

A VÁLLALKOZÁSVEZETÉS ÉS A STRATÉGIA PROBLÉMÁI A KKV SZÉKTORBAN

*ENTERPRISE MANAGEMENT AND STRATEGY ISSUES IN THE SME
SECTOR*

DR. VARGA ZOLTÁN PhD hallgató

Nyugat-magyarországi Egyetem

Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

ABSTRACT

Today, all companies and businesses should be able to make profits and to gain in the long run in an incredibly fast-paced, globalized economic and social environment.

They also need to think about what strategy to develop in the changed environment, what equipments to use and how to accomplish their mission. Analysing the channels of the market the marketing and market opportunities can be greatly affected by the information source and business trends. Lack of strategy, the short – term approach, the quality of the contractual practices are the obstacles to make it difficult to cooperate between undertakings.

The present study would like to call the reader's attention to the contradictions revealed in small or medium-sized businesses, the lack of certain business culture, management qualifications and IT knowledge.

1. Bevezetés

Napjainkban minden vállalat, vállalkozás egy hihetetlenül felgyorsult, globalizált gazdasági és társadalmi környezetben kell, hogy nyereséget termeljen és hosszú távon képes kell legyen a vagyoni gyarapodásra. A kialakult versenyhelyzetben újra kell gondolnia minden vállalkozásnak, hogy milyen stratégiát alakít ki a megváltozott környezetben, milyen eszközökkel bír és kíván-e élni ezekkel, s milyen módon tudja küldetését befolyásolni.

Kutatási témaválasztásom alapvető indoka, hogy a hazai vállalkozások a napi tevékenységében (információ, marketing stb.), a stratégiai tevékenységében (innováció), és a globális piacon történő versenyelőnyhöz jutásban egyre nagyobb szerepet játszik a vezető, annak felfogása, és az új iránti igénye. Tehát a vezető személyisége meghatározó. Minden vezető rendelkezik elgondolással jövőképpel, mellyel irányítja vállalkozását. Mindig arra kell törekedni, hogy a jövőkép egyszerű és világos legyen. Mindig a vezető tudatos gondolkodása, tapasztalata, iránymutatása határozza meg az elérendő célt. Természetesen a vezetők képzett-

sége, képessége, életkora más és más. Így csak karizmatikus egyén tud olyan jövőképet kialakítani, mozgósítani tudja belső környezetét.

2. Mintavétel

2.1. A kis- és középvállalkozások vállalatvezetési és stratégiai problémáit egy kérdőíves mintavétel segítségével vettem górcső alá, figyelembe véve az eddigi kutatásokat, publikációkat és tapasztalatokat. E tanulmány a kérdőívekre érkezett válaszok alapján az első összegzés, mely egy folyamatos kutatás első eredményeit foglalja össze. A vizsgálati kör kiválasztásakor a fő vállalati tevékenységet nem korlátoztam be, így igen széles körben sikerült anyagot gyűjtenem.

2.2. A kis-és középvállalkozó szektor részére Nyugat-Dunántúlon 600 db kérdőív került kiküldésre, melyből a választ adók száma 342 db, az értékelhető válaszok száma 274 db volt. Az értékelhető választ adó vállalkozások megoszlása a következő: kereskedelem 12%, építőipar 8%, élelmiszeripar 5%,mezőgazdaság 16%, vegyipar 2%, pénzügyi szektor 11%, turizmus 8%, gépgyártás 8%, informatika 9%, egyéb szolgáltatás 16%.

A mintában szereplő, választ adó kis- és középvállalkozói szektor vállalkozások szerinti megoszlása 60,7% mikrovállalkozás, 32,4% kisvállalkozás, 6,9 % közepes vállalkozás. A KKV szektorba tartozó vállalkozásokban az állami és önkormányzati részesedése nem haladhatja meg a 2%-ot!

A mintavétel során döntően olyan vállalkozásoktól kaptam írásos választ (97%), akik legalább 5 éve vannak a piacon és a vezetők többsége minimum 2-3 éve áll a vállalkozás élén. Ez azt feltételezi, hogy a vállalkozás működésével tisztában vannak.

2.3. A magyar mikro-, kis- és középvállalkozások tagjai egyre nehezebben őrzik meg versenyképességüket, egyre nehezebb számukra talpon maradni. A viszonylagos technológiai elmaradás, a kihívásokra adott válaszok vállalkozásonként eltérnek. Kutatásom során megkérdezett vállalkozások egyedi válaszainak feldolgozása jól rámutat a vállalkozások különböző stratégiáiban, strukturális jellemzőiben lévő eltérésekre. Magyarországon ugyanakkor az is tény, hogy a KKV szektor vállalkozásainak egy része kényszervállalkozás, a családok megélhetését hivatott biztosítani. Az exportlehetőségek bővülése, a multinacionális vállalatokkal történő egyre gyakoribb együttműködés bizonyítja, hogy elindult egy bizonyos fokú nemzetköziesedés, melynek csirái egyre jobban megmutatkoznak.

2.4. A KKV szektor környezetét jelentősen befolyásolja a változó szakmai és gazdaságossági követelményrendszer, annak folyamatos változtatása. A KKV szektor jelentős része kisméretű, technikai szinten elmaradott vállalkozás, akik beruházások révén próbálják teljesítményüket fokozni. Ezzel a teljesítményjavulással sem érik el a közepes méretű vállalkozások hatékonyságát, mivel a technikai elmaradás olyan számottevő. Ehhez párosul az, hogy a magyar KKV szektor innovációs tevékenysége alacsony szinten áll. Mivel a magyar KKV szektor résztvevői

döntően a multinacionális cégek változó igényeit próbálják kiépíteni, ezért egyre nagyobb kihívást jelent a folyamatosan változó piaci verseny. A vezetők naponta befolyásolják, kezelik a versenytársak kihívásait. A stratégiai vezetés nem korlátozódik csak a vezetésre, szem előtt tartva a lehetséges versenyelőny fenntartását. Ez szolgál iránymutatásul a napi munka során. A stratégia formálása a vállalkozásvezetés elválaszthatatlan része. Ugyanakkor a vállalkozások vezetőinek figyelni kell a piac új lehetőségeit, a vállalkozások számára megjelenő kedvező lehetőségeket.

2.5. A versenyben állandó alkalmazkodási kényszer alakul ki a folyamatos megfelelés és a munkák elvállalása miatt, mely sok esetben elvezet az új technológiák bevezetéséhez és alkalmazásához. Sok esetben a vállalkozások vezetői nem látva tisztán az előttük álló feladatokat, mindent egy lapra tesznek fel. Ez egyes esetekben a vállalkozás hosszú távú előretörését, egyes esetekben azonban a cégek bukását vonja maga után. Jól működő vállalkozások döntő többsége az információkat különböző csatornákból szerzi be, mely információk a fennmaradáshoz nélkülözhetetlenek. A stratégiai vezetők a piac szereplőivel történő kommunikáció során tudják megismerni a partnerek fejlesztési irányait, elképzeléseit. Az információk helyes értelmezése, a vállalkozásra történő alkalmazása, a külső környezeti tényezők, trendek időbeli felismerése azonban nem mindig esnek egybe. Ez nehezíti a stratégia átalakításának felismerését, a meglévő intézkedéseket. Az erősödő technológiai fejlődés, erősödő versenyhez vezet. A versenytársak stratégiája alapvetően ma már a technológiai forradalom vívmányaira épül (PI: internet, elektronikus bankolás stb.)

2.6. A KKV szektor számára az innováció fejlesztése nagy lehetőséget rejt magában. Ez akkor igaz, ha felismerik és kihasználják ennek jelentőségét. A kis- és középvállalkozások a különböző gazdasági tevékenységükkel a piacon, a termelésük, szolgáltatásuk területén változást, fejlődést generálnak. Ezzel elősegítik a gazdaság fejlődését., ezen keresztül a saját és foglalkoztatottaik megélhetését. A vállalkozások szükségletet elégítenek ki, ezen keresztül értéket teremtenek nemcsak saját maguk, hanem a gazdaság szereplői számára is. A vállalkozás folyamatos változást jelent, melyhez egyre nagyobb innovációra van szükség. Ha nincs változás a piacon, a piaci környezetben, akkor a vállalkozás sem tud fejlődni. A piac változása a vállalkozásokra is hatással van. Új erőforrások előmozdítják a vállalkozás tevékenységét, és ezen keresztül új lehetőséget is teremt a piaci szereplők számára. Azok a vállalkozások, akik nem vesznek részt az együttműködés különböző területein, vagy nem tudnak fejleszteni, egyre jobban elmaradnak a fejlődésben, lemaradnak a termelés területén és csökken a hatékonyságuk, amely a vállalkozás hanyatlásához vezet. Ebből következik, hogy az innováció és a gazdasági fejlődés közt szoros korreláció áll fenn, mely jól kimutatható. Ez mozgatja a társadalomban végbemenő folyamatokat, növeli a versenyképességet. A kutatás szerepe megkerülhetetlen a folyamatokban még akkor is, ha a tevékenység jelentős munkát, kísérletezést, új ismeretet és természetesen jelentős költséget, ráfordítást követel meg.

2.7. A KKV szektor legnagyobb problémája a jövedelemtermelő képessége és termelékenysége, mely a statisztikai adatok alapján jelentősen elmarad a környező országok színvonalától. Ez alatt nem csak a technikai elmaradottságot kell érteni – bár ennek egyik oka az információ hiány, míg másik oka a forráshiány – hanem a magas munkaerő költségét, melyhez párosul az elmaradt termelés és marketing-szemlélet hiánya. Az előbbieket fokozza az információ késői felismerése, és annak alkalmazása. A kis-és középvállalkozások törekvése egyértelmű. Sikerüljön a globális piacon megmaradni, illetve a globális piacon teret nyerni.

3. Információ, kommunikáció, életkor, tudás kapcsolata

A gazdaság résztvevői a kölcsönös egymásra utaltságban számos szállal kapcsolódnak egymáshoz és döntéseiket, magatartásukat, döntően ez határozza meg.

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

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

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

3.4. Megvizsgáltam a mintában szereplő vállalkozások vezetőinek életkor, iskolai végzettség és idegen nyelv ismerete szerinti megoszlását. A kapott eredményt a következő táblázatok tartalmazzák.

1. tábla: KKV vezetők életkor és iskolai végzettség szerinti megoszlása (fő)
1. table: The distribution of managers of the SME by age and qualification (person)

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

Forrás: Kérdőív, saját szerkesztés

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

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

2. table: The knowledge in foreign language of the leaders of SME

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

Forrás: Kérdőív, saját szerkesztés

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

3. tábla: A vállalkozásvezetők szükségesnek tartják-e szervezett formában üzleti, vállalkozási ismeretek tanulását, esetlegesen e témakörökben továbbképzést? (%-ban)

3. table: Is it important to learn in organized form in business, enterprise themes to the companyleaders? (%)

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

Forrás: Kérdőív, saját szerkesztés

A kapott eredmények rámutatnak arra a problémára, amely a szektor vezetőire jellemző, azaz nem igénylik a szervezett vezetői, vállalkozói ismeretek megszerzését oktatási formában, továbbképzések keretében. Ennek több oka van. Részben sajnálják az időt a szervezett oktatásra, mivel így kiesnek a napi közvetlen irányításból, részben ezek az oktatási formák csak általános információkat adnak számukra, mely nehezen alkalmazható, illetve használható a mindennapok során. Az látható, inkább más forrásokból kívánják a működéshez szükséges információkat megszerezni, amely közelebb viszi őket a gyakorlathoz, a gyakorlati megvalósításhoz.

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

4. tábla: A vállalkozások vezetőinek információszerzési csatornái

4. table: Channels of information of the companyleaders

Megnevezés	Internet	Szakmai konferencia	TV, rádió, újság	Barát, ismerős	Összesen:
Százalék (%)	35,1	23,9	18,7	22,3	100,0

Forrás: Kérdőív, saját szerkesztés

A vezető mindig naprakész információval kell, hogy rendelkezzen, hogy a vállalkozás életébe, gazdálkodásába időben be tudjon avatkozni. Az internet elterjedésével a vállalkozás vezetői gyors információhoz juthatnak.

A felmérés szerint azonban a vezetők magabiztossága önismereti hiányosságokat hordoz. Ellentmondás mutatkozik a képzésekben történő részvétel és az információ szerzés módjai között. Ez azért is lényeges, mert ebből következtethető az is, hogy a vállalkozás vezetők mekkora figyelmet fordítanak a személyes információgyűjtésre és az ismeretek megszerzésére. Itt jól látható, hogy a vezetők közel fele része semmilyen képzésen, továbbképzésen nem vesz részt, illetve ezt nem

tekinti fontosnak. Pedig a vezetők tudják, hogy a versenyben szükségük van információkra, mert csak ezek alapján tehetnek szert előnyökre.

Megfigyelhető, hogy a 40 éves korosztályig döntően az internet adja az információ forrás jelentős részét! 40 év feletti korosztály elsősorban szakmai konferenciák, illetve barát, ismerős, személyes kötődés révén jut információhoz. Ebben a korosztályban figyelhető meg jobban a személyes csatornák felé történő orientálódás, akik a megbízható, baráti kapcsolatokat részesítik előnyben. A baráti kapcsolatok révén olyan információkhoz jut a megkérdezettek egy jelentős része, amely segítheti a vállalkozás fejlesztését, és a további kapcsolatok kiépítését. Meg kell jegyezni azonnal, hogy ezen kapcsolatok biztosíthatják a pályázatokon való részvétel és megfelelés lehetőségét is. Ugyanakkor az információ hiánya ott is megmutatkozik, hogy a vállalatvezetők a pozitív változásokat nem tudják felhasználni. Mindez azzal magyarázható, hogy a vezetés-irányítási rendszerben zavarok vannak, nincs meg az összhang, és sok esetben ebből adódóan elvesz az információ. Ez arra a problémára is rámutat, hogy a vezetők megkapják a megfelelő információt, az nem kerül időben feldolgozásra, átadásra vagy rögzítésre. Ezáltal nem kerül sor a korrekciók pontos meghatározására, az intézkedések megtételére.

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

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

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

Legtöbb esetben csak szakmai, adózás, számvitel esetleg marketing területét érintő képzéseken vesznek részt a beosztott dolgozók. A képzésekre nem megy el a vezető, munkatársait küldi el a képzésekre, melyből adódóan csak szűrt információkat kap, mely nem biztos, hogy a vállalkozás stratégiájához helyesen járul hozzá.

Mindehhez párosul az is, hogy a technika változásának előnyeit későn ismerik fel, mely újabb lemaradást jelenthet a vállalkozás számára. Viszonylag kevés vállalkozás rendelkezik vállalatirányítási rendszerrel, mely információival, elemzéseivel segíthetné a vállalkozás fejlődését.

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

4. Tőkeszerkezet, likviditás

5. tábla: A vizsgált KKV minta tőkeszerkezete (Adatok: %-ban)
5. table: The studied SME sample's principalsructure (datas in %)

Megnevezés	Mikrovállalkozás	Kisvállalkozás	Közepes vállalkozás
Saját tőke	20,1	37,1	44,9
Hosszúlejáratú kötelezettség	42,5	44,4	39,4
Rövidlejáratú kötelezettség	37,4	18,5	15,7
Összesen.	100,0	100,0	100,0

Forrás: Kérdőív, saját szerkesztés

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

A mikro- és kisvállalkozások nem képes üzleti tervet készíteni, így kizárja magát a tőkéhez jutás lehetőségéből. A belső piac keresletének szűkülésével értékesítési nehézségek lépnek fel. Ez azzal magyarázható, hogy évek óta nincs fogyasztás bővülés, sőt az utolsó években – főleg a mikro vállalkozások esetében – fogyasztás csökkenésről beszélhetünk.

További likviditási problémát jelent az egyre gyakrabban kialakuló lánc tartozás, mely a gazdaság egyes ágaiban jelentős mértéket ölt. Emelkednek a finanszírozási költségek és egyre több szektort érintő vállalkozás kerül felszámolás közeli állapotba. Ez megnöveli a szektor rövid lejáratú forrásigényét. Mindennapos jelenséggé vált a likviditás elvesztése, létszámleépítés, a stratégia megváltoztatása (Paragi B.2011). A kisvállalkozói szektorra jellemző a nagyfokú kiszolgáltatottság. Sok esetben csak a partnerek igényeit elégítik ki.

A táblázatból is jól látható, hogy legjobban a mikrovállalkozási szektort súlytja a kifizetetlen számlák mennyisége. Érdekes az is, hogy legjelentősebb nagyságrendet 360 napon túli kinnlevőség teszi ki. Fontos, hogy a fővállalkozókon kívül az önkormányzati és állami kifizetetlen számlák száma jelentős. A kinnlevőségek darabszáma fordítottan arányos a vállalkozások nagyságával.

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

6. tábla: A vizsgált vállalkozások kintlevőségeinek átlagos alakulása megbízók szerint (adat: M Ft)

6. table: The studied companies debits ordinary conformation according to clients (data: M HUF)

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

Forrás: Kérdőív, saját szerkesztés

Általánosságban elmondható a szektor tagjaira, hogy a nagycégekkel szemben a versenyhátrány fokozatosan nő, a gyenge a fizetési fegyelem és a körbetartozások nehezítik a munkára való koncentrációt. Ehhez járul hozzá az információk lassú terjedése.

7. tábla: Vásárolt szolgáltatások gyakorisága a vizsgált KKV szektorban (%-ban)

7. table: The prevalence of the bought service in the studied SME sector (in %)

Megnevezés (említések aránya%)	Mikrovállalkozás 0-10 fő	Kisvállalkozás 11-50 fő	Közepes vállalkozás 50 fő felett
Adó és számvitel	69,2	74,9	31,3
Jogi szolgáltatásétele közt	16,0	27,4	67,7
Reklám, marketing	12,1	29,3	35,4
Piackutatás, piacfelismerés	1,9	6,9	31,3
Számítástechnika	13,4	29,9	67,1
Üzleti terv készítés	3,6	11,5	27,9
Pályázatkészítés	1,9	6,9	31,3

Forrás: Kérdőív, saját szerkesztés

A mikro és kisvállalkozások, valamint a közepes vállalkozások szolgáltatás igénybevétele közt fordított arány figyelhető meg. Míg a mikro és kisvállalkozások a szolgáltatások közül az adó és számviteli szolgáltatások iránt mutatnak főleg igényt, a jogi szolgáltatás, számítástechnika és reklám marketing szolgáltatás igénybevétele mellett, addig a közepes vállalkozások döntően jogi szolgáltatásokat, számítástechnikai szolgáltatásokat vesznek igénybe. Emellett jelentős kiadás-

nak mondható a reklám, marketing, piackutatás és piacfeltárás, mely nyilván a továbblépés lehetőségét hordozza magában. Figyelemre méltó az is, hogy a közepes vállalkozások jelentős összegeket fordítanak pályázati szolgáltatások igénybe vételére, míg erre a mikro-vállalkozásoknak nincs, vagy nagyon kevés forrása van.

5. Összefoglalás: A vállalkozás-vezetés problémái

Az ország területén dolgozó vállalkozások vezetői egy személyben tulajdonosok és cégvezetők is egyben. Megállapítható a felmérésből, hogy a vezetők jelentős része hiányos menedzsmeni ismeretekkel rendelkezik, mely jelentősen befolyásolja a vállalkozás irányítását, annak jövedelmező és hatékony működését.

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

A vállalkozások nem készítenek és nem készíttetnek megbízható piacfelmerést, melynek oka nem csak a gazdaság és Európa válságban keresendő, hanem a vállalkozások pénzügyi forrás hiányára is rámutat. Ugyancsak a piaci felmérések hiányára vezethető vissza az, hogy sok esetben a vállalkozások túlértékelik a várható értékesítési eredményeket, melynek következtében hibás döntéseket hoznak, hol teljesíthetetlen vállalkozásokba hajszolják magukat, hol sok munkával sem jutnak egyről-kettőre.

A mikrovállalkozások egy része nem vállalkozik a vállalkozás igazi értelmében, hanem csak munkahelyet teremt önmagának. Ehhez kapcsolódik az előbbieken már megfogalmazott megállapítás, hogy először kerül sor a saját elképzelés megvalósítására, és csak ezt követi a piac keresése.

A vizsgált szektor vezetői nem készültek fel a negatív hatások kiküszöbölésére, elhárítására, mely arra vezethető vissza, hogy egy vagy két cég igényeit elégítik ki, és ebből adódóan nagy a kiszolgáltatottság, ugyanakkor alacsony a versenyképesség.

A vállalkozások túlélésért folytatott harca mindennapos jelenséggé vált. A piac részbeni elvesztése egy-egy vállalkozás létszámszükségletét jelentősen befolyásolja, és ez a változás magában hordozza a stratégia megváltoztatásának lehetőségét is. A kutatás azt bizonyítja, hogy a mikro- és kisvállalkozások jelentős része írott stratégiával nem rendelkezik.

A választ adó vezetők 33%-a az utolsó három évben nem vett részt semmilyen képzésben, továbbképzésben. Megállapítható volt, hogy csak a 40 év alatti vezetők figyelik nap-mint nap a különböző hírportálokat és szereznek tudomást a technika, a piac változásáról. Kevés vállalkozás vezető beszél idegen nyelvet.

A vezetők egy része ugyanakkor lát egy szűk bővülő piacot, azon belül egy bővülő piaci részarányt, amelyet termékükkel még nem tudtak lefedni. Folyamatosan keresik azokat a versenyelőnyöket, amelyekre szert tehetnének a fejlődés fenntartása érdekében. Hatásukban nem érzékelhetők az elindított uniós kormányzati programok.

Stratégia hiánya és rövid távú szemlélet, a szerződéses magatartás minősége azok az akadályozó tényezők, amelyek az egyes vállalkozások együttműködését, magatartását gyengítik, illetve megnehezítik. A jogszabályi hiányosságok vannak jelen a gazdaság szabályozásában.

Összességében tehát elmondható, hogy a vezetők, vállalati kategóriától függetlenül érzékelhetően más véleményt fogalmaztak meg. Az eltérések: kialakult üzleti kultúra hiánya, vállalatok érdeklődésének hiánya, vállalatvezetés képzetlensége, vállalatok érdeklődésének a hiánya és a fel nem ismert szükségesség.

FELHASZNÁLT IRODALOM:

- Baracska Z.-Velencei J, Követ nélkül nincs vezető. Myrros Média Budapest. 175 p. (2004.)
- Badinszky Péter (2009): Hazai kis- és középvállalkozások elektronikus üzletvitelét segítő és akadályozó tényezők E-Business adaptáció, PhD értekezés, Gödöllő
- Chikan A. (2003) Vállalatgazdaságtan, 3. kiadás, Aula Kiadó
- Chikán A. – Czako E. (2009) Versenyben a világgal, Vállalataink versenyképessége az évezred küszöbén, Akadémiai Kiadó Zrt., Budapest
- Csath Magdolna (2004) Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században, Nemzeti Tankönyvkiadó, Bp.
- Hoványi G.: A vállalati versenyképesség makrogazdasági és globális háttere. Közgazdasági Szemle, 1999. november. p. 113-129.
- Kállay L, Imreh, Sz. A kis- és középvállalkozás-fejlesztés gazdaságtana. Budapest, Aula Kiadó 2004.
- Kállay, L.- Imreh, Sz. (2004) A kis- és középvállalkozás fejlesztés gazdaságtana, Aula Kiadó
- Porter, M.: Versenystratégia. Iparágak és versenytársak elemzési módszerei. Akadémia Kiadó, Budapest, 2006. 55-63. o., 277-295. o.
- Rogers, E.M. (1995): Diffusion of innovations, New York, [N.Y., etc.], The Free Press.(Magyar fordítás)
- Salamonné H.A. (2006). Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése. *Competitio*, 5. évf. 1. sz. 51-68. o.
- Süveges –Szabó L (2009) KKV-k hálózatosodása, ITD Hungary, Üzletfejlesztési Igazgatóság
- Székely Cs.: Változásmenedzsment. NYME Sopron 2005.
- Szerb, László – Márkus, Gábor (2008) Nemzetköziesedési tendenciák a kis- és közepes méretű vállalatok körében Magyarországon a 2000-es évek közepén, *Vállalkozás és innováció*, 2. évfolyam, 2. szám, 2008. II. negyedév 36-58 (23 old.)