számos értékes és hasznos megállapítást tartalmaz a hazai vállalatok versenyképességének alakulásáról, elsősorban közepes és nagyvállalatok felmérése alapján. Ez adott ötletet ahhoz, hogy a kis és közepes vállalkozások versenyképességének kutatását programba állítsuk.

A versenyképesség működési és szervezeti feltételei sokrétűek, érintik az egyes szakterületeket és magát a vezetést, irányítást is. Magyarországon a legtöbb kis és közepes vállalkozás (KKV) családi vállalkozás (CSV), ezért figyelemmel kell lenni a globalizáció hatásainak vizsgálatá során a családi vállalkozások sajátosságaira is.

Az Óbudai Egyetem Szervezési és Vezetési Intézete, amelyben KKV kutató-fejlesztő csoport tevékenykedik nagy hangsúlyt helyez a szervezési és vezetési módszerek alkalmazásának és szerepének vizsgálatára a KKV versenyképességének növelésében. Ez a feladat új megvilágításba került Magyarország EU csatlakozását követően és a globalizáció erőteljes érvényesülése következtében.

A 2006 - 2010-ben végzett vizsgálataink elsősorban a vállalkozások életképességére és azokra a tényezőkre irányultak, amelyek a KKV, ezen belül a kisvállalkozás (KV) és a családi vállalkozás (CSV) életképességét, illetve versenyképességét befolyásolják.

A vizsgálatok fő irányai:

- A KKV életképességének kulcstényezői, makro és mikro-ökonómiai tényezők
- A globalizáció és az EU csatlakozás hatása a KKV életképességére
- Korszerű menedzsment módszerek alkalmazása a KKV körben
- KKV innovációs potenciál vizsgálata
- Családi vállalkozások

- Budapesti és vidéki KKV versenyképessége
- KKV benchmarking

A kutatási programban felhasználtuk a velünk kapcsolatban álló kutatók munkáit [2], [3], [10], [11], [14], [20], valamint néhány különleges témát feldolgozó tanulmányt, mint például a Kaizen-menedzsment és a KKV alkalmazások [5], továbbá a családi vállalkozások helyzete [6].

Felhasználtuk a versenyképesség modell sajátos felépítését bemutató munkát [18], valamint a vállalkozási ismeretek attitűdök megjelenését a felsőoktatásban [19], [21].

Külön vizsgálat tárgyává tettük a modern vezetési és szervezési módszerek alkalmazásának helyzetét a KKV körben. Ebből a szempontból a kontrolling kiemelt szerepet játszik a versenyképesség növelésében [7], [17].

A kutatás egyik fő iránya volt: hogyan jelenik meg a globalizáció hatása a KKV szektorra Magyarországon, és milyen változásokat hoz a vállalkozások alapítására és működésére vonatkozóan [15], [16]. A globalizáció és a versenyképesség hazai vonatkozásainak elemzésekor természetesen figyelembe vettünk és áttételesen felhasználtunk más, hozzáférhető hazai szakirodalmat is.

1. KKV kutatócsoport az Óbudai Egyetemen

Az 1990-es évek elején a Szervezési és Vezetési Intézet (SZVI) oktatás-fejlesztési és kutatási programjába állította a vállalkozásokat, ezen belül is kiemelten a kis és közepes vállalkozások (KKV) kutatását.

Az SZVI KKV K+F kutatócsoport felépítése és működése röviden – a kutatócsoport szabályzata alapján - az alábbiakban foglalható össze.

1. Célkitűzés

A vállalkozások gazdasági szerepének, jellegzetességeinek és működésének vizsgálata alapján fejlesztési lehetőségeinek feltárása és kimunkálása, különös tekintettel a kis és közepes vállalkozásokra

2. Szakterületek

Vállalkozások szervezése, üzletvitel, vállalkozások vezetése, szervezete, üzleti etika, személyiségek és a munkavégzés környezeti elemzése és fejlesztése. Versenyképesség és innovációs felmérések, elemzések, fejlesztési javaslatok. Családi vállalkozások sajátosságainak vizsgálata.

3. A kutató team összetétele, a munkavégzés folyamatában:

Kadocsa György,
 Francsovics Anna,
 Michelberger Pál,
 Tibor Ágnes,
 Sütő László († 2011)
 Borbás László,
 Dobi Sándor († 2012)
 Szabó György (2002-2010)
 Katona Ferenc,
 Bogáth Ágnes.

4. Munkamegosztás

Az egyes szakterületekre célszerűen két-két fő kutató szakosodik, a vizsgálatok előkészítésében és értékelésében tetszőlegesen minden tag részt vesz. Azonos adatbázisokból minden szakterület egyaránt részesedik, a kutatási irányok és publikációs szándékok összehangolása mellett.

5. Kutatási programok kitűzése

- KKV versenyképesség kutatás
- KKV innováció kutatás
- regionális versenyképesség kutatás
- vállalkozói személyiség fejlesztés
- modern menedzsment módszerek a vállalkozásokban
- etikai és munkakörnyezet a vállalkozásban

6. Témavezetés és személyes közreműködés

A kutatócsoport vezetője: Kadocsa György

Az egyes kutatási irányokat a csoport választott téma vezetője irányítja.

A tagok személyes közreműködése önkéntes, a szakmai érdeklődés és a szabad kapacitás függvényében személyre szabott módon ajánlott.

7. Időszaki kutatási jelentések

A kutatócsoport témavezetői évente két alkalommal, május végéig és december végéig adnak rövid beszámoló jelentést tevékenységükről, amelynek alapján a kutatócsoport vezetője egy évközi és egy év végi jelentést készít a kutatócsoport tevékenységéről. Az év végi jelentést januárban a kutató team megtárgyalja és február végéig hivatalosan közzéteszik az Egyetem információs fórumain.

8. Publikációs kötelezettségek

A kutatócsoport vállalja, hogy minden megkezdett kutatási irány előrehaladásáról rendszeresen, legalább évente egyszer, a MEB konferencián beszámol. A beszámoló felelőse a kutatási irány vezetője. A publikációs tevékenységeket és teljesítményeket a kutatócsoport vezetője koordinálja.

A SZVI kutatási programját az alábbi tevékenységek és eredmények jellemzik:

- Új tantárgyak kialakítása és bevezetése az oktatásba
- Irodalomkutatás
- Tanácsadási tevékenység
- Felmérések készítése a KKV körben
- Publikációs tevékenység

1994-ben a BMF jogelőd Bánki Donát Műszaki Főiskolán bevezettük a **Vállalkozás szervezés** című tantárgy oktatását a Szervező és informatika szakon, amely akkor önálló szakot képezett. A tárgyban két éven belül – azóta is használt – szakkönyv jelent meg intézeti szerzőtől. A Gazdálkodás és Menedzsment szakon Vállalkozásszervező szakirány jött létre. A Vállalkozásfejlesztés mesterszakon több vállalkozási jellegű szaktárgyat is oktatásba vettünk.

Az irodalom kutatás fő forrásaként az akkor még szegényesebb hazai könyvtárak mellett elsősorban a Bécsi Közgazdaságtudományi Egyetem könyvtára és más hozzáférhető külföldi szakirodalom szolgált. Megállapítható volt, hogy a hazai gazdasági és vállalkozói környezetben az amerikai szakirodalom kevésbé volt jól adaptálható, mint a szomszédos Ausztriában vagy Németországban megjelent művek. Az irodalom kutatásban az ugyancsak Bécsben székelő osztrák Gazdaságfejlesztő Intézet (WIFI) is sok hasznos segítséget nyújtott német és magyar nyelvű szakmai kiadványaival.

A szervezett tanácsadási tevékenység ugyancsak 1994-ben kezdődött, amikor Magyarországon megjelent a német RKW (Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft). A SZVI kutató csoportjának több tagja is együtt indult annak idején az RKW programjain, és folytattunk éveken át az egész országra kiterjedő tanácsadási tevékenységet. A tanácsadó tevékenység során rengeteg tapasztalatot szereztünk, amelyről több hazai és nemzetközi fórumon is beszámoltunk.

2004-ben **nemzetközi együttműködési megállapodást** kötöttünk a kis és közepes vállalkozások (KKV) kutatására és fejlesztésére az alábbi egyetemekkel:

- Wirtschaftsuniversität Wien, Austria
- University of Maribor, Slovenija
- Matej Bel University Banska Bystrica, Slovakia
- Corvinus Egyetem, Budapest
- Pécsi Egyetem

Az együttműködés eredményeképpen a BMF majd az Óbudai Egyetemen az SZVI szervezésében évente megrendezésre kerülő Management, Enterprise, Benchmarking (MEB) nemzetközi konferenciákon rendszeresen részt vesznek az alapítók és más hazai és külföldi egyetemek és kutató intézetek jeles képviselői. A kutatási beszámolók középpontjában a kis és közepes vállalkozások helyzete és fejlesztési lehetőségei állnak.

A vállalkozások körében számos felmérést készítettünk. A felméréseket a kutatásban részt vevő kollégákkal közösen végeztük. Az oktatással párhuzamosan bevontuk a hallgatókat a kutatási programba azáltal, hogy az évközi gyakorlati feladatukat egy vállalkozás adott témaköréhez kapcsolódva határoztuk meg.

Miután évente több mint 100 hallgató tanult az elmúlt tizenöt évben Vállalkozás szervezést, így a vállalkozások felmérése nagy számban állt rendelkezésünkre a kutatáshoz. (Az adatszolgáltatás azonban – mint általában – egyáltalán nem volt zökkenőmentes.)

A felméréseket gyorsított módszerrel készítettük. A gyorsított módszer lényege: elsősorban szervezési, vezetési módszerek alkalmazását feltáró kérdőív, amelyet a megismert vállalkozás tölt ki. A kérdésekre adott válaszokról rövid konzultáció következett a vállalkozás vezetőjével.

Az interjúk és tanulmányok alapján mintegy 400, a gyorsított módszer alapján pedig további, mintegy 200 vállalkozás vizsgálata történt meg a 2000-es évek elején. Ezt követően került sor egy nagyobb terjedelmű kérdőíves felmérésre a KKV körben, amelyből közel 300 értékelhető válaszdadással már egy komoly adatbázis volt kialakítható. Ez az adatbázis tette lehetővé a KKV versenyképesség megalapozott vizsgálatát, elemzését.

A KKV kutatásainkat jól reprezentálják a tárgykörben hazai és nemzetközi fórumokon **megjelent publikációink**, amelyek témáiról áttekintést nyújt az alábbi felsorolás, a tejjesség igénye nélkül:

1. Kadocsa György: Research and Development of the SME-s at Budapest Tech. BMF Jubilee Conference, Budapest, 2004. szept. 4. pp. 307-315
2. Competitiveness of Hungarian Family Businesses. microCAD Conference, Miskolc, 2005. márc. 10-11. pp. 141-146
3. Francsovcics A. – Kadocsa Gy.: Controlling, Outsourcing, Global Competitiveness of SME. Current Issues in Change Management: Challenges and Organisational Responses, Pécs, 2005. május, pp. 107-114
4. Kadocsa Gy. – Francsovcics A.: Globalization and Competitiveness of SME in Hungary. Future of small and medium sized Enterprises in united Europe. Conference, Banska Bystrica, 2005. máj. 12-13. pp. file No. 3
5. Kadocsa Gy. – Sütő L.: Die Wirkungen der Globalisierung auf die Kleinunternehmen. Management, Enterprise, Benchmarking MEB 2005 Conference, Budapest, 2005. júni. 24-25. pp. 89-100
6. Kadocsa Gy.: Neue Herausforderungen des Change Managements im Lebenszyklus der KMU. Management, Enterprise, Benchmarking MEB 2006

Conference, Budapest, 2006. júni. 1-2.

7. Tibor Á.: Small Enterprises in Hungary and Joining the EU. In: Understanding the Regulatory Climate for entrepreneurship and SME-s. Universitat St. Gallen, 2006

8. Tibor Á.: Family Enterprises in the Field of Art. Conference Management, Enterprise, Benchmarking Budapest, 2005

9. Tibor Á.: The Case of a Successful Small Entrepreneur in Hungary. In: The Cutting Edge: Innovation and Entrepreneurship in New Europe. F. Edward Elgar Publishing House, 2007

10. Borbás L.: EU's enterprise policy to improve Europe's competitiveness. Plans and reality. 4th MEB International Conference Budapest, 2006

11. Francsovics A. – Kadocsa Gy.: Innovation und Wettbewerbsfähigkeit der KMU in Ungarn. Int. Symposium für Management und Innovation Poprad, 2009. 04. 2-3.

12. Francsovics A. – Kadocsa Gy.: Wettbewerbsfähigkeit und Controlling bei den KMU MEB Int. Conference, Budapest, 2009. júni 1-2.

13. Kadocsa Gy.: Controlling és versenyképesség a kis és közepes méretű vállalkozásokban II. Régiók a Kárpát-medencén innen és túl Nemzetközi Konferencia Kaposvár, 2009. 05. 22.

14. Borbás L. – Kadocsa Gy.: Possible Ways for Improving the Competitiveness of SMEs. Central European Approach. MEB Int. Conference, Budapest, 2010. júni 4-5.

A felsorolásból kitűnik, hogy a K+F tevékenység iránya a KKV szektor, de szakterületét tekintve szerteágazó. A kutatás egyik iránya: a globalizációnak a KKV versenyképességre gyakorolt hatása hogyan jelenik meg a vállalkozás vezetése, szervezése és szervezete változásában.

Az életképesség illetve versenyképesség tényezői közül kiemeljük a szervezési, vezetési módszerek alkalmazását, vizsgáljuk a modern módszerek megvalósítási lehetőségét a KKV szektorban. Ebben a tekintetben a controlling helye és szerepe a vállalkozások versenyképességének alakulásában egy külön fejezetet alkot.

A KKV versenyképességének kiemelt vizsgálatát 2005-ben tűztük ki célul, amelyhez a Corvinus Egyetemen működő Versenyképesség Kutató Központ által folytatott kutatást tekintettük mintának. A felmérést szakmai és módszertani szempontból adaptáltuk a KKV körre, majd egy megtervezett kisminta alapján gyűjtöttük a kitöltött kérdőíveket és töltöttük fel az adatbázist. Az első részeredményekről már 2007-ben beszámoltunk a MEB konferencián.

A KKV versenyképesség kutatási programban kérdőíves felméréssel közel 300 db kis és közepes vállalkozás adatait gyűjtöttük össze 2006-2010-ben, és töltöttük adatbázisba a további feldolgozás céljából. A kérdőív terjedelme 19 oldal, és lefedi a vállalkozás működésének valamennyi fontos területét.

Az adatbázis, jobb hozzáférhető alternatíva híján, az MS Access, amelyhez a kutatási célt szolgáló keresztábrák lekérdezéseket és jelentéseket foglalmaztunk meg. A feldolgozás a korszerű kutatási módszerek alkalmazását nem teszi lehetővé.

Az adatbázis a magyar vállalkozói piramis legfőbb jellemzői szerinti arányainak megfelel, amint ez a következő fejezetből kitűnik.

2. Kutatási célok és módszerek

A kutatás végső célja a hazai kis- és közepes vállalkozások helyzetének és versenyképességének felmérése és értékelése annak érdekében, hogy a versenyképesség növeléséhez szükséges és lehetséges eszközöket és módszereket feltárjuk és közzétegyük.

A KKV kutatások és fejlesztések során többféle módszert alkalmaztunk. A lehetséges módszerek közötti választást nagymértékben befolyásolta az a körülmény, hogy külső anyagi források nem, vagy csak igen szűkösen álltak rendelkezésünkre.

A vizsgálati minta meghatározása és kiválasztása szintén ennek megfelelően alakult. Ebben a vonatkozásban azonban egy kedvező körülmény a javunkra szolgált: a hallgatók származása és így ismeretségi köre is országos kiterjedésű. Ennek megfelelően az általuk kiválasztott és vizsgált vállalkozások - legalábbis földrajzi értelemben - lefedik az egész országot.

A meglévő erőforrásaink kihasználásával eddig a következő **kutatási módszereket** alkalmaztuk:

- Szakirodalom kutatás
- Interjúk és tanulmányok
- Személyes tanácsadói tapasztalatok
- Gyorsteszt
- Kérdőíves felmérés

A szakirodalom kutatásához nemcsak a külföldi, hanem az egyre bővülő hazai szakirodalom kínálata is alapot szolgáltat. A KKV kutatások hazai műhelyei több egyetemen és főiskolán kialakultak, vagy alakulóban vannak.

A KKV körében számos felmérést készítettünk. A felméréseket a kutatásban részt vevő kollégák végezték, illetve irányították. Az oktatással párhuzamosan bevontuk a hallgatókat a kutatási programba azért, hogy az évközi gyakorlati feladatukat egy KKV illetve családi vállalkozás témaköréhez kapcsolódva határoztuk meg. Például:

KKV/CSV indítása

KKV/CSV üzleti tervezése

KKV/CSV életpálya vizsgálata

A KKV tanácsadásban a SZVI kutató csoportjának négy tagja – Tibor Ágnes, Szabó György, Dobi Sándor, Kadocsa György - együtt indultunk annak idején a német tanácsadó RKW programjain, és folytattunk éveken át az egész országra kiterjedő KKV tanácsadási tevékenységet. A tanácsadó tevékenység során rengeteg tapasztalatot szereztünk és szerzünk napjainkban is, amelyről több hazai és nemzetközi fórumon beszámoltunk.

A gyorsteszt módszer lényege: elsősorban szervezési, vezetési módszerek alkalmazását feltáró kérdőív, amelyet a megismert vállalkozás tölt ki. A kérdésekre adott válaszokról rövid konzultáció következett a vállalkozás vezetőjével.

A legtöbb számszerű információt a kérdőíves módszerrel gyűjtöttük, amelyet, mint adatbázis a továbbiakban is használni szeretnénk.

A kutatási terület értelemszerűen a kis és közepes vállalkozások, a kiinduló pont a hazai, korrigált vállalkozói piramis. A korrekciót a 0 - 1 fős „vállalkozások” kizárásával hajtottuk végre, amelynek révén igyekeztünk a tényleges vállalkozásokra irányítani a figyelmet. A vizsgált vállalkozói piramis főbb számai, az alapvető csoportosítási szempont, a létszám kategóriák szerint a következő.

A vizsgált körben a működő vállalkozások száma – KSH adatok alapján becsült érték – összesen 226.000 db.

Ebből a

kisvállalkozások száma	28.800
<u>közepes vállalkozások száma</u>	<u>5.000</u>
összesen	33.000

A korrigált hazai vállalkozói piramis felépítése



A vállalkozói piramis alsó felének megoszlása méreteknagyság szerint:

Mikro-vállalkozások 2-9 fő között:	85,4%
Kisvállalkozások 10-19 fő	8,0%
Kisvállalkozások 20-49 fő	4,4%
Középvállalkozások 50-249 fő	2,2%

A kérdőíves felméréssel előállított minta a működő kisvállalkozások 3,6 ezrelékét tartalmazza, a mikro-vállalkozások tekintetében ez az arány 0,6 ezrelék, míg a közepes méretű vállalkozásokra 2,8 ezrelék, - ez utóbbiak azonban nem állnak a jelenlegi kutatási program középpontjában.

Az **adatbázis** reprezentativitását az alábbi tényezők alapján vizsgáltuk, amely tényezőkben a minta és a sokaság összehasonlítható:

Létszám szerinti megoszlás

Tevékenység szerinti megoszlás

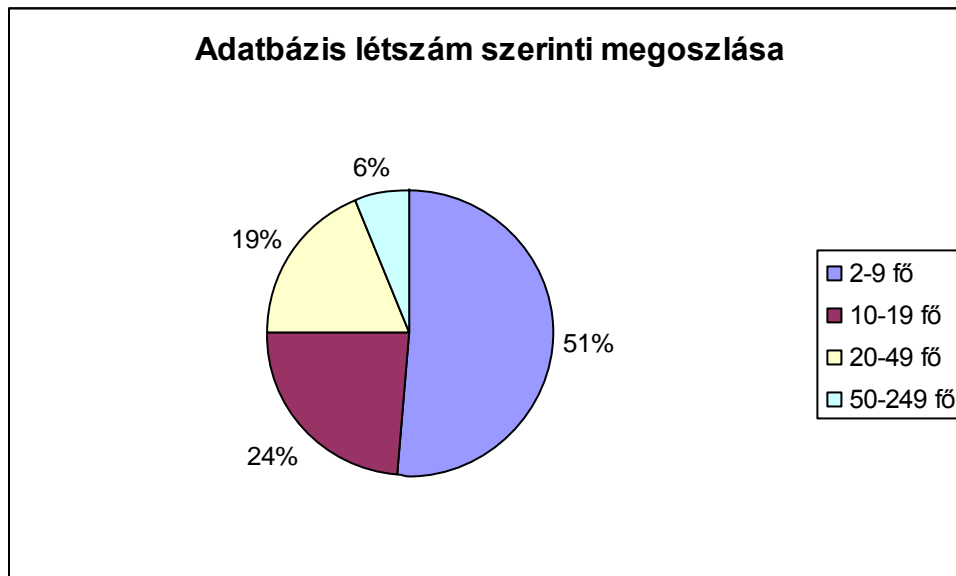
Regionális megoszlás Budapest – vidék között

Az adatbázisban jelenleg az alábbi megoszlásban található a vállalkozások:

2- 9 fő között:	51%
10-19 fő	24%

20-49 fő	19%
50-249 fő	6%

A megoszlást a következő ábra szemlélteti.



A mikro-vállalkozások számossága miatt – véleményünk szerint - a minta reprezentatív értéke nem csökken annak ellenére, hogy a sokaságban mért aránynál kevesebbet reprezentál.

A felmérés során a kiválasztott vállalkozói kört a létszám szerinti méret, a tevékenységi kör és a terület reprezentativitását szem előtt tartva alakítottuk ki, a Központi Statisztikai Hivatal 2006. évi adatai alapján. A felmérés kezdetekor a kérdőívet elektronikus levél formájában, postai úton, illetve személyes felkeresés útján juttattuk el a Dun & Bradstreet Hungária Kft, Magyar cégek 2005 katalógusa alapján kiválasztott vállalkozásoknak. Meg kell jegyezni, hogy az elektronikus és a postai úton történt megkeresésekre alig érkezett értékelhető válasz, az adatbázis több mint 90%-át személyes megkeresés útján gyűjtöttük be. A kérdőíves felmérésben nagy segítségünkre volt Szerb László kolléga és munkatársai a Pécsi Egyetemről.

A felmérés kiterjedt a mikro- kis- és középvállalkozásokra, és a vállalkozói piramisban képviselt tömeget, illetve arányt csak másodlagosan tekintettük a reprezentativitás mércéjének. Meg kell jegyezni, hogy a mikro-vállalkozások közül csak a 2-9 főt foglalkoztató társas vállalkozásokat vettük be a mintába annak érdekében, hogy az önfoglalkoztató és kényszerjellegű, egyszemélyes vállalkozásokat kiszűrjük.

A mintából kétféle csoportosítás alapján készítettünk elemzéseket: a földrajzi, regionális elhelyezkedés és a létszám kategóriák szerint. A létszám kategóriákat a kisvállalkozásokon belül is tovább bontottuk a KSH szokásos csoportosítása szerint, mégpedig 10-19 és 20-49 fő alkalmazott esetére.

Az adatbázis reprezentativitását megvizsgáltuk néhány olyan tulajdonságra nézve, melyekre összevethető gazdasági-statisztikai adatok állnak rendelkezésre.

A kérdőíveket három jellemző, nagyszámú vállalkozást felmutató ágazatban tevékenykedő vállalatok között küldtük szét. Az adatbázis reprezentativitását a kitöltött kérdőívek a fő arányokban igazolják. A létszám kategóriák és a vállalkozások

fő tevékenysége szerinti megoszlás megfelel az országosnak, jellemzően a feldolgozóipar, a kereskedelem és javítási szolgáltatások, valamint az ingatlanügyek és gazdasági szolgáltatások területén.

A minta reprezentativitása fő tevékenység szerint

Tevékenység	Populáció (%)	Minta (%)
Feldolgozóipar	40	50,00
Kereskedelem, javítás	38	43,75
Ingtatlanügyek, gazdasági szolgáltatás	15	6,25

A fenti táblázat alapján elmondhatjuk, hogy mintánk ágazati megoszlás szerint főként abban tér el a populáció összetételétől, hogy több céget tartalmaz a feldolgozóiparban és a kereskedelem, javítás ágazatban. A minta az ingatlanügyek, gazdasági szolgáltatások iparágban pedig viszonylag kevesebb céget tartalmaz. A tevékenység szerinti besorolásnál a felmérésben a KSH táblákhoz viszonyítva jóval részletesebb (211 sor) és a fejlesztési célnak inkább megfelelő bontást alkalmaztunk, ezért is van jelentős eltérés az arányokban.

A vállalatok területi megoszlásánál az egyszerűség kedvéért, az ország területét két részre osztottuk: Budapest és vidék.

A minta és a populáció összetétele régiók szerint

Régió	Populáció (%)	Minta (%)
Budapest	25	43,75
Vidék	75	56,25

A minta tehát kisebb arányban tartalmaz vidéki cégeket, mint a sokaság, még a budapesti vállalkozások közül többen szolgáltatottak a felméréshez információt. A regionális megoszlásban a Budapest – vidék arányt az országos adatokhoz képest kissé Budapest „javára”, de a Központi régió és a vidéki régiók összességben már kiegyenlített arányban reprezentálja a sokaságot az adatbázis.

Az adatbázis összességében elegendő a szakmailag korrekt következtetések levonására, amint ezt az időközben publikált eredmények visszhangja is igazolja, további bővítése a kisvállalati körben a területi és regionális eltérések kiegyenlítése irányában lehetséges és elképzelhető.

A kérdőív felépítése a versenyképesség vizsgálata szempontjából tükrözi azt a logikát, amellyel a KKV versenyképességére ható tényezőket, illetve azok alakulását megközelítettük.

A KSH által kimutatott és a felmérések által is visszaigazolt adatok alapján a **KKV versenyterületek** az alábbiak:

- Kiskereskedelem,
- Lakossági javító, szerelő és személyi szolgáltatás,
- Ingatlan közvetítés, ingatlan kereskedelem
- Étterem, vendéglátás,
- Szellemi tevékenység (tanácsadás, szoftver fejlesztés),
- Utaztatás, üdültetés,
- Farmer gazdaságok (növénytermesztés, állattenyésztés).

A felmérésekben részt vevő vállalkozások összetétele jó közelítéssel megfelel a tevékenység szerinti országos átlagban mért összetételnek.

Lényeges momentum, hogy jelenleg a mezőgazdasági KKV-kat nem vizsgáljuk.

A versenyképességi vizsgálat felépítése a következő vázlatpontokat követi, amely a kérdőív szerkezetében is érvényesül.

1. A vállalkozás főbb jellemzői:
 - Általános adatok, információk
 - Működési terület
- A vállalkozás vagyoni, pénzügyi adatai
 - Tulajdonosi háttér
2. Makrogazdasági környezet és verseny:
 - Makrogazdasági tényezők hatása
 - Versenyhelyzet
 - Benchmarking
3. Stratégiák, stratégiai menedzsment:
 - Vállalkozói stratégiák, tervezés és beszámolás
 - Kapacitások kihasználása
 - Befektetések
 - Üzletágak
 - Innovációk
 - Környezetvédelem
4. A vállalkozás szervezete és működése
 - Vállalatvezetők, kapcsolatrendszerek
 - Foglalkoztatottak
 - Ösztönzési rendszer
 - Legfontosabb működési területek
5. Az EU csatlakozás hatásai
6. A versenyképesség legfontosabbnak tartott tényezői

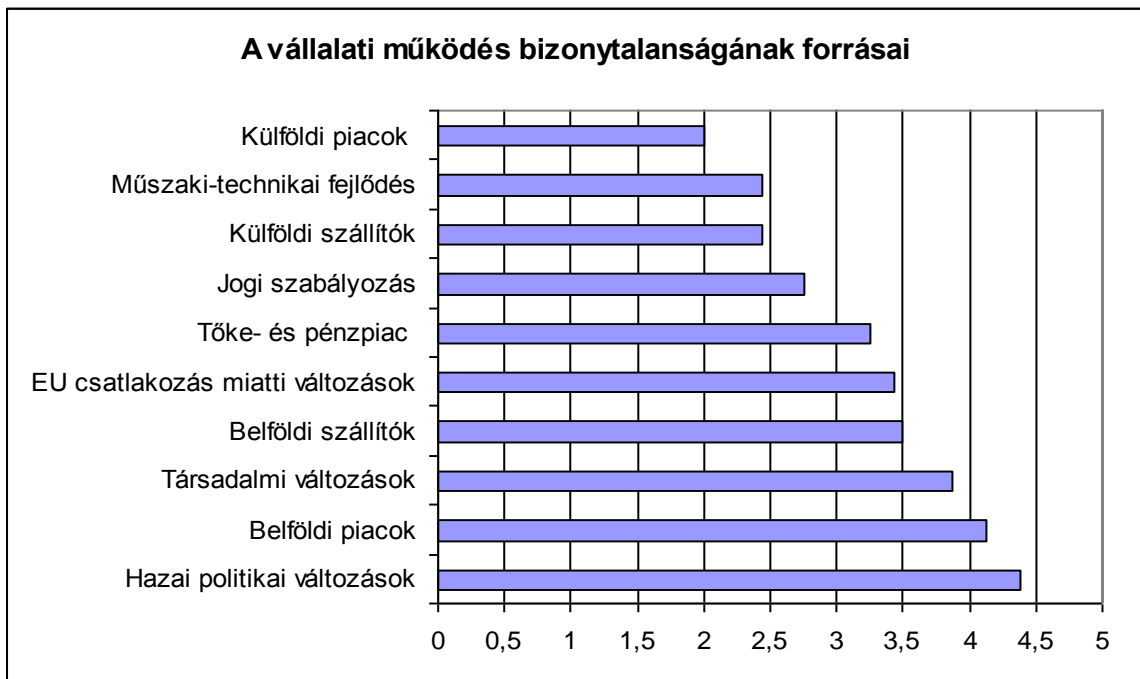
3. A KKV makro- és mikro-ökonómiai környezete

A környezeti feltételek vizsgálata a kérdőíven feltett kérdések sorrendjében történik, és arra keresi a választ, hogy ezek a feltételek mennyiben segítik, vagy gátolják a KKV működését, fejlődését és versenyképességét.

3.1. A KKV makro-ökonómiai környezete

A vállalati működés bizonytalanságának forrásai

A bizonytalanság legnagyobb forrása a hazai politikai változások tényező, ezt követi a belföldi piacok ezt követik a társadalmi változások. Viszonylag stabil környezeti szegmensnek tekinthetők a külföldi piacok, a műszaki-technikai fejlődés és a külföldi szállítók.

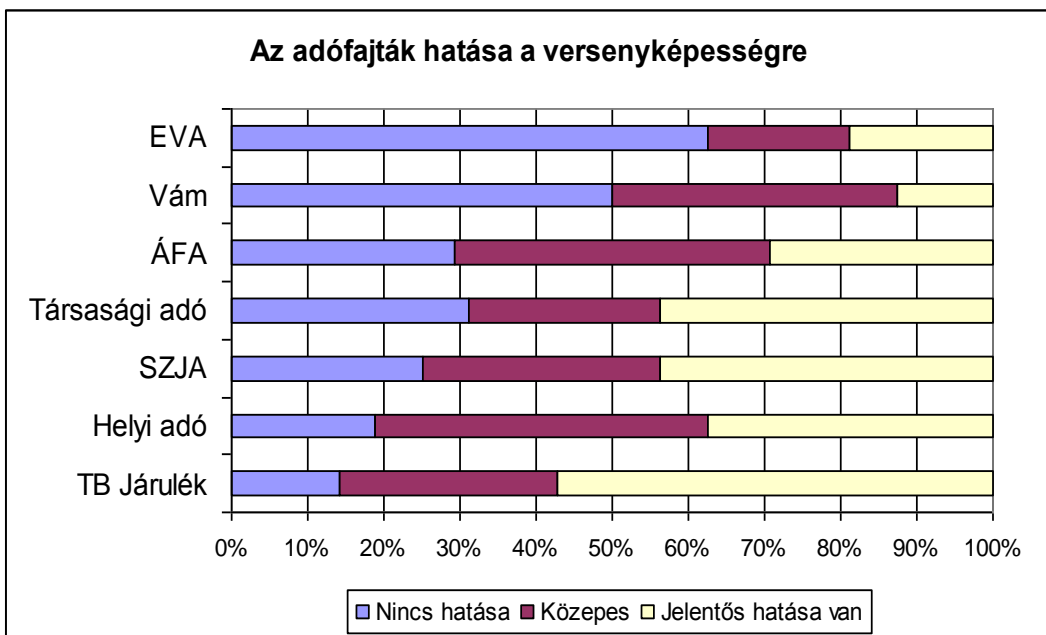


Az egyes adófajták hatása a versenyképességre

Az egyes adófajtákkal és adójellegű befizetésekkel kapcsolatban arra kérdeztünk rá, hogy ezek milyen hatással vannak a versenyképességre. A TB járulékot (50%), a társasági adót (43,75%) és a személyi jövedelemadót (43,75%) tekinti a legtöbb vállalkozás meghatározónak.

Az EVA-t (62,5%) és a vámot (50%) a legtöbben úgy értékelik, hogy nincs hatással a versenyképességükre.

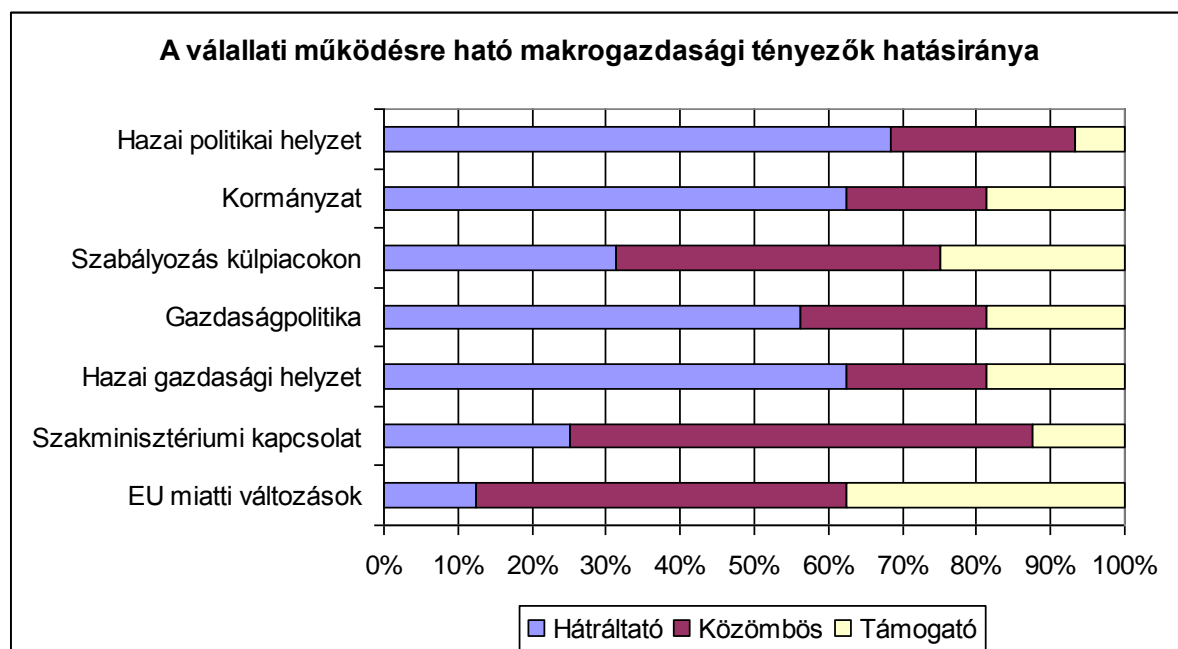
A helyi adót a vállalkozások 43,75 százaléka közepes hatású tényezőnek gondolta.



A vállalati működésre ható makrogazdasági tényezők hatásiránya

A kisvállalkozások az üzleti tevékenységüket leginkább hátráltató tényezőnek a hazai politikai helyzetet (68,75%) , a hazai gazdasági helyzetet (62,5%) és a kormányzat tevékenységét(62,5%) tekintik a vállalatok.

Az EU csatlakozás miatti változásokat (37,5%) minősítette a legtöbb vállalkozás kedvező makrogazdasági tényezőnek.

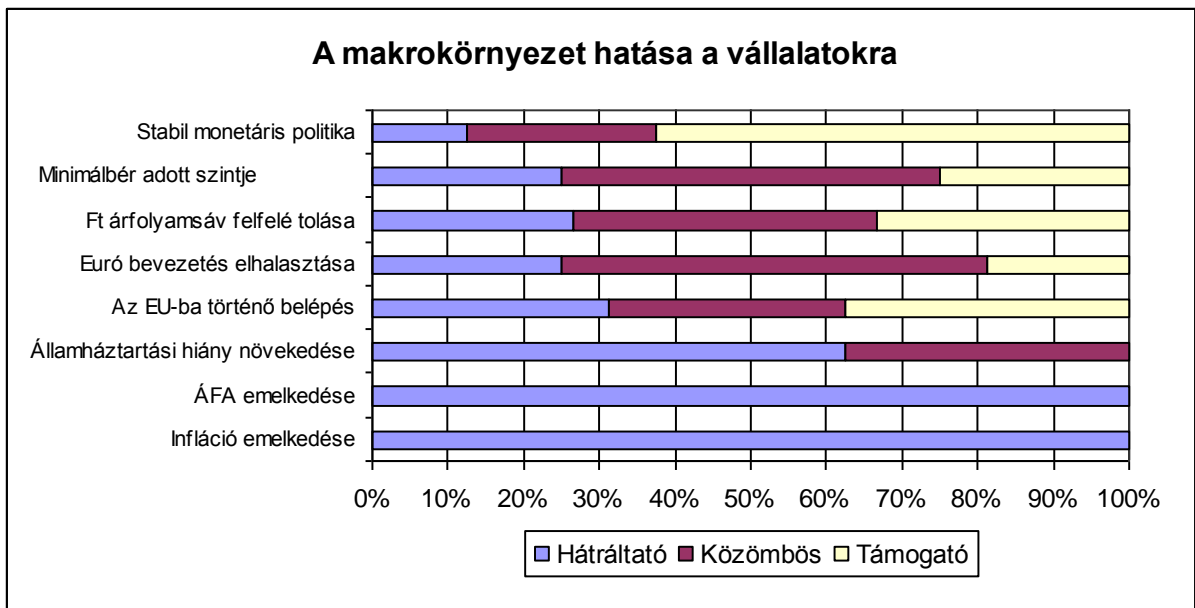


A makro-környezet hatása a vállalatokra

A makro környezeti tényezők közül egyes fontos gazdasági összetevőket külön is értékelték a vállalati működés szempontjából. Az derült ki, hogy a felsorolt tényezők közül egyedül a stabil monetáris politikát(50%) tartják egyértelműen támogató tényezőnek. A második legelőnyösebb tényezőnek az EU-ba történő belépést (37,5%) tartották. A támogató tényezők közül a harmadik legelőnyösebbnek a Ft árfolyamsáv felfelé tolását (31,25%) tartották a kérdőív kitöltői.

A hátrányos tényezők közül két tényezőt az infláció (100%) és az ÁFA (100%) emelkedését az összes megkérdezett vállalkozás hátráltató tényezőnek tartja. A harmadik a hátráltató tényezők közül az államháztartási hiány (62,5%).

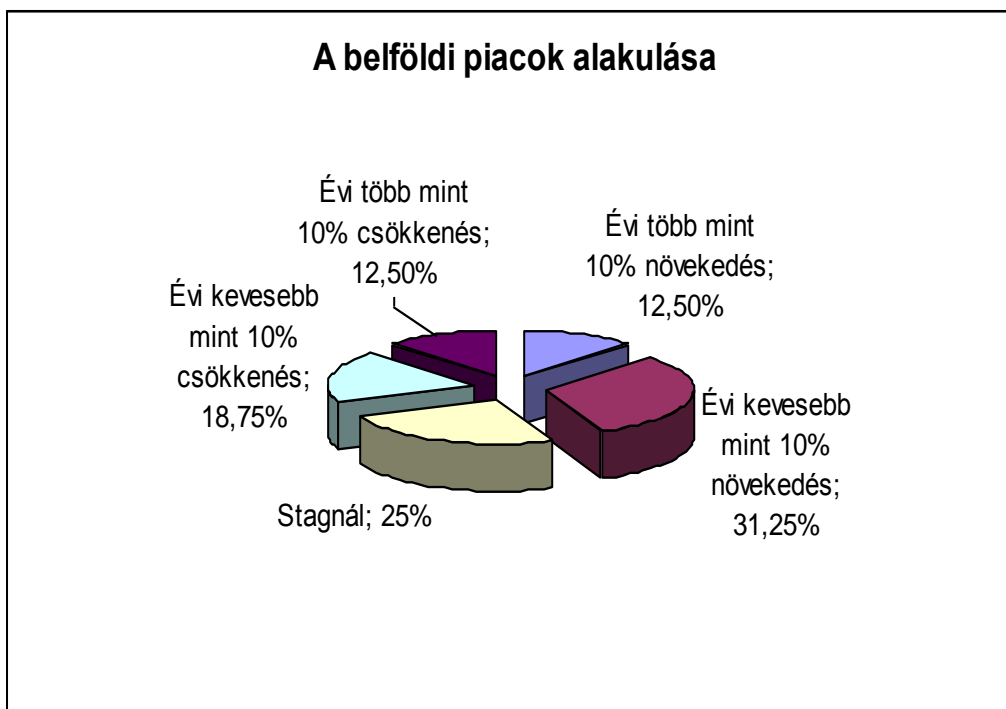
Az Euró bevezetés elhalasztását (56,25%) és a minimálbér adott szintjét(50%) a válaszadók nagy része semleges hatásúnak érzi.



A belföldi piacok alakulása

A vállalkozások többsége belföldi piacainak fogalmát növekedőnek érezte.

A magasabb, évi több, mint 10%-os növekedést illetve csökkenést egyaránt 12,5% - 12,5% határozta meg, amely a szélsőségesen jó és gyenge piaci helyzet alakulást kiegyenlített arányban képviseli. Így a szerényebb növekedés és a stagnálás együttesen a túlsúlyt képviseli a vállalkozások körében.

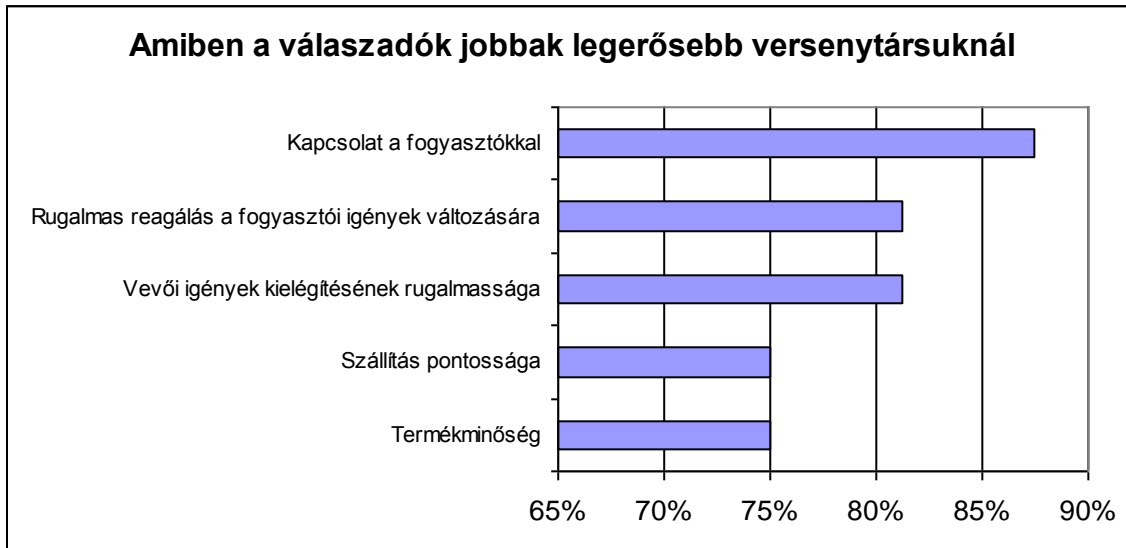


Versenyársak

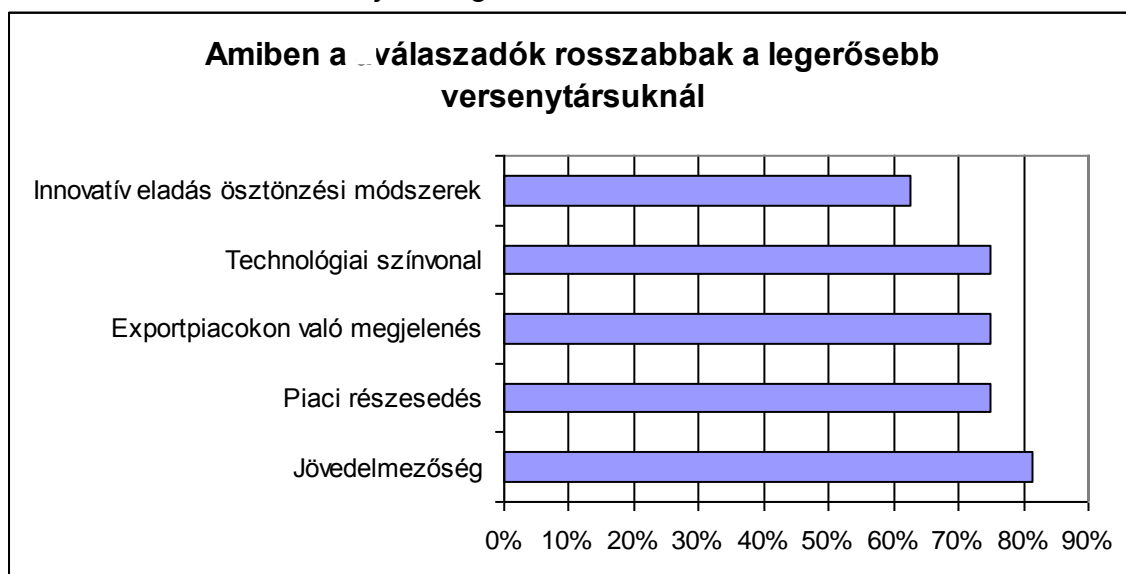
A vállalkozások többsége ismeri versenytársait, és tisztában van gazdasági helyzetükkel. A versenytársak többségének (62,5%) 4-5 jelentős versenytársa van.

A saját teljesítményt a versenytársakhoz viszonyítva több szempontból közelítettük meg. A vállalatokat arra kértük, hogy 45 szempont alapján hasonlítsák össze teljesítményüket legerősebb versenytársukéval, és azt is jelöljék meg, hogy mely területeket kívánják fejleszteni. A következő 3 ábra a versenytársakhoz való viszonyítás eredményeit mutatja: a legjobb, a legrosszabb és a leginkább fejlesztendő öt területet.

A legtöbben a kapcsolatukat tartják a legjobbnak a fogyasztókkal ezt követi rugalmas reagálás a fogyasztói igények változására. A listában ezt követően a vevői igények kielégítésének rugalmassága, a szállítás pontossága és a termékminőség szerepel.

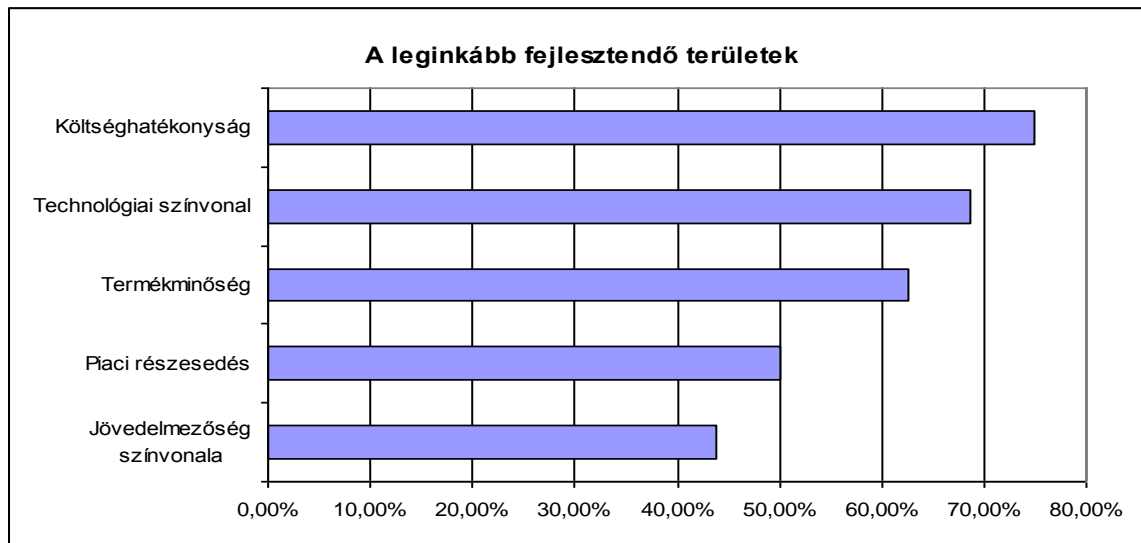


A versenytársakhoz képest leggyengébbnek a jövedelmezőség, piaci részesedés, exportpiacokon való megjelenés, technológiai színvonal és az innovatív eladás ösztönzési módszerekben tartják magukat a vállalkozások.



A fejleszteni kívánt területek nem feltétlenül a versenytársakétól elmaradó területeket jelentik. A fejlesztendő területek közül a legtöbben a költséghatékonyságot jelölték meg. A fejlesztendő területek közé sorolták még a

technológiai színvonalat, a termékminőséget, a piaci részesedést és a jövedelmezőség színvonalát.

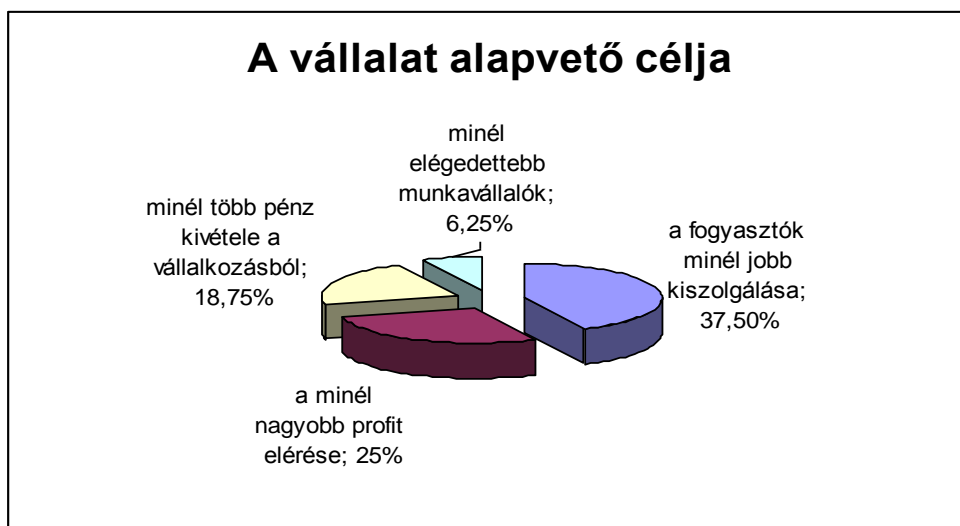


A vállalat alapvető célja

A vállalat alapvető célja a vállalatok 37,5 százalékának a fogyasztók minél jobb kiszolgálása. A kitöltők 25 százalékának a minél nagyobb profit elérése a célja.

Minél több pénz kivételét a vállalkozásból a vállalkozások 18,75 tartja alapvető céljának.

Mindössze a megkérdezett vállalatok 6,25 százaléka tartja alapvető céljának, hogy a munkavállalói minél elégedettebbek legyenek.



A működést befolyásoló tényezők fontossága

A felmérésben résztvevő vállalatok működésüket leginkább befolyásoló környezeti tényezőknek a fogyasztókkal való jó viszonyt (92,2%) tekintik. A második legfontosabb befolyásoló tényezőnek a pénzügyi forrásokat (81,3%) találták.

Jelentős befolyásoló tényezőként jelentkezett még a beszerzés (76,6%) és a szállítókkal való jó viszony (73,4%) .

Az EU csatlakozást (26,6%) és a külpiaci versenyt (45,3%) tartották a leggyengébb befolyásoló szereppel bírónak a vállalatok. Az EU csatlakozásra adott 26,6 százalékos érték azért is furcsa, mert korábbi kérdésben a legfontosabb tényezők közé került.



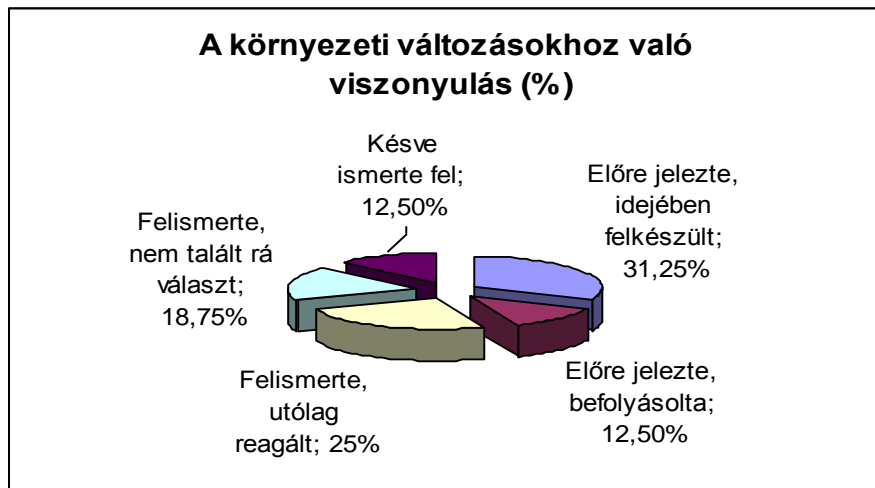
A környezeti változásokhoz való viszonyulás

A környezeti változásokhoz való viszonyulás leggyakoribb módja a megkérdezett vállalatok szerint a változások időben való felismerése és az azoknak elébe menő, s arra időben felkészülő magatartás: ezt a vállalatok 31,25 százaléka jelezte.

A vállalatok 18,75 százaléka nyilatkozott úgy, hogy a változást felismerte, de nem talált rá választ így nem tudott megfelelően alkalmazkodni.

A felmérésben résztvevők 12,5 százaléka késve ismerte fel a környezeti változásokat.

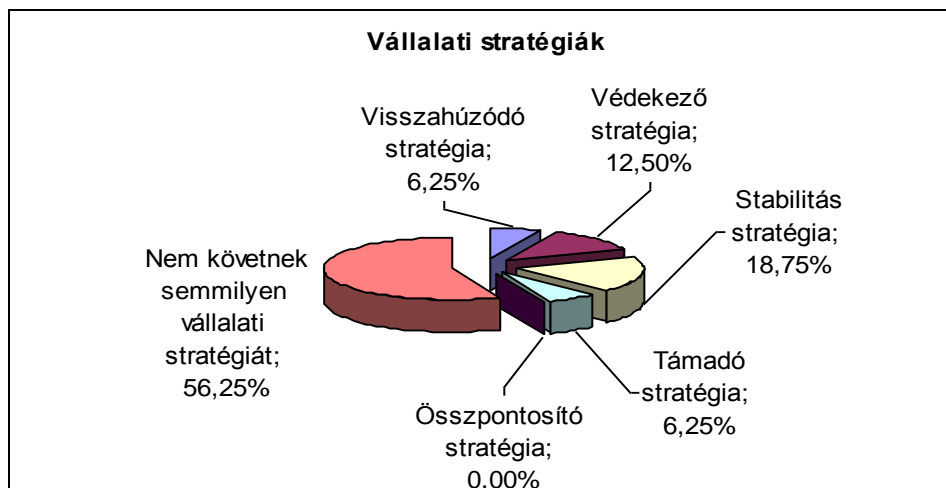
Tehát a vállalatok 43,75 százaléka rendkívül jól reagált a környezeti változásokra, de ha az utólagos reakciót is megfelelő reakciónak vesszük akkor a vállalatok 68,75 százaléka tekinthető jó alkalmazkodó készségűnek. Ezt a pozitív képet némiképp árnyalja, hogy a kérdőív kitöltése során önértékelést végeztek a vállalatok.



3.2. Mikro-ökonómiai tényezők

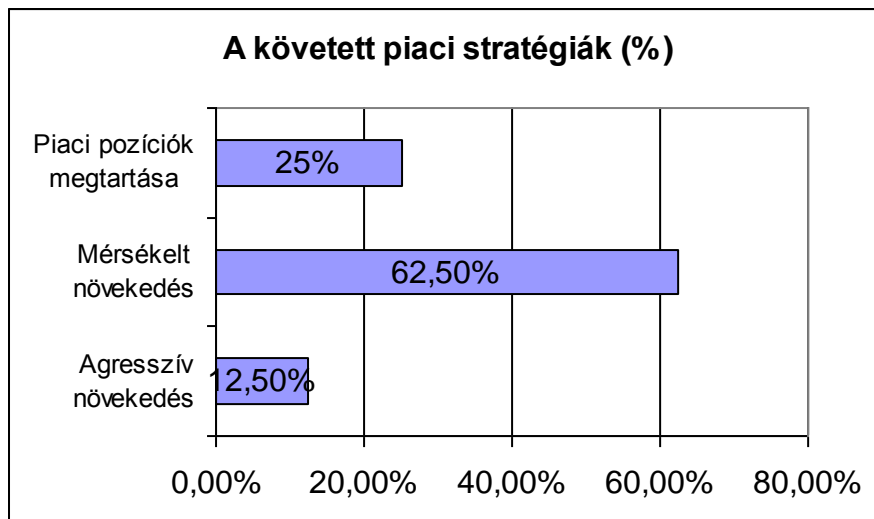
Vállalati stratégiák

A vállalkozások mindössze 12,5 százalékának van írásban megfogalmazott stratégiai terve és nagyrészüket nem követ semmilyen (56,25%) vállalati stratégiát. A vállalati stratégiát követők közül 6,25 százalék követ visszahúzó stratégiai, 12,5 százalék védekező stratégiai, és 6,25 százalék követ a támadó stratégiát. Összpontosító stratégiát a felmérésben résztvevő vállalkozások közül egyetlen vállalkozás sem követ.



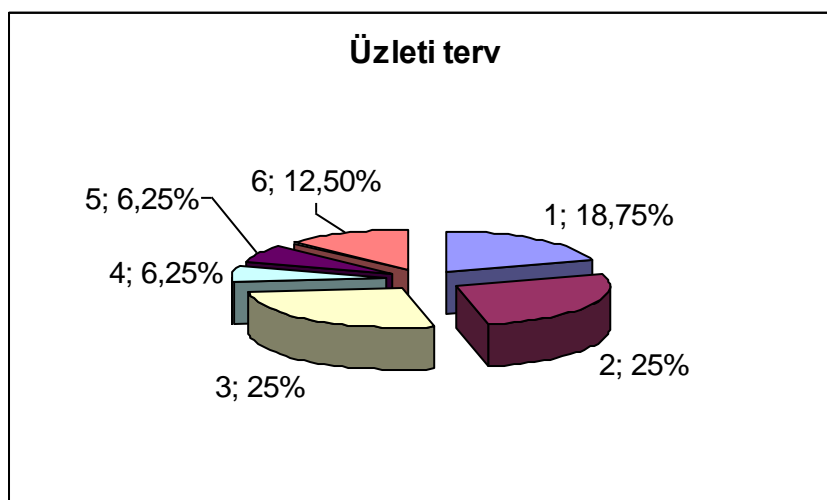
Piaci stratégiák

A piaci stratégia kialakításához kapcsolódóan a válaszadók három fő célt értékelték. A legelfogadhatóbb cél a többség számára a mérsékelt növekedés (62,5%) volt. Ezt követi a piaci pozíciók megtartása (25%), míg az agresszív növekedés (12,5%) csak egy szűkebb csoportra jellemző.



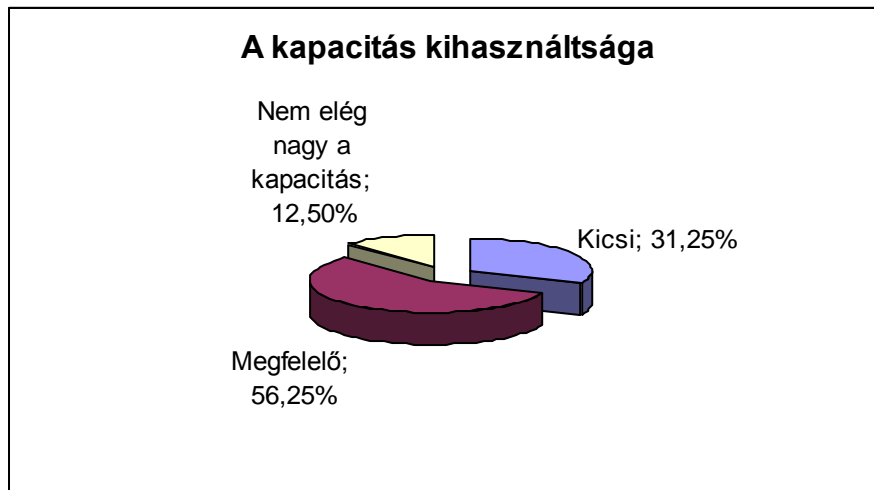
Üzleti terv

A felmérésben résztvevő vállalatok nagy része nem készít üzleti tervet, 18,75 százalékuk egyáltalán nem készít üzleti tervet (1), 25 százalékuknál a tervek fejben készülnek azt nem beszélik meg más kollegákkal (2). A terveket időnként papírra vetik, de nem történik egyeztetés (3) a vállalatok 25 százalékánál. Termelési, beszerzési, értékesítési, munkaügyi, költség, eredmény, likviditási tervet rendszeresen készítenek (4) a vállalatok 6,25 százalékánál. A vállalatok rendszeresen készített terveket elemzik és feltárlják a tervtől való eltérés okait(5) a vállalkozások 6,25 százalékánál. A terv adatoktól való eltérés okainak feltárlását követően végrehajtják a szükséges intézkedéseket (6) a vállalkozások 12,5 százalékára.



A kapacitás kihasználtsága

A felmérésben résztvevő vállalkozások közül 31,25 százalékuknak a kapacitás kihasználtsága kicsi, 56,25 százalékuk tartja megfelelőnek kihasználtságukat. 12,5 százalékuknak pedig nem elég nagy a kihasználtsága.



Beruházások

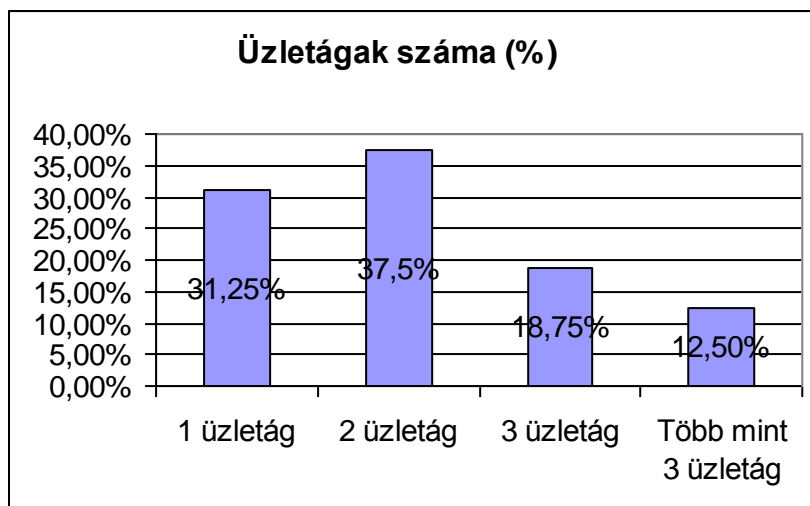
Felmérésben résztvevők nagy részénél (75%) történt az utóbbi 3 évben 5 millió Ft-ot meghaladó beruházás. Ezek a beruházások új üzlethelység, iroda, gépek és járművek vásárlására lettek felhasználva. A beruházások 81,25 százalékánál részben hitelfelvételből történt a beruházás. A hitel felvétele a kisvállalkozások nagy részének (61,25%) nem okoz komolyabb gondot, de a magas kamatok és a bizonytalan jövőkép miatt nem szívesen vesznek fel hosszú távú hiteleket. A vállalkozások 61,25 százaléka tervez az elkövetkező 3 évben 5 millió Ft-ot meghaladó beruházást.

Pályázatok

A résztvevő vállalatok 12,5 százaléka vett részt bármilyen pályázaton amellyel támogatáshoz juthatnak. A pályázaton való részvétel minden esetben sikeres volt és a pályázaton nyert összeg lehívásra is került.

Üzletágak

A vállalkozások 31,25 százaléka homogén tevékenységű. A vállalkozások 37,5 százaléka két üzletággal működik, 18,75 százalékuk 3 üzletággal, 12,5 százalékuk pedig 3-nál több üzletággal működik.



Új termékek, szolgáltatások

A vállalkozások 62,5 százaléka vezetett be a vizsgált évben új terméket. Új termelési technológiát ugyanabban az évben a megkérdezettek 25 százaléka vezetett be. A vállalkozások válaszaik szerint 75 százalékuknál a termékek és szolgáltatások paramétereit nem változnak gyakran.

Informatikai háttér

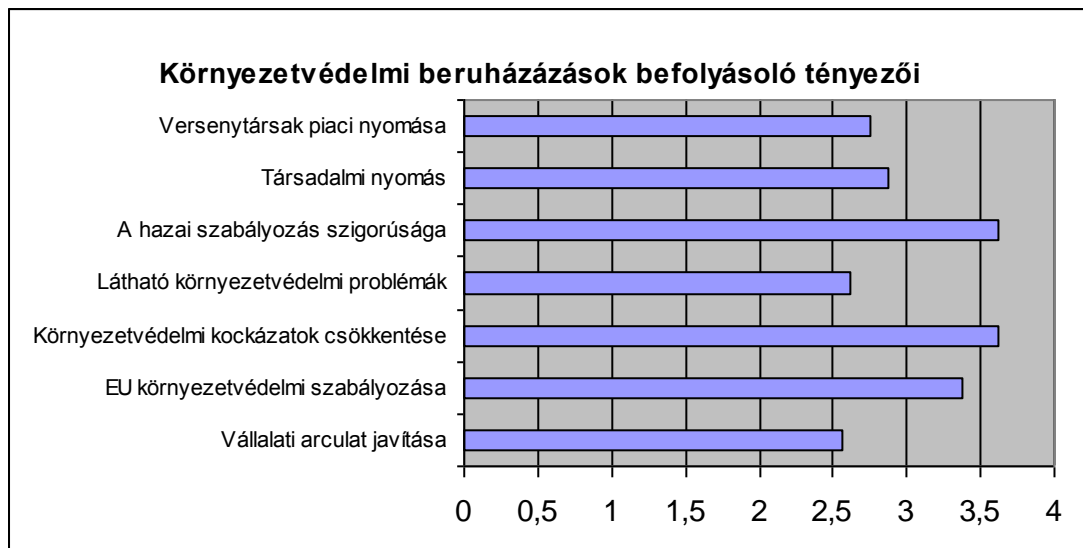
A vállalkozások 93,75 százaléka rendelkezik internet hozzáféréssel, weblapja viszont mindössze 43,5 százalékának van.

Környezetvédelmi beruházások

A megkérdezett vállalkozások közül egyetlen vállalkozás sem rendelkezik környezetközpontú irányítási rendszerrel.

Az utóbbi 5 évben a vállalkozások 43,75 százaléka valósított meg valamilyen környezetvédelmi célú beruházást. (pl. csatorna építés)

A válaszadó cégek környezetvédelmi teljesítménye elsősorban a hatósági szabályozás alakulásától függ. A második legfontosabb tényező az Európai Unió környezetvédelmi szabályozásai. A harmadik legfontosabb tényezőként a látható környezetvédelmi problémák szerepelnek. A környezetvédelmi beruházások legfontosabb mozgatórugói különböző irányból érkező hivatalos elvárások. A vállalati arculat javítása és a versenytársak piaci nyomása jelenti a legkisebb motiváló erőt a vállalatok számára.



Alkalmazottak

A vállalatok 62,5 százaléka új alkalmazottakat hirdetés útján szokott keresni. A vállalatok 25 százaléka ismerősök által próbál meg új munkaerőt találni. Munkaközvetítők segítségével a vállalkozások 12,5 százaléka vett már igénybe.

Megkértük a kérdőív kitöltőit, hogy a 6 felsorolt tulajdonságot rangsorolják aszerint, hogy az új alkalmazottak kiválasztásakor milyen súllyal játszanak szerepet.

A felmérés eredménye szerint a rangsor:

1. A munkavállaló gyakorlata, tapasztalata
2. A munkavállaló képzettsége
3. Szimpátia
4. Életkor
5. Mennyire illik a jelenlegi alkalmazottak közé
6. Referencia

A munkaadók véleménye szerint megfelelő szakembereket a munkaerőpiacon találni közepesen nehéz.

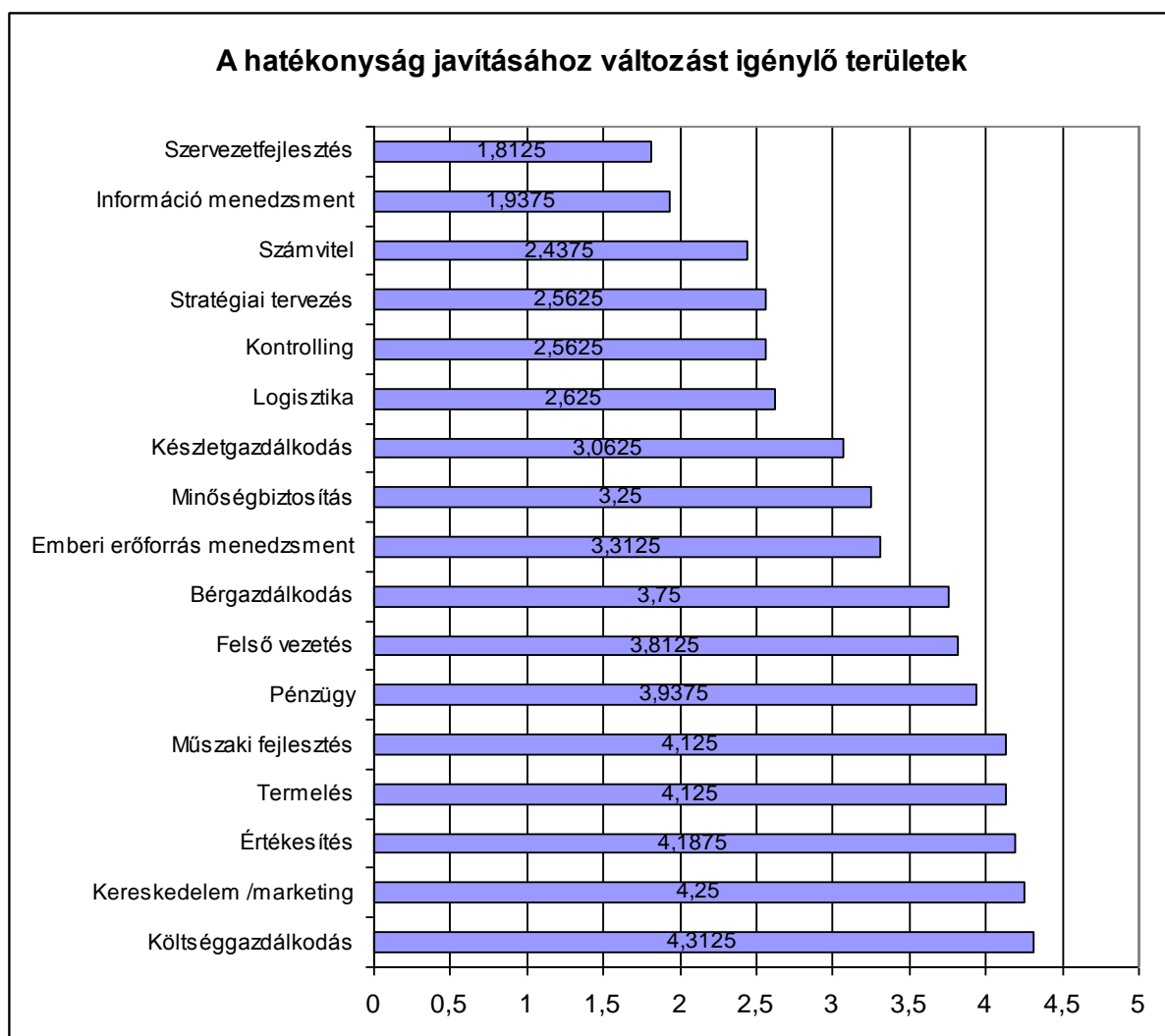
A megkérdezett vállalkozások 56,25 százalékának vezetőinek szakközépiskolai illetve gimnáziumi végzettsége van. 31,25 százalékuk rendelkezik főiskolai/egyetemi végzettséggel. 12,5 százalékuk szakmunkás végzettséggel rendelkezik.

A hatékonyság javításához fejlesztést igénylő területek

A gazdálkodás hatékonyságának fokozása érdekében a vetők a legtöbb teendőt a költséggazdálkodás, a kereskedelem/marketing és az értékesítés átalakításában látják.

A jó gazdálkodás elérése érdekében az átlagosnál több változtatásra van szükség a termelés, műszaki fejlesztés, pénzügy, felső vezetés és a bér gazdálkodás területein.

Szervezetfejlesztés, információmenedzsment és a számvitel azok a területek, ahol legkevésbé érzékelik szükségesnek a változást a vállalati szakemberek.



Beszállítói teljesítmények

A szállítás időbeli pontossága 84 százalék, vagyis az esetek 16 százalékában valamilyen csúszást tapasztaltak a cégvezetők. A szállítás minőségével problémák az esetek 18,75 százalékában merülnek fel. A teljesítések mennyiségi korrektsége 90 százalék, tehát minden tizedik alkalommal adódik probléma a szállítmány mennyiségével. A számla pontossága 89 százalék tehát az esetek 11 százalékában van valamilyen probléma a számlával.

A szállítmányok sértetlensége 84 százalékos értékelést kapott tehát 100 szállítmányból 16 nem épségben érkezik meg a megrendelőhöz. A beszállítók száma az esetek 56,25 százalékában négynél több az esetek 31,25 százalékában dolgoznak 4 beszállítóval és mindössze az esetek 12,5 százalékában dolgoznak 4-nél kevesebb beszállítóval.

Fizetési fegyelem

A válaszadó cégek 68,75 százaléka saját bevallása szerint soha vagy csak nagyon ritkán fizet szállítóinak késedelmesen. Ugyanakkor 12,5 százalékuk rendszeresen vagy gyakran késve fizet. Az eladói oldalról vizsgálva a fizetési fegyelmet, a vásárlóik 31,25 százaléka rendszeresen késve fizet. 37,5 százalék

válaszolta azt, hogy a partnerei pontosan teljesítenek és csak nagyon ritkán fordul elő késedelmes fizetés.

A késedelmes fizetéskor továbbra is a késedelmi kamat felszámítása a leggyakrabban alkalmazott szankció. A második leggyakrabban alkalmazott szankció, hogy csak a tartozás kiegyenlítése mellett kaphat újabb megrendelést. A késve fizető vevők minden negyedik cégnél a továbbiakban csak készpénz ellenében kaphatnak árut. A jogi szankciók adta lehetőséggel mindössze a vállalatok 12,5 százaléka él. A vásárlót a továbbiakban nem szolgálják ki, opciót csak nagyon szélsőséges esetekben alkalmaznak.

3.3. Az EU csatlakozás hatásai

A kérdőív kitöltőit arra kértük, hogy 22 szempontot értékeljenek aszerint, hogy milyen változásokat éreznek az EU csatlakozás hatására. Egytől ötig terjedő skálán kellett megjelölni, hogy mennyire értenek egyet az egyes állításokkal. Az eredmények a táblázatban láthatóak, az állítással egyet nem értők (1-2), és az egyetértők (3-5) csoportjára bontottuk a mintákat.

A „vám és adminisztrációs terhek csökkentek” állítással értettek a legtöbben egyet a kérdőív kitöltői közül. A második leginkább elfogadott állítás a vállalat piaci helyzete nem változott lényegesen. A harmadik helyen a javultak a hitelhez jutás feltételei állítás szerepel.

17 tényezővel nem értettek egyet a kérdőív kitöltői, ami azt a következtetést engedi levonni, hogy számukra nem érezhetőek az EU által okozott változások és hogy nem élnek az EU nyújtotta lehetőségekkel sem.

A következő három tényezővel értettek egyet a legkevésbé:

- csökken a kapcsolat a nem EU tagországokkal (94%),
- jelentős EU támogatásokhoz jut a vállalat (egyáltalán nem értettek egyet),
- olcsóbb képzetesebb munkaerőhöz jutnak (egyáltalán nem értettek egyet).

A teljesítménytényezők szerepe a versenyképesség megtartásában

Hatások	Nem ért egyet /1+2/ (%)	Egyet ért /3+4+5/ (%)
A vám és adminisztrációs terhek csökkentek	12,50	87,50
A vállalat piaci helyzete nem változott lényegesen	18,75	81,25
Javultak a hitelhez jutás feltételei	37,5	62,5
Több és jobb beszállítóval kerültek kapcsolatba	50	50
Finanszírozási lehetőségek bővültek	50	50
Erősebb versenytársakkal került szembe	56,25	43,75
A képzett munkaerő megtartása nehezebb	56,25	43,75
A piaci lehetőségek bővültek	56,25	43,75
Nőtt a vállalatokkal való együttműködés szerepe	62,50	37,50
A devizahitelek szerepe nőtt a finanszírozásban	62,50	37,50
Az EU-s támogatás kedvezőtlen a vállalati versenyképességre	75	25
Beszerezési árak csökkentek	75	25
A vevők fizetési fegyelme javult	75	25
A piacra lépés költsége csökken	75,00	25,00
Áraink csökkentek a hazai piacon	81,25	18,75

Előtérbe kerül az export	81,25	18,75
A korábbi EU tagországok jelentős felvevőpiacot jelentenek	88	12,50
Az újonnan belépő országok jelentős felvevőpiacot jelentenek	87,50	12,50
Jobb fizetési feltételek a szállítóknál	93,75	6,25
A nem EU tagországokkal csökken a gazdasági kapcsolat intenzitása	94	6,25
Jelentős EU támogatásokhoz jut a vállalat	100	0
Olcsóbb képzetesebb munkaerőhöz jutnak	100	0

A termelés és szolgáltatások teljesítményalakulásában az EU tagságnak alapvetően három területen tulajdonítanak jelentőséget: a minőség egyébként is fontos szerepét egyértelműen tovább nyomatékosítja, ehhez felzárkózik a költségek csökkentése és ezt követi a rendelésteljesítési idő. A legkisebb jelentőséget a garanciális költségek, a termékfajták száma és a készletforgás tényezőknek tulajdonították.

3.4. A makro- és mikro-környezeti tényezők hatásainak rövid összegzése

A vállalatok a felmérés során kifejezetten kedvezőtlennek ítélik meg a gazdálkodási környezet alakulását. Egyrészt általánosan növekvő bizonytalanságról számolnak be, ennek a hazai politikai helyzetet, a belföldi piacokat és a társadalmi változásokat tartják különösen nagy hatásúnak.

A kisvállalkozások az Európai Unióhoz való csatlakozás hatásait még ma sem érzik komolyan, illetve minden változásért a politikai helyzetet okolják.

Az Európai Unió nyújtotta lehetőségeket a kisvállalkozások szinte egyáltalán nem használják ki, nem próbálnak EU támogatásokhoz, forrásokhoz jutni és nem nyitnak az új piacok felé sem, ennek oka az információhiány. Véleményünk szerint a felmérésben résztvevő cégek nincsenek tisztában a lehetőségeikkel.

A gazdaságpolitikai tényezők közül a stabil monetáris politika van a legkedvezőbb hatással a vállalatok működésére. Az inflációt és az ÁFA szabályozást tartják a legkedvezőtlenebb hatásúnak.

A kisvállalkozások többsége nem követ egységes vállalati stratégiát. A kidolgozott stratégiát folytató vállalkozások közül a legtöbben ezt csak fejben fogalmazzák meg.

A vállalkozások a leginkább fejlesztendő területeknek tartják a következőket:

- Költséggazdálkodás
- Marketing
- Értékesítés

4. Az EU csatlakozás és a globalizáció hatása

Az EU csatlakozást követően a gazdaság irányítói és maguk a szereplők is nagy várakozással tekintettek a KKV szektor fejlődése elé. A kormányzat gazdaságfejlesztési koncepciójában megjelent a KKV szektor kiemelt fejlesztése, amely számos ígéretet tartalmazott a KKV versenyhelyzetének javítására, a növekedés és fejlődés ösztönzésére és támogatására. Az Új Magyarország

Vállalkozói Program ide vonatkozó lényeges megállapításai a következők.
(www.gkm.gov.hu, 2008)

A program célja, hogy a szabályozási környezet javításával, a finanszírozási forrásokhoz jutás elősegítésével, a vállalkozói tudás és az infrastruktúra fejlesztésével növelje a KKV gazdasági teljesítményét. Fenntartható programra és piaci mechanizmusokra épülő koncepcióra van szükség. A piaci koordináció, a verseny, a hatékonysági kényszer érvényesítése lehetővé teszi, hogy a siker mércéje a hozzáadott érték növekedése legyen, mert a vállalkozások csak a jövedelem termelés növekedése esetén lehetnek versenyképesek és működhetnek stabilan. A KKV szektor versenyképessége az egész gazdaság versenyképességének szerves része, és hozzájárul az ország gazdaságának uniós és globális integrációjához.

A program meghirdetett elemei a következők:

- Vállalkozásbarát szabályozási környezet megteremtése az adminisztrációs terhek csökkentésével
- Vállalkozói infrastruktúra fejlesztése többek között ipari parkok, inkubáció, logisztikai központok és a vállalkozások informatikai fejlesztése révén
- Finanszírozási források bővítése vissza nem térítendő pályázatok által, illetve a forrásokhoz való hozzájutást megkönnyítő hitel-, garancia és tőkekonstrukciók révén
- A vállalkozói tudást fejlesztő és az innovációt elősegítő pályázatokkal.

A valóság a koncepció és a gyakorlat jelentős eltérését mutatja, szinte mindegyik kijelölt területen. A szabályozási környezetre vonatkozóan a helyzetképet a 2007. évi MEB konferencián ismertettem a KKV versenyképességének makrogazdasági befolyásoló tényezőinek elemzése során. A főbb megállapítások a következők voltak:

- instabil és kiszámíthatatlan gazdaságpolitika,
- magas adók és elvonások,
- magas infláció.

A vállalkozóbarát infrastruktúra kiépítése valóban folyamatban van, azonban a KKV szektor hozzáférése a létesítményekhez és szolgáltatásokhoz igen mérsékeltnak látszik: az okok elemzése még várat magára.

A vállalkozói tudást fejlesztő és az innovációt elősegítő pályázatok fejezete mérhető többlet eredményeket még nem tud felmutatni, a pályázatokról alkotott kép a KKV szempontjából eddig nem tűnt kedvezőnek.

4.1. A KKV finanszírozás SWOT elemzése

A finanszírozási források fejlesztése meglehetősen központi helyet foglal el a programban és a kormányzati kommunikációban. Valójában a vállalkozások számára is a pénzügyi feltételek javítása jelenti a fejlődés egyik kulcskérdését. A gazdasági minisztérium vizsgálatai és saját kutatásunk eredményei is azt mutatják, hogy ezen a területen történt előrelépés a korábbiakhoz képest. Az alábbiakban bemutatjuk a KKV SWOT elemzését finanszírozási szempontból, amely a helyzetképre vonatkozóan tényszerű megállapításokat tartalmaz. (www.gkm.gov.hu, 2007)

A kis- és középvállalkozások SWOT elemzése finanszírozási szempontból

Erősségek	Gyengeségek
<ul style="list-style-type: none"> ▪ A finanszírozási minimumot elérő (hosszabb gazdálkodási történettel rendelkező, stabil jövedelemtermelő képességű, finanszírozási igénytel fellepő) vállalkozások folyamatosan növekvő aránya (jelenleg a működő vállalkozások kevesebb, mint. 20%-a). A folyamattal párhuzamosan: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Növekszik a fogadókészség az adósság- és az eszközalapú finanszírozásra. ▪ Növekszik a pénzügyi kultúra és pénzügyi tudatosság. ▪ Nő a reakciókészség a pénzügyi környezetben bekövetkező változásokra. ▪ A KKV-k hálózatszervezési kapacitásának és hajlandóságának megjelenése, növekedése. ▪ Az IKT-ra épülő bankkapcsolatok növekvő szintje. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A külső forrást igénybevevő vállalkozások aránya nemzetközi összehasonlításban alacsony (20% alatti). A kimaradó vállalkozások többségére jellemző, hogy: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pénzügyi tudatosságuk, tervezésük nem kellően fejlett. ▪ A kevés tőke, és az alacsony szintű jövedelemtermelés miatt korlátozott a hitelfedezetük. ▪ A tőkefinanszírozást fogadni képes vállalkozások nemzetközi összehasonlításban alacsony aránya. ▪ A vállalkozások vertikális kapcsolataiban nem optimálisan megoszló finanszírozási teher.

Lehetőségek	Veszélyek
<ul style="list-style-type: none"> ▪ A külső források bevonásának kínálati oldalról meglevő nagy növekedési potenciálja. ▪ A finanszírozási eszközök széles skálájának megjelenése, fejlettebb, diverzifikáltabb finanszírozási eszközök alkalmazásának lehetősége. ▪ A pénzügyi szolgáltatók javuló kínálata, hatékonyabb, olcsóbb kockázatkezelési eljárások terjedése. ▪ Rugalmasabb tőkefedezeti szabályok bevezetése. ▪ Több vállalkozást elérő, hatékonyabb állami vállalkozásfinanszírozási politikák alkalmazása. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A lassú konvergencia-folyamat, az euró bevezetésének kitolódása növeli a hazai vállalkozások árfolyamkitettségét és tranzakciós költségeit regionális versenytársaikhoz képest. ▪ A makrogazdasági környezet kedvezőtlen irányú változásaiból eredő növekvő finanszírozási kockázat és kamatszint. ▪ A saját források felhalmozását lassító, nehezítő környezeti változások, pl. növekvő adó- és járuléktérhek, visszafogott vásárlóerő.

Az EU csatlakozás hatásait vizsgáltuk a teljes KKV szektorra és azon belül létszám kategóriák szerint a mikro-, kis- és közepes vállalkozásokra a következő témakörök alapján:

- Az általános piaci helyzet változása
- Az EU csatlakozás hatása a külpici kapcsolatokra
- EU támogatások és pénzügyi források alakulása
- Piaci árak, fizetési fegyelem, munkaerőpiac

4.2. Az általános piaci helyzet változása

A megkérdezett vállalkozások szerint a piaci helyzet általában érezhetően megváltozott. Az egyes részletekre irányuló kérdésekre adott válaszok alapján megállapítható:

- a piacra lépés költségei nem csökkentek,
- a piaci lehetőségek kevésbé bővültek,
- nincs több és jobb beszállító,
- többnyire erősebb versenytársakkal kerültek szembe a bővülő piacon,
- a vállalkozások együttműködésének a szerepe valamelyest nőtt.

A vállalkozások általános piaci helyzetének változását a következő táblázat szemlélteti, a válaszadók véleménye alapján.

A vállalkozás piaci helyzetének változása (%)					
Jellemzők:	2-9 fő	10-19 fő	20-49 fő	50-249 fő	Összesen
Lényeges	7	5	9	12,5	7
Erős	7	7	14	25,0	11
Közepes	28	41	27	50,0	33
Gyenge	25	27	23	0	23
Nulla	33	18	27	12,5	26
Összesen	100	100	100	100,0	100

Ezek a megállapítások változnak aszerint, hogy melyik méretkategóriát vizsgáljuk.

A változások erőssége a 2-9 főt foglalkoztató mikro-vállalkozásoknál aránylag a legkisebb, míg a középvállalkozások esetében a legnagyobb. A 10-19 fős kisvállalkozások viszont jobban érzékelték a változásokat, mint a 20-49 főt foglalkoztatók.

A piacra lépés költségeinek értékelése során megállapítható, hogy a közepes vállalkozások esetében ez egyáltalán nem csökkent, viszont a mikro-vállalkozások a költségek csökkenését kifejezetten érzékelték. A kisvállalkozások létszám kategóriától függetlenül nem érzékelték a piacra lépés költségeinek csökkenését.

A piaci lehetőségek bővülését jelentősnek érzékelték a középvállalkozások, míg a kicsik közül inkább a 10-19 főt foglalkoztatók, a mikro-vállalkozások pedig szinte egyáltalán nem érzékelték a lehetőségek bővülését.

A piaci beszállítói kör fejlődését, a több és jobb beszállítót szinte egyáltalán nem érzékelték a KKV-k, kivéve a 20-49 fős kisvállalkozásokat, és a mikro-vállalkozásokat, ahol a közel 50%-os volt a közepes vagy erősebb fejlődést érzékelők aránya.

A megváltozott piaci környezetben erősebb versenytársak megjelenését érzékelték a középvállalkozások 63%-a, valamint a 10-19 fős kisvállalkozások 50%-a. A többieknél gyakorlatilag kisebbségben vannak a konkurencia erősödését valló vélemények.

A vállalkozások együttműködésének szerepét növekvőnek ítéli meg a középvállalkozások 63%-a, valamint a mikro-vállalkozások 54%-a, a többieknél az arány jóval 50% alatt marad, azaz nem érzékelik az együttműködés növekvő fontosságát.

4.3. Az EU csatlakozás hatása a külpiaci kapcsolatokra

A KKV külpiaci kapcsolatainak változását a következő megállapításokkal lehet röviden összefoglalni:

- az export nem került jobban előtérbe,
- a korábbi EU tagországok nem hoztak jelentős felvevő piacot,
- az újonnan belépő országok sem hoztak jelentős felvevő piacot,
- a nem EU tagokkal nem csökkentek a piaci kapcsolatok,
- a vám és adminisztrációs terhek csökkentek ugyan, de nem lényegesen.

A legjellemzőbb terület, az export előtérbe kerülése az EU csatlakozás után a következő képet mutatja a KKV körben.

Az export előtérbe kerülése a csatlakozás után (%)					
Jellemzők:	2-9 fő	10-19 fő	20-49 fő	50-249 fő	Összesen
Nem	46	45	33	25	41
Kis mértékben	32	23	19	37	27
Közepesen	14	23	29	13	20
Erősen	5	4	19	25	10
Lényegesen	3	5	0	0	2
Összesen	100	100	100	100	100

Méretkategóriák szerint a fenti megállapítások az alábbiak szerint finomíthatók.

Az export előtérbe kerülése a 20-49 fős kisvállalkozásoknál volt a legérzékenyebb, ami öröndetes jelenség. A középvállalkozások ugyanis már korábban is kellett, hogy érzékeljék az export jelentőségét, így a változás őket kevésbé érinthette. A kicsik többsége pedig még nem jutott el az export piacokra.

A korábbi EU tagországok jelentős felvevő piacot csupán kis arányban jelentenek, méretcsoportonként differenciáltan, az alábbiak szerint:

Mikro-vállalkozások	3%
Kicsik 10-19 fő	10%
Kicsik 20-49 fő	19%
Közepes vállalkozások	28%
Összesen, átlagban	21%

A méretkategóriánként növekvő arányszámok érthetők és logikusan növekvők, de alapvetően azt fejezik ki, hogy a KKV szektor Magyarországon az Uniót tekintve sem exportorientált.

Az újonnan belépő országok vonatkozásában hasonló kérdésre hasonló válaszokat kaptunk, összesítésben kb. kétharmados „nem jelentős” válaszokkal. Mindössze egyetlen meglepő eltérés mutatkozott, ugyanis a középvállalkozásoknál nincs jelentős, csak közepesen értékelt felvevőpiac az újonnan belépő országok között.

A nem EU országokkal folytatott gazdasági kapcsolatok intenzitása általában nem csökkent. Ez a megállapítás minden méretcsoportra egyértelműen igaz, átlagosan 71%-ban, legerősebben a közepes vállalkozásokra (87%). A gazdasági kapcsolatok intenzitásának csökkenését mindössze a legkisebbek és a kicsik közül a 20-49 fős vállalkozások jelezték, 3% illetve 5% arányban.

A vám és adminisztrációs terhek a nagy átlag számára csökkenést mutatnak (54%). A középvállalkozásoknál ez az arány jóval kedvezőbb (88%), míg a kicsiknél kevésbé érzékelhető (41%, 50% és 57%) a változás pozitív hatása.

4.4. EU támogatások és pénzügyi források alakulása

A KKV fejlesztési politika és a mindennapi gyakorlat központi kérdése a finanszírozás, a hitelhez jutás és a támogatások elnyerése. Ezen a területen a vizsgálatok a következő eredményeket szolgáltatottak:

- a KKV véleménye szerint az EU támogatás igen kedvező lehet a versenyképességre,
- a KKV nem jutnak jelentős EU támogatásokhoz,
- a devizahitelek szerepe nőtt a finanszírozásban,
- a finanszírozási lehetőségek bővültek,
- a hitelhez jutás feltételei javultak.

A kormányzati KKV politika és az előző fejezetben bemutatott finanszírozási helyzetkép ennek a vizsgálati eredménynek némiképpen ellentmond, mégpedig fajsúlyos kérdésekben. Az ellentmondás oka valószínűleg abban rejlik, hogy a tervek még nem váltak érzékelhető valósággá, és a mintában szereplő vállalkozások többsége még nem találkozott az ígért EU pénzekkel és támogatásokkal.

Az EU támogatáshoz való hozzájutást illetően a következő kép rajzolódott ki a vizsgálat során. Nem jut jelentős EU forrásokhoz átlagosan a KKV 66%-a.

Méretkategóriák szerint a következő a helyzet:

Mikro-vállalkozások	74%
Kicsik 10-19 fő	72%
Kicsik 20-49 fő	57%
Közepes vállalkozások	37%.

A devizahitelek szerepe a KKV átlagában 50% szerint nem nőtt lényegesen. Ezt a megállapítást a középvállalkozások erőteljesen hangsúlyozzák (75%), a kicsik közül a nagyobbak – 20-49 fős vállalkozások – 57%-ban támogatják, míg a kisebbek és a legkisebbek nagyobb részben és erősebben növekvőnek ítélik meg a devizahitelek szerepét. A többségi vélemény a devizahitelek szerepének növekedését – de nem lényeges növekedését – ismeri el.

A finanszírozási forrásokhoz való hozzájutás lehetőségének megítélését a következő táblázat szemlélteti.

A finanszírozási lehetőségek bővülése (%)					
Jellemzők:	2-9 fő	10-19 fő	20-49 fő	50-249 fő	Összesen
Nem bővült	30	22	29	25	27
Kissé bővült	11	4	19	25	12
Közepesen	38	48	19	25	35
Erősen	13	13	24	25	17
Lényegesen	8	13	9	0	9
Összesen	100	100	100	100	100

A hitelhez jutás feltételeit minden vállalkozói csoport javulónak értékelte, átlagosan 52%-ban. Leginkább a közepes vállalkozások (63%), a mikro vállalkozások (58%), majd a kicsik közül a 10-19 fős vállalkozások (52%), legkevésbé a kicsik közül a 20-49 főt foglalkoztató vállalkozások (39%) értékelték a hitelhez jutás feltételeit javulónak.

4.5. Piaci árak, fizetési fegyelem, munkaerőpiac

Az EU csatlakozás hatását vizsgálva a hazai piacra, a következő megállapításokat tehetjük:

- az értékesítési árak nem csökkentek a hazai piacon,
- a beszerzési árak nem csökkentek a hazai piacon,
- a fizetési feltételek a szállítókkal szemben nem javultak,
- a vevők fizetési fegyelme nem javult,
- a vállalkozások nem jutnak olcsóbb, képzettebb munkaerőhöz,
- a képzett munkaerő megtartása nehezebb lett.

Összességében úgy tűnik, hogy a hazai piacon az EU csatlakozás nem okozott érdemi változásokat, már ami a KKV számára kedvezőbb erőforrásokhoz való hozzájutást és értékesítési feltételeket illeti. Ebben a tekintetben az általános megállapítások mögött eltérő vélemények húzódnak meg, ami azt jelenti, hogy méretkategóriák szerint a tapasztalatok különbözőek lehetnek.

A középvállalkozások túlnyomó része (75%) nem érzékelt értékesítési árcsökkenést a hazai piacon, míg a kicsik között ez az arány 41 és 48% között változott. A beszerzési árak csökkenése tekintetében szintén a középvállalkozások a kiugróak: 50% egyáltalán nem, 50% kismértékben érzékelt a beszerzési árak csökkenését. A kicsik többsége (59-68%) nem érzékelt a piaci beszerzési árak csökkenését. A szállítóknál elért fizetési feltételek javulását érzékelték a mikro-vállalkozások és a kicsik közül inkább a 20-49 főt foglalkoztatók, míg a többiek, élen a középvállalkozásokkal, egyáltalán nem érzékelték a fizetési feltételek javulását. A fizetési fegyelem a többség véleménye szerint nem javult az EU csatlakozás után. Javulást kis arányban (30-34%) a kisvállalkozások jelentettek. A középvállalkozások itt is külön kategóriát alkotnak: 50% egyáltalán nem, 50% kis mértékben észlelt javulást.

A munkaerő beszerzési és megtartási feltételei sem változtak lényegesen az EU csatlakozás után. A megkérdezett vállalkozások túlnyomó többsége (81%) nem, vagy csak kis mértékben érzékelt az olcsóbb és képzettebb munkaerőhöz jutás lehetőségét. A képzett munkaerő megtartása viszont nehezebb lett, elsősorban a középvállalkozások számára (76%), de a 10-19 fős kisvállalkozások 59%-a számára is. Negatív változást kevéssé érzékelték a mikro-vállalkozások, ahol a munkaerő megtartása egyeseknél nehezebb, másoknál könnyebb lett, viszonylag egyenletes arányokban.

4.6. Az EU csatlakozás hatásai, összegezve

Az EU csatlakozás hatása a hazai KKV szektor versenyképességére nem ítélt meg egyértelműen jónak vagy rossznak. A várakozások és a gazdaságpolitikai, kormányzati szándék mindenképpen pozitív hatásokat várt és remélt a csatlakozástól, és ezt meg is fogalmazta a KKV fejlesztési koncepciókban. A felmérés és a vizsgálat eredményei azonban azt mutatják, hogy a hazai piac a csatlakozás hatására elsősorban a külföldi vállalkozások számára vált nemzetközi piaccá, a hazai KKV közül inkább csak a középvállalkozások profitáltak a csatlakozás előnyeiből. A kisvállalkozások közül a 10-19 fős méretkategória szereplői tűnnek rugalmasabbnak és dinamikusabbnak, a 20-49 fős csoport mintha lomhább, nehezebben reagáló szereplőkből állna. A mikro-vállalkozások versenyképességét a változás pozitív hatásai mintha nem érintenék, de a piaci nyitás hátrányait ők érzik leginkább. A KKV szektor tehát nem egységes az EU csatlakozás versenyképességre gyakorolt hatását illetően. Leginkább a finanszírozási feltételek és lehetőségek tekintetében érzékelhető javulást, valamint a belföldi piaci beszerzési és értékesítési feltételek kedvező változásának elmaradását tekinthetjük közös nevezőnek.

4.7. A globalizáció hatása

A globalizáció hatását különböző tényezők határozzák meg, amelyek az alábbi csoportosításban vizsgálhatók:

információk szabad áramlása:

piaci információk, nemzetközi szinten, EU, Távol-Kelet, Amerika

informatikai forradalom: internetes üzletelés

vállalati információs rendszerek fejlesztése

árak szabad áramlása: export

import

szolgáltatások szabad áramlása: export

import

tőke szabad áramlása: tőkehiány esetén

tőkebefektetési szándék esetén

munkaerő szabad áramlása: munkaerő felvétel (külföldről)

elhelyezkedés (külföldre)

stratégiai partnerek,

szövetségek

hálózatok (pl. franchise): részvétel hálózatokban

multinacionális vállalatok: kapcsolatok multinacionális cégekkel

beszállítói pozíció

A globalizáció hatásai a következő területeken jelentkeznek:

- piaci értékesítési lehetőségek,
- piaci beszerzési lehetőségek,
- árak,
- kereslet,
- kínálat,
- versenyképesség,
- technikai színvonal,
- kapacitás kihasználtság,
- termelékenység,
- tulajdonosok vagyoni helyzete,
- menedzserek pozíciója és jövedelmi viszonyai,
- alkalmazottak munkahelye, jövedelme,
- a vállalkozás jövője

A globalizáció hatása a KKV versenyképességére

A KKV versenyképességet befolyásoló tényezők két csoportra bonthatók, külső és belső tényezőkre.

Külső tényezők:

- Foglalkoztatás
- Termelékenység
- Tőkeellátási lehetőségek
- Globalizáció, EU
- Üzleti kapcsolatok
- Szövetségek
- Hálózatok

Belső tényezők:

- Marketing
- Innováció

- Termelékenység
- Tudásbázis fejlesztés
- Tőkeellátottság
- Vezetés, szervezés, szervezet
- Költség-hatékonyság
- Jogkövető magatartás

A globalizáció és a versenyképesség itt vázolt vizsgálati struktúrája, szempontjai és tényezői egy hosszabb kutatási program indító fázisát jelentik, amely program kifejezetten a KKV-ra, illetve azon belül különösen a kisvállalkozásokra, illetve a családi vállalkozásokra irányul. A globalizáció hatásairól készített felmérés megállapításai a kutatás jelenlegi fázisát tükrözik.

4.8. Megállapítások a globalizáció hatásairól a kisvállalkozói körben

Vizsgálataink alapján a KV szektorban a globalizáció csak részlegesen és csak bizonyos jellemző tényezők alapján éreztette hatását.

Az első fázisban a globalizáció tényezőinek megjelenését és általános, nem számszerűsített hatásait elemeztük. Főbb megállapításainkat az alábbiakban foglalhatjuk össze.

Az információk szabad áramlása kedvező hatással van a KV piaci tevékenységére, főként a beszerzési források és az értékesítési lehetőségek információinak köre bővült látványosan. Ugyanakkor a konkurencia erősödését is eredményezte ez a változás, amely a hazai piac információihoz ők is szabadon hozzájutnak. A hozzáférhető távol-keleti és amerikai információk nem jelentenek semmilyen közvetlen előnyt a hazai KV számára.

Az informatikai forradalom hatására ma már a KV többsége használja az internetet üzleti célokra is, azonban az értékesítés ezen formája egyelőre a többség számára semmilyen értékelhető hasznot nem hozott. A vállalati információs rendszerek fejlődése azt eredményezte, hogy elterjedése a KV körben is megkezdődött. Nemcsak a készletnyilvántartásban és az elszámolási folyamatokban, hanem az üzletvitel számos területén a legkisebbek is használnak számítógépes szoftvereket a nyilvántartások, az ügyvitel és a vezetés-irányítás területén.

Az áruk szabad áramlása minden esetben a beszerzési források kibővülését jelentette a KV számára. Az értékesítés, azaz az export területén a kereskedelmi szektorban tevékenykedőknek is csak egy része – nagykereskedők – érzik ennek előnyeit. Megfigyelhető azonban, hogy a többi szektor résztvevői közül egyre többen foglalkoznak az exportálás gondolatával, mint például az ipari tevékenység, a vendéglátás, vagy a szolgáltatások.

A KV szektorban a tőke, a munkaerő és a szolgáltatások szabad áramlásának gyakorlatilag még nincs jelentősége. Egyetlen KV, különösen pedig egyetlen CSV sem gondolt arra, hogy tőkét vagy munkaerőt exportáljon vagy importáljon. Kivételnek számít az a néhány vállalkozás, amely külföldi terjeszkedésre gondol – leginkább külföldi társtulajdonossal -, vagy import munkaerőt foglalkoztat.

Stratégiai partnerségek a vizsgált vállalkozások kisebb részében (mintegy 25%-ban) alakultak ki, amelyek iránya a tevékenységhez kapcsolódó beszerzési vagy értékesítési forrás felé mutat. A stratégiai partnerség tudatos kialakítása és formálása kezdeti stádiumban van, a vizsgált vállalkozások közül minden negyediknél fordul elő, amely így már figyelemre méltó. Szövetségekről a KV körben még nem beszélhetünk.

Hálózatokban a legtöbb KV illetve CSV nem vesz részt. Megfigyelhető azonban, hogy a franchise vállalkozások elterjedése Magyarországon felkeltette sok

kisvállalkozás érdeklődését a vállalkozás ilyen formája iránt, azonban a felmérés szerint ennek aránya jelenleg 1-2% körül alakul. Ilyen hálózati példa megjelenik az élelmiszer kiskereskedelem és egyes szolgáltatások területén.

A multikkal való kapcsolatokról a KV-nak egyáltalán nincs pozitív véleménye. Az érintettek mindegyike az erőfőlénnyel való visszaélésre, a kedvezőtlen pénzügyi konstrukciókra, összességében a kiszolgáltatott helyzet érzésére hivatkozik. Ez különösen érvényes a nagy nemzetközi üzletláncoknak értékesítő vállalkozások esetében.

A beszállítói rendszerben a vizsgált KV kör kevesebb, mint 10%-a vett vagy vesz részt. A korábban országos fejlesztési program keretében központilag is támogatott beszállítói kör helyzetét jellemzi, hogy az itt is érzékelhető erőfölény mellett a stabilitás jelent pozitívumot, és ösztönöz a technika és a menedzsment korszerűsítésére. Ez a pozíció a KV versenyképességének növelésére kedvező hatást fejt ki.

A globalizáció hatására a piaci környezetben jelentős változások mentek végbe.

A piaci értékesítési lehetőségek a megkérdezett KV túlnyomó többsége szerint a külföldi konkurenciának, elsősorban a nagyobb vállalkozásoknak kedvezett.

A beszerzési lehetőségek bővülését viszont minden KV örömmel üdvözölte.

Úgy értékelték, hogy az árak a kínálati piac hatására inkább csökkentek, és ez kedvezőbb versenyfeltételeket jelent számukra. A piaci környezetet azonban a legtöbb KV egyelőre a hazai piacon látja, nem tud és/vagy nem akar élni a nemzetközi terjeszkedés lehetőségével.

A piaci verseny ösztönző szerepét érzékelik és értékelik a KV körben. A versenyképesség növelése kihívás a KV számára, amelyre pozitív reakció volt tapasztalható a vizsgált körben. A technikai színvonal fejlesztése, a kapacitások jobb kihasználása és bővítése a növekedés és a fejlődés ígérését hordozza magában, - így látja a legtöbb KV. A termelékenység növekedésére vonatkozóan az adatok és információk meglehetősen hiányosak, különösen ami a viszonyítási alapot, a benchmarkot illeti.

A tulajdonosok vagyoni helyzetükről nem szívesen nyilatkoznak. A vállalkozás vagyoni helyzetéről viszont – a mérlegek valódiságát feltételezve – lehet képet alkotni. Eszerint az elmúlt években vizsgált nagyszámú KKV és CSV alapvetően életképesnek bizonyult, a vállalkozás vagyona és fizetőképessége lehetővé tette számukra a folyamatos működést. Az 1990-es években még oly jellemző csőd és felszámolási hullám hosszabb időre elmúlt, majd 2008-tól a folyamatos válságmenedzselés korszakát éljük.

A vizsgált KV mintegy 40%-a rendelkezik túlélési stratégiával vagy határozott elképzelésekkel arról, mit tennének válság helyzetben. Ez a helyzet az elmúlt tíz év eredménye, az életképesség erősödésének jele.

A menedzserek és az alkalmazottak jövedelmi viszonyainak közelebbi, hiteles vizsgálatára nem volt mód. A vállalkozások a jövedelem szerzés és a költség elszámolás legkülönbözőbb formáit alkalmazzák annak érdekében, hogy az adófizetési kötelezettséget minimalizálják. Ez még legális megoldás esetén is torzítja a képet.

A vállalkozások jövőképe a KV 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 KV célja alapvetően az első kategóriába tartozik még akkor is, ha a vállalkozás sikeres és a külső megfigyelő számára ez nem feltűnő.

5. Korszerű menedzsment módszerek a KKV körben

A vállalkozások teljesítőképességét és fejlődési lehetőségeit nagymértékben meghatározzák azok a korszerű menedzsment módszerek, amelyeket a fejlődés hozott magával, és amelyek a közepes és nagyobb vállalatoknál általában gyorsan teret nyernek. A kérdés, hogy a KKV körben milyen elterjedtséggel lehet számolni ezen a területen.

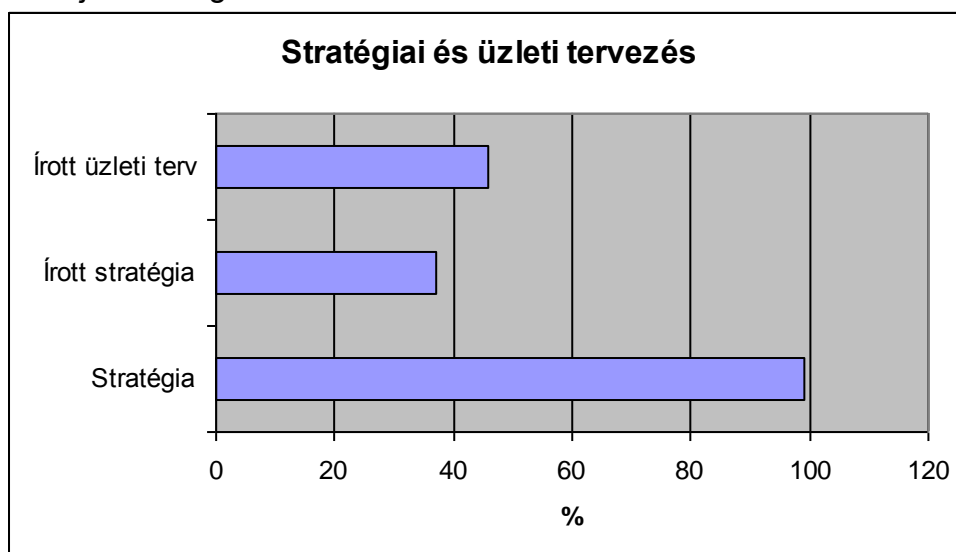
A teljességre való törekvés igénye nélkül az alábbi területeket vizsgáltuk:

- Tervezés,
- Marketing,
- Minőségbiztosítás,
- Szervezési módszerek,
- Kontrolling.

5.1. Hagyományos vezetési, szervezési módszerek

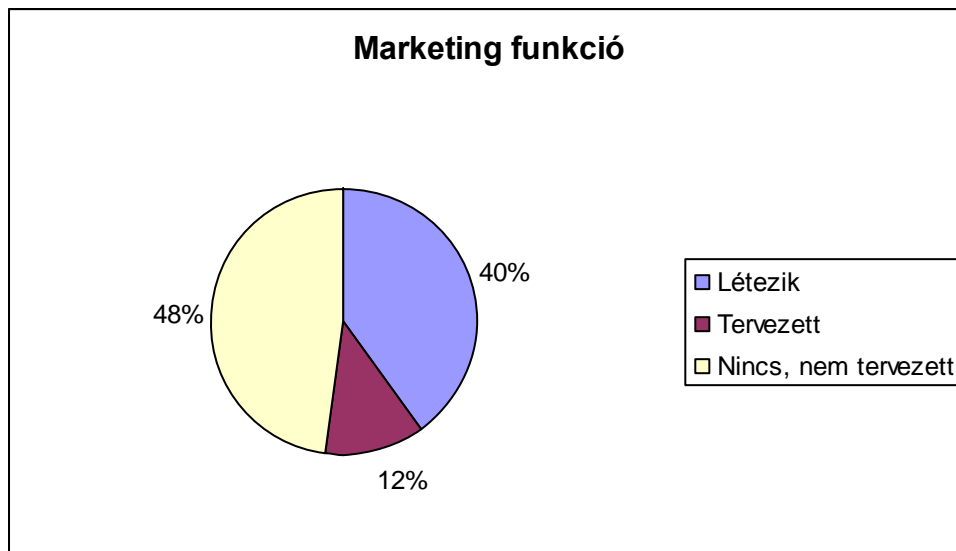
A tervezést stratégiai és üzleti (éves) tervezés szintjén vizsgáltuk. Megállapítottuk, hogy a vizsgált KKV körben 37% rendelkezik írásban rögzített stratégiai tervvel, és 46% írásos üzleti tervvel.

A stratégiai tervet illetően az arány elfogadhatónak mondható, az üzleti tervezés írásos megjelenése azonban alacsony arányszámot mutat. A vizsgált KKV körben a stratégiai gondolkodás nem hiányzik, azonban az írásos megfogalmazásra nem helyeznek kellő hangsúlyt. Nagyobb hiányosságnak értékelhető a rövid távú üzleti tervezés rögzítésének hiánya. Ez nem mindig magyarázható a tervezés bizonytalanságával, inkább a szakszerű üzleti tervezés ismereteinek hiányával és a tervezés jelentőségének alábecsülésével.



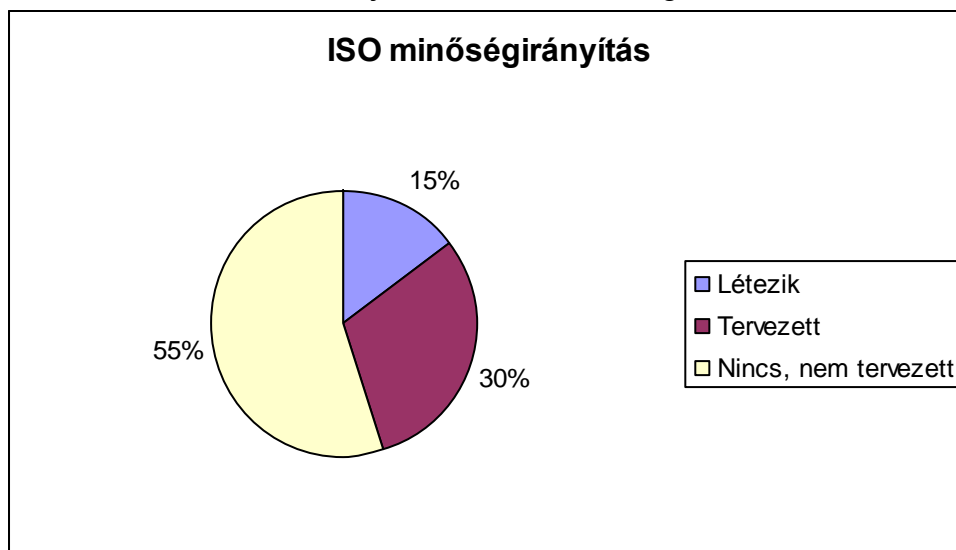
A tervezés jelenléte egyes külön vizsgált vállalkozásokban azt a meggyőződésünket erősíti meg, hogy az írásos stratégiai és üzleti tervezés egyaránt nagy hasznára válik a vállalkozásnak, legyenek azok a KKV bármely szegmensében.

A marketing területen a vállalkozások 40%-a rendelkezik olyan személlyel, vagy szervezettel, aki/amely a marketing funkciót betölti. A hiányzó 60%-ból 18% tervezi, hogy a közeljövőben marketing személyzetet vagy szervezetet kíván létrehozni és működtetni. Ez az arány úgy is értékelhető, hogy a KKV súlyt helyeznek a marketingre, azaz a piaci aktivitások menedzselésére. A jövő terveit illetően azonban a 18% bővítés meglehetősen visszafogott fejlesztési elképzelésekre utal.



A marketing tevékenységek előtérbe helyezését a piaci aktivitás közvetlen hasznosságával indokolják, és ezek leginkább a reklámtevékenységre, az értékesítés ösztönzésére irányulnak.

A minőségügy területén kifejezetten alacsony azoknak a vállalkozásoknak az aránya, amelyek rendelkeznek ISO minőségbiztosítási rendszerrel, - mindössze 15%. Ugyanakkor a jövőkép biztató: a hiányzó 85%-nak több mint harmada, azaz összesen 30% tervezi a közeljövőben ISO minőségbiztosítási rendszer bevezetését.



A minőségügyi rendszer bevezetését elsősorban a beszállítói pozíció elnyerése vagy megtartása indokolja, ritkábban az önálló piaci image részének tekintik.

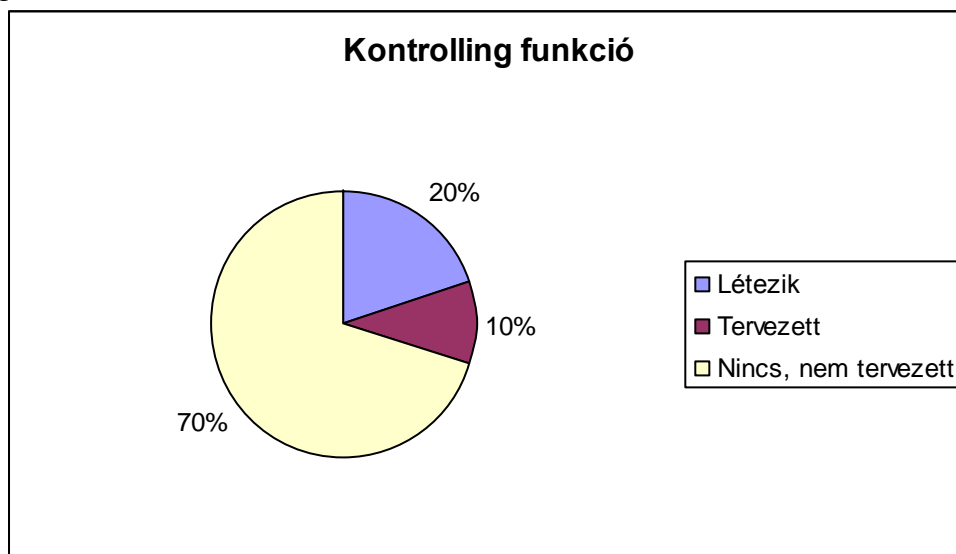
A különböző szervezési módszerek alkalmazását illetően csak korlátozott információkkal rendelkezünk. A vizsgálatok csak néhány speciális módszerre terjedtek ki, amelyeket szűrőpróbaszerűen választottunk ki.

Az üzleti folyamatok újraszervezése, a BPR módszer nem teljesen ismeretlen a KKV körben, kis hányaduk (kb. 10%) alkalmazta, vagy hajlandó alkalmazni adott esetben. A teljes átszervezéstől – mint nagy felfordulástól – a többség elzárkózik, nem is végeznek előzetes kalkulációt a remélhető előnyök és az elérésükhöz szükséges ráfordítások összehasonlítására. Ez utóbbi tétel összecseng az írásos üzleti tervezés gyengeségével.

A működés folyamatos és rendszeres fejlesztése a vállalkozások többségében (kb. 2/3 rész) szokásos és helyénvaló módszernek számít, saját elképzeléseik szerint alakítva. A hasonló tartalmú Kaizen módszert azonban szinte egyáltalán nem ismerik, mint elnevezést sem.

A vállalkozás fő profiljába nem tartozó tevékenységek kiszervezése, az outsourcing a legtöbb KKV esetében természetesnek tűnik. Ez azonban nem jelenti azt, hogy az outsourcing mindenre kiterjedő, tudatos tevékenység lenne. Inkább azt lehet tapasztalni, hogy a vállalkozók a szükséglet elve alapján menedzselik a külső erőforrás igényeiket, és nincs tervszerűség a tevékenységek kihelyezésében. Az alvállalkozók bevonását a növekedés – legtöbbször átmeneti – forrásának tekintik, amely a jövedelemtermelés eszköze.

A kontrolling funkció a vizsgált vállalkozások 20%-ában jelenik meg, ez azonban nem jelenti önálló kontroller vagy kontrolling szervezet létrehozását ilyen arányban. A hiányzó 80%-ból mindössze 11% tervezi a kontrolling funkció rövidtávú megvalósítását a vállalkozásban.



Általánosan bevett gyakorlat, hogy a KKV az alábbi tevékenységeket nem valósítja meg saját szervezeti kereteiben, hanem külső szolgáltatásként veszi igénybe azokat:

- Jogi képviselet,
- Jogi tanácsadás,
- Könyvelés,
- Adótanácsadás,
- Oktatás, továbbképzés,
- Piackutatás, felmérés,
- Üzleti, pénzügyi tanácsadás,
- Hitelkérelem és pályázat készítés.

A felsorolt tevékenységek „kihelyezése” nem tudatos tevékenység, hanem mintegy adottság a KKV számára: gazdaságosan nem tud létrehozni és működtetni olyan kapacitásokat, amelyek az adott tevékenységek ellátására szakosodna a szervezeten belül.

Természetesen az anyagi folyamatokban is kialakulnak különböző erőforrás kihelyezések, amelyek ebben az értelemben „valódi” outsourcingot jelentenek, de a jelenlegi vizsgálat célját tekintve ezek a kapcsolatok nem bírnak különös jelentőséggel.

A versenyképesség szempontjából a kihelyezett tevékenységek minősége és megbízhatósága rendkívül fontos. Gondoljunk csak a globális versennyel járó új környezeti feltételekre, mint például:

- Forrásteremtés pályázati rendszere,
- Nemzetközi jogi, számviteli és adózási szabályok,
- Új beruházási és hitellehetőségek,
- Beszállítói rendszerbe történő bekapcsolódás.

A kihelyezett tevékenységek abban is különböznek egymástól, hogy vannak közöttük rendszeres és rendszertelen, eseti jellegű tevékenységek. A könyvelés például tipikus kihelyezett, folyamatos tevékenység, míg a hitelfelvétel, vagy a jogi képviselet eseti jellegű.

A hazai KKV szektor versenyképességének sarkalatos pontja a költség-hatékonyság és a termelékenység. A költség-hatékonyság fejlesztésében a kontrolling rendszer már világszerte bizonyított, a nagyvállalati körben széleskörűen elterjedt és a vezetés hasznos, nélkülözhetetlen eszközévé vált.

A kontrolling kihelyezésére is van elvi lehetőség, amellyel eddigi tapasztalataink szerint a KKV nem nagyon élnek. A tanácsadás rendszeres formája, amely például a könyvelési és üzleti tanácsadás szolgáltatásokhoz kapcsolódik, alkalmas lehet arra, hogy a vállalkozás vezetőjét rávezesse a kontrolling eszközök használatára. Másik lehetséges megoldást egy komplex vállalkozási rendszer átvétele kínálja, amely tartalmazza a megfelelő vezetési módszereket és eszközöket is. Ilyen rendszer például a franchise. A továbbiakban a kontrolling és a franchise helyzetét és kölcsönös lehetőségeit tekintjük át a KKV versenyképességének növelése szempontjából.

5.2. Kontrolling a KKV körben

A versenyképesség egyik tényezője a költség-hatékonyság, amelynek eléréséhez szükség van úgy a reálfolyamatok, mint a költségek tervezésére és ellenőrzésére.

A kontrolling mint vezetési eszköz, az alábbi jellemző funkciókat tölti be:

- Tervezés,
- Mérés,
- Összehasonlítás,
- Értékelés.

Ezek a funkciók folyamatosan ismétlődő, zárt rendszert alkotnak, amelyet a vezetés alrendszerének lehet tekinteni, sőt önmagában is, mint vezetési funkciót tárgyalt ma már a szakirodalom.

A kontrolling rendszerekben kiemelt szerepet kap a költség-kontrolling, amely alkalmas a költség-hatékonyság, és ezáltal a versenyképesség növelésére.

Empirikus vizsgálatok és elméleti, szakirodalmi kutatások azt igazolják, hogy a kontrolling magába foglalja a tervezés, a koordináció és az ellenőrzés funkcióit, és tapasztalati jelek utalnak arra, hogy az irányításban is szerepet játszik. A fejlődés az üzemgazdasági modelltől a menedzsment modell felé azt jelzi, hogy a kontrolling mint integráló vezetési funkció egy új modell irányába fejlődik. Az empirikus kutatások eredményeiből ez az elméleti megközelítés valószínűsíthető.

A kontrolling tehát:

- szigorúan és elsősorban gyakorlati alapú,
- célrendszerében az eredmény-orientáltság dominál,
- üzemgazdasági szemlélettel rendelkezik,
- elméleti megalapozottsága is üzemgazdasági eredetű,

- fő funkcióját a koordináció és az információs rendszer jelenti.

Amint azt az előzőekben bemutattuk, a kontrolling funkció a vizsgált vállalkozások 20%-ában jelenik meg. Ez azonban nem jelenti önálló kontroller vagy kontrolling szervezet létrehozását ilyen arányban.

Az egyes esetek közelebbi vizsgálata azt mutatta, hogy a vállalkozás vezetője igényli olyan információk rendszeres előállítását és rendelkezésre bocsátását, amelyek a kontrolling területére tartoznak. Az információkat leggyakrabban a vállalkozás könyvelője, üzleti tanácsadója segítségével állítják elő, és a kontrolling jelentést, - azaz az információk rendszerbe foglalását és értelmezését – is külső segítséggel készítik. Ritkán fordult elő, hogy a vállalkozó saját adminisztrációja készíti elő az információkat és a kontrolling jelentést hozzáértő szakember – kontroller – vagy maga az ügyvezető készítette el.

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 80%-ból mindössze 11% tervezi a kontrolling funkció rövid távú megvalósítását a vállalkozásban.

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 KKV körben leginkább azzal magyarázható, hogy a vizsgált vállalkozások vezetőinek képzettsége meglehetősen vegyes képet mutat:

Diplomás	30%
Középfokú szakképzettség	42%

Ha feltételezzük, hogy minden diplomás KKV vezető pontosan tudja, mi a kontrolling, és azt akarja is alkalmazni, akkor nagyjából a meglévő és a tervezett kontrolling funkciók aránya éppen a 30% közelében van. A középfokú vagy alacsonyabb végzettségű vezetőktől a költség-hatékonyságra való törekvés ugyan elvárható és tapasztalható is, azonban a megoldás, mint a kontrolling rendszer illetve funkció alkalmazása az ismeretek hiányában egyáltalán fel sem merül.

Tehát az igény megjelenése nem a kontrolling felé mutat, hanem olyan gazdálkodási rendszer irányába, amely valamilyen módon magába foglalja a kontrolling funkciót és rendszert.

5.3. A franchise megjelenése és potenciális szerepe a versenyképesség növelésében

A franchise széles körben elterjedt világszerte, és az utóbbi időben hazánkban is sok területen megjelent. A franchise olyan szoros együttműködésen alapuló vállalkozási típusnak tekinthető, amelynek keretében a franchise-átadó, vagyis a rendszer tulajdonosa egy minden tekintetben, szakmai és kereskedelmi szempontból gondosan kialakított és piaci környezetben eredményesen kipróbált, komplex rendszert ad el teljes körű betanítással, márkanév használatával és folyamatos segítséssel, ellenőrzéssel a franchise-átvevőnek, aki a rendszert önálló vállalkozásban, saját hasznára és kockázatára, az átadó előírásai szerint, a megállapodott területen és ideig, díjfizetés ellenében üzemelteti.

A franchise fogalmának azonban többféle meghatározása ismert. Amerikában az üzleti oldalt emelik ki elsősorban, de vannak olyan nézetek is, amelyek a franchise kapcsolatban a támogatást és a segítségnyújtást hangsúlyozzák.

A német szakirodalom elsősorban a szervezésben látja a franchise lényegét.

A franchising igen komplex tevékenység, melynek főbb funkcióit az alábbiakban lehet összefoglalni:

- vállalkozási típus, amely két fél szoros üzleti kapcsolatára alapul
- áruterítési és beszerzési módszer és logisztikai megoldás
- egységes marketing módszer és kereskedelmi technika
- a piaci behatolás és a piac gyors megdolgozásának eszköze,
- technológiai transzfer, licenc és know-how átadás
- garantált minőséghordozó,
- üzletviteli módszertan,
- sajátos ellenőrzés és fejlesztés.

A franchise jelentőségét az adja, hogy egyszerre képes betölteni a felsorolt funkciókat, de gyakorlati alkalmazásánál egyes tényezők eltérő hangsúllyal kaphatnak szerepet.

A franchise szerződések tartalmilag különbözők lehetnek, és ettől függően az átadó és az átvevő is több vagy kevesebb kötelezettséget vállal és jogot szerez a kapcsolat mélységét illetően.

Az üzleti franchise úgy jellemezhető leginkább, hogy ennek keretében a franchise átadó nemcsak egy termék, szolgáltatás vagy védjegy használatát engedi át az átvevőnek, hanem az egész vállalkozás sikeres működtetéséhez kapcsolódó stratégiai, marketing-, minőségellenőrzési, számviteli és egyéb üzletviteli ismereteket is átadja az átvevőnek.

Az üzleti franchise legfontosabb elemei közül a versenyképesség szempontjából kiemelést érdemelnek a következők:

A rendszer piaci környezetben eredményesen kipróbált üzleti vállalkozás

A rendszer szabályait mindkét félnek szigorúan be kell tartania

Az átvevő előzetesen megfelelő kiképzésben vesz részt, és a működés megkezdése után folyamatos továbbképzésben részesül

Az átadó folyamatosan ellenőrzi az átadott rendszerrel kapcsolatos működési feltételek betartását

Az átadó a rendszer fejlesztési eredményeit is átadja az átvevőnek

Az átvevő általában független vállalkozó, akinek az üzleti sikere egyben az átadó üzleti sikerét is jelenti.

A franchise partnerek közös érdekeltisége az üzleti sikerben maga után vonja az együttműködés olyan formáit is, amelyek az anyagi folyamatokon túl kiterjed az alábbi területekre:

- Marketing,
- Ügyvitel és elszámolás,
- Tervezés, szervezés, irányítás, ellenőrzés.

A hazánkban működő franchise rendszerek többsége a kereskedelemben és a szolgáltatásokban tevékenykedik, éppen abban a szektorban, amelyben a legtöbb KKV is jelen van. A franchise szerződések megismerhető elemei arra utalnak, hogy sok esetben az induló tőke alacsony szintje kifejezetten ösztönzi a kisvállalkozókat arra, hogy saját ötletük egyéni megvalósítása helyett inkább a már bevált franchise ötletet valósítsák meg vállalkozásukban.

A versenyképesség növelése, a költség-hatékonyság, a siker érdekében pedig a franchise szerződés minél teljesebb kiterjesztése célszerű a vezetési funkciók területére. Ez a franchise átadó jogainak és kötelezettségeinek ilyen irányú kiterjesztését jelenti.

Első sorban a tervezés, az elszámolás, az ellenőrzés és a visszacsatolás funkciók érdemelnek figyelmet, amelyek a hazai KKV gyenge pontjai.

Egy franchise gazda által előírt és gyakorolt kontrolling rendszer tudja biztosítani, hogy az egyébként a kontrolling területén kevésbé jártas átvevő korszerű és hatékony eszközt alkalmazhasson. Ez a megoldás úgy is értelmezhető, mint a kontrolling kihelyezése, a kontrolling-outsourcing.

5.4. Vezetési módszerek alkalmazásának tanulságai

Az elmúlt években vizsgált nagyszámú KKV alapvetően életképesnek bizonyult, a vállalkozás vagyona és fizetőképessége lehetővé tette számukra a folyamatos működést.

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.

Összefoglalva az eddigieket, a következő megállapításokat tehetjük a korszerű menedzsment módszerek alkalmazását tekintve a KKV körre.

A kis és közepes vállalkozások körében gyakori a klasszikus és modern menedzsment módszerek alkalmazása. Nem általános, de a korábbi hasonló felmérésekhez képest kifejezetten fejlődés tapasztalható.

A stratégiai tervezés elterjedtsége elfogadható, az írásos üzleti tervezés már kevésbé. A diplomás vezetők által irányított vállalkozásokban a tervezés bevett gyakorlat.

A vállalkozások súlyt helyeznek a marketing eszközök alkalmazására, különösen a reklámozásra. A közeljövőben a marketinget tudatosan alkalmazó KKV aránya meghaladja a kétharmadot. Ők érzékelik a marketing eszközök alkalmazásának gazdasági hasznát.

A minőségügy területén kifejezetten alacsony azoknak a vállalkozásoknak az aránya, amelyek rendelkeznek ISO minőségbiztosítási rendszerrel. Úgy látják a vállalkozások, hogy az ISO rendszer bevezetése csupán a beszállítói kapcsolatokban megtérülő beruházás.

A működés folyamatos és rendszeres fejlesztése a vállalkozások túlnyomó többségében szokásos és helyénvaló módszernek számít, saját elképzeléseik szerint alakítva. A hasonló tartalmú Kaizen módszert azonban szinte egyáltalán nem ismerik.

Az üzleti folyamatok újraszervezése, a BPR módszer csaknem teljesen ismeretlen a KKV körben, kis hányaduk alkalmazta, vagy hajlandó alkalmazni adott esetben.

A költségérzékenység és a hatékonyságra törekvés általános a KKV körben, különösen ott, ahol a vezetők felsőfokú végzettséggel rendelkeznek.

A kontrolling funkció – ennek ellenére - 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 sem érzékelhetők markáns módon.

Általánosan bevett gyakorlat, hogy a KKV a fő profilon kívüli tevékenységeket nem valósítja meg saját szervezeti kereteiben, hanem külső szolgáltatásként veszi igénybe azokat. Az outsourcing mint tudatos tevékenység illetve erőforrás kihelyezés gyakorlatilag nem jellemző a kisvállalkozásokra, inkább az együttműködés klasszikus módját választják

A hazánkban működő franchise rendszerek példái felhívják, felhívták a KKV-k figyelmét arra, hogy saját ötletük egyéni megvalósítása helyett inkább a már bevált franchise ötletet valósítsák meg vállalkozásukban, megszerezve így az együtt járó korszerű menedzsment eszközöket és módszereket. Ebben a megoldásban egy ugrásszerű fejlődés lehetősége rejlik.

6. Az innováció feltételei és lehetőségei

6.1. Az innovációs környezet néhány jellemzője

A felmérés korábbi eredményeit kivetítve, a KKV innovációs környezet jellemzőit az alábbiakban foglalhatjuk össze.

A vállalati működés bizonytalanságának forrásai

A bizonytalanság legnagyobb forrása a hazai politikai változások tényező, ezt követi a belföldi piacok majd a társadalmi változások (4-4,5 erősség az 5-ös skálán). Viszonylag stabil környezeti szegmensnek tekinthetők a külföldi piacok, a műszaki-technikai fejlődés és a külföldi szállítók.

Az egyes adófajták hatása a versenyképességre

Az egyes adófajtákkal és adójellegű befizetésekkel kapcsolatban arra kérdeztünk rá, hogy ezek milyen hatással vannak a versenyképességre. A TB járulékot (50%), a társasági adót (43,75%) és a személyi jövedelemadót (43,75%) tekinti a legtöbb vállalkozás meghatározónak. Az EVA-t (62,5%) és a vámot (50%) a legtöbben úgy értékelik, hogy nincs hatással a versenyképességükre. A helyi adót a vállalkozások 43,75 százaléka közepes hatású tényezőnek gondolta.

A vállalati működésre ható makrogazdasági tényezők hatásiránya

A kisvállalkozások az üzleti tevékenységüket leginkább hátráltató tényezőnek a hazai politikai helyzetet (68,75%), a hazai gazdasági helyzetet (62,5%) és a kormányzat tevékenységét (62,5%) tekintik a vállalatok. Az EU csatlakozás miatti változásokat (37,5%) minősítette a legtöbb vállalkozás kedvező makrogazdasági tényezőnek.

A makro-környezet hatása a vállalatokra

A makro környezeti tényezők közül egyes fontos gazdasági összetevőket külön is értékelték a vállalati működés szempontjából. Az derült ki, hogy a felsorolt tényezők közül egyedül a stabil monetáris politikát (50%) tartják egyértelműen támogató tényezőnek. A második legelőnyösebb tényezőnek az EU-ba történő belépést (37,5%) tartották. A támogató tényezők közül a harmadik legelőnyösebbnek a Ft árfolyamsáv felfelé tolását (31,25%) tartották a kérdőív kitöltői. A hátrányos tényezők közül két tényezőt az infláció (100%) és az ÁFA (100%) emelkedését az összes megkérdezett vállalkozás hátráltató tényezőnek tartja. A harmadik a hátráltató tényezők közül az államháztartási hiány (62,5%). Az Euró bevezetés elhalasztását (56,25%) és a minimálbér adott szintjét (50%) a válaszadók nagy része semleges hatásúnak érzi.

A belföldi piac jellemzői

A belföldi piacok alakulását tekintve az elmúlt 3 évben a vállalkozások többsége belföldi piacainak forgalmát növekedőnek érezte.

A vállalkozások többsége ismeri versenytársait és tisztában van gazdasági helyzetükkel. A versenytársak többségének (62,5%) 4-5 jelentős versenytársa van.

A saját teljesítményt a versenytársakhoz viszonyítva egy táblázatos formában 45 szempont alapján hasonlították össze teljesítményüket legerősebb versenytársukéval, és azt is megjelölték, hogy mely területeket kívánják fejleszteni. A

legtöbbsen a kapcsolatukat tartják a legjobbnak a fogyasztókkal, ezt követi a rugalmas reagálás a fogyasztói igények változására. A listában ezt követően a vevői igények kielégítésének rugalmassága, a szállítás pontossága és a termékminőség szerepel. A versenytársakhoz képest leggyengébbnek a jövedelmezőség, piaci részesedés, exportpiacokon való megjelenés, technológiai színvonal és az innovatív eladás ösztönzési módszerekben tartják magukat a vállalkozások.

A fejleszteni kívánt területek nem feltétlenül a versenytársakétól elmaradó területeket jelentik. A fejlesztendő területek közül a legtöbbsen a költséghatékonyságot jelölték meg. A fejlesztendő területek közé sorolták még a technológiai színvonalat, a termékminőséget, a piaci részesedést és a jövedelmezőség színvonalát.

6.2. Az innováció, mint versenytényező

A nemzetközi kapcsolatok élénkülésével, a korábbi kétpólusú világ feloldódásával, a technológia fejlődésével összefüggésben erősödő globalizációs tendenciák egyaránt növelik az egymásra utaltságot és a versenyt. Ma a térségek, országok versenye is előtérbe került, a versenytényezők kibővültek, átértékelődtek, és új dinamikus kölcsönhatásokon alapuló struktúrák alakultak ki. Az igazi értéket, a versenyelőnyt ma már nem a nyersanyag és a földrajzi fekvés jelenti, hanem a képzettség, a műszaki, technológiai színvonal, a megújulási képesség, az információ, a kooperáció és az életerős vállalkozások. Felértékelődött a tudomány és az ipari kutatás, a technológia pedig aktív társadalom- és gazdaságpolitikát formáló tényezővé vált. A gazdasági teljesítmény növekvő mértékben függ a tudástól, a gazdasági siker pedig a tudás alkalmazásától.

A tudomány és a technológia az innovációs folyamatokban válnak gazdasági tényezővé. Az innováció nem cél, hanem eszköz egy versenyképesebb gazdaság megteremtéséhez. Az innováció befektetéseken, elsősorban szellemi befektetéseken keresztül hat. A szellemi tényezők: az oktatás, képzés, továbbképzés, a kutatás és technológiai fejlesztés, a szabadalmak és termelési eljárások alkalmazása. Az említett tényezők dinamikus kölcsönhatása a gazdasági és társadalmi szereplők együttműködése során alakul ki. Az egymásra találás azonban még a fejlett ipari országokban sem magától értetődő, ezért az államok egyre nagyobb súlyt fektetnek a hazai és a nemzetközi kooperáció ösztönzésére, tipikusan a tudásintenzív területeken, mert így elősegíthető a technológiaváltás. A koordinatív kormányzati szerepvállalás forrásokat multiplikáló hatása a jövőben meghatározó tényező lehet.

A vállalkozások szerepe a tudás-intenzív gazdaságban folyamatosan növekszik. Ez a megállapítás és a következő okfejtés természetesen a kis és közepes vállalkozásokra is érvényes. A magyarországi vállalkozások kutatás-fejlesztési tevékenysége a számszerű statisztikai adatok alapján elmarad a nemzetközi átlagtól. Kutatás-fejlesztési tevékenységükhöz az iparvállalatok a hazai kutató-fejlesztő hálózatot viszonylag kevésbé használják. A fokozódó nemzetközi versenyben, az EU egységes piacán azok az innovatív, folyamatosan megújulni, a piaci igényekhez gyorsan, rugalmasan alkalmazkodni képes vállalatok tudnak talpon maradni, eredményeket elérni, amelyek magas szellemi hozzáadott értékkel bíró termékeket képesek előállítani és hatékonyan piacra vinni.

A kis és közepes vállalkozások fejlesztése a magyar gazdaságfejlesztésben is a modernizálás, a világgazdasági felzárkózás kulcs tényezője lett. Közismert, hogy a magyarországi vállalkozások szerkezetében szám szerint dominálnak a kis- és

középvállalkozások, a KKV szektor hozzájárulása a GDP előállításához megközelíti az 50 %-ot, míg a foglalkoztatottak száma alapján súlyuk 60 % fölött van. [15]

A jelentős saját szellemi potenciállal és értékes piaci részpozíciókkal rendelkező hazai kis- és középvállalatok minőségi és technológiai szintjének emelése, versenyképességének erősítése a magyar gazdaság szerkezeti korszerűsítésének jelentős lehetőségeit rejtő tartalékát képviseli, a hazai innovációs, szellemi potenciál számottevő részét foglalja magában. Ezek hatékony hasznosítása érdekében innováció-barát gazdasági környezet kialakításával ösztönözni kell a kis- és középvállalatokat, valamint központi eszközökkel támogatást kell nyújtani a korszerű tudás- és technológia elérhetőségét, alkalmazását elősegítő hálózatok kiépítése, a tudásmenedzsment kialakítása, az innovatív szemlélet vállalati elterjesztése, az innovációs kockázatok kezelése területén.

A nemzetközi nagyvállalatok, multinacionális cégek jelentős nagyságú tőkét, termelő kapacitást képesek viszonylag rövid idő alatt országok között mozgatni, áttelepíteni. A nemzetközi munkamegosztásban és versenyben részt vevő országoknak eminens érdeke fűződik ezek befogadására és megtartására. A tudásalapú gazdaság és társadalom követelményeivel összhangban a külföldi működő tőke Magyarországon már nem egyszerűen az olcsó munkaerőt keresi, hanem a képzett, kreatív munkaerőt. A lényeg tehát nem az alacsony ár, hanem a kedvező érték/ár viszony. A multinacionális vállalat számára az innováció területén a kutatás és fejlesztés önmagában vett alacsony költsége nem elsődleges szempont. A nemzetközi nagyvállalatokat elsősorban az innováció minősége és a megvalósíthatóság gyorsasága érdekli, hogy a versenytársakat a piacon megelőzhessék. A kutatás és technológiafejlesztés ezen túl pedig elsősorban bizalmi kérdés, amelyet nemcsak megszerezni, hanem megőrizni is nagyon nehéz. Ez szemléletváltást és óriási lehetőségeket jelenthet a rutintevékenységek és a nagy szellemi hozzáadott értékű tevékenységek közötti globális újraelosztás szempontjából. Egy minőségi infrastruktúrára, oktatásra, képzésre és kutatás-fejlesztésre orientált Magyarország igen jó esélyekkel rendelkezhet arra, hogy elmozduljon a periféria-helyzetből és felzárkózzon Európa fejlett gazdaságai közé.

A hazai innovációs képesség alakulása függ a külföldi, többnyire nagy multinacionális vállalatok jelenlététől és attól a kapcsolatrendszerrel, amely ezen vállalatok és a hazai kis- és középvállalatok között kialakulóban van. A hazai fejlesztők eredményességét bizonyító tapasztalatok alapján, a kezdeti bizonytalanság után megszorodóban vannak a partneri kapcsolatok a külföldi tulajdonosok és a hazai innovációs intézményrendszer szereplői között. A külföldi nagyvállalatok és a multinacionális vállalatok, valamint a hazai kis és közepes vállalkozások közötti kapcsolatrendszernek a kedvező alakulása jelentősen segítheti a hazai KKV szektor innováció-képességének, technológiai szintjének intenzív fejlődését. Részben ez jelentheti - a hazai fejlesztéspolitikai akciók mellett – egy olyan kétarcú gazdaság kiépülésének elkerülését, amelyben a korszerű technológiát, a dinamikus fejlesztéseket a nemzetközi multinacionális cégek képviselik, szemben a többnyire hagyományos technológiával dolgozó, bér munkázó, bedolgozó hazai KKV szektorral. Ez a megosztott gazdasági formáció a külföldi multinacionális tőke könnyű mobilizálhatósága miatt rendkívül sérülékennyé teszi a nemzeti gazdaságot, ezért kialakulását a kölcsönös előnyökön nyugvó, intenzív kapcsolatrendszer kiépítésének ösztönzésével és a hazai kis és közepes vállalkozások innováció-képességének erősítésével mindenképpen el kell kerülni.

6.3. Innovációs tényezők alakulása a kis és közepes vállalkozásokban

Az alábbiakban röviden összefoglaljuk a feltárt innovációs tényezők helyzetét a KKV körben.

A kapacitás kihasználtsága

A felmérésben résztvevő vállalkozások közül 31,25 százalékuknak a kapacitás kihasználtsága kicsi, 56,25 százalékuk tartja megfelelőnek kihasználtságukat. 12,5 százalékuknak pedig nem elég nagy a kihasználtsága.

Beruházások

Felmérésben résztvevők nagy részénél (75%) történt az utóbbi 3 évben történt 5 millió Ft-ot meghaladó beruházás. Ezek a beruházások új üzlethelység, iroda, gépek és járművek vásárlására lettek felhasználva. A beruházások 81,25 százalékánál részben hitelfelvételből történt a beruházás. A hitel felvétele a kisvállalkozások nagy részének (61,25%) nem okoz komolyabb gondot, de a magas kamatok és a bizonytalan jövőkép miatt nem szívesen vesznek fel hosszú távú hiteleket. A vállalkozások 61,25 százaléka tervez az elkövetkező 3 évben 5 millió Ft-ot meghaladó beruházást.

Pályázatok

A résztvevő vállalatok 12,5%-a vett részt bármilyen pályázaton, amellyel támogatáshoz juthatnak. A pályázaton való részvétel minden esetben sikeres volt és a pályázaton nyert összeg lehívásra is került.

Üzletágak

A vállalkozások 31,25%-a homogén tevékenységű. A vállalkozások 37,5%-a két üzletággal működik, 18,75% három üzletággal, 12,5% pedig háromnál több üzletággal működik.

Új termékek, szolgáltatások

A vállalkozások 62,5%-a vezetett be a 2006-os évben új terméket. Új termelési technológiát ugyanebben az évben a megkérdezettek 25%-a vezetett be. A vállalkozások válaszaik szerint 75%-nál a termékek és szolgáltatások paraméterei nem változnak gyakran.

Informatikai háttér

A vállalkozások 93,75%-a rendelkezik internet hozzáféréssel, weblapja viszont mindössze 43,5%-nak van.

Az innováció néhány megjelenési formája a kisvállalati körben

A kisvállalkozások közelebbi vizsgálata során kiemeltünk – a fentiek közül - néhány tényezőt, amelyre érdemes felhívni a figyelmet. A következő táblázat ilyen bontásban mutatja az alábbi innovációs tényezők alakulását a vizsgált évben:

- új termék, szolgáltatás bevezetése
- új eljárások, technológiák bevezetése
- változások a profil egyes elemeiben
- a weblapok térhódítása

Innovációs tényezők a kisvállalkozások körében (%)				
Tényezők/Létszám csoport	2-9 fő	10-19 fő	20-49 fő	Megjegyzés
Új termék	65	74	77	Enyhe növekedés
Új technológia	58	53	53	Mikro pozitív
Gyakori változások	29	38	29	Kis „hullám”
Web lapot használ	44	64	82	Erős növekedés

Alkalmazottak

Az új alkalmazottakat a vállalatok 62,5%-a új alkalmazottakat hirdetés útján szokott keresni. A vállalatok 25%-a ismerősök által próbál meg új munkaerőt találni. Munkaközvetítők segítségével a vállalkozások 12,5%-a vett már igénybe. Az új alkalmazottak kiválasztásakor szerepet játszó 6 kiválasztott tényező rangsora a következő: tapasztalat, képzettség, szimpátia, életkor, mennyire illik a jelenlegi alkalmazottak közé és a referencia. A munkaadók véleménye szerint megfelelő szakembereket a munkaerőpiacon találni közepesen nehéz.

Vezetők

A megkérdezett vállalkozások 56,25 százalékának vezetőinek szakközépiskolai illetve gimnáziumi végzettsége van. 31,25 százalékuk rendelkezik főiskolai/egyetemi végzettséggel. 12,5 százalékuk szakmunkás végzettséggel rendelkezik.

A hatékonyság javításához fejlesztést igénylő területek

A gazdálkodás hatékonyságának fokozása érdekében a vezetők a legtöbb teendőt a költséggazdálkodás, a kereskedelem/marketing és az értékesítés átalakításában látják.

A jó gazdálkodás elérése érdekében az átlagosnál több változtatásra van szükség a termelés, műszaki fejlesztés, pénzügy, felső vezetés és a bér gazdálkodás területein.

Szervezetfejlesztés, információmenedzsment és a számvitel azok a területek, ahol legkevésbé érzékelik szükségesnek a változást a vállalati szakemberek.

6.4. A kisvállalkozások innovációs képességének vizsgálata

A kisvállalkozások innovációs képességének vizsgálatát a **következő 3 fő fejezetre** bontva végeztük.

Az első fejezetben meghatároztuk azokat a jellemzőket, amelyek alapján a kisvállalkozások egyes jellemző csoportjai differenciáltan vizsgálhatók, ezek a következők:

- Vállalkozási forma
- Működési terület
- Növekedési potenciál
- Tulajdonosok köre és száma
- Családtagok a vállalkozásban

A második fejezet az innovációs képességet, az innovációs tényezőket vizsgálja összesen 29 tételben, az alábbi csoportosításban:

- Külső tényezők: Gazdasági szabályozás
 - Együttműködési lehetőségek
 - Piaci információk
 - Vevő – szállító kapcsolatok
- Belső tényezők: Szervezeti, vezetési jellemzők
 - Munkaerő szakképzettség
 - Innovációs költségek és kockázat
 - Innovációs készség, ösztönzés

A harmadik csoportba kerültek azok a tényezők, amelyeket a társadalmi - gazdasági fejlődés állított a vállalkozások elé, mint követelményt a versenyképesség és innováció útján. Két csoportot emeltünk ki:

- Környezetvédelem
- Informatika

A kisvállalkozások körébe ez alkalommal is azokat a vállalkozásokat vontuk be, amelyek létszám-kategóriák szerint a következő csoportokra bonthatók:

2-9 fő – azok a mikro méretű társas vállalkozások, amelyek nem tartoznak az un. egyszemélyes (egyéni), vagy létszám nélküli – kényszervállalkozások, esetleg fantomvállalkozások – körébe, amelyek a versenyképesség és az innováció szempontjából nem jöhetnek számításba,

10-19 fő – jellemző kisvállalkozási méretcsoport, „kicsi a kicsik között”,

20-49 fő – a kisvállalkozások között már nagynak számít, jellemzői sok tekintetben a középvállalkozások irányába mutatnak.

Valamennyi kérdésben a válaszokat a fenti méretkategóriák szerinti bontásban vizsgáltuk, így az átlagos és az attól eltérő értékek az egyes csoportokra jól meghatározhatók.

6.5. Általános megállapítások a vizsgált kisvállalkozásokról

A vállalkozási forma jellemzően Kft (közel 70%), amelyet 25% Bt követ, de van néhány Zrt is a csomagban. A Kft-k körében a méretnagyság szerinti megoszlás szinte teljesen egyenletes, míg a Bt-k körében a 2-9 fős társaságok dominálnak (mintegy 90%).

A vállalkozások több mint felének 2 tulajdonosa van, szinte függetlenül a vállalkozási formától és a mérettől. Ugyanakkor jellemző a 3 tulajdonos a legkisebbeknél, és gyakori a nagyobb méretűeknél is. Ez azért érdekes, mert a családi vállalkozások száma és aránya – a korábban publikált országos adatokhoz hasonlóan – itt is megközelíti, meghaladja a 70%-ot.

A családi vállalkozások kritériumát – legalább két fő családtag tulajdonos és a vállalkozás irányításában illetve munkájában részt vevő személy – jellemző módon a 2-9 fős vállalkozások teljesítik, de a másik két méretcsoportban is közel egyenlő arányban, jelentős arányban vannak jelen a családi vállalkozások. Figyelemre méltó, hogy a családi vállalkozások mintegy 20 százalékában legalább 3 fő családtag vesz részt a vállalkozásban.

A vállalkozások működési területe jellemzően a szűkebb környezetre terjed ki (kb. 45%), míg az egyharmad rész országos, egy ötöd rész pedig nemzetközi szinten is értékesít. Ez utóbbihoz adalék, hogy a tulajdonosok között alig akad (kb. 4%) külföldi, ők is a nagyobb méretű vállalkozásokban vannak jelen, több hazai tulajdonos társaságában.

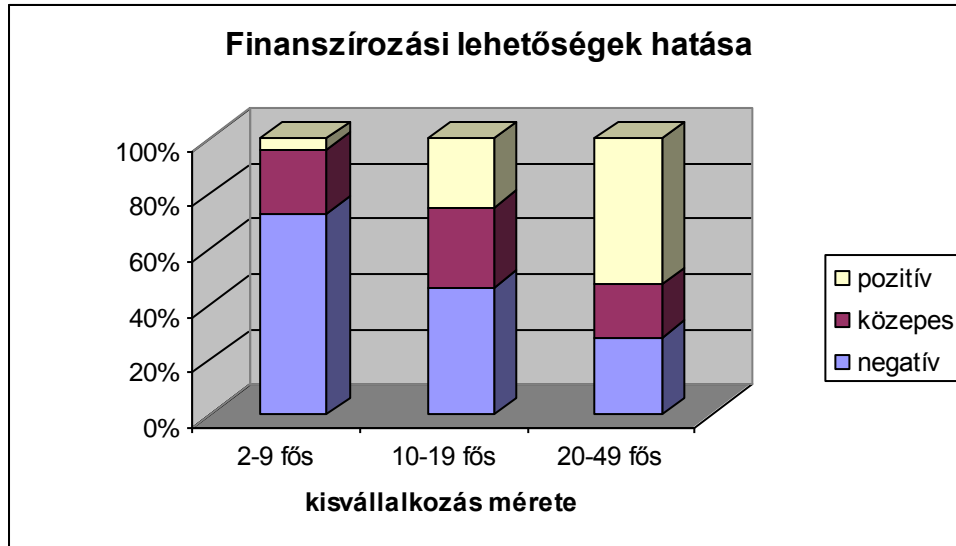
6.6. Az innovációt befolyásoló tényezők és képességek

A KKV innovációját befolyásoló tényezőket alapvetően külső és belső tényezőkre bontva vizsgáltuk.

A **külső tényezők**, a kisvállalkozások versenyképességét és innovációját befolyásoló makrogazdasági környezeti tényezők, gazdaságirányítási szabályok hatásairól – a folyó kutatás keretében - korábban tett általános megállapítások után itt most csak néhány megállapítást teszünk, elsősorban a vállalkozások méretétől függő eltérések vonatkozásában.

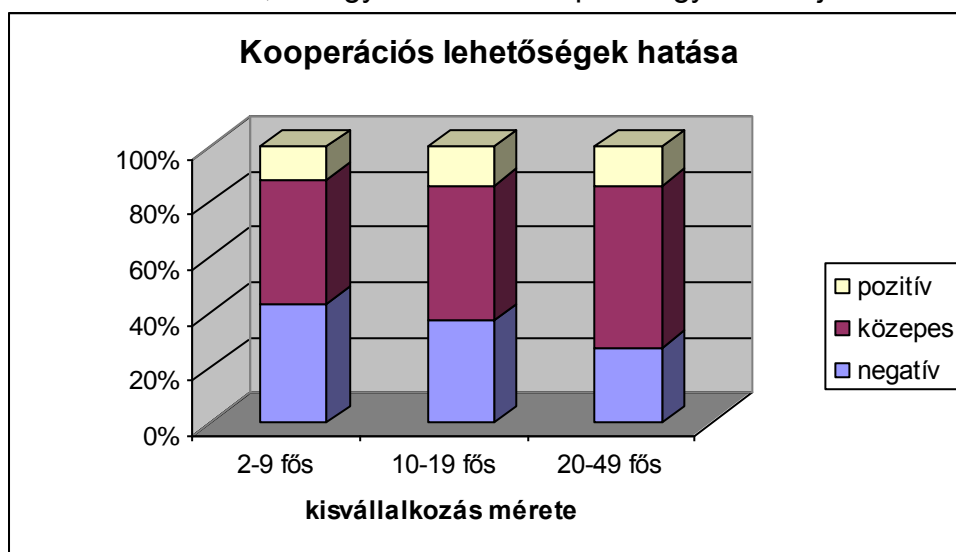
A gazdasági szabályozó rendszer, a hatályos törvények, elsősorban az adózás összességében jobban sújtja a legkisebbeket, mint általában a kicsiket: ez a felmérés 2009. évére még így igaz volt teljes egészében, az időközben hozott törvénymódosítások viszont kifejezetten kedvező változásokat hoztak a kicsik és legkisebbek számára. A méretnagyság növekedésével a szabályozó rendszer elfogadottsága nagyobb, hatása pozitívabb megítélést mutat az innovációt segítő – akadályozó skálán. Külön megítélés alá esnek az állami támogatások, amelyet mint

innovációt segítő tényezőt fogadnak el a kisvállalkozások. Ebben a kérdésben a skálán az átlagosan jó érték dominál mindhárom méretkategóriában, a pozitív szemlélet a legkisebbeknél is túlsúlyba került. Finanszírozási forráshiány akadályozza az innovációt a vállalkozások több mint 40%-ában. Ez az arány a 2-9 fős vállalkozásoknál meghaladja az 50%-ot, a nagyobbaknál viszont kedvezőbb képet mutat.



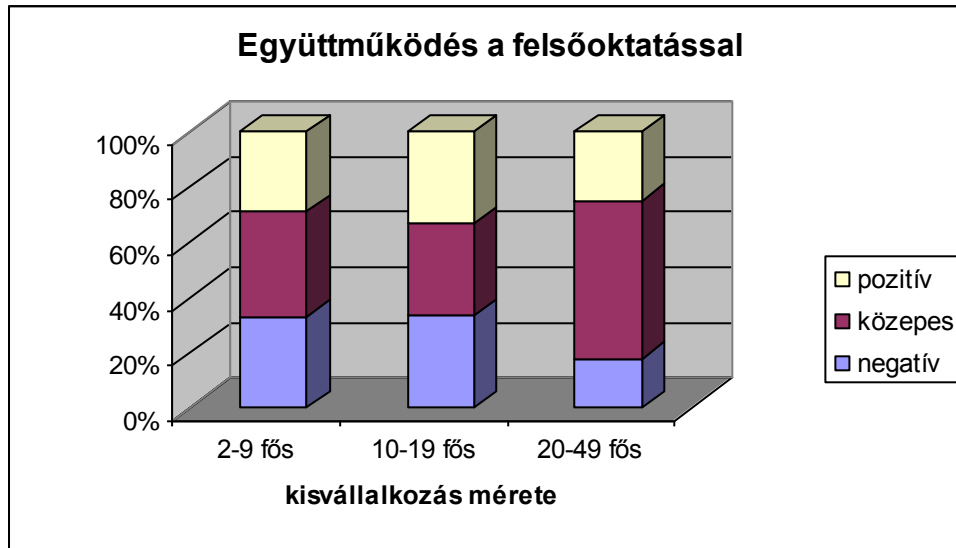
Az előzőekből arra lehet következtetni, hogy az állam szerepe a kisvállalkozások innovációs képességének növelésében igen jelentős, különösen a legkisebb – túlnyomó részben családi – vállalkozások számára. A méretkategóriák között a gazdasági környezet nem okoz nagy törésvonalat, de megállapítható, hogy a legkisebbek, akik a hazai vállalkozói piramis legnépesebb rétegét alkotják, vannak/voltak kedvezőtlenebb helyzetben a nagyobb méretű kisvállalkozásokhoz viszonyítva.

Az együttműködési lehetőségek a kisvállalkozások számára a felemelkedés és az innováció lehetőségét jelentik. Míg a kooperációs lehetőségek hiányára panaszodik a vizsgált mikro-vállalkozások több mint 40%-a, a kisvállalkozások körében a kisebbeknek harmada, a nagyobbaknak csupán negyede állítja ezt.



A technológiai lehetőségek hiányát már jóval egyenletesebben ítélik meg az egyes létszámcsoportok vállalkozásai: kevésbé tekintik akadályozó tényezőnek, és

többen inkább támogató lehetőséget látnak benne. Ebben a kérdésben a 10-19 fős vállalkozások tűnnek leginkább pesszimistának. Érdekes, szinte egyöntetűen pozitív területet látnak a kisvállalkozások a K+F, valamint a termelési és marketing együttműködésekben. Méretnagyságtól függetlenül ebben az irányban keresik az innováció útját, és élni kívánnak a kínálgó együttműködési lehetőségekkel. A kisvállalkozások fontosnak tartják az innováció szempontjából az egyetemekkel való együttműködést. A mikro-vállalkozások és a kisvállalkozások mindkét csoportja közepes erősségűnek tartja az ilyen együttműködések hatását, ami arra utal, hogy a kis családi vállalkozások is keresik a felsőoktatással a kapcsolatot, és nyitottak az innen jövő fejlesztési javaslatokra.



A külső tanácsadókkal kapcsolatban az együttműködés fontosságát nem egyformán ítélik meg az egyes csoportok. A legkisebbek jobbnak, a kicsik közül a nagyobbak kevésbé ugyan, de jónak látják a tanácsadók és a külső tanácsadás hatékonyságát az innovációs potenciál fejlesztése szempontjából: minél nagyobb a kisvállalkozás mérete, annál kevésbé tartják hatékony innovációs tényezőnek a tanácsadókkal való együttműködést és tartós kapcsolatot.

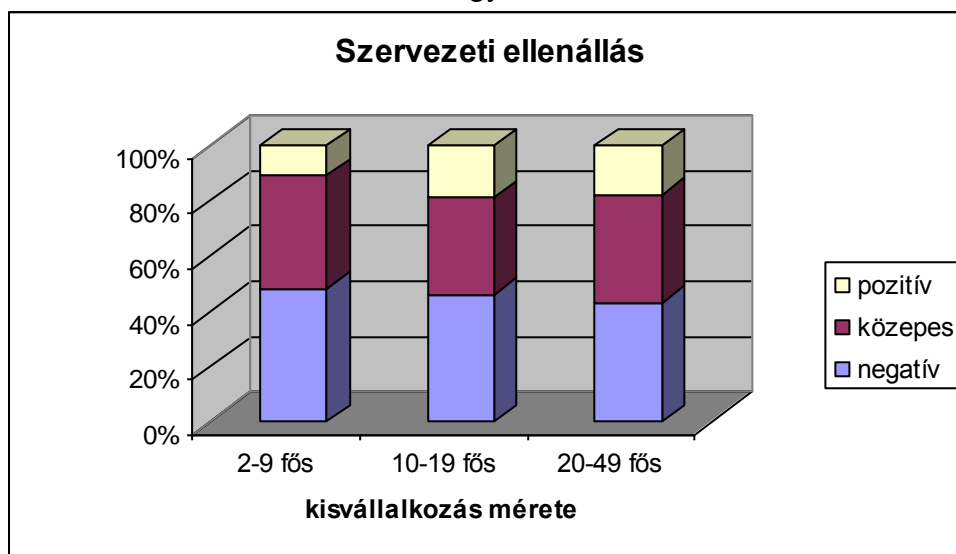
A piaci információkhoz való hozzájárulás és ennek szerepe az innováció elősegítésében inkább negatív, mint pozitív képet mutat a kisvállalkozások előtt. A legkisebbek rosszabb helyzetben látszanak, mint a nagyobbak, jobban szenvednek a piaci információk hiányától, - itt látszik törésvonal a méretnagyságok között. A piaci információk a méretnagyság növekedésével egyre inkább segítő szerepet töltenek be a kisvállalkozások innovációjában. A műszaki, szakterületi információkhoz való hozzájárulás illetve ennek hiánya összességében inkább segítő, mint hátráltató tényező. Ebben a tekintetben is a legkisebbek, a mikro-vállalkozások vannak a legrosszabb helyzetben, míg a két nagyobb méretű vállalkozói kör a méretnagyság növekedésével egyre kedvezőbb helyzetben látszik. Az információ ellátás tehát minden tekintetben a mikro-vállalkozások hátrányos helyzetét jelzi a kisvállalkozásokon belül.

A vevőkkel és a szállítókkal való kapcsolat és együttműködés kifejezetten jótékony hatással van az innovációra, ez minden méretnagyság mellett megfigyelhető. A vevőkkel való együttműködés jótékony hatását a leginkább a mikro-vállalkozások hangsúlyozták, a két kisvállalkozói csoportban kissé eltérő mértékben, de szintén pozitív hatást regisztráltunk. A szállítókkal való együttműködés hatása az innovációra általában – az egész minta átlagában - szintén pozitív képet mutat. Itt azonban a 10-19 fős méretnagyságban tapasztalható a legnagyobb pozitív érték,

valamivel kisebb a 20-49 fős csoportban, és a harmadik helyen állnak a mikro-vállalkozások. Az innovációt hátráltató tényezőként értékelik a kisvállalkozások a vevői igények hiányát az innovatív termékek és szolgáltatások iránt. Ezzel a problémával leginkább a legkisebbek küzdenek, míg a nagyobbak kevésbé panaszkodnak a vevői igények hiányára, mint az innovációt akadályozó tényezőre. Az innovációt segítő külső szolgáltatások hiánya is jobban hátráltatja a mikro-vállalkozásokat, mint a nagyobb méretű kisvállalkozásokat, a 2-9 fős csoport és a nagyobbak között határozott törésvonal figyelhető meg.

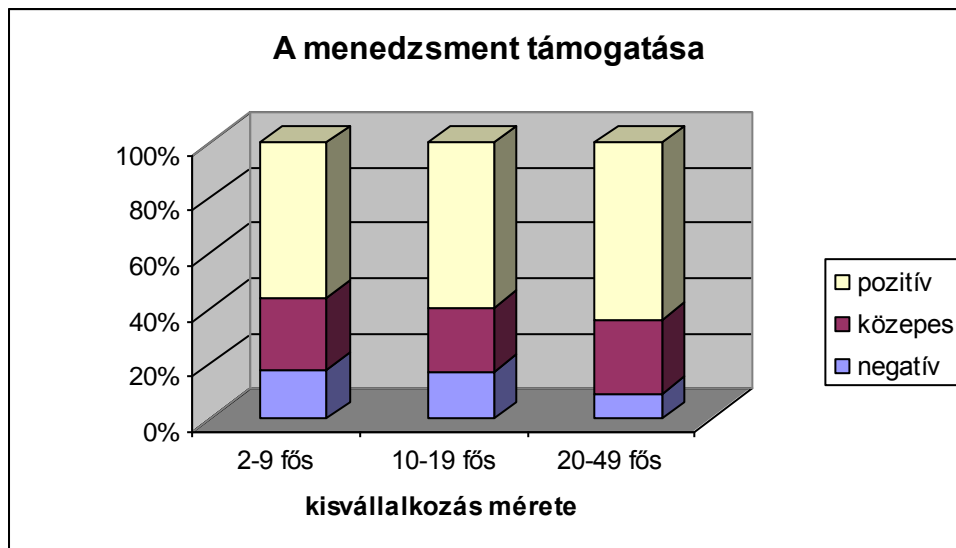
A külső tényezők innovációra gyakorolt hatását az egyes méretcsoportokra differenciáltan lehet csak értékelni. Bár több esetben törésvonal látszik a 2-9 fős és a 10 fő feletti kisvállalkozások között az egyes tényezők hatását illetően, a változás iránya nem egyértelmű a méretnagyság függvényében, az egyes tényezők tekintetében.

A **belső tényezők** közül elsőként a szervezeti, vezetési jellemzőket vetettük vizsgálat alá. A vállalkozás szervezeti felépítése a méretnagyság függvényében eltérő módon támogatja az innovációt. A 20-49 fős vállalkozásoknál a legkedvezőbb a helyzet, a 10-19 fős csoportban is pozitív a kép, míg a legkisebbek csoportjában inkább akadályozza, mint segíti a szervezet a megújulást. Úgy tűnik, a jellemzően családi vállalkozások szervezete kevésbé rugalmas és nyitott az innovációra. A szervezeti ellenállást ugyanakkor mindhárom méretcsoportban közepes erősségűnek értékelték, tehát az eltérésekre a magyarázatot máshol kell keresni.



A vállalkozásokban vannak, lehetnek jól működő teamek, amelyek támogatják az innovációt. Azokban a vállalkozásokban, ahol ilyen teamek működnek, a felmérés szerint túlnyomó részben – átlagosan közel kétharmad arányban – ez a támogató hatás érvényesül. Ebben a vonatkozásban az arányok már nem mutatnak hátrányt a 2-9 fős csoportra nézve, bár a team munka innovatív segítő tényezőként szintén a 20-49 fős csoportban jelenik meg.

A szervezet mellett legalább akkora szerepe van a felső vezetés támogatásának az innováció területén. A legkisebbek itt is kisebb támogatást élveznek a vezetés részéről, mint a nagyobbak: a felső vezetés innovációt támogató hatását a 10 fő feletti vállalkozások kb. 60%-a pozitívan értékeli, míg a 2-9 fős csoportra ez a szám 50%. Lehet, hogy a legkisebbek (családi jellegű) irányítása kevésbé innovatív, mint a kisvállalkozások általában.

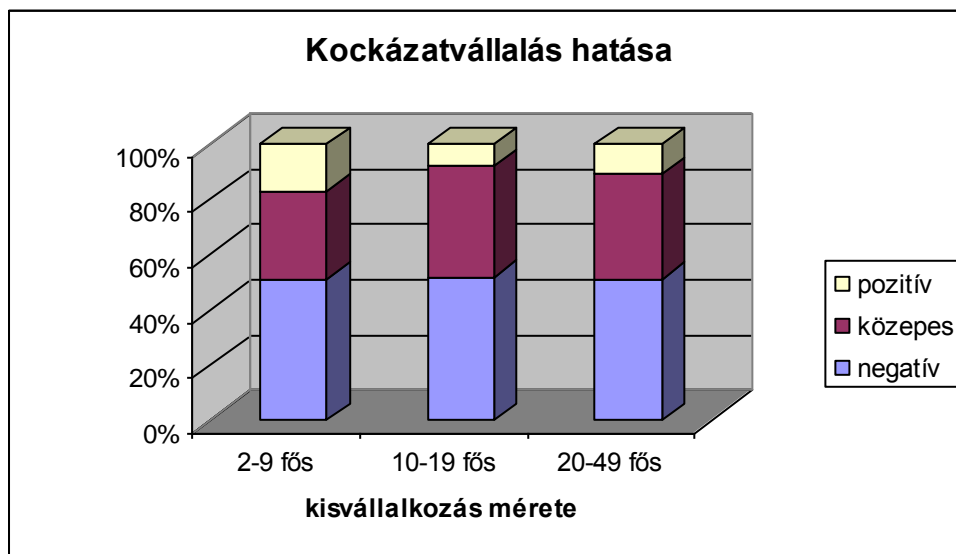


A szervezeti stratégia átalakítása sem mindig használ az innovációnak, amint ez a kérdésekre adott válaszokból kiderül. A legkisebbeknél a legkevésbé kedvező a változás hatása, míg a nagyobbaknál ugyanannyi kedvező, mint kedvezőtlen, leginkább közömbös hatás mérhető. A tulajdonos váltás következtében az innováció jobban teret nyer a nagyobb méretű kisvállalkozásoknál, a kisebbeknél is pozitív irányú a változás, viszont a mikro-vállalkozások innovációs készsége a tulajdonos változás hatására inkább negatív irányban változik. A szervezési, vezetési kérdésekben tehát ismét törésvonal érzékelhető a túlnyomó többségében családi jellegű mikro-vállalkozások és a 10 fő feletti kisvállalkozások között. Megállapítható továbbá, hogy az innovációs készség ezen belső tényezők hatására a méretnagyság függvényében – enyhén – növekszik.

Az alkalmazottak felkészültsége, szakképzettsége, illetve rendelkezésre állása szintén hatással van a vállalkozás innovációs képességére. A szakképzett munkaerő hiánya átlagosan több mint kétszer olyan mértékben hátráltatja az innovációt, mint segíti: ez negatív összkép. A méretkategória szerinti bontásban árnyaltabb a helyzet, a méret növekedésével a szakképzett munkaerő rendelkezésre állása is kedvezőbb, mindhárom kategóriában lépésről-lépésre érzékelhető javulás mérhető. A rendelkezésre álló jól képzett munkaerő innovációt segítő hatását minden kisvállalkozás egyértelműen visszaigazolta, de megfigyelhető, hogy a negatív megjegyzések, értékelések száma a méretnagyság növekedésével csökken. Ez a megállapítás arra utal, hogy a nagyobb méretű kisvállalkozások jobban ki tudják használni a rendelkezésre álló szakképzett munkaerőt az innovációs folyamatban, mint a kisebbek.

A kisvállalkozások innovációs készségét és képességét nagymértékben befolyásolják a költségek és a kockázatok. Ebből a szempontból vizsgálva a helyzetet megállapítható, hogy a nagy innovációs költségek inkább hátráltatják, mint segítik az innovációt. A megállapítás mindhárom méretkategóriára érvényes azzal a megjegyzéssel, hogy a költségek negatív hatása legkevésbé a 10-19 fős vállalkozásokat érinti, a legkisebb és a legnagyobb létszámú vállalkozásokat jobban sújtja. A kockázatvállalás visszatartó hatása a teljes állomány átlagában – általában - megállapítható, azonban az egyes méretcsoportokra eltérő mértékben jelentkeznek. A 10-19 fős vállalkozások kockázat vállalási hajlandóságára lehet következtetni abból, ahogyan a kockázatot az innovációt inkább segítő mint hátráltató tényezőként értékelik. A legkisebb, többségében családi jellegű vállalkozások a kockázatot inkább hátráltató tényezőnek tartják, és ha tehetik, elkerülik. A 20-49 fős kisvállalkozások a

kockázatot egyedileg értékelik és kezelik, kevésbé tűnnek kockázatvállalónak, mint a 10-19 fős vállalkozások.



A vállalkozások értékelték saját innovációs potenciáljukat, és ezzel összefüggésben képet alkothattunk az ezt növelő ösztönzésről és belső támogatásról is. Érdekes módon a kisvállalkozások a saját innovációs potenciáljukat nem értékelték túl, inkább hátráltató, mint segítő tényezőként értékelték. Ebben a kérdésben az átlaghoz közelálló minősítést kaptak az egyes méretcsoportok, mégis megfigyelhető enyhe tendencia a saját innovációs potenciál növekedésére a vállalati méretnagyság növekedésével párhuzamosan. A növekvő kisvállalati méret növekvő saját innovációs potenciált mutat. Az innovációs potenciál fejlesztésében szerepet játszik az innovációs menedzsment, amelynek hatása eltérő lehet. A kisvállalkozások saját innovációs menedzsmentjüket inkább gyengének, mint erősnek értékelik, ez egyértelmű megállapítás, méretnagyságtól függetlenül. A 2-9 fős kisvállalkozások valószínűleg túlértékelik saját innovációs menedzsmentjük erejét, mert a korábbi megállapításokkal ellentétben ők kevésbé tartják negatívnak, mint pozitívnak a menedzsment innovációs tevékenységét. Az ösztönzési rendszer innovációt segítő hatását nem lehet és nem kell túlértékelni. A kisvállalkozások az ösztönzési rendszert az innovációt inkább segítő tényezőként értékelik. A sok „közepes” értékelés arra utal, hogy a kisvállalkozásokban igazán nem működik hatékonyan az innovációt támogató ösztönzési rendszer, elvileg azonban a nagytöbbség egyetértene vele. Ebben a kérdésben a méretkategóriák szerint nincs érdemleges eltérés.

6.7. Környezetvédelem és informatika

A társadalmi, gazdasági fejlődés hatására a versenyképesség mérésénél előtérbe kerülnek a környezetvédelmi kérdések mint versenyfeltételek és az informatika mint versenyesszükséglet. Mindkét kérdéskör hatással van az innovációra, az innováció megköveteli mindkét terület fejlesztését. Ezért került bele a vizsgálat tematikájába a vonatkozó kérdések alapján a kisvállalkozások hozzáállása a környezetvédelemhez és az informatikai fejlesztésekhez.

A kisvállalkozások viszonyulását a környezetvédelemhez két területen vizsgáltuk:

- Környezetirányítási rendszerek alkalmazása
- Környezetvédelmi beruházások

A vizsgált vállalkozások közel 50%-a alkalmaz környezetirányítási rendszert. Ezen belül a mikro-vállalkozások nagyjából ugyanolyan számban vannak jelen, mint a 10 fő feletti kisvállalkozások összesen. Ez azt mutatja, hogy fajlagosan a mikro-vállalkozások ugyan alulreprezentáltak a minőségirányítási rendszerek alkalmazásában, mégis elismerésre méltó nagyszámú jelenlétük. A 10 fő feletti vállalkozásokban az alkalmazás aránya nem változik a létszám függvényében.

Környezetvédelmi beruházást az összes megkérdezett kisvállalkozás mintegy kétharmada egyáltalán nem hajtott végre. A mikro-vállalkozások 15%-a végzett környezetvédelmi beruházást, legnagyobb részben a 2006 előtti időszakban. A 10-19 fős vállalkozásoknak kb. 30%-a hajtott végre környezetvédelmi beruházást, főként ugyanebben az időszakban. A 20-49 fős vállalkozásokra az előbbi arányszám 70% (!), csaknem egyenletes eloszlásban. A környezetvédelmi beruházások célját tekintve a következő célok jelennek meg, prioritási sorrendben:

- Versenytársak piaci nyomása
- A hazai szabályozás szigorúsága
- EU környezetvédelmi szabályozása
- Látható környezetvédelmi problémák megoldása

Csak ezek után – lemaradva - történnek környezetvédelmi beruházások a vállalati arculat javítása, vagy a (nem látható) környezetvédelmi kockázatok csökkentése céljából. A környezetvédelmi beruházásokat a kisvállalkozások csak annyiban tekintik innovációs tényezőnek, amennyiben azt a piaci verseny és a szabályozás kikényszeríti, vagy ösztönzi. Nem lehet azt állítani, hogy valamely méretcsoport ebből a szempontból tudatosan kiemelkedne a kisvállalkozások közül.

Az informatika alkalmazása, mint innovációs tényező fontos szerepet játszik a kisvállalkozások versenyképességének növelésében. Az alkalmazás és annak pozitív megítélése a vizsgált vállalkozások több mint 50%-ára jellemző, és csak igen kis hányadban nem tulajdonítanak ennek nagy jelentőséget (kb. 5%).

A méretkategóriák között a súlypont eltérés ismét a nagyobbak javára billenti a – pozitív – mérleget, de nem kirívó arányban. Az informatika alkalmazásának néhány példáját vizsgálva megállapítottuk, hogy jellemzően ma már minden vállalkozás rendelkezik internet kapcsolattal, és a többségnek (60%) van saját Web lapja. Az internet kapcsolat korszerűsége – modem, ISDN, ADSL, WIFI – arányaiban a méretnagysággal együtt nő, de a különbség a mikro és a többi kisvállalkozás között ebben a tekintetben nem markáns. A Web lapok tartalmát illetően – méretnagyságtól függetlenül – kb. 50-50% megoszlásban tartalmazza az alábbiakat:

- a vállalkozás általános bemutatása, illetve
- a profil, a termékek bemutatása.

Egyéb információkat a honlapok mintegy 15%-a tartalmaz, kiegészítve a bemutatkozást. A fenti kép arra utal, hogy az informatika alkalmazása valóban aktív innovációs tényező a kisvállalkozások életében, és ezzel a lehetőséggel élnek is, hasonló módon és eszközökkel, a méretnagyságtól függetlenül.

6.8. A vizsgálat eredményeinek rövid összefoglalása

A vizsgálat során a nyolc kiemelt, jellemző befolyásoló tényezőt értékeltük az innovációt akadályozó – támogató jellege szerint egy 1-5-ig terjedő skálán. Ezután az optimális esethez viszonyítva – ez minden esetben az 5 pont – kijelöltük azokat a területeket, amelyek fejlesztése, javítása a kisvállalkozások innovációs képességét növelheti. A tényezők értékelése a következő képet mutatja:

Gazdasági szabályozó rendszer	2,95
Együttműködési lehetőségek	2,97

Piaci információk	3,12
Vevő – szállító kapcsolatok	3,17
Szervezeti, vezetési jellemzők	3,45
Munkaerő szakképzettsége	3,05
Innovációs költségek és kockázatok	2,29
Belső innovációs potenciál és ösztönzés	2,39

Az értékek 3,0 alatt az innovációt inkább akadályozó tényezőre utalnak, míg felette inkább támogató hatással vannak.

A külső és a belső tényezők között is fele-fele arányban szerepelnek 3,0 alatti és feletti tényező csoportok, tehát nem mondható el, hogy a kisvállalkozások innovációját kifejezetten a külső tényezők hátráltatnák. Ha a külső és a belső tényezők átlagát tekintjük, akkor inkább azt lehet mondani, hogy a külső tényezők összességében inkább – minimális mértékben - segítik (3,05), a belsők pedig inkább hátráltatják (2,79) az innovációt.

A rendszer erős pontjai a vállalkozások szervezeti, vezetési jellemzői valamint a külső kapcsolatok, a gyenge pontok pedig az innovációs költségek és kockázatok valamint a belső innovációs potenciál és ösztönzés.

Az erős pontokra lehet építeni a vállalkozások innovációját, ezeket meg kell tartani és fejleszteni. A külső kapcsolatokon belül a vevői és szállítói kapcsolatok erőteljesen támogatják az innovációt, a mért értékek átlaga 3,89 (legmagasabb átlagérték). Egyértelműen támogatja az innovációt az informatikai háttér, a mérések szerint a tényező pontszáma 3,78.

A gyenge pontok rámutatnak arra, hogy a kisvállalkozások innovációs potenciáljának és versenyképességének növelése elsősorban belső tényezőkön múlik. A kisvállalkozások innovációs potenciálja és menedzsmentje, valamint belső ösztönzési rendszere nem megfelelő az újítások befogadására és alkalmazására, ezek értékelő pontszáma 1,84 és 1,99. Erősíteni kell tehát a gyengébb belső tényezőket, innovatív kockázatvállaló menedzsmentet és megfelelő belső ösztönzési rendszert kell kialakítani.

A fenti általánosító megállapításokban az egyes kisvállalati méretcsoportok között érdemi különbséget nem tapasztaltunk.

A vállalkozások a felmérés során kifejezetten kedvezőtlennek ítélik meg a gazdálkodási és innovációs környezet alakulását. Általánosan növekvő bizonytalanságról számolnak be, és ennek a hazai politikai helyzetet, a belföldi piacokat és a társadalmi változásokat tartják különösen nagy hatásúnak. A kisvállalkozások az Európai Unióhoz való csatlakozás hatásait ma, a csatlakozás után évekkel sem érzik komolyan, illetve minden változásért a politikai helyzetet okolják. Az Európai Unió nyújtotta lehetőségeket a kisvállalkozások szinte egyáltalán nem használják ki, nem próbálnak EU támogatásokhoz, forrásokhoz jutni és nem nyitnak az új piacok felé sem. Véleményünk szerint a felmérésben résztvevő cégek nincsenek tisztában a lehetőségeikkel. A gazdaságpolitikai tényezők közül a stabil monetáris politika van a legkedvezőbb hatással a vállalatok működésére. A kisvállalkozások többsége nem folytat semmilyen deklarált vállalati stratégiát. A vállalati stratégiát folytató vállalatok közül a legtöbben ezt csak fejben fogalmazzák meg. Az innovációt jellemző tényezők tekintetében az új termékek és technológiák bevezetése mellett a forráshiány és az általános elmaradottság inkább jellemző, amelyet általában a külső gazdasági környezet számlájára írnak.

Az innovációs potenciált a következő ábra szemlélteti.



7. Családi vállalkozások

A KKV kutatás keretében indítottuk el a családi vállalkozások kutatását, amely a családi vállalkozások főbb jellemzőire, helyzetük és kilátásaik megismerésére irányultak Magyarországon. Az elméleti és szakirodalmi megalapozást követően kerekén 400, vállalkozást vizsgáltunk meg a gyakorlatban. Az értékelhető felmérések száma összesen 378 KKV volt, amelyből a CSV kritériumainak megfelelt 322 KKV. Ez az arány 85,2%.

7.1. A probléma megfogalmazása

A korábbi elméleti és szakirodalmi kutatások, amelyeket a hazai publikációkban fellelhető, összesen mintegy 800 családi vállalkozás vizsgálata is alátámasztott, megerősítették azt a szándékunkat, hogy tovább folytatjuk a családi vállalkozások helyzetének feltárását, és vizsgáljuk fejlesztési lehetőségeit.

A bemutatásra kerülő felmérés nem vette célba a mezőgazdaságot, az ott működő családi gazdaságokat, inkább a gazdaság többi szektorára terjedt ki.

A családi vállalkozás kutatásunk során az általános ismérvek mellett a versenyképesség tényezői álltak a vizsgálat homlokterében. A versenyképesség fogalmának megközelítése jelen esetben helyenként az életképesség fogalmának használatát indokolná. Ez a megállapítás – a vizsgálat eredményeinek ismeretében érthető módon - a családi vállalkozások helyzetéből és lehetőségeiből következik.

A CSV versenyképességének vizsgált főbb tényezői:

- tevékenységi kör jellemzői
- tőkeellátottság
- technikai korszerűség
- humán erőforrások és szervezet
- Jövedelemszerzés és felhalmozás
- stabilitás, fejlesztés, életképesség
- motiváció, jövőkép

7.2. A CSV kutatási módszere

A végzős hallgatók bevonásával, akik a Vállalkozásszervezés című kurzuson vettek részt, családi, ismeretségi, lakóhelyi kapcsolatok alapján, vagy véletlenszerű kiválasztással felkerestünk olyan KKV-kat, amelyekről feltételezhető volt a vállalkozás családi jellege.

A vizsgálatot végző személyek az országnak szinte minden részéből származtak, kis és nagy településekről, jobb módú és szerényebb családi környezetből. Így az általuk fellelt és vizsgált vállalkozások – megítélésünk szerint – jól reprezentálják a magyar átlagot a CSV körében.

Az előzőekben ismertetett szempontok alapján minden vállalkozásról egy-egy esettanulmány készült, amelyeknek elemzése volt az intézeti kutatócsoport feladata. Az elemzés nem matematikai statisztikai módszerrel, hanem egyedi, értelmező és értékelő módszerrel készült, esetenként kiegészítő információk beszerzésével. Így a számok mögötti jelenségek és tendenciák értékelésében döntő mozzanat volt a hangsúly megtalálása, a lényeg kiemelése.

7.3. A vizsgálat eredményei

A CSV kritériumait a hazai szakirodalomban foglaltakkal összehangban az alábbiak szerint határoztuk meg:

A vállalkozásban a családból legalább két fő vesz részt úgy, hogy

- tulajdonosi pozíciója van, és/vagy
- részt vesz a vállalkozás vezetésében, és/vagy
- részt vesz a vállalkozás napi működésében.

A családi vállalkozások felmérési adatait a következő táblázat foglalja össze.

A családi vállalkozások főbb jellemzői Magyarországon

Szemponatok:		CSV db	%
CSV alapítás	1990 előtt	43	13
	1990-95	139	43
	1996-2001	122	38
	2002-	18	6
Tevékenységi kör	szolgáltatás	147	45
	kereskedelem	108	34
	ipari termelés és ért.	67	21
CSV vagyon eredete	saját	108	34
	családi	207	64
	külső forrás	7	2
CSV tulajdonos	családi	570	92
	külső	50	8
CSV menedzsment	családi	634	92
	külső	57	8
Alkalmazottak	családi	370	21
	külső	1411	79
CSV életképesség	stabil	193	60
	hitelre épít	48	15

	instabil	81	25
Műszaki színvonal	korszerűtlen	212	66
	megfelelő	80	25
	korszerű	30	9
Tulajdonosi motiváció	Elkötelezett, célszerű	162	50
	Változást kereső	160	50
Tulajdonos végzettsége	felsőfokú	80	25
	középfokú	180	55
A CSV elképzelt jövője	létfenntartás	100	30
	jólét, növekedés	222	70

A számok mögött az alábbi jelenségek figyelhetők meg.

A legtöbb CSV-t a 90-es évek első felében alapították, mai működési formájuk túlnyomó részben (83%) Bt vagy Kft, nagyjából egyenlő arányban. Majdnem minden vizsgált vállalkozás határozatlan időre alakult (98%), és miután néhány kivételtől eltekintve ma is működnek, ez az egyre körültekintőbb előkészítésre utal. Találtunk a vállalkozások között jól működő, több generációt megélt CSV-t is.

A vagyon eredete jól tükrözi a kettő vagy több tagból álló családi társas vállalkozások, gazdasági társaságok szerepét a palettán. A vizsgált CSV-k közel 70%-ában a vagyon családi eredetű és több családtagtól származik. A családi tőkéből történő indítás a testvérek, szülők, illetve távolabbi rokonok közötti üzleti kapcsolat alapján történt, ennek a sorrendnek megfelelő gyakorisággal.

A tevékenységi kört vizsgálva megállapítható, hogy a legtöbb CSV a szolgáltatásban tevékenykedik, ezt követi a kereskedelem, majd az ipari szektor.

A CSV-kat szinte kizárólagosan a tulajdonos családtag, vagy családtagok vezetik. A tulajdonosi körben igen kevés a külső személy, mindössze 8%. A menedzsment összetétele hasonló képet mutat.

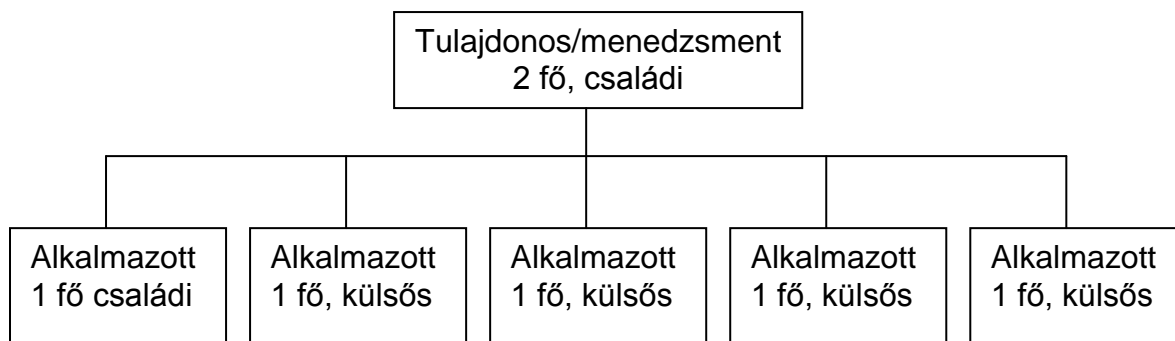
A vállalkozásokban foglalkoztatottak számában nincs nagy különbség a szektorok között. A legkisebb a foglalkoztatottak számaránya a szolgáltatást végző családi vállalkozásokban. Mindegyik CSV-ra jellemző a takarékos létszámgazdálkodás, a minimálisan szükséges alkalmazotti létszám foglalkoztatása. A foglalkoztatottak származása szerint családi kötődésű 21% és külső alkalmazott 79%.

Ha a CSV-k számát és a vezetőket, alkalmazottak számát vizsgáljuk, akkor átlagosan (és kerekítve) egy CSV szervezete a következőképpen épül fel:

Tulajdonos-menedzser	2fő
Családi alkalmazott	1fő
<u>Külső alkalmazott</u>	<u>4fő</u>
Összes létszám	7fő

A szervezeti felépítést a következő ábra szemlélteti.

Átlagos családi vállalkozás szervezeti felépítése



A tulajdonos menedzserek kb. 25%-a diplomás, 55%-a középfokú végzettséggel rendelkezik, és inkább csak a legrégebben alakult CSV-ra jellemző a nagy gyakorlattal rendelkező szakemberek, mint vezetők jelenléte.

A CSV-ban résztvevők többségének (mintegy 80%) életkora 30-55 év közötti. Ezekben a vállalkozásokban az utódlás kérdése ritkábban merül fel, mint a régebben alakult CSV-ban, amelyekben a tulajdonos 60 éves vagy idősebb. Ez utóbbi kategóriában a tulajdonosok előnyben részesítenék a vállalkozás családon belüli megtartását. Tulajdonképpen azokban a CSV-ban, ahol az utódlás felmerült, inkább a családon belüli utánpótlást részesítik előnyben.

Az újonnan alakult, külső tulajdonosok által is befolyásolt CSV-ban a menedzsment kiválasztása során előtérbe kerül a pályázatás. Ez a lépés a CSV jövőbeni sorsát is eltérő módon alakíthatja, mint ott, ahol az irányítás a család kezében marad.

A vizsgált vállalkozások közel kétharmada stabilnak értékeli gazdasági helyzetét és pozitívnak a kilátásait. Ugyanakkor a tulajdonosoknak csak a fele érez teljes elkötelezettséget a saját vállalkozása iránt, a másik fele úgy látja, hogy gyökeresen változtatni kell, illetve változtatni kíván a CSV jelenlegi működésén és irányvonalán.

A gazdasági stabilitás és a fejlesztés kérdéskörében a hitellel fejlesztők aránya mindössze 15%, és 25% értékeli instabilnak a vállalkozás helyzetét. A vállalkozások fele saját családi forrásból fedezi fejlesztési tőke szükségletét.

A család és a vállalkozás jövőképehez hozzátartozik, hogy az elsősorban az anyagi jóléthez és a vagyonhoz kapcsolódik. Kifejezetten ez a célja 70%-nak, és csak 30% fogalmazott úgy, hogy tisztos polgári életet akar biztosítani a családjának. Ugyanakkor talán nem meglepő, hogy a megkérdezettek sem a vállalkozás, sem a család vagyoni helyzetéről nem szívesen nyilatkoztak.

A tapasztalatok között említésre méltó, hogy megismertünk néhány vállalkozást, amely a nyugati országok tapasztalatából is ismert utat járja be, mint olyan CSV, amelyből előbb-utóbb multinacionális vállalkozás lesz, vagy már ma is nemzetközi jellegű. A kifejezetten sikeres, példaértékű vállalkozásokról készült tanulmányok további elemzésre kerülnek, és a vizsgálatok eredményeit a további kutatásokban és az oktatásban is hasznosítani kívánjuk.

A vizsgálatokból és személyes tapasztalatainkból kiindulva – a sikeres családi vállalkozás érdekében -, a vállalkozásoknak **javasoljuk egy CSV vállalkozási kódex** kialakítását és bevezetését, az alábbi főbb pontok szerint:

- A vállalkozás céljainak rögzítése és a vele való azonosulás
- A vállalkozás érdekeinek előtérbe helyezése

- A családi előjogok érvényesítésének tilalma
- A szerepek és feltételek meghatározása a vállalkozásban
- Teljesítmény orientált bérezés meghatározása
- A döntési jogok és felelősség meghatározása
- Feladatok és kompetenciák meghatározása
- Kommunikációs rendszer kialakítása
- A család és a vállalkozás közötti választóvonal meghúzása (tabuk)
- Egyéb speciális jogok és teljesítmények (céges autó, mobil telefon, kölcsön, természetbeni juttatások, stb.)

8. KKV versenyképesség Budapest – vidék összehasonlításban

A versenyképesség számtalan vizsgált tényezője közül jelen fejezetben az alábbi kérdéskörökkel foglalkozunk:

- Az árbevétel változás iránya és üteme az elmúlt 2-3 évben
- Az export aránya az árbevételben
- A vállalkozás teljesítménye az iparági átlaghoz képest
- A vállalkozás teljesítménye a versenytársakhoz viszonyítva, a következőkben:
 - Nyereség szint
 - Árszínvonal
 - Kapcsolódó szolgáltatások
 - Minőség
- Új, induló vállalkozások esélye az életképességre
- A közelmúlt beruházásai
- Beruházási tervek
- Új termék bevezetése
- Új technológia bevezetése

8.1. Az összehasonlítás tényezőinek elemzése

Az árbevétel változás iránya és üteme

A budapesti kisvállalkozásoknak több mint egyharmada 10%-nál nagyobb ütemben növelte árbevételét és összesen több mint a fele növekedésről számolt be, egynegyede stagnált és kisebb részük csökkenő árbevétellel működött. A Pest megyei vállalkozások több mint 80%-a növekedő, nagyjából egyenlő arányban 10% alatt és felett, a többi 10%-nál kisebb ütemben csökkenő árbevételt ért el. A vidéki vállalkozások közül a 10%-ot meghaladó növekedési ütemet elérők aránya 75%, a többi enyhén nő, vagy enyhén csökken. Egyértelműen megállapítható, hogy a vidéki vállalkozások nagyobb része dinamikusabban nőtt a vizsgált időszakban a Pest megyei és a budapesti vállalkozásokhoz viszonyítva.

A százalékos adatokat a következő táblázat mutatja.

Az árbevétel változása régiók szerint /%/

Árbevétel	Budapest	Pest megye	Vidék
Növekedés min.10%	35	46	75
Növekedés <10%	22	38	8
Stagnál	26	0	0

Csökken	17	16	17
Összesen %	100	100	100

Az export aránya az árbevételben

A legtöbb vizsgált kisvállalkozásnak nincs export árbevétele. A fővárosi cégek egynegyede rendelkezik kismértékű, 10%-nál kisebb export árbevétel aránnyal. A Pest megyei vállalkozásoknál az arány kedvezőbb, a 10%-nál kisebb export hányad jellemző minden harmadik vállalkozásra. A vidéki régiókban az export megjelenik a vállalkozások mintegy 40%-ánál, az export arány széles skálán változik a csekély mértéktől a háromnegyedes részarányig. A kép az árbevétel növekedési jelleghez hasonló, már ami a Budapest – vidéki régiók összehasonlítását illeti: a vidéki régiókban működő kisvállalkozások közül nagyobb arányban exportálnak, és ez nagyobb súlyt is képez az árbevételben.

Az export arányok a következő táblázatban láthatók.

Az export arányok alakulása Budapest-vidék összehasonlításban

Export	Budapest	Pest megye	Vidék
E = 0	74	62	58
E max.10%	26	31	17
E >10%	0	7	25
Összesen %	100	100	100

A vállalkozások teljesítménye az iparági átlaghoz viszonyítva

A vállalkozások többsége – területi elhelyezkedésétől függetlenül - úgy értékeli, hogy saját teljesítménye az iparági átlaghoz viszonyítva megközelíti, vagy eléri azt. A különbségek az elmaradók és az átlag feletti soraival kiegészített skálán mért arányokban jelentkeznek. A kedvezőbb képet itt a fővárosi kisvállalkozások mutatják: az átlagot meghaladó aránya eléri az egyharmadot, és csak kevés cég az elmaradó. A Pest megyei vállalkozások kb. 40%-a eléri, 30-30%-a pedig alatta marad illetve meghaladja az iparági átlagos teljesítményt. A vidéki régiókban szerényebbnek tűnik az értékelés eredménye: többen vannak, akik elmaradnak, vagy csak megközelítik, mint azok, akik elérik, vagy meghaladják az átlagot.

Az iparágon belüli teljesítmény értékelését a következő táblázat tartalmazza.

Iparágon belüli teljesítmény alakulása Budapest-vidék összehasonlításban

Teljesítmény	Budapest	Pest megye	Vidék
Elmarad	8	15	25
Megközelít	35	15	42
Eléri	22	45	17
Meghaladja	35	25	16
Összesen %	100	100	100

Teljesítmény a versenytársakhoz viszonyítva

A teljesítmény pontosabb megfogalmazása érdekében a versenytársakkal való összehasonlításban több – itt most csak négy – jellemzőt vizsgáltunk, nevezetesen a nyereség szintet, az elért árszintet, a kapcsolódó szolgáltatásokat és a minőséget.

A versenytársak *nyereség szintjétől* elmarad, megközelíti, vagy meghaladja a budapesti vállalkozások 1/6-1/6 része, míg 1/3 része éppen eléri azt. Ettől az

arányosortól csak annyiban tér el az összes vidéki vállalkozás helyzete, hogy közöttük kevesebb azok száma, akik a versenytársak nyereség-színvonalát meg tudják haladni. Itt a Pest megye és a vidéki régiók között nem látszik különbség. Összességében úgy tűnik, mintha a fővárosi kisvállalkozások jövedelmezőbbek lennének.

A konkurencia **árszintjéhez** mért viszonyításban az a jellemző, hogy a kisvállalkozások törekednek arra, hogy elérjék a versenytársak árszintjét, függetlenül a területi elhelyezkedéstől. Budapesten a vállalkozások túlnyomó többsége megközelíti, vagy eléri a konkurencia árszintjét, míg Pest megyében az árszintet elérők kb. 60%-os aránya mellett jelentős azok száma, akiknek árszintje kifejezetten elmarad a versenytársakétól. A vidéki régiókban ismét a budapesti arányok dominálnak. Talán a Pest megyei vállalkozások árszínvonalára ilyen hatással van a fővárosi konkurencia, és távolabb haladva a versenyárak kiegyenlítődésképpen irányuló törekvés ismét jobban érvényesül. Ezt biztosan nem állíthatjuk.

Az **értékesítéshez kapcsolódó szolgáltatások** területén a fővárosi vállalkozások kb. 50%-a megközelíti, vagy eléri a versenytársak színvonalát, másik fele pedig meghaladja azt. A Pest megyei vállalkozások mintegy 3/4 része eléri a versenytársak szolgáltatási színvonalát, a többiek – közel egyenlő arányban – vagy elmaradnak tőle, vagy meghaladják azt. A vidéki régiók kisvállalkozásaira jellemző, hogy kapcsolódó szolgáltatásaik inkább csak megközelítik vagy elérik a konkurenciát – összesen kb. 75% - és a többiek a Pest megyeihez hasonló módon elmaradnak, vagy meghaladják azt.

A **minőség** kérdésében a budapesti kisvállalkozások túlnyomó többsége – kb. 2/3 része – a konkurenciát meghaladó minőséget produkál, kb. 1/4 részük minősége eléri azt, és csak igen kevés esetben tér el ettől jelentősen akár felfelé, akár lefelé a minőség. Pest megyében a kép kiegyenlítettebb, a minőséget elérők és meghaladók egyenlő arányban töltik ki a mezőnyt, és ettől eltérő minőséget elenyészően kevés vállalkozás jelzett. A vidéki régiókban a vizsgált vállalkozások többsége minőségben eléri a konkurenciát, kisebb részük meghaladja azt. Ennek alapján úgy tűnik, hogy a konkurenciával folytatott minőség-versenyben a fővárosiak jobban állnak a sorban őket követő Pest megyeiekkel és a vidéki régiók vállalkozásaival szemben.

A teljesítményt a fenti négy szempont szerint vizsgálva összességében azt lehet mondani, hogy a versenytársakkal szemben a fővárosiak kedvezőbb helyzetben vannak, jobb minőséget és kapcsolódó szolgáltatásokat nyújtanak, de magasabb árszinten és nagyobb jövedelmezőség, nyereség mellett. A Pest megyei kisvállalkozásokhoz képest a vidéki régiókban ebből a szempontból még kedvezőbb a helyzet.

Új, induló vállalkozások esélye az életképességre

Az új, induló kisvállalkozások életesélye a fővárosban 55%, Pest megyében 45% körül változik, míg vidéken ez az arány 33%. Az új vállalkozások esélye a fennmaradásra és az életképes működésre tehát erősen helyfüggőnek látszik, és ez a helyzet a versenyképességet, a versenyben maradási esélyt is befolyásolja.

Az **innovációkat** a közelmúlt beruházásai valamint termék és technológia megújításai alapján vizsgáltuk. Az eredményeket összefoglalóan a következő táblázat szemlélteti, az adatok %-ban értendők.

Innovációk megjelenése regionális bontásban (%)			
Innováció	Budapest	Pest megye	Vidék
Beruházás tény	60	54	50
Beruházás terv	35	15	25

Termék korábbi évek	13	23	25
Termék közelmúlt	70	70	60
Technológia korábbi	40	31	42
Technológia közelmúlt	34	46	33

A közelmúlt beruházásai

Az elmúlt 3 év 5 millió forintot elérő beruházásait vizsgálva megállapítható, hogy ilyen beruházást a fővárosi kisvállalkozások kb. 60%-a hajtott végre, Pest megyében ez az arány 55%, míg a vidéki régiókban 50%. A sorrend ugyan ismét fővárosi előnyt mutat, de a különbségek olyan kis mértékűek, hogy ez inkább kiegyenlített képet mutat a beruházások területén, semmint feltűnő aránytalanságokat.

Beruházási tervek

Hasonló időtávra és összegben (3 év, 5 Mft) tervezett beruházásokról gyűjtött információk alapján megállapítható, hogy a budapesti kisvállalkozások kb. 40%-a, a Pest megyei vállalkozások kb. 15%-a, a vidéki régiók vállalkozásainak pedig 25%-a tervezi a beruházást a közeljövőben. Kissé meglepőnek látszik a Pest megyei vállalkozások alacsony beruházási kedve.

Új termék bevezetése

A legfrissebb újdonságok (termékek, technológiák) bevezetésének vizsgálatát a 2003 előtti, majd azt követően évenkénti eseményekre vonatkozóan kérdeztük. A számos adat és információ alapján egyértelműen megállapítható, hogy a vidéki kisvállalkozások nagyobb arányban vezettek be új terméket az utóbbi években, mint a budapestiek. Ugyancsak általánosítható megállapítás, hogy a 2006. év jó év volt az új termékek bevezetéséhez, arányaiban hasonló módon, sok új terméket vezettek be a fővárosban és vidéken egyaránt. Ez azt jelenti, hogy sok kisvállalkozás profilha megújult egy éven belül. Az arányok mindhárom területi relációban szinte teljesen hasonlóak. A versenyképesség szempontjából ez mindenképpen kedvező jelenség.

Új technológia bevezetése

A technológiák megújítása már nem olyan egyértelműen kedvező képet mutat, és nem is egységes a területi eloszlásban. A budapesti kisvállalkozások közel 40%-a 2003 előtt újította meg technológiáját, és csak kb. 30% 2006-ban. Ugyanakkor Pest megyében szinte fordított az arány, kb. 30% újított 2003 előtt és közel 50% 2006-ban vezetett be új technológiát. A vidéki régiók kisvállalkozásainak technológiái inkább a fővárosi vállalkozások megújulási arányait mutatják, de itt a 2003. évvel bezárólag megújított technológiák aránya 50%, a következő 3 évben pedig a másik 50%. A technológiai megújításban tehát úgy tűnik, a Pest megyei vállalkozások járnak az élen. Figyelemmel az új termékek nagyarányú bevezetésére elmondható, hogy a hosszabb távú versenyképességben azok lesznek előnyben, akik egyidejűleg a technológiai megújítást is vállalták, jellemzően a Pest megyei kisvállalkozások.

8.2. A Budapest – vidék összehasonlítás eredménye

A KKV kutatás keretében sajátos és figyelemre méltó fejezet a kisvállalkozások versenyképességének vizsgálata. A felmérés igen terjedelmes kérdéssorából kiemelt kérdések alapján jelen fejezetben a Budapest, Pest megye, vidéki régiók bontásban vizsgáltuk a kisvállalkozások versenyképességét Magyarországon. A vizsgálatok mutatnak hasonlóságokat és különbségeket a kisvállalkozások versenyképességében a területi elhelyezkedés függvényében.

Egyértelműen megállapítható, hogy a vidéki vállalkozások nagyobb része dinamikusabban nő a Pest megyei és a budapesti vállalkozásokhoz viszonyítva. Az export értékesítési arányt nézve megállapítható, hogy a vidéki régiókban működő

kisvállalkozások közül nagyobb arányban exportálnak, és ez nagyobb súlyt is képez az árbevételben.

A vállalkozások teljesítménye az iparági átlaghoz viszonyítva a vidéki régiókban szerényebbnek tűnik, többen vannak, akik elmaradnak, vagy csak megközelítik, mint azok, akik elérik, vagy meghaladják az átlagot. A teljesítményt a kiválasztott négy szempont szerint vizsgálva összességében azt lehet mondani, hogy a versenytársakkal szemben a fővárosiak kedvezőbb helyzetben vannak, jobb minőséget és kapcsolódó szolgáltatásokat nyújtanak, de magasabb árszinten és nagyobb jövedelmezőség, nyereség mellett. Az új vállalkozások esélye a fennmaradásra és az életképes működésre erősen helyfüggőnek látszik, és ez a helyzet a vidéki régiók kisvállalkozásainak versenyképességét, a versenyben maradási hátrányosan befolyásolja.

A közelmúltban végrehajtott beruházások területe kiegyenlített képet mutat. A jövő terveit illetően viszont kissé meglepőnek látszik a Pest megyei vállalkozások alacsony beruházási kedve. Öröndetes, hogy sok kisvállalkozás profilkja megújult egy éven belül. Az arányok mindhárom területi relációban szinte teljesen hasonlóak. A versenyképesség szempontjából ez mindenképpen kedvező jelenség. A technológiai megújításban úgy tűnik, a Pest megyei vállalkozások járnak az élen. Az új termékek és technológiák egyidejű, nagyarányú bevezetése 2006-2007-ben azt vetítette előre, hogy a hosszabb távú versenyképességben jellemzően a Pest megyei kisvállalkozások fognak előnyre szert tenni.

Fentiek alapján tehát a kisvállalkozások versenyképességre vonatkozóan egyértelműen általános, egységes következtetés nem vonható le abból, hogy a vállalkozás Budapesten, a központi régióban, vagy a vidéki régiókban működik. Mindenesetre az eddigiekből az is látszik, hogy a fővárosi kisvállalkozások helyzete és kilátásai több szempontból kedvezőbbek.

9. A KKV versenyképesség összehasonlító elemzése

9.1. Az összehasonlító elemzés célja és módszere

A kérdőíves felmérésben a vállalkozások versenyképességét jellemző paraméterek vizsgálata mellett arra is kerestük a választ, hogy hogyan látják a vállalkozások saját helyzetüket a versenytársakhoz képest. A benchmarking gondolatot megtestesítő kérdéseket egy külön fejezetben foglaltuk össze, ennek feldolgozását és eredményeit mutatja be ez a fejezet. A válaszokat a többi kérdésre adott válaszokkal összevetve megállapítható, hogy a kis- és középvállalkozásokról egy külső szemlélő által alkotott kép mennyiben egyezik meg az önmagukról alkotott képpel. Fontos ugyanis, hogy a vállalkozás önmaga pozícionálása által olyan intézkedéseket hozzon, amelyek közelebb viszik őket a versenyképességi rangsorban az élenjáró versenytársakhoz. Ez tehát tekinthető a versenyképesség önértékelésének és a növelésére irányuló, önerős motiváció felmérésének és értékelésének.

A kérdések az alábbi területekre irányultak:

- Piaci pozíció, aktivitás (marketing), piaci viselkedés, kapcsolatok
- Műszaki, termelési terület, technikai színvonal, fejlesztési tevékenység
- Szervezési, vezetési tevékenység, humán menedzsment, szakmai színvonal
- Gazdasági helyzet, gazdálkodási kérdések, árbevétel, nyereség

A szakterületek egyes kérdéseire fűzött szöveges értékelést ábra egészíti ki abban az esetben, amikor jellemzően a vállalkozások valamely erős, vagy gyenge pontjairól lehet szó, és ez a szemléletességet növeli. Például a sárga szín dominanciája az élenjáró megoldást, a magas színvonalat jelenti a mértékadó versenytársához viszonyítva, a kék szín pedig az elmaradott, gyenge pontot mutatja. Az ábrázolás célja, hogy a fejezet végén egy SWOT táblázat összeállítását vizuálisan is támogassa.

Az összehasonlító elemzés főbb alapelvei:

- Mértékadó konkurenciához hasonlít
- Önértékelésen alapul
- Kontroll: a kérdőív többi kérdésére adott válaszok alapján

A versenytársak ismerete

A felmérés szerint a megkérdezett vállalkozások 86%-a ismeri a mértékadó versenytársakat, és általában is ismeri az adott versenypiac szereplőit és azok helyzetét. A versenytárs ismeretben nincs lényeges különbség a vállalkozások között a földrajzi elhelyezkedést vagy iparági besorolását tekintve.

A versenytársak gazdasági helyzetének ismerete átlagosan már csak 58%-ra tehető. Ezen belül a fővárosi és a központi régió vállalkozásai – úgy tűnik – jobban ismerik a konkurencia gazdasági helyzetét (63%), mint a vidékiek (52%).

A piaci versenyt figyelemmel kísérik a vállalkozások, így az új vállalkozások megjelenését is. Új versenytársak megjelenése jellemző a vizsgált területeken (60%), különösen Pest megyében (64%).

9.2. A piaci pozíció értékelése

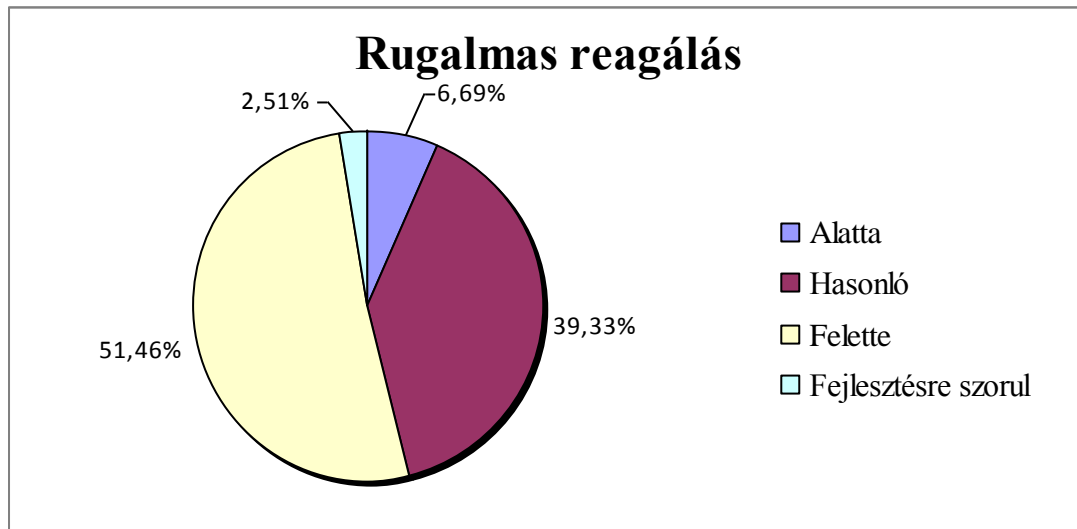
A piaci pozíció értékelésében az alábbi tényezőket vizsgáltuk.

Vevői igények kielégítésének rugalmassága. A vevői igény a vállalat fő értékteremtő folyamatának kezdete. A termék és szolgáltatások létrehozásának kiinduló pontja, melyet a vállalatnak követnie kell, ha versenyképes kíván maradni, s kielégítése a vevői elégedettség forrása. A kutatásban a vállalatok nagy része – 55% - nyilatkozott úgy, hogy a többi vállalatnál nagyobb mértékben képes követni a vevői igényeket. Míg kisebb részük mondta azt, hogy a versenytársaiéhoz hasonlóan, vagy náluk alacsonyabb szinten.

Szállítás pontossága. A vevő számára a szállítás pontossága, mint a vevői igények kielégítésének fontos része, meghatározó szempont a szállítók értékelésében. Döntő kihatású lehet abban, hogy a vevő újra az adott céget keresse meg igényeinek újbóli kielégítésére, vagy akár egy hosszú távú szerződés kötésében. A válaszadók döntő hányada nyilatkozott úgy, hogy pontossága a versenytársakéhoz hasonló mértékű, míg kb. 37% mondta azt, hogy pontosabban szállítanak az átlagosnál.

Rugalmas reagálás a változásokra. A mai felgyorsult gazdasági életben a vállalatoknak gyorsan kell tudniuk reagálni a piacon történt változásokra. Ehhez elengedhetetlenül szükséges, hogy nem csak elvben legyenek tisztában a piaci környezet ezen elvárásával, hanem a változásokra történő gyors reagálás képességét, mind szervezeti formában, mind elkötelezettségben bírniuk kell. Mindenképpen pozitív, hogy a kérdőívet kitöltők legnagyobb hányada, mintegy 52% nagyobb rugalmas reagálási képességet feltételez vállalatáról, mint amilyen a

versenytársaké. Azonban meg kell jegyezni, hogy közel 7% mondta azt, hogy az ő cégük kevésbé rugalmas.

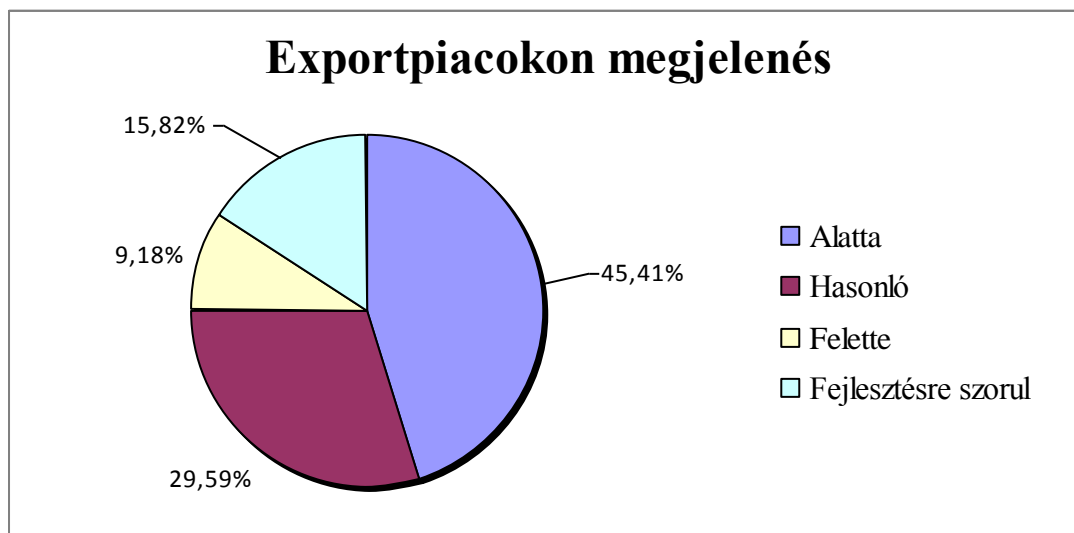


Kapcsolat a fogyasztókkal. A piaci versenyben megkülönböztető tulajdonság lehet, ha egy vállalat kiemelkedő fogyasztói kapcsolatokat épít. Ezzel hosszú távú kapcsolatot tud kialakítani a vásárlóival. A vásárló lojális lesz a céghez, amely nem csupán nagyobb hajlandóságot kelt, hogy információkat osszon meg a céggel, hanem nagyobb az árrugalmasságban, vagyis, ugyanazért a termékért hajlandó adott esetben többet is fizetni. Az így elégedetté tett vevő másoknak is kommunikálni fogja azt, hogy az adott cég mennyire jól bánt vele. Ezzel reklámozva a céget akár olyan lehetséges vevők számára is, akik különben még az adott cégnél történő vásárlás lehetőségéről se tudtak. A válaszadók kicsit több mint 48%-ka mondta azt, hogy kapcsolata a fogyasztókkal a piaci átlagnak megfelelő mértékű, míg ennél alig 2,5%-kal kevesebb mondta azt, hogy annál jobb.

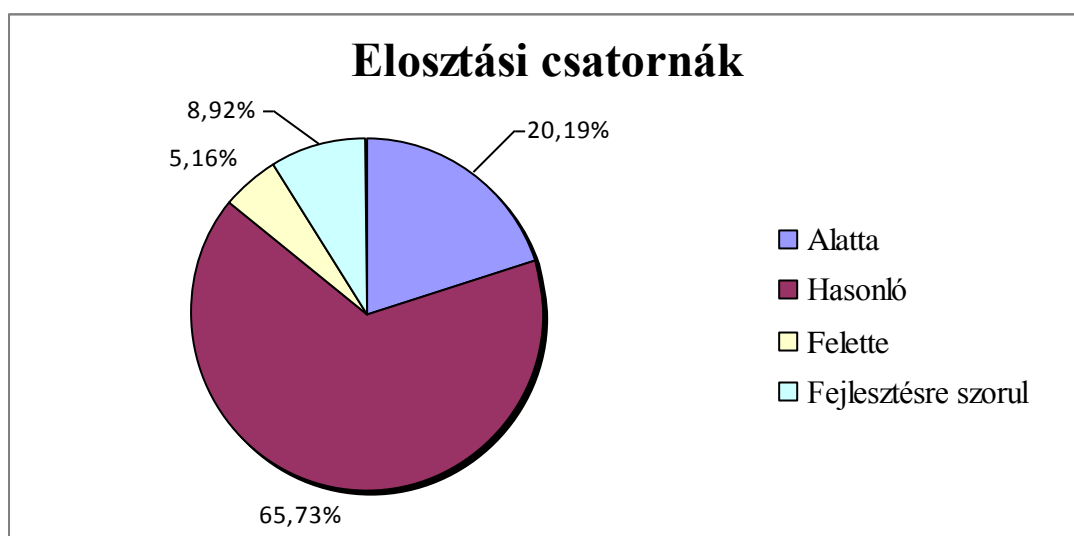
Szállítási határidő. A válaszadók elenyésző, kb. 0,5%-a nyilatkozott úgy, hogy szállítási határideje fejlesztésre szorul. Ennél jelentősebb, kicsivel több, mint 5% nyilatkozott úgy, hogy szállítási határidőiben a vállalat versenytársainak színvonalánál alacsonyabb színvonalon képes szolgáltatni. Míg a válaszadók döntő hányada, mintegy 62,5% mondta azt, hogy a versenytársaihoz hasonló szállítási határidőkkel dolgozik. Közel 32% a versenytársainál jobb szállítási határidők teljesítésére képes.

Piaci részesedés. A megkérdezett vállalkozások kicsivel több mint 30%-a mondta azt, hogy piaci részesedésük alacsonyabb, mint versenytársaiké. 48,7% nyilatkozott úgy, hogy a versenytársakéhoz hasonló, kb. 17% esetén nagyobb a piaci részesedésük, mint a versenytársaké.

Exportpiacokon megjelenés. Korábbi felmérések szerint a hazai KKV-k 9%-a exportál. A jelenlegi felmérés is rákérdez a vállalatok árbevételének export arányára. A válaszadók 24,6%-ka rendelkezik valamekkora, döntő többségében 10% alatti export árbevétel aránnyal. A válaszadók többsége, mintegy 45,4%-a meglátásuk szerint a versenytársakénál alacsonyabb nagyságú exportról számol be. Figyelemre méltó, hogy közel 16% mondja azt, hogy az export arányát növelni kellene.



Elosztási csatornák. A felmérés válaszadói elosztási csatornájuk minőségét jellemezték a versenytársaikhoz mérten. A megkeresett vállalatok döntő többsége, több mint 65%-a mondta azt, hogy elosztási csatornája meglátása szerint a versenytársaiéhoz hasonló minőségű. Csak alig több mint 5% nyilatkozott úgy, hogy versenytársainál jobban képes ezt a kétirányú, több dimenziójú folyamatot menedzselni. A válaszadók figyelemre méltó, közel 9%-a mondta azt, hogy elosztási csatornáit fejlesztésre szorulnak és valamivel több mint 20%, hogy a piaci átlag alatt képesek csak végrehajtani ezt a funkciót.



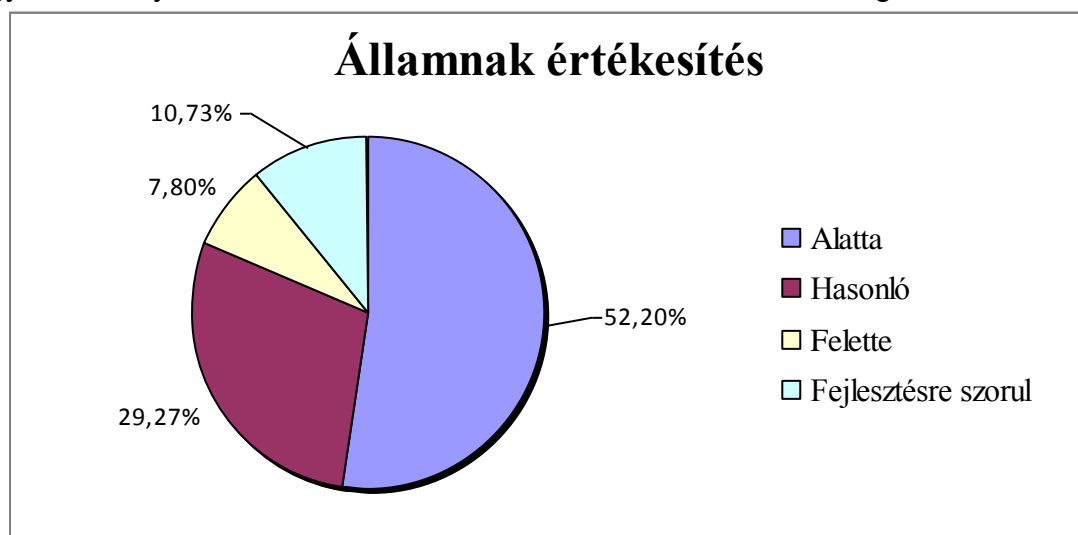
Piaci előrejelzés. A piaci folyamatok követése és ezek alapján előrejelzése a mai globalizálódott versenyhelyzetben a versenyképesség megtartásának alapfeltétele minden vállalkozás számára. Ebben a tekintetben a vállalatok nagy része, majdnem 60% mondja azt, hogy véleménye szerint a versenytársai átlagához hasonló mértékben képes a piaci folyamatok előrejelzésére. Ami viszont negatív, hogy a válaszadók 22,7%-ka szerint saját vállalkozásuk az átlag alatt foglalkozik ezzel a kérdéssel. Viszonylag magas a többi válaszhoz képest azok aránya is, akik ezt a folyamatot fejlesztésre szorulóként értékelik. Alig több mint 9% mondja azt, hogy versenytársainál jobban foglalkozik piaci előrejelzésekkel.

Rendelésteljesítési idő és pontosság. A válaszadók kicsivel több mint 53%-ban teljesítenek a piaci átlaghoz hasonlóan a rendelésteljesítés pontosságában, míg a rendelési időben közel 61%. Mind a két mutatóban a válaszadók több mint egyharmada válaszolt úgy, hogy jobb eredményekre képes mint a versenytársai átlaga. Valamint mindkét mutatóban 5% alatti azon válaszadók aránya akik szerint vállalatuk a versenytársakénál általában rosszabbul teljesít ezekben a mutatókban.

Vevőszolgálat. A felmérésben résztvevők mintegy fele mondta azt, hogy vevőszolgálati tevékenysége a piaci átlaghoz közele. 30,5% mondta azt, hogy az átlagnál nagyobb hangsúlyt fordít erre a kérdésre, 7% szerint fejlesztésre érdemes lenne vállalatuk ezen tevékenysége. Közel 12% szerint a versenytársai átlagánál kisebb mértékben foglalkozik ezzel a tevékenységgel.

Vevőreklamáció kezelési ideje. A vevőreklamáció kezelési ideje a vevők kiszolgálásával kapcsolatosan használható mérőszám, mely megmutatja, hogy a reklamáció beérkezésétől annak érdembeli feldolgozásának végeztéig mennyi idő telik el. A felmérés válaszadóinak több mint 55%-a nyilatkozott úgy, hogy versenytársaihoz hasonló átfutással képes az ilyen eseményeket kezelni, míg több mint 38% mondta azt, hogy a piaci átlag felett, vagyis rövidebb idő alatt képes ezt megtenni. Figyelemre méltó, hogy azon válaszadók száma kicsi, akik ezen a téren fejlesztésre szorulnának, saját véleményük szerint. 5% alatti azok aránya is, akik a versenytársaiknál rosszabbul teljesítenek ebből a szempontból.

Államnak történő értékesítés. Az államnak illetve költségvetési szervezetnek történő értékesítés jellemzője, hogy a rendszeres beszállítókat tendereken és közbeszerzési eljárásokon keresztül választják ki. Az ezeken való megfelelés képessége, a vállalat számára akár középtávú versenyelőny is lehet. A kérdőív kitöltőinek többsége, 52,2%-a mondta azt, hogy az államnak történő értékesítésben alulmarad a versenytársaihoz képest. Több mint 10% nyilatkozott úgy, hogy fejlesztésre szorul ez a tevékenysége. Csak 7,8% mondta azt, hogy a versenytársainál nagyobb mértékben értékesít az állam felé. 29,3% nyilatkozott úgy, hogy a versenytársaiéhoz hasonló mértékben értékesít állami megrendelésre.

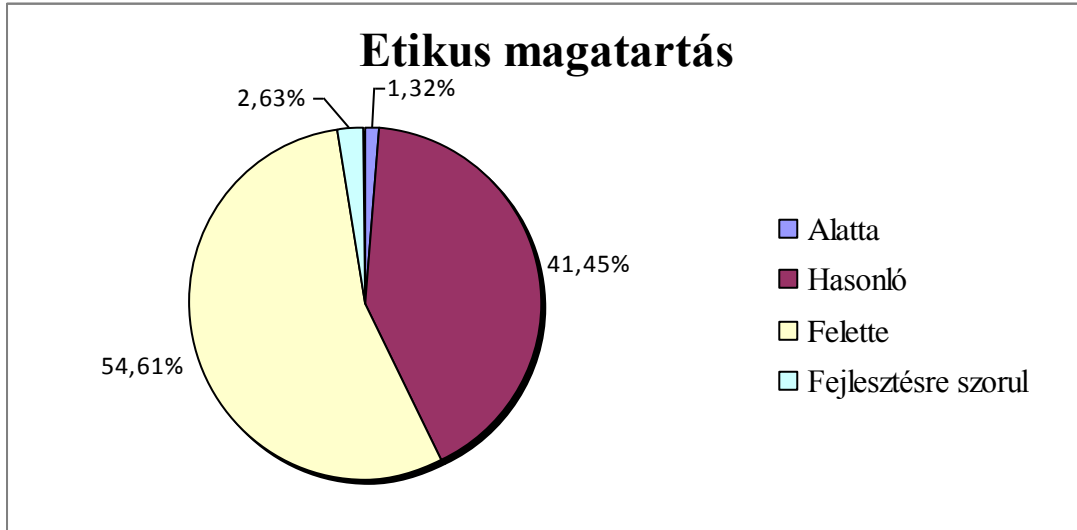


Etikus magatartás. A szakirodalom szerint a magyar üzleti kultúra alacsony szintje három fő lehetséges okra vezethető vissza:

- a rendszerváltás és annak hozadékai miatt a gazdasági kultúra még nem érte el azt a szintet, hogy ez kimunkálódjék

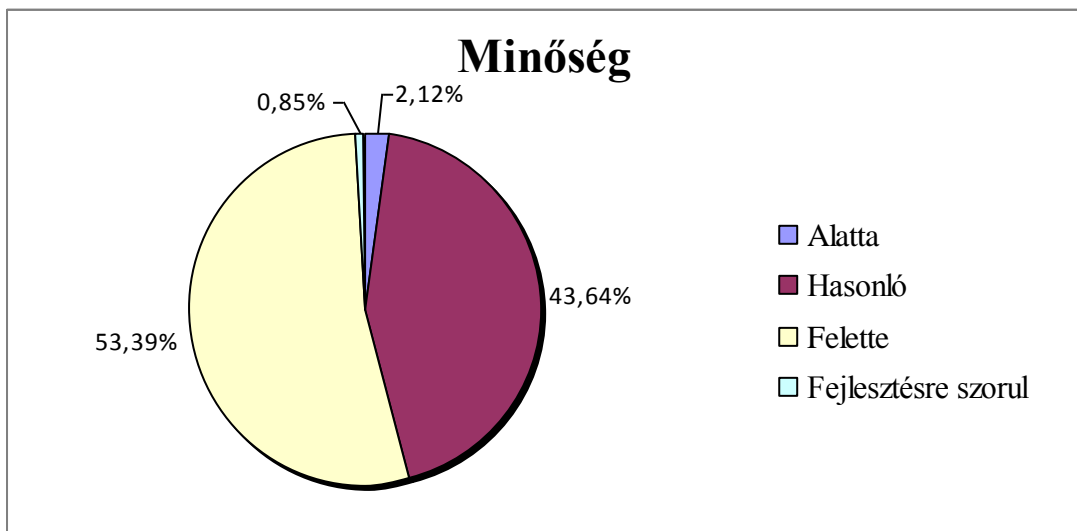
- a kiéleződött verseny nem engedi meg az etikus viselkedést
- a kutatások szerint az üzleti etika szintje közel azonos a velünk együtt rendszert váltó országok szintjével.

A megkérdezett hazai vállalkozások több mint fele – 56% - saját viselkedését etikusabbnak értékeli, mint a versenytársakét. 41% hasonló, a maradék alacsonyabb szintű etikai magatartást ismer el.



9.3. A műszaki, termelési terület értékelése

Minőség. A felmérés válaszadói elsősorban a versenytársaihoz hasonló minőségben szolgáltatják termékeiket saját megítélésük szerint. Azonban nem sokkal kevesebben állították vállalatukról, hogy a versenytársaiknál magasabb minőségű terméket állítanak elő. Ennél is fontosabb, hogy mindössze 1,68%-ka a válaszadóknak ítélte termékeit alacsonyabb minőségűnek, mint versenytársaké.

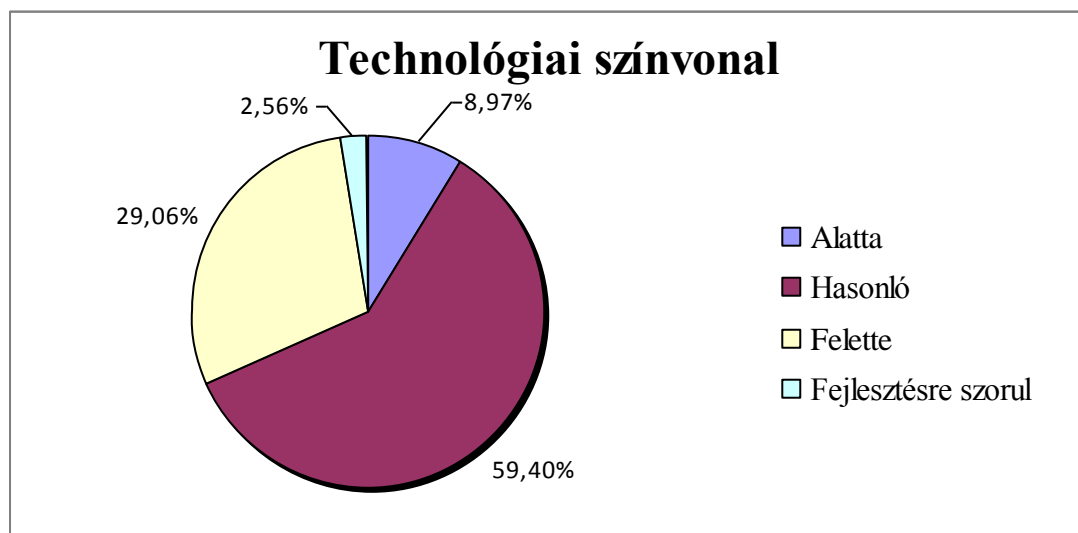


Fogyasztói szolgáltatások színvonala. A szolgáltatásmarketing szakirodalom szerint, a szolgáltatásoknál a profitot elsősorban a vállalat iránti hűségből lehet kitermelni. A lojalitáshoz viszont elengedhetetlen a nyújtott szolgáltatások legalább jó, de inkább a fogyasztó számára érzékelhetően jó színvonala. A válaszadók

kicsivel több mint 35%-ka nyilatkozott úgy, hogy szolgáltatási színvonala magasabb versenytársainál. A kérdésre válaszadók döntő többsége, közel 62%-ka állította magáról, hogy a versenytársaihoz mérten hasonló színvonalon szolgált.

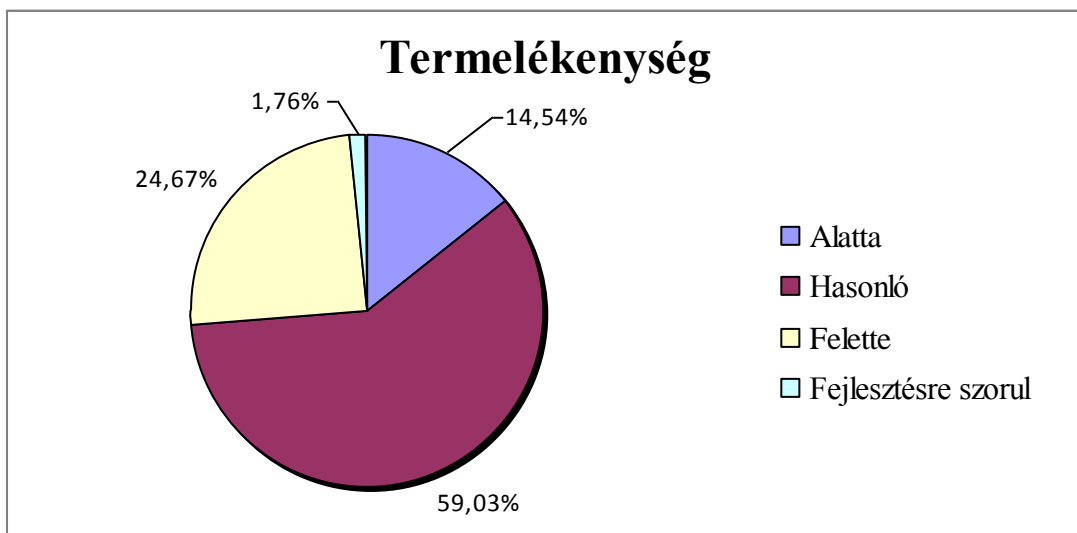
Megfelelő minőségű alapanyagok bevezetése. A vállalatnak, hogy megfelelő minőségű terméket tudjon előállítani, a minőség szemléletnek a vállalat minden pontján érvényesülnie kell. Az értékteremtő folyamat kezdeténél, a beérkező alapanyagoknál ez egy kiemelt szempont. A megkérdezett vállalkozások többsége, közel 64%-a szerint, az ő vállalatuk a piaci versenytársakéhoz hasonló minőségű alapanyagokkal dolgozik, míg közel 30% mondta azt, hogy a versenytársait meghaladó minőségi szintű alapanyagokat használ fel. A vállalatok kis hányada, kevesebb mint 4%-a mondja azt, hogy a megfelelő minőségű alapanyagok beszerzésében hátrányban van a piaci átlaghoz képest. Mindösszesen 2,4% határozta meg fejlesztésre szorulóként ezt a kérdést.

Technológiai színvonal. A válaszadók közel háromötöde, 59,4%-a nyilatkozott úgy, hogy technológiai színvonala a versenytársaiével megegyező szinten van. Pozitívnak tekinthető, hogy a vállalatok kicsivel több, mint 29 %-ának meglátása szerint technológiai színvonala magasabb, mint a versenytársaké.

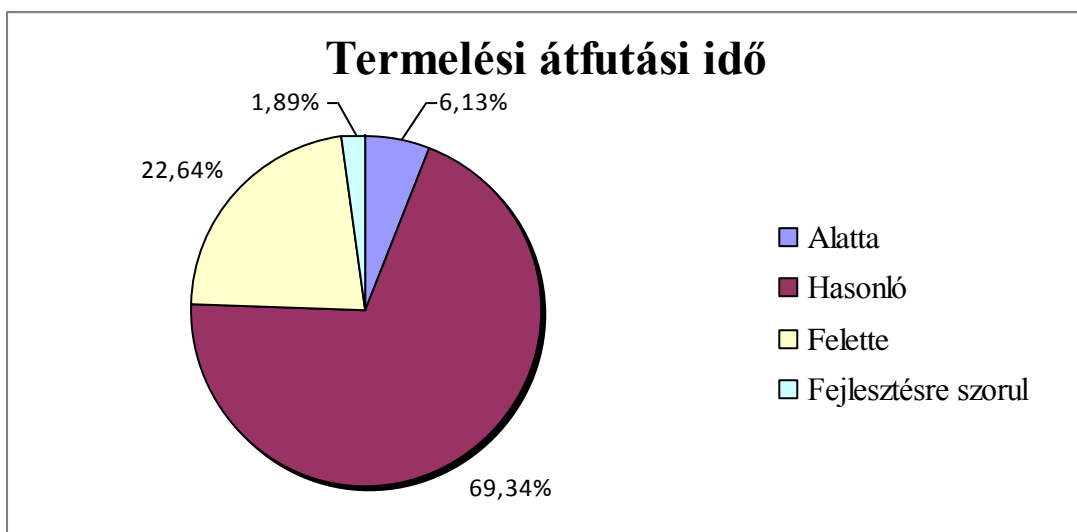


K+F ráfordítások. A kérdőívet kitöltők többsége, közel 52,5% mondja azt, hogy K+F ráfordításai a versenytársakéhoz hasonló mértékű, közel 28,5% azt, hogy az alatt van. Figyelemre méltó, hogy több mint 7,5% fejlesztésre szorulóként jelöli meg ezen ráfordításainak mennyiségét. Csak alig több mint 11,5% mondja azt, hogy versenytársaiénál nagyobb ráfordítással végez K+F tevékenységet.

Termelékenység. A termelékenység egy komplex fogalom arra vonatkozóan, hogy a rendelkezésre álló input eszközöket (erőforrásokat) a lehető leghatékonyabb módon felhasználva állítson elő terméket, szolgáltatást a vállalat. A válaszadók 59%-a mondta azt, hogy termelékenysége a piaci átlag körül mozog. Viszonylag magas, közel 25% azon válaszok száma is, mely a saját vállalat átlagnál termelékenyebb megítélésére utal. Szintén figyelemre méltó az átlag alatt teljesítők száma is, több mint 14,5%-uk mondta azt, hogy versenytársai átlagánál rosszabb termelékenységi mutatóval rendelkezik. Érdekes, hogy a válaszadók kevesebb, mint 2%-a nyilatkozott úgy, hogy termelékenysége fejlesztést igényelne. A válaszadók nagy többsége nyilatkozott úgy, hogy termelékenysége a piaci átlaghoz hasonlóan alakul.



Termelési átfutási idő. A válaszadók döntő többsége, közel 70%-a mondta azt, hogy termelési átfutási ideje a piaci átlaghoz hasonló mértékű. 22,6% mondta azt, hogy a felett, míg 6,1% az alatt teljesít. 2% alatti azok aránya, akik szerint e tekintetben fejlesztésre szorulnak.



Termékfajták száma, termékfejlesztés. A felmérésben résztvevők többsége a piaci átlaghoz hasonlóan széles termékskálával rendelkezik saját megítélése szerint. Kicsivel több, mint egynegyedük mondta azt, hogy szélesebb, míg közel 16% mondta azt, hogy annál szűkebb választékkal rendelkezik. Viszonylag csekély, mintegy 3,2% mondta csupán azt, hogy e téren fejlesztésre szorulna. A termékfejlesztés tekintetében is a válaszadók nagy része, közel 52% a piaci átlaghoz hasonlóra értékelte ezen tevékenységét. Kicsivel kevesebb, mint egynegyedük a piaci átlag felett teljesít, míg 16,8% a lemaradók aránya. Azon vállalkozások melyek ebből a szempontból fejlesztésre szorulóként értékelték magukat viszonylag magas, több mint 6,5%.

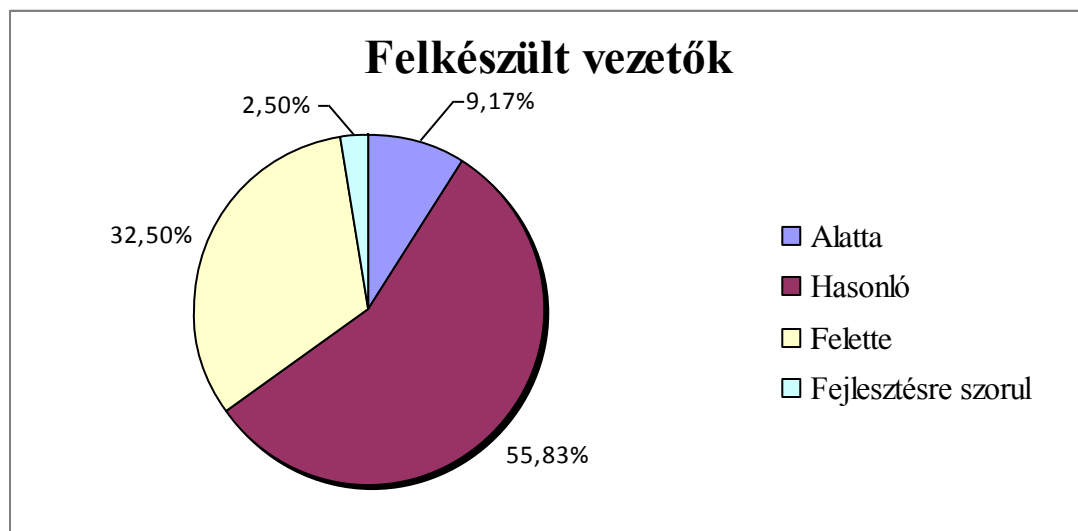
Kapacitás kihasználás. A felmérés válaszadóinak többsége, 55,8% mondta azt, hogy kapacitás kihasználása a piaci átlaghoz hasonló. Több mint 28% nyilatkozott úgy, hogy a versenytársainak átlaga felett képes kihasználni erőforrásait. Viszonylag

magas az átlag alatt teljesítők száma, 12%. A válaszadók valamivel kevesebb mint 4%-a mondta azt, hogy kapacitáskihasználása fejlesztésre szorul.

Technológiák életkora. A kutatásban résztvevők több mint 68,5%-a mondta azt, hogy technológiájuk életkora a piaci átlaghoz hasonló korú. Több mint 15,7% nyilatkozott úgy, hogy az átlagnál régebbi technológiával dolgozik, míg 14,2% nyilatkozott úgy, hogy az alattival. Feltűnően alacsony, mindössze 1,5% nyilatkozott úgy, hogy technológiájuk életkora miatt fejlesztésre szorulna.

9.4. Szervezési, vezetési tevékenység

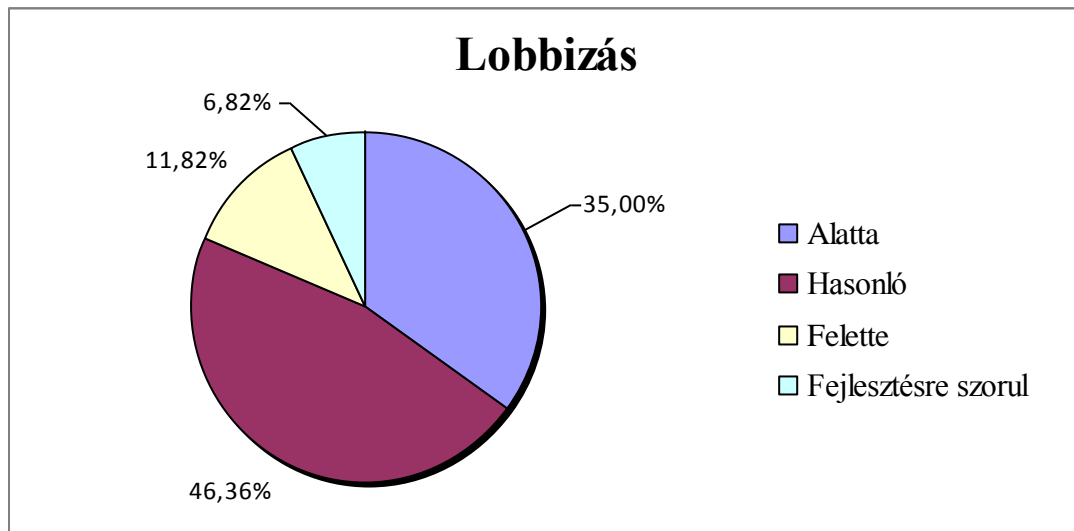
Felkészült vezetők. A felmérés válaszadóinak több közel 56%-a nyilatkozott úgy, hogy a vezetők felkészültségének tekintetében vállalkozásuk a versenytársakéhoz képest hasonló fejlettségi szinten áll. A válaszadók közel egyharmada mondta azt, hogy vállalatuk vezetői a versenytársak átlagánál jobb, ezáltal feltehetően saját magukat jól felkészült vezetőknek tekintik. Az önmagukat a piaci átlag alá pozicionáló, illetve a saját megítélésük szerint ebben a tekintetben fejlesztésre szorulóknak viszonylag magas aránya, összességében közel 12% mutatja, hogy a hazai vezetők felkészültségén javítani kell.



Innovatív eladás ösztönzési módszerek. Láthatóan a vállalatok egy nagy része, több mint 27%-a nyilatkozott úgy, hogy az eladás-ösztönzési módszerei a versenytársainál alacsonyabb mennyiségben tartalmaznak innovatív elemeket. A válaszadók közel fele, 49%-a mondta azt, hogy vállalkozásuk a piaci átlaghoz hasonló mértékben használ ilyen módszereket. Kevesebb, mint 15% mondta azt, hogy többet használ ilyen eszközöket mint versenytársai. Mind ezek mellett magas azon választóválasztók aránya is, akik szerint ebben a viszonylatban fejlesztési lehetőségeik vannak.

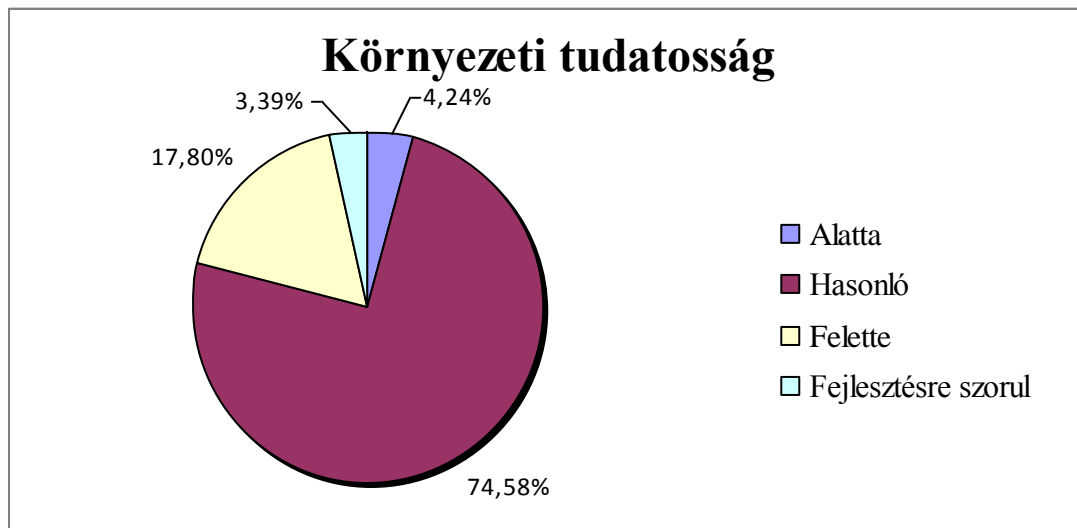
Lobbizás. Hazánkban a lobbitevékenységet a 2006. évi XLIX. törvény szabályozza, mely alapján a lobbitevékenység olyan tevékenység vagy magatartás, melyet megbízás alapján, üzletszerűen folytatnak közhatalmi döntések befolyásolására, vagy érdekvédelem céljából. Ezt a tevékenységet csak hivatásos, bejelentett lobbisták végezheti. Már a törvényi szabályozásból kiderül, hogy törvényesen lobbitevékenységet egy nem lobbival foglalkozó vállalat nem végezhet. Így a nem ezzel foglalkozó vállalatok érdekkijárási tevékenységüket csak nehezen végezhetik legális formában. A törvény nem is motiválja a hatálya alátartozó

szervezeteket abban, hogy legális lobbitevékenység célpontjai lehessenek. Így a magyar legális lobbitevékenység legalábbis a KKV-k szintjén csekély lehetőségekkel bír. A kutatásban résztvevő vállalkozások 46,4%-a nyilatkozott úgy, hogy lobbitevékenysége a versenytársakéhoz hasonló mértékű. Magas (35%) azon válaszok száma is, amellyel a válaszadók a versenytársakénál alacsonyabb mértékben lobbiznak. Mindösszesen a válaszadók 11,8%-a mondta azt, hogy lobbitevékenysége a piaci átlagnál jobb. Figyelemre méltó, hogy a válaszadók közel 7%-a szerint fejlesztésre szorul lobbitevékenysége.



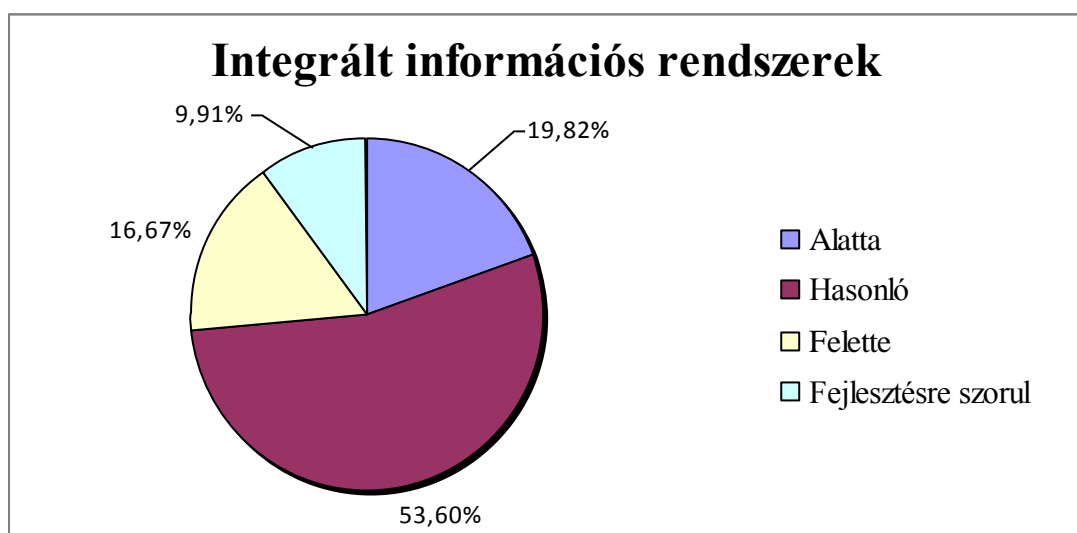
Alkalmazottak képzettsége. Az alkalmazottak képzettsége terén a válaszadók döntő többsége saját megítélése szerint a piaci átlaghoz hasonlóan teljesít. Mindenképpen pozitív, hogy a saját magukat a versenytársak átlagánál jobb helyzetben látó vállalkozások aránya közel 31%-os és, hogy a lemaradók aránya nem éri el még a 6%-ot sem. Mindössze a válaszadók 2,5%-ka mondja azt, hogy alkalmazottai képzettsége fejlesztésre szorul.

Környezeti tudatosság. A vállalatok túlnyomó többsége, közel 75% nyilatkozott úgy, hogy számára a környezettudatosság nagyjából annyit jelenthet, mint a versenytársai számára. 18% nyilatkozott úgy, hogy környezettudatosabb működést folytat, mint versenytársai. Míg a válaszadók közel nyolc százaléka választotta a fejlesztésre szorul választ vagy azt, hogy a környezettudatosságuk alacsonyabb szintű mint a versenytársaké.



A termelési rendszer rugalmassága. A mai globalizált gazdaságban kiemelkedő szerepe van a rugalmas reagálási képességnek a versenyképességben. A rugalmasságnak azonban nem csak szervezeti, de előállítási képességben is meg kell jelennie. Így érdemes megvizsgálni a vállalatok által használt termelési rendszerek rugalmasságát is. A válaszadók körül-belül 10%-a válaszolt úgy, hogy termelési rendszerének rugalmassága elmarad a versenytársai rugalmasságától, vagy fejlesztésre szorul. A válaszadók nagy része, közel 61,5%-a nyilatkozott úgy, hogy termelési rendszere a versenytársakéhoz hasonló rugalmassággal bír. Közel 29% nyilatkozott úgy, hogy termelési rendszerük jobban kezeli a változásokat, mint a versenytársaké.

Integrált információs rendszerek. A válaszadók 53,6%-a nyilatkozott úgy, hogy az integrált információs rendszerek használata vállalatuknál a piaci átlaghoz hasonló mértékű. 9,9% válaszolt úgy, hogy ezen a téren fejlesztésre szorulnak. 16,7% a piaci átlag felett, míg 19,8% a piaci átlag alattinak értékeli önmagát ebből a szempontból.



Munkaráfordítás, munkaszervezés. A munkaráfordítás a termelékenységhez hasonló hatékonysági mutató, mely megmutatja, hogy az előállítandó kimenet egységére mennyi élő- és holt-munkateher szükséges, ezáltal a munkaszervezés

színvonalára is következtetni lehet. A kutatásban résztvevők többsége, 65,8%-a a versenytársaihoz hasonló munka-ráfordításúnak látja termékének előállítási folyamatát. Viszonylag magas, a válaszadók több mint egynegyede, azon válaszok aránya, mely szerint az adott vállalkozás az átlag feletti ráfordítással dolgozik. Csupán a válaszadók 6,1%-a mondta azt, hogy az átlag alatt képes terméket, szolgáltatást előállítani.

Műszaki hiba miatti leállás. A műszaki hibákat tekintve a válaszadók nagy része, több mint 58,2%-a nyilatkozott úgy, hogy a piaci átlaghoz hasonló mennyiségű az ilyen okból történő leállások átlagos ideje. Pozitív, hogy a válaszadók több mint egynegyede, 28%-uk mondta azt, hogy ez az idő kevesebb mint a piaci átlag. 10,4% nyilatkozta azt, hogy a géphibák miatt többet állnak folyamatai, mint az átlagos versenytársaké. Viszonylag alacsony, mintegy 3,3% azoknak az aránya akik fejlesztésre szorulónak ítélik ezt a mutatót.

9.5. Gazdasági, gazdálkodási kérdések

Árszínvonal. A vizsgált KKV árszínvonala – saját megítélésük szerint – nagyjából ugyanolyan arányban eléri vagy meghaladja a versenytársakét (48%), mint amilyen arányban (52%) elmarad attól, vagy alulról megközelíti. Ez a megállapítás kiegyensúlyozott helyzetértékelésre utal.

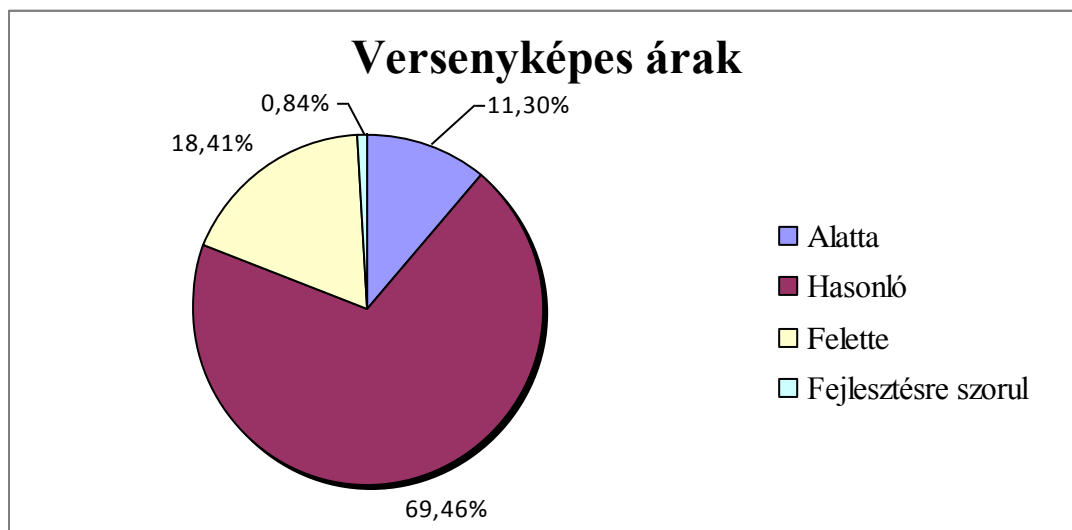
Nyereségszint. A válaszadók 44%-a szerint nyereségszintjük eléri, vagy meghaladja a konkurencia nyereségszintjét, 56% pedig úgy értékeli, hogy a versenytársak érnek el magasabb nyereségszintet. Meglátásunk szerint ez inkább pesszimista becslés, mint számszerű mérésen alapuló megállapítás.

Költségcsökkentés. A kutatás válaszadóinak döntő többsége, több mint 65%-a válaszolt úgy, hogy költségcsökkentésben a versenytársaihoz hasonló mértékű költséghatékonyságra képes. Költségvetető, vagyis az, aki a versenytársainál jobb költséghatékonysággal rendelkezik, saját meglátása szerint mindösszesen a válaszadók 14,2%-a. Ehhez képest viszonylag magas azok száma, akik a piaci átlag alá értékeli önmagukat, és szintén nem elhanyagolható azon vállalkozások aránya sem, melyek ebben a viszonylatban fejlesztésre szorulnak, saját meglátásuk szerint.

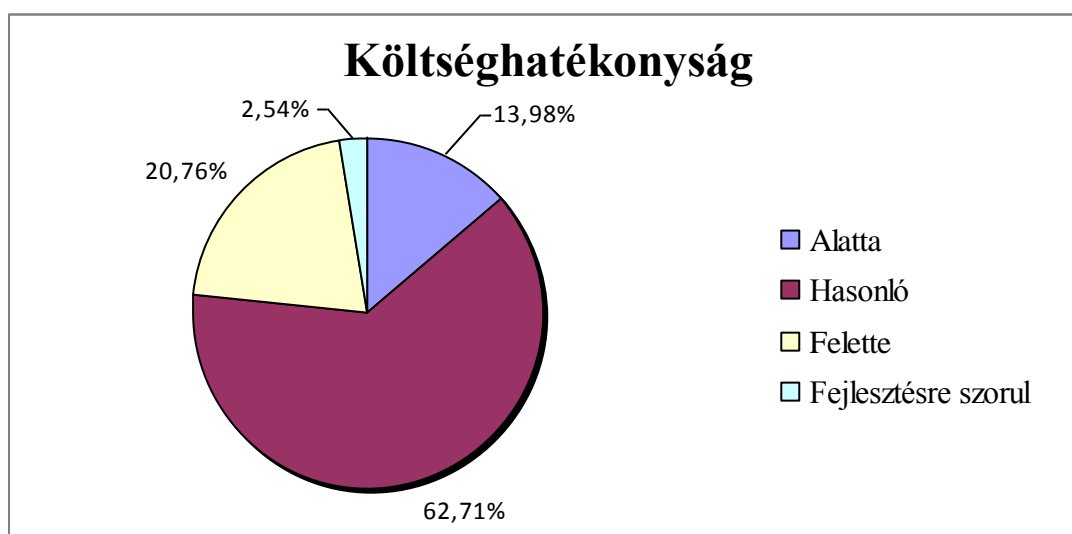
Gyártási egységköltség. A gyártási egységköltség nem más, mint a termékegységre jutó, a gyártás során elszámolt költség. A válaszadók 69,8%-a nyilatkozott úgy, hogy ebben a mutatóban a versenytársaihoz hasonló eredménnyel rendelkezik. Az átlag alatti egységköltségen 14,4% tud terméket előállítani, míg 12,4% az átlag felett. Közel 3,5% nyilatkozott úgy, hogy ez a mutatója az átlaghoz képest fejlesztésre szorul.

Jövedelmezőség. A felmérés válaszadói közt nagyon magas azoknak az aránya, akik szerint vállalatuk jövedelmezőségi szintje a versenytársaiknál rosszabb. A válaszadók döntő többsége, 57,5%-a mondta azt, hogy jövedelmezősége a hasonlatos a versenytársaiéval. 15% nyilatkozott úgy, hogy jövedelmezőségük meghaladja a versenytársakét.

Versenyképes árak. A kérdőívet kitöltők 69,5%-ka, tehát a döntő többség úgy nyilatkozott, hogy árai versenyképessége a versenytársaihoz hasonló. Mindössze 11,3 nyilatkozott úgy, hogy ebből a szempontból alulmarad. Nagyon kevesen, 1% alatti arányú válasz érkezett mely szerint, az adott vállalkozás árainak versenyképessége fejlesztésre szorulna. 18,4% mondta azt, hogy Versenytársainál jobb árakon képes szolgáltatni termékeit és/vagy szolgáltatásait.

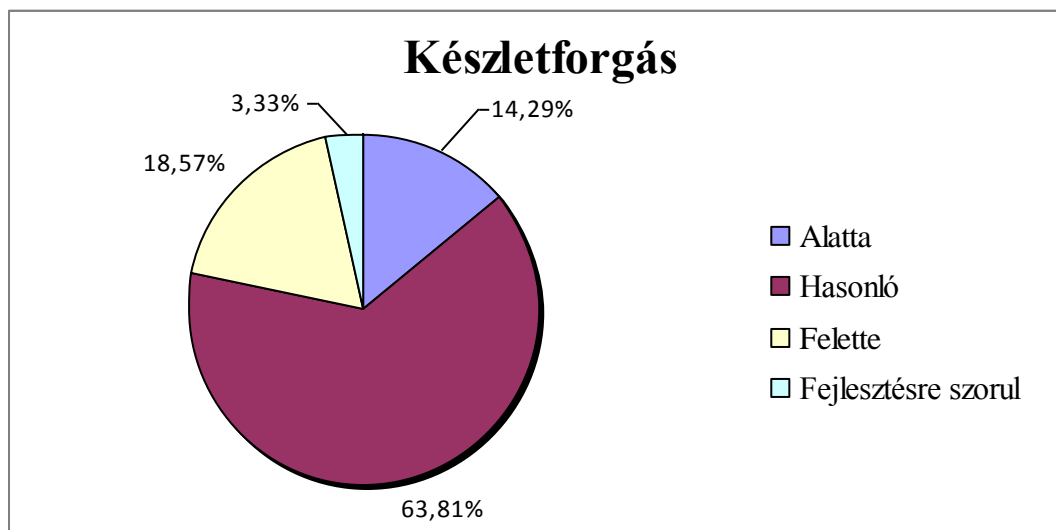


Költséghatékonyság. A költséghatékonysági mutatót, mint általában a hatékonysági mutatókat egy eredmény, jelen esetben a megtermelt termelési érték, vagy árbevétel arányosítjuk, a termelés vagy értékesítés költségeihez. A kérdőívet kitöltő vállalatok közel 63%-a mondta azt, hogy költséghatékonysága a versenytársaiéhoz hasonló. Míg 20,7% nyilatkozott úgy, hogy hatékonyabb, mint az adott piaci átlag. Egy kisebb, de hangsúlyos hányad, közel 14% mondta azt, hogy költséghatékonysága az átlag alatti és mindössze 2,5%, hogy költséghatékonysága fejlesztésre szorul.



Gépátállítási idők. A kutatásban résztvevő vállalatok több mint 68,2%-a ítélte úgy, hogy átállási folyamatainak időszükséglete hasonló mértékű mint a versenytársai átlagáé. 12,5% számolt be arról, hogy véleménye szerint ebben a tekintetben jobb mint a piaci átlag és 14,4% mondta azt, hogy rosszabbul teljesít annál. 4,8% mondta azt, hogy gépátállítási időt tekintve fejlesztésre szorul.

Készletek forgása. A válaszadók 63,8%-a tekinti készletforgását a piaci átlaghoz hasonlatosnak. 18,6% az átlag felettinek és 14,3% az átlag alattinak tartja vállalkozását. Mindössze a válaszadók 3,3%-a felelt úgy, hogy készletforgása fejlesztésre szorul.



Garanciális költségek. A válaszadók közel kétharmada mondta azt, hogy garanciális költségei közel azonosak megítélésük szerint a versenytársaikéval. A többi válaszadó arányát tekintve, feltűnően magas azok aránya, akiknél a garanciális költségek a piaci átlag alattiak. A válaszadók 7,1%-a mondta azt, hogy garanciális költségei átlag felett lennének.

9.6. Az összehasonlító elemzés tanulságai

Az adatokat összességében elemezve - ahogyan az várható is volt - a legtöbb válaszban a legmagasabb arányban a *hasonló* megjelölés érkezett. Ez azt jelenti, hogy a vállalkozások saját helyzetüket a mértékadó konkurencia szintjén értékelik.

Kiemelkedően magas (74,6%-os) aránnyal jelenik meg a környezeti tudatosság.

A válaszadói minta többsége szerint a versenytársainál jobban teljesítenek, sorrendben az alábbi területeken:

- vevői igényekre történő rugalmas reagálás
- piaci változásokhoz való rugalmas alkalmazkodás
- etikus magatartás
- minőség

A piaci átlag alatt értékelik teljesítményüket az

- exportpiacokon való megjelenés és az
- államnak értékesítés kérdésében.

Ez az utóbbi két terület nem meglepően került ilyen kimagaslóan az *alatta* kategóriába, hiszen az egész magyar KKV szektorra összesen 9%-os export arányt mértek az Eurobarometer kutatói 2007-es felmérésük során.

Az államnak történő értékesítés területén a szükséges tenderek és pályázatok (közbeszerzés) feltételeinek csak nehezen tudnak a KKV megfelelni.

Fejlesztésre szorulónak is leginkább ezt a két területet jelölték meg. Ezek után következett az integrált információs rendszerek használata (9,9%), valamint az elosztási csatornák (8,9%).

Az *alatta* kategóriában 30%-nál magasabb arányú volt még a lobbizás (35%), valamint a piaci részesedés (30,5%) területe.

A feldolgozás értékelésekor szem előtt tartottuk, hogy a viszonyítási alap a vállalkozások ismert, mértékadóknak számító konkurenciája, azok a vállalkozások, akikkel versenyhelyzetben van a piacon. A kérdésekre adott válaszokban a „hasonló” megjelölés tehát jó versenyszintet tükröz. Ennél jobb, ezt „meghaladó” szint a vállalkozás erősségét, az „elmaradó” megjelölés pedig a gyenge pontját jelenti. A vállalkozások válaszainak kisebb, vagy nagyobb aránya különböző mértékben tér el az egyes kérdéskörökben és konkrét kérdésekben.

Mindegyik kérdéscsoportban vannak erős és gyenge pontok, valamint a versenytársak szintjét jelentő „hasonló” minősítések. Ilyen értelemben csak azt lehet megállapítani, hogy viszonylag a gazdasági, gazdálkodási területen érzik gyengének magukat a válaszadók, míg a műszaki, termelési területet tekinthető a leginkább erős, élenjáró területnek.

A piaci pozíció és aktivitás összességében szintén jó képet mutat, bár az itt felmerült gyenge pontok a versenyképesség szempontjából nagyobb súllyal esnek latba.

A szervezési, vezetési tevékenység megítélése szintén vegyes képet mutat, erős és gyenge pontok váltogatják egymást, nagyjából ugyanannyi „hasonló” megítélés mellett.

Az erős és gyenge pontokból adódhat következtetés a lehetőségekre és a veszélyekre is, amelyek a jövőt tekintve mindenképpen figyelemre méltóak. Ilyen lehetőségek:

- a rugalmas piaci alkalmazkodáson és a jó minőségen alapozva az erősebb közép-vállalkozások beszállítói körébe lehet kerülni, amely utat nyit az állami, vagy az export értékesítés felé
- az etikus magatartás, a megbízható gyártási háttér és a korrekt üzleti kapcsolatok alapján lehetőség nyílik a KKV hálózatokba való bekapcsolódásra, a gazdaság és gazdálkodás stabilizálására.
- a korszerű informatikai – pl. kereskedelmi - rendszerek alkalmazásba vételével a piaci részarány növelhető, az üzleti kapcsolatok jobban bővíthetők

A gyenge pontok veszélyeket rejthetnek, tovább gyengíthetik a vállalkozás pozícióit:

- a gyenge érdekérvényesítő, lobbizási tevékenység a piaci elszigetelődés veszélyével jár
- a gazdálkodás és gazdaságosság gyengeségei veszélyeztetik a fennmaradáshoz és fejlődéshez szükséges erőforrások biztosításának lehetőségét
- a korszerű informatikai rendszerek alkalmazásának hiánya bizonyos fokú piaci elszigetelődéshez vezet, túl a benne rejlő lehetőségek kihasználásának elmulasztásán

Fentiek alapján felállítható a KKV összehasonlító elemzésen alapuló **SWOT táblázata**, amely a következő képet mutatja.

Erősségek	Gyengeségek
Rugalmas alkalmazkodás	Alacsony piaci részesedés
Minőség	Kicsi export jelenlét
Etikus magatartás	Minimális állami értékesítés
Környezettudatosság	Gyenge lobbyerő
Lehetőségek	Veszélyek
Rugalmasság és jó minőség lehetővé teszi a középvállalati beszállítói pozíció elérését	A gyenge lobbyerő izolációhoz vezet a piacon
Etikus magatartás és megbízhatóság a KKV hálózatosodás útja	A gyenge üzemgazdaság és erőforrás hozzáférés veszélyezteti a fejlesztést
Korszerű informatikai rendszer alkalmazása növelheti a piaci értékesítést és az üzleti kapcsolatokat	A modern információs rendszerek hiánya piaci elszigetelődéshez vezethet

A dolgozatban bemutatott értékelések és megállapítások lehetővé teszik, hogy a teljes kérdőív válaszaival összevetve további, fontos megállapításokat és javaslatokat tudjunk tenni a kisvállalkozások versenyképességének fejlesztése érdekében.

10. Javaslatok a versenyképesség növelésére

Jelen beszámoló önmagában is egy összefoglalás, amelynek további tömörítése az eredeti gondolatok elvesztését hozná magával, ezért itt inkább néhány záró gondolatot mutatok be, amelyek segíthetnek a KKV versenyképesség növelésének feltételeit megteremteni és a gazdasági környezetet ennek megfelelően kialakítani.

10.1. A KKV menedzsment fejlesztése a versenyképesség növelése érdekében

A vállalkozások számára oly fontos versenyképesség növelését leginkább a belső tényezőkön, a vállalati hatékonyság javításán keresztül lehet megközelíteni. Számos olyan terület van minden egyes vállalkozás esetében, ahol mód nyílik hatékonyságnövelő intézkedések bevezetésére. Az alább felsorolt területeket a kutatás során szerzett információk és feltárt lehetőségek birtokában – a teljesség igénye nélkül – választottuk ki. A javaslatokban tükröződnek a kisvállalkozói tanácsadási tevékenységben szerzett tapasztalatok, valamint a vállalkozások alapítása és fejlesztése tárgyában folytatott oktatói tevékenységünk eredményei is. Figyelemre méltó, hogy az egyes szakterületi fejlesztések erősítik egymást, a szinergia hatás érvényesülése által.

A javasolt menedzsment fejlesztési gondolatokat kiegészítik olyan mellékletek, amelyeknek mondanivalóját a mindennapi gyakorlatból ültettük át az oktatásba. Az ábrák nemcsak a jól ismert – vagy nem jól ismert - fogalmakat foglalják össze, hanem rámutatnak azokra az összefüggésekre is, amelyeknek megértése és alkalmazása a sikeres vállalkozás alapfeltétele, - véleményem szerint.

Vállalati stratégia. A vállalkozás vezetése a vállalati stratégiára építve hozza meg mindenkorai döntéseit, ebből vezeti le a vállalat operatív működési tervét (éves üzleti terv). Egy jól kidolgozott stratégia a menedzsment tevékenységét képes támogatni, gyorsítani, ezáltal a vállalat versenyképességet növelni. A vállalati stratégiának részletesen foglalkoznia kell a vállalat környezetével, illetve a környezet esetleges megváltozása esetén szükséges feladatokkal. A stratégia objektív módon kell, hogy bemutassa a vállalat gyengeségeit, erősségeit, lehetőségeit, veszélyeit és az ezekre adandó válaszokat.

A vállalkozás stratégiai tervezésének folyamatát és főbb mozzanatait az 1. melléklet szemlélteti.

Bár a stratégia hosszabb távra készül, időnként – elsősorban a gazdálkodási környezet, illetve a gazdálkodás módjában történő változások miatt – szükség van a stratégia újragondolására, átdolgozására. Jelen esetben az EU csatlakozás kapcsán megváltozó gazdálkodási környezetre lehet számítani, és ebből fakadóan szükséges lehet a társaság piaci helyzetét is felülvizsgálni.

Tervezés. Egy vállalkozás legfontosabb terve az éves üzleti terv, amely a vállalati stratégiából, vagy a középtávú üzleti tervből kerül levezetésre. Az éves üzleti tervben általában megtalálhatóak a vállalat operatív tervei, így az értékesítési terv, beruházási terv, pénzügyi terv, likviditási terv, HR terv, marketing terv, melyek attól függően kapnak kiemelt, vagy kevésbé fontos szerepet, hogy a vállalat éppen milyen jellegű kihívásokkal néz szembe.

A vállalkozás üzleti tervezéséhez nyújt segítséget a 2. melléklet, amely a gyakorlatban bevált és a szakirodalomban is leginkább előforduló felépítésével és tartalmával kielégíti a vállalkozás belső érintettjeinek és esetleges külső partnereinek ilyen irányú igényeit.

Az üzleti tervek segítséget nyújtanak az operatív döntések meghozatalához, irányt adnak a mindennapi működésnek. A tervek utólagos elemzése a jövőbeni tervekészítéshez nyújt segítséget.

A **tőke**, mint erőforrás esetében a legjellemzőbb probléma a szűkös rendelkezésre állása. A vállalkozáshoz szükséges tőke meghatározásához és a tőke működési és megtérülési jellemzőinek jobb megismeréséhez célszerű a vállalkozás vezetőinek ilyen irányú ismereteit bővíteni.

A vállalkozásban működtetett tőke, illetve eszközök összetétele, körforgása és megtérülése a 3. mellékletben bemutatott ábrán látható. A kisvállalati tanácsadás és vállalkozói felkészítő képzések szerves részét képezi az ábrából kiolvasható összefüggéseknek – például a tőke körforgása és annak részletei – a feltárása, elemzése, a saját vállalkozásra történő megtervezése, alkalmazása.

Az eszközök összetétele, belső arányai, a forgási sebesség és a megtérülési, jövedelmezőségi mutatók segítenek abban, hogy a szűkös tőkeellátottság mellett a vállalkozás megtalálja a működéshez szükséges és elégséges tőkenagyságot és tőkeösszetételt.

A tőkeerő szűkösségének feloldása két, alapvetően eltérő módon lehetséges, a belső források feltárásával, illetve külső forrás igénybe vételével. A kevésbé

alkalmazott gyakorlat a belső, lekötött források feltárásával és felszámolásával igyekszik tőkét teremteni (pl. felhalmozódott áruk, fölösleges készletek, anyagok mobilizálásával, értékesítésével, a vevők, a szállítók fizetési kondíciói megváltoztatásával, kinnlevőségek értékesítésével). A külső forrásbevonás általánosabb gyakorlat: bankok, pénzügyintézetek hitelkínálatának igénybevétele. Általában van mód ezeknél kedvezőbb kondíciójú külső források – mint kockázati tőke, pályázati pénzek – bevonására is. Felületes szemlélő gyakran tévednek, amikor az EU csatlakozás kapcsán csak a kiszélesedő pályázati lehetőségeket látják maguk előtt. A pályázatok általában hasznosak, szükségesek, azonban a túlzott elvárások félrevezetők lehetnek. Az EU pályázati kiírások túlnyomó része nem a kisvállalkozások számára lesz hozzáférhető, és a pályázati forrásokhoz hozzájutni nem egyszerű feladat. Egy jó pályázat elkészítése jelentős erőforrásokat köt le, illetve egy nyertes pályázó – a pályázat beadásától számítva – legkorábban két-három év múlva juthat hozzá a megnyert forráshoz.

A vállalkozás pénzügyeit több szinten kell menedzselni, egymást kiegészítő fejezetekkel: stratégiai szinten a tőkeellátást, taktikai szinten a profit termelést és operatív szinten a fizetőképességet. Az összefüggést a 4. melléklet szemlélteti.

Az **emberi erőforrások** hatékonyságának növelése a dolgozók ismeretei és szakértelme fejlesztését jelenti. Ahhoz, hogy a fejlesztendő területeket meg lehessen határozni, szükség van a jelenlegi helyzet pontos ismeretére és a megalapozott elvárások rögzítésére. Az elvárások rögzítése a vállalati stratégiában történhet meg, az adott helyzet értékelése egy dolgozói felmérés kapcsán állítható össze. Általában a következő területeken van szükség a dolgozók ismereteinek fejlesztésére: legalább egy nyelv megfelelő szintű ismerete, informatikai írástudás, legújabb szakismeretek, technikák, technológiák.

Az emberi erőforrás menedzsment, mint a legfontosabb vállalati erőforrással való gazdálkodás és bánásmód tevékenységeit az 5. melléklet foglalja össze.

A tudás, mint vállalati tudásbázis az informatika nyújtotta lehetőségeken alapul. A vállalati tudásbázis a vállalkozás működése során felhalmozódott információk, adatok elemzéséből épül fel, melyek segítségével olyan piaci következtetésekhez és információkhoz, előrejelzésekhez is hozzájuthat egy szervezet, amely számára versenyelőnyt jelent. A vállalkozásoknak az adat – információ – tudás hármasság (piramis) egymásra épülését tudatosan kell felépíteni és hasznosítani.

Az **informatika** kiemelt segítséget tud nyújtani a hatékonyság növeléséhez. Jelentős szerepe lehet a beszerzésben, az értékesítésben, a partnerkeresésben, partnerekkel való kapcsolattartásban, kommunikációban. Ezekon túl az informatika képes segítséget nyújtani a termelés programozásában, döntések előkészítésében, a készletek nyilvántartásában, a tervezésben, a kalkulációkban, az elemzésekben.

Az információ menedzsment célját a jól felépített és üzemeltetett vállalati információs rendszer segítségével lehet elérni. Az információs rendszer részeként általában a következő alrendszerek működnek:

- adatfeldolgozó rendszer, amely az adatok rögzítését, feldolgozását és megjelenítését, szolgáltatását végzi,

- irodai információs rendszer, amely az irodai munka automatizálása irányában nyújt szolgáltatásokat az adat- és szövegfeldolgozás és a kommunikáció területén,
- döntéstámogató rendszer, amely a nehezen strukturálható döntések meghozatalában támogatja a vezetést,
- vezetői információs rendszer, amely a rendszeres és strukturált vezetői döntési, irányítási és összehangolási tevékenységhez, szolgáltatja a szükséges információkat.

Az informatikai fejlesztés fontosságát nem lehet elégszer hangsúlyozni a hazai kisvállalkozásoknak, erre külön tanácsadói programok indítása lenne célszerű.

Marketing. A kisvállalkozások érzik a marketing szükségességét, van is szándék a piaci tevékenységek fokozására, bár fogalmaikban ez gyakran a reklámozással egyenlő. A stratégiai tervezés gyenge pontja mellett a marketing stratégia – gyakorlatilag – hiánya indokolja, hogy ezen a területen komoly fejlődésre készítsük a KKV menedzsmentet. Meg kell ismertetni a marketing teendőkkkel és eszköztárral a menedzsmentet, ez az oktatás és a tanácsadás elsőrendű feladata.

A marketing stratégia felépítését és főbb tartalmi elemeit a 6. melléklet mutatja be.

A marketing hasznát elsősorban jellemzi, hogy az értékesítés hatékonyságát jelentősen meg tudja növelni. A gyakorlatban egyelőre nem jellemző, bár szükség volna a kisvállalkozások közös marketing akcióira az egyéni, olykor pénzügyileg megterhelő marketing tevékenység mellett. A közös marketing hiánya miatt jellemzően nincs egyébként sok kiváló magyar termék esetében bevezetett márka, aminek következtében a piacok megnyitását követően az esetenként olcsóbb, de külföldi termékek kiszoríthatják a magyar árukat a piacról.

A **beszerzés** hatékonyságának növelése két oldalról közelíthető meg, logisztikai szempontból és a költségcsökkentés oldaláról. A hatékony beszerzési tevékenységhez szükséges, hogy a vállalkozás ismerje a potenciális beszállítóit és kísérelje figyelemmel a náluk elérhető árakat és szállítási kondíciókat. Kedvezőbb árakat lehet elérni nagyobb tételben történő beszerzés esetén. Ennek szokásos módja a készletek növekedésével jár együtt, melyhez egyéb költségek, pl. a raktározás költségei, lekötött tőke alternatív költsége is kapcsolódnak. Kevésbé jellemző, de a gyakorlatban több helyen működő módszer, ha több vállalkozás közösen szerzi be a mindegyikük számára szükséges alapanyagokat. A beszerzési tevékenység hatékonyságát javíthatja a megfelelő tervezés, az informatika és a logisztika.

Gyártás. Napjaink menedzsment elméletei szerint a vállalatoknak a tevékenységüket a fő tevékenységekre kell koncentrálni, abban kell a legjobbnak lenniük, a többi tevékenységet pedig lehetőség szerint ki kell helyezni. Ennek az oka, hogy egy területre koncentrálni a vállalat képes a legújabb technikák alkalmazására, a legfrissebb technológiák bevezetésére és az ezeknek köszönhető versenyelőny kiaknázására. Ha a mindennapi gyakorlatban ez a módszertan a legtöbb esetben nem is valósítható meg teljes egészében, azért az egyes részeinek alkalmazása kedvező hatást fejt ki a vállalat hatékonyságára. A termelés hatékonyságát az informatika, a tervezés és a minőségbiztosítás is javíthatja.

Az **értékesítésre**, mint alapfolyamatra fókuszálva, két területen – az értékesítés volumenének és a termékek árának növelésében – van mód a hatékonyság javítására. A volumen növeléséhez jellemzően a támogató folyamatok, az ár, illetve egyéb szerződött kondíciók, mint pl. fizetési határidő tekintetében a vállalkozói értékesítési szövetségek nyújthatnak segítséget. Az értékesítés hatékonyságát az informatika, a marketing, a tervezés és a logisztika is javíthatja.

Logisztika. A logisztikának mind a beszerzés, mind az értékesítés hatékonyságának javításában jelentős szerepe lehet. A vállalatok logisztikai tevékenysége segítséget nyújt abban, hogy a megfelelő termék a megfelelő helyen a megfelelő mennyiségben, minőségben, időben hozzáférhető legyen.

A **beszerzés – gyártás – értékesítés – logisztika** a termék-előállító és szolgáltató vállalkozások mindennapi tevékenységét jelenti. A szakterületi kérdéseket nem érintve, a szervezési és vezetési területen azonban feltétlenül javasolni kell a kontrolling szemlélet és gyakorlat bevezetését a kis és közepes vállalkozásokban. A közepes vállalkozásoknál vannak már jó példák az informatikával támogatott, komplex kontrolling rendszerek alkalmazására, azonban a vizsgálatok szerint a kisvállalkozások gondolkodása még meglehetősen távol áll a vállalati logisztika kontrolling rendszer alkalmazásától (még a gondolatától is).

A beszerzés – gyártás – értékesítés - logisztika és a kontrolling összefüggéseit szemlélteti a 7. ábra. A kisvállalati tanácsadás és vállalkozói felkészítő képzések szerves részét képezi ezeknek az összefüggéseknek – például a visszacsatolások megoldásának – a feltárása, elemzése, a megvalósítás tervezése.

Minőségbiztosítás: Az európai piacon való megjelenés – írott vagy íratlan – alapfeltétele valamilyen minőségbiztosítási rendszer bevezetése. A kötelező rendszerek, mint a HACCP, illetve az általánosan ismert ISO MSZ 9001/2000-es szabvány mellett egyre inkább kiemelt szerepet kapnak a környezetvédelmi szabványok is. A minőségbiztosítási rendszerek alapgondolata, hogy a vállalkozás adott folyamatait – nyomon követhetőségük érdekében – rögzíteni kell. A többféle minőségbiztosítási rendszer közötti különbség az általuk szabályozott folyamatok terén adódik.

A minőségbiztosítási rendszerek kiépítése alapulhat belső szükségleten – a folyamatok átláthatósága, rögzítettsége, ellenőrizhetősége, a hatékonyabb szervezése érdekében –, vagy külső elváráson, elsősorban a vevők, esetleg a beszállítók, vagy más partnerek megfogalmazott kérésén.

A minőségügyi rendszerek minőségstratégián alapulnak, amelynek céljait, tevékenységeit és területeit a minőségmenedzsment hozza létre és valósítja meg. A minőségstratégia főbb alkotó elemeit a 8. ábra szemlélteti.

10.2. Az állam lehetőségei a KKV versenyképességének növelésében

A kis- és középvállalkozások fejlődésének előmozdítását szolgáló állami támogatások elsődleges célja olyan gazdasági feltételek kialakítása, amelyek hosszú távon biztosítják a versenyképesség növekedését és a versenyhátrányok csökkenését. A következő listában a teljesség igénye nélkül néhány pontban

összegyűjtve szerepel, hogy az állam milyen eszközökkel támogathatja a KKV versenyképességét.

Lehetséges eszközök a versenyképesség növelésére, röviden:

- Olcsó hitelforrások rendszerének kialakítása, banki kamattámogatások
- Beruházást ösztönző hitelek
- Működési hatékonyságot ösztönző hitelek
- Pályáztatási rendszerek jobb elérhetősége
- EU támogatások jobb hozzáférhetősége
- Gazdaságosságot növelő cél-támogatások
- Vállalkozó közterhek csökkentése
- Export támogatás/ösztönzés
- Hazai felvevő piaci háttér erősítése (nettó személyi jövedelmek növelése, lakáshoz jutási programok, hitelezés könnyítése)

A felsorolt javaslatok részben már más helyen kimunkáltak, részben egy - egy hosszabb tanulmányt érdemelnek, amelyre itt most nem térünk ki.

Végezetül szeretnék bemutatni egy olyan komplex javaslatot, amelynek összeállításában a szakma kiváló művelői vettek részt, és amely az állami hozzájárulás főbb irányait próbálta kijelölni a közelmúltban. Javaslatai részben megvalósulóban vannak, de még ma is aktuálisak.

Az ERENET javaslata egy új KKV politika kidolgozásához

A Közép-európai Egyetemek Vállalkozásoktatással és Kutatással Foglalkozó Hálózatának – ERENET - Magyar Tagozata, amelynek tagjai 14 hazai egyetem és főiskola, - közöttük az Óbudai Egyetem KKV kutató csoportja - a Magyar Tudományos Akadémia és a Magyar Vállalkozásfejlesztési Hálózat Konzorcium legjobb szakértőiből áll, évek óta figyelemmel kíséri a hazai KKV szektor helyzetének alakulását és összehasonlítja Közép-Kelet-Európa és az EU országaival. Az ERENET Magyar Tagozata 2010. március 27-én a győri Széchenyi István Egyetemen „Hazai KKV politika – Értékelés és lehetséges kitörési pontok” c. Műhelymunka keretében értékelt a jelenlegi helyzetet, megvitatta a szükséges változtatási irányokat, és a 2010.-es áprilisi választások után megalakuló magyar kormány részére az alábbi fejlesztési irányokat javasolta. A javaslatok megfogalmazásában és elfogadásában az SZVI kutatócsoport két tagja is részt vett. A javaslatok a következők.

A KKV adminisztratív terheit a következő 5 évben legalább 25%-kal javasoljuk csökkenteni az Európai Bizottság elvárásaival összhangban.

Az élőmunka terheinek jelentős csökkentése érdekében az adó- és járulékrendszer területén átgondolt és átfogó változtatásokat javasolunk. Csökkenteni kell az adó- és járulékbefizetési kötelezettségek számát és mértékét, össze kell vonni a vállalkozókat terhelő adó- és járulékbevallásokat és kiszámíthatóvá kell tenni az adózási rendszert.

Ki kell dolgozni az innovatív és versenyképes induló vállalkozások támogatási és KKV versenyhátrányainak ellensúlyozást segítő rendszerét és azt működtetni kell. (A támogatás rendszere legyen hozzáértő, felesleges adminisztrációtól mentes és stabil). A kormány tűzze célul a KKV szektorban vállalkozói készség és ismeretek erősítését.

A gazdasági életben is biztosítani kell az esélyegyenlőséget, tulajdoni formára, méretre és egyéb jellemzőkre tekintet nélkül.

A KKV pénzügyi támogatási rendszerének nem piac-komfort elemeinek (pl. vissza nem térítendő támogatások, nemzetközileg alacsony versenyképességű ágazatok támogatása) *jelentős visszafogását javasoljuk*. Ugyanakkor a hitelgarancia rendszerét és annak állományát kell erősíteni. Az új munkahelyek teremtésének ösztönzésére pedig a mikro-hitelezésre kapott EU támogatást összhangba kell hozni annak eredeti céljával és a többi európai közösségi források felhasználásának gyakorlatával.

Fontosnak tartjuk egy új vállalkozói réteg megteremtését. Ennek érdekében nagyobb mértékben szükséges támogatni a köz- és felsőoktatásban a *vállalkozási ismeretek oktatást*. Javasoljuk ezen ismeretkörök beépítését a közoktatási tantervekbe. A felsőoktatásban *minden képzési területen* elő kell segíteni a tantervekbe illesztett és az azokon kívüli vállalkozásoktatást.

A kormányzati KKV politika legyen átlátható. A szerteágazó és nagyszámú KKV fejlesztési infrastruktúra összehangolására és tevékenységük eredményességének növelésére létre kell hozni egy *Nemzeti Kisvállalkozás-fejlesztési Ügynökséget* – hasonlóan a Visegrádi országok és Szlovénia gyakorlatához – nem növelve a meglévő intézmények számát. Erősíteni kell a rendszeres társadalmi párbeszédet a KKV szektor képviselői, a gazdaságpolitikai döntéshozók és a nem gazdasági közösségek között (pl. oktatás, non-profit szervezetek).

Irodalomjegyzék

[1] Belak, J. and Co.: Unternehmensentwicklung und Management Zürich: Versus Verlag 1997

[2] Belak, J. (szerk): Integralni management in razvoj podjetna. Maribor: MER Evrocenter, 2003

[3] Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ: Fókuszban a verseny. BCE Budapest, 2004

[4] Borbás L.: EU's enterprise policy to improve Europe's competitiveness. Plans and reality. 4th MEB International Conference Budapest, 2006

[5] Dobi S.: The Kaizen and the Japanese Company Culture. 4th Int. Conf. MEB, Budapest, 2006

[6] Duh, M.: The Influence of Family Relationships on the Development of Family Enterprises in Slovenia. In MER Journal 2003/1 Maribor: MER Evrocenter, 2003

[7] Francsovcics A. – Kadocsa Gy.: Development of SME Controlling Management. Innováció, versenyképesség, felzárkózás c. tudományos konferencia, Sopron 2008

[8] Gazdasági és Közlekedési Minisztérium: A kis- és középvállalkozások helyzete 2005-2006 Budapest, GKM, 2007

[9] Kadocsa Gy.: Competitiveness Survey of Small Enterprises in Hungary. 5th MEB International Conference Budapest, 2007

[10] Lesakova, L.: Small and medium enterprises in Slovakia – the present state and the future. Internat. Conference on Future of SMEs in united Europe. Banska Bystrica: 12-13 May 2005 (on CD)

- [11] MER Evrocenter: Creation of Network of Excellence for Management and Development of Family Businesses. Maribor: MER Evrocenter, 2003
- [12] MTI Közlemények, Budapest, 2009. febr. 27.
- [13] Mustafa A. – Michelberger P.(szerk.): Vállalkozás és működése. INOK Budapest, 2005
- [14] Mugler, J.: Grundlagen der BWL der Klein- und Mittelbetriebe Wien: Facultas V. 2005
- [15] Poór J. – Kiss K. – Francsovcics A.: Kis- és középvállalkozások fejlődésének vizsgálata egy empirikus felmérés tükrében. Vezetéstudomány, Budapest, 2007
- [16] Román Z.: A kis- és középvállalatok helyzete és erősítésük útjai. MTA Ipar és Vállalatgazdasági Bizottság, Budapest, 2007
- [17] Ruda, W. – Grünhagen, H.: Das Berufsbild des Controllers im Mittelstand. Verlag Wissenschaft & Praxis 2009
- [18] Szabó Gy.: Gazdasági esélynövelés egy új versenyképességi modellel (MÉB) és oktatáspolitikával. VII. Regionális Tanácsadási Konferencia, Miskolc, 2007
- [19] Szerb L. – Imreh Sz.: Entrepreneurship Education and Entrepreneurial Attitudes of Hungarian Students: An International Comparison. 5th MEB International Conference Budapest, 2007
- [20] Szerb L.: A magyar mikro-, kis- és középvállalatok versenyképességének mérése és vizsgálata. Vezetéstudomány, 2010. 12. sz. Budapest, 2010
- [21] Szentés Tamás és munkaközössége: Fejlődés, versenyképesség, globalizáció I. Akadémia Kiadó Budapest, 2005
- [22] Tibor Á.: Small Enterprises in Hungary and Joining the EU. In: Understanding the Regulatory Climate for entrepreneurship and SME-s. Universitat St. Gallen, 2006
- [23] Magyar statisztikai évkönyv 2006. KSH Budapest 2007

Mellékletek

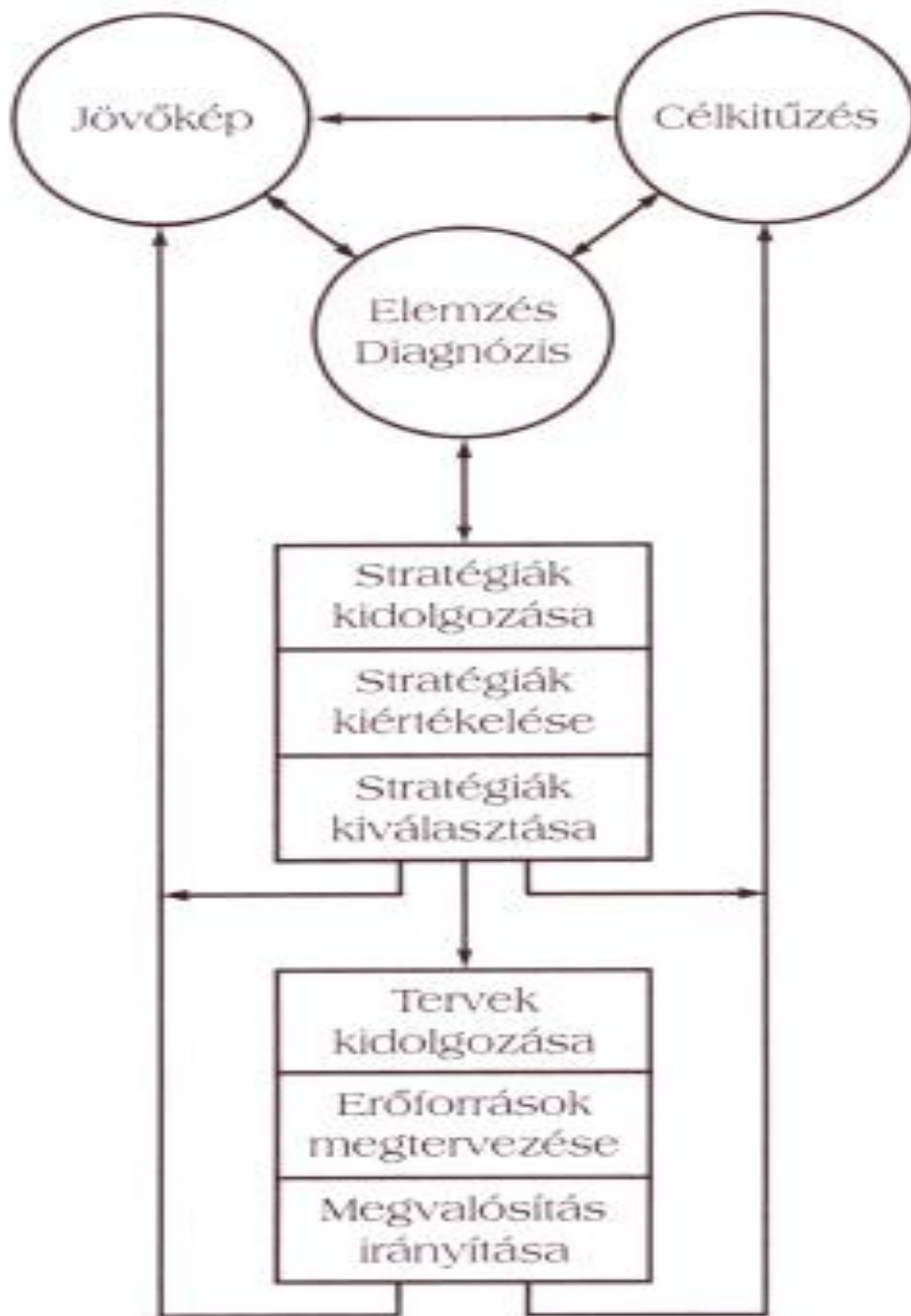
1. A vállalkozás üzleti stratégiája (Forrás: KGY, 2005)
2. Vállalkozás üzleti terve (Forrás: KGY, 2008)
3. A vállalkozás eszközei és megtérülése (Forrás: FA - KGY, 2003)
4. A vállalkozás pénzügyi menedzsmentje (Forrás: KGY, 2005)
5. Emberi erőforrás menedzsment (Forrás: KGY, 2005)
6. A vállalkozás marketing stratégiája (Forrás: FA - KGY, 2003)
7. Logisztika kontrolling: beszerzés, gyártás, értékesítés (Forrás: FA-KGY, 2003)
8. A vállalkozás minőségstratégiája (Forrás: KGY, 2005)

A mellékletek ábráinak forrása:

(KGY, 2005): Kadocsa György: Menedzsment mérnöki alapismeretek.
AMICUS Kiadó Budapest, 2005

(KGY, 2008): Kadocsa György: Vállalkozások szervezése. Átdolgozott kiadás
AMICUS Kiadó Budapest, 2008

(FA – KGY, 2003): Francsovcics Anna – Kadocsa György: Vállalati gazdaságtan.
AMICUS Kiadó Budapest, 2003

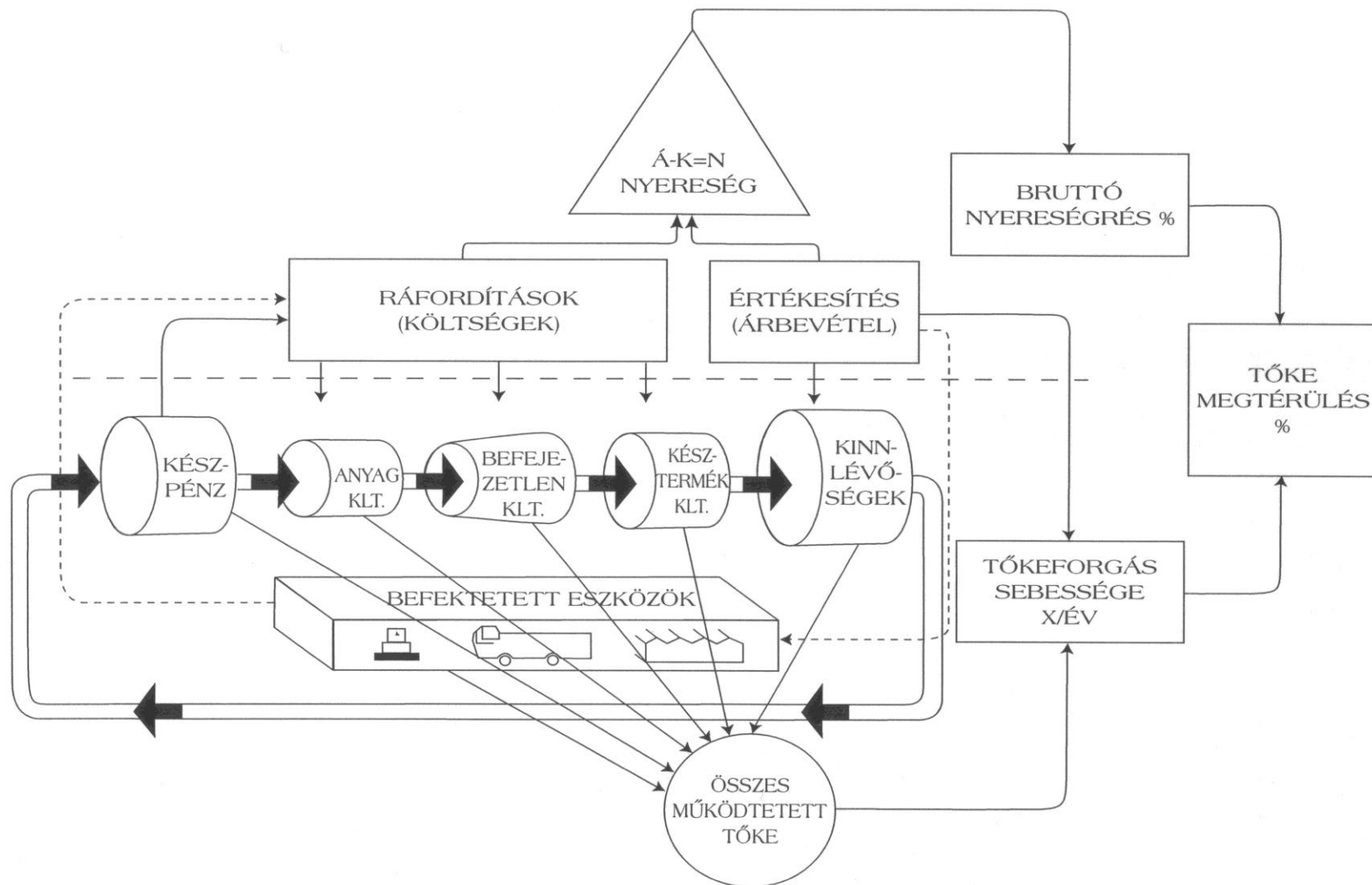


1. melléklet
A vállalkozás üzleti stratégiája

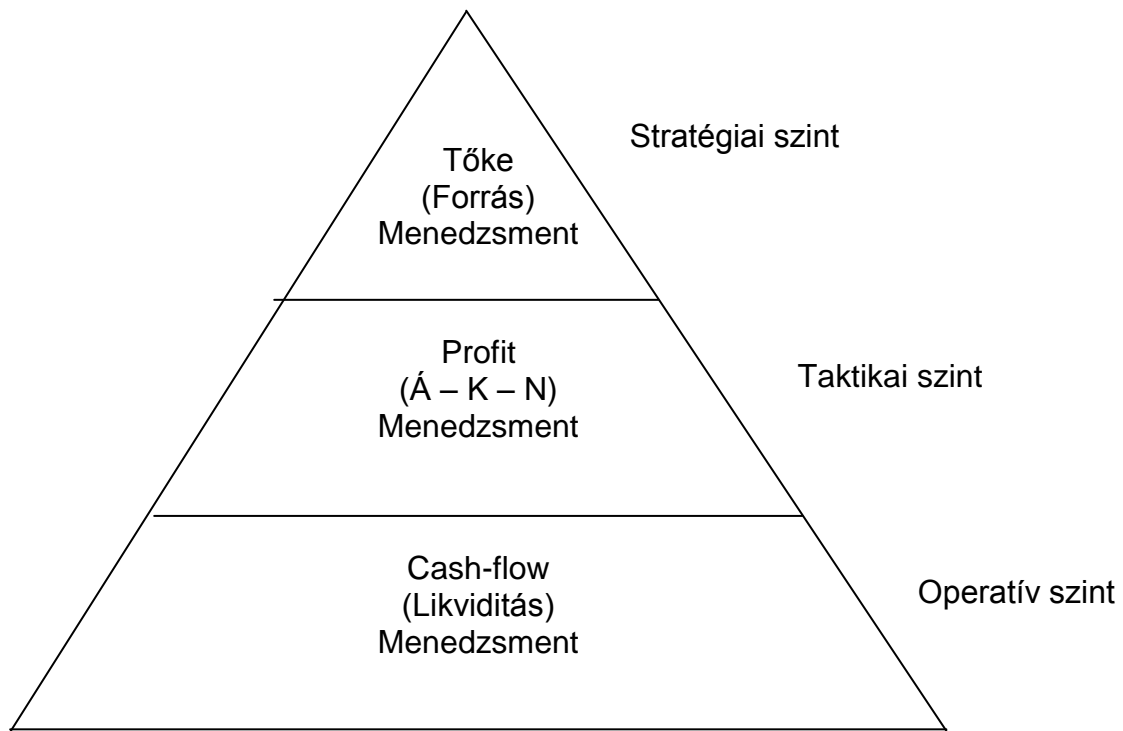
2. melléklet

Vállalkozás üzleti terve

1. Bevezetés
 - A vállalkozás neve, címe
 - A tulajdonos neve, címe
 - A vállalkozás profilja és tevékenységi köre
 2. Összefoglalás
 - (az üzleti terv rövid összefoglalása)
 3. Az üzletág elemzése
 - Fejlődési irányok és előrejelzések
 - Vállalkozások az üzletágban
 - A célpiac konkretizálása
 - Lehetőségek az üzletágban
 4. A vállalkozás bemutatása
 - Termékek és szolgáltatások
 - A vállalkozás mérete (telephely, létszám, vagyon, forgalom)
 - A vállalkozó és társai szakmai háttere
 5. Értékesítési terv
 - Beszerezés, gyártás, értékesítés folyamata, tervszámai
 - Telephelyek, ingatlanok, gépek, berendezések
 - Készletek és beszerzési források
 6. Marketing terv
 - Termékek és szolgáltatások forgalmazása
 - Árak
 - Vevőkör
 - Reklám, propaganda, vevőkapcsolatok
 - Konkurencia vizsgálata
 7. Szervezeti és működési terv
 - Tulajdonforma, tulajdonosok
 - Vezetők hatásköre
 - A vezetők rövid bemutatása, szakmai háttere
 - Munkamegosztás és felelősség a vállalkozáson belül
 - Szervezeti felépítés és létszámstruktúra
 8. Kockázatok és lehetőségek
 - A vállalkozás erős és gyenge pontjainak értékelése
 - Lehetőségek és veszélyek felmérése
 - Az új eljárások és módszerek hatása
 - Felkészülés váratlan eseményekre
 9. Pénzügyi-gazdasági terv
 - Jövedelemterv (ÁKN terv)
 - Pénzforgalom (likviditás) terve
 - Előzetes mérlegek (nyitó és záró)
 - Fedezeti pont és egyensúlyi helyzet elemzése
 - Meglévő és szükséges pénzforrások
 - Megtérülés és gazdaságosság vizsgálata
- Mellékletek:
- Piackutatási adatok
 - Vevői szándéknyilatkozatok, előszerződés
 - Megbízások, szerződések
 - Szállítók ajánlatai



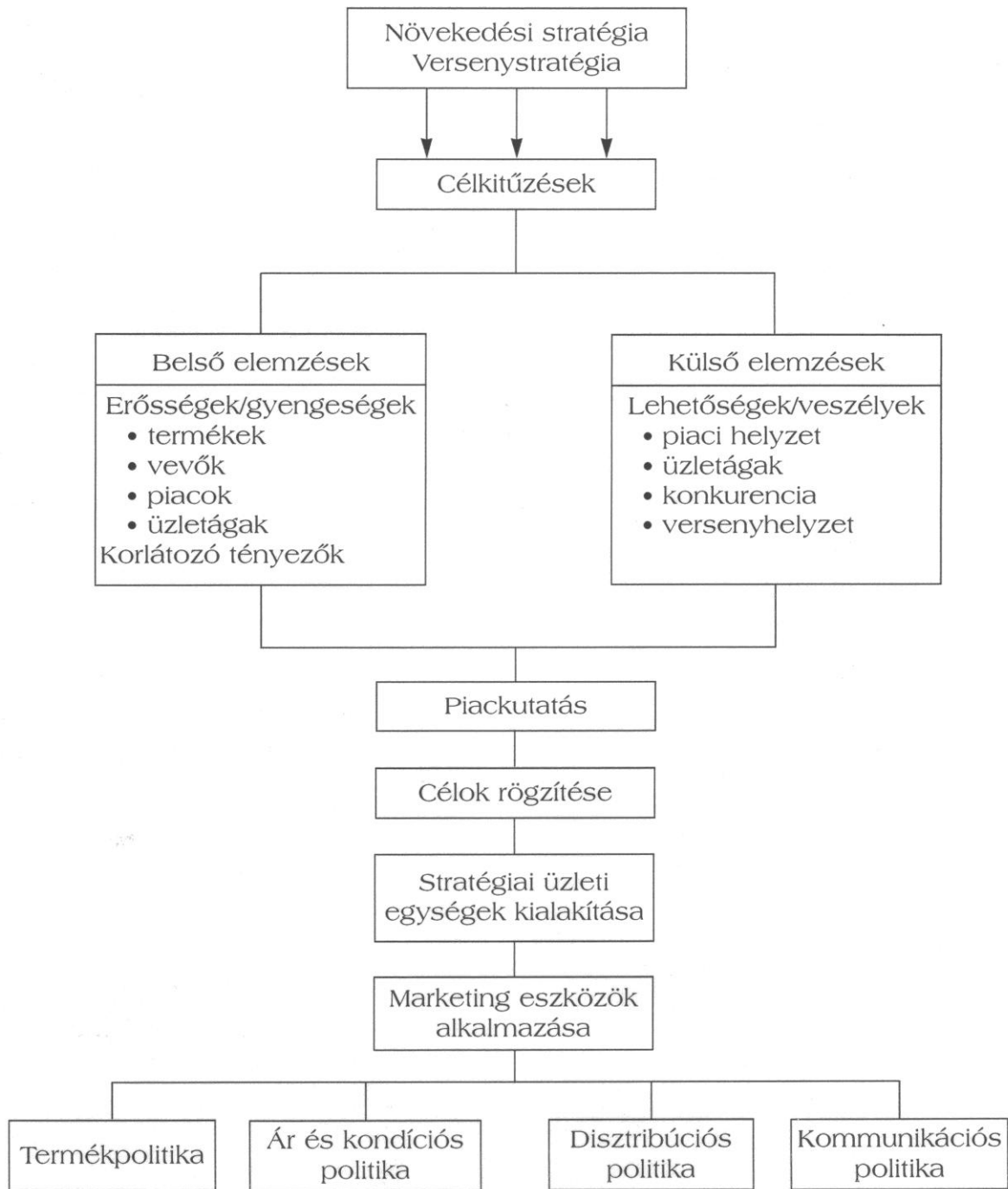
2. melléklet
A vállalkozás eszközei és megtérülése



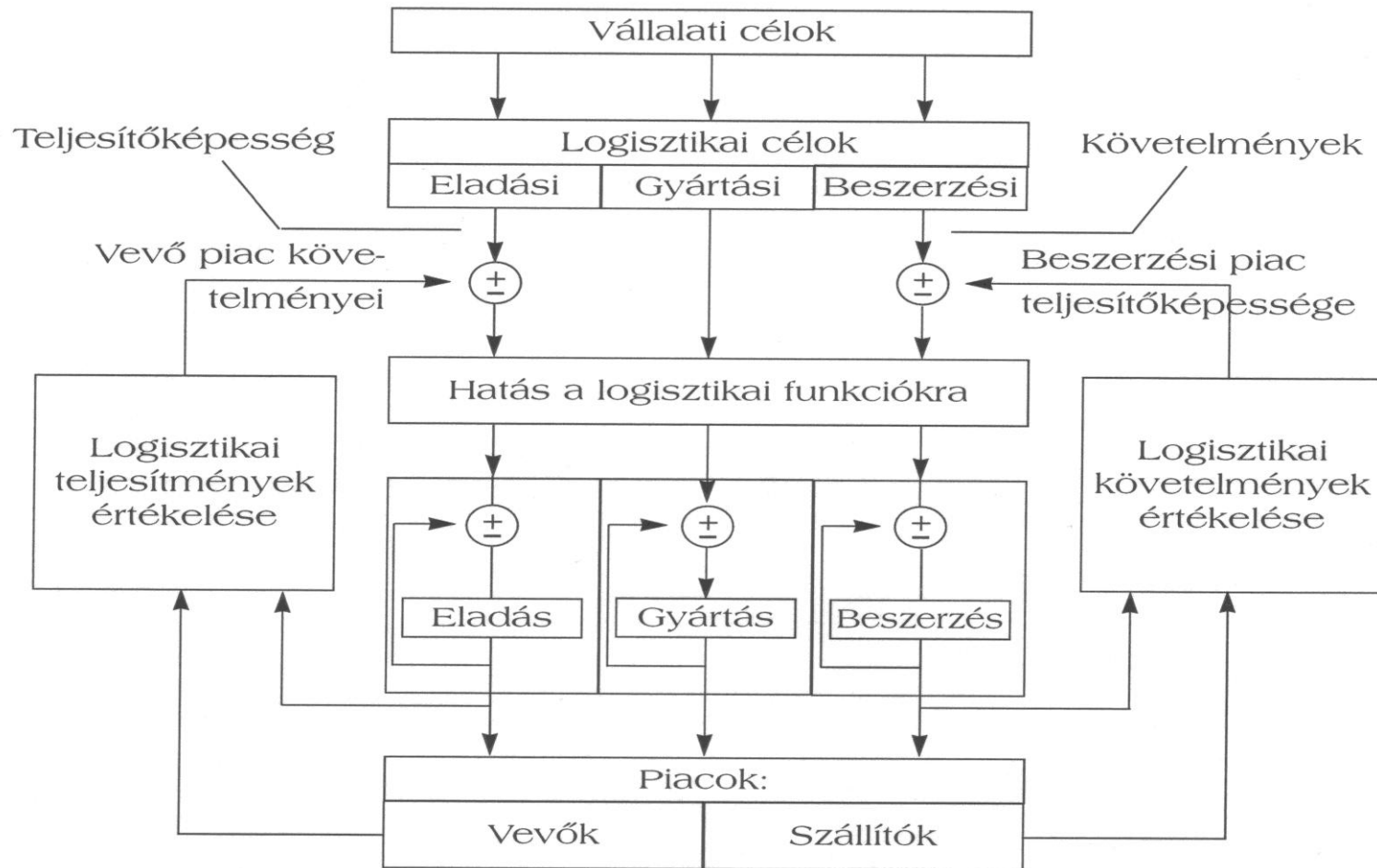
4. melléklet
A vállalkozás pénzügyi menedzsmentje

TEVÉKENYSÉGEK		
MUNKAKÖR TERVEZÉS	Szükséglettervezés	MUNKAERŐ ÉRTÉKELÉS
	Kiválasztás	
	Oktatás, továbbképzés	
	Bérezés, ösztönzés	
	Teljesítményértékelés	
	Problémák kezelése	
CÉL: STABIL, JÓ MINŐSÉGŰ MUNKERŐ ÁLLOMÁNY		

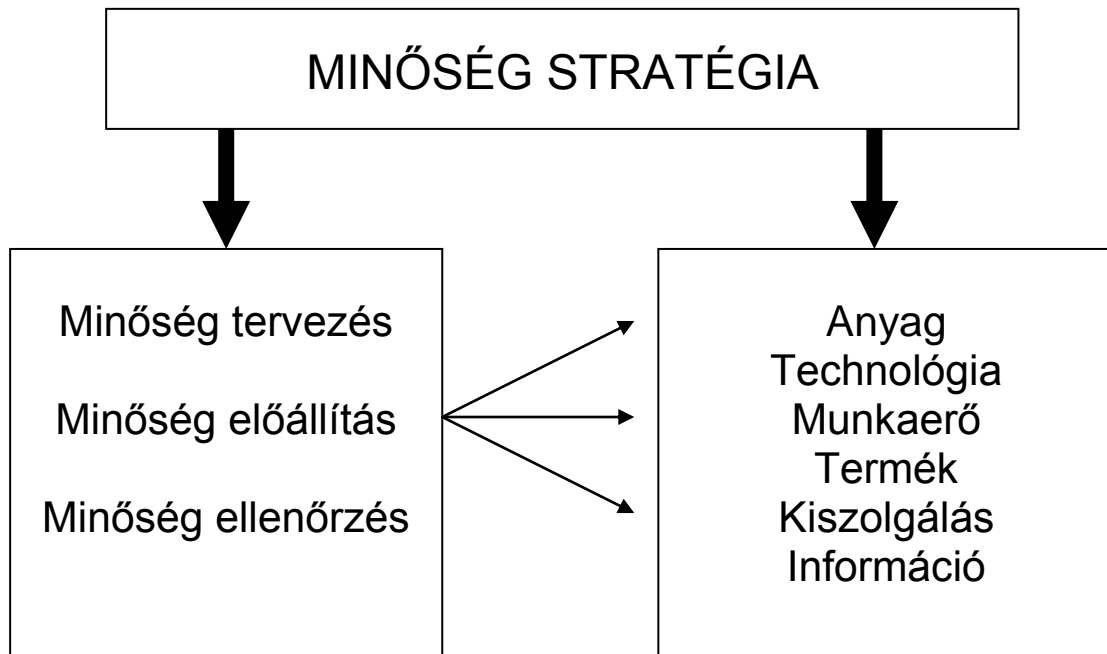
5. melléklet
Emberi erőforrás menedzsment



6. melléklet
A vállalkozás marketing stratégiája



7. melléklet
Logisztika kontrolling: beszerzés, gyártás, értékesítés



8. melléklet
A vállalkozás minőségstratégiája