

SZENT ISTVÁN EGYETEM
GAZDÁLKODÁS ÉS
SZERVEZÉSTUDOMÁNYI DOKTORI
ISKOLA

**KISVÁLLALATOK STRATÉGIAI
PRIORITÁSAINAK VIZSGÁLATA AZ ÉSZAK –
ALFÖLDI RÉGIÓBAN***

Ph.D. értekezés

Témavezető: Dr. Lehota József, MTA Doktora, Egyetemi tanár

Készítette: Magyar Zoltán

*: Készült az Oktatási és Kulturális Minisztérium „Deák Ferenc Ösztöndíjának” támogatásával, illetve a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány „Laky Teréz Kutatói Ösztöndíjának” segítségével

Gödöllő, 2009

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS.....	4
1.1.A disszertáció aktualitása, témájának meghatározása.....	4
1.2.A disszertáció célkitűzései, felépítése.....	7
2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS.....	8
2.1. A KKV szféra helye és szerepe a magyar gazdaságban.....	8
2.2. A stratégia tervezés fejlődése, a stratégia definíciója, értelmezési tartománya a kis és középvállalkozások esetében.....	18
2.3. A stratégiai tipológiák bemutatása.....	40
2.4. A stratégiai tervezés szerepe, sajátosságai a kisvállalkozások életében.....	50
2.5. A vállalati életciklus elméletek áttekintése.....	71
3. A HIPOTÉZISEK ISMERTETÉSE.....	78
3.1. A stratégia és a pénzügyi teljesítmény közötti összefüggés.....	78
3.2. A vállalkozás életkorának és a stratégia formalizáltságának összefüggése.....	79
3.3. A kisvállalkozások alapvető típusa szerinti megoszlása.....	79
<u>3.3.1. A szakirodalom szerint a kisvállalkozások között markánsan jelenlévő, - általam – „1-es” csoportnak nevezett kisvállalkozásokra vonatkozó hipotézisek.....</u>	<u>81</u>
<u>3.3.2. A szakirodalom szerint a kisvállalkozások között markánsan jelenlévő, - általam – „2-es” csoportnak nevezett kisvállalkozásokra vonatkozó hipotézisek.....</u>	<u>81</u>
3.4. A kisvállalkozások stratégiájának kialakítása.....	82
4. A KUTATÁS MÓDSZERTANÁNAK BEMUTATÁSA.....	83
4.1. Az adatfelvétel módszertanának bemutatása.....	83
4.2. Az Észak-alföldi régió bemutatása.....	84
4.3. Az adatelemzések módszertanának bemutatása.....	87

5. AZ EMPIRIKUS KUTATÁS EREDMÉNYEINEK BEMUTATÁSA, A HIPOTÉZISEK TESZTELÉSE.....	89
5.1 Az egyes hipotézisek tesztelése.....	91
<u>5.1.1. A stratégiakészítés irányultsága és a pénzügyi teljesítmény közötti összefüggés.....</u>	<u>91</u>
<u>5.1.2. A vállalkozás életkorának és a stratégia formalizáltságának összefüggésének vizsgálata (H2).....</u>	<u>94</u>
<u>5.1.3. A mintában szereplő kisvállalkozások egyes csoportokba tartozás szerinti megoszlása.....</u>	<u>97</u>
5.2. Az egyes vállalkozáscsoportokhoz kapcsolódó hipotézisek tesztelése.....	99
5.3. A vállalkozáscsoportok stratégiájának tartalmára vonatkozó sajátosságok bemutatása a 3.3 fejezetben ismertetett szempontok alapján.....	99
5.4. A termékpozicionálást kialakító, befolyásoló tényezők jellemzői	102
5.5. Árbefolyásoló tényezők	113
5.6. Termékfejlesztésben megnyilvánuló innovációs attitűd	118
<u>5.6.1. A kisvállalkozások stratégiájának kialakítása.....</u>	<u>127</u>
5.7. A vállalkozások stratégiájának modellezése.....	130
6. EREDMÉNYEK.....	146
7. KÖVETKEZTETÉS, JAVASLATOK.....	148
7.1. A kutatás korlátai	149
7.2. A tervezett további kutatási irányok.....	150
8. ÖSSZEGZÉS.....	151
IRODALOMJEGYZÉK.....	163
MELLÉKLETEK.....	170
ÁBRÁK, TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE.....	187

1. BEVEZETÉS

1.1. A disszertáció aktualitása, témájának meghatározása

A dolgozat - a magyar gazdaság egyik nagy létszámban jelenlévő vállalkezési körének,- a kisvállalkozásoknak ma felfedezhető marketingstratégiját kívánja bemutatni, a mintában szereplő hazai vállalkozások sajátosságait konkrét kutatással feltárni, illetve eredményeinek közreadásával segíteni mindazokat, akik saját stratégiájuk kialakítása és vállalkozásuk sikere érdekében, keresik a lehetséges útmutatásokat.

Napjainkban a közép- kelet- európai kis és közép vállalkozások üzleti és marketing stratégiáinak eredményes megvalósítása egy alapjaiban megváltozott és meglehetősen összetett gazdasági környezetben zajlik. A jelentősebb - változást generáló tendenciák – többek között - az említett földrajzi régió csatlakozása az Európai Unióhoz, a kiteljesedő globalizáció hatása és a felgyorsult műszaki fejlődés trendje (HOVÁNYI, 2004).

A prognózisok három elméletileg lehetséges utat jelölnek ki a kkv-k számára, mint potenciális alternatívát, életpályát.

Az első kategóriát a „bolygóvállalatok” alkotják. Ők egy meghatározó, - feltehetőleg multinacionális vállalathoz - illesztik tevékenységüket, és a beszállítói pozícióra szakosodnak.

A második kategória a „beszállító-vállalatok” köre, akik nem kötik magukat egy vevőhöz, hanem a több lábbon állást választják, csökkentve ezzel kiszolgáltatottságukat. Mindkét esetben sajátos szintre redukálódik a stratégia kialakítása, megvalósítása, tartalma. Más vállalati kompetenciák válnak fontossá egy szigorú előírásokon, szabványokon alapuló vevő- beszállító relációban.

A harmadik csoportba azok a vállalkozások tartoznak, akik kilépnek a fogyasztói, vagy szervezeti piacra és ott maguk által választott szegmentumokban, vagy szegmentumok között realizálódó résekben, szegletekben működnek. Egyrészt kitéve magukat így az igen erős piaci versenynek, a versenytársak állandó fenyegetésének; másrészt lehetőséget kapva így a saját stratégia érvényesítésének, az akár piacvezetői pozíció elérése érdekében. Ehhez azonban alapvetően két tényező birtoklására van szükség.

Az egyik egy igen érzékeny piacfigyelő rendszer az, amely képes detektálni a külső környezet rezdüléseit, változásait, trendjeit. Csak így lehet ugyanis felismerni azokat a potenciális piaci, illetve külső környezetbeli lehetőségeket, melyekhez a vállalkozás hozzáillesztheti az erőforrásai és képességei összekapcsolása révén kapott értékalkotó kompetenciáit.

A másik limitáló tényező egy olyan strukturális vállalati képesség, amely révén a vállalkozás rugalmasan, - a versenytársaknál gyorsabban képes reagálni a piaci lehetőségekre, rezdülésekre.

A magyar vállalkozások helyzete különösen nehéz, hiszen a nagy kihívásokat magukba rejtő világgazdasági trendek hatásain felül a saját gazdaságukban tapasztalható sajátos problémákkal is szembe kell nézniük. (A kkv-k indításának feltételrendszere gyökeresen különbözik egy fejlett, kiegyensúlyozott gazdaság szerkezetben és egy fejletlen, kedvezőtlen adottságú térségben. Ez utóbbi esetben a vállalkozás létrejöttét, fennmaradását és eredményes működését nagyban befolyásolja, illetve segíti az alapító innovatív gondolkodásmódja, meglévő kapcsolatrendszere, önmagát át- vagy tovább képezni hajlandó volta.)

Ez az újszerűnek tekinthető komplex környezet tehát olyan új kihívások elé állítja a magyar vállalkozásokat, amelyek a - hatékonyan megvalósítandó duális jellegű értékteremtés érdekében - üzleti szemléletük újraértelmezését igénylik. Ebben az újragondolt mechanizmusban kell feltehetőleg sokkal nagyobb szerepet kapnia az elemzés- megvalósítás- ellenőrzés- visszacsatolás mechanizmuson alapuló stratégiai szemléletnek. A vállalkozások stratégiai irányultsága a napi gyakorlat során kell, hogy kifejeződő cselekvési mintává váljon. Ennek egyértelmű

megvalósulását tovább nehezíti annak ténye, hogy a fentebb említett trendek egyben annak az üzleti környezetnek az eltűnését is jelentik, amelyben a XX. század legtöbb stratégiai koncepciója kialakult!

A stratégiai tervezés elméleti és gyakorlati ismeretanyaga könyvtárnyi – külföldi és magyar szerzők tollából származó - tudományos igényű szakirodalmat kínál az üzleti élet szereplői számára, hogy azokat alkalmazva sikeresebbé tegyék vállalati gazdálkodásukat, céljaik elérését. Ezt a felhalmozott ismeretanyagot – annak jellegéből adódóan - elsősorban a nagyobb méretű vállalatok használhatják/használják fel eredményesen működésük során; de a napjainkra felerősödött és összetetté váló piaci versenyben, a - közismert gazdasági és társadalmi szempontok alapján felértékelődött - KKV- szféra is adaptálni próbálja azokat a módszereket, amelyek alkalmazása segítheti a vállalkozás piaci pozíciójának megteremtését/megtartását.

A ma rendelkezésre álló - stratégiához kapcsolódó - szakirodalmak döntően a nagyvállalatokra jellemző megoldásokat kínálnak eszköztárukból. Mindenképpen szükséges – a KKV szféra számára- a bonyolultnak ható nagyvállalati körben alkalmazható modellek, stratégiai tervezési módszerek átalakítása, hogy azok a kis- és középvállalkozók körében is elfogadtatásra és alkalmazásra találjanak.

A kisvállalkozások stratégiai irányultságát nem ugyanazokkal a módszerekkel kell mérni és nem ugyanazon mércével kell értékelni, mint a nagyvállalatokét (REKETTYE, 2004). Ugyanakkor kijelenthetjük, hogy esetükben is szükség van a marketing-stratégiai szemlélet helyzet-specifikus és innovatív alkalmazására. Meggyőződésem, hogy a hazai kis és középvállalkozások fejlődése nagymértékben függ attól, hogy mennyire kerül előtérbe a stratégiai szemléletű gondolkodás.

Jelen dolgozattal szeretnék csatlakozni és hozzájárulni a KKV- k marketingszempon-tú megismerését és döntő marketingsajátosságait feltáró kutatásokhoz.

1.2. A disszertáció célkitűzései, felépítése

Dolgozatom készítése során az alábbi célokat tűztem ki:

- A vonatkozó szakirodalmak alapján felállított – a mintában szereplő kisvállalkozások működésére vonatkozó – hipotézisek felállítása és azok ellenőrzése.
- Az Észak-alföldi régió kisvállalkozásai stratégiai prioritásainak, sajátosságainak vizsgálata.
- A feltárt sajátosságok alapján bemutatni, modellezni a kisvállalkozások a stratégiáját.
- A sajátosságok illetve következtetések alapján konstruktív javaslatok készítése számukra.

A dolgozat felépítésére jellemző, hogy bevezetést követően a második rész foglalkozik a téma elméleti megalapozásához szükséges szakirodalmak áttekintésével, kritikai elemzésével. Ez több részre osztható. Egyrészt összefoglalja a KKV- szféra gazdaságban betöltött szerepét, majd a stratégia definícióit, értelmezési variánsait mutatom be.

Ezt követően a stratégiai tervezés kialakulását, majd a kisvállalkozások stratégiai irányultságára, a stratégia-sajátosságokra vonatkozó konklúziókat veszi sorba a dolgozat. Ezután foglalkozok az üzleti stratégia és a marketingstratégia értelmezési kérdéseivel a kisvállalkozásokra vonatkozóan.

A harmadik fejezetben az elméleti áttekintésből kiindulva meghatározom a kutatás hipotéziseit, amelyeket az empirikus kutatás során teszteltem.

A negyedik fejezetben ismertetem az empirikus kutatás módszertanát. Az ötödik fejezetben a kutatás eredményeit mutatom be, illetve elemzem részletesen a kapott adatokat. Ebben a fejezetben térek ki a hipotéziseim tesztelésére, és kísérletet teszek egy – a kapott eredményeket adaptáló – modell felállítására.

A disszertáció hatodik fejezetében összefoglalom munkám eredményeit, tudományos és gyakorlati jelentőségét. Kitérek kutatásom korlátaira, és bemutatom a potenciális jövőbeli kutatási irányaimat.

2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS

2.1. A KKV szféra helye és szerepe a magyar gazdaságban

A vállalkozás (entrepreneurship) fogalmára vonatkozóan elfogadottnak tekinthető az a meghatározás, amelyet az unió *Vállalkozás Európában Zöld Könyve* adott: „A vállalkozás gondolkodásmód, valamint gazdasági tevékenység teremtésének és fejlesztésének folyamata, ötvözve a kockázatvállalást, a kreativitást és/vagy az innovációt józan menedzsmenttel, egy új vagy már működő vállalaton belül” (GREEN BOOK, 2003 in.:ROMÁN, 2007). SZERB (2004) definíciója szerint a vállalkozás olyan tevékenység/vagy magatartási forma, amely: kreatív, innovatív; magában foglalja a piaci lehetőségek megragadását; a produktív inputok, erőforrások másfajta kombinálását; együtt jár a bizonytalanság vállalásával, nem pusztán anyagi kockázatviseléssel; célja nem csupán a profitmaximalizálás, hanem a tágran értelmezett értékteremtés.

Magyarországon a kis és középvállalkozásokról, támogatásukról szóló 2004. évi XXXIV. törvény uniós csatlakozásunkkal egy időben, 2004. május 1.-én lépett életbe. Az új törvény a legnagyobb változást a mikro-, kis- és középvállalkozások besorolásában hozta. 2005. január 1.-óta a kis- és középvállalkozások meghatározása megfelel az Európai Bizottság 2003. május 6.-án kiadott 2003/361/EK számú ajánlásának. Az azonos definíciós tartalom adaptálását az indokolta, hogy biztosítható legyen az összehasonlíthatóság, a mérhetőség, valamint, hogy az uniós támogatások az uniós vállalkozói kategóriákat vegyék figyelembe. „*KKV-nak minősül az a vállalkozás, amelynek összes foglalkoztatotti létszáma 250 főnél kevesebb, és éves nettó árbevétele legfeljebb 50 millió eurónak megfelelő forintösszeg, vagy mérlegfőösszege legfeljebb 43 millió eurónak megfelelő forintösszeg.*”

„Ezen kategórián belül kisvállalkozásnak minősül az a vállalkozás, melynek összes foglalkoztatotti létszáma 50 főnél kevesebb, és éves nettó árbevétele, vagy mérlegfőösszege legfeljebb 10 millió eurónak megfelelő forintösszeg.”

Vállalkozásnak tekintünk minden olyan önálló piaci kapcsolatokkal rendelkező, jogilag definiált gazdasági szervezetet, amely profitorientáltan gazdálkodik, és fő tevékenysége az, hogy statisztikai értelemben vett termelést (jövedelemszerzést) folytat (GKM, 2008).

A kis és középvállalkozások a foglalkoztatás, a gazdasági növekedés és az innováció kapcsán is a figyelem középpontjába kerültek. Számos tanulmány tett kísérletet ezen vállalatcsoport gazdasági növekedésre és a munkanélküliség csökkentésére gyakorolt hatásának kimutatására (AUDRETSCH, et. al. 2001, CARREE, et. al. 2002) STEL, et.al. 2003).

1. táblázat: A kis- és középvállalkozások meghatározása

Méret	Létszám (fő)	Éves nettó árbevétel maximuma		Előző évi mérleg-főösszeg max.	
		1999. évi XCV. tv.	2004. évi XXXIV. tv.	1999. évi XCV. tv.	2004. évi XXXIV. tv.
Mikro	0-9	-	2 millió euró	-	2 millió euró
Kis	10-49	700 millió Ft (kb. 2,8 mill. euró)	10 millió euró	500 millió Ft (kb. 2 millió euró)	10 millió euró
Közép	50-249	4000 millió Ft (kb. 16 millió euró)	50 millió euró	2700 millió Ft (kb. 10,8 millió euró)	43 millió euró

Forrás: Kállay-Kissné-Kőhegyi-Maszlag (2003/2004) in.: Némethné, 2000

Továbbiakban „kisvállalkozásnak” a maximum 49 főt foglalkoztató, és az egy pénzügyi év alatt maximum 10 millió Eurónak megfelelő éves nettó árbevételt elérő vállalkozásokat tekintem.

2. táblázat: A hazai működő vállalkozások száma létszám-kategóriánként 2002-2006-ban

Létszám-kategória	2002	2003	2004	2005	2006
0-1 fő	487 835	480 564	480 066	477 232	468 733
2-9 fő	173 115	186 536	193 461	195 113	194 092
10-49fő	26 829	27 782	28 806	29 507	29 388
50-249 fő	5 006	5 015	5 028	4 980	5 010

Forrás: GKM, 2009

A szektor egyik strukturális jellemzője, hogy létszám szerint a vállalkozások túlnyomó többsége, 96%-a mikrovállalkozás, kisvállalkozásokkal együtt arányuk meghaladja a 99%-ot. Alábbiakban láthatjuk, hogy a 2-9 főt foglalkoztató mikrovállalkozások és a kisvállalkozások száma növekszik, a közepeseké, és a nagyvállalatoké csökken. 2007-es GKM adatok szerint a nyilvántartásba vett vállalkozások száma növekedett. A regisztrált vállalkozások száma 2007-ben meghaladta az 1,2 milliót. 2006-ban 1184 ezer regisztrált vállalkozás volt a gazdaságban, 2007-ben 50 ezerrel több. A növekedést a nyilvántartott egyéni vállalkozások számának kiugró növekedése okozta. Ennek oka, hogy az áfatörvény változásai miatt 2008-tól az őstermelőknek is adószámmal kell rendelkezniük. A vállalkozói igazolvánnyal rendelkező egyéni vállalkozók száma 425950 volt 2007 decemberében.

A regisztrált vállalkozások tekintélyes hányada valójában azonban nem működik. Ahogyan azt már említettem, a működő vállalkozások definícióját a KSH 2005-ben megváltoztatta. Csak a benyújtott adóbevallások és statisztikai adatszolgáltatások feldolgozása után állapítja meg egy szervezetről, hogy adott évben gazdasági aktivitást mutatott-e, vagy sem. **Egy vállalkozást egy adott évben akkor tekint működőnek, ha rendelkezett árbevétellel vagy volt foglalkoztatottja.** Korábban

működő vállalkozásnak azt a vállalkozást tekintette, amely a tárgyévben, vagy az azt megelőző évben adóbevallást nyújtott be, statisztikai adatszolgáltatást teljesített, illetve a tárgyévben vagy azt megelőző évben alakult.

3. táblázat: A működő vállalkozások száma (2000-2006)

Év	Régi módszer	Új módszer
2000	847 024	625 147
2001	840 575	645 881
2002	860 022	693 788
2003	882 503	700 855
2004	871 956	708 307
2005	Nincs adat	707 756
2006	Nincs adat	698 146

Forrás: GKM, 2009

A kisvállalkozások szerepe a foglalkoztatásban

Az alábbi táblázatok azt vizsgálják, hogy a különböző nagyságú vállalkozások foglalkoztatásban betöltött szerepe hogyan változott az elmúlt évben.

4. táblázat: A vállalkozások összes foglalkoztatottainak száma vállalati létszám-kategóriánként

	2002	2003	2004	2005	2006
0-1 fő	713	638	562	550	624
2-9 fő	598	568	618	604	654
10-49 fő	504	484	524	516	551
MKV összesen	1 815	1 690	1 705	1 670	1 829
50-249 fő	464	440	474	447	470
KKV összesen	2 279	2 130	2 179	2 118	2 299
250 főnél nagyobb	180	741	757	698	744
Összesen	3 059	2 871	2 935	2 816	3 043

Forrás: GKM, 2009

A táblázatból látható, hogy 2002-2006 között a foglalkoztatás számszerűen 3 millió fő körül hullámzott. Arányaiban a mikro- és kisvállalkozások részesedése növekszik, a közepeseké stagnál, a nagyoké csökken.

Az Európai Unióban és a világ számos országában a kisvállalkozások szektorát tekintik a munkahelyteremtés, a gazdasági növekedés és az innováció fő forrásának (SORHEIM – LANDSTRÖM, 2001).

5. táblázat: A kettős könyvvitelt vezető vállalkozások átlagos állományi létszáma (2001-2006)

	2002	2003	2004	2005	2006
0-1 fő	73	61	76	71	81
2-9 fő	366	346	396	388	413
10-49 fő	448	432	473	464	499
MKV összesen	887	839	944	923	992
50-249 fő	456	432	466	436	462
KKV összesen	1 343	1 271	1 410	1 358	1 454
250 főnél nagyobb	779	740	756	696	741
Összesen	2 123	2 010	2 166	2 055	2 195

Forrás: GKM, 2009

A társas vállalkozásokban az alkalmazottak száma hullámzó. Az előző évhez képest az alkalmazottak átlagos állományi létszáma 2003-ban és 2005-ben csökkent, 2004-ben és 2006-ban növekedett. A hullámzás minden létszám-kategóriára jellemző. Úgy tűnik, a versenyszférában az alkalmazottak száma 2,0-2,2 millió fő között stabilizálódott. A vonatkozó magyarországi adatokat vizsgálva megállapítható, hogy a mikro- és kisvállalkozások alkalmazottainak száma növekvő, ezen belül jellemző hazánkban a kkv- kategórián belül, hogy viszonylag magas a mikro vállalkozások aránya, és a közepes és nagyvállalatoké csökkenő trendvonalú.

Ezek a tények két fő okra vezethetők vissza.

- Magas a kényszervállalkozások aránya. A - más lehetőség híján - munkanélküliség elől menekülők legtöbbször nem rendelkeztek optimális vállalkozási feltételekkel, vagy volt valamennyi anyagi fedezetük vagy csak hitelből próbálkoztak, amelyek gyakori tevékenységi-kör módosítással jártak, vagy adómegkerülési kísérletekkel igyekeztek magukat felszínen tartani. Ennek lehetséges formája volt a jogi szabályozások közötti manőverezés céljával létesített vállalkozás, vagy a munkaadó által – a pénzügyi elszámolás könnyítése céljából – generált vállalkozás létrehozása.
- Alacsony azon mikrovállalkozások száma, melyek valóban törekszenek a vállalkozási tevékenység folyamatos fejlesztésére, és így a „kis” illetve „középvállalkozás” kategóriába lépésre. Az alapításuk és a vizsgálat ideje közötti idő valószínű nem elégséges egy egészségesen differenciálódó, valódi piacgazdasági szóródás kialakulására, különösen, ha számításba vesszük, hogy hazánkban magas volt az önfoglalkoztató kényszervállalkozások száma a privatizáció utáni években, amelyeknek fő célja a megélhetés garantálása. Az igazán sikeres vállalkozások természetesen igyekeztek magukat megerősíteni mind szervezeti, mind tevékenységi tekintetben. Ennek az esetenként ellentmondásosnak tűnő folyamatnak a vizsgálatával még adósak a kutatók, illetve a méretbeli növekedés demotivációjáról eltérően vélekednek a vonatkozó szakirodalmak.

Részesedés a bruttó hozzáadott érték termeléséből

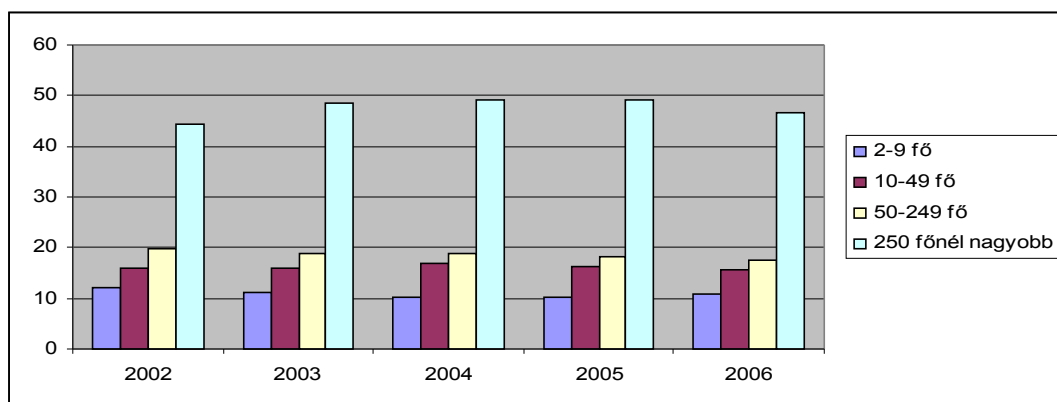
6. táblázat: A bruttó hozzáadott érték termeléséhez való hozzájárulás vállalati létszám-kategóriánként az egyéni vállalkozások és a kettős könyvvitелű vállalkozások adataiból számítva (2002-2006)

	2002	2003	2004	2005	2006
0-1 fő	7,7	5,5	5,1	6,1	9,4
2-9 fő	12,1	11,2	10,2	10,2	10,8
10-49 fő	16,1	16	17,0	16,2	15,6
MKV összesen	35,9	32,7	32,3	32,5	35,8
50-249 fő	19,7	18,7	18,7	18,3	17,6
KKV összesen	55,6	51,4	51,0	50,8	53,4
250 főnél nagyobb	44,4	48,6	49,0	49,2	46,6
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Forrás: GKM, 2009

A táblázat adatai mutatják, hogy a kialakult szerkezet alapjaiban nem, de kismértékben változott. A mikro- és kisvállalkozások, a közepes és nagyvállalatok részesedése egyaránt stagnált 2002 és 2006 között. A mikro- és kisvállalkozások állítják elő a hozzáadott érték egyharmadát, a közepesek kevesebb, mint ötödét, a nagyvállalatok közel felét (lásd 1. ábra).

2006-ban a mikro- és kisvállalkozások állították elő a hozzáadott érték 36, a közepes vállalatok 18, a nagyvállalatok 46%-át.



1. ábra: A KKV szféra GDP-hez való hozzájárulásának trendjei

Forrás: GKM, 2009

A magyar gazdaságban jóval kisebb a 10-49 fős kisvállalkozások aránya, mint az Európai Unióban átlagosan. Ez megmutatkozik a szféra teljesítménymutatóiban és a GDP- hozzájárulásuk arányaiban is. A kkv-k hozzájárulása a vállalkozói körben létrehozott bruttó hazai termékhez az EU-ban 60 százalék körüli, hazánkban kevéssel 50% felett van. További jellemző tendencia, hogy a középvállalkozások körében létrehozott fajlagos GDP nálunk alacsonyabb, az EU-ban magasabb, mint a nagyvállalatoknál (REKETTYE, 2007).

Egyértelműnek tekinthető tehát annak égető szükségessége, hogy hazánkban sürgősen javítani kell a kis – és középvállalkozások gazdasági súlyát és jövedelemtermelő képességét. Ennek a célnak az elérésében feltételezhetőleg komoly eszközfunkciót tölthet be az alkalmazható stratégiai koncepciók adaptálása. A 4. táblázat adataiból látszik, hogy a kisvállalkozások által foglalkoztatottak száma emelkedik. Ezzel együtt a 6. táblázat vonatkozó adatai arról tanúskodnak, kisvállalkozások bruttó hozzáadott érték termeléshez való hozzájárulása csökkenő tendenciát mutat.

A szféra a várt munkaerő foglalkoztatási szerepet tehát betölti, de a hozzáadott-érték termeléséhez való hozzájárulás csökkenés felveti, és erősen kérdésessé teszi a szféra versenyképességét, illetve versenykörnyezethez való alkalmazkodóképességét.

Árbevétel

7. táblázat: A vállalkozások nettó árbevételének megoszlása vállalati létszámkategóriák szerint (2002-2006)

	2002	2003	2004	2005	2006
0-1 fő	8,2	6,8	6,0	9,0	7,9
2-9 fő	15,3	14,3	13,6	14,9	14,9
10-49 fő	20,4	21,2	22,3	20,9	19,2
MKV összesen	43,9	42,3	41,9	4408,0	41,9
50-249 fő	19,3	18,6	19,0	17,7	19,5
KKV összesen	63,2	60,9	60,9	62,5	61,4
250 főnél nagyobb	36,8	39,1	39,1	37,5	38,6
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Forrás: GKM, 2009

A 2002-2006 közötti időszakban a különböző nagyságú vállalkozások árbevételének részaránya nem változott jelentősen. A mikro- és kisvállalkozások részesedésének aránya csökkenő, a nagyvállalatoké növekvő irányzatú. 2006-ban a nagyvállalatok az összes nettó árbevétel 39 százalékát, a középvállalatok 19, a mikro- és kisvállalkozások 42 százalékát realizálták (az egyéni vállalkozásokat és az evás vállalkozásokat is figyelembe véve). Reálértéken a mikro- és kisvállalkozások árbevétele 19, közepes vállalkozásoké 26, a nagyvállalatoké 31 százalékkal növekedett 2002-2006 között. A vállalkozások felének legfőbb értékesítési területe a fogyasztói piac. A mikro- és kisvállalkozások zöme helyi piacra termel, saját településén, vagy megyéjén belül értékesít. Ez utal a versenyképesség alacsony szintjére, mert a vállalkozások nem tudnak, nem mernek kilépni a biztonságosnak tartott helyi piacokról. A GKM 2007-es vonatkozó felmérésének tapasztalata szerint a vállalkozások versenyelőnyként a személyes szubjektív tényezőket (partnerkapcsolatok) emelték ki, míg az objektív jellegű tényezőket (pl. korszerű technológia).

Ágazati és szakma szerinti megoszlás

8. táblázat: A működő vállalkozások száma és megoszlása ágazat szerint 2002-ben és 2006-ban

	2002	2006	2002	2006
Mezőgazdaság, vad-, erdő-, halgazdálkodás	26 154	23 519	3,8	3,4
Bányászat	435	446	0,1	0,1
Feldolgozóipar	71 841	61 576	10,4	8,8
Villamosenergia-, gáz-, gőz-, vízellátás	535	690	0,1	0,1
Ipar	72 811	62 712	10,5	9,0
Építőipar	67 899	70 251	9,8	10,1
Kereskedelem, javítás	165 877	151 871	23,9	21,8
Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	33 565	31 997	4,8	4,6
Szállítás, raktározás, posta, távközlés	40 454	35 743	5,8	5,1
Pénzügyi közvetítés	18 765	24 863	2,7	3,6
Ingtatlan-ügyletek, gazdasági szolgáltatás	177 325	194 383	25,6	27,8

Oktatás	19 329	25 060	2,8	3,6
Egészségügyi, szociális eleetás	22 360	25 196	3,2	3,6
Egyéb közösségi, személyi szolgáltatás	49 249	52 551	7,1	7,5
Összesen	693 788	698 146	100,00	100,00

Forrás: GKM, 2009

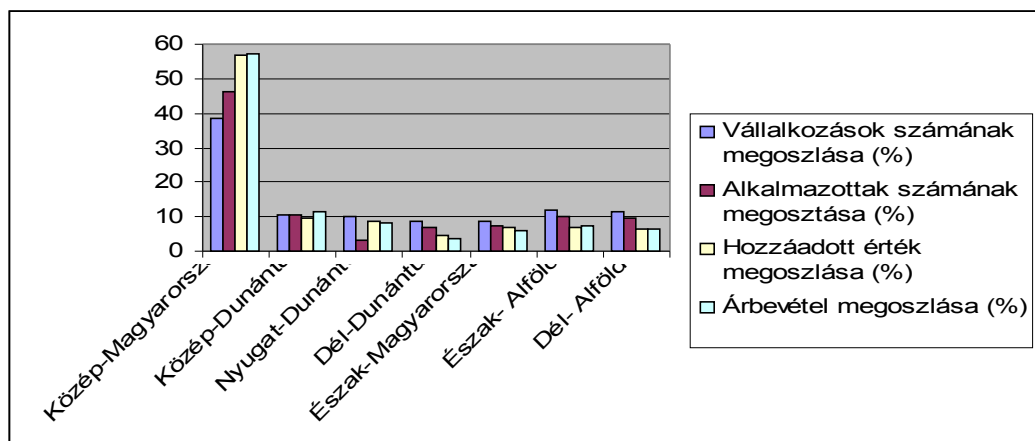
A vállalkozások regionális metszetben

9. táblázat: A vállalkozások néhány mutatója statisztikai régiók szerint 2006-ban

	Vállalkozássűrűség	Vállalkozások számának megoszlása	Alkalmazottak számának megoszlása	Jegyzet tőke megoszlása	Hozzáadott érték megoszlása	Árbevétel megoszlása	Export megoszlása
		(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
Közép-Magyarország	96	38,6	46,2	62,6	56,6	57,1	43,4
Közép-Dunántúl	67	10,4	10,6	8,7	9,8	11,6	22,7
Nyugat-Dunántúl	71	10,0	3,2	6,5	8,9	8,2	15,5
Dél-Dunántúl	63	8,7	6,7	5,2	4,6	3,7	1,6
Észak-Magyarország	50	8,9	7,5	5,9	6,9	5,8	6,8
Észak- Alföld	54	11,7	10,0	5,6	6,9	7,2	5,9
Dél- Alföld	61	11,6	9,8	5,5	6,4	6,4	4,2
Átlag/összesen	70	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Forrás: A KSH internetes portálja és az adóbevallások adatai alapján számolva

Jól látható, hogy túlsúlyos Központi Régió kivül a Közép-dunántúli régió és a Nyugat-dunántúli régió vállalkozásai a többi régióhoz képest több erőforrással rendelkeznek, és nagyobb teljesítményt nyújtanak.



2. ábra: A KKV- k egyes mutatóinak aránya regionális megoszlásban

Forrás: GKM, 2009

A kis- és középvállalkozások fejlődése és növekedése tehát jelentősen hozzájárul a piacgazdaságok gazdasági fellendüléséhez. (BRIDGE et. al. 1998), másként fogalmazva a KKV-k innovációjának, termelési technológiájának, piaci helyzetének javítása jelentősen emelné a GDP-hez való hozzájárulást. A KKV szféra súlya ezáltal válhat a modern gazdasági szerkezet legfontosabb elemei egyikének. ROMÁN, (2005) KKV szférának egyik erősségünknek a KKV-k nagy számát említi, illetve a gyengeségek között említi azok alacsony termelékenységét és versenyképességét.

2.2. A stratégia tervezés fejlődése, a stratégia definíciója, értelmezési tartománya a kis és középvállalkozások esetében

A stratégiai kérdések iránti fokozott érdeklődés az ötvenes évektől számítható, amikor a menedzserek rájöttek a szervezeti teljesítmény és a piac igényei közt lévő diszkrépanciára. A stratégiai tervezést ezeknek a problémáknak a potenciális és megfelelő gyógyírként fogták fel, melynek alkalmazása révén a környezeti lehetőségeket és a fenyegetéseket össze kell vetni a szervezeti erősségekkel és

gyengeségekkel. Ebből következik, hogy racionális kapcsolatot célszerű kialakítani a szervezet és a környezete között. ANSOFF (1965) szerint egyes szervezeteknek lehetőségük van arra, hogy kiválasszák a saját releváns környezetüket. Ez a gondolat véleményem szerint utal a piaci nichek megtalálásának és elfoglalásának relevanciájára. A szervezetek azokat a célokat érhetik el a legkönnyebben, melyek kitűzése során megfeleltetik a szervezeti erősségeket és gyengeségeket a környezeti lehetőségeknek és fenyegetésének. Ez a - szintén Ansofftól származó - gondolat pedig a stratégiai menedzsment egyik kulcskérdésének tekinthető.

Általánosan elfogadott koncepció, hogy a stratégiai gondolkodással kapcsolatos iskolák, egymást követően, illetve egymással együtt élve alakultak ki, mely folyamatban négy időszakot különböztethetünk meg.

1. szakasz. **Az operatív költségtervezés**

Az első formalizált tervezési tevékenység a rendelkezésre álló pénzügyi erőforrások elosztását és felhasználásuk ellenőrzését foglalta magában. Ez az időszak kb. 1944-45-ben kezdődött és az 50-es évek közepéig tartott. A vállalatok kezdték szükségét érezni annak, hogy legalább a pénzügyi területekre vonatkozóan 1-2 éves előrelátással rendelkezzenek, befektetéseik megtérülését prognosztizálják. A vállalati működés egy-egy részterületére kidolgozott költségtervek elsősorban pénzügyi mutatók segítségével írták le a kívánt jövőbeli állapotot.

Az erőforrások allokációja, különböző, az ellenőrzést lehetővé tevő változók vizsgálata állt a középpontban, és a tervezés gyakran a múltbeli trendeken és a változatlan fejlődés feltételezésén alapult. Az operatív költségtervezés képviselői a költségcsökkentés és hatékonyság témáival foglalkoztak, melyek rövid-távú szemléletet tükröztek. A tervezés során az üzleti tevékenység pénzügyi vonatkozásai álltak a középpontban, jellemző volt a bázisszemlélet.

Ennek az irányzatnak a kritikájaként említhető, hogy olyan környezetben jött létre, amikor a *környezet* még többé - kevésbé kiszámítható volt, a piac felvevőképességére megbízhatóan lehetett számítani, a verseny pedig nem volt

olyan kritikus, mint a későbbiekben. (BARAKONYI- LORANGE, 1994). A vállalat figyelmének középpontjában a rövid távú pénzügyi egyensúly került, ami a stratégia háttérbe szorulását eredményezte.

2. szakasz. **Hosszú távú tervezés**

Az 50-es évek közepétől kezdődő szakaszban a hangsúly áttevődött az előrejelzésre. A szakasz kialakulását generáló tényezők között említhetjük a technológiai és a politikai-gazdasági környezet átalakulását. Ebben a szakaszban a rövid távú célokkal szemben –a tervezés időhorizontjának tágulásával– megjelennek a hosszabb távra vonatkozó elképzelések. Az operatív költségtervezésben evidenciába emelt költségtervezés nem került le teljesen a „napirendről”, de azok már hosszabb távra készültek. A tervezők számára a környezeti változások még jól áttekinthetőek voltak, és a tervezési elgondolások kialakítása azon alapult, hogy a múltban lejátszódott változások, trendek a jövőre is kivetíthetők. A tervezési rendszerek a jelenlegi trendeket vetítették előre, a költségek szintjének és vállalati értékesítés jövőbeli alakulását határozták meg. A menedzsment ezen előrejelzéseket felhasználva hozta meg döntéseit. A hosszú távú tervezés tehát már egy sokkal átfogóbb tervezési rendszer, amelyben a *tervek* az előrejelzésen, a prognózisokon alapulnak. Ezek között a tervek között megemlítendő a pénzügyi terv a termelési és a marketing terv. Ezen tervek kidolgozását segítő megjelentek a formalizált prognosztikai módszerek. Felhasználásuk célja, hogy a vállalat minél többet realizálhasson az extrapolálással feltárt piaci lehetőségekből. (BARAKONYI, 1999). A vállalat szemléletére jellemző volt, - mivel nem piaci értékesítés volt az eredményes input –output transzformáció szűk keresztmetszete - hogy a tervezési programok középpontjában a termelés növelése állt. Hazánkban a 60-as 70-es években honosodott meg ez az irányzat.

A hosszú távú tervezés hátránya, hogy az egy sajátos - előre valóban kiszámítható módon változó - gazdasági közegben tud érvényesülni, de a fellendülések

elmúltával, a verseny intenzitásának növekedésével, nem működik megfelelően turbulens környezetben. A másik probléma, hogy a tervezés és a döntések egymástól elszigetelten, a rendszerszemléletű megközelítés nélkül születtek.

A gazdasági növekedés lassulásával egyre inkább kiütköztek a módszer gyengeségei, és a vállalat kénytelen volt még intenzívebben a környezet felé fordulni, még jobban megismerni az ottani folyamatokat, dinamizmusokat. Ez vezetett a *stratégiai tervezés* korszakának megjelenéséhez.

3. szakasz. **Stratégiai tervezés**

A stratégiai tervezés a 60-as években az USA-ban indult el, és csúcspontját a 80-as években érte el. A szakasz 10-15 év eltolódással hasonló utat járt be Európában is (CSATH, 2000. in.: MÉSZÁROS – HORVÁTH – VIRÁG, 2000). A hosszú távú tervezés korszakának kialakulása a növekedés lassulásának és a változások gyorsulásának, a mennyiségi elvárások *minőségi elvárásokkal* való kiegészülésének és növekedésének következménye. Éleződő piaci verseny és fokozódó értékesítési nehézségek jellemezték ezt a korszakot. A cégek korábbi tevékenységükből származó forgalma megcsappant, mivel a világgazdasági méretű változások során megszűnt a kereslet szakadatlan emelkedése, bővülése.

A szervezet komplexitásának és méretének növekedéséből kifolyólag a konglomerátumokat fel kellett bontani kisebb és relatíve autonóm részekre, „stratégiai üzleti egységekre” (Strategis Business Unit, röviden SBU- kra). Ebben a szakaszban a tervezési rendszer fontosabb elemei a szegmentáció és a portfólió menedzsment. A stratégiai tervezés szakaszában a szegmentáció módszereit továbbfejlesztették. Ebben a korszakban a vállalatoknak új érdekcsoportokkal (környezetvédők, fogyasztói érdekvédelmi szervezetek, monopóliumellenes mozgalmak stb.) is számolni kellett, tehát a vállalati jövőformálást a környezettel való aktív kölcsönhatásban lehetett csak elképzelni.

A *stratégiai tervezés* korszakát tehát a környezet, a szervezet, a stratégiák komplex, rendszerszemléletű kezelésére való törekvés jellemezte.

A stratégiai tervezés kritikájaként az előírások szerinti, mindenre kiterjedő, formalizált stratégiai terv kidolgozásának időbeli követelménye említhető, hiszen egy ilyen jellegű terv kidolgozása éveket is igénybe vehet. Egy gyorsan változó környezetben működő vállalatnál a terv már érvényét is veszti mire elkészül. A vállalati tevékenységek túlszabályozásával a szervezet rugalmassága egyébként is csökken, megmerevedik a szabályozási illetve tervezési rendszer. Az irányzat szemléletére jellemző, hogy szerinte a „világ áll, amíg a terveket kidolgozzák, majd a kijelölt úton halad tovább” (BARAKONYI, 1999). A stratégiai tervezés tehát ott lehet releváns módszer, ahol a környezeti változások lassabbak, mint a tervek kidolgozásának ideje.

A korszakra jellemző megoldásokkal kapcsolatos kritikaként Mintzberg megjegyzi, hogy a stratégiai tervezés nem azonos a stratégiai gondolkodással. Ez utóbbiban a szükséges formalizált elemeken túl nagy szerepe van az intuíciónak, a stratégiai gondolatokat megfogalmazó kreativitásnak, és igen fontos ezek szintetizálásának képesség is. Ez a gondolatsor véleményem szerint igen jelentős állomás a kisvállalkozások stratégiai attitűdjének vizsgálata szempontjából. A gondolatok jelzik, hogy a formalizált, előre meghatározott elemeken túl milyen fontos szerepe van a rugalmas, a környezeti szituációkhoz való gyors alkalmazkodást segítő kreatív attitűdnek.

Véleményem szerint ez már előrevetíti a Mintzberg-féle tíz stratégiai iskola vállalkozói típusának tartalmát, és ilyen formán legitimálja a stratégia értelmezési tartományának vizsgálatát a kisvállalkozások esetében.

4. szakasz. **Stratégiai menedzsment**

A környezet változásainak még intenzívebbé válása, a társadalmi- politikai életben bekövetkezett változások, a technológiai környezet fejlődése a vállalatoktól újszerű és hatékony válaszok megfogalmazását követelte. A napjainkban is jelenlévő és folyamatosan fejlődő „válasz” *stratégiai menedzsment* néven került be a stratégia fejlődéstörténetének folyamatába. Alapvető jellemzője a rendszerszemléletű

megközelítés, az elemzésen és az előrejelzésen túl a felértékelődött a hatékony megvalósítás illetve az ezeket szintetizálni képes *stratégiai gondolkodás*. Lényeges eleme a szervezet változtatása és folyamatos átalakítása az állandóan és turbulensen változó üzleti környezet körülményei között.

A stratégiai menedzsment korszakának jellemzője, hogy a stratégiai vízió áthatja az egész szervezetet (HAX – MAJLUF, 1984). A stratégiai gondolkodás többé nem elitista menedzsment tevékenység: a szervezeti tagokat a szervezeti hierarchia minden szintjén bevonják a stratégiaalkotásba és célmeghatározásba. Ezekben a folyamatokban aktívan részt vehetnek, továbbá elvárják tőlük, hogy érdeklődjenek a szervezet jövője iránt. Ezért a stratégiai menedzsment szakaszában a szervezet, mint egész (nem csupán a vállalati tervezők és/vagy az általános menedzsment) jövőorientált és sokkal jobban piacorientált, mint a korábbi fázisokban. Az érdeklődés fókusza a stratégia tartalom és fogalom tekintetében a működésorientált megközelítésről (rövid távú döntések és limitált részvétel) sokkal inkább a vízióorientáltra vagy stratégiai megközelítésre (hosszú távú, a szervezet egészét érintő döntések) tevődött át (ASPLUND, 1975).

A stratégiai menedzsment koncepcióit és tartalmát jól prezentálják az alábbi megközelítések:

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

„A stratégiai menedzsment célja és feladata, hogy – a szervezet alapfeladataira, hosszú távú jövőjére összpontosítva, a szervezeti folyamatok, a szervezeti viselkedés kereteit kijelölve, a tudatos változást megvalósítva az erőforrásokban, a szervezeti felépítésben és a vállalati kultúrában – a szervezetnek a változó környezethez való illeszkedését megalapozza, és biztosítsa a mindennapi tevékenység célorientáltságát, rugalmasságát, tudatosságát” (MAROSÁN, 1996).

Véleményem szerint érdemes megállnunk a citált definíciónál, és vizsgálódásainkat annak bizonyos része mentén továbbvinni. A definíció fontos eleme, hogy a

stratégiai menedzsment egyik központi eleme a „*szervezet tudatos változtatása*”, a környezet megváltozásának függvényében.

Csath Magdolna „Stratégiai változtatásmenedzsment” című könyvének alap gondolata szerint, miszerint a gazdasági - üzleti életre jellemző *változás* alapvetően hat az egyének, szervezetek életére, a vállalatok életében pedig a szándékos változtatások terepe a stratégia – alkotás, illetve a stratégia megvalósítása. A stratégia- alkotás legfontosabb célja pedig az, hogy biztosítható legyen a cég tartós versenyképessége, piaci sikere: vagyis a jövője. E siker feltétele az állandó és folyamatos megújulás, amihez pedig döntések, stratégiai akciók szükségesek (CSATH, 2001).

Említett szerző jól világítja meg a *változás* és a *változtatás* közötti – a stratégia szempontjából releváns – különbséget is. Az első esetben olyan – elsősorban a külső környezetben zajló – eseményeket azonosíthatunk melyekre a vállalatoknak nincs ráhatása, míg a második fogalom az ezek hatására megtett vállalati tudatos döntéseket, és az azokat követő lépéseket, cselekedeteket jelenti.

10. táblázat: A stratégiai tervezés kialakulásának szakaszai

A stratégiai vezetés kifejlődése			
	Többéves költségvetés, különbség elemzés	Az ágazat versenyhelyzetének és fejlődésének elemzése és értékelése stratégiai alternatívák kialakítása	Kifejezett felsővezetői víziók és irányítás
Éves költségvetés	Az erőforrások statikus elbírálása		Lényeges támogató elemei
Funkcionális központúsága		Az erőforrások dinamikus elosztása közgazdasági értékelő rendszer alapján	- struktúra - rendszer - személyzet - szaktudás - közös értékek - stílus
I. Szakasz	II. Szakasz	III. Szakasz	IV. Szakasz
Költségvetés (pénzügyi) tervezés	Előrejelzésen alapuló tervezés	Stratégiai tervezés	Stratégiai vezetés
Fő értékei			
A költségvetés és a program találkozása	Jövőbeni számítások (előrejelzések)	Stratégiai gondolkodás	A jövő alakítása

Forrás: Mészáros – Horváth- Virág, 2000

A stratégiai tervezés és vezetés elméleti megközelítéseinek – Whittington alapján készült- iskolákba foglalását, illetve a stratégiai irányultság sajátosságainak a teljesség igényével történő rendszerezését olvashatjuk szintén Csath Magdolna „*Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században*” című könyvében. A következő részben erre a könyvre támaszkodok.

A lehetséges megközelítések besorolhatóak a:

- klasszikus iskola,
- fejlődési iskola,
- eljárási iskola,
- rendszerelvű iskola megközelítésébe.

A *klasszikus iskola* képviselői szerint a cégek legfontosabb célja a profitmaximalizálás, és ezt a racionális elveken nyugvó stratégiai tervezés szolgálhatja a legjobban. A tervezésnek felülről kell indulnia, tudatosan és világosan kell megfogalmaznia a célokat, és a legnagyobb hatékonyság elvét követve kell döntenie az erőforrások felhasználásáról és az indítandó akciókról. Az irányzat képviselői Ansoff, Ackoff, Porter.

A *fejlesztési iskola* hívei szerint a vállalati siker kevésbé a tudatos stratégiaalkotáson múlik, hanem inkább azon, hogy milyen jól illeszkedik a cég a környezetébe. E szerint a koncepció szerint a vállalatoknak felesleges túl sok pénzt és energiát fordítani a stratégia készítésére, hanem sokkal inkább hasznosabb az alkalmazkodás képességének fejlesztése. A legjobb stratégiát a piac választja ki és ismeri el. Képviselőik Henderson, Alchian, Aldrich.

Az *eljárásiskola* hívei szintén nem hisznek a tiszta racionalitáson és logikán alapuló stratégiai tervezésben, de a piac működésének tökéletességében is kételkednek. Vizsgálódásukban központi szerepet játszott a pszichológiai síkú megközelítés, melynek alapján állították, hogy mivel nincs tökéletesen racionálisan gondolkodó vezető, így a stratégiai vezetés is csak korlátozottan racionális lehet. A vállalatot alkotó emberek eltérő érdekeiből adódóan nem lehetséges a lehető legjobb megoldások megtalálásához, mint például a profit maximalizálása. Az irányzat képviselői Cyert, March, Beckhard, Harris, Simon.

A *rendszerelvű iskola* hívei úgy gondolják, hogy a vállalatok igenis képesek arra, hogy a jövőbe ívelő terveket készítsenek, és ezek alapján tudatosan és hatékonyan cselekedjenek. A stratégiai modellek, módszerek általános alkalmazhatósága – nézetük szerint – azonban nagyban függ attól a társadalmi – gazdasági közegtől, melyben ezeket alkalmazzák. E szerint a cégeket meg kell különböztetni aszerint, hogy milyen társadalmi és gazdasági rendszerek keretei között működnek, hiszen ezek eltérése nyilvánvalóan nagy hatással van a cégek stratégiaalkotási és –

megvalósítási gyakorlatára. Az irányzat képviselői Granovetter, Whitley, Trompenaars, Whittington (CSATH, 2004).

11. táblázat: A stratégiai tervezés és vezetés elméleti megközelítéseinek jellemzői

Jellemzők	Klasszikus	Eljárás	Fejlődési	Rendszerelvű
Megjelenése	60-as évek	70-es évek	80-as évek	90-es évek
Vizsgálódás középpontja	belső helyzet (tudatos tervezés)	belső helyzet (emberek, érdekek, belső politika)	külső helyzet (piacok)	külső helyzet (társadalmi, politikai, kulturális viszonyok)
Befolyásoló szakterület	közgazdaságtan	pszichológia	közgazdaságtan és biológia	szociológia
A folyamatok jellege	analitikus	tárgyalásos, tanuló	darwini kiválasztódás	társadalmi hatások

Forrás: Csath, 2001

Attól függően tehát, hogy a vállalat vezetői milyen szemlélettel irányítják a stratégiai tervezést, a cég stratégiája aktív vagy passzív lesz. Aktív stratégiáról akkor beszélünk, ha a cég nem követi a változásokat, hanem azok elébe megy, vagyis proaktív jelleggel a változások előnyeit kihasználva működik. Az aktív magatartáshoz a kreatív stratégiai közelítésen kívül, kockázatvállaló és kísérletező kedvű vezetők is kellenek. A passzív stratégia ezzel szemben utólagosan reagáló jelleggel alkalmazkodik a környezeti változásokhoz. Az aktív stratégiájú vállalat folyamatosan erősíti „jövőalakító” képességét, és ezzel tanulóvállalattá válik. A passzív stratégia esetében mindig csak a rendelkezésre álló képességeket tudja a problémák elhárítása érdekében mozgósítani.

12. táblázat: A racionális, hagyományos, passzív és a kreatív, kezdeményező, aktív stratégia jellemzői

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

Forrás: Csath, 2001

A stratégiai gondolkodás tartalma megközelíthető a stratégiai célok jellege alapján is. Ez alapján beszélhetünk:

- a kielégítő célok kijelölésének elvéről,
- az optimális célok kijelölésének elve,
- az adaptív tervezés elve (ACKOFF, 1970)

A kielégítő célok kijelölésének elve szerint a múltbéli tapasztalatok alapján az elfogadható, vagyis „elég jó” szintű célokat jelöli ki a vállalat. A vállalat optimális jellegű célok kijelölése során kevésbé számol a környezet változásaival, illetve az ok-okozati viszonyok alapján jelöli ki az ideálisnak ítélt állapotot. Az adaptív tervezés abból a helyes felismerésből indul ki, hogy az üzleti életben „csak a változás állandó”, és a vállalat az általa felismert változásokhoz igazítva működését állapítja meg céljait.

Napjaink stratégiaalkotási és megvalósítási gyakorlatára vonatkozóan MÉSZÁROS (2009) kifejti, hogy a viszonylag stabil környezetre épülő „hagyományos” stratégiai gondolkodásnak meg kell változnia, előtérbe kerülnek a stratégiaalkotás

olyan, gyorsabb és rugalmasabb formái, mint pl: az improvizációra, az akciótervekre, víziókra épülő stratégiák.

Az üzleti és marketingstratégia viszonyának értelmezése a vizsgált kisvállalkozások esetében

A stratégia koncepciójának, illetve a dolgozat számára szükséges definíciójának tisztázása előtt – a feltárni szándékozott terület pontosabb meghatározása végett – összevetem az üzleti stratégiai és a marketingstratégia relációját a kisvállalkozások esetében.

A marketing a vállalat lelke, a marketingorientáltság pedig a vállalati siker egyik sarokkövének tekinthető (DEMETER- KOLOS, 2004).

A marketingstratégia alapvető feladata és célja a vállalkozások magasabb szintű stratégiáinak megvalósítása versenyképes, jó piaci pozíció kialakításával. Középpontjában a következő fő kérdések állnak:

- az üzleti környezet elemzése,
- a vevői szükségletek és igények feltárása,
- a megfelelő, a piaci szegmensek igényeit kielégítő termékek és szolgáltatások biztosítása,
- a tervek megvalósítása (JÓZSA, 2005).

Nagyvállalatoknál a tervezés három szintje különböztethető meg: a vállalati szint, a stratégiai üzleti egységek szintje és az egyes marketingaktivitások szintje.

A szakirodalom helyesen az üzleti egységek (Strategic Business Unit) potenciális stratégiájának tulajdonítja a funkcionális jellegű marketingstratégiát. Az üzleti egység olyan szervezeti egység, amely termékek azon csoportját foglalja magában, amelyeket meghatározott fogyasztói csoportoknak értékesítenek, és amely területen a vállalatok versenytársakkal versenyeznek (BARTÓK, et. al. 2007).

Ha a vállalkozás csak egy terméket állít elő, akkor a három szint egyre szűkül, hiszen az adott termékre vonatkozóan kialakított stratégia nem más, mint a vállalkozás egészének jövőbeni terve (REKETTYE, 2007).

A kisvállalkozásokat ilyen megközelítésben itt és most egyprofilú vállalatokként kezelem, amelyek vállalati stratégiája nem különül el az üzleti egység stratégiájától, vagyis a képviselt marketingstratégiai irányultság nem különül el az üzleti stratégiától.

A marketing „a tervezésnek és végrehajtásnak az a folyamata, amelynek során elképzelések, eszmék, termékek és szolgáltatások teremtése, árazása, ösztönzése, elosztása megy végbe az egyéni és szervezeti célok kielégítése végett” (AMA, 1985 in: JÓZSA-PISKÓTI- REKETTYE-VERES).

A nevezett definícióban is találhatóak utalások a megvalósítás előtti tervezés, tudatos kialakítás fontosságára, de a „marketing” duális jelentéstartalmából eredően nem könnyű definiálni a vállalati stratégia és a marketingstratégia - mint funkcionális stratégia relációját.

Az említett jelentéstartalom alapján, miszerint a marketing egyrészt - a vállalat minden belső érintettje által vallott - modern üzleti filozófia, illetve gondolkodásmód; másrészt jól körülhatárolható eszközrendszer és módszertan. Ezek együttes és következetes alkalmazása alapozza meg és segíti a vállalat értékteremtő folyamatait. Véleményem szerint a definíció első eleme - a vállalati kultúra elemeként - a stratégia megalkotásában, míg a második elem a megvalósításban vesz részt. Ezen tényezők érvényesülése és mikéntje alapján az adott kisvállalkozás stratégiai attitűdjében differenciáltságot feltételezhetünk.

Az értékesítés és a piacorientáltság a vállalkozás minden vállalat-gazdaságtani részterületére kell, hogy hasson, azaz a vállalkozáson belül minden teljesítményelemet piacorientáltan kell kialakítani (RAFFEE, 1984).

HISRICH és PETERS klasszikusnak számító „Vállalkozás” című könyvükben kifejtik, hogy „A marketing döntő szerepet játszik egy vállalkozás megalapításában. A sikeres termékbevezetéshez nemcsak a megfelelő méretű piacnak kell meglennie, hanem azoknak a piaci ismereteknek is, amelyek révén a

legjobb csomagolás, a megfelelő ár kialakítás, forgalmazás és reklám megvalósul” (HISRICH- PETERS, 1991).

A marketingstratégia kialakításának lépéseit lásd: 1. melléklet.

A stratégia koncepciójának tisztázására számtalan menedzsmenttel foglalkozó kutató tett kísérletet. A legtöbbször idézett kutatók közül a teljesség igénye nélkül a következőket említem meg: HOFER és SCHENDEL (1978), ANDREWS (1987), SUMMER et. al. (1990), MINTZBERG és QUINN (1994). A felsorolt szerzők műveiben a stratégia koncepciójának eltérő, más-más súlypontokra összpontosító megfogalmazásait olvashatjuk.

ANSOFF olyan analitikus vagy racionalisztikus modellt alkotott, amelynek erőssége a precizitás, ugyanakkor nem eléggé széleskörű, ezért nehézkesen alkalmazhatóak a gyakorlatban.

A stratégiákra vonatkozóan az egyes szemléletbeli megközelítések jól körülhatárolható csoportokat alkotnak. Egyes szerzők a stratégia jövőorientáltságát, cél-, illetve tervjellegét emelik ki; másik a vállalatok múltbeli magatartásában vélnek stratégiát felfedezni; vannak, akik a stratégia kialakításának folyamatát és módszereit, megint mások a stratégia megvalósításának folyamatát emelik ki. Ha a teljesség igényével közelítünk a stratégia koncepciójához, ezeket a gondolatokat valahogyan integrálnunk kell.

Egyes szerzők műveiben szereplő meghatározások jellemzően kiegészítik egymást, fontos elemekkel gazdagítva a stratégiára vonatkozó ismereteinket. HOFER és SCHENDEL munkáját felhasználva táblázatos formában hasonlítom össze az egyes koncepciókat.

13. táblázat: A stratégia koncepciói

Megnevezés	Chandler	Andrews	Ansoff	Cannon	Katz	Ackoff	McNichols	Newman & Logan
A stratégia definíciója / koncepciója	tág	tág	szűk	szűk	tág		szűk	tág
A stratégia tág koncepciójának elnevezése	stratégia	stratégia	x	x	szervezeti stratégia	x	x	fő stratégia
A stratégia tág koncepciójának összetevői	tervcélok, vállalati célok, akciótervek, erőforrások, allokációk	tervcélok, politikák, tervek	x	x	kiterjedés, specifikációk	x	x	szolgáltatások, technológia, szinergia, az előírányzatok felsorolása és időzítés
A tervecélok és a vállalati célok elnevezése	tervcélok és vállalati célok	tervcélok és vállalati célok	vállalati célok és korlátok	eredmény, stratégia	specifikációk és stratégiai kritériumok	vállalati célok és tervecélok	tervcélok és vállalati célok	előírányzatok
A vállalati célok tulajdonságai	x	x	attribútumok, mérföldkövek, tervecélok	attribútumok, indexek, előírányzatok és időstratégiák	x	x	x	x
A stratégia szűk koncepciójának elnevezése	x	x	stratégia	üzleti stratégia	kiterjedés	x	forrás stratégia	x
A szűk stratégiai koncepció összetevői	x	x	termék/piac kiterjedés, növekedési vektor, versenyelőny, szinergia	nem specifikált	nem specifikált	x	nem specifikált	szolgáltatások, technológia, szinergia, felsorolás és időzítés
A funkcionális stratégiák és politikák elnevezései	x	politikák	politikák	akció, stratégia	funkcionális politikák	politikák	működési stratégia és politikák	funkcionális politikák
A végrehajtási tervek elnevezése	akciótervek	tervek	programok	hozzájárulási stratégia	alkalmazások	programok, eljárások és akciófolyamat	fő terv	programok és tervek
Tercélok, vállalati célok és határok közötti megkülönböztetés	nem	nem	igen	nem	nem	igen	nem	nem
A szervezeti és az üzleti szintű stratégiák közti megkülönböztetés	nem	nem	igen, implicite	igen, implicite	nem	nem	nem	nem

Forrás: Hofer, C.W., and Schendel, D., Strategy formulation: Analytical concepts, St. Paul, West Publishing Company, 1978

A kisvállalkozások stratégiai irányultsága szempontjából érdemes megvizsgálni Mintzberg (1994) stratégia megfogalmazását, melyben kijelenti, hogy nem mindig járunk el helyesen, amikor egy definíció keretébe próbálunk meghatározni egy jelenséget. A gyakorlatban ugyanis a stratégia kifejezést többféle értelemben

használjuk. Ennek megfelelően a stratégia körülírására öt kifejezést használt, melyek a következők: plan (terv), ploy (csel), pattern (minta), position (helyzet) és perspective (perspektíva).

Mintzberg a definíciók alapvető tartalmi jegyeit bemutatva írta le a meghatározásokat. Az első megközelítésben, tervként definiálja azt, mivel a legtöbb vállalkozó számára a stratégia egy tervet jelent, amely az üzleti tevékenység tudatosan kialakított menetére utal.

Ez a terv lehet formálisan dokumentált, illetve csupán átgondolt, a vállalkozó fejében létező stratégia, melyet a tevékenysége során szem előtt tart.

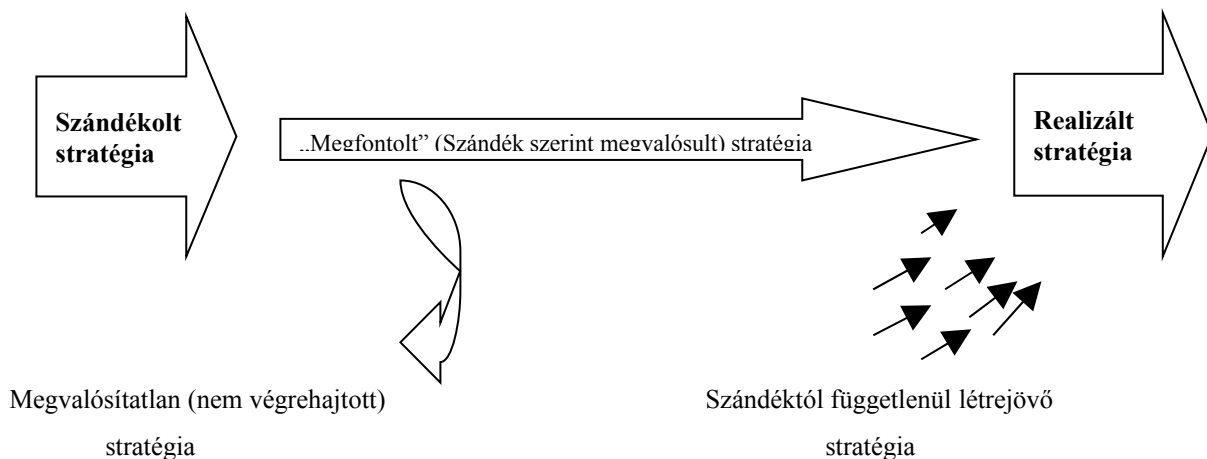
A második megközelítés szerint a stratégia lehet csel is, valóban csak egy meghatározott manőver, amellyel a versenytárs „eszén” kívánnak túljárni, illetve a piaci versenyben azt a célt szolgálja, hogy a szervezetek a fenyegetéseket kikerülve előnyre tegyenek szert.

A következő értelemzés szerint a stratégia egy minta, mely a szervezet cselekvéseiben utólagosan felismerhető. Például egy versenytárs akcióiból következtethetünk a stratégiájára. Ez a definíció a cselekvést emeli ki. Mivel nem biztos, hogy realizálják a tervet, valamint a minta megjelenhet előzőleg megalkotott terv nélkül, így a terv és a minta definíciói függetlenek egymástól. A stratégia, mint egy terv szándékolt stratégiaként, illetve a stratégia, mint mintaként realizált stratégiaként való definiálásával eljutunk a szándékolt és a felmerülő stratégiákhoz. A szándékolt stratégia olyan, amelyben a szándékok léteznek, és azután realizálják őket, a felmerülő stratégia pedig ahol a sémák szándékok hiányában vagy azok ellenére fejlődnek ki.

A stratégia tehát kialakítható előzetesen, mint terv (a priori stratégia felfogás); valamint értelmezhető a múltra vonatkoztatva is, a vállalat múltbeli cselekvéseiben utólagosan felismerhető és elemezhető mintaként (a posteriori stratégia felfogás).

Ezt az összefüggést ábrázolja az 3. ábra, mely a stratégiának a szándékok és a cselekvés(ek) viszonya alapján leírható fajtáit mutatja.

A KKVk - ra jellemző, hogy stratégiájuk spontán alakul ki, de amint utólag felismerték a lehetőséget, a potenciált, - szándékossá nyilvánítják tevékenységüket.



3. ábra: A stratégia fajtái a szándék és a cselekvés viszonya szerint

Forrás: Mintzberg, 1994

A negyedik megfogalmazásban a stratégia, mint pozíció szerepel. Ebben a megközelítésben a stratégia egy eszköz annak azonosítására, hogy hová helyezi magát a szervezet a környezetnek nevezhető feltételrendszerben, ami esetünkben maga a piac, vagyis a szegumentumok halmaza. A vállalkozás itt olyan piaci réseket keres, amelyekben elkerülhetik a versenyt.

Az utolsó definíció szerint a stratégia egy perspektíva, egy jövőkép, ami a küldetés megvalósítására irányuló törekvést jelent. A szervezet - mint közösség- normáira, értékeire és cselekedeteire összpontosít.

Mintzberg véleménye szerint nem lehet egyik definíciót sem a másikkal szemben előnyben részesíteni. Néhány úton-módon versengenek egymással, mint egymás helyettesítői. De többnyire egymás kiegészítői, és úgy járulnak hozzá a fogalom mind teljesebb megismeréséhez. A *terv* bemutatja a szándék fogalmát, és

hangsúlyozza a tudatos vezetés szerepét, a *mint*a az akciókra összpontosít, a *pozíció* bevezeti a kontextust, tehát a stratégiát a külső környezetbe helyezi el, és arra ösztönöz bennünket, hogy figyelembe vegyük a versenyt és a kooperációt; a *perspektíva* arra emlékeztet bennünket, hogy a stratégia nem több mint egy koncepció és a figyelmünket a stratégia kollektív, integrált vetületére irányítja.

A fentieket összefoglalva megállapítható, hogy a stratégia fogalma sajátos átalakuláson ment át, melyre az idők során „rakódtak rá” az új megközelítések a környezet változásának eredményeként.

A stratégia definiálásánál, tartalmának körülhatárolásánál, fontos szempont, hogy a vezetés miképpen viszonyul a környezethez, a belső érintettekhez:

- vállalkozik-e kezdeményező szerepre, akarja-e a vállalkozást felkészíteni a külső változásokra, vagy inkább hagyja, hogy a dolgok a külső és belső tényezők megváltozásának eredőjeként maguktól formálódjanak;
- megelégszik-e „csak” a fókuszpontok kijelölésével, minél több önállóságot hagyva így a végrehajtásban (is) érintett munkatársaknak, vagy részletekbe menően kívánja meghatározni a megvalósítás módjait;
- a stratégia kialakítását a felső vezetés, tulajdonosok hatáskörének tekinti, vagy figyelembe veszi a munkatársak szakmai ötleteit, tapasztalatait (HUSZTY, 2000).

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

MINTZBERG (2005) a különböző közelítésmódokat tíz iskolában foglalta össze.

14. táblázat: Az egyes stratégiai iskolák nézetei

Design iskola: stratégiaalkotás= koncepcióalkotási folyamat

Tervezési iskola: stratégiaalkotás= részletesen szabályozott folyamat

Pozicionáló iskola: stratégiaalkotás= analitikus folyamat

Vállalkozói iskola: stratégiaalkotás= vízióalkotási folyamat

Megismerési iskola: stratégiaalkotás= megismerési folyamat

Tanulási iskola: stratégiaalkotás= tanulási folyamat

Hatalmi iskola: stratégiaalkotás= alkufolyamat

Kulturális iskola: stratégiaalkotás= kollektív megismerési és tanulási folyamat

Környezeti iskola: stratégiaalkotás= kiválasztódási folyamat

Konfigurációs iskola: stratégiaalkotás= transzformációs folyamat

Forrás: Saját szerkesztés: Huszty, 2000 alapján

Az első három csoport ún. előíró csoport, melyek azon az elven alapulnak, miszerint a stratégia csak tudatos szellemi tevékenység eredményeként jöhet létre.

E felfogás szerint előre elhatározzuk, hogy miképpen akarunk fejlődni, mit szándékozunk tenni a jövőben. A következő hét iskola az ún. leíró jelleget képviseli, és abból a tételből indul ki, miszerint a stratégiáknak nem minden elemét lehet és kell előre meghatározni, a stratégiák a különböző erők összjátékaként inkább kialakulnak, mintsem kialakítják azokat.

15. táblázat: A stratégia kialakításának lehetséges folyamatai és megjelenésének formái

Stratégiaalkotási ismeretek	Hogyan jöhet létre, „születhet” a stratégia	Milyen folyamat keretében?	Milyen konkrét
tervezési	Kialakítják	erősen formalizált (stratégiai tervezés)	stratégiai terv
design			jövőkép/misszió+ stratégiai akciók
pozicionálási		laza, kevésbé formalizált (jövőképorientált stratégiaalkotás)	jövőkép
vállalkozói	részben kialakítják, részben kialakult	részben laza, kevésbé formalizált részben spontán folyamat	jövőkép/misszió
megismerési tanulási hatalmi kulturális környezeti konfigurációs	Kialakul	„spontán” folyamat	viselkedési minták

Forrás: Huszty, 2000

A fenti ismérvek természetesen elméleti megközelítésben különülnek el ilyen pontosan egymástól, az egyes konkrét esetekben ezek az ismérvek egymásba olvadhatnak, kiegészíthetik egymást, illetve egy hosszabb folyamatban egymásra épülve is létezhetnek. Az egyes vállalkozások egyéb jellemzői számos variációt adhatnak, de a vizsgálatunk szempontjából mégis érdemes egy szűkített „optikán” keresztül mélyebbre nézni. Az általam kutatót téma szempontjából két iskolát érdemes részletesebben megvizsgálni. Az első potenciális stratégiai irányzat a „vállalkozói iskola”. Ez az iskola átmenetet képez azok között, akik a stratégiát kizárólag tudatos folyamat eredményeként vélik megalkothatónak, és akik szerint azok „spontán” módon alakulnak ki. Az irányzat képviselői szerint a stratégia bizonyos elemeit előre meg kell határozni, más részeit viszont hagyni kell kibontakozni.

Az irányzat a stratégiaalkotás feladatát kizárólag a karizmatikus személyiségű vállalkozóra delegálta, aki tapasztalata, bölcsessége révén képes „meglátni és

felrajzolni” a kívánatos jövőt illetve vezetői intuíciói által egy vezérelvet is megfogalmaz a szervezet egésze számára. A stratégia mentális megjelenése, amely a vezető gondolataiban összeáll, a vízió. A vízió nem formalizált, számszerűsített leírás, sokkal inkább egy kép, amely tulajdonságából fakadóan rugalmas és a vezető saját tapasztalataihoz igazított. Így a vállalkozó által alkotott stratégia kereteiben szándékos és tudatos, részleteiben azonban menet közben kialakuló, képlékeny, a tapasztalatokra és változásokra érzékeny. Az iskola képviselői a stratégiai vízióra alapozott személyes vezetést vélték a vállalkozói siker biztosítékának.

A vállalkozói iskola jellemzői a következők:

- A stratégia szervezet jövőjéről alkotott vízió, a vállalat hosszú időtávra vonatkozó haladási iránya, amely a vezető gondolataiban jön létre, gyakran nem jelenik meg írásos formában.
- A stratégiaalkotás a vállalkozó tapasztalatai, megérzései, ötletei által vezérelt tevékenység, amelyet a vezető habitusa, magatartása, szemlélete erőteljesen befolyásol.
- A stratégiai vízió képlékeny, rugalmas, menet közben változtatható, alakítható.
- Az alakítható stratégia alkalmazásához képlékeny szervezet kell, ami könnyebben reagál a vezető változó elképzeléseihez
- A vállalkozói stratégia gyakran egy piaci niche kihasználására irányul, azaz olyan piaci pozíciót szándékozik elérni, ahol a vállalat védettséget élvez a nyílt piaci verseny erőivel szemben. Ez azért lehetséges, mert megtalálja azt a piaci rést, illetve annak háttérében álló szükségletet, amelyet versenytársak, és helyettesítő termékek jelenléte nélkül tud kielégíteni.
- A stratégia megalkotása a vállalkozó egyszemélyes feladata, akinek elméje a külvilág számára feltáratlan marad, így a stratégiakészítés koncepcióit, annak mibenlétét a kívülálló csak igen nehezen, korlátozottan ismerheti meg.

- A menedzser, a vállalkozó nem él örökké, azaz nyugdíjba vonulásával vagy halálával a szervezet dinamikáját veszti és sikeressége veszélybe kerül.

A gyakorlati életben számos pozitív, követendő példát találunk a karizmatikus, egyszemélyes vezetésű vállalatok sikerére. Ezen iskola elgondolásai jellemzően a kisvállalkozások számára nyújtanak lehetőséget a piaci sikerességre. A vezető feladata ekképpen az, hogy katalizátora legyen egy világos, áttekinthető, vállalat egészére vonatkozó vízió megfogalmazásának és megvalósítása menedzselésének.

A második releváns irányzat a tanulási iskola. Arra a feltételezésre épül, hogy a környezet komplex és előre-jelezhetetlen, az arról szerzett ismeretek a szervezeten belül szétszórtnak jelennek meg, ezért stratégiát nem lehet előre, tervszerűen kialakítani.

A vállalkozó, esetlegesen a beosztott és a vállalkozás egyaránt tanul, ezért a vállalkozó feladata a tanulási folyamat elősegítése. Ez a tudás kezdetben még nem ölt testet, nem kifejezhető. Amikor azonban elér egy bizonyos szintet, akkor szavakba önthető, kinyilvánítható (externalizálás), majd megvitatható (kombinálás) tudássá válik. A megvitatás során a különböző véleményekkel ismét gazdagodik a vezető és a szervezet tudása, következik az elmélyülés, (internalizálás), majd a folyamat folytatódik.

Ezen iskola hívei nem tagadják meg teljes mértékben a tudatos stratégiaalkotást, elismerik, hogy bizonyos tanulási szakasz után időszerű lehet kialakítani stratégiát, az elgondolásokat valamilyen koncepcióban, tervben megjeleníteni. Ebbe fognak beépülni a vállalkozó, illetve a munkatársak eddig szavakba nem öntött ismeretei, tapasztalatai (HUSZTY, 2000).

Az előbbieket összefoglalva a tanulási iskola kiindulópontjai az alábbiak:

- A szervezet külső és belső környezete bonyolult, nehezen megismerhető, nem kiszámítható. - A tudatos, előzetesen formalizált stratégiakészítés nem lehetséges.

- A stratégia megalkotása az előbbieken alapján egy szervezeti tanulási folyamatban testesül meg, amelyben a megfogalmazás és a megvalósítás nem különül el markánsan egymástól.
- A szervezetekben sok potenciális stratégia van, hiszen minden szereplő részt vesz a folyamatban.
- A stratégiai kezdeményezések bárkitől származhatnak.
- A kezdeményezések és a tapasztalatok a szervezetben összeadódnak, s menet közben formálódó stratégiákká állnak össze, amelyet ha a vállalkozó felismer, akkor a folyamat szándékolttá tehető.

Továbbiakban – a bemutatott szakirodalmak alapján – az alábbi definíció szerint határozom le és használom a stratégia jelentését:

A stratégia olyan, részben formalizált – írásos dokumentumok formájában is megjelenő – és nem formalizált elemek összessége, melyek irányelvként szolgálnak a szervezet választott és menet közben megállapított céljainak realizálásához.

2.3. A stratégiai tipológiák bemutatása

Az üzleti egységekre jellemző általános versenysztratégiák fogalmának definiálása és a stratégiák tartalmi kidolgozása Porter nevéhez fűződik. Klasszikusnak számító Versenysztratégia című műve megjelenése óta Porter-féle alapstratégiák néven kerültek be a szakirodalomba. Ezek a költségvető stratégia, a megkülönböztető stratégia és a koncentráló stratégia (PORTER, 1993).

A *költségvető stratégia* megvalósításakor a vállalkozás a lehető legalacsonyabb egységköltség elérésére törekszik, mert így az iparági átlag feletti árbevételt, megtérülést érhet el. Olyan vállalkozások esetében lehet releváns alternatíva, melyek nagy piaci részesedéssel rendelkeznek, képesek a gazdaságos üzemméret elérésére és a jellemzően magas technológiai követelmények teljesítésével annak fenntartására is. Az átlag feletti nyereséget tehát az elért és fenntartott magas piaci

részesedés adja. A stratégia szervezeti értelemben szigorú költségellenőrzést, mennyiségi célok elérését motiváló ösztönző rendszert igényel. A költségvezető stratégia követelménye - többek között - tehát a gazdaságos üzemléte, illetve az ennek biztosításához megfelelő technológiai háttér. Előnye az alacsony költségekkel elérhető nagy piaci részesedés, illetve az ebből eredő iparági átlag feletti bevétel, kockázata a technológiai változás, illetve a vállalat képtelenné válhat a megfelelő termék, vagy marketingváltozás végrehajtására.

Az egyes marketingaktivitások szofisztikáltabb megjelenésére, illetve megjelenítésére a *megkülönböztető jellegű stratégia* ad lehetőséget. Alkalmazásának követelménye, hogy a vállalkozás olyan újszerű, differenciált, nehezen másolható, innovatív termékkel álljon elő, ami a vevők számára valós alternatívaként jön szóba speciális igényeik kielégítésekor. E stratégia tartalmi lényege, hogy a vállalat, célcsoportja számára olyan különleges valamit alkot meg, amit az egész iparágban sajátosnak ismernek el. Ez a sajátosság igen sokféle formában ölthet testet, több dimenzió szerint realizálható, de természetesen igazodnia kell a fogyasztók által értéként elfogadott tulajdonságokhoz.

A vállalatnál igen intenzív K+F tevékenységet, erőteljes marketing orientációt kíván meg. A vállalkozás markáns termékdifferenciálásának alapja az erőforrások sajátos kombinációja. Ezek a kritikus erőforrások általában szűkösek, egyedülállóak, láthatatlanok és helyettesíthetetlenek (LEHOTA, 2001).

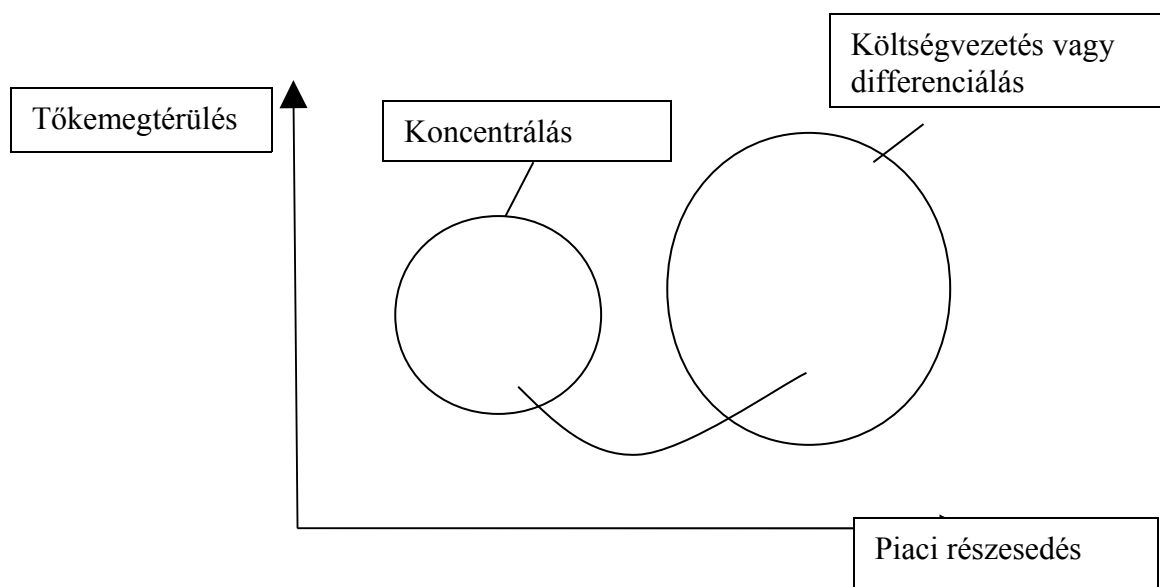
A vállalatnak birtokolnia kell ilyen - a piacon kvázi egyedülállónak számító - erőforrásokat és képességeket, amelyek birtokában fenntartható versenyelőnyre tehet szert és a lehetséges versenytársakhoz képest, azokétól eltérő, megkülönböztető vevőértéket hozhat létre.

Ezek lehetnek:

- innovációs erőforrások
- speciális humánerőforrás jellemzők
- funkcionális tapasztalatok

Az *koncentráló jellegű stratégia* a meghatározott vásárlórétegre, a termékválaszték meghatározott szegmensére vagy a piac egy földrajzilag meghatározott részére, szegmensére való összpontosításban ölt testet. A stratégia arra épül tehát, hogy a célba vett vevőkör maximális kiszolgálására törekszik az alacsony költségek elérése vagy a megkülönböztető előny érvényesítése, esetleg mindkettő révén. Ez a stratégia azon az elven alapul, hogy a vállalat hatékonyabban és eredményesebben tudja stratégiai céljait szolgálni, mint szélesebb mezőnyben versenyző társai.

A három stratégia tartalmának értelmezése értelmében a piaci részesedés és a jövedelmezőség kapcsolata egy U alakú függvénnyel írható le (JÓZSA, 2003).



4. ábra: A piaci részesedés és a tőke megtérülés kapcsolata

Forrás: Józsa, 2003

A kisvállalkozások egy befektetett tőkeegységre jutó nyeresége is lehet akkora a jó szegmentációs stratégia következtében, mint egy költségvető stratégiát alkalmazó nagyvállalaté (JÓZSA, 2003).

Említett szerző *Marketingstratégia* című könyvében hat lehetséges választási lehetőséget vázol fel a vállalkozások számára, mint releváns stratégiákat.

Ezek a:

- piaci verseny alapú
- földrajzi alapú
- piaci elékötelezettség alapú
- piacleépítési
- piaci belépés időzítésén alapuló
- piaci cél típusú stratégiák (JÓZSA, 2003).

A kisvállalkozások számára a földrajzi alapú, illetve a piaci cél típusú stratégiák tekinthetőek potenciális alternatívának.

A földrajzi alapú stratégia alternatívái közül a helyi piaci, a megyei piaci, illetve a regionális megfontolású stratégiák alkalmazhatóak. Ebben az esetben a befolyásoló képességű földrajzi (sok esetben helyi) piaci változók (vevők, beszállítók, versenytársak) pontos ismerete jelenthet előnyt a vállalkozás stratégiájának kidolgozása során. FÜLÖP- PERGE (2004) termék-piac relációk felállítására (is) vonatkozó kutatásukban kifejtik, hogy a „helyi termék helyi piacra” elvű, vagyis helyi piaci sajátosságokra szakosodott gyártási tevékenység releváns, jó elképzelés lehet kisebb méretű és szabályozottságú vállalkozások esetében.

A piaci cél típusú stratégia esetében egy piaci szegmens (niche) vagy néhány piaci szegmens meghódítása jelenthet alternatívát. A kisvállalkozások egy jól körülhatárolt, nem feltétlenül nagyméretű piaci rész kiszolgálására koncentrálnak.

A szakirodalom „niche - marketing” néven jegyzi az ilyen jellegű, eredményes stratégiát. A niche definíciójára vonatkozóan nincs egységes álláspont a szakirodalomban ezért itt és most a következő definíciót adaptálok:

A niche a piaci forrástérnek olyan mikrokörnyezeti állapotokat jelölő része, amely állapotok között a vállalkozás verseny hiányában, vagy adott intenzitású verseny mellett működőképes, nyereséget realizál (PÉLI, 2005).

Ezek az egész piachoz viszonyítva csekély részesedésű cégek tehát az átlaghoz képest jövedelmezőbbek lehetnek, ha jól kiválasztott piaci résekben, szegmensekben működnek, kikerülve így a nagyvállalatokkal való versengést, és

érvényre juttatva a saját, ellenőrizhető és a versenykörnyezeti elemek megváltozásához igazítható stratégiát, a rájuk jellemző rugalmasabb szervezeti sajátosságok miatt.

A speciális piaci szegmenseket kiszolgáló vállalkozás jól megismerheti a viszonylag szűk, de komoly vásárló, illetve fizetőkészséggel rendelkező vevőközönség igényeit a napi vagy akár heti kapcsolat révén, és így mindenki másnál jobban kielégítheti azokat. Ennek eredményeként jelentős ártöbbletet érvényesíthet költségeihez képest, mert azt a piac kifinomult értékítélete elfogadja. Megállapíthatjuk, hogy a szegletekre szakosodó vállalkozás a magas árésből tud az átlagostól nagyobb jövedelmet produkálni.

Ez a „jól informált” és az esetek többségében igen jövedelmező helyzet azonban aktív piacfigyelést, a vevői igények alapos feltárását és folyamatos figyelemmel kísérését igényli.

Követelmény továbbá, hogy a cég valóban olyan újszerű, differenciált, nehezen másolható, innovatív termékkel álljon elő, ami a vevők számára valós alternatívaként jön szóba speciális igényeik kielégítésekor. Az értékközpontú és ez által sikeres réskínálat nem feltétlen csak egy réstényezőn alapul, hanem specifikus réstényező-mixet is igényelhet. Mivel a „niche” maga is rést jelent, a stratégia szükségszerű velejárója, hogy a vállalkozás nem érhet el óriási piacrészesedést, de annál nagyobb esély van egy viszonylag zárt vevőkör kialakítására. Így a vállalkozás olyan kapcsolat-specifikus versenyelőnyre is szert tehet, amely az adott vállalati környezetben működik, a szereplők közötti kölcsönhatásokban jelentkeznek. (Ezek az üzleti kapcsolatok teszik/tehetik lehetővé egyes kritikus erőforrásokhoz való hozzáférést is). A tudatosan és következetesen kialakított fogyasztói hűségük, és a rájuk jellemző csökkenő érzékenységek az, ami igazából az iparági átlag feletti profitot és védelmet jelent az árversenyben és a versenytársak helyettesítő termékeivel szemben.

A vállalat figyelmének középpontjába a vevők megértését, sajátosságainak megfigyelését kell, hogy állítsa, és válaszul érték-ajánlatában sikerülhet elfogadtatnia az egyedülállóan megkülönböztető jellegű terméket. Egy szegmens

kiválasztása tehát akkor lehet sikeres stratégia, ha a kiválasztott piaci rész/rés a nagyobb versenytársaknak túl kicsi, túl kockázatos, vagy egyszerűen észrevehetetlen (JÓZSA, 2005).

Talán egy fokkal „érdekesebb” kihívás a rés megtalálása, amihez elengedhetetlen a rés keletkezésének és fejlődésének megértése. Alapvetően horizontális és vertikális résekről beszélhetünk, amelyek kialakulásukban is különböznek egymástól.

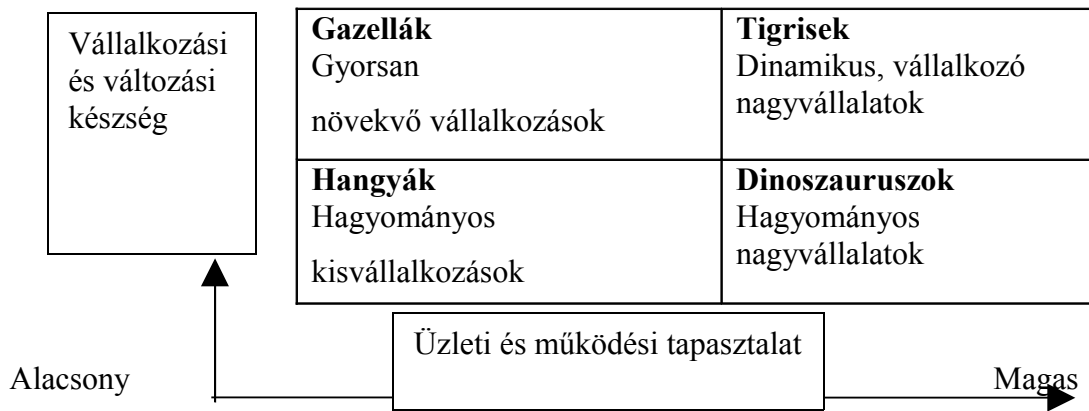
A kettő közötti lényeges megkülönböztetési ismérv:

- A horizontális rések a tömegpiacok kínálati elemei között helyezkednek el, és a piac tömörítéséhez vezetnek
- A vertikális rések a piacnak egy olyan kereslet – kínálat dimenzióan keresztül történő továbbfejlesztését jelentik, ami eddig még nem létezett.

Az önfoglalkoztató kisvállalkozás stratégiájának kialakításában a humán erő innovatív készsége, attitűdje is alapvető stratégiaalkotó elem lehet, mely kompetencia birtokában a vállalkozó képes lesz a piaci nichek feltárására, kihasználására.

Vecsenyi (1997) a hazai vállalkozástipológiai kutatás kiemelkedő alakja az üzleti és működési tapasztalat valamint a vállalkozási és változási készség alapján kategorizálta a vállalkozások stratégiai irányultságát. Tipológiája négy kategóriát különböztet meg.

Magas



5. ábra: A kelet-közép európai vállalkozások típusai

Forrás: Vecsenyi, 2002

Az első típusba tartoznak a KKV szféra legnagyobb részét kitevő ún. életformacégek, a hagyományos kisvállalkozások, melyeket Vecsenyi „hangyáknak” nevez, és az alábbiakkal jellemez:

- Stratégiai irányultság: minimális növekedés
- Szervezeti felépítés: strukturálatlan, egy vezetői szinttel
- Vezetők: Tulajdonos-vezető
- Irányítás: A tulajdonos vezető közvetlenül irányít; az irányítás nem szisztematikus
- Vezetési stílus: Kötetlen, egyéni
- Szervezeti kultúra: Általában a tulajdonostól függ
- Tervezés: minimális

A második típusba tartoznak a „jövő reménységeiként” definiált gyorsan növekvő vállalkozások, melyek az alábbiakkal jellemezhetők:

- Stratégiai irányultság: gyors növekedés
- Szervezeti felépítés: általában strukturálatlan, de a strukturáltabb felé haladó
- Vezetők: kialakulóban lévő vezetési ismeretekkel bíró vállalkozó - tulajdonos vezető
- Irányítás: kialakulóban lévő irányítási/ellenőrzési rendszerek
- Vezetési stílus: Karizmatikus
- Szervezeti kultúra: Csapatszellem
- Tervezés: Világos iránykijelölés, egyre inkább részletes üzleti tervek

A harmadik azonosított vállalkozástípus a „dinoszauruszok”.

- Stratégiai irányultság: Minimális növekedés, vezetői beidegződés a szervezet méretének megőrzésére
- Szervezeti felépítés: Szakterületenkénti és többszörösen hierarchikus centralizált irányítási formákkal

- Vezetők: Szakterületi szakemberek, hiányos piacorientált, üzleti és vezetői képességekkel
- Irányítás: Központosított
- Vezetési stílus: Autokratikus
- Szervezeti kultúra: Torz és romboló, Csekély szervezeti elkötelezettség
- Tervezés: Felülről lefelé

A negyedik egyben utolsó típus a „tigrisek”.

- Stratégiai irányultság: Folyamatos növekedés és alkalmazkodás a változásokhoz, az üzleti lehetőségek keresése
- Szervezeti felépítés: Divíziókba, részlegesen önálló stratégiai üzleti egységekbe szervezett gazdasági egységek
- Vezetők: Vállalkozó, illetve vállalkozást támogató vezetők
- Irányítás: Együttműködésen alapuló fél autonóm irányítás
- Vezetési stílus: Pozitív csapat megközelítés
- Szervezeti kultúra: Vállalkozói, folyamatos tanulás
- Tervezés: Lentől-felfelé, először a divíziók vagy üzleti egységek szintjén

Látható, hogy a kisvállalkozások stratégiai irányultsága szempontjából a „hangyák” és a „gazellák” típusnak, illetve azok jellemzőinek van relevanciája. A „gazella” típusnál külön megemlítendő az ún. „összpontosító” altípus, mely képviselői egy profilban képesek jelentőset alkotni.

A Vecsenyi - féle tipológia ezen variánsa és a Józsa - féle tipológiából megismert *piaci cél típusú stratégia* integráns megközelítése lehetővé teszi, hogy új megközelítésben is tárgyaljam a niche marketing” jelenséget.

Vagyis a vállalkozás „piaci kiugrását” biztosító stratégiájának kialakítása ebben az esetben (is) szorosan összefügg a vállalkozás termékpolitikájával. Ezt támasztják alá a dolgozat 59. oldalán bemutatott összefüggések is, melyek szerint a *termékpolitika*, mint a duális értékteremtést *közvetlenül menedzselő* aktivitás vesz részt a vállalkozás tevékenységében. A vállalkozás marketingstratégiájának

tartalmát, annak prioritásait véleményem szerint ezért alapjaiban határozzák meg a termékpolitika sajátosságai, egyedi vonásai. A „gazella” típusú vállalkozások esetében különösen érezhető ennek evidenciája, hiszen a *termékfejlesztés*, mint stratégiai prioritás alapvetően jellemző a gyorsan növekvő vállalkozásokra (5. ábra).

Ugyancsak VECSENYI (2002) nevéhez fűződik a vállalkozások „üzleti jellege” szerinti tipologizálása. E tipológia szerint megkülönböztethetünk „eltartó”, „eladható” és „egyéb” vállalkozásokat. Az eltartó vállalkozások alkalmasak arra, hogy annyi jövedelmet termeljenek, ami megfelelő megélhetést nyújt a vállalkozás érintettjei számára.

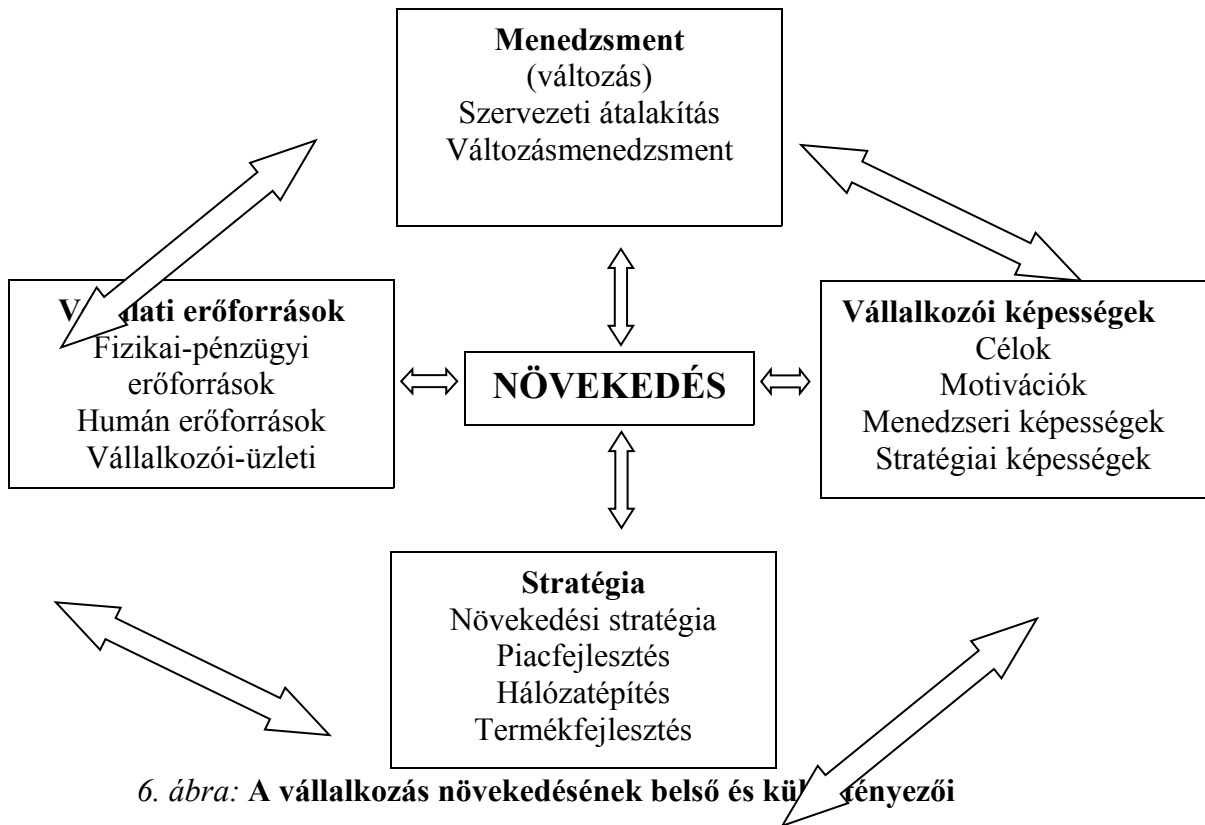
Az eladható vállalkozások olyan fejlődési potenciállal rendelkeznek, amely révén alkalmasak arra, hogy haszonnal lehessen a vállalkozást részben vagy egészben értékesíteni, függetlenül attól, hogy ki a vállalkozó.

Az egyéb kategóriába tartoznak mindazok a vállalkozások, amelyek se nem eltartók, se nem eladhatók (VECSENYI, 2002).

Itt jegyzem meg, hogy a „gyorsan növekvő vállalkozások, mint az iparági átlagot jelentősen meghaladó növekedési ütemet produkáló elemek a vonatkozó nemzetközi szakirodalomban „dinamikusan növekvő” néven szerepelnek (BIRCH, 1987). Birch az amerikai gazdaság vállalkozásairól - azok mutatott viselkedésjegyeik alapján - három kategóriát állított fel. Az *elefántok* lassan mozgó, sokszor a tőzsdén is jegyzett nagyvállalatok. A második az életformacégeknek is tekinthető *egerek*, akik létükkel inkább csak néhány ember számára teremtenek munkahelyet, és nem – lehetőség híján- nem céljuk az innovatív növekedés. A két kategória között helyezkednek el a *gazellák*, akik rendkívül rugalmasak, gyorsan változnak, növekednek. A „gyorsan növekvő” vagy „dinamikus vállalkozások” kutatásának különösen nagy lendületet a '90-es évek második felében svédországi Jönköping Business School kutatóinak (Anderson, Davidson, Delmar) fokozott publikációs tevékenysége adott (CSAPÓ, 2006). A gyorsan növekvő vállalkozásokkal kapcsolatos kutatásokkal kapcsolatban

HARRISON és TAYLOR (1996); DELMAR és DAVIDSSON (2003) megállapították, hogy a magas növekedési potenciálú vállalkozások jelentősége nagyobb, mint az összes újonnan létrehozottaké, mind a gazdasági növekedés, mind a foglalkoztatás szempontjából.

A gyorsan növekvő vállalkozásokkal foglalkozó kutatások egyik igen jelentős hozadéka azon tényezők feltárása illetve azonosíthatása, melyek a növekedést befolyásolják. Ezeket a tényezőket szemlélteti a 6. ábra.



Forrás: Szerb, 2000

A programhoz kapcsolódó empirikus kutatásokból is látható, hogy – bár léteznek és hatnak a lehetséges vállalkozáson kívüli tényezők is – nem elhanyagolhatóak a „falakon belüli” tényezők. A modell konkrétan megnevezi és leírja a „stratégiát”, mint a vállalkozásnövekedését nagyban befolyásoló belső tényezőt. Ezért is evidenciába, a vállalkozás vezetőinek figyelmébe - kell ezeket a tényezőket

helyezni, mivel ezek a külső adottságjellegű tényezőkhez képest befolyásolhatóak, megváltoztathatóak.

A kisvállalkozásokra jellemző stratégiák vizsgálata során érdemes áttekintenünk a BAMBERGER (1985) nevéhez fűződő tipológiákat. A működési kört és a termék – piacokat két dimenzió mentén jellemezték.

16. táblázat: A vállalkozások stratégiatípusai a működési kör és termék – piac dimenziók függvényében

Működési kör	Szűk, specializált	Széles, diverzifikált
Termék- Piac		
Stabil, állandó	VÉDŐ	KOCKÁZATMEGOSZTÓ
	ELEMZŐ	
Dinamikus, változó	INNOVÁTOR	KUTATÓ

Forrás: Bamberger, 1985

2.4. A stratégiai tervezés szerepe, sajátosságai a kisvállalkozások életében

A kapcsolódó hazai és nemzetközi irodalomban kutatva megállapíthatjuk, hogy a stratégia- egyébként széleskörű- szakirodalmában nem elsődleges prioritások a KKV- szféra stratégiai tervezéséhez kapcsolódó kérdések. Pedig a közismert gazdasági és társadalmi szempontok alapján felértékelődött KKV- szférának is adaptálnia kell(ene) azokat a modern marketing-stratégiai megoldásokat, melyek birtokában mérhetően eredményesebbé tehető gazdálkodásuk. A kérdéskör vizsgálata során tisztán kell azonban látnunk azt, hogy a kisvállalkozások nem a vállalatok „kicsinyített másai”, hanem alapjaiban eltérő elvek alapján működnek (BARAKONYI, 2000). REKETTYE (2007) kifejti, hogy a kisvállalkozás nem

azonos a kisebbfajta nagyvállalattal, ezért a működés során nyilvánvalóan más célja és eszközei vannak, mint egy nagyvállalati menedzsernek.

JELEN, (2000 in.: MÉSZÁROS - HORVÁTH – VIRÁG, 2000) kifejti, hogy a kisvállalkozásokra jellemzően az alábbi tényezők befolyásolják leginkább tervezési tevékenységüket:

- A kisvállalkozásoknál kevés, vagy hiányzik a specifikus szakmai ismeretekkel rendelkező szakember, aki részt venne a tervezés tevékenységben,
- a stratégiai döntéseket általában a tulajdonosi körből származó 1-2 személy hozza,
- a kisvállalkozásoknál a fontosabb döntések meghozatala függetlenebb a külső érdekszférától.

A Pécsi Egyetem kutatócsoportja által – Barakonyi vezetésével - 2000-ben lebonyolított- többek között - a KKV-k tervezési gyakorlatára vonatkozó STRATOS (Strategic Orientation os Small and Medium – sized Enterprises) kutatás a vizsgált kérdéskörre vonatkozóan az alábbi eredményekről számol be:

- a vizsgált vállalkozások döntő része (43%) legfeljebb egy évre vonatkozóan készít formális tervet,
- a funkcionális területek közül leggyakrabban a pénzügyi területre vonatkozóan jelenik meg a tervezés,
- a vállalkozás mérete és a tervezési hajlandóság közötti összefüggés akképpen alakul, miszerint minél nagyobb a cég, tervezése annál inkább stratégiai jellegű,
- a szakképzettebb vállalkozók nagyobb arányban alkalmaznak tervezési eljárásokat.

A stratégia fontosságára jellemző, hogy a nagyvállalatok döntő része használja a formális stratégiakialakítás valamilyen módozatát, illetve a stratégiai tervezés valamely fajtáját. A stratégia fontosságát számtalan tanulmányban bizonyították (ANSOFF et al., 1971; HEROLD, 1972; KARGER-MALIK, 1975).

A stratégiai tervezés elősegíti a:

- piaci pozíció megőrzését, javítását,
- szervezet rugalmasságának megőrzését,
- célok megvalósulásának nyomon követését,
- hasznos eredmények létrejöttét (EWING, 1968).

EWING, (1968) ugyanakkor azt is kifejti, hogy stratégiai szemlélet megjelenése elsősorban a jelenlegi piaci pozíciók megőrzéséhez segíthetik a kisvállalkozásokat. A jelenlegi pozíció megtartására vonatkozóan O'FARRELL és HITCHINS (1988) kifejti, hogy arra való törekvés, hogy egy vállalkozás kicsi maradjon, származhat abból az okból, hogy a tulajdonlás és a vezetés ugyanannál a személynél legyen, így a szervezeti célokat nem csupán üzleti megfontolások határozzák meg, hanem azok alakulásában a személyes életstílus is befolyással bír.

HOFER és SCHENDEL (1978) szerint a stratégiaalkotáshoz valamiféle formalizált megközelítést alkalmazó szervezetek jobban terveznek, mint amelyek nem foglalkoznak ilyen tevékenységekkel.

A magyar vállalkozások marketingfelfogására, stratégiai irányultságára vonatkozóan Berács és munkatársai (is) végeztek vizsgálatokat (BERÁCS, 2002, BERÁCS, et. al. 2002). Megállapították, hogy tíz év alatt a hazai vállalkozások stratégiai prioritásaiban jelentős átrendeződés következett be. A hangsúly a túlélésről a hosszú távú piaci térnyerésre tevődött át. Megjegyzendő, hogy vizsgálataik célpontjai közepes méretű vállalatok voltak, melyek nagyobb eséllyel rendelkeztek marketingszakemberrel, mint a kisvállalkozások.

A Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézete által készített „Versenyyben a világgal 2004 - 2006, „Gazdasági Versenyképességünk Vállalati Nézőpontból” című kutatásának 13. számú műhelytanulmánya beszámol a magyar közép- és nagyvállalatokra jellemző - stratégiakészítésre vonatkozó- vállalati magatartásról.

A vizsgálatot megelőző években jelentősen fejlődött a stratégiai tervezés módszertana és stratégiakészítés gyakorlata hazánkban.

A kutatás beszámol többek között:

- a stratégiai tervezési eljárások és módszerek terjedéséről,
- formalizált stratégiai tervezés terjedéséről,
- stratégiaalkotás szabályzatban való rögzítéséről,
- a stratégiai időhorizont tágulásáról,
- a stratégia felülvizsgálatának terjedő voltáról.

Általánosan is igaz az a tény, miszerint a szakmai – tudományos igényességű - kutatások, illetve szakirodalom érdeklődésének középpontjában inkább a nagyvállalatok stratégiakészítési magatartásainak vizsgálata áll.

A KKV – szféra versenyképessége szempontjából az egyik legfontosabb kérdés azonban az, hogy milyen a stratégiai tervezés alkalmazhatósága és annak hatékonysága a kisvállalkozásokban.

JÓZSA (2004) Nyugat-és Közép Magyarországi Régiókban végzett – a marketingstratégiai prioritások feltárását célzó kutatásai beszámolnak:

- a rövid távú gondolkodásmódról,
- a marketingtervek hiányáról,
- a marketingcélok múltban való alapulásáról,
- a külső környezet ismeretének, vizsgálatának felületességéről,
- a marketingszemlélet és tervezés perifériás jellegéről (JÓZSA, 2004).

A következőkben ezért a kisvállalkozásokra jellemző- a stratégiakészítési és annak sajátosságaira vonatkozó elméleti koncepciók konklúzióit mutatom be.

STOREY (1994) több mint 15 - különböző angolai kisvállalkozások növekedését felmérő tanulmányból származó – bizonyítékot vizsgált. A „növekedést” befolyásoló tényezőket három fő csoportba sorolta: *vállalkozó, vállalkozás, és stratégia*.

A stratégiai tervezés alkalmazásának eredményességéről számtalan írás jelent meg. Az első széleskörű áttekintést Hofer írta a stratégiai tervezés kutatásáról 1976-ban.

Művében arra a következtetésre jutott, hogy a formális tervezésnek pozitív hatása van a vállalkozás működésére (HOFER, 1976).

SHRADER, TAYLOR és DALTON (1984) hatvan tanulmány alapján készült cikkében arra a következtetésre jutott, miszerint nincs nyilvánvaló kapcsolat a formális tervezés és a teljesítmény között. ROBINSON és PEARCE (1984), SEXTON és VAN AUKEN (1985); GABLE és TOPOL (1987) viszont pozitív kapcsolatot mutatott ki a kis cégek stratégiai tervezése és teljesítménye közt. Robinson szerint a stratégiai tervezést alkalmazó tanácsadó cégek jobb teljesítményt nyújtottak, mint a tervezést hanyagoló versenytársaik. Bracker kutatásai alátámasztották, hogy a stratégiai tervezést alkalmazó kisméretű elektronikai cégek felülmúlták a tervezéssel nem foglalkozó vállalkozásokat (BRACKER, et.al. 1986).

KUDLA (1980) szerint a hosszú távú tervezés és a kis cégek fejlődése közt összefüggés van. O'NEILL és szerzőtársai (1987) úgy találták, hogy a tervezés és a teljesítmény közötti kapcsolat komplex, és hogy a tervezés nem javítja a teljesítményt minden környezetben. O'Neill és szerzőtársai szerint dinamikus környezetben az életkornak, a tapasztalatnak pozitív hatása van. BAMBERGER (1983) kifejtette, hogy feltételezhetően pozitív kapcsolat van a többé vagy kevésbé formális stratégiai tervezési rendszer megléte és a cég növekedése között. A szakirodalomban semmiképpen sincs abban egyetértés, hogy a tervezés szükséges vagy kívánatos (KARGER és MALIK, 1975).

ROBINSON és PEARCE (1984) a formális stratégiai tervezés teljesítményre gyakorolt hatásait vizsgálta a kis cégeknél. Véleményük szerint a stratégiai tervezéssel kapcsolatos tudás a nagyvállalatok területén halmozódott fel, és csupán náluk tekinthető relevánsnak. A kiscégek esetében a formális stratégiai tervezés alkalmazása nem terjedt el a gyakorlatban. Ennek oka abban rejlik, hogy sem elég idő, sem pedig megfelelő szakembergárda nem áll rendelkezésre a stratégiai tervezéshez; továbbá a vezetők sokkal inkább a napi, operatív problémákkal vannak elfoglalva. A fenti szerzők kifejtették, hogy a kis cégeknél végzett formális

tervezés értékével kapcsolatos kutatásnak nincs értelme, mivel a kis cégek nem terveznek.

A kapcsolódó tanulmányok tehát egymástól eltérő következtetéseket vontak le annak tekintetében, hogy a formális tervezés javítja-e a kis cégek teljesítményét vagy sem.

A kérdés könnyebb áttekintése céljából táblázatszerűen tekintsük át a kisvállalkozások stratégiai tervezés gyakorlatát vizsgáló fontosabb kutatások eredményeit!

17. táblázat: A kisvállalkozások stratégiai tervezés gyakorlatát vizsgáló kutatások összegzése

Szerzők	Tanulmányozott cégek száma	Üzlet-típus	Kiscég definíció	Metodológia	Tanulmány tárgya	Kutatási eredmények
Still (1974)	92	gyártás és építőipar	kevesebb, mint 2000 alkalmazott	mély-interjúkon alapuló kérdőíves felmérés	a kiscégeknél a stratégiai tervezés természetét empirikusan feltárni	<ol style="list-style-type: none"> 1.A stratégiai tervezés a kiscégeknél nem strukturált, rendszertelen és nem átfogó. 2.A stratégiai tervezés inkább inkrementális, mint szinoptikus 3.A stratégiai tervezést nagyon kevés egyén végzi. 4.Az alapvető vállalati célokat ritkán gondolják át. 5.Az alternatívák keresése passzív, és nagyon gyakran a tervezők csupán egy vonzó alternatíva megtalálása után nem foglalkoztak ezzel. 6. Az információ személyes forrásait preferálják az interperszonális forrásokkal szemben.
Anderson (1970)	75	Szolgáltató cégek	3millió dolláros éves bevételig	interjúk a tulajdonosokkal/menedzserekkel	a „tipikus” tulajdonos/menedzser viselkedés feltárása és a kis szolgáltató cégeknél a menedzsment gyakorlat azonosítása	<ol style="list-style-type: none"> 1.A tulajdonos/menedzser inkább szolgáltatás-, mint profitorientált. Idejének 80%-át az ügyfelekkel tölti. 2.A tulajdonos/menedzser gyakorlatilag nem végez formális tervezést, mivel hiányzik a hozzá szükséges: (1) idő, (2) képzés és (3) tréning.

Rice & Hamilton (1979)	35	Szolgáltatás, kis- és nagykereskedelem	1-90 alkalmazott	strukturált interjúk	a kis cég menedzserek döntéshozási megközelítései vizsgálat	1.A döntéseknél átlagosan négy tényezőt vesznek figyelembe. 2.A tervezés megközelítése nem racionális, nem szisztematikus.
Cohn & Lindberg (1972)	197	Különböző, 106 kis cég és 91 nagy cég	2-10millió dolláros évi értékesítés	kérdőíves felmérés és interjúk	eltérések a menedzsmentben a kis és nagy cégek között	1.A tervezés volt a legnehezebben teljesíthető funkció a kiscégekben. 2.A célok kialakítása volt a leggyengébb aspektusa a kis cégek tervezésének. 3.A kiscég tervezésnek meglehetősen nagy időigénye van.
Shuman (1975)	41	Gyártás	800 alkalmazotti g	Kérdőív és interjú	kisvállalkozásoknál alkalmazott hosszú távú tervezés	1.A tervezés informális, nem strukturált. 2.A tervezést akadályozza a nem tökéletes és nem megfelelő információ.
Hastings (1961)	106	Gyártás	500 alkalmazotti g	kérdőíves felmérés	a tervezési gyakorlat és problémák felmérése	1.A kis cégek tervezése többnyire informális 2.A tervezéssel kapcsolatos problémák: (1) nehéz elkezdni, (2) idő.
Jones (1982)	69	Gyártás	nem közölték	felmérés	a tervező és a nem tervező vállalatok közötti tulajdonságok azonosítása	14 tulajdonságot találtak, amelyek szignifikánsan különböznek a tervező és a nem tervező cégek között.
Sexton & Van Auken (1982)	357	Különböző	nem közölték	kérdőív	a stratégiai tervezés alkalmazásának foka a kiscégekben	1. Kutatásuk szerint a stratégiai tervezés nagyon gyenge a mintájukban szereplő kiscégeknél. 2. A minta 25%-a „stratégiaiilag” gondolkodott, de többnyire ez a gondolkodás nem testesült meg aktív tervekben.

Forrás: Richard B. Robinson, - John A. Pearce: Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning, Academy of Management Review, 1984, Vol. 9, No. 1

A fenti kutatások eredményeit áttekintve megállapítható, hogy nem lehet minden esetben kimutatni a tervezés és a teljesítmény közötti kapcsolat pozitív voltát.

A legtöbb kutatás során a tervezés minősége és a megvalósítás hatékonysága szerepel kulcskérdésként. Tény, hogy a piac nem a stratégiai terv pusztá létét, hanem a sikeres alkalmazást, illetve megvalósítást „értékeli”. A tervezés pusztá

ténye önmagában nem befolyásolja a gazdasági teljesítményt, hanem a megvalósítás minősége gyakorol rá hatást.

Ezzel kapcsolatos az előbbieken idézett Csath- féle állásfoglalás is, miszerint nem a vállalati működés tervezettségének szintje, hanem a külső, elsősorban a közvetlen piaci változásokra vonatkozó reagálási képesség és az új környezethez való adaptációs képesség befolyásolja a vállalkozások gazdasági teljesítményét. (CSATH, 2001)

Ezért véleményem szerint a kisvállalkozások szervezeti struktúrájából eredő potenciális rugalmasság eredményeként feltehetően a klasszikus stratégiai koncepcióktól eltérő megoldások (is) alkalmazhatóak, de mindenképpen kiemelendő, a reagálási képesség és az új környezethez való adaptációs képesség.

A fent nevezett kutatásokból való konzekvenciák levonása során gondolnunk kell a vállalkozásokat körülvevő külső környezet hatására is. A különböző szektorokban működő kisvállalkozásokra nyilvánvalóan eltérő hatást gyakorol a makro- és mikrokörnyezet.

Szinte felsorolhatatlanul sok témában születtek kisvállalkozásokkal kapcsolatos kutatások.

A kisvállalkozásokra jellemző stratégiai jellegzetességek vizsgálatának során számos szerző foglalkozott az alapítás, a személyes tulajdonságok (KHAN, 1986), a tulajdonos-menedzserek attitűdje (HORNADAY 1986; BROCKHAUS, 1982) és a kis cégek növekedése (PERRY et al., 1988, STOREY et al., 1987,) közti kapcsolattal.

HORNADAY és WHEATLEY (1986) megvizsgálták a vezetők tulajdonságai és a pénzügyi teljesítmény viszonyát. COVIN és SLEVIN, (1988) az új vállalkozások üzleti stratégiáit és teljesítményszintjét vizsgálta különböző életgörbe szakaszokban.

DEEKS (1976) a foglalkozási háttérrel, a személyes célokat, a képviselt menedzsment stílust és a tulajdonos képzettségi és iskolázottsági szintjét, valamint a személyes értékeit és attitűdjeit említi, mint a cég fejlődését, fejlesztését leginkább befolyásoló tényezőket.

A vonatkozó tudományos igényességű vizsgálatok közül kiemelem MILNE és THOMPSON (1982) vizsgálatát, mely szerint egy kis cég növekedését és fejlődését úgy lehet tekinteni, hogy a tulajdonos-menedzser mennyire képes követni a belső és külső környezet változásait, továbbá mennyire tudja ezekhez alkalmazkodva befolyásolni vállalkozása működését.

A stratégia és a belső környezet elemeinek kapcsolata

A következőkben a belső környezet elemei közül a tulajdonos – menedzsment a termékpolitika, az innováció és az árképzés stratégiára kifejtett hatásával, szerepével foglalkozom.

A tulajdonos-menedzser kérdéskörében született tanulmányok szerzői egyetértenek abban, hogy a cég céljai megegyeznek a tulajdonoséval (O'FARRELL és HITCHINS, 1988). Ezért a vállalkozó értékrendje nagyban befolyásolja a növekedési célt.

Arra való törekvés, hogy egy vállalkozás kicsi maradjon, származhat abból az okból, hogy a tulajdonlás és a vezetés ugyanannál a személynél legyen, így a szervezeti célokat nem csupán üzleti megfontolások határozzák meg, hanem a személyes életstílus is.

A fenti tézisekkel kapcsolatban megállapítható, hogy azok két alapfeltételezést fogalmaznak meg. Az egyik az, hogy csak egy személy tulajdonában és irányítása alatt működik a vállalkozást; illetve, hogy minden céget az alapító vezet.

A napi üzleti gyakorlatban azonban egyik feltételezés sem evidens. Tapasztalatok azt mutatják, hogy a cégek többsége nem indul szignifikáns növekedésnek addig, amíg a második vagy a harmadik generáció nem veszi át az irányítást (CALORI és BONAMY, 1989). BEGLEY és BOYD (1986) Új Zélandon a kisvállalkozások pénzügyi teljesítményéről alkotott tanulmányban viszont arra a következtetésre jutottak, hogy az alapító által vezetett cégek sokkal gyorsabban növekednek, mint

az utódok által vezetettek. DULEBA (2006) szerint a kis- és középvállalkozások esetében sajátosan adaptálódnak az egyes döntéstámogató rendszerek.

A menedzsmentre jellemző - a stratégiai helyzetelemzésre is nagy hatást gyakorló - belső tényező a menedzsment információgyűjtő képessége. A kisvállalkozásokban a menedzsment a belső és a külső környezetre vonatkozó információk csupán egy részét képes összegyűjteni és értékelni (O'FARRELL és HITCHINS, 1988).

Dolgozatom szempontjából lényeges elem a szintén belső faktorként említhető termelés! A Harvard Business School által 1972-ben elindított - a vállalatok profittermelő képességét meghatározó tényezőket feltáró - PIMS (Profit Impact of Market Strategy) vizsgálatok során 37 tényezőt azonosítottak, melyek bizonyítottan 80%-ban befolyásolják a stratégia profittermelő hatását. A 37 tényezőt 3 fő tényezőcsoportban összesítették, melynek egyik eleme a *relatív termékminőség*.

O'FARRELL és HITCHINS (1988) kifejti, hogy a termelési kérdéseket, mint a minőség-ellenőrzés, a technológiák megfelelő használata tekintetbe kell venni a kisvállalkozásoknál a versenyképesség és a kis cégek növekedésének megítélésakor, mivel a „megfelelő termelés elérése mindig a növekedés szükséges feltétele minden cégnél”.

PORTER (1993) kifejti, hogy a minden általános versenystratégia eredményes végrehajtása más és más erőforrást, erősséget, szervezeti megoldást igényel. Véleményem szerint a termelési stratégia, mint a termék-aktivitás, és az azzal kapcsolatos területek (pl. termékpozicionálás kialakítása) alkalmas a vállalkozás egészére jellemző stratégiai irányultság jellemzésére. A termékpolitika, mint – a jelen esetben az egész vállalkozást minősítő – marketingstratégia és marketingaktivitás rendszer alapeleme. A termékpolitika tudatos kialakítása és szükség szerinti változtatása, a *termékmenedzsment* azért játszik aktív szerepet a marketingstratégiában, mert meghatározza a termék előállításához szükséges inputtényezők körét, a pozicionálás alapját, az árpolitikát, az értékesítési csatornát és a kommunikációs üzenet egyedi vonásait.

A vállalati termékpolitikát – mint az értékteremtést közvetlenül menedzselő aktivitást- a vonatkozó szakirodalom a „fontosság” tekintetében az „első az egyenlők között” jelzővel illeti, véleményem szerint utalva ezzel arra a tényre, hogy a vállalati értékteremtési folyamat alapfeltétele a termék megteremtése, vagyis először *ezt* az értéket kell előállítani a fogyasztó számára.

A termelési stratégia kidolgozásának egyik ismert folyamatmodelljét dolgozta HILL (1993). A modell szerint a termelési stratégia a marketingtevékenységen keresztül tud kapcsolódni (és véleményem szerint eszközül szolgálni) az üzleti célok elérésében. A marketingtevékenység – többek között - feltárja és kialakítja a célpiacokat és a megfelelő marketingaktivitások körét, amelyekben a termék-aktivitás első, az egyenlők között. Jól látható, hogy a vállalkozás eredményes működése szempontjából milyen fontos a marketing és a termelés összhangja, bár véleményem szerint a modell a termelési stratégiát „csak” a marketingstratégia mellé, és nem annak integráns részévé helyezi. A termelési stratégia szerepére vonatkozóan először SKINNER (1969) in.: VÁROSINÉ, 2000 fejtette ki, hogy „azt úgy kell megszervezni, hogy az általa ellátott korlátozott feladatot a vállalati stratégiai célok definiáljanak.” Az említett definícióból kitűnik, hogy a termelési stratégia dönti el, hogy a vállalkozásnak milyen kulcs-sikertényezőket kell birtokolnia, amelyek majd a termelési stratégiában fognak igazán kibontakozni. Ezek a tényezők fognak majd hozzájárulni a termékpozícionálás alapjául is szolgáló komparatív termékjellemzők létrehozásához. A termékstratégia és a vállalkozásra jellemző stratégiai célok viszonyának szempontjából érdemes megvizsgálnunk (FOSTER – DAVIS, 1994) elméletét, akik az alábbi termékstratégiai célokat definiálták:

- Növekedési cél: Javítani a vállalat teljesítményét, növelni az értékesítést.
- Túlélési cél: Nehéz helyzetekben célszerű kivonni a hanyatló ciklusban lévő terméket.

- Stabilitás: A vállalat igyekszik kiküszöbölni az erős ingadozásokat a nyerség, a megtérülés terén.
- Rugalmasság: A vállalat alkalmazkodni igyekszik környezeti változásokhoz, így elsősorban a fogyasztók szükségletek változásához.

Véleményem szerint ezek a prioritások már minősítik, és előre vetítik a vállalkozás egészére jellemző stratégia prioritásait is.

A termék, illetve értékpozicionálás során a vállalkozás meghatározza azt az alapot, mely révén kínálatát a kívánt pozícióba juttathatja. A pozicionálás tevékenysége tehát a vállalati kínálat elhelyezése a versenytársak által produkált – piacon versenyző – érték/ár arányok viszonylatában. A termelési stratégiával összefüggésben megemlítem a gyártástechnológia és a márkapolitika termékpozicionálást befolyásoló szerepét. A gyártástechnológia az adott minőségű alapanyag transzformációja, illetve közvetve már az értékhozzáadás határfokának mértékét is meghatározza. A fogyasztó szükségletének kielégítését elsősorban pszichológiai síkon szolgálhatja a „hogyan készül” elvű pozicionálási üzenet.

Az aktív márkapolitika alkalmazására való törekvést a cég aktív, stratégiai szemléletű marketingtevékenységének jeleként értelmezhetjük (REKETTJE, 1999).

A márkapolitika azért tekinthető termékpolitika, illetve a termékpozicionálás fontos részének, mert a márka a vevők szemében a termék, illetve az „érték” egyik fontos attribútumaként jelenik meg. Segíti a fogyasztót abban, hogy azonosítani tudják a terméket és a gyártó vállalatot, másrészt segít abban, hogy megkülönböztessék a versenytársaktól. Ezen kívül, potenciális hozzáadott értéként járulhat hozzá a fogyasztók pszichológiai szükségleteinek kielégítéséhez, mivel lehetőséget ad az egyedi gyártástechnológiák, alapanyagok, összetevők kommunikálására. A piacon jól bevezetett, és a fogyasztók által is elfogadott márka csak komoly befektetéssel alakítható ki, de egyben egyfajta vagyont is jelenthet tulajdonosa számára.

A kisvállalkozások stratégiai prioritásait meghatározó - belső környezethez tartozó - tényezők között említést kell tennünk a *technológia* és azzal összefüggésben az *innováció* fogalmáról, szerepéről is.

A technológiát MONTOBIO (1998) alapján kétféle módon határozhatjuk meg. Az egyik álláspont szerint a technológia a termelés módszertana, míg a másik szerint a technológia a vállalati tudásban megtestesülő információt is jelenti. Az egyes technológiákat és az ezek innovációit meghatározó információkat technológiai tudásbázisnak nevezzük (DOSI, 1998) Ez a tudásbázis a korábban szerzett gyakorlati tapasztalatokra, a hozzáférhető tudásra, és a tanulásra épül. A vállalkozás tanulási folyamata nem csak a rendszerbe foglalt ismereteknek az elsajátítására vonatkozik, hanem a csak szakmai gyakorlat útján elsajátítható ismeretekre is. Így tehát tulajdonképpen a gyakorlat során az adott technológia újszerű, innovatív alkalmazásához szükséges kompetencia is kialakul (MALERBA, 1992). A kisvállalkozások sikeres működése, illetve az előbbieken említett „gazella” típusú sikervállalkozásokra jellemző újszerű, egyedi kínálat előállítására tehát „csak” egyrészt függ a rendelkezésre álló technológiától. Egy innovációs potenciál realizálása szempontjából ugyanennyire fontos a dolgozók gyakorlati tapasztalatából, szakmai intellektuális tőkésítésétől.

Az innováció szerepe

A vállalkozás és az innováció kapcsolatára vonatkozóan mérvadó lehet SCHUMPETER (1980) felfogása, aki szerint a *vállalkozást* tulajdonképpen azonosíthatjuk az *innovációval*, az „új” létrehozásával. Minden olyan innovációt vállalkozásnak tekintünk, ami arra irányul, hogy új terméket, új gyártási folyamatot vezessen be, új piacot nyisson, a nyersanyagokat új formában hasznosítsa, vagy új típusú szervezetet kreáljon. (SZERB – ULBERT, 2002)

A vállalkozás alapvető célja – a duális jellegű értékteremtésben megfogalmazottak szerint – a fogyasztói igények kielégítése, nyereség realizálásával. GALBRAITH, (1991) szerint e célt a kiinduló anyag - elsődleges gyártás – gyártás – termék –

disztribútor – kiskereskedő folyamat során érik el. A folyamat alapvető célja a fogyasztói szükségletek kielégítése, amely szükségletek folyamatos és dinamikus változása olyan természetes jelenségnek tekinthető, amely a vállalkozás számára evidenciába helyezett a folyamatos megújulás, folyamatos újítási képességet. Ezt támasztja alá PORTER (1993) elmélete is, miszerint az állandó innováció eredményezi a vállalatok képességét a sikeres működés fenntartására, - amit annak érdekében tesznek, hogy alkalmazkodjanak a változó körülményekhez.

DRUCKER (1993) szerint a vállalatok versenyképességét alapvetően két tényező határozza meg, a marketing és a folyamatos innováció.

Érdemes megvizsgálunk azonban a Magyar Innováció Szövetség definícióját, miszerint az innováció „egy ötlet átalakulása vagy a piacon bevezetett új, illetve korszerűsített termék, vagy az iparban és kereskedelemben felhasznált új, illetve továbbfejlesztett műveletté, vagy valamely társadalmi szolgáltatás újfajta megközelítése.” A definíciók közös eleme, hogy az innováció egyik legmarkánsabban definiált megnyilvánulási területe a vállalati kínálat „termék eleméhez” kötődik.

Az innováció háttér tényezőjeként a gyártást, a technológiát és az ötletet említik.

Az innováció természetesen nem csak a termékaktivitások szintjén, hanem más vállalati tényezők mentén is realizálódhat, így akár beszélhetünk folyamat-innovációról, az információs technológia innovációjáról vagy akár menedzsment-innovációról.

A versenyelőnyök megszerzésére és fenntartására törekvő vállalkozás tevékenységének ezért szerves része a folyamatos megújulás, amely valamilyen dimenzió mentén realizálódó újdonságok felismerését és gyakorlati megvalósulását jelenti.

Az innováció potenciális megjelenési formái:

- Új, a fogyasztók körében még nem ismert javak, vagy új minőségű javak előállítása.

- Új, az adott iparágban még ismeretlen termelési eljárás bevezetése.
- Új piaci elhelyezési lehetőség megnyitása, ahol az adott iparág még nem volt jelen.
- Nyersanyagok, vagy félkész áruk új beszerzési forrásainak megnyitása függetlenül attól, hogy ez a beszerzési forrás korábban is létezett, csupán nem tartották megfelelőnek, vagy most kellett kialakítani.

Mivel az innovációval kapcsolatos döntések alapvető jelleggel képesek befolyásolni a vállalkozás működését, ezért azok csak a vállalkozás stratégiájának többi elemeivel együtt, a stratégiai egészébe beágyazva vizsgálhatóak és értékelhetőek.

Az általam vizsgált kérdések szempontjából különösen fontosnak tartom a gyorsan növekvő vállalkozásokra jellemző innovációs potenciálok kérdését. Ezek a vállalkozások valamilyen kulcs- vagy sikertényező birtokában képesek lehetnek kielégíteni egy újszerű, az adott pillanatban specifikusnak tekinthető kielégítetlen szükségletet, illetve az annak háttérében álló piaci rést. A piaci rések kialakulása szempontjából azonban két – evidensnek tűnő – meghatározó ágot is megkülönböztethetünk, melyek nem kezelhetőek egymástól elszigetelten.

Az egyik – számomra releváns irány – a vállalkozás által a jelenben is kiszolgált fogyasztói szegmens szükségletének differenciálódásából eredeztethető, míg a másik ág a vállalati oldal folyamatos innovációs fejlesztésének, K+F tevékenységének eredményeként bontakoztatható ki. Ez esetben a vállalkozás fog olyan újszerű, nagy hozzáadott-értékkel rendelkező terméket előállítani, amit az iparágban egyedinek, kreatívnak ismernek el a fogyasztók (MAGYAR, 2007).

A „hazai kisvállalatok innovációs képességeivel, illetve annak fejlesztési lehetőségeivel” a teljesség igényeivel foglalkozik a Magyar Innovációs Szövetség által – PAKUCS (2002) vezetésével – 2002-ben készített tanulmány. A tanulmány a hazai KKVk-ra jellemző innovációra vonatkozóan megjegyzi, hogy „az 5-10 főnél kevesebbet foglalkoztató mikrovállalkozások helyzete ugyan keveset változott, de az ezeknél nagyobb (legalább 15-20 főt foglalkoztató) vállalatok körében a

felmérés már számos pozitív mozzanatot is feltárt. Megállapították, hogy itt a működő-tőke importtal párhuzamosan valamelyest növekedhet a (korábban csekély mértékű) technológia-transzfer. Az innovatívnak minősülő cégeknek körülbelül a negyede kezdte meg az országban is újnak minősülő termékek gyártását, új szolgáltatások bevezetését”. (PAKUCS et. al. 2002)

A kutatás a vizsgált cégek innovációs törekvéseire vonatkozóan beszámol az innovációs erőfeszítéseinek sokoldalú jellegéről. Számos cég törekszik a piackutatás erősítésére, az értékesítési csatornák fejlesztésére, a marketing korszerűsítésére. A vállalatok nagyobb felénél a beruházásokat (így a gép- és műszerbeszerzéseket), s ezek révén a műszaki színvonal növelését is fontosnak ítélik. A saját kutatás, szabadalom-vásárlás, technológia transzfer iránti elkötelezettség azonban kisebb a kívánatosnál. Az innováció és a marketing relációjára vonatkozóan – bár a szervezeti piacra vonatkozik – relevánsnak tekinthetők COOPER, (in.: VÁGÁSI, 2001) kutatási eredményei, melyben kifejti, hogy az a termékinnováció számíthat sikerre, amelyik magas szinten műveli és integrálja a technológiát és a marketinget. Megjegyzendő továbbá, hogy kisvállalkozások esetében a hiányzó „modern menedzsmentkultúra” igen sok esetben gátolja, illetve blokkolja a vállalkozásban rejlő innovációs potenciál realizálódását.

Végül BRAY (1995) alapján összefoglalhatjuk az innovatív vállalatok jellemzőit:

- Fogadókész az új ötletekre és létre is hoz új ötleteket annak érdekében, hogy kihasználja az új üzleti lehetőségeket.
- Folyamatosan foglalkozik új termékek és szolgáltatások létrehozásával és a meglévő termékek minőségének javításával.
- Új technológiákat alkalmaz, szakértelmét folyamatosan fejleszti.
- Hangsúlyt fektet arra, hogy tevékenysége összhangban legyen a fogyasztói igények változásával, és ennek érdekében fontosnak tartja a marketingszemléletet.
- Képes alkalmazkodni a környezeti – piaci változásokhoz.

Az innováció azonban nem csak potenciális eredményei miatt jelenti sarokkövét a stratégiának, hanem generáló tényezőinek dinamizmusa révén is alapvetően befolyásolja a stratégiát.

Ennek ténye elsősorban a stratégia és a versenyképesség relációjában manifesztálódik, mert a jelenben kulcs-sikertényezőként definiált képességek a jövőben már alap-küszöbképességekké delegálódnak. A versenyképesség kontinuitásának követelménye tehát a stratégiára is feladatokat ró, melyek a külső környezeti elvárások és a belső környezet képességei relációjának folyamatos vizsgálatát és egyensúlyának fenntartását igénylik. Mivel az - adott pillanatban még újszerűnek tekinthető - szükségletek a jövőben már a fogyasztói csoport általános jellegű szükségletévé, és így minden piaci szereplő által teljesítendő alapvető elvárássá válhatnak. Ez kényszeríti a vállalkozásra a „felzárkózó” innováció alkalmazását.

Igazi piaci sikerre azonban azok a vállalkozások számíthatnak, akik már az újszerű szükséglet megjelenésének pillanatában rendelkeznek azokkal a kritikus sikertényezővel, amelyek birtokában képesek a szóban forgó szükségletet kielégítő termékek előállítására.

Itt jegyzem meg, hogy a mai legmodernebb szemléletű stratégiai koncepció szerint, csak az a vállalkozás számíthat igazán piaci sikerre, amelyik a differenciált termék létrehozásáért - és így a fogyasztói érték növeléséért is - felelős innovációt képes összehangolni a költségcsökkentéssel. A vállalkozás tehát kitér az érték-költség szempontú pozicionálás kompromisszumából, és a vállalkozás egész tevékenységét a differenciálás és az alacsony költség céljának egyidejű követésével irányítja. A szakirodalomban „érték-innováció” néven jegyzett jelenséget W. CHAN KIM és RENNÉ MAUBORGNE (2005) Kék Óceán Stratégia című könyvében fejti ki részletesen.

Az ár kialakításának módszere

Az ár a fogyasztó számára tulajdonképpen azt a pénzben –összecszerően – kifejezhető áldozatot jelenti, amelyet a termék birtoklásáért és az azzal együtt járó fogyasztási, felhasználási lehetőségért meg kell hoznia. Az ár termékpozicionálást befolyásoló szerepére vonatkozóan megállapítható, hogy az árpolitikai döntések a termékekre irányulva szorosan összefüggnek a pozicionálással is (REKETTYE, 1999). Az árak önmagukban nem léteznek, csak a termékekkel, illetve a többi marketingaktivitással együtt értelmezhető.

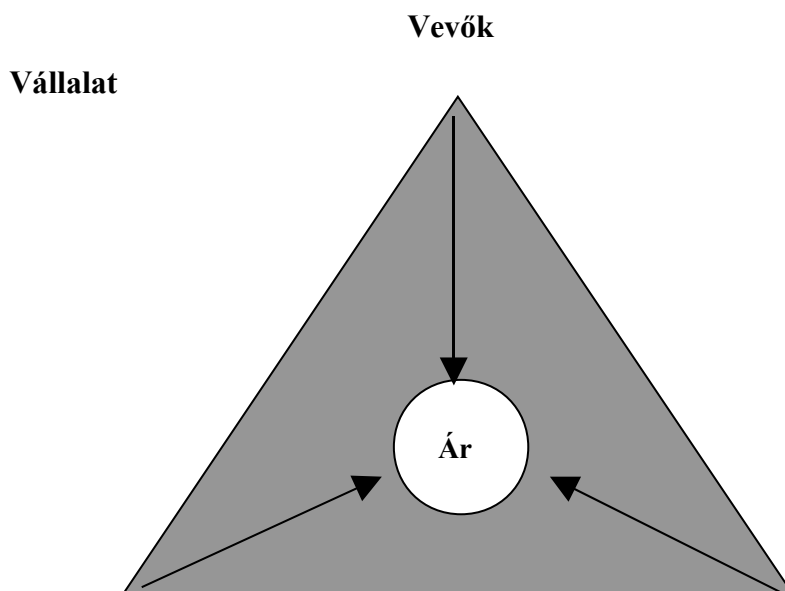
Ezt bizonyítja, hogy a pozicionálás során a vállalat az érték/ár arányok közötti elhelyezés során, az *ár* funkció képében fejezi ki a termékben megtestesülő hasznossághoz párosuló szervezeti elvárást. A pusztán az – alacsony – áron alapuló pozicionálás stratégiája rendkívül veszélyes, mert hiszen a folyamatos technológiai fejlődés eredményeként bármikor megjelenhetnek ugyanolyan hasznosságtartalmú, de alacsonyabb árú kínálattal jelentkező versenytársak, illetve helyettesítő termékek. (Elég csak arra gondolnunk, hogy egy alvállalkozókat tömörítő érdekvédelmi csoportban mindig könnyen akad olyan „leggyengébb láncszemnek” bizonyuló vállalkozó, aki – életben maradási kényszere miatt- a megállapodás után azonnal felrúgja a többiekkel kötött ármegállapodást. Így a többiektől alacsonyabb áron való szolgáltatása miatt biztosan számíthat a fővállalkozó megbízására, de kilátástalan helyzetbe hozva így a piacon maradó vállalkozókat)

Az ár - mint az egyetlen bevételt-termelő - marketingaktivitás kialakításának sajátos vonásai igen alkalmasak az egyes vállalkozáscsoportok tipizálására.

Az egyes árképzési módok az alábbiak szerint foglalhatóak össze:

- Költségelvű árképzés, mely a Költség – Nyereség – Ár – Érték – Vevő koncepcióján alapul.
- Piacvezérelt árképzés (versenytársalapú, illetve vevőérték alapú), mely a Vevő – Érték – Ár – Költség – Nyereség koncepcióján alapul.

A vállalkozás árpolitikája a vállalkozás egyéb funkcióival is szorosan összefüggő és a vállalat működési közege által is nagymértékben befolyásolt terület (REKETTYYE, 1999). Az árak kialakításában a legnagyobb befolyásoló erővel bíró tényezők a vállalat, a versenytársak és a vevők.



Versenytársak

7. ábra: Az árak kialakításának háromszöge

Forrás: Rekettye, 1999

Kérdés, hogy a „mágikus háromszög” mely eleme válhat meghatározóvá például egy speciális vevői igényű piacon elfoglalt pozícióban, milyen szemléletbeli, elvbéli változásokat idéz ez elő a vállalati árpolitika kialakításában, milyen szemléletű árképzési elvek kerülhetnek előtérbe (költségalapú árképzés→piacvezérelt árképzési módszerek).

Feltételezhető, hogy a modern szemléletű piacorientált árképzés esetében követelmény az árfunkció valódi aktivitásként, illetve stratégiai elemként való értelmezése. DOLAN és SIMON (2000) a hatékony árképző szervezetek alapvető

jellemzőjének tartja, hogy az ár kialakítása során milyen mértékben használnak fel információkat. Disszertáciomban három elem alapján minősítettem az árat befolyásolni képes tényezőket.

A „gyártástechnológia költsége árbefolyásoló szerepének mértéke” mint a vállalat belső tényezője hivatott kimutatni a belsőleg vezérelt árképzés mértékét.

A „versenytársak által diktált árak” és a „fogyasztók értékítéletének ismerete,” mint árbefolyásoló tényezők dominanciája a vállalkozás piacorientációja indikátorának is tekinthető. Ezen tényezők dominanciája esetén a vállalat a külső tényezőket fontosabb rendezőelvnek tekinti, de legalábbis nagyban figyelembe veszi az ár, mint a marketingaktivitás kialakításkor. A vállalkozásnak ezt a külső környezetre való figyelését, annak releváns információforrásként való elfogadását a marketingirodalom *piacorientációnak* nevezi. A piacorientáció a szervezet azon képességét jelenti, hogy piaci információkat gyűjt, a szervezeten belül az információkat szétosztja, és a szervezet válaszokat fogalmaz meg (KOHLI-JAVORSKY, 1993 in. JÓZSA et.al, 2005).

Látható tehát, hogy ezek az „összegyűjtött piaci információk” vonatkozhatnak a versenytársakra és a vevőkre is, mint a vállalkozás mikrokozmoszának – marketingstratégia szempontjából – legrelevánsabb részeire is.

Véleményem szerint, megvizsgálva a NARVER – SLATER (1990 in. JÓZSA et.al, 2005) szerzőpáros koncepcióját, miszerint a piacorientáció három viselkedési komponensből áll,- nevezetesen a vevő- a versenytárs orientáció és az interfunkcionális irányultság; a „fogyasztók értékítélet ismeretének árbefolyásoló szerepe” a stratégia vevőorientációjának korlátozott körű vizsgálatára, felmérésére is alkalmas. A fogyasztói értékpreferencia megismerése, előállítása és ennek az értéknek a vevő számára rendelkezésre bocsátása, az üzleti marketing sarokkövének tekinthető (Anderson-Narus,1999, in: Mandják 2005). A vevői célcsoport értékítéletének pontos ismerete alapján történő árképzési módszer az „észlelt vevőérték szerinti árképzés” néven került a szakirodalomba, de kialakításának és alkalmazásának sajátos vonásai miatt elsősorban a szervezeti piacon szereplő vállalkozások alkalmazzák (MAGYAR, 2007).

A vevőorientáció, a vevői csoport értékélvárásának és értékészlelésének - mint marketing közismert sarokkövének- figyelemmel kísérése és az árkialakításban való részbeni vagy egészbeni adaptálása alapjaiban határozza meg a vállalkozás szemléletét.

A külső faktorok elemzésére áttérve vizsgáljuk először a termék/piac struktúra kérdéskörét! O'FARRELL és HITCHINS (1988) szerint a növekedés legegyszerűbb módja mind az eladások növelése a jelenlegi vásárlóknak részére. Elfogadva azt az állítást, hogy a kis cégek általában egy vagy több terméktől függenek, WILSON és GORB (1983) megvizsgálta a függőség természetét és kiterjedtségét. Az elemzés során három megállapításra jutott. Először is a tanulmányozott vállalatok többségéről úgy gondolják, hogy egy bizonyos iparági szegmenstől vagy fogyasztói csoporttól függenek. Másodszor: a kevés számú fogyasztótól való függőség nem szükségszerűen negatív tényező. Harmadszor: a legújabb kiscégek általában a helyi és regionális piacoktól függenek, de a növekedésükkel egyidejűleg a függőségüket is elvesztik a helyi piac viszonyaitól. PORTER (1993) kifejti álláspontját arról, hogy az átlagon felüli teljesítmény alapvető bázisa hosszú távon a fenntartható versenyelőny. Öt csoportba sorolta azokat, akiknek az akcióik (vagy az akciók fenyegetései) limitálhatják egy cég jövedelmezőségét: versenytársak, fogyasztók, beszállítók, potenciális versenytársak és a helyettesítő termékek szállítói. A kiscégek növekedését különösen meghatározza a versenytársak erőssége és a fogyasztók koncentrációja. Amíg a versenytárs erőssége várhatóan lecsökkenti az új cég teljesítményét, a fogyasztó-koncentráció várhatóan nem lineárisan befolyásolja a teljesítményt; egy közepes érték a legjobb eredményhez vezet.

Magas koncentráció esetén az ügyfelek alkuereje is jelentős. Az alacsony koncentráció a fogyasztó hatalmának hiányát jelenti, ugyanakkor a behatárolt eladás során nehéz lesz szoros kapcsolatot tartani ezzel a fogyasztói bázissal. Ez sebezhetővé teszi a későn belépők versenyét a már működőkkel szemben. Ezt a nézetet alátámasztja 34 USA-ban működő, kezdő vállalkozásról készült

empirikus tanulmány (ROURE és KEELEY, 1989), amely megmutatta, hogy a kezdők sikerét legnagyobb mértékben a „vásárlói koncentráció” magyarázza meg. Az egyes piaci szegmensekben a verseny mértéke is nagymértékben befolyásolja a kiscég növekedését a.

Második tényező az elhelyezkedés. MASON és HARRISON (1985) leszögezi, hogy a helyi környezet nagyon fontos szerepet játszik a kis cégek növekedési és terjeszkedési esélyeiben, továbbá a régió tulajdonságai – ahol a cég elhelyezkedik – is jelentős hatást gyakorolnak a teljesítményre (HITCHINS és O’FARRELL, 1987, 1988;). LORENZONI és ORNATI (1988) hangsúlyozzák a cégek elhelyezkedésének és a környezeti struktúrának a fontosságát, amelyek hozzájárultak kiscégek növekedéséhez.

A növekedést a beszállítók elérhetősége is lehetővé tette, akik a lehetőségek környezeti szerkezetét teremtették meg, melyet nem lehet csupán a fizikai vagy a földrajzi határokkal leírni.

2.5. A vállalati életciklus elméletek áttekintése

A vállalatok életciklusainak modellezése megközelítőleg 50 éves múltra tekint vissza. Az 1960-as években jelentek meg az első olyan tanulmányok, amelyek azzal foglalkoztak, (LIPPITT – SCHMIDT, 1967) hogyan lehet szakaszolni a vállalatok életpályáját.

LIPPITT és SCHMIDT cikkük elején leszögezik, hogy az életpálya-szakaszolást nem a finanszírozási problémák mentén, hanem a menedzsmentproblémák vonalán értékelik

és különítik el az egyes periódusokat. Modelljükben csak az érettség eléréséig tagolják az szervezeti életutat, mert szerintük csak azok a vállalatok jutnak el a hanyatló szakaszba vagy szűnnek meg, amelyeknek menedzsmentje valamilyen drasztikus hibát követ el, vagy drasztikusan megváltozik piacuk vagy a gazdasági környezetük. Hangsúlyozzák továbbá, hogy a vállalat életpályán elfoglalt helye

nem a szervezi méret, nem is az alkalmazotti létszám, nem a piaci részesedés függvénye, sokkal inkább annak alapján dönthető el, hogyan néznek szembe a vezetők a különböző szervezeti krízisekkel. A szerzők életciklus modelljükben három alapvető fázisra tagolják a szervezetek életútját: a vállalat létrejötte, megszületése, a fiatal vállalat időszaka és az érettség szakasza.

Az életpálya szakaszokkal foglalkozó vizsgálatok – többek között – arra keresik a választ, hogy hogyan változik a vállalat struktúrája, a vállalati kultúra fejlődése, a pénzügyi helyzet, a termék vagy szolgáltatás előállítása során alkalmazott technológia, a vállalat jelenlegi piaci pozíciója.

A vonatkozó kutatások, illetve a szakirodalmi publikációk alapján megállapíthatjuk, hogy a vállalkozások életében törvényszerű ritmusokban követik egymást a jellemzőikben egymástól jól megkülönböztethető életfázisok. Az egyes életfázisokhoz eltérő irányítási- vezetési problémák tartoznak, és ezen aktuálisnak tekinthető problémák megoldásától függ, hogy képesek-e a következő fejlődési ciklusba lépni, vagy megrekednek egy adott fejlődési szinten.

Megjegyzendő, hogy hazánkban egyenlőre kevés empirikus, a vállalkozások fejlődésének tapasztalataiból kiinduló, pályafutásuk életciklusait és stratégiáit feltáró vizsgálatot bonyolítottak le.

A kapcsolódó elméletek áttekintése során a gyorsan növekvő vállalkozásokkal foglalkozó Timmons tipológiájából (TIMMONS, 1990) indulok ki, aki a következő 5 fejlődési fázist különbözteti meg:

1. kutatási és fejlesztési fázis (a vállalkozás alapítása előtti 1-3 évet),
2. indulási fázis (a vállalkozás első 3 éve),
3. a korai növekedés fázisa (a 4. évtől a 10. évig),
4. az érettség fázisa (a 11. és a 15. év között),
5. a stabilizálási fázis (a 15. év után).

SZIRMAI (2002) a fejlődési szakaszok megfigyelésének három szintjét említi: makroszint, mezoszint, mikroszint. Ez utóbbi jellegzetessége, hogy összefonódik benne a vállalkozó és a vállalkozás életciklusa.

A vállalkozások életciklus-pályája szerkezetének mélyreható szakaszolását Adizes (1992) végezte. Megítélése szerint a szervezetek növekedése és öregedése a rugalmasság és az irányíthatóság kölcsönhatásában nyilvánul meg. A fiatal vállalkozások rugalmasak, de nehezen irányíthatóak, az idősebb szervezetek irányíthatóbbak, de rugalmasságuk csökken. Megállapítása szerint a méret, az életkor és az egyes fejlődési fázisok között nincs lineáris összefüggés, vagyis a szervezet öregedését nem a méret növekedése és idő múlása idézi elő, hanem az, hogy a szervezet mennyire képes megújulni. Az udvarlási, csecsemőkori és a „gyerünk-gyerünk” fázisokat magába foglaló kezdeti fázisra, a serdülő fázisra, majd az utolsó, ún. férfikori fázisra osztja a vállalkozás életciklusait.

GREINER (1998) életciklus modelljének alapja, hogy a szervezet jövője nem külső tényezők által meghatározott, sokkal inkább a szervezet történelme, múltja által. Elmélete az ún. evolúciós és revolúciós időszakokon alapszik. Evolúció alatt érti a növekedési pálya azon időszakát, amely alatt nincs jelentősebb felfordulás, zűrzavar, míg a revolúció időszakának hívja azt, amikor éppen ilyen helyzetbe kerül a vállalat. A szerző szerint minden evolúciós szakasz együtt jár egy revolúciós szakasszal, például egy centralizált menedzsment gyakorlattal jellemezhető időszakot egész biztos, hogy egy decentralizáltabb periódus követ. A vállalat növekedésének forrása abban van, hogy a menedzsment megtalálja e az adott revolúciós szakasz problémáinak megoldásait, s így tovább tud-e lépni a következő evolúciós szakaszba, s egyúttal az életciklus következő szakaszába. Greiner a tanulmány későbbi részeiben arra is rámutat, hogy minden egyes életpályaszakasz egy evolúciós és egy revolúciós időszakot is magába foglal.

A szerző öt tényező szerepét hangsúlyozza a fejlődés kulcstényezőjeként:

1. A szervezet kora
2. A szervezet mérete
3. Az evolúció szakasza
4. A revolúció szakasza
5. Az iparág növekedési üteme

A fenti tényezők alapján Greiner a vállalatok életpályáját öt szakaszra tagolja: a kreativitás, az irányítás, a delegáció, a koordináció és az együttműködés időszakára. Minden egyes szakaszban lesz egy jellemző menedzsment stílus és egy meghatározó menedzsment probléma továbbá minden egyes fázisra hat az előző, a jelenlegi időszak pedig döntően befolyásolja a következőt, sőt a szerző azt is kihangsúlyozza, hogy a növekedés során a menedzsment döntései szűk keretek közé vannak szorítva, csak egy út van a vezetőség előtt.

GALBRAITH (1982) modelljében először az üzleti ötlet, illetve a termék tesztelését vizsgálja az üzleti ötlet nem más, mint hogy a vállalkozó arra vonatkozó elképzelése, hogyan és miből fog pénzt csinálni. Ennek különböző korlátai vannak. Egyrészt maga a termék is tesztelve lesz, ezek közül tehát néhány már a kezdetekkor életképtelen. Aztán a következő korlát a technológia: megvalósítható-e az ötlet. A következő lépés, hogy a piacon eladható-e a termék, S végül szükség van arra, hogy az egész megvalósítás köré épüljön egy szervezet, folyamatok jönnek létre, stratégia alakuljon ki azon folyamatok és elképzelések köré, hogyan is kerül a termék a piacra, hogyan állítják elő, hogyan értékesítik stb.

A szerző szerint, amennyiben a valamelyik szakaszban felmerülő problémát nem kezelik, akkor az a következő szakaszban egy még erősebb problémaként fog jelentkezni. GALBRAITH modellje öt szakaszra tagolja egy szervezet életciklusát: az elvek próbája vagy az ún. prototípus, a mintabolt, a tömegtermelés kezdete, a természetes növekedés és a stratégiai manőver szakaszaira. A szerző véleménye szerint, ha a szervezet tudja, hol tart az életgörbén, akkor könnyebben el tudja

dönteni, hogy mire van szüksége a vállalatnak és könnyebb az új rendszerek módszerek integrálása is.

SALAMONNÉ, HUSZTY A. (2004) a hazai vállalkozások életútjának modellezésére vonatkozóan a külföldi piacgazdaságok vállalkozásaitól eltérő életfázisok megkülönböztetését javasolja. Megkülönbözteti az elindulás, majd a számos sajátosságot magában hordozó „kontrollálatlan növekedés” fázisát. A nevezett fázisra tartalmilag a kezdeti „megkapaszkodást” követő növekedési-terjeszkedési szándék a jellemző, miközben a tulajdonosok elfelejtették a vállalkozás értékteremtő folyamatainak megszervezését, tudatos kialakítását. A fázist generáló tényezők között említi a rendszerváltás révén bekövetkező esélyek kihasználását, illetve a jobb megélhetési lehetőségre esélyt adó alternatívát. Ezt követően a vállalkozások áttérhetnek a „növekedés formalizált körülmények között” fázisra, melynek során megpróbálják működési folyamataikat formalizálni. (A fázis az irányítás és a delegálás fázisok összevonásának tekinthető). A nevezett fázisba érkező vállalkozások nem lassítják le növekedésüket, az árbevétel és a nyereség együttes növelése jelenik meg célként. HUSZTY (2004) szerint a hazai vállalkozások életpályájának utolsó fázisa a „megállapodottság” lesz.

KUCZY (2002) kifejti, hogy hibás megközelítést alkalmazunk, ha a vállalkozások méret szerinti megoszlását a fejlődési fokozatként értékeljük.

Véleményem szerint a méret növekedése nem jelenti automatikusan a magasabb fejlettségi szintre lépést, de vannak olyan fázisok, melyekbe csak nagyobb méret elérésével léphet be a vállalkozás.

A vonatkozó szakirodalmak áttekintése után azokból a következő konklúziókat vonom le:

- A hazai gazdasági folyamatok milyenségének alakulásában és alakításában meghatározó szerepet töltenek be a kisvállalkozások. Teljesítményük fokozása pozitív irányba mozdítja a gazdasági folyamatokat.
- A külső működési környezet dinamikus és előre nem mindig, vagy csak nehezen prognosztizálható változásai miatt; tevékenységük versenyképességének fenntartása, illetve fokozása miatt a KKV- szféra tagjai

számára is szükséges a stratégiai szemlélet, és a releváns stratégiai eszközök adaptálása.

- A kisvállalkozások esetében a „marketingstratégia” fogalmát kiterjeszthetjük a vállalkozás egész működésére jellemző, az aktív vállalkozási tevékenység folytán megnyilvánuló magatartásra.
- A „stratégia” fogalmának definiálására nincs egységes „szabvány jellegű” meghatározás, ezért az értelmezés tartalmi specifikációja mindig a kontextus függvényében alakul. Egyes definíciókban megjelenik az utólagosan szándékossá, vagyis stratégiaivá nyilvánított vállalkozói magatartás relevanciája.
- A stratégia kialakítására vonatkozóan sincs egységes „szabvány jellegű” meghatározás. Egyes irányzatoknál megjelenik a - kisvállalkozások struktúrájához illeszkedő - rugalmas, „félrigid, félíg kialakuló” jelleg, mint releváns tulajdonság.
- A kisvállalkozások esetében a stratégia kiterjed a vállalkozás valamennyi részterületét koordináló üzleti tervre.

A kisvállalkozások között tehát – a stratégiai irányultság alapján – két fő csoport biztosan megtalálható. Hipotetikusán nevezhetők Útkeresőknek és Haladóknak, amelyek az alábbi jellemző tulajdonságaik alapján csoportosíthatunk, bizonyíthatunk.

A nagyobb arányban jelenlévő 1. a vállalkozáscsoportot „Útkeresőknek” nevezem el.

Jellemzői:

- A rövidtávú gondolkodás, melynek következtében minimális tervezési tevékenységet végeznek.
- Strukturálatlan felépítéssel rendelkeznek, melynek csúcán a közvetlenül, többnyire ad-hoc döntések alapján irányító tulajdonos áll.

- A vállalkozást a – vállalkozás életkorától függetlenül – az alapító vezeti és irányítja.
- Megalakításuk fő motivációja az önfoglalkoztatás, a megszűnt munkahely pótlása.
- Működésüket elsősorban a túlélés, a rövidtávú profitmaximalizálás motiválja.
- Tevékenységük során szinte kizárólag a helyi piacok igényeinek kielégítésére törekednek
- Tevékenységük során elsősorban az általánosan értelmezhető szükségletek kielégítésére alkalmas termékeket állítanak elő.

A kisebb arányban jelenlévő 2. csoportot Haladóknak nevezem.

Jellemzői:

- A „hosszabb távú” stratégiai - jellegű gondolkodás, amely sajátos formai és tartalmi – nagyvállalatokétól eltérő – jelleget képvisel.
- A vállalkozás létrejöttének és működésének már nemcsak az önfoglalkoztatás az elsődleges prioritása, hanem a tudatos, kreatív alkotó jellegű tevékenység.
- Működésének már nemcsak a túlélés a célja, hanem megjelennek a hosszútávú optimalizálás jelei.
- A stratégiai irányultság jeleként – a vállalkozás életkorától függően – megjelennek az írásba foglalt elemek.
- Szervezeti felépítésükben – a vállalkozás életkorától függően – megjelennek a strukturáltság jegyei.
- Működésük fő motivációja a már meglévő üzletmenet prolongálása és fejlesztése, ezért működésükben megjelenik a hosszú távú optimalizálás motivációja.
- Tevékenységük során nagy hozzáadott értékű, inkább a szűkebb fogyasztói csoportok sajátos szükségleteit kielégítő termékeket állítanak elő, melyben nagy szerepe van a felfedezhető innovációs törekvéseknek.

3. A HIPOTÉZISEK ISMERTETÉSE

A vonatkozó szakirodalom alapján megállapítható, hogy a kisvállalkozások stratégiájára vonatkozóan vannak olyan jellemzők, melyek meglete független az egyes tipológiai kategóriától.

3.1. A stratégia és a pénzügyi teljesítmény közötti összefüggés.

A stratégiával, a stratégiakészítéssel kapcsolatban felmerülő legfontosabb kérdés, hogy vajon az milyen mértékben képes érdemben hozzájárulni a vállalkozás jövedelemtermelő képességéhez, továbbá képes e mérhetően eredményesebbé tenni az egész vállalkozás gazdálkodását. Tény, hogy a piac nem a „stratégiai terv” meglétét, hanem az abban foglaltak eredményes megvalósítását, illetve a külső-belső környezet változásaira való eredményes reflektáló képességet „díjazza”. A stratégia és a pénzügyi teljesítmény kapcsolatára vonatkozó szakirodalmak e tekintetben ellentmondásosak. SHRADER, TAYLOR és DALTON (1984) arra a következtetésre jutott, miszerint nincs nyilvánvaló kapcsolat a formális tervezés és a pénzügyi teljesítmény között. ROBINSON és PEARCE (1984), SEXTON és VAN AUKEN (1985); GABLE és TOPOL (1987) viszont pozitív kapcsolatot mutatott ki a kis cégek stratégiai tervezése és pénzügyi teljesítménye közt. Véleményem szerint a stratégiai, vagy ilyen jellegű tervezési tevékenységet végző vállalkozások esetében a tervezési tevékenység egyben oka és következménye is a pénzügyi teljesítmény növekedésének, tehát a két jelenség között összefüggés van.

H1: *A stratégiai tervezést részben vagy egészben végző kisvállalkozások pénzügyi teljesítménye növekedést mutat.*

3.2. A vállalkozás életkorának és a stratégia formalizáltságának összefüggése

A gazdasági szervezetek életútjaival foglalkozó publikációk kifejtik, hogy a vállalkozások életútja és működése egymástól jól elkülöníthető életciklusokra osztható. Ezek a ciklusok sajátos attitűdökkel és - az irányítási, vezetési tevékenységben is megnyilvánuló- magatartásformákkal jellemezhetőek. A hazai vállalkozások életciklus- modellezésével foglalkozó kutatások és modellek (SALAMONNÉ, 2004) relevánsnak tekinthetőek dolgozatom számára. Ennek tényét az adja, miszerint a hazai vállalkozások életútjában egyértelműen azonosítható a „növekedés formalizált körülmények között” nevű fázis, melynek során a vállalkozások megpróbálják működési folyamataikat, rendezőelvüket formalizálni.

A másik releváns elmélet a korábbiakban már ismertetett mintzbergi „tanulási iskola” koncepciója, mely szerint bizonyos tanulási szakasz után az elgondolások, koncepciók valamilyen írásos tervben, dokumentumokban is megjelenhetnek.

H2: *A nagyobb életkorú kisvállalkozásokra jellemző a stratégia rögzített formájának megjelenése.*

3.3. A kisvállalkozások alapvető típusa szerinti megoszlása

A vonatkozó szakirodalmak (BAMBERGER, 1985, BIRCH, 1987, CSAPÓ, 2006, JÓZSA, 2003; PORTER, 1967, VECSENYI, 1999) egyértelműen bizonyítják, hogy a fentiekben említett és jellemzett vállalkozástípusok egy időben lehetnek/vannak jelen a gazdaságban; és mutatják a rájuk jellemző sajátosságokat.

H3/a: *A vizsgált mintában is megtalálhatóak és nagyobb arányban vannak az 1. csoportba tartozó kisvállalkozások. (önfoglalkoztató jellegű, elsősorban a helyi piacokon működő, kis hozzáadott értéket produkáló, alacsonyabb „érték-ár” szegmenseket megcélzó, túlélésért küzdő életformacégek)*

H3/b: *A vizsgált mintában is megtalálhatóak és kisebb arányban vannak a 2. csoportba tartozó kisvállalkozások. (nem csak a túlélésért küzdő, már innovációs törekvésüket is mutató, magasabb „érték-ár” szegmenseket megcélzó kisvállalkozások)*

Nyilvánvaló, hogy mindkét csoportra jellemzőek bizonyos stratégiai prioritások, melyek egymástól markánsan eltérő jellegűek. Ezen prioritás - sajátosságok jellemző tulajdonságok formájában fejeződnek ki a vállalkozás marketingaktivitásaiban, piaci viselkedésében. (termékpolitika, innovációs attitűd, technológia, árpolitika) Ezért a mintában szereplő kisvállalkozások üzleti/marketingstratégiáját – az általam meghatározott – és alábbiakban bemutatott szempontok alapján kívánom jellemezni.

A vállalkozás stratégiájának orientáltsága (1) (jelenlegi pozíciók megtartása, illetve mérsékelt vagy agresszív növekedés)

A vállalkozás marketing stratégiája céljának prioritása (2) (rövid- távú profitmaximalizálás dominanciája alapján)

Termékpozicionálást kialakító, befolyásoló tényezők (3)

- alapanyag minősége **(3a)**
- gyártástechnológia szerepe **(3b)**
- termék alacsony ára **(3c)**
- a termék „általános jellegű szükségletet” kielégítő jellegének dominanciája illetve recesszivitása **(3d)**
- saját márka (gyártó neve, gyártás jellege) megteremtése **(3e)**

Árbefolyásoló tényezők (4)

- Gyártástechnológia költségének árbefolyásoló ereje **(4a)**
- Versenytársak által diktált árak árbefolyásoló ereje **(4b)**
- Fogyasztók értékítéletének ismerete árbefolyásoló ereje **(4c)**

Termékfejlesztésben megnyilvánuló innovációs attitűd (5)

- Új termék fejlesztésének attitűdje

Vállalkozás tevékenységére jellemző prioritások (6)

- specializáció (jól körülhatárolható termékköre való koncentráció) **(6a)**
- egyedi gyártástechnológia (célgépek) birtoklásának fontossága **(6b)**
- termelési költségek alacsonyszinten tartása az alacsony ár miatt **(6c)**

A mintában szereplő kisvállalkozásokra jellemző sajátosságok bemutatásával együtt szükségesnek találok olyan hipotézisek felállítását is, melyek a sajátosságok bemutatást szolgáló modell felállítása közben is megválaszolhatóak.

3.3.1. A szakirodalom szerint a kisvállalkozások között markánsan jelenlévő, - általam – „1-es” csoportnak nevezett kisvállalkozásokra vonatkozó hipotézisek

H4/a: *A kisvállalkozás működésének orientációját kizárólag a jelenlegi piaci pozíciók megtartására irányul.*

H4/b: *A kisvállalkozás termékpolitikáját egy általánosnak tekinthető fogyasztói szükséglet kielégítésének rendeli alá.*

3.3.2. A szakirodalom szerint a kisvállalkozások között markánsan jelenlévő, - általam – „2-es” csoportnak nevezett kisvállalkozásokra vonatkozó hipotézisek

H5/a: *A kisvállalkozás termékpolitikáját egy újszerűnek és specifikusnak tekinthető fogyasztói szükséglet kielégítésének rendeli alá.*

H5/b: *A kisvállalkozás termékpolitikájában egyértelműen megjelennek az innovációs törekvések.*

3.4. A kisvállalkozások stratégiájának kialakítása

Ezen jellemző vizsgálata már korábbi eredmények újbóli visszaigazolásaként is hathat, de mivel ezeket én a felállítandó modell szempontjából is fontosnak tartom és az egyes kisvállalkozás csoportokra (1. és 2. csoport) vonatkozóan is vizsgálom, szükségesnek tartom említésüket. Ilyen jellemző a szakirodalomban MINTZBERG (1988) által „vállalkozói iskolaként” jegyzett stratégiakészítési attitűd. E szerint a „stratégiát” részben előre kialakítják, részben menet közben alakul ki, ezért bizonyos elemei rögzítve léteznek, részben pedig a „vállalkozó fejében” vannak meg.

H6: *A kisvállalkozás működése – függetlenül attól, hogy a kisvállalkozás melyik csoportba tartozik – részben előre rögzített, részben menet közben kialakuló stratégia mentén történik.*

4. A KUTATÁS MÓDSZERTANÁNAK BEMUTATÁSA

A dolgozat készítése során egyik célom tehát az volt, hogy a vonatkozó szakirodalmak alapján felállított hipotézisekben kódolt koncepciók – vizsgált mintán – való érvényesülését vizsgáljam. Másik célom, hogy a mintában szereplő kisvállalkozások marketingstratégiáját – a szintén szakirodalmak alapján felállított – jellemzőkhöz való viszony (3.3. fejezet) alapján jellemezzem.

A kutatási folyamat a következő lépésekből állt:

1. a kapcsolódó releváns szakirodalmak áttekintése után a kutatás céljának meghatározása a probléma operacionalizálása, a hipotézisek felállítása
2. a kutatási terv elkészítése,
3. a kérdőív megszerkesztése, kérdésköreinek, illetve konkrét kérdéseinek megfogalmazása
4. próbakérdés lebonyolítása, a kérdőív tesztelése
5. próbakérdés tapasztalatainak alapján a kérdőív korrigálása, a végleges kérdőív kialakítása
6. a hipotézisek pontosítása
7. adatgyűjtés, az adatok kódolása és felvitele adatbázisba,
8. statisztikai próbák és módszerek alkalmazása,
9. alapstatisztikák és összefüggés-vizsgálatok értékelése,
10. következtetések levonása, az eredmények hipotézisekkel való szembeállítás.

4.1. Az adatfelvétel módszertanának bemutatása

Az adatok felvételéhez a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) Céggkódtár 2007/ 3. negyedéves kiadványát használtam. Disszertációm esetében az alapsokaságot tehát

az említett régió kisvállalkozásai jelentették. A kisvállalkozás definíciószerű lehatárolását a 2.1. fejezetben ismertettem (lásd 8. oldal).

A Cégekódár segítségével azonosíthatóak és lehatárolhatóak az Észak-alföldi régió kisvállalkozásai, melyek a felmérés mintavételi keretét alkották.

4.2. Az Észak-alföldi régió bemutatása

A Régió területe 17729 km², amely hazánk területének 19,1%-át teszi ki; a magyarországi népesség 15,3%-a, azaz 1,56 millió fő él itt. A Régió földrajzi elhelyezkedését fekvését tekintve sajátos helyzetben van. Miközben egy része az ország legkeletibb fekvésű területe, addig más részei benyúlnak egészen az ország középső részeire is. A Régiót alkotó megyék elhelyezkedését vizsgálva nagy különbségeket találhatunk. Szabolcs-Szatmár-Bereg megye, egyedüli módon az országban, három szomszédos országgal is határos, több mint 300 km-es határszakaszon. Hajdú-Bihar megye is jelentős hosszúságon határos Romániával, Jász-Nagykun-Szolnok megye azonban nem rendelkezik határszakaszokkal, az ország belsejében azonban hat, régió kívüli megyével is határos.

18. táblázat: A foglalkoztatottak számának alakulása az Észak-alföldi régióban (KSH, 2008)

Hajdú-Bihar	84 245
Jász-Nagykun-Szolnok	48 328
Szabolcs-Szatmár-Bereg	104 541
Észak-alföld	237 114

Forrás: KSH, 2008

19. táblázat: A gazdasági szervezetek beruházásainak teljesítményértéke az Észak-alföldi régióban

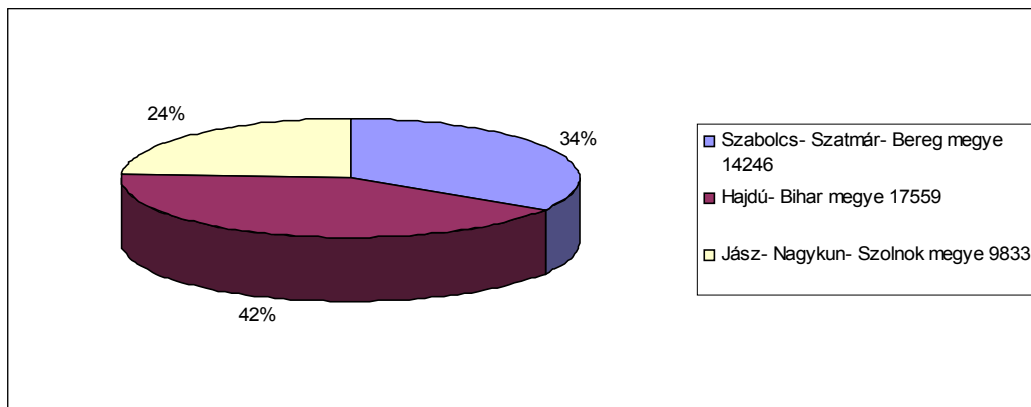
Hajdú-Bihar	183,9
Jász-Nagykun-Szolnok	152,9
Szabolcs-Szatmár-Bereg	173,6
Észak-alföld	510,4

Forrás: KSH, 2008

20. táblázat: A KKV-k számának alakulása az Észak-alföldi régióban

Hajdú-Bihar	102 894
Jász-Nagykun-Szolnok	61 429
Szabolcs-Szatmár-Bereg	62 525
Észak-alföld	226 848

Forrás: KSH, 2008



8. ábra: A kisvállalkozások megye-szintű megoszlása és jellemzői az Észak-alföldi régióban

21. táblázat: Az alapsokaság (kisvállalkozások) ágazat szerinti megoszlása az Észak-alföldi régióban

Ágazat	Hajdú-Bihar	Szabolcs-Szatmár-Bereg	Jász-Nagykun-Szolnok	Észak-Alföld
Mezőgazdaság, vad-, erdő-, halgazdálkodás	753	721	480	1 954
Ipar	1 522	1 282	1 075	3 879
Építőipar	1 816	1 619	1 177	4 612
Kereskedelem, javítás	4 460	4 545	2 385	11 390
Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	744	507	450	1 701
Szállítás, raktározás, posta, távközlés	621	608	416	1 645
Pénzügyi közvetítés	333	223	159	715
Ingatlanügyletek, gazdasági szolgáltatás	5 231	3 486	2 752	11 469
Közigazgatás, védelem, társadalombiztosítás	0	0	0	0
Oktatás	434	258	161	853
Egészségügyi, szociális ellátás	1 060	657	471	2 188
Egyéb közösségi, személyi szolgáltatás	585	340	306	1 231
Háztartások tevékenysége	0	0	1	1
Összesen	17 559	14 246	9 833	41 638

Forrás: (KSH, 2008)

A mintavételhez – munkahelyem kínálta lehetőségek miatt a – hólabda típusú mintavételt használtam. A Gazdaság és Társadalomtudományi Kar Gazdálkodási szakos, Levelező tagozatos hallgatóit kértem meg, hogy az általam készített kérdőívet töltsék ki környezetükben élő vállalkozókkal, a hólabda típusú mintavétel elveinek megfelelően. A megbízott hallgatók – mint felkért és általam betanított kérdezőbiztosok – a kitöltésre felkért vállalkozótól kértek információt arra vonatkozóan, hogy ki legyen a következő vizsgálati elem. A mintába csak a termelő- tevékenységű kisvállalkozások kerülhettek. Disszertációm készítése során nem vizsgáltam a kereskedelemmel, illetve szolgáltatással foglalkozó kisvállalkozásokat. Vizsgálatom azért nem vonatkozott a szolgáltató tevékenységű vállalkozásokra, mert ebben az esetben a – HIPI elvben kódolt – szolgáltatásmarketing specifikumok is befolyásolják az egyes stratégiai tartalmi prioritásokat. Ebben az esetben tehát ezeket a sajátosságokat is figyelembe kell

venni a „marketingstratégia” vizsgálata során. A csak kereskedelemmel foglalkozó vállalkozások esetében nem egyértelmű, hogy „csak” a termék, termelőtől végfogyasztó felé történő csatornázását végzik, vagy értékhozzáadás is történik a termék továbbítása közben.

A kitöltetni szándékozott 300 db kérdőívből 117 db kérdőív kitöltése, illetve kitöltetése járt sikerrel, a kérdőívek dekódolása során 107 db kérdőívet találtunk értékelhetőnek.

4.3. Az adatelemzések módszertanának bemutatása

Alkalmazott módszerek a saját kutatás során:

- Megoszlási viszonyszámok
- Pearson féle korreláció számítása
- K- középpontú klaszterelemzéses módszer
- Keresztösszefüggések vizsgálata

Az egyes módszerek jellemzőit a következőkben foglalom össze:

A megoszlási viszonyszám egyenlő a sokaság szóban forgó része és a teljes sokaság hányadosával. Ezen érték százalékos formája határozza azt meg, hogy milyen arányban van jelen az adott részsokaság a teljes sokasághoz képest (SZŰCS, 2002; VERES et al., 2006).

A visszaérkezett kérdőívek kiértékeléséhez, illetve az egyes csoportok stratégiai sajátosságainak feltárására a klaszterelemzések közzé tartozó „K- középpontú klaszteranalízis módszert” választottam.

A klaszteranalízis kiindulópontja az elemek közötti hasonlóság vagy távolság. Ezzel kapcsolatban általában rendelkezünk előzetes információkkal, amelyek

alapján kiszámítjuk ezeket a hasonlóságokat vagy távolságokat (MÜNNICH – NAGY - ABARI, 2006). A klaszterelemzés csoportosítja a sokaság egyedeit több változó szerint. A csoportok létrehozásakor olyan klaszterek létrehozására törekedünk, amelyeknek elemei a lehető legszorosabban kapcsolódnak egymáshoz és viszonylag jobban eltérnek a többi klaszter elemeitől. Az elemzés alapja a távolsági mértékek és a klasztermódszer kiválasztása.

Számos eljárás született a klaszteranalízis módszerén belül. Dolgozatom készítése során a K-középpontú klaszteranalízissel dolgoztam.

A K-középpontú klaszteranalízissel is a vizsgált elemek klaszterbe történő besorolását végezhetjük el. A módszer főbb lépései a következők:

1. Adjuk meg a kezdeti klaszterek számát
2. Minden elemet besorolunk a hozzá legközelebb eső klaszterbe
3. Határozzuk meg a klasztercentroidokat
4. Az elemeket átsoroljuk úgy, hogy a csökkenjen az elemek és a centroidok közötti távolság
5. A 3-4. lépés ismétlése addig, amíg a klaszterek nem állandósulnak

5. AZ EMPIRIKUS KUTATÁS EREDMÉNYEINEK BEMUTATÁSA, A HIPOTÉZISEK TESZTELÉSE

A Pearson féle korrelációs együttható (értéke -1,0 és 1,0 közötti lehetséges a határokat is beleértve), két adatsort közötti lineáris kapcsolat szorosságának leírására szolgál.

A Pearson féle korrelációs együttható (r) képlete:

$$r = \frac{\sum (x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x - \bar{x})^2 \sum (y - \bar{y})^2}}$$

Ezzel a módszerrel minősítettük azokat a tényezőket, amelyek alapján a mintát alkotó vállalkozások csoportját (lásd: 1-es és 2-es csoport, illetve 1. Hipotézis) K-közép módszerrel elkülönítettük egymástól. Az egyes tényezők akkor alkalmasak az egyes csoportok kijelölésére és lehatárolására, ha köztük a korreláció alacsony. Ennek tényét, illetve a köztük lévő korreláció milyenségét tehát a Pearson- féle korrelációs vizsgálat alapján állapítottam meg.

A vonatkozó szakirodalmak alapján a következő szempontokat találtam a legalkalmasabbnak az egyes csoportok elkülönítésére:

- a stratégia megjelenésének, kifejeződésének formalizáltsági foka
- a stratégia kidolgozásában illetékesek kizárólagossága
- a vállalkozási tevékenység alapötlet- forrásának jellege
- a rövidtávú profitmaximalizálás vállalkozói attitűdjének kifejezettsége
- a csak a helyi piacok kielégítésére irányuló vállalkozói attitűd kifejezettsége
- a megcélzott fogyasztói szegmens általános szükségleteinek kielégítésére irányuló termékpolitika kifejezettsége
- a megcélzott fogyasztói szegmens specifikus szükségleteinek kielégítésére irányuló termékpolitika kifejezettsége

Az egyes vállalkozás- csoportok elkülönítésére azért ezeket a tényezőket választottam, mert a vonatkozó szakirodalmak alapján ezekben a tényezőkben mutatnak leginkább eltérést az egyes - azonosítani és jellemezni kívánt - vállalkozás-csoportok.

22. táblázat: A Pearson féle korrelációs táblázat (forrás: saját szerkesztés)

		A stratégia megjelenésének, kifejeződésének formalizáltsági foka	A stratégia kidolgozásában illetékesek kizárólagossága	A vállalkozási tevékenység alapötlet forrásának jellege	A megcélzott szűkebb fogyasztói szegmens specifikus szükségleteinek kielégítésére irányuló termékpolitika kifejezettsége	A rövidtávú profitmaximalizálás vállalkozói attitűdjének kifejezettsége	A csak a helyi piacok kielégítésére irányuló vállalkozói attitűd kifejezettsége	A megcélzott tágabb fogyasztói szegmens általános szükségleteinek kielégítésére irányuló termékpolitika kifejezettsége
A stratégia megjelenésének, kifejeződésének formalizáltsági foka	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 116	-,285(**) ,003 107	-,007 ,939 116	-,202(*) ,030 116	-,018 ,846 116	,032 ,731 116	,208(*) ,025 116
A stratégia kidolgozásában illetékesek kizárólagossága	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,285(**) ,003 107	1 ,003 107	,098 ,314 107	,143 ,142 107	-,043 ,658 107	-,102 ,297 107	-,105 ,281 107
A vállalkozási tevékenység alapötlet forrásának jellege	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,007 ,939 116	,098 ,314 107	1 ,314 116	-,091 ,332 116	,267(**) ,004 116	-,228(*) ,014 116	,229(*) ,014 116
A megcélzott szűkebb fogyasztói szegmens specifikus szükségleteinek kielégítésére irányuló termékpolitika kifejezettsége	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,202(*) ,030 116	,143 ,142 107	-,091 ,332 116	1 ,000 116	-,561(**) ,000 116	,012 ,897 116	-,844(**) ,000 116
A rövidtávú profitmaximalizálás	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-,018 ,846	-,043 ,658	,267(**) ,004	-,561(**) ,000	1 ,351	-,087 ,351	,544(**) ,000

s vállalkozói attitűdjének	N	116	107	116	116	116	116	116
A csak helyi piacok kielégítésére irányuló vállalkozói attitűd kifejezettsége	Pearson Correlation	,032	-,102	-,228(*)	,012	-,087	1	-,079
	Sig. (2-tailed)	,731	,297	,014	,897	,351		,401
A megcélzott tágabb fogyasztói szegmens általános szükségleteinek kielégítésére irányuló termékpolitika kifejezettsége	N	116	107	116	116	116	116	116
	Pearson Correlation	,208(*)	-,105	,229(*)	-,844(**)	,544(**)	-,079	1
	Sig. (2-tailed)	,025	,281	,014	,000	,000	,401	
	N	116	107	116	116	116	116	116

Forrás: Saját szerkesztés

A Pearson- féle korrelációs táblázatban látható, hogy „a megcélzott fogyasztói szegmens általános szükségleteinek kielégítésére irányuló termékpolitika kifejezettsége” nevű változó korrelációs együtthatója szignifikánsan magas volt, ($r = -0,844$) ami alapján kizártuk ezt a változót.

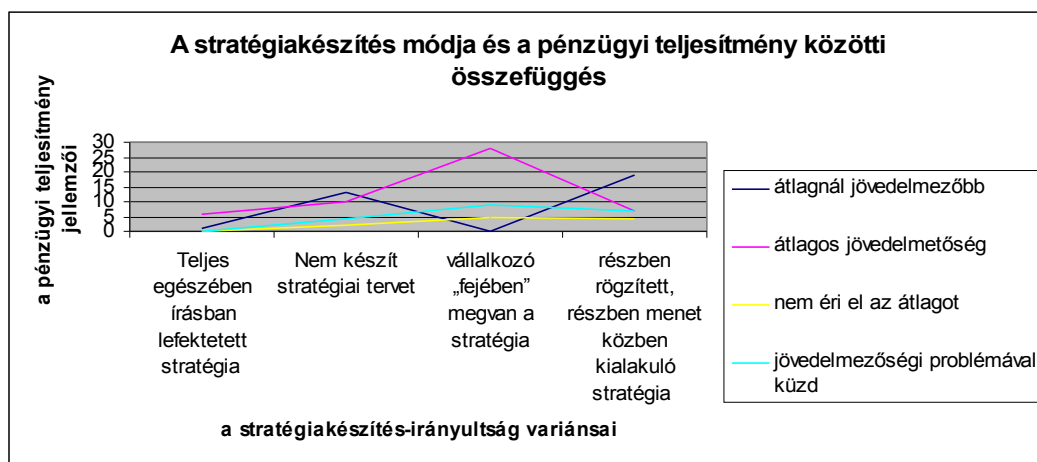
Az így maradt további hat tényező a közöttük lévő korreláció mértéke alapján alkalmas a csoportok elkülönítésére.

5.1 Az egyes hipotézisek tesztelése

5.1.1. A stratégia készítés irányultsága és a pénzügyi teljesítmény közötti összefüggés

A továbbiakban arra a kérdésre kerestem a választ (H1), miszerint a „stratégiai tervezés” jelenségének valamilyen formában megnyilvánuló válfaja együtt jár-e a pénzügyi teljesítmény növekedésével. Nem volt céлом azonban a két tényező közötti ok-okozati viszony tartalmának feltárása, illetve bizonyítása, mert a vonatkozó szakirodalmak kifejtik álláspontjukat arra vonatkozóan, hogy a pénzügyi eredményjelzők alapján mérhető piaci siker alakulása sokkal inkább a stratégia

megvalósításán múlik, mint annak készítési módjában. A piac tehát a – megalkotás és a megjelenítés módjától függetlenül – a sikeres megvalósítást értékeli.



9. ábra: A stratégiaalkotás módja és a pénzügyi teljesítmény közötti összefüggés

Forrás: Saját szerkesztés

A fenti ábra a megkérdezett vállalkozók szubjektív álláspontját tükrözi és az alapján készült. Erre vonatkozóan fontos tudnunk, hogy a „jövedelmezőség” szintjének azonosítása a vállalkozó által alkotott álláspontot és nem a pénzügyi mérleg adatait fejezi ki.

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

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

Ebben az esetben tehát a vállalkozó fejében pozitív jövőkép formájában, vagy az oda vezető út, mint tartalomban megjelenő rendezőelvet egy olyan „védőfaktorként” azonosíthatjuk, amely megvédi a vállalkozást a bukástól, és lehetőséget ad a különös alkalmazkodást igénylő szituációk túlélésére.

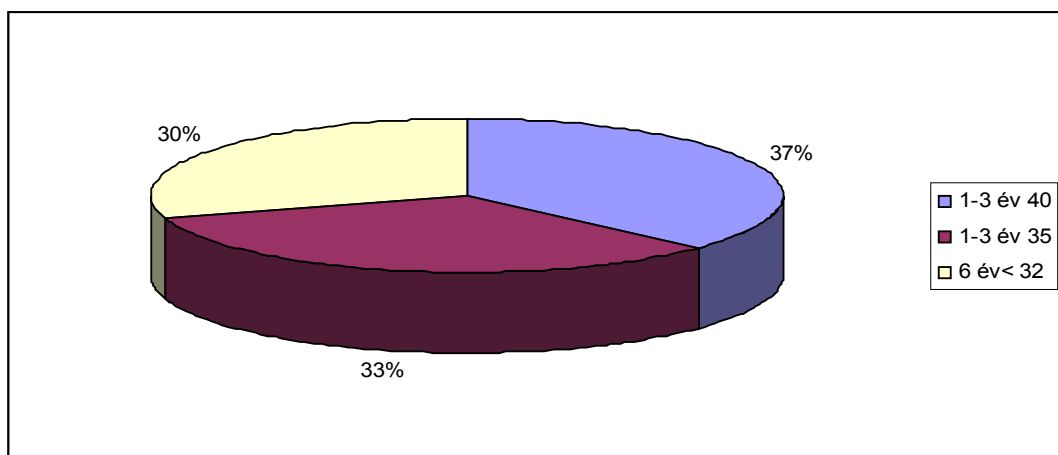
Észre kell vennünk, hogy – a stratégiakészítés attitűdjétől és a formalizált elemek dominanciájától függetlenül – minden csoportban találhatóak olyan vállalkozások, melyek jövedelmezőségére semmilyen pozitív hatással nincs a stratégia. Ez megerősíti azokat a szakirodalmi koncepciókat, melyek nem bizonyítanak pozitív összefüggést a stratégiakészítés és jövedelmezőség között, illetve alátámasztja annak tényét miszerint a piac - a stratégia formájától függetlenül - inkább a sikeres megvalósítást értékeli, mintsem a részletes megalkotást. Ezen vállalkozások esetében is feltételezhetőleg a stratégia piaci realizálása tekinthető a tevékenység szűk keresztmetszetének, és nem annak formalizáltsági foka. Ezek alapján megállapítható, hogy a vállalkozás jövedelmezőségéhez

Az átlagnál jövedelmezőbb eredményt két csoportnál azonosíthatjuk. Az egyik csoportnál semmilyen formában nem tulajdonítanak jelentőséget a stratégiai koncepcióknak (nem tervezik tevékenységüket), míg a másik – nagyobb arányú – csoport képviselői félig rögzített, félig menet közben kialakuló stratégia mentén végzik tevékenységüket. Azok a vállalkozások, melyek semmilyen formában nem tulajdonítanak jelentőséget a stratégiai koncepcióknak valószínűleg olyan sikeres vállalkozások, melyek „ösztönös” piacfelismerők, és így eredményes tevékenységet tudnak megvalósítani, illetve a pillanatnyi eredményesség tükrében nem tartják fontosnak a stratégiakészítéssel kapcsolatos erőforrás-allokációt. A pénzügyi teljesítmény eredményességét a stratégián kívüli egyéb, a vállalkozó által fel nem ismert vagy meg nem nevezett tényező is determinálhatja.

A H1 hipotézisben kódolt koncepciót a mintán való vizsgálat során csak részben sikerült igazolni. Véleményem szerint azonban a vállalkozásoknak mindenképpen célszerű valamilyen szintű stratégia szemlélet adaptálása, mert ebből eredően potenciálisan megjelenhet a pénzügyi eredményesség is.

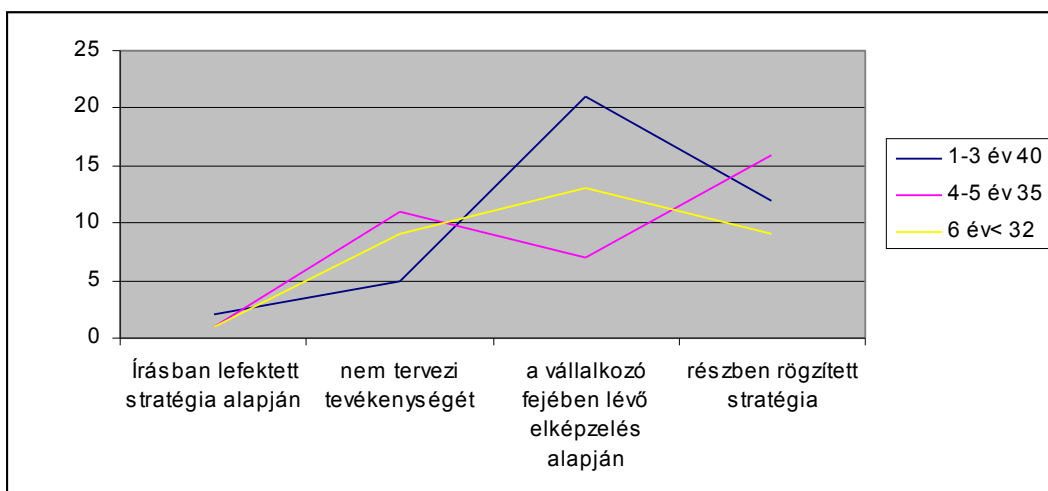
5.1.2. A vállalkozás életkorának és a stratégia formalizáltságának összefüggésének vizsgálata (H2)

A vizsgálat kapcsolódó adatai alapján készített alábbi ábra szerint kevésbé igazolhatóak a vonatkozó szakirodalom alapján megfogalmazottak, (TIMMONS 1990, GREINER 1998, HUSZTHY 2004) melyek szerint feltételeztem, hogy a vállalkozás életkorának előrehaladtával egyre nagyobb mértékben nyernek teret a vállalkozás működésének rendezőelvéit tartalmazó formalizált elemek. ADIZES, (1962) ezzel kapcsolatban ki is fejti, hogy a vállalkozások irányíthatósága ezzel összefüggésben nő, de rugalmasságuk - a formalizáltság mértékétől függően - csökken.



10. ábra: A vizsgált vállalkozások kor szerinti megoszlása

Forrás: Saját szerkesztés



11. ábra: Az életkor és a stratégiakészítés irányultságának összefüggései a vizsgált vállalkozások körében

Forrás: Saját szerkesztés

A H2 hipotézis elvárása szerint tehát minél magasabb a vállalkozás kora, annál inkább jellemző stratégiájára a formalizált elemek megjelenése illetve dominanciája.

A stratégiára jellemző „részben rögzített elemek” aránya azonban a 4-5 éves korkategóriába tartozó vizsgált vállalkozások körében a legnagyobb, nem pedig a 6 éves, vagy attól magasabb korú vállalkozások esetében.

A 6 éves, vagy attól idősebb vállalkozások esetében (is) a leginkább kifejezett attitűd, a „vállalkozó fejében” lévő koncepció alapján történő működés, melynek oka kapcsán újra végiggondolhatjuk a „tanulási iskola” koncepcióját. Elképzelhető oknak tartom, hogy a vizsgált vállalkozások ezen csoportjánál elhúzódik a „tanulási szakasznak” nevezett fázis, és csak később tudják formalizált egységekben konceptualizálni működésük rendezőelveit. Ennek a feltételezett „elhúzódásnak” az okát több további potenciális okban látom. Klasszikusnak számító okként említhető a menedzsment kultúra, illetve stratégiai szemlélet általánosan vett alacsony színvonalát, illetve a tervezéshez szükséges információk hiánya. Specifikusabb jellegű oknak tartom annak lehetőségét, hogy a vizsgált vállalkozások vezetőinek kapacitását teljesen leköti a dinamikus és olykor kiszámíthatatlanul változó

versenykörnyezethez való alkalmazkodás, ezért feleslegesnek tartják a működési elvek rögzítését, inkább csak – az alkalmazkodást szolgáló – ad-hoc jellegű döntésekkel irányítják vállalkozásaikat. Erre a módszerre a hazai vállalkozásokra gyakran módosítási kényszerként ható adózási törvényváltozások, piacvesztések, kisebb-nagyobb gazdasági átrendeződések is kényszeríthették. További okot jelenthet, hogy a vállalkozások túlélvén a kritikusként számító indulási éveket, már „feleslegesnek” tartják a stratégiai tervezés ilyen szintű és fajtájú adaptálását, vagy üzleti titokként kezeli azt.

Tény, hogy az 1-3 éves életkor-kategóriában (az 1-3 éves életkor alapján ezeket az érintett vállalkozásokat „induló”, „fiatal” vállalkozásoknak tekinthetjük) a második legkifejezettebb jellemző a részben rögzített elemek alapján történő működés a jellemző.

Véleményem szerint ennek oka azonban inkább egy olyan külső motiváló erő, amely megléte „kikényszeríti” a vállalkozási tevékenység bizonyos területeinek formalizált kialakítását. Ilyen gyakori motivátor lehet az induló vállalkozásokat támogató kereskedelmi bankok, vagy más finanszírozó, befektető szervezet által adott beruházási hitelekhez, anyagi erőforrások rendelkezésre bocsátásához igényelt üzleti terv, illetve eredményterv, ami már tartalmaz stratégiai elemeket.

A vizsgált vállalkozások 37%-a az 1-3 éves kategóriába tartozik, és ebben a kategóriában a legmarkánsabb a vállalkozó által kigondolt, elképzelt jövőkép alapján történő működés attitűdje.

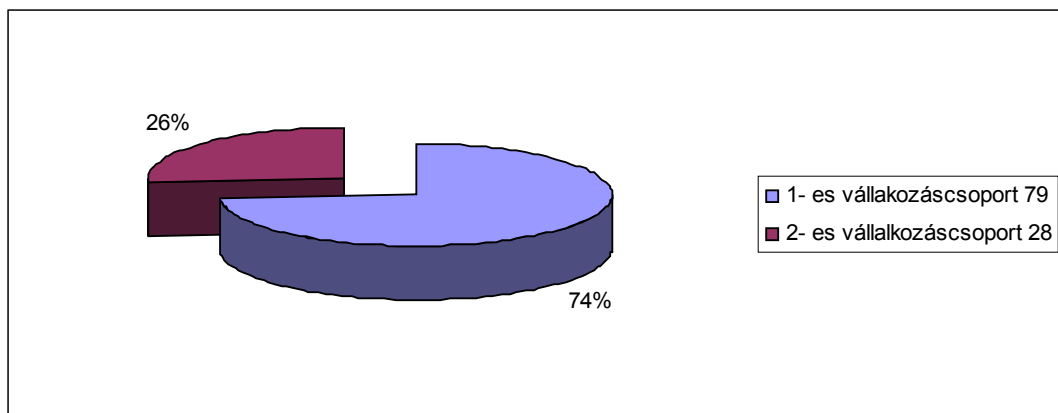
Véleményem szerint ez a „tanulási iskola” által kifejezett koncepcióval való azonosulás meglétét jelenti, miszerint a vállalkozás működését koordináló rendezőelvek kezdetben nem jelennek meg, nem fejeződnek ki formalizált elemek formájában. Az irányzat elmélete szerint „bizonyos tanulási szakasz után” a későbbiekben természetesen akár formalizálódhat is a tudatosan kialakított stratégia. A „bizonyos tanulási szakasz” kifejezésből akár a vállalkozás életkorának változására is asszociálhatunk, és ebben az esetben a formalizáltság megjelenése az életkor függvényében válik egyre kifejezettebbé. A vállalkozások korának és a

stratégia-készítés irányultságának összefüggését vizsgálva megállapítható, hogy ilyen jellegű összefüggést - a mintán elvégzett vizsgálat alapján - nem tudunk megállapítani. Nem sikerült azonosítani annak tényét, hogy a vállalkozások életkorának előrehaladtával lineárisan növekedne a formailag rögzített elemek megjelenése.

A H2 hipotézisben kódolt koncepciót tehát jelen mintán való vizsgálat során nem sikerült azonosítani. A jelenség háttérében álló tényezők azonosítása, illetve a feltételezett okok relevanciájának vizsgálata természetesen további tudományos igényességű vizsgálatokat kívánnak.)

5.1.3. A mintában szereplő kisvállalkozások egyes csoportokba tartozás szerinti megoszlása.

A vizsgált mintán a K-középpontú klaszteranalízis módszerrel való vizsgálat után megállapítható, hogy a mintában az 1-es és a 2-es csoportba tartozó vállalkozások is megtalálhatóak. Az 1-es csoportba tartozó vállalkozások száma 79, volt. Arányuk tehát a mintában jóval magasabb 74%, míg a 2-es csoportba tartozó vállalkozások száma 28, arányuk a mintában 26%.



12. ábra: A kisvállalkozások csoportonkénti megoszlása a vizsgált mintában

Forrás: Saját szerkesztés

E szerint megállapítható, hogy a vizsgált mintában szereplő vállalkozások megoszlása és a mintaalkotó jellemzőik megléte alapján mindkét vállalkozás csoport létezik. A H3 hipotézist – annak „a” és „b” – részével tehát elfogadhatjuk. Ez alkalmat és lehetőséget ad a további vizsgálatokra.

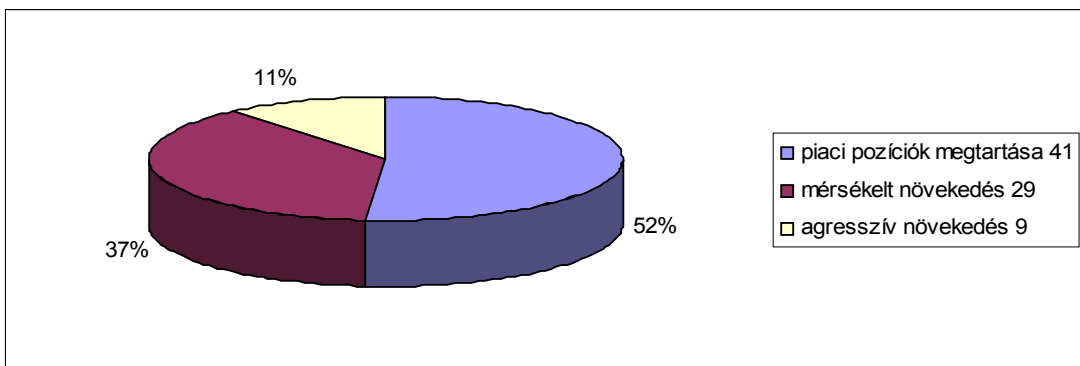
5.2. Az egyes vállalkozáscsoportokhoz kapcsolódó hipotézisek tesztelése

Az egyes vállalkozáscsoportok stratégiával kapcsolatos attitűdjeire vonatkozó hipotézisek tesztelését, a K-középpontú klaszterelemzés keresztáblái segítségével végeztem.

Ezen hipotézisek igazolása vagy elvetése alapján kívánom feltárni és bemutatni az egyes vállalkozáscsoportok marketingaktivitásaiban megnyilvánuló stratégia-tartalmi sajátosságokat. Ezek a jellegbeli sajátosságok jól megnyilvánuló tulajdonságokban fejeződnek ki a vállalkozás marketingaktivitásaiban, piaci viselkedésében. Az általam meghatározott szempontok a 3.3 alfejezetben kerültek ismertetésre.

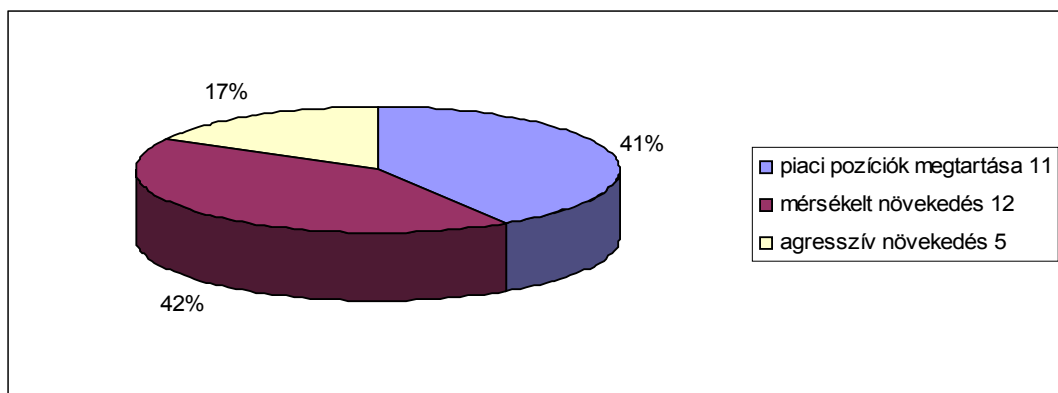
5.3. A vállalkozáscsoportok stratégiájának tartalmára vonatkozó sajátosságok bemutatása a 3.3 fejezetben ismertetett szempontok alapján

1. tényezőcsoport. A vállalkozás stratégiájának orientáltsága (jelenlegi pozíciók megtartása, illetve mérsékelt vagy agresszív növekedés)



13. ábra: A vállalkozás orientáltsága az 1-es (a) vállalkozáscsoport esetében

Forrás: Saját szerkesztés



14. ábra: A vállalkozás orientáltsága a 2-es (b) vállalkozáscsoport esetében

Forrás: Saját szerkesztés

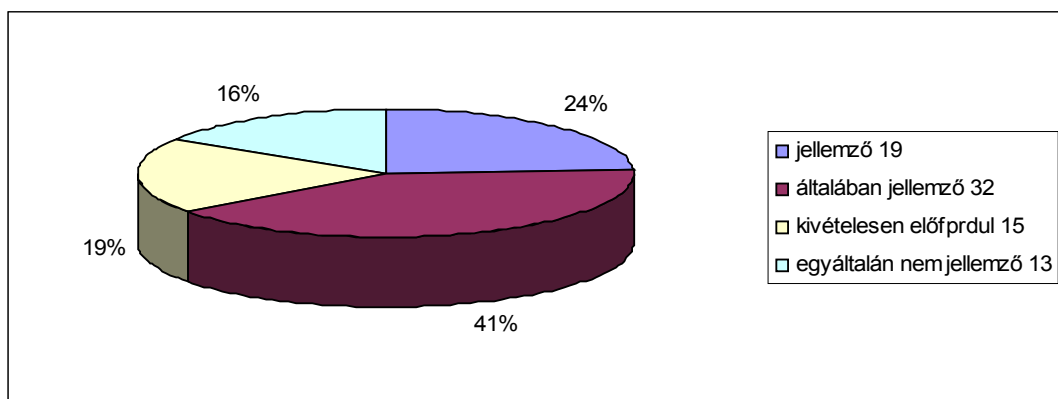
A vállalkozás orientáltsága véleményem szerint a vállalkozás alapvető filozófiáját tükrözi, ennek a filozófiának a függvényében alakul, ehhez igazodik a vállalkozás stratégiája, illetve az egyes marketingaktivitások. Az egyes vállalkozáscsoportokra jellemző ismérveket tehát ennek a filozófiának a tükrében kell vizsgálni és megítélni.

A fent említett összefüggésre vonatkozó adatokat megvizsgálva megállapítható, hogy – a mintában szereplő – 1-es csoportba tartozó vállalkozások esetében a stratégia elsősorban a jelenlegi pozíció megtartására irányul (51%). Ezt a jelenséget azonban a 2-es vállalkozáscsoport esetében is jelentősnek (41%) tekinthetjük. Az akár mérsékelt, akár agresszív formában megnyilvánuló növekedésre való orientáció aránya az 1-es vállalkozáscsoport esetében 48%, míg a 2-es vállalkozáscsoport esetében ezt az irányultságot 59%-os arányban találhatjuk meg. A 2-es vállalkozáscsoport esetében a vállalkozás nem zárkózik el, illetve törekszik a jelenlegi pozíció átlépésére, és inkább mérsékelt, mint agresszív jelleggel, de növekedni próbál. Az agresszív növekedést tehát, mint a szakirodalomból megismert – a gyorsan növekvő vállalkozásokra jellemző – attitűdöt nem sikerült igazán markáns és egyértelműen azonosítani.

Összegezve tehát, az erre a stratégiai attitűdre vonatkozóan felállított H4/a hipotézist – annak ellenére, hogy az 1-es vállalkozáscsoport esetében is részben azonosítható a növekedésre törekvés – elfogadhatónak ítélem. Ezeknek a vállalkozások nagy része inkább a jelenlegi pozíciók megőrzésére, biztosítására rendezkedik be, ennek megfelelően kell tehát értékelnünk stratégiai jellegzetességeiket, marketingaktivitásaik vonásait.

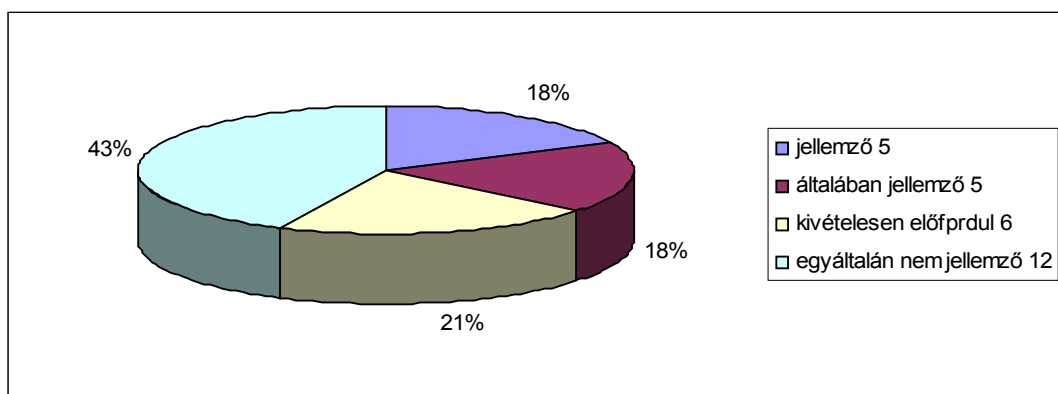
2. tényezőcsoport. A vállalkozás marketing stratégiája céljának prioritása

A rövidtávú profitmaximalizálásra való törekvés - mint a stratégia céljának prioritása - összhangban áll a vállalkozás alapvető filozófiájával.



15. ábra: A rövidtávú profitmaximalizálás, mint a stratégia céljának prioritása az 1-es vállalkozáscsoport esetében

Forrás: Saját szerkesztés



16. ábra: A rövidtávú profitmaximalizálás, mint a stratégia céljának prioritása a 2-es vállalkozáscsoport esetében

Forrás: Saját szerkesztés

Észre kell venni, hogy a két vállalkozáscsoport közötti jelentős szemléletbeli eltérés csak akkor tárható fel, ha a rövidtávú profitmaximalizálás attitűdjének dominanciáját annak időbeli kontinuitásával együtt vizsgáljuk. Ez azért fontos, mert az újonnan megalakult – gyorsan növekvő – vállalkozásnak is lehet releváns célja a rövidtávú profitmaximalizálás, de ez elsősorban a kezdeti talpon maradási időszak túlélését szolgálja, és az időszak elmúltával helyét átveszi a hosszú távú optimalizálás.

Bizonyos arányban és értelemben tehát természetes jelenségnek tekinthető, hogy a vállalkozás törekszik a pillanatnyi profitmaximalizálásra, de annak kizárólagossága már az egész vállalkozás attitűdjére vonatkozó jellemző.

A 15 és 16 számú diagramm adataiból fontos jellegbeli különbségekre következtethetünk. Míg az 1-es csoport 65%-a ebben látja a kitűzött stratégiai cél rendezőelvét, addig a 2-es csoport „csak” 18%-a törekszik a rövidtávú profitmaximalizálásra.

Ennek alapján megállapítható, hogy az 1-es, általunk útkeresőnek nevezett csoportba tartozó vállalkozások a pillanatnyi túlélését preferálják, míg a 2-es, haladó csoport esetében ez a jelenség csak 18%.

Feltételezhető, hogy az ő stratégiájukban más szempontok dominálnak, ezért bizonyítottan vehetjük, hogy a két csoport efféle markáns különbségét. Létszám arányok alapján láthatjuk, hogy a domináns 1-es csoport vállalkozói jövőképe mit fejez ki.

5.4. A termékpozicionálást kialakító, befolyásoló tényezők jellemzői

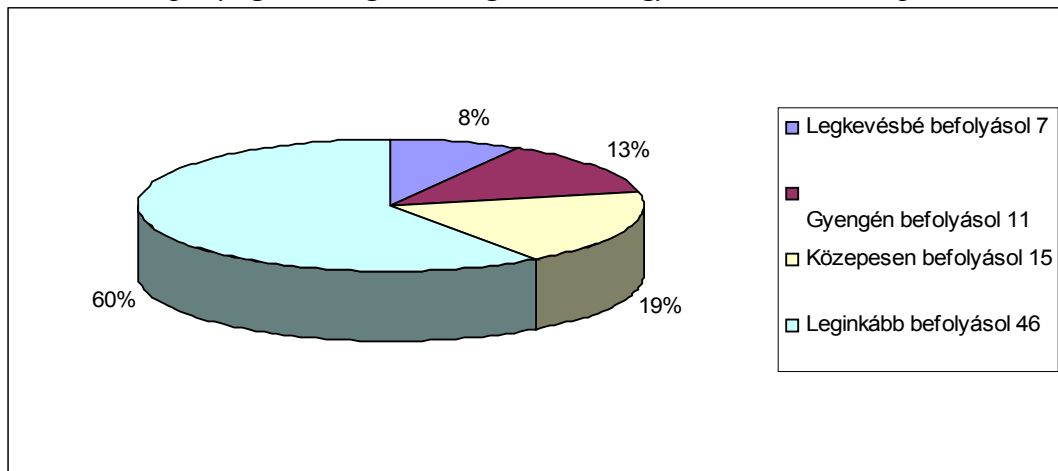
3. tényezőcsoport

A termékpozicionálást kialakító, befolyásoló tényezők vizsgálatát fontosnak és alkalmasnak tartottam az egyes vállalkozáscsoportok stratégiája közötti

különbségek feltárára. Ezt alátámasztja, hogy – a korábbiakban bemutatottak szerint – a vállalkozás a termékhez kapcsolódóan határozza meg pozicionálási tevékenysége alapját, másrészt a fogyasztó által megítélt „érték – ár” arányok számlálójában ez a tényező a legmarkánsabb attribútum.

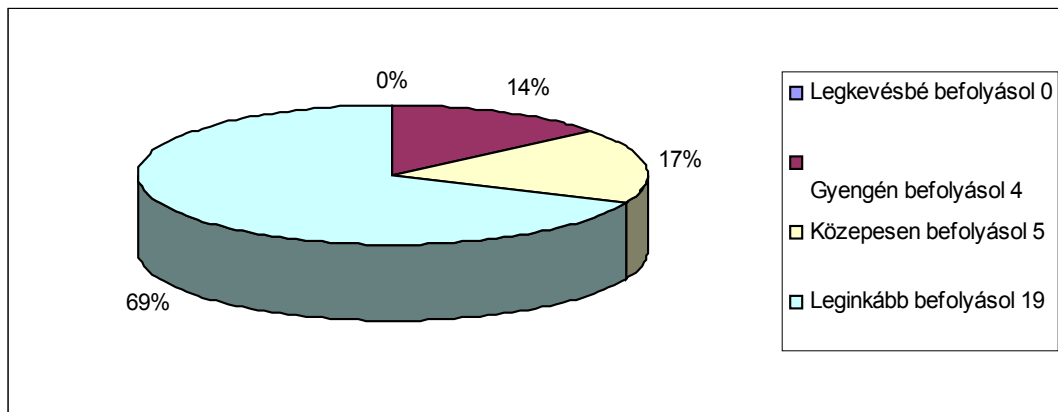
A vállalkozás által előállított termék fogyasztó által észlelt végső hasznosságának mértékét, vagyis a kínálat érték/ár arányának „érték oldalát” nagyban meghatározza az előállítás során felhasznált alapanyagok minősége. Michael Porter klasszikusnak számító Versenystratégia című könyvében a „megkülönböztető”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

3a *Az alapanyag minőségének megítélése az egyes vállalkozás csoportoknál*



17. ábra: Az alapanyag minőségének termékpozicionálást befolyásoló szerepe az 1-es vállalkozáscsoport esetében

Forrás: Saját szerkesztés



18. ábra: Az alapanyag minőségének termékpozicionálást befolyásoló szerepe a 2-es vállalkozáscsoport estében

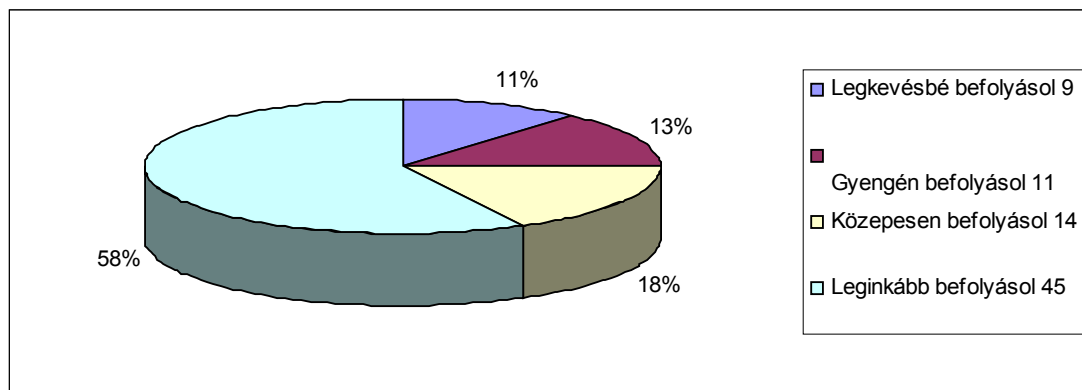
Forrás: Saját szerkesztés

Az alapanyag minőségének termékpozicionálást befolyásoló szerepének vizsgálatakor megállapítható, hogy az – függetlenül az egyes csoportokba való tartozástól – mindkét esetben alapvető és meghatározó szerepet játszik a termék végső értékének, hasznosságtartalmának létrehozásában.

Az említett tényező szerepét mindkét csoport esetében (60% illetve 69%) kiemelkedően fontosnak minősítették, illetve az 1-es vállalkozáscsoport esetében 19% közepesen fontosnak ítélte. Ezek az eredmények tehát nem mutatnak – a stratégiai jellegzetességekre utaló – érdemi különbségeket. Ezt magyarázhatónak tartom a vállalkozás transzformációs tevékenysége számára szükséges inputtényezők minden esetben „ipárgspecifikusnak” tekinthető voltával. E szerint minden vállalkozás számára fontos, és adott kereteken belül helyettesíthetetlen az a bizonyos alapanyag, mely alapját képezi a vállalkozás termékpolitikája minőségének, illetve kínálatának.

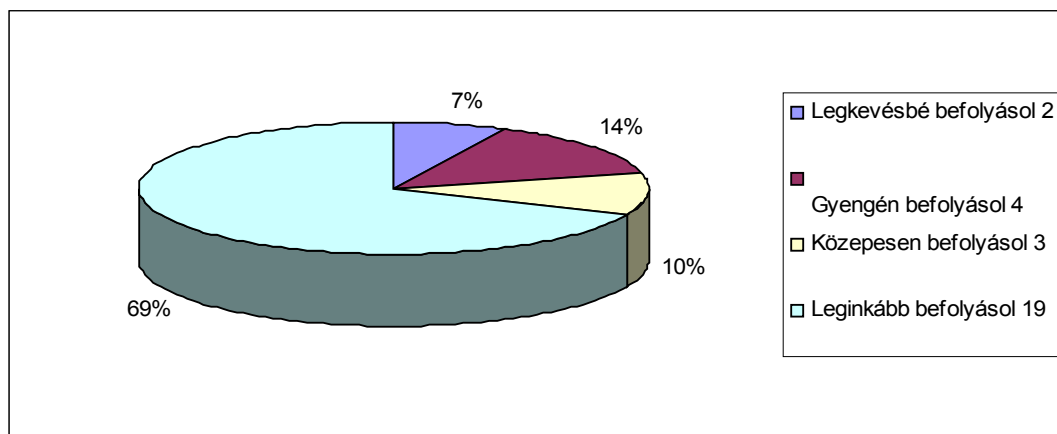
Azonban – bizonyos kereteken belül – alapanyag minőségétől függetlenül, a gyártástechnológia segítségével, a végtermék hozzáadott-érték szintjének emelésével is el lehet érni magas minőséget, így ennek a tényezőnek a differenciáló szerepét is célszerűnek tartottam megvizsgálni.

3b A gyártástechnológia szerepének megítélése az egyes vállalkozáscsoportoknál



19. ábra: A gyártástechnológia termékpozicionálást befolyásoló szerepe az 1-es vállalkozáscsoport estében

Forrás: Saját szerkesztés



20. ábra: A gyártástechnológia termékpozicionálást befolyásoló szerepe a 2-es vállalkozáscsoport estében

Forrás: Saját szerkesztés

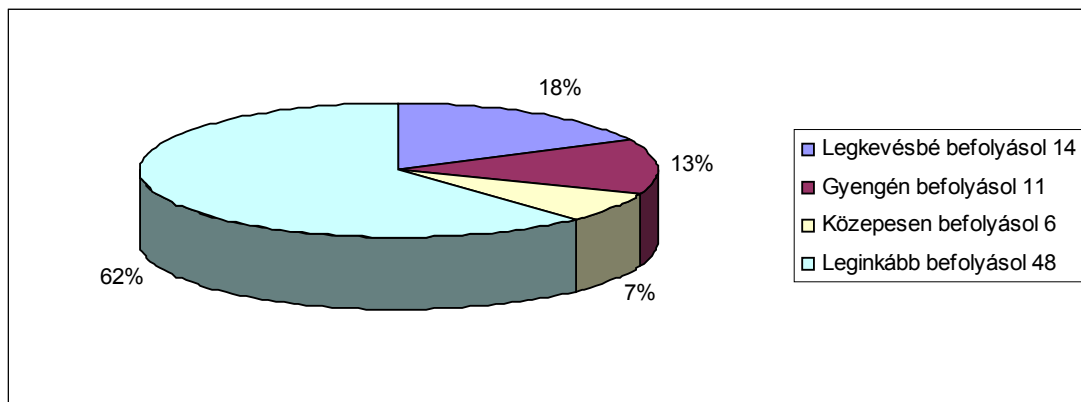
A vállalkozás által alkalmazott gyártástechnológia – értékhozzáadásban betöltött szerepét – mindkét vállalkozáscsoport esetében igen erősen befolyásoló - jellegűnek nevezhetjük. Az 1-es vállalkozáscsoport estében 58%, míg a 2-es

vállalkozáscsoport esetében 69%. Látható tehát, hogy – az alapanyag szerepéhez hasonlóan – mindkét csoport termékpolitikájában meghatározó szerepet játszik a gyártástechnológia.

Ez a megállapítás azonban nem zárja ki további értelmezési különbségek meglétét. Ha a 20. ábra eredményeit összevetjük a 50. számú ábra eredményeivel, láthatjuk, hogy a 2-es csoport esetében a „modern technológia birtoklása” „jelentős” erősségű sikertényezőként jegyzett kompetencia. Kérdés tehát, hogy a gyártástechnológia milyensége hogyan, milyen mértékben képes hozzájárulni a termék hasznosságtartalmához, és hogyan befolyásolja a termék értékesíthetőségét. Ezt a faktort tehát - annak ellenére, hogy mindkét vállalkozáscsoportban igen markáns pozicionálást - befolyásoló tényezőként értékelhetjük, érdemes részletesebben is megvizsgálnunk, és a későbbiekben összevetnünk a termék „általános jellegű szükségletkielégítő képességének” jellegével is.

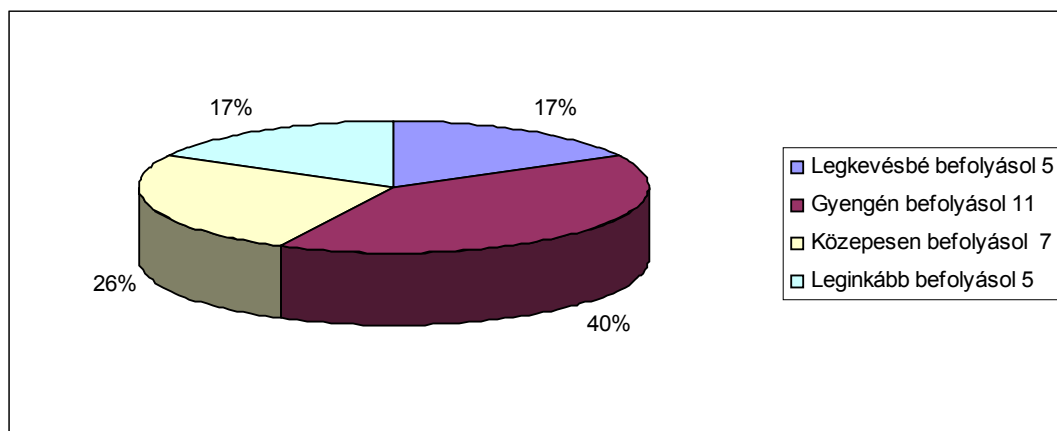
Az egyes termékek végső árának kialakítása több stratégiai szempont szerint is történhet, de – feltételezésem szerint – kisvállalkozások esetében a cég filozófiájával – ezen belül a termékpolitikával – összefüggő stratégiai kérdés, hogy a vállalkozás termékeinek árszintjével a piac melyik minőségi és árszegmensét veszi célba.

3c *A termék alacsony árának szerepe*



21. ábra: A termék alacsony árának termékpozicionálást befolyásoló szerepe az 1- es vállalkozáscsoport esetében

Forrás: Saját szerkesztés



22. ábra: A termék alacsony árának termékpozicionálást befolyásoló szerepe a 2- es vállalkozáscsoport estében

Forrás: Saját szerkesztés

E funkció vizsgálata során már markáns különbségek fedezhetőek fel a két vállalkozáscsoport jellemzői között.

Látható, hogy míg az 1-es vállalkozáscsoport esetében a bevétel-realizálásban is megnyilvánuló sikeres piaci tevékenység egyik alapfeltételének tekinthetjük a - 62%-ban - döntően befolyásoló „alacsony árat”.

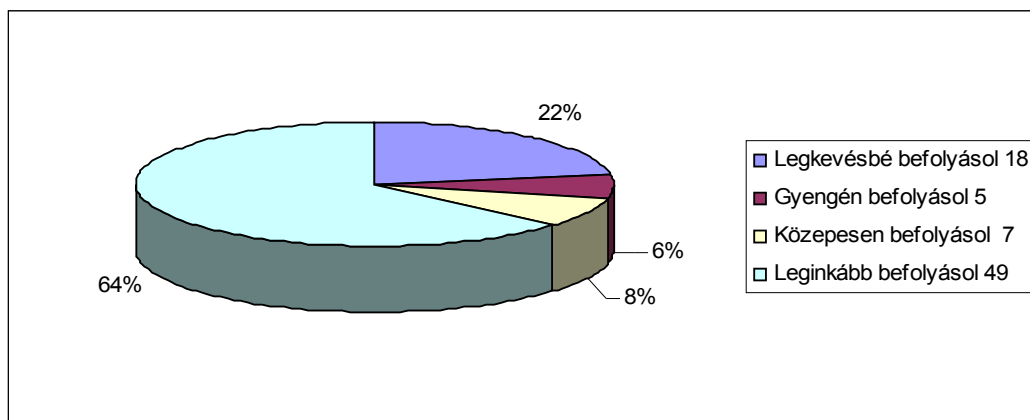
Ennek háttérben a feltételezhetően könnyen helyettesíthető termékek fogyasztóinak nagy árérzékenysége áll, ami miatt a vállalkozásnak tudatosan is törekednie kell árainak alacsony szinten tartására és azoknak fogyasztókkal való elfogadtatására.

Érdekes képet kapunk a 2 – es vállalkozáscsoport „alacsony árral” kapcsolatos attitűdjének vizsgálatakor. Az „alacsony ár” gyengén befolyásoló jellegét kifejező 40%-os, és a legkevésbé befolyásoló jellegét kifejező 17%-os arány jól jelzi, hogy ezen vállalkozások fogyasztói körében már kisebb árérzékenységet feltételezhető.

Az „árverseny” – a fogyasztói célcsoport diszkrecionális jövedelmének változási tendenciájától függően – természetesen mindig jelenlévő és ható tényezőnek tekinthető a piacokon. Az itt vizsgált tényező jellegbeli különbségét abban kell

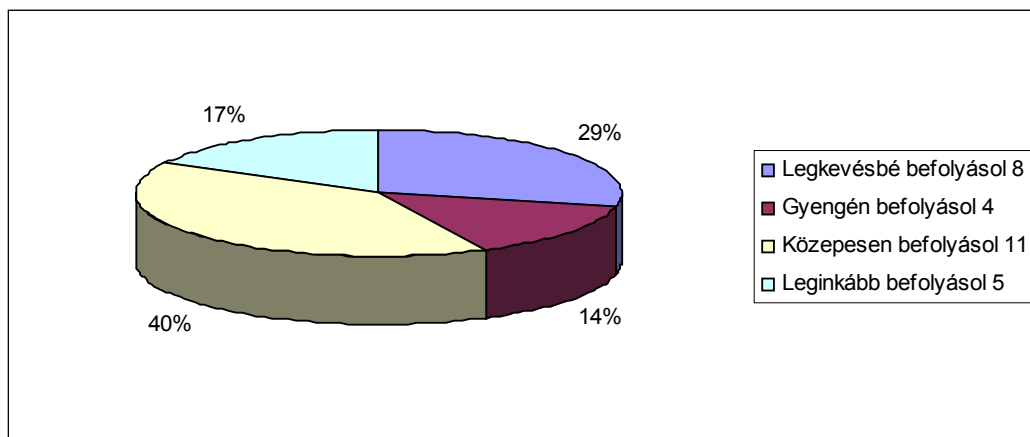
látunk, hogy a vállalkozás alapvetően milyen „érték-ár” arányú szegmensben akarja pozicionálni termékét, ami stratégiai szintű döntésként kezelendő. Véleményem szerint az 1-es vállalkozáscsoport esetében feltételezhető az alacsonyabb „érték-ár” arányú szegmensek megcélzása és az ottani sikeres szereplés érdekében megvalósított stratégia realizálása.

3d A termék „általános jellegű szükségletet” kielégítő jelleg



23. ábra: A termék „általános jellegű szükségletet” kielégítő jellegének termékpozicionálást befolyásoló szerepe az 1- es vállalkozáscsoport estében

Forrás: Saját szerkesztés



24. ábra: A termék „általános jellegű szükségletet” kielégítő jellegének termékpozicionálást befolyásoló szerepe a 2- es vállalkozáscsoport estében

Forrás: Saját szerkesztés

A termék „általános jellegű szükségletet” kielégítő jellegének dominanciáját azért tartottam fontos tényezőnek, mert a szakirodalom az innovatív, differenciált, nagy hozzáadott értéket tartalmazó terméket előállító vállalkozásokat definiáljak úgy, mint akik „potenciális sikervállalkozások”. Ezt a jelenséget azonban egyik csoportnál sem sikerült egyértelműen bizonyítani.

A 23. ábra 1.-vállalkozáscsoportra jellemző adatai érthetőek, és elfogadhatóak, vagyis a vizsgált kisvállalkozások ezen csoportja egy „általánosnak” tekinthető fogyasztói szükséglet kielégítésére alapozza termékpolitikáját. A 64%-os arányú leginkább befolyásoló, illetve 8%-os arányú közepesen befolyásoló jelleg dominánsnak ítéhető. A kapcsolódó H5-ös hipotézis vizsgálatához azonban érdemes figyelembe vennünk az 1-es vállalkozáscsoportra jellemző vizsgált sikertényezők megoszlását mutató 46. ábra adatait is.

Látható, hogy a kisvállalkozások ezen csoportja körében az – adott pillanatban – stabilnak ítélt vevőkör a sikert leginkább befolyásoló tényező, és nem az innovatív termékek előállításáért felelős „egyedi nyersanyag” vagy „modern technológia”.

A H4/b hipotézisben kódolt koncepciót - miszerint az 1-es csoportba tartozó vállalkozások termékpolitikájukat az általános jellegű szükségletek kielégítésének rendelik alá, - elfogadhatónak ítélem. Ennek tudatossága – a kulcs sikertényezők típusai, valamint a termékpozicionálást alakító tényezők minősítése alapján – egyértelmű.

A 2-es vállalkozáscsoport termékpolitikájának, illetve pozicionálásának prioritásait – a kapcsolódó H6 hipotézis vizsgálata miatt – azonban érdemes részletesen is elemeznünk. A nevezett csoport termékpolitikája véleményem szerint nem egy újszerű, egyedi szükséglet kielégítésére alkalmas terméken alapul, mivel azt 40%-ban közepesen, illetve 17%-ban leginkább befolyásolja az „általános jellegű szükséglet kielégítés” jellege. Csak 29% azon vállalkozások aránya, melyek

termékpolitikájukat valóban nem az általános jellegű szükségletek kielégítésére alapozzák.

Megállapítható, hogy az érintett vállalkozások termékeikkel nem egy differenciált jellegű, újszerűnek tekinthető fogyasztói szükséglet kielégítésére alkalmas újszerű terméket hoznak létre.

A vállalkozások számára „megelőlegezett” innovatív jelleg véleményem szerint más dimenzió mentén, más értelmezési tartományban értelmezendő, más formában nyilvánul meg.

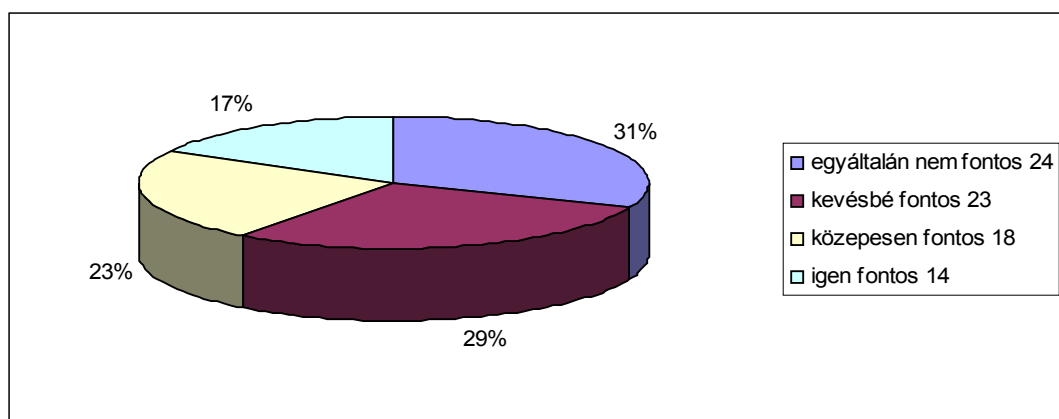
A 134. oldali 50. – a vizsgált sikertényezők megoszlását mutató – ábra adataiból látható, hogy erre a vállalkozáscsoportra jellemző a „modern technológia” és az „egyedi nyersanyag” jelentősen befolyásoló jellege. Ezek alapján – véleményem szerint – a 2-es csoportba tartozó vállalkozások által előállított termékek is egy akár „általános jellegüként” értelmezhető szükségletet képesek kielégíteni, csak hogy az általuk előállított termék erre magasabb szinten képes, melynek háttérében a termék nagyobb hozzáadott értéke, illetve nagyobb hasznosságtartalma, magasabb minősége áll. Ettől tehát a termék nem egy újszerű szükségletet elégít ki jól, például a helyettesítő termékek hiánya miatt, hanem a már meglévő szükségletet képes kielégíteni a versenytársaktól nagyobb mértékben. Továbbá érdemes megvizsgálnunk a 40. ábra adatait is. Láthatjuk, hogy a vállalkozások ezen csoportjára kevésbé jellemző az az attitűd, miszerint kifejezetten az alacsony ár elérése miatt törekednek a termelési költségek szinten tartására. Ez már túlmutat a termék általános vagy egyedi szükségletkielégítő jellegén, de véleményem szerint jelzi, hogy a vállalkozás nem kifejezetten az alacsony „érték-ár” arányú szegmensben kívánja pozicionálni kínálatát, illetve, hogy a fogyasztókkal el kívánja fogadtatni terméke árát annak magasabb hasznosságtartalmáért cserébe. Ezt igazolhatják a 30. ábra diagramjai is, miszerint a versenytársak árai csak kevésbé befolyásolják a termék végső árát.

A H5/a hipotézisben kódolt koncepciót tehát – miszerint a kisvállalkozások ezen csoportja termékpolitikájával egy újszerű fogyasztói szükséglet

kielégítésére rendezkedik be, a vizsgált mintán nem sikerült egyértelműen igazolnom, ezért azt nem ítélem elfogadhatónak. A vizsgált 2-es vállalkozáscsoport termékpolitikájára véleményem szerint egy általánosnak tekinthető fogyasztói szükségletet magasabb hasznosságtartalommal kielégíteni képes termékkínálat létrehozása és pozicionálása jellemző.

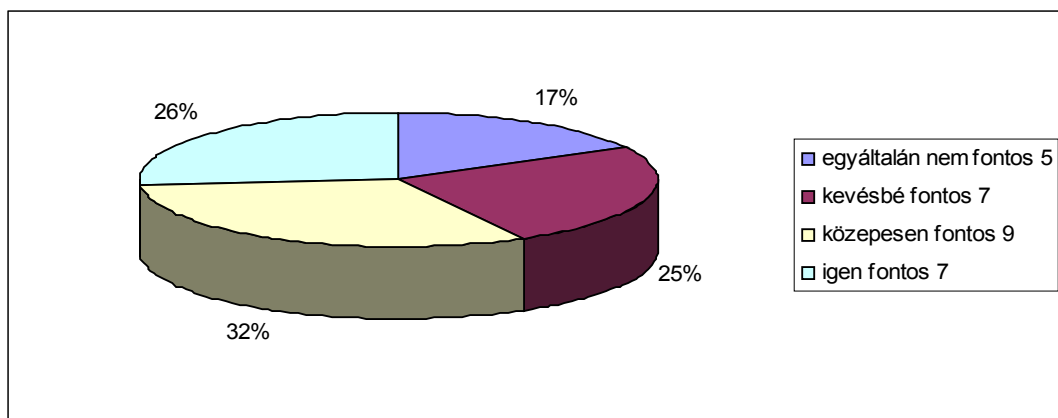
3e Saját márka (gyártó neve, gyártás jellege) megteremtése

A márka a vevők szemében a termék, illetve az „érték” egyik fontos attribútumaként jelenik meg. Segíti a fogyasztót abban, hogy azonosítani tudják a terméket és a gyártó vállalatot, másrészt segít abban, hogy megkülönböztessék a versenytársaktól.



25. ábra: A saját márka megteremtésére irányuló törekvés kifejezettsége az 1-es vállalkozáscsoport esetében

Forrás: Saját szerkesztés



26. ábra: A saját márka megteremtésére irányuló törekvés kifejezettsége a 2-es vállalkozáscsoport esetében

Forrás: Saját szerkesztés

A márkapolitika tehát valóban a termékpolitika részeként kezelendő, a „saját márka megteremtésére irányuló törekvés kifejezettsége” pedig alkalmas indikátornak tekinthető a hosszabb távra szóló, koncepcionálisabb gondolkodás azonosítására.

A kutatás mintáján való vizsgálat eredményeként megállapítható, hogy a saját márka megteremtésére irányuló törekvés mindkét csoportnál azonosítható, de amíg az 1-es csoport esetében 40% ítélte azt fontosnak, addig 31% lényegtelennek, illetve 29% kevésbé fontosnak tekintette.

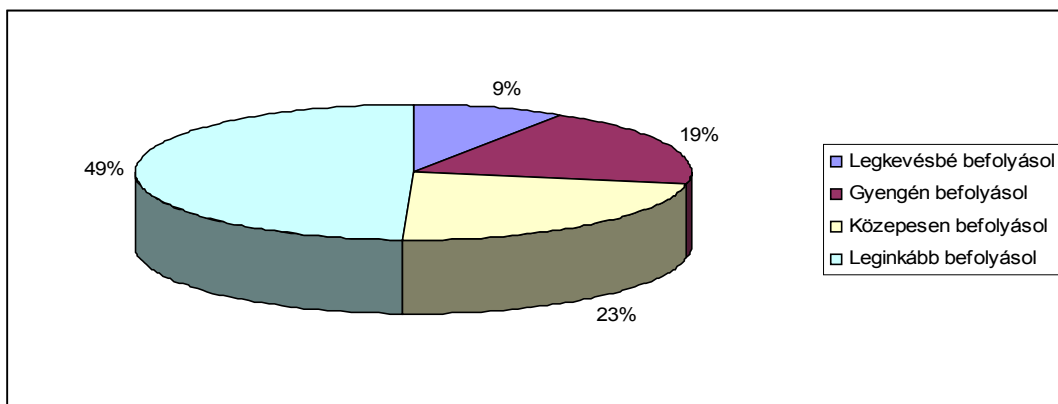
A 2-es csoport esetében összesen 58% tartotta fontosnak a tevékenységet, illetve fejezte ki elkötelezettségét a saját márka megteremtésére, ami szintén megerősíti korábbi feltételezésünket, miszerint ebben a csoportban nem a közvetlen megélhetési vállalkozók vannak, hanem akik a piacon már megvetették a lábukat, és igyekeznek vállalkozásukat, vagy annak produktumát sajátos arculattal pozícionálni a piacon és ezzel együtt a stratégiájukat is formálni.

5.5. Árbefolyásoló tényezők

4. tényezőcsoport

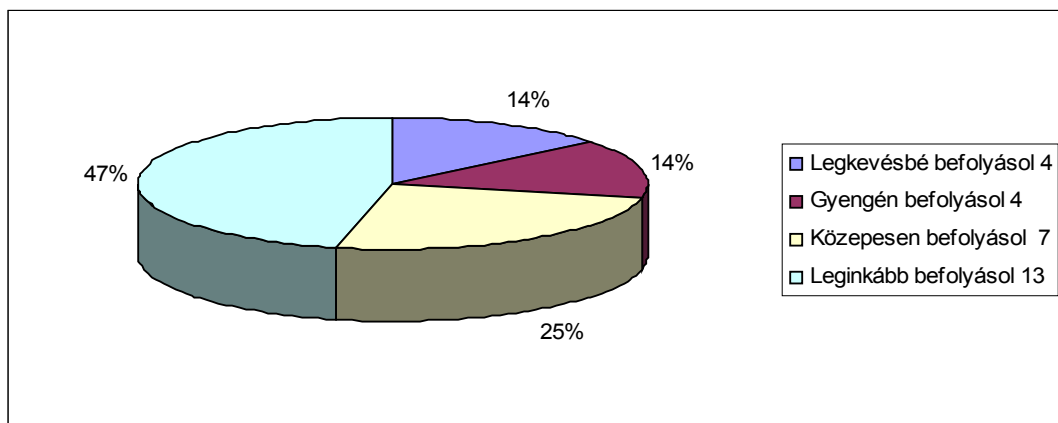
4a Gyártástechnológia költségének árbefolyásoló ereje

A gyártástechnológia költségének árbefolyásoló szerepének vizsgálatakor nem találunk markáns- a stratégia élesen eltérő jellegére utaló- eltérést. Ennek mélyebb okai azonban igen összetettek lehetnek.



27. ábra: A gyártástechnológia költségének árbefolyásoló szerepe az 1- es vállalkozáscsoport estében

Forrás: Saját szerkesztés



28. ábra: A gyártástechnológia költségének árbefolyásoló szerepe a 2- es vállalkozáscsoport estében

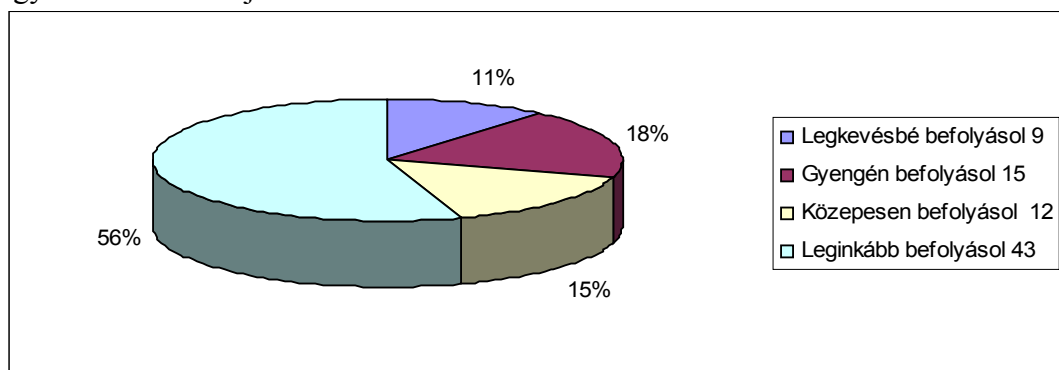
Forrás: Saját szerkesztés

Az 1-es vállalkozáscsoport esetében a 49%-os leginkább befolyásoló jelleg betudható a költségelvű árképzés alapjául szolgáló egyik tényező markáns jellegének.

A 2-es vállalkozáscsoport esetében tapasztalt 47%-os leginkább befolyásoló- és 25%-ban közepesen befolyásoló jelleg aránya alapján akár az egyedi jellegű gyártástechnológia magas költség tényezőjére is gondolhatunk. A lényegi kérdés azonban az, hogy a gyártástechnológia költségének „magas” volta eredményez e magasabb - a fogyasztó által is elvárt és észlelt - értéket is. Ebben az esetben ugyanis elképzelhető, hogy 2-es vállalkozáscsoportra jellemző – egyedi szükségletkielégítő jellegű – termék előállításában a gyártástechnológia is szerepet játszik, vagyis annak költségvonzatának is be kell épülnie az árba, de az nem torzítja a termék ár-érték arányát.

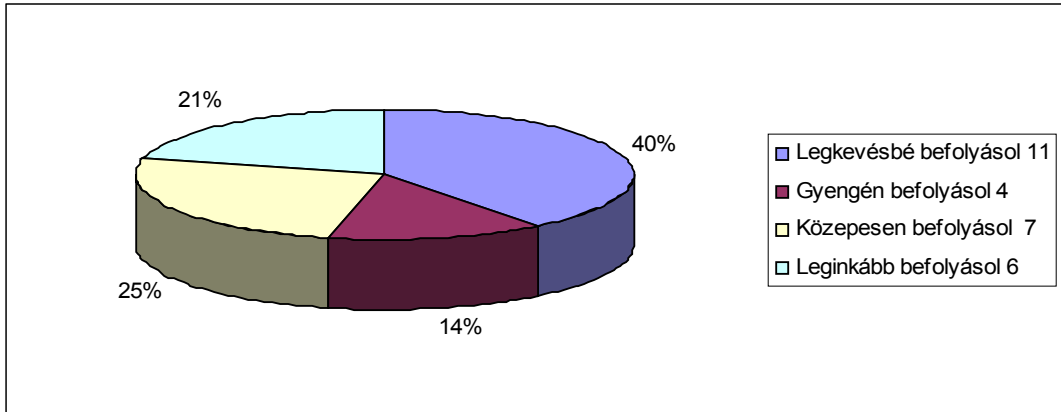
4b *A versenytársak által diktált árak árbefolyásoló ereje*

A versenytársak által diktált árak árbefolyásoló ereje igen intenzívnek tekinthető az 1-es vállalkozáscsoport esetében. Ez a jelenség feltehetőleg annak tudható be, hogy ezek a vállalkozások olyan releváns piacon működnek, ahol a termékek fogyasztó által érzékelt helyettesíthetősége nagy, ezért a vállalkozásnak több versenytárral is meg kell küzdenie. A versenytársak nagy száma természetesen a piaci szelekció egyik fontos alkotója is.



29. ábra: A versenytársak által diktált árak árbefolyásoló erejének szerepe az 1-es vállalkozáscsoport esetében

Forrás: Saját szerkesztés



30. ábra: A versenytársak által diktált árak árbefolyásoló erejének szerepe a 2- es vállalkozáscsoport estében

Forrás: Saját szerkesztés

Amennyiben logikailag továbbvizsgáljuk ezt a jelenséget, észre kell venni, ha a vállalkozások árképzése során ilyen nagy befolyással bírnak a versenytársak, akkor a vállalkozás feltehetőleg ismeri is azokat.

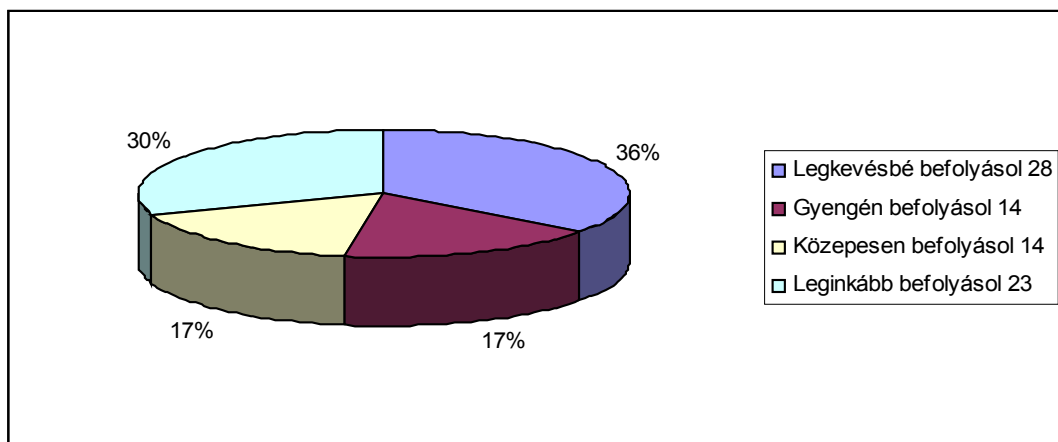
Véleményem szerint ez a piaci verseny által kikényszerített, sajátosnak tekinthető „versenytárs-orientáció” egyes vállalkozások számára akár egy adaptív, konstruktív jellegű nyomást is jelenthet. Ennek eredményeként megjelenhet a benchmarking jellegű versenytársfigyelés is, azaz a versenytárs már nem csak egy – a piaci versenyben legyőzendő – ellenfél, hanem sikeresen adaptálható megoldások forrása is lehet. Ez természetesen a passzív, alkalmazkodó jellegű vállalkozói szemlélet felváltását, és egy exploratív - proaktív jellegű gondolkodásmód adaptálását is igényli, ami már a stratégia megjelenését is jelentheti.

4c *Fogyasztók értékítélet ismeretének árbefolyásoló ereje*

Láthattuk, hogy a fogyasztók értékítéletének ismeretéből származó információ az egyik legfontosabb rendezőelv a marketingstratégia kialakítása során. Ezek az információk részben vagy egészben az árképzés alapjául is szolgálhatnak, így a

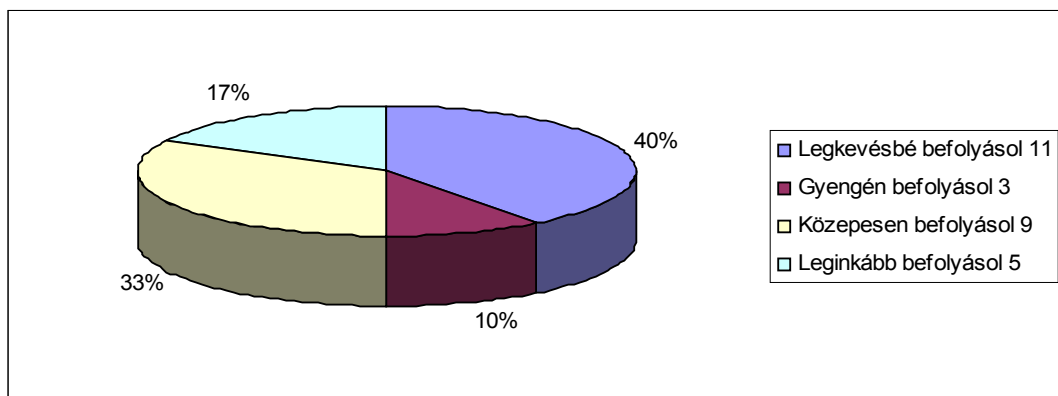
vállalkozás nagyobb eséllyel állapíthatja meg azt az árösszeget, melyet a fogyasztó még maximálisan hajlandó megadni a termékért.

A fenti vizsgálati szempontot az újabban hangsúlyosabb, de sokkal komplexebb megközelítés jelenti, amelyik pszichológiai, kulturális, anyagi pozíciókat, attitűdöket számba vevő, felmérő és értékelő vizsgálatokat jelent. A KKV szektor azonban nem mindig képes megoldani, finanszírozni ezt. Jelenleg hazánkban még nem funkcionálnak azok a szervezetek, amelyek ezt magukra vállalnák, és szolgáltatásként megoldanák számukra.



31. ábra: A fogyasztók értékítélet ismeretének árbefolyásoló szerepe az 1- es vállalkozáscsoport estében

Forrás: Saját szerkesztés



32. ábra: A fogyasztók értékítélet ismeretének árbefolyásoló szerepe a 2- es vállalkozáscsoport estében

Forrás: Saját szerkesztés

Az erre a tényezőre vonatkozó vizsgálat egyik érdekes eredménye, hogy az említett tényező árbefolyásoló szerepe az 1-es vállalkozáscsoport esetében is igen jelentősnek tekinthető, 47%. Ennek háttérét vizsgálva érdemes figyelembe venni a 47. számú, a „helyi piacok fontosságát” bemutató diagrammot. Látható, hogy az 1-es vállalkozáscsoport életében a helyi piacok igen jelentős szerepet tölthetnek/töltenek be. Az ő esetükben tehát a helyi piacok vevőinek közelsége eredményezheti azok ismeretét, ami akár a napi kapcsolat folytán alakul ki. Ennek tényében természetesen nem értékelődik le a vállalkozás, de látnunk kell, hogy ebben az esetben nem a vállalkozás folytat aktív vevőfigyelést, inkább mintegy befogadója a hozzá eljutó vevői szükségletekre vonatkozó információknak.

A 2-es csoportra jellemző – a nevezett tényező befolyásoló erejét jelző- 50%-os arány értékelése során szintén érdemes figyelembe venni a 48. ábra adatait. Ezen csoport fogyasztói nem elsősorban a helyi piacokon helyezkednek el, de 36 százalékuk számára a helyi piacok egyáltalán nem elhanyagolhatóak.

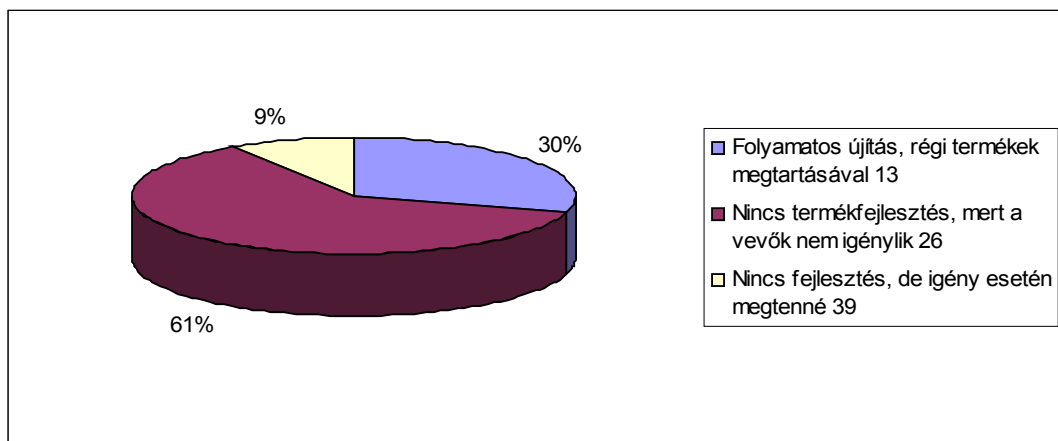
Az ő esetükben a helyi piacok mintegy kiindulási bázisként szolgálhatnak, ahonnan elindulva más piacok fogyasztóit is megcélozhatnak. Másrészt a helyi piacok egyfajta determináltságot jelentenek, amely a pillanatnyi előnyt adhatja, de ez a globális áruellátás miatt nagyon törekeny, amit a vevők „saját igényeihez” való alkalmazkodás stratégiájával éppen a vizsgált szempont szerint tarthatunk megőrizhetőnek.

Ennek hiányát, illetve fontosságát látjuk a következő vizsgálat eredményében. Míg a globális piacon az innováció egyik kiemelkedő és vállalkozók munkájának minden területére ható ereje van, addig a dolgozatban szereplő vizsgálat ezt nem támasztja alá.

5.6. Termékfejlesztésben megnyilvánuló innovációs attitűd

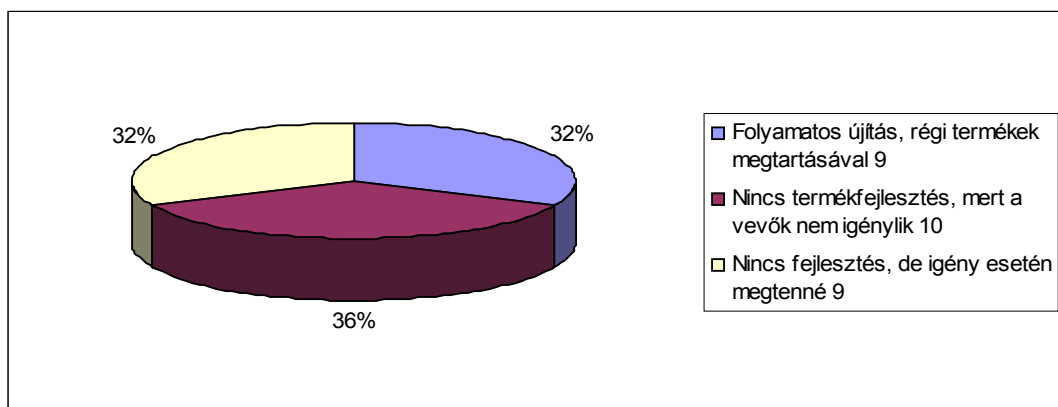
5. tényezőcsoport

5 Új termék fejlesztésének attitűdje



33. ábra: Az új termék fejlesztésének attitűdje az 1- es vállalkozáscsoport esetében

Forrás: Saját szerkesztés



34. ábra: Az új termék fejlesztésének attitűdje a 2- es vállalkozáscsoport esetében

Forrás: Saját szerkesztés

Az új termék fejlesztésének attitűdjére vonatkozó eredmények között igen informatív a 2-es vállalkozáscsoportra jellemző az arányok igen szoros megoszlása. A tagok közel egy harmada folyamatosan törekszik az újításra, a régi termék megtartásával, illetve közel egy harmad potenciálisan képesek érzi magát az innovatív megoldások előállítására. Ennek a tulajdonságnak a jelentősége egyértelmű. A 32%-os, – régi termék megtartásával egyidejűleg történő – újítás a meglévő termékszerkezet dimenzióiban generál alapvető változásokat, bár nem derül ki, hogy annak szélességét, hosszúságát, vagy mélységét érintik leginkább a változások.

Véleményem szerint kiemelendő a vállalkozáscsoport tagjainak 32%-ánál meglévő potenciális termékfejlesztésre irányuló képesség is, hiszen ez bizonyos kapacitástartalékok meglétét jelenti.

Ennek a vállalkozói attitűdnek a pontos dekódolásához és értelmezéséhez több kapcsolódó kérdés, illetve diagramm is segítségünkre lehet. A 2-es vállalkozáscsoport sikertényezői közül (50. ábra) a „technológia” és a „dolgozók szakmai tudása” minősültek „rendkívül jelentősnek”. Feltehetőleg ez a két tényező kódolja azokat a potenciálokat, melyek kombinációjának kifejeződése eredményezi az innovációt.

A vállalkozásokat innovációs tevékenységük alapján BUZÁS (2006) több csoportba sorolja. Nevezetesen „élre törők”, „korai követők” és „kései alkalmazók”. Véleményem szerint a 2-es vállalkozáscsoportba tartozó vállalkozásokat innovációs törekvésük szempontjából – az előzőekben bemutatott sajátosságok alapján- a „korai követő” kategóriában helyezhetőek el. Erre a kategóriára jellemző, hogy az innovációs képességük lépéstartó jellegű, illetve a technológia-módosításon, a meglévő termék minőségjavításán, az esetleges költségcsökkentésen alapul. Kis léptékű változtatásokkal tud előrehaladni, melyek nagy részben a rendelkezésre álló pénzügyi erőforrásoktól is függnék. Mindkét csoportban megtalálhatóak azok a vállalkozások, melyek a „kései alkalmazók” körébe tartoznak, „innovációs” tevékenységük „problémamegoldó” jellegű. Ennek hátterében a limitáló technológiák másolása, illetve adaptálása áll, melyek

segítségével a vállalkozás felzárkózó-jellegű innovációs tevékenységet valósíthat meg, mintsem bármilyen formában új, nagyobb hasznosságtartalmú értéket hozna létre.

Fentiek alapján a H5/b hipotézist – miszerint a nevezett vállalkozáscsoportnál megjelennek az innovációs törekvések – bizonyítottnak ítélem. Látnunk kell azonban, hogy ezek az innovációs törekvések nem az innovatív, gyorsan növekvő vállalkozásokra jellemző „élre törő” jelleget testesítik meg. Véleményem szerint azonban a megjelenés tényét sikerült azonosítanom.

Vállalkozási tevékenységre jellemző prioritások

6. tényezőcsoport

A vállalkozási tevékenységre jellemző prioritások mintegy összefoglalásképpen jellemzik a vállalkozás tevékenységének alapvonásait.

Három tényezőt határoztam meg, melyek alapján jellemezni, illetve ellenőrizni kívántam a vállalkozás stratégiai sajátosságait generáló belső tényezőket. Ezek a tényezők további segítséget és információkat jelentenek egy - az egyes vállalkozások stratégiáját bemutató - modell megalkotásához.

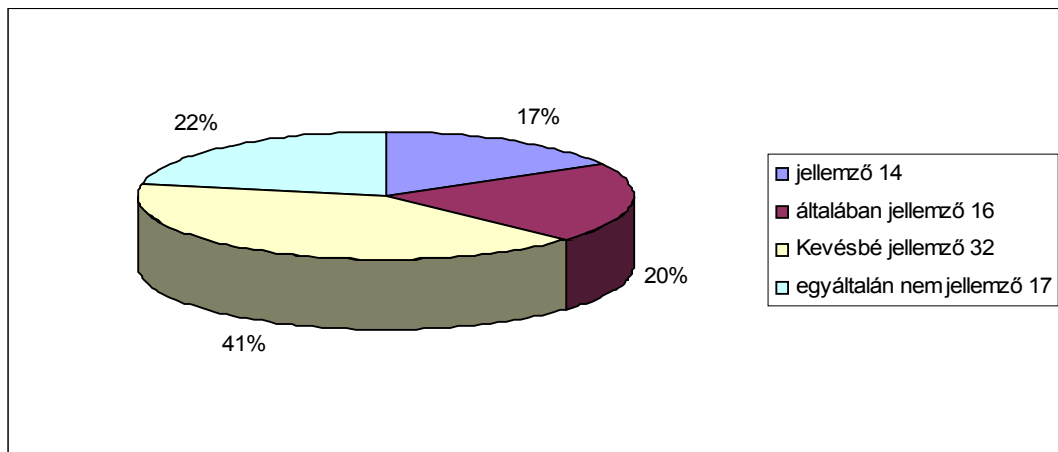
Az ellenőrzéshez az alábbi tényezőket határoztam meg:

- a specializáció (jól körülhatárolható termékköre való koncentráció) kifejezettsége,
- egyedi gyártástechnológia birtoklásának kifejezettsége,
- a termelési költségek – alacsony ár miatti – szinten tartásának kifejezettsége.

A fentiekben bemutatott tényezőket több ok miatt tartottam alkalmasnak a stratégia sajátosságainak vizsgálatára, illetve ellenőrzésére. A termékpozicionálást kialakító, befolyásoló tényezők vizsgálata során látható volt, hogy a „termék általános

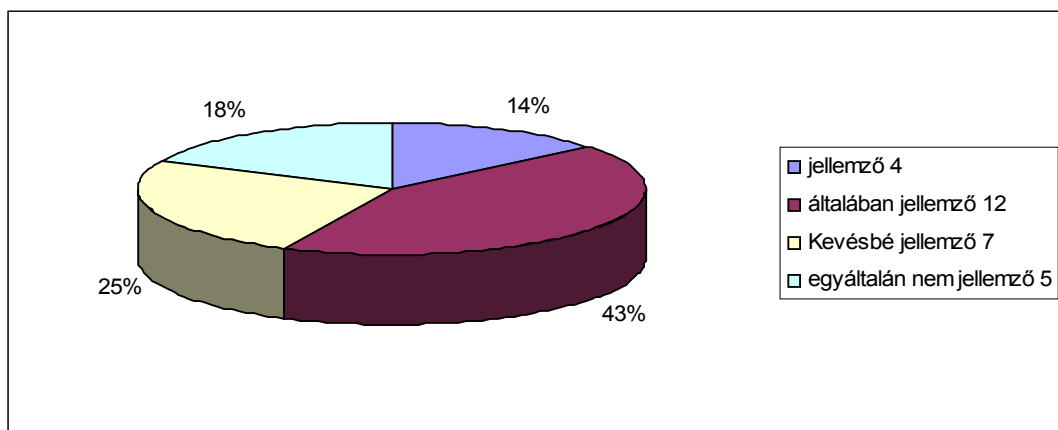
szükségletkielégítő jellegének” dominanciájában igen markáns különbségeket fedezhettünk fel a két vállalkozáscsoport között.

6.a Specializáció (jól körülhatárolható termékköre való koncentrálás)



35. ábra: A specializáció kifejezettsége az 1-es vállalkozáscsoport esetében

Forrás: Saját szerkesztés



36. ábra: A specializáció kifejezettsége a 2-es vállalkozáscsoport esetében

Forrás: Saját szerkesztés

A specializáció értelmezésének és csoportképző ismérvként való kezelésének vizsgálatakor körültekintéssel kell eljárni, hiszen már a vállalkozások alapvető vállalkozási tevékenységének megválasztása is egyfajta „specializációt” jelent.

A vállalalkozási tevékenység lehatárolása és a transzformációs tevékenységhez szükséges inputtényezők tudatos kiválasztása is egyfajta specializálás. Ez viszont még nem jelenti automatikusan azt, hogy a vállalkozás a piaci körülmények, vevői szükségletek változása miatt – a sikeres piaci alkalmazkodás céljából- akarta/tudta megváltoztatni tevékenységét.

A specializációt, azonban - ha annak eredményeként egy differenciált, vagyis a potenciális fogyasztói szükségleteket nagyobb mértékben kielégítő termék jön létre - az innováció egyik megjelenési formájának is tekinthetjük.

A specializáción alapuló stratégia annak tényén alapul, hogy a fogyasztók többsége úgy gondolja, hogy egy-egy vállalkozás nem lehet mindenben igazán szakértő, ezért előnyben részesíthetik azokat, akik egy-egy szűkebb területre szakosodnak (REKETTYE, 2007).

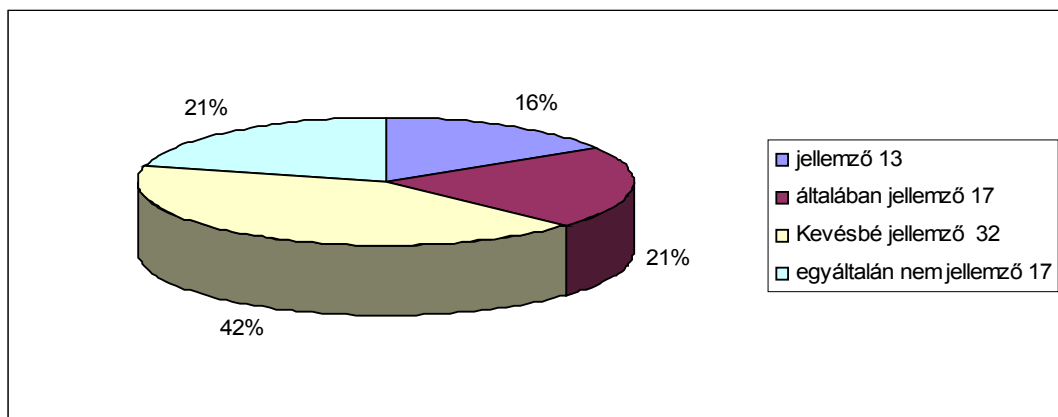
A specializáció a vállalkozás versenyképességével is szoros kapcsolatban áll. Koncentrált technológiai fejlesztéssel olyan differenciált terméket lehet létrehozni, amellyel egy kisebb, de fizetőképes kereslettel rendelkező piacon vagy részpiacon vezető ármeghatározó helyzetbe kerülhet a vállalkozó (LAKI, 1998).

A specializáció ilyen megközelítésű mechanizmusa igen hasonlít a piaci rések kialakulásának, illetve kialakításának mechanizmusához.

Látható, hogy a 2-es vállalkozáscsoport tagjai az „alapanyagot”, a „technológiát” mint sikertényezőt jelentősnek, illetve a „dolgozók szakmai tudását” rendkívül jelentősnek ítélték. A „specializációt” pedig 57%-uk jellemző attitűdnek ismerte el. A 2-es vállalkozáscsoport tagjaira - bár jellemző az a tulajdonság, miszerint termékpozícionálásukat meghatározza a termék „általános fogyasztói szükségletet” kielégítő jellege, - de annál inkább dominánsabb a gyártástechnológia szerepe.

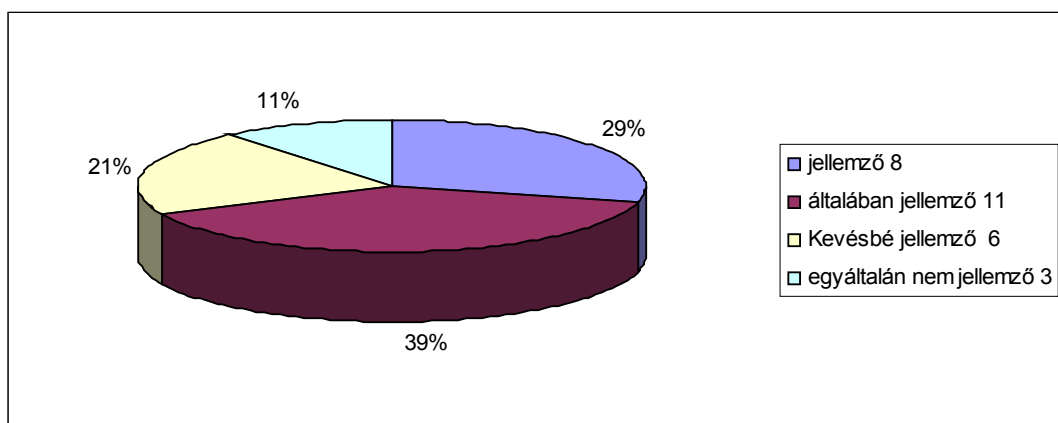
A nevezett tényezőket, illetve azok arányát figyelembe véve következtethetünk arra, hogy a 2-es vállalkozáscsoport esetében feltételezhetjük a specializáció innovatív formájának megjelenését. Meg kell említeni, hogy a specializációs tevékenység és az innováció attitűd tartós, és tudatos megvalósításával ezekből a vállalkozásokból lehetnek a későbbi kiemelkedő piaci résztvevők.

6.b Egyedi gyártástechnológia (célgépek) birtoklása



37. ábra: Az egyedi gyártástechnológia birtoklása az 1-es vállalkozáscsoport esetében

Forrás: Saját szerkesztés



38. ábra: Az egyedi gyártástechnológia birtoklása a 2-es vállalkozáscsoport esetében

Forrás: Saját szerkesztés

Az „egyedi gyártástechnológiák birtoklása” tulajdonság értékelése esetében szintén körültekintően kell eljárni, mivel ez az attitűd is a többi elem kontextusában értékelhető és ítéhető meg igazán. Egyedi gyártástechnológia alatt azt értem, hogy

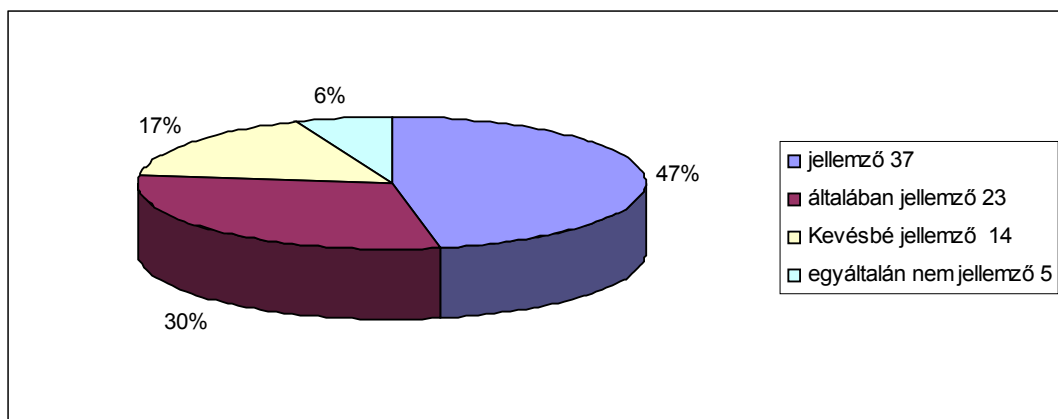
a technológia milyen mértékben képes hozzájárulni a fogyasztó által észlelt végső hasznossághoz, a többi eszközhöz integrálódva. Értékelhető jelleg a 2-es vállalkozáscsoport esetében található, ahol 39%-ban általában jellemző, illetve 29%-ban jellemző ezen technológiáknak a megléte. Ez az arány illeszkedik a kulcsikertényezőknél regisztrált „modern technológia” tényezőhöz, mivel azt ott is, és a termékpozícionálásnál is „jelentős” tényezőként definiálták a vállalkozások.

A technológia „célkép” jellegéből adódóan, és az eddig megállapított vonatkozó összefüggésekből (termékpolitika jellege, árkiakítás szempontjai) összeillesztéséből levonhatjuk azt a következtetést, hogy a 2-es csoport esetében olyan technológiáról van szó, melyek nemcsak költségtényezőként játszanak szerepet a termék kialakításában, hanem a hasznosságtartalom növelésében is érdemi és releváns szereppel bírnak. Ez a tény az 1-es csoport esetében is jellemző, de sokkal kisebb arányban, ami szintén „illeszkedik” a vállalkozáscsoport előbbieken tárgyalt jellemzőihez. Ez alapján a gyártástechnológia inkább a termék alaphasznosságának megteremtésében játszik szerepet, de egy esetleges megkülönböztető érték, vagy nagyobb hasznosságtartalom realizálására már nem képes.

Megjegyzem, hogy egy ilyen egyedi gyártástechnológia beruházás jellegű megszerzése egyfajta „kényszerpályára” is állít(hat)ja a vállalkozást. A szakosodási potenciált megtestesítő technológia pontosan specialitásából adódóan nem változtatható és használható rugalmasan a piaci kereslet drasztikus visszaesése esetén.

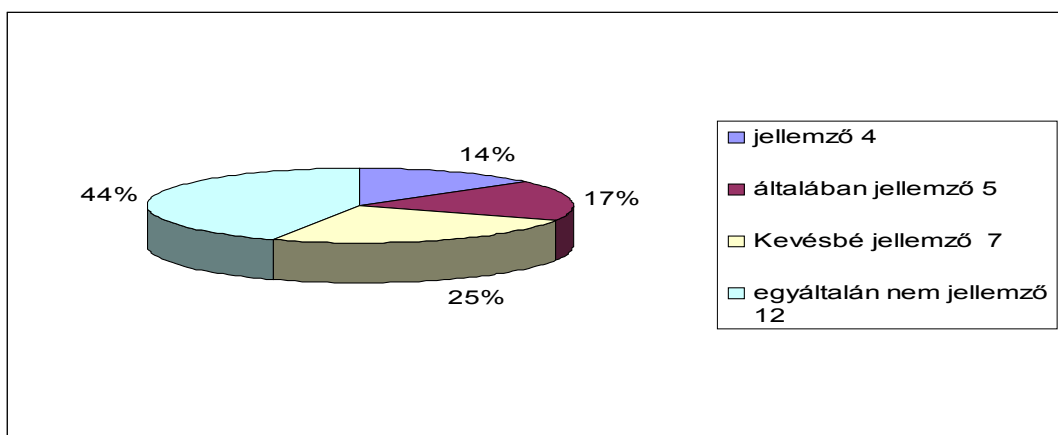
Ilyenkor a vállalkozás a kilépési korlátok teljesítésével elhagyhatja az iparágat, de ez akár a felszámolással járó teljes csődöt is jelentheti számára.

6c Termelési költségek alacsony szinten tartása az alacsony ár miatt



39. ábra: A termelési költségek – alacsony ár miatti – szinten tartásának kifejezettsége az 1-es vállalkozáscsoport esetében

Forrás: Saját szerkesztés



40. ábra: A termelési költségek – alacsony ár miatti – szinten tartásának kifejezettsége a 2-es vállalkozáscsoport esetében

Forrás: Saját szerkesztés

Az alacsony költségek elérésére történő törekvés – vállalkozáscsoportok stratégiai jellegétől függetlenül – természetes attitűdnek tekinthető. A feltett kérdés ezzel kapcsolatban az, hogy a vállalkozás kifejezetten az „alacsony ár” elérése miatt törekszik a költségek leszorítására, így a vállalkozás tudatosan az alacsony érték-ár

arányú szegmensben akar szerepelni. Ezen tényező értékelése során is csak a többi vállalkozás-specifikus tulajdonság figyelembe vételével együtt járhatunk el. Látható, hogy az 1-es csoport általános attitűdjét alapjaiban határozza meg az arra való törekvés, hogy a termelés költségeit konkrétan az „alacsony ár” elérése miatt mérsékelje. Ennek valószínűsíthető oka az, hogy az alaphasznosság megteremtésén túl nincs további hozzájárulása a termék értékének növelésében, és az adott értékszinthez párosuló magasabb árak egyértelműen rontják a kínálat piaci lehetőségeit, illetve fogyasztási esélyeit.

A költség csökkentése ilyen kontextusban vizsgálva tehát teljesen indokoltnak tűnik. Mivel az érintett vállalkozáscsoport egyik kulcs – sikertényezője a stabilnak ítélt vevőkör, felmerül annak kérdése, hogy meddig tud a vállalkozás helyt állni egy erős árversenyű, sok helyettesítő terméket kínáló piacon a termék tulajdonságainak differenciálása, a hozzáadott érték növelése nélkül, illetve meddig nyújthat védelem csak az „alacsony ár”.

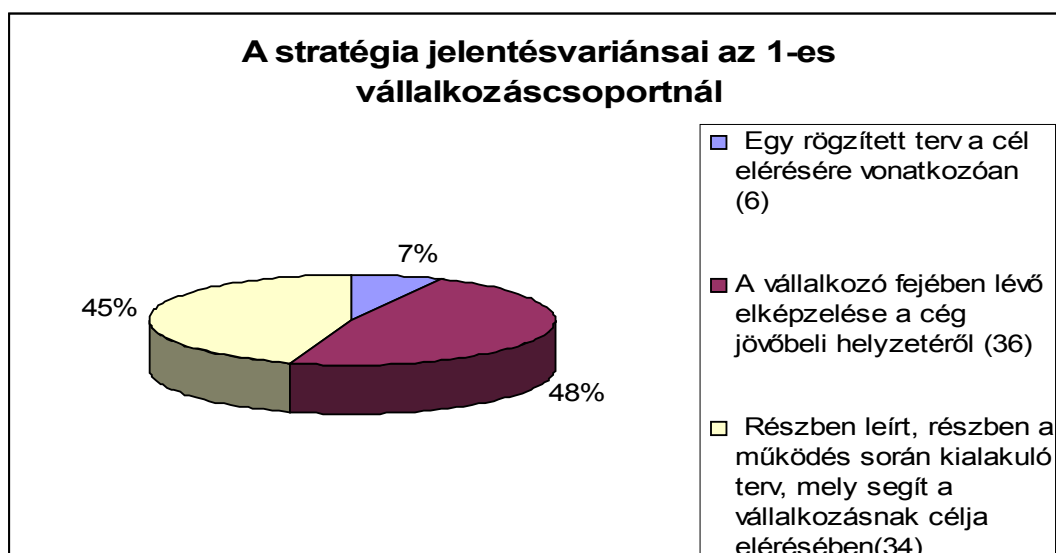
A 2-es vállalkozáscsoport esetében már árnyaltabb képet kapunk a vizsgált tényezővel kapcsolatos beállítódásról. 44% azon vállalkozások aránya, melyek egyáltalán nem akarják, vagy nem tudják a termelési költségek árbefolyásoló hatását csökkenteni. Ennek azonban összetett okai lehetnek. Ha a termelési költség csökkentése maga után vonja a hozzáadott-érték csökkenését, már nem lehet indokolt a költségcsökkentés. Nem valószínűsíthető meg a költségcsökkentés akkor sem, ha az már egy optimalizált, relatíve magasabb színvonalú technológiai háttérből származik.

Az igazán lényegi kérdés azonban az, – függetlenül attól, hogy a gyártási tevékenység nemcsak költségnövelő, hanem hozzáadott érték növelő tényező is – hogy el tudják-e ismertetni a potenciálisan magasabb árat a célcsoport tagjaival, esélyt teremtve így arra, hogy a vállalkozás a magasabb „érték-ár”szegmensben maradhasson. Erre az elfogadatlanságra utaló jelnek tekinthető, hogy - bár csak közepes mértékben, de - törekednek a márkázásra, illetve nem a rövidtávú haszonmaximalizálás jelenik meg stratégiai cél prioritásaként.

5.6.1. A kisvállalkozások stratégiájának kialakítása

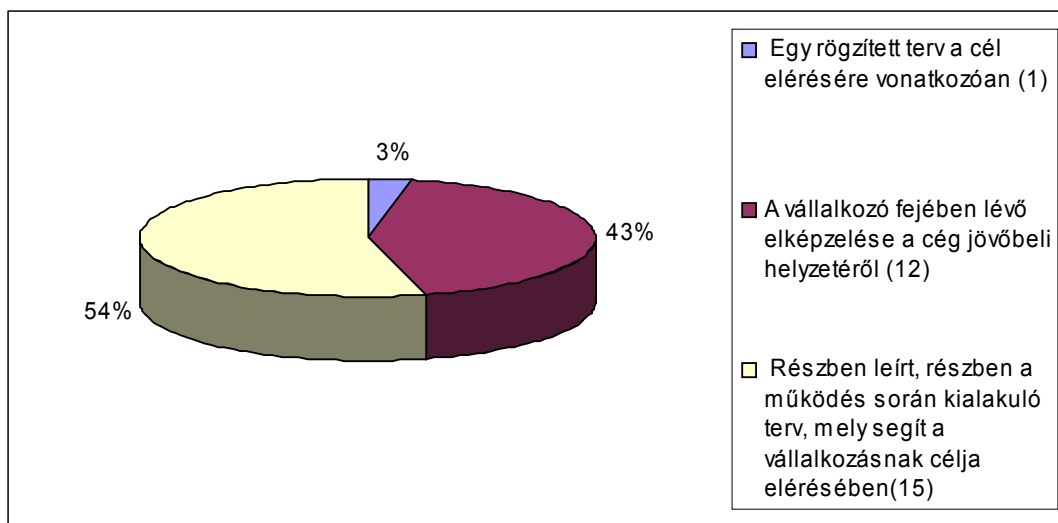
A kapcsolódó H6-os hipotézis tesztelésekor tehát arra kerestem a választ, hogy a kisvállalkozások működése egy részben előre rögzített, részben menet közben kialakuló stratégia mentén történik. Ehhez azonban fontosnak tartottam annak ellenőrzését is, hogy a mintában szereplő kisvállalkozások hogyan, miként értelmezik magát a „stratégiát”. Ez után következhet a készítésre vonatkozó attitűd ellenőrzése.

A stratégia értelmezése



41. ábra: A stratégia jelentésvariánsainak megoszlása az 1-es vállalkozáscsoportnál

Forrás: Saját szerkesztés

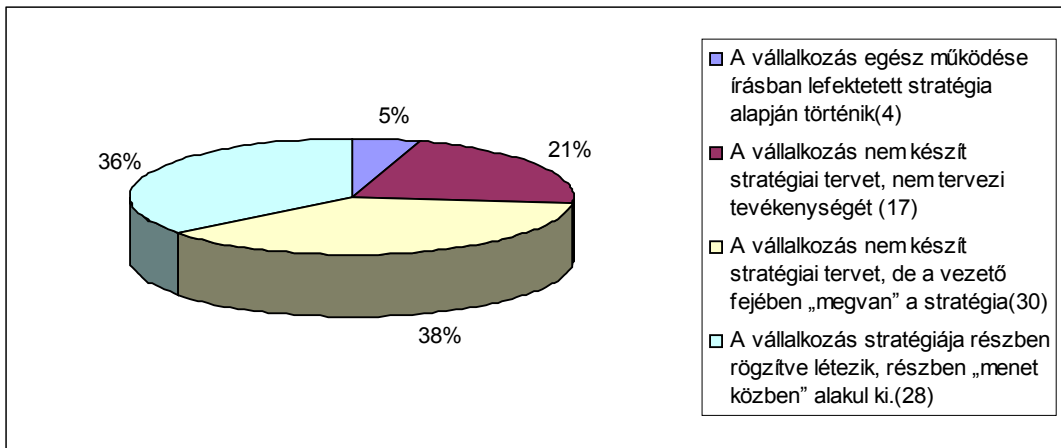


42. ábra: A stratégia jelentésvariánsainak megoszlása a 2- es vállalkozáscsoportnál

Forrás: Saját szerkesztés

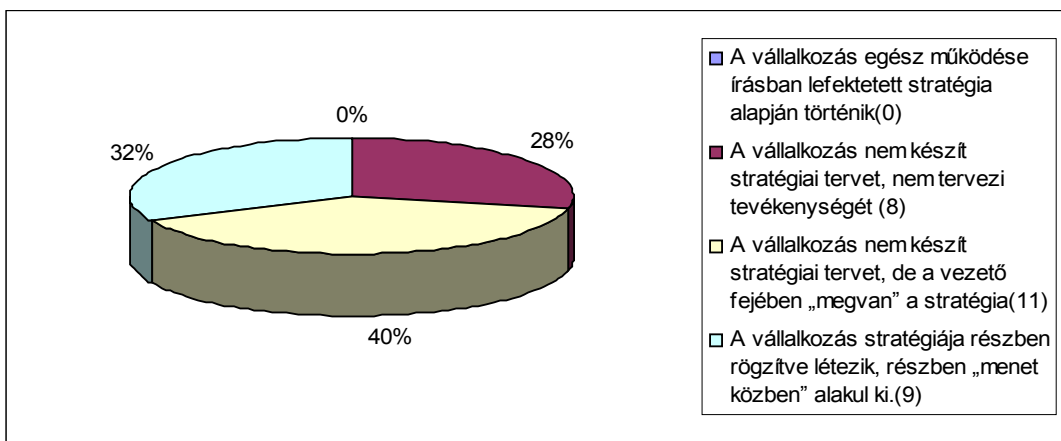
Látható, hogy a „stratégia értelmezésére” vonatkozó eredményekben megtalálható a szakirodalomban „vállalkozói iskolaként” megismert koncepciók érvényesülése (is). A nevezett irányzat alapján tehát a stratégia egy „félíg rögzítve létező, félíg a vállalkozás működése során” kialakuló tervként definiálható. A definíciónak megfelelő véleményt 43-, illetve 54%-os arányban osztották az egyes vállalkozáscsoportok. Észre kell vennünk azonban, hogy mindkét vállalkozáscsoportban jelentős azon elemek arány (48%, illetve 43%), melyek a stratégia jelentéstartalmára vonatkozóan még részben sem tartották relevánsnak a formai elemek meglétét.

A stratégiakészítés irányultsága



43. ábra: A stratégiakészítés irányultsága az 1-es vállalkozáscsoportnál

Forrás: Saját szerkesztés



44. ábra: A stratégiakészítés irányultsága a 2-es vállalkozáscsoportnál

Forrás: Saját szerkesztés

A 43. és 44. számú ábrákon látható, hogy hogyan alakulnak a stratégia elkészítésével kapcsolatos attitűdök az egyes vállalkozáscsoportokban.

A hipotézis által kódolt koncepció mélyebb megértéséhez érdemes figyelembe venni azt a fentebb említett jelenséget, miszerint mindkét vállalkozáscsoportban jelentős azon vállalkozások száma melyek – sem a stratégia jelentéstartalmára vonatkozóan, sem a készítésére vonatkozóan – nem értékelték releváns prioritásnak

az írásban rögzített elemek meglétét. A stratégia „vállalkozó fejében lévő elképzelésként” való definiálása az 1- es vállalkozáscsoportban 48%, a 2-es vállalkozáscsoportban 43%-os arányt képvisel. Ezzel összefüggésben a készítésre vonatkozóan is 38%, illetve 40% a vállalkozó „fejében” meglévő koncepció mentén alakítja operatív tevékenységét.

Ezen kapcsolatok alapján azonban a H6 hipotézist csak korlátozottan fogadhatjuk el, mivel igen markáns azon vállalkozások aránya, melyek a stratégiát egy a „vezető fejében meglévő pozitív jövőképpel” azonosítják, és a stratégiát és ennek megfelelően „készítik” el. Vagyis a vizsgált vállalkozások számára – az egyes csoportokba tartozástól függetlenül - nem evidencia, hogy a stratégia bizonyos része rögzítve létezik, bizonyos része menet közben alakul ki.

5.7. A vállalkozások stratégiájának modellezése

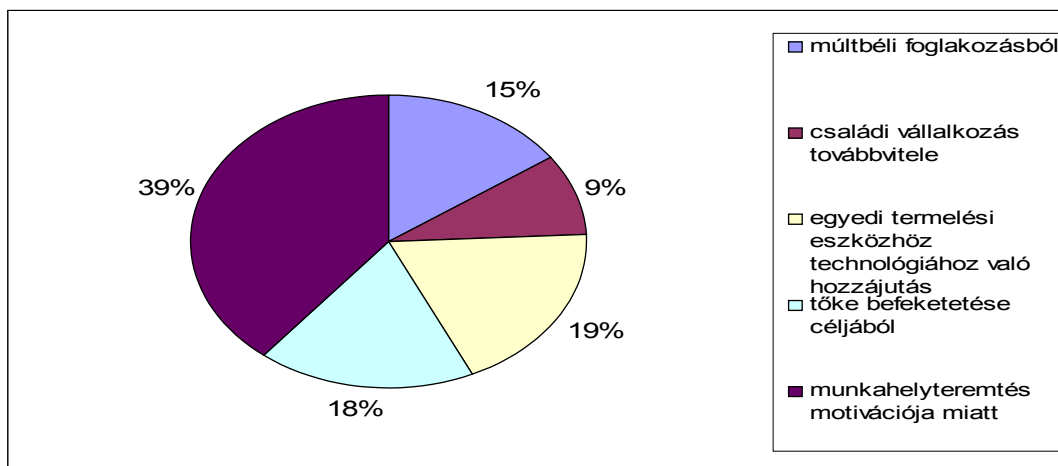
Az egyes vállalkozáscsoportokra jellemző sajátosságokat bemutató modell megalkotásához, illetve a modell pontosításához további tényezők feltárását tartottam szükségesnek.

Ezek az alábbiak voltak:

- a vállalkozás alapötletének forrása
- a helyi piacok fontossága
- az általam megnevezett potenciális sikertényezők dominanciájának aránya

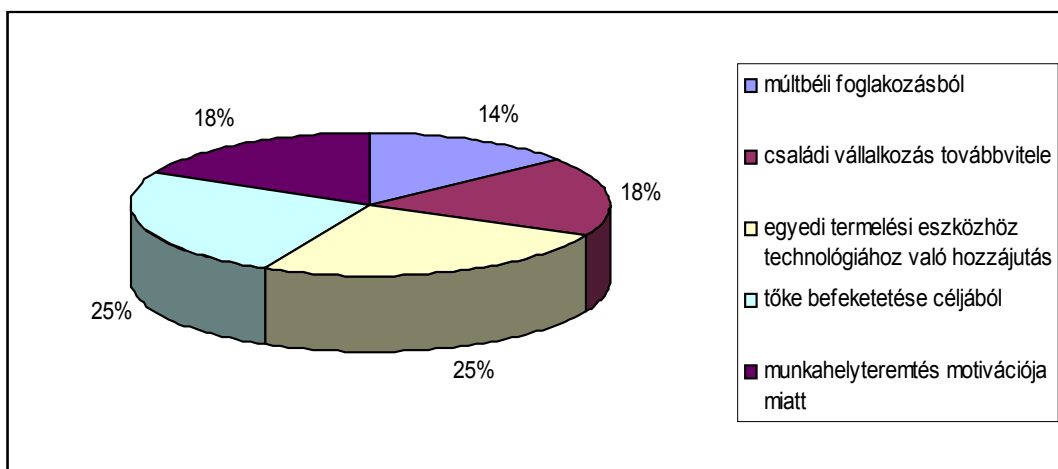
A vállalkozás alapötletének forrása

Az egyes vállalkozáscsoportok heterogén képet mutatnak a vállalkozási tevékenységük ötletének eredetét illetően.



45. ábra: A vállalkozás alapötlet forrásának megoszlása az 1-es vállalkozáscsoport esetében

Forrás: Saját szerkesztés



46. ábra: A vállalkozás alapötlet forrásának megoszlása a 2-es vállalkozáscsoport esetében

Forrás: Saját szerkesztés

Az 1-es vállalkozáscsoportra jellemző tulajdonságok közül kiemelendő a 39%-os „munkahely – teremtési” motivátor, valamint a 19%-os „egyedi termelési eszközkhöz” jutás. A disszertáció vonatkozó részének nem volt célja annak azonosítása, hogy a „munkahelyteremtés”, - mint a vállalkozási tevékenység

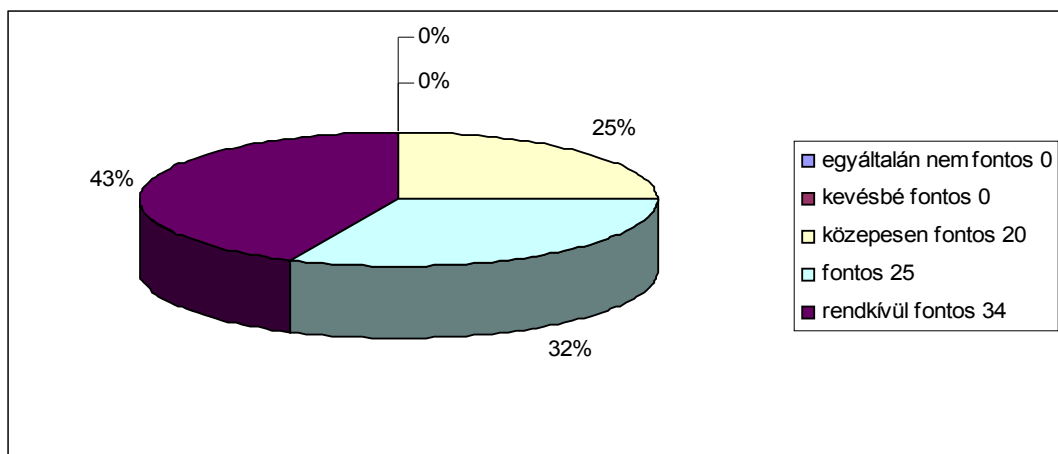
motivációja - kapcsolatban áll-e a múltbéli munkahely megszűnésével, vagy egy tudatosan választott életpálya, életmód preferálásáról van szó. Mivel azonban a „gyártási tapasztalatot”, mint kulcs-sikertényezőt csak közepes mértékben tartották jellemzőnek – ebből adódóan nem meghatározó a múlt, illetve a kor – a vállalkozás eredményessége szempontjából, valószínűsíthető, hogy a megszűnt munkahely pótlásáról van szó. Ennek azonosítása - mint potenciális kutatási terület - további dimenziók számbavételével teszi lehetővé a vállalkozáscsoportra jellemző stratégiai sajátosságok azonosítását.

A 2-es vállalkozáscsoportra 25-25%-os arányban jellemző az „egyedi technológiához való hozzájárulás” és a „tőkebefektetés célja”, mint motivátor szerep. Kiemelendő azonban annak ténye, hogy a 18%-ban megjelenő „családi vállalkozások” aránya külön elemzési egységet is alkothat. Ennek kapcsán jegyzem meg, hogy a korábbi kutatásaim során sikerült arra vonatkozó összefüggéseket feltárnom, miszerint a vállalkozási tevékenység ilyen jellegű determináltsága nagyban hozzájárul a működési közeg meg-, illetve kiismerési képességéhez.

Ennek oka a piaci környezet jellemzőire, tendenciára vonatkozó múltban felhalmozott ismeretek megléte. Ezen ismeretek birtokában – sajátos megnyilvánulási formákon keresztül képesek felmérni helyzetüket, aminek következtében képesek tevékenységüket részben tervekbe foglalni, és erőforrásaikat a célok elérése érdekében allokálni. Ezek a vállalkozások nemcsak a túlélést, mint potenciális célt kívánják elérni, hanem megjelenik a hosszabb távon való eredményes működés lehetősége is.

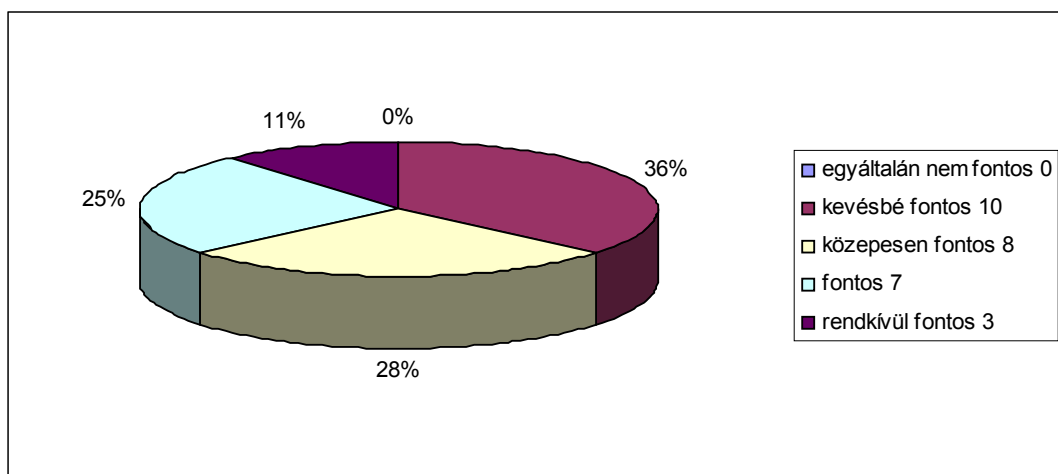
A helyi piacok fontossága

A helyi piacok fontossága mértékének vizsgálata során kép kapható arról, hogy a vállalkozás releváns fogyasztói csoportjai hogyan helyezkednek el, illetve a vállalkozás akar-e, kell-e, hogy elszakadjon a helyi piacoktól.



47. ábra: A helyi piacok fontosságának mértéke az 1-es vállalkozáscsoport esetében

Forrás: Saját szerkesztés



48. ábra: A helyi piacok fontosságának mértéke a 2-es vállalkozáscsoport esetében

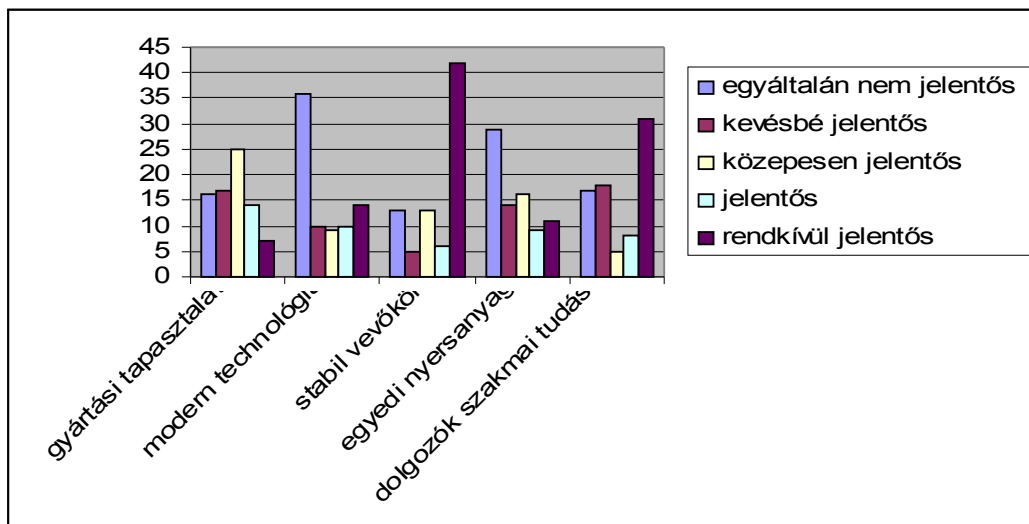
Forrás: Saját szerkesztés

Az 1-es vállalkozáscsoportra jellemző, hogy a helyi piac elsősorban, és alapjaiban határozza meg a vállalkozás bevételszerzési lehetőségeit. Ennek ténye több eddigi stratégiai- jellegheli tulajdonsághoz is igazodik, illetve több okozata van. Indokolhatja a fogyasztói értékítélet árbefolyásoló szerepének erre a csoportra jellemző mértékét, illetve a „stabil vevőkör”, mint kulcs-sikertényező létét.

A 2-es vállalkozáscsoport esetében szintén megtalálható a helyi piacok relevanciája, de ezek közel sem olyan mértékben határozzák meg a vállalkozás sikerességét, mint az 1-es csoport esetében. Ebből arra következtethetünk, hogy a vállalkozás marketing-stratégiája megvalósulásának helyszíne elsősorban nem a helyi piacokon történik, hanem olyan más területeken is, ahol terméke fogyasztói szükségletet kielégítésére képes.

A potenciális sikertényezők megoszlása

A vállalkozásokra jellemző kulcs-sikertényezők azonosítása segít meghatározni azokat a szűk keresztmetszeteket, melyek megléte a vállalkozások tevékenységének eredményességét, sikerességét leginkább elősegíteni, illetve befolyásolni képesek. A vállalkozás által birtokolt kulcs-sikertényezők és az iparágban elvárt kritikus- sikertényezők átfedettsége, illetve azonossága alapjaiban határozza meg a vállalkozások stratégiájának sajátosságait, illetve a stratégia eredményességét.

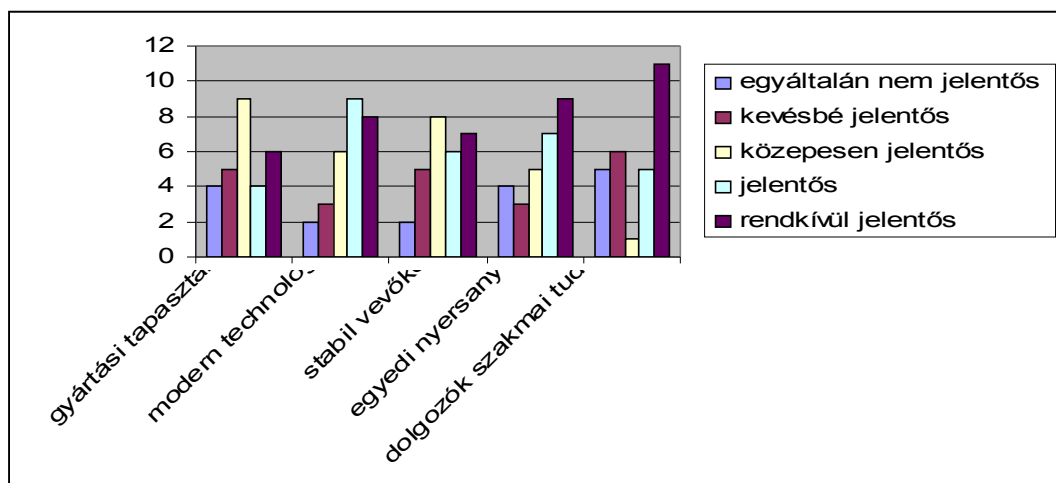


49. ábra: A vizsgált sikertényezők megoszlása az 1-es vállalkozáscsoport esetében

Forrás: Saját szerkesztés

Az 1-es csoportra jellemző sikertényezőként a stabil vevőkört, illetve a dolgozók szakmai tudását azonosítható. A stabil vevőkör összefüggésbe hozható a helyi piacok kiemelkedő jelentőségével, de annak valódi időbeli stabilitása – változatlan kínálat mellett –, erősen megkérdőjelezhető. Az érintett vállalkozások ugyanis elsősorban az alacsony ár megteremtésével próbálják megőrizni piaci pozíciójukat, amely szempont a modern piacorientáció szempontjainak figyelmen kívül hagyását jelenti.

Látható továbbá, hogy a nyersanyag és a technológia kevésbé jelentős tényezők a fogyasztó által észlelt végső hasznosság létrehozása szempontjából, azonban az ár kialakítása szempontjából – költségelemként – meghatározó jelentőségűek.



50. ábra: A vizsgált sikertényezők megoszlása a 2-es vállalkozáscsoport esetében

Forrás: Saját szerkesztés

A 2-es vállalkozáscsoportra jellemző, hogy a gyártási tapasztalat és stabil vevőkör mint kulcs-sikertényező a vállalkozások nagy részére csak közepes mértékben jellemző, tehát nem olyan vállalkozások alkotják a minta ezen csoportját, melyek meghatározó iparági tradícióval, tapasztalattal rendelkeznek. A 2-es csoportra jellemző sikertényezői közül kulcsfontosságúnak és megemlítenédőnek tartom a modern technológia, az egyedi nyersanyag, és a dolgozók szakmai tudásának

meghatározó voltát. Ezeket a tényezőket azonban nemcsak mint költségtényezőket azonosítottam, hanem a termék hasznosságtartalmát érdeemben is befolyásoló, növelő tényezőket. Itt nem találjuk markáns tényezőnek a stabil vevőkört, amiből következtethetünk annak – adott pillanatban – még kialakulóban lévő voltára.

A fenti elemzések alapján újból indokolható, hogy a KKV-k két csoportját illethetjük az Útkereső és Átszálló jelzővel.

„Felzárkózó” innováció problémamegoldó jelleggel

Rövid távú profitmaximalizálás,
illetve jelenlegi pozíciók megőrzése

*Pozicionálás az alacsony „érték-ár” arányú szegmensben,
mely szegmens fogyasztói a helyi piacokon
koncentrálódnak*

Termékpolitika

- „Általános” jellegű
szükséglet kielégítésére
alkalmas termék
- Könnyű
helyettesíthetőség
- Passzivitás a márkázás³⁷
területén

Árpolitika

- Előállítás költsége és a
versenytársak által is
limitált ár
- Erős törekvés az
„alacsony ár”
megteremtésére,
megtartására
- Iparági átlagra jellemző
ár

STRATÉGIA ÉRTELMEZÉSE, KÉSZÍTÉSE:

Vállalkozó „fejében” megfogalmazódó jövőkép, vízió. Ehhez illeszkedő készíttési attitűd

Kulcs sikertényező

Stabil vevőkör

Dolgozók szakmai tudása

51. ábra

Vállalkozási tevékenység alapötlete

Forrás: Saját Munkahelyteremtés motivációja Egyedi technológiához való hozzájárulás

Az 1-es

alapján a következőképpen írható le a 7. mintában szereplő – érintett vállalkozások működése.

A vállalkozás alapötletének alakulására az azonosított „technológiai tényező birtoklása” mellett, legnagyobb mértékben a munkahelyteremtés motivációja hatott. A vállalkozás jelenleg végzett tevékenységének alakulásában „rendkívül jelentős” szerepet tölt be a „stabil vevőkör”, mint kulcs-sikertényező, illetve „jelentős” szerepet tulajdonítanak a dolgozók szakmai tudásának is.

A vállalkozás által birtokolt kulcs - sikertényezők több szinten is determinálják a vállalkozás működésének jellegét, illetve stratégiájának tartalmát.

Az általam vizsgált stratégiai prioritások, a termékpolitika, és az árpolitika alakulása a következőképpen jellemezhető.

A vállalkozás termékpolitikájának központjában egy olyan termék áll, amely valamilyen általános jellegűnek tekinthető fogyasztói szükségletet képes kielégíteni. A termék végső hasznosságtartalmának kialakulását nagymértékben meghatározza a „nyersanyag minősége” és a „gyártástechnológia”, de ezek révén még nem sikerül megteremteni a termék igazán megkülönböztető jellegét. Ezért kell a vállalkozásnak tudatosan törekedni a termék alacsony árának elérésére, mert ennek mértéke alapjaiban határozza meg és jelöli ki a termék által megcélozható „érték – ár” szegmenst. Ezt alátámasztja az, hogy a vállalkozás konkrétan az „alacsony ár” elérése miatt törekszik a termelés költségvonzatának alacsony szinten tartására. Ez az attitűd az egyik olyan markáns sajátosság, mely alapjaiban határozza meg a vállalkozás stratégiájának tartalmi területét.

A vállalkozásokra jellemző árpolitika kialakításának filozófiáját elemezve több befolyásoló tényező is azonosítható. A „gyártástechnológia költsége” klasszikusnak számító befolyásoló elem az ár kialakításának tekintetében, de markáns jelenséggént azonosítható, hogy a versenytársak jelenléte illetve a

helyettesítő termékek árai is igen nagy befolyásoló erővel rendelkeznek. Mindebből az következik, hogy a vállalkozás termékének helyettesítésére igen sok alternatíva áll rendelkezésre, melyek igen intenzív árversenyt generálnak. Ebben az árversenyben jelenthet túlélési esélyt az „alacsony ár”.

A vállalkozás árpolitikájára jellemzően kiemelendő annak ténye, hogy azt „csak” 30%-ban határozza meg, illetve befolyásolja a „fogyasztók értékítélet ismerete”. A vállalkozás árpolitikájának elemzése során megállapítottam, hogy ez összefüggésbe hozható a helyi piacok szerepével, mivel a vállalkozás fogyasztói elsősorban a helyi piacokra koncentrálódnak, így a vállalkozás számára még megismerhető, illetve kezelhető információt jelent.

A vállalkozási stratégia filozófiája elsősorban a jelenlegi pozíció megtartására orientálja a vállalkozást, ezzel összefüggésben a stratégia célja is a rövidtávú nyereségmaximalizálást kívánja szolgálni. A vállalkozás stratégiájának tartalmára és készítésére, illetve megjelenésére jellemző, hogy az a – a tanulási illetve részben a vállalkozói iskola koncepcióihoz igazodva – inkább egyfajta gondolati síkon megjelenő pozitív jövőkép, vízió szintjén azonosítható.

Megjegyzendő, hogy a vízió tartalmával kapcsolatban azonosítható attitűdök elsősorban a túlélést illetve a pusztta fennmaradást vetítik előre, mint a vállalkozási tevékenység által elérni kívánt állapotot. A vállalkozások nem akarnak, vagy nem képesek igazi megkülönböztető jelleggel „felülírni” az általános jellegű szükséglet kielégítésére alkalmas termék könnyű helyettesíthetőségét, hanem inkább a mindenkori alacsony ár elérésével próbálnak operálni.

Ez természetesen még nem vetíti előre végzettszerűen a vállalkozás sikertelenségének vízióját, de erősen megkérdőjelezi annak esélyét, hogy az érintett vállalkozások a végletekig helyt tudnak állni a nagy helyettesíthetőségű termékek erősen versenyző piacán. A nevezett kategóriába tartozó kisvállalkozások besorolhatóak a Vecsenyi – féle tipológia „hangya” kategóriájába. Fontos megjegyezni, hogy a nevezett kategóriába sorolás csak a vizsgálat időpontjában mutatott sajátosságok alapján történt, mivel a vállalkozások organikus természetéből adódóan az egyes tulajdonságok valójában az egyes aktivitások

realizálódása után manifesztálódik. Ezért a ma még ebbe a kategóriába tartozó kisvállalkozások egy későbbi időpontban akár ki is emelkedhetnek kategóriájukból, és fejlődési pályára is állhatnak. Ehhez azonban a külső környezet ideális irányba történő változásán túl szükség lehet/van olyan szemléletbeli prioritások kialakulására is, melyekben meghatározó szerepet kell kapnia az ok – okozati összefüggéseken alapuló stratégiai szemléletű vállalkozói gondolkodásnak.

Korai követő jellegű innováció

Hosszabb távú optimalizálás,
mérsékelt növekedéssel

*Pozicionálás a magasabb „érték-ár” arányú
szegmensben, mely szegmens fogyasztói a nem helyi
piacokon koncentrálnak*

*Értékek kommunikálása
közepes márkázási
törekvéssel*

*Differenciált jelleg-
Nehezebb
helyettesíthetőség*

*Magasabb hozzáadott-
érték szint*

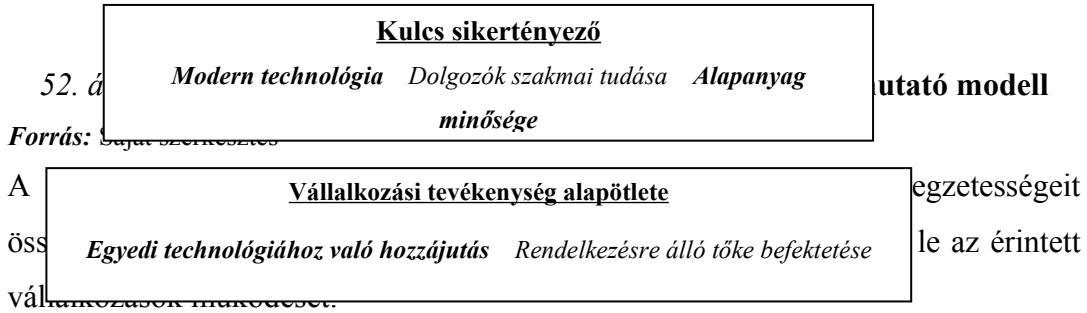
Általános” jellegű

14] *Előállítás költsége és a
megkülönböztető érték által
limitált ár
- Nem cél az „alacsony ár”
elérése, megtartása*

STRATÉGIA ÉRTELMEZÉSE, KÉSZÍTÉSE:

Részben rögzített, részben menet kialakuló stratégiataralom, ehhez illeszkedő kialakítási attitűd

	<i>alkalmas termék</i>	<i>ár</i>
--	------------------------	-----------



Munkahelyteremtés motivációja

A csoportba tartozó vállalkozás alapötletének alakulására valamilyen egyedi termelési technológiához való hozzájárítás, vagy az adott pillanatban rendelkezésre álló tőke befektetése volt a legnagyobb motiváló hatással.

A vállalkozáscsoportra jellemző, hogy a gyártási tapasztalat és stabil vevőkör mint kulcs-sikertényező a vállalkozások nagy részére csak közepes mértékben jellemző, tehát nem olyan vállalkozások alkotják a minta ezen csoportját, melyek meghatározó iparági tradícióval, tapasztalattal rendelkeznek. Sokkal inkább jellemző ezekre a vállalkozásokra modern technológia, az egyedi nyersanyag rendkívül jelentős, és a dolgozók szakmai tudásának jelentős volta. Ezeket a tényezőket azonban, nemcsak mint költségtényezőket azonosíthatjuk, hanem a termék hasznosságtartalmát érdemben is befolyásoló, növelni képes tényezőket. A vállalkozás tevékenységnek alapot adó kulcs- sikertényezők több szinten is, és alapvetően határozzák meg a vállalkozás működésének jellegét, illetve stratégiájának tartalmi vetületét.

Az általam vizsgált stratégiai prioritások, a termékpolitika, és az árpolitika alakulása a következőképpen jellemezhetőek.

A vállalkozás termékpolitikájának központjában egy – a felhasznált nyersanyag által is determinált - olyan termék áll, mely az aktuális fogyasztói szükségletet képes kielégíteni, de a versenytársak által is előállított helyettesítő termékektől nagyobb mértékben.

Ahhoz, hogy a vállalkozás által előállított termék attribútumai - nagyobb hasznosságtartalommal rendelkezzenek, és így relevánsabb alternatívaként pozícionálódhassanak a fogyasztók értékpercepció mechanizmusában, több tényezőre is szükség van. Ezt szolgálják közvetlenül az azonosított kulcs-

sikertényezők, és közvetetten a vállalkozásokra jellemző „korai követő” jellegű innovációs attitúd, illetve az innovációs potenciálok megléte.

Markáns sajátosságként említhető annak ténye, hogy a termékpolitikában, illetve annak pozicionálásában is megjelenik az a jelenség, miszerint a vállalkozás nem törekszik a termék piaci pozíciójának erősítésére az ár mérséklésével, illetve nem az „alacsony ár- alacsony érték” pozícióba kívánja elhelyezni termékét.

Ez az attitúd, egyébként a vállalkozás egészére is jellemző, vagyis a vállalkozás számára a piaci versenyben való eredményes működés szempontjából nem az árverseny jelenti a szűk keresztmetszetet.

A vállalkozásokra jellemző árpolitika kialakításának filozófiáját elemezve és értelmezve több sajátosság, emelhető ki, több befolyásoló tényező is azonosítható.

A „gyártástechnológia költsége” klasszikusnak számító befolyásoló elem az ár kialakításának tekintetében, de markáns jelenséggé azonosítható, hogy a vállalkozások számára nem a versenytársak, illetve a helyettesítő termékek árai jelentik a legnagyobb befolyásoló erőt.

Azonban erre a vállalkozáscsoportra is jellemző annak ténye, hogy a „fogyasztók értékítélet ismeretének” árbefolyásoló ereje nem jelentős, pedig a nevezett mechanizusból származó információ az egyik legfontosabb rendezőelv a marketingstratégia kialakítása során, különösen igaz ez az ár kialakítására.

A vállalkozás árpolitikájának elemzése során –a termékpozicionálással összefüggésben- megállapítottam, hogy a termék árának kialakításakor a vállalat mintegy „el kívánja ismertetni” fogyasztóival a termék nagyobb hasznosságtartalmát, többletértékét.

A stratégia megvalósításának helyszíne, illetve a célpiacon fogyasztók elhelyezkedése szempontjából sajátos képet mutatnak a vállalkozások, mivel a „piac” nem koncentrálódik és korlátozódik a helyi piacokra, bár azok fontossága egyértelmű, de nem kizárólagos!

Ezen vállalkozáscsoport stratégiájának célja nem a vállalkozás rövidtávú nyereségének maximalizálását szolgálja. Ennek tényével alkot koherens képet,

hogy inkább mérsékelt, mint markáns jelleggel, de törekszik a jelenlegi pozíció átlépésére, és nem zárkózik el a növekedéstől, a helyi piacok átlépésétől.

A vállalkozás stratégiájának megjelenésére jellemző, hogy az – a tanulási illetve vállalkozói iskola koncepcióihoz igazodva – inkább egyfajta gondolati síkon megjelenő pozitív jövőkép, vízió szintjén azonosítható, de részben megjelennek a formalizált elemek is. A stratégia kifejezés klasszikusnak számító értelmezését és megnyilvánulási formáit itt tehát nem lehetett azonosítani, de az említett iskolák szofisztikáltabb szemléletű értelmezési tartományában már találtam releváns elemeket.

Megállapítható tehát, hogy a 2-es vállalkozáscsoport stratégiai jegyei az 1-es vállalkozáscsoport stratégiájára vonatkozó jellegzetességektől helyenként eltérő képet mutat. Megjegyzendő azonban hogy bár ezek a jellegzetességek már kódolják az átlagos „életformacégektől” eltérő vállalkozói és stratégiai attitűdöket, de a szakirodalomban „gyorsan növekvő”, vagy a Vecsenyi – féle tipológiában „gazella” típusként említett vállalkozásokra jellemző egyedi vonásokat a vizsgált vállalkozások nem prezentálják. A vizsgált mintában tehát nem sikerült azonosítani olyan vállalkozásokat, melyek a vizsgálat időpontjában már mutatták volna azokat a tulajdonságokat, melyek alapján ezek a vállalkozások etalon jellegű követendő mintát jelentenének a szféra többi tagja számára.

Ennek ellenére kijelenthető, hogy ezeknek a vállalkozásoknak, és egyes stratégiai elemeinek részletes, és tudományos igényességű megismerése közelebb viheti a marketingtudományt a kisvállalkozások számára is adaptálható marketingmegoldások kidolgozásához, hozzájárulva így a magyar kisvállalkozók életminőségének javításához.

23. táblázat: Az egyes vállalkozáscsoportok stratégiai prioritásainak összefoglalása

	1. vállalkozáscsoport	2. vállalkozáscsoport
Stratégia értelmezése	vállalkozó fejében lévő elképzelés	részben leírt, részben kialakuló terv
Stratégia készítés módja	nem készül rögzített forma, a vállalkozó "fejében" realizálódik	részben rögzítve létezik, részben menet közben kialakul
Termékpozicionálást befolyásoló tényezők sorrendje	1. ált. szükségletet elégít ki	1. alapanyag minősége
	2. alacsony ár	2. gyártástechnológia
	3. alapanyag minősége	3. ált. szükségletet elégít ki
	4. gyártástechnológia	4. alacsony ár
Márkázási törekvés	elenyésző	gyenge- közepes
Árbefolyásoló tényezők sorrendje	versenytársak által diktált ár (56%)	gyártástechnológia költsége (47%)
	gyártástechnológia költsége (49%)	versenytársak által diktált ár (21%)
	fogyasztók értékítélet ismerete (30%)	fogyasztók értékítélet ismerete (17%)
Termékfejlesztésben megnyilvánuló innovációs attitűd	felzárkózó, problémamegoldó jellegű	korai követő jellegű
Alapötlet forrása	munkahelyteremtés motivációja	egyedi technológia birtoklása
Kulcs- sikertényező	stabil vevőkör	technológia, nyersanyag, tudás
Helyi piacok fontossága	kiemelkedő fontosságú	fontos, de nem kizárólagosan
Vállalkozás orientáltsága	piaci pozíció megtartása	mérsékelt növekedés

Forrás: Saját szerkesztés

6. EREDMÉNYEK

A disszertáció készítésével reményeim szerint sikerült hozzájárulni a kisvállalkozások mind részletesebb, marketing szempontú megismerését célzó kutatásokhoz.

A disszertáció készítése során sikerült azonosítani azokat a stratégiaértelmezésre és készítésre vonatkozó attitűdöket, melyek szélesebb kontextusba helyezik a stratégiára vonatkozó koncepcióalkotás fogalmait. Ezek a – stratégiaértelmezésre és készítésre, termékpolitikára, árpolitikára, innovációs potenciálra vonatkozó – vállalkozásjellemzők alkalmasnak bizonyultak a szakirodalmi koncepciók alapján felállított hipotézisek vizsgálatára.

Az igazolt hipotézisek bizonyítják, hogy a kisvállalkozások esetében is van relevanciája a „stratégia” és a „stratégiai szemlélet” adaptálásának.

Az általam – a kutatás mintája alapján – nem igazolt hipotézisek alapján a vonatkozó koncepciók más irányú, szofisztikáltabb megközelítésű vizsgálata is relevanciát kaphat. Ezek alapján akár mélyebb és részletesebb megközelítéssel is meg lehet fogalmazni a kisvállalkozások működési sajátosságait – marketingszempontok alapján – feltárni szándékozó vizsgálatokat.

A választott – a mintában található egyes vállalkozáscsoportok jellemzésére hivatott – tényezőcsoportok alkalmasnak bizonyultak a csoportokra jellemző marketingstratégiai attitűdök azonosítására - és azok alapján a modellalkotásra.

A kutatás konkrét eredményeként tehát sikerült felállítani és bemutatni egy – a kisvállalkozások bizonyos vizsgált csoportjára jellemző – stratégiai-jellegű modellt. (1-es és 2-es vállalkozáscsoport marketingstratégiai prioritásaira vonatkozó modellek) A modell bemutatja a stratégiaalkotásra és megvalósításra vonatkozó formai és tartalmi sajátosságokat, részletezi azokat ok-okozati összefüggések segítségével. A feltárt sajátosságok alapján kijelölhetőek és lehatárolhatóak olyan újabb kutatási területek, melyek megvalósítása még közelebb vihet a kiválasztott vállalkozáscsoportok marketingszempontú megismeréséhez.

A kutatás újszerű eredményeként sikerült azonosítani – a mintában szereplő – azon vállalkozások marketingstratégiájának jellemzőit, melyek még az „útkeresés” fázisában vannak. Ezen vállalkozásokra jellemző stratégiai attitűdbeli sajátosságok ismeretében könnyebben kidolgozhatóak az elmozdulást, felzárkózást segítő fejlesztési- tanácsadási tevékenységek tartalmi koncepciói.

A dolgozatban készítése során született új és újszerű eredményeket az alábbiakban foglalom össze.

1. Az egyes hipotézisek tesztelésével sikerült feltárni és megvizsgálni a mintában szereplő kisvállalkozásokra jellemző stratégiai prioritásokat, és a szakirodalmi koncepciók alapján kódolt hipotézisek érvényesülését.
2. Sikerült felállítani egy olyan – a vizsgált stratégiai prioritások alakulását bemutató- modellt, melyben ok-okozati összefüggésekkel lehet bemutatni az azonosított és elkülönített vállalkozáscsoportokra jellemző stratégiai-működési sajátosságokat.
3. Sikerült azonosítani azt a jelenséget, mely szerint a kisvállalkozások számára nem csak a fogyasztói csoport újszerű szükségleteinek megjelenése generálhatja a termékpolitika tudatos differenciálását, mivel ennek feltárása és realizálása nem mindig evidencia számukra. Az adott szükséglet kielégítésére alkalmas termék megjelenhet egy nagyobb hozzáadott-értéket tartalmazó formában, amely képes a meglévő fogyasztói szükséglet magasabb fokú kielégítésére.
4. **A dolgozat új eredményének tartom, hogy a kutatás összegzéseként a vizsgált vállalkozásokat - a kiinduláskor megadott szempontok és a kutatással bizonyított válaszok alapján - sikerült modellezni, amely egyrészt az egyes formációk jellemzésére, másrészt összehasonlíthatóságára ad lehetőséget.**

A kisvállalkozások jellemzésével sikerült megválaszolnom azokat a kérdésköröket, melyek a dolgozat készítésére motiválta

7. KÖVETKEZTETÉS, JAVASLATOK

A nemzetközi gazdasági elemzések azt mutatják, hogy felértékelődik a kkv szektor. Ugyanakkor a hazai vállalkozások típusaiban jelentős eltérések, koncepcionális különbségek és lehetőségek vannak, amelyeknek a specialitását feltárva hozzájárulhat a dolgozat az önismeret, a stratégiai gondolkodás, a humán erő és az innovatív vállalkozásfejlesztés módszereinek a kiterjesztéséhez.

A szakirodalom - és az egyes szerzők véleménye - megoszlik a tekintetben, hogy a kisvállalkozások működése esetében kell-e, egyáltalán lehet-e „stratégiáról” beszélni.

A disszertáció vizsgálatai, illetve eredményei a szakirodalom azon részéhez kívánnak csatlakozni, melyek a kisvállalkozások esetében is helyt adnak a stratégiakészítés és megvalósítás relevanciájának, - természetesen evidenciába helyezve annak nagyvállalatokétól eltérő megnyilvánulási formáit.

Sikerült igazolni, hogy ha a stratégia értelmezését és kialakítását egy kiterjesztett, de pontosan lehatárolt tartományban vizsgáljuk, akkor kisvállalkozások esetében is megtaláljuk a stratégiai attitűdöt igazoló releváns elemeket. Ezen elemek további részletes vizsgálata még közelebb vihet az érintett vállalkozások működési sajátosságainak hátterében álló okok feltárásához, megértéséhez. A kutatás több kérdésben is igazolta, hogy a kisvállalkozások esetében is lehet releváns kutatási terület a stratégiai prioritások vizsgálata, illetve a sajátosságok vizsgálata.

A stratégia formalizált elemeinek megléte és a pénzügyi teljesítmény összefüggése vizsgálatának eredménye alapján levonható az a következtetés, miszerint a stratégia formalizáltsági foka nem garantálja automatikusan a vállalkozás pénzügyi teljesítményének növekedését, de a stratégiai szemléletű attitűd már hozzásegítheti a vállalkozást a túléléshez. A piac tehát inkább elismeri a sikeres megvalósítást, mint a pusztá meglétet, ennek hátterében pedig feltételezhetőleg a rugalmasság, a piaci változásokra való gyors reagáló képesség és a vállalkozó helyzetfelismerő képessége áll.

A vizsgált mintában sikerült elkülöníteni két – a stratégiai attitűdök alapján – némileg eltérő csoportot, az önfoglalkoztatókból, a kreatív vagy a korábbi szaktudásból merítő

Útkereső és a már a vállalalkozási tapasztalatot és némi stabilitást szerző magát folyamatosan korszerűsíteni vagy átalakítani képes Átszállók csoportját.

Már most megfogalmazható az az igény, amely a vállalalkozások külső támogatási környezetét segítő, érdekérvényesítő, illetve önmagában is szolgáltatást nyújtó, vállalalkozási non/for-profit szervezeteket hozna létre, amelyek az inkubátor házakhoz hasonlóan, a működtetést segítve a vállalalkozási kultúra és környezet fejlesztésének intézményesített rendszerének és igényének megfelelő társulásban realizálódhatnak.

7.1. A kutatás korlátai

A jelenlegi kutatás számos korlátot hordoz magában. A választott statisztikai elemző módszer alkalmazásával – jelen kutatás mintájában – sikerült azonosítani a stratégiakészítés szempontjából „követendőnek” tekinthető elemeket. Ezen elemeken keresztül sikerült azonosítani a jellemző - általános hangvétellű - stratégiai szemléletre jellemző prioritásokat, és azok operatív manifesztálódását. További vizsgálatokkal azonban szükséges a bemutatott modell szélesebb körben való „követhetőségének” vizsgálata. A különböző iparágakban, illetve régiókban működő vállalalkozások számára nem léteznek teljes mértékben adaptálható, univerzális megoldások, de feltehetőleg minden iparágban léteznek követendő és követhető elemek. (Ezek feltárására a tudományos igényességű statisztikai elemző módszereken kívül releváns módszer lehet a „funkcionális benchmarking” vizsgálat).

Jelen kutatás további korlátja, hogy nem adott alkalmat azon iparág-specifikus tényezők azonosítására, melyek közvetlen befolyást gyakorolnak a stratégiakészítés és megvalósítás elemeire. Ezen tényezők megismerése valószínűleg érdemi információt jelent az adott iparágba belépni szándékozó vállalalkozások számára.

A kutatás során – a szakirodalomban definiáltaknak megfelelően – bebizonyosodott, hogy a stratégiai szemlélet „vállalkozói iskolának” nevezett megnyilvánulási formáinak sajátosságai igen nehezen tárhatóak fel a „hagyományos” kutatási módszerekkel. Sokkal inkább alkalmazhatóak/alkalmazandóak a pszichológiai szemléletű, a vállalalkozó személyiségét kiindulási alapul vevő feltáró módszerek, melynek segítségével mélyebb dimenziókban tárhatóak fel és érthetőek meg a vállalalkozás stratégiai prioritásai.

Ilyen, akár kis elemszámú mintán szakértői mélyinterjúk segítségével lebonyolított vizsgálatok alapján jobban meghatározhatóak azok a vállalkozói személyiségjegyekből következő ok- okozati összefüggések, melyek egy kisvállalkozás működését determinálják.

Végül a - kutatás egyik korlátjaiként- megállapítható, hogy a kisvállalkozások működését irányító, befolyásoló stratégiai attitűdök, a „vállalkozó”- mint emberi tényező - abszolút dominanciája alatt állnak. Ezen attitűdök részletes és mélyreható vizsgálata pszichológiai szemléletű kutatási módszereket is igényel.

A disszertáció készítésének másik releváns hozadéka, hogy a vizsgált mintában nem sikerült azonosítani olyan mértékű – a gyorsan növekvő vállalkozásokra jellemző – vállalkozás jellegbeli sajátosságokat, melyek alapján kijelölhetőek lennének azok a vállalkozások, akik abszolút mintavállalkozásként pozícionálhatóak lehetnének a többi vállalkozás számára.

7.2. A tervezett további kutatási irányok

További potenciális kutatási területet jelent a „vállalkozókra” vonatkozó startégiái attitűd tartalmi vonásainak – vagyis a rögzített és menet közben kialakuló részek arányának – vizsgálata. A vállalalkozási kultúra és környezet fejlesztésének intézményesített rendszerének és igényének vizsgálata.

Az egyes iparágakra jellemző – stratégiabefolyásoló – sajátosságok vizsgálatán kívül, további potenciális kutatási lehetőséget jelent a vállalkozást irányító, generáló személy vállalkozói személyiségjegyeinek pszichológiai szempontok alapján történő vizsgálata. Így feltárhatóak a vállalkozói személyiségjegyekhez kötődő potenciális sikertényezőket is. Az erre vonatkozó szakirodalmak (lásd: WHITE 1988, ROTTER, 1988, BLOCK- BLOCK, 1980, LAKI- SZALAI, 2004 munkáit) egyértelműen bizonyítják, hogy az olyan mentális kompetenciák, mint a *kreativitás*, *frusztrációs tolerancia*, *kompetenciamotívumok*, *én-identitás*, *ego-rugalmasság* nagymértékben meghatározzák és elősegítik a sikeres és alkotni akaró vállalkozói aktivitás kialakulását.

8. ÖSSZEGZÉS

Az Európai Unióban és a világ számos országában a gazdasági formák sokféle formája figyelhető meg, de ennek ellenére a kisvállalkozások szektorát tekintik a munkahelyteremtés, a gazdasági növekedés és az innováció fő forrásának. (SORHEIM – LANDSTRÖM, 2001. A kis- és középvállalkozások fejlődése és növekedése tehát jelentősen hozzájárul a piacgazdaságok gazdasági fellendüléséhez. (BRIDGE et. al. 1998), másként fogalmazva a KKV-k innovációjának, termelési technológiájának, piaci helyzetének javítása jelentősen emeli a GDP-hez való hozzájárulást, és a szféra tagjainak életminőségét. A KKV szféra ezáltal válhat a modern gazdasági szerkezet legfontosabb elemei egyikének. A kis és középvállalkozások egyébként a foglalkoztatás, a gazdasági növekedés és az innováció kapcsán is a figyelem középpontjába kerültek, és számos tanulmány tett kísérletet ezen vállalatcsoport gazdasági növekedésre és a munkanélküliség csökkentésére gyakorolt hatásának kimutatására (AUDRETSCH, et. al. 2001, CARREE, et. al. 2002) STEL, et.al. 2003).

Napjainkban azonban a közép- kelet- európai kis és középvállalkozások indíttatása, működése, tevékenységének eredményes megvalósítása egy alapjaiban megváltozott és meglehetősen összetett gazdasági környezetben zajlik. A jelentősebb - változást generáló tendenciák – többek között – a rendszerváltások, az említett földrajzi régió csatlakozása az Európai Unióhoz, a kiteljesedő globalizáció hatása és a felgyorsult műszaki fejlődés trendje (HOVÁNYI, 2004). A magyar vállalkozások helyzete az említett tényezők figyelembe vételén túl különösen nehéz, hiszen a nagy kihívásokat magukba rejtő világgazdasági trendek hatásain felül a saját gazdaságukban tapasztalható sajátos problémákkal is szembe kell nézniük.

Ez az újszerűnek tekinthető komplex környezet tehát olyan új kihívások elé állítja a magyar kisvállalkozásokat, amelyek a – hatékony értékteremtés érdekében – üzleti szemléletük újraértelmezését igénylik. Véleményem szerint ebben az újragondolt koncepcióban kell sokkal nagyobb szerepet kapnia az elemzés- megvalósítás- ellenőrzés- visszacsatolás mechanizmuson alapuló stratégiai szemléletnek. A vállalkozások stratégiai irányultságának tehát a napi gyakorlatban kell kifejeződő cselekvési mintává válnia. Ennek egyértelmű megvalósulását tovább nehezíti annak ténye, hogy a fentebb említett trendek

egyben annak az üzleti környezetnek a radikális átrendeződését is jelentik, amelyben a XX. század legtöbb stratégiai koncepciója kialakult!

A rendelkezésre álló szakirodalmak döntően a nagyvállalat számára kínálnak megoldásokat, de szükség van a KKV szféra számára alkalmazható modellek, stratégiai tervezési módszerek kialakítására, hogy azok a kis-és középvállalkozók körében is elfogadtatásra és alkalmazásra találjanak.

Disszertációm empirikus részeiben az Észak-alföldi régió kisvállalkozásainak stratégiai prioritásait vizsgáltam, majd a feltárt összefüggések alapján modelleztem az egyes azonosított vállalkozáscsoportokra jellemző stratégiai működési sajátosságokat.

A vonatkozó szakirodalmak megoszlanak a tekintetben, hogy a kisvállalkozások működése esetében kell-e, egyáltalán lehet-e stratégiaalkotásról, tudatos megvalósításról beszélni, illetve, hogy a stratégiai szemlélet megjelenése hozzásegítheti-e a vállalkozást valamilyen jobb, elsősorban a pénzügyi eredményességben is megjelenő sikeresebb piaci pozícióhoz.

Példás kivétel a Henry Mintzberg (1998) által definiált „vállalkozói iskola” és „tanulási iskola”. A vállalkozói iskola eltér azoktól az irányzatoktól melyek szerint a stratégia kizárólag tudatos folyamat eredményeként alkotható meg, és kizárólag formalizáltan jelenhet meg. Az irányzat képviselői szerint a stratégia bizonyos elemeit előre meg kell határozni, más részeit viszont hagyni kell kibontakozni. A stratégiaalkotás a vállalkozó tapasztalatai, megérzései, ötletei által vezérelt tevékenység, amelyet a vezető habitusa, magatartása, szemlélete erőteljesen befolyásol.

A tanulási iskola arra feltételezésre épül, hogy a komplex környezet változásai nehezen tárhatóak fel, az arról szerzett ismeretek a szervezeten belül szétszórtnak jelennek meg. A vállalkozó és a vállalkozás egyaránt tanul, a megszerzett tudás pedig kezdetben még nem ölt testet, nem kifejezhető. Amikor azonban elér egy bizonyos szintet, akkor szavakba önthető, kinyilvánítható. Az iskola híve elismerik, hogy bizonyos tanulási szakasz után időszerű lehet kialakítani stratégiát, az elgondolásokat valamilyen koncepcióban, tervben megjeleníteni.

A két irányzat alapján megállapíthatjuk, hogy a vizsgált kisvállalkozások esetében is lehet relevanciája a stratégiaértelmezésre és készítésre vonatkozó attitűdök vizsgálatának, de ebben az esetben, a nagyvállalatokétól eltérően, szélesebb kontextusba kell helyeznünk a stratégiára vonatkozó koncepcióalkotás fogalmi kereteit.

A vonatkozó szakirodalmak másik fontos egységét képezik azok, melyek valamilyen rendezőelv, vagy elvek alapján próbálják tipizálni a kis- közép vállalkozásokra jellemző stratégiai sajátosságokat. Meg kell említenünk Michael Porter, Józsa László tipológiáit, illetve igen szemléletes Vecsenyi János felosztása. Ez utóbbiban fedezhetjük fel a „hangya” típusú életformacégeket, melyekre minimális növekedési irányultság, strukturálatlan szervezeti felépítés illetve a minimális tervezési tevékenység jellemző. A másik potenciális típust a „gazellák” alkotják, melyekre a gyors növekedés, világos iránykijelölés, egyre inkább részletes üzleti tervek megjelenése jellemző. Szervezeti felépítésük általában strukturálatlan, de a strukturáltabb felé haladó.

A KKV- szférában is találhatunk tehát olyan elemeket is, melyek az átlagtól eltérően nem az adott iparág meghatározó vállalkozásainak követésére kényszerülnek, hanem valamilyen kulcs-sikertényező birtokában képesek az adott piaci rés kiszolgálására.

A vonatkozó szakirodalmak áttekintése után azokból a következő következtetéseket vontam le:

- A gazdasági folyamatok milyenségének alakulásában és alakításában meghatározó szerepet töltenek be a kisvállalkozások. Teljesítményük fokozása pozitív irányba mozdítja a gazdasági folyamatokat.
- A külső működési környezet dinamikus és előre nem mindig, vagy csak nehezen prognosztizálható változásai miatt; tevékenységük versenyképességének fenntartása, illetve fokozása miatt a KKV- szféra tagjai számára is szükséges a stratégiai szemlélet, és a releváns stratégiai eszközök adaptálása.
- A kisvállalkozások esetében a „marketingstratégia” fogalmát kiterjeszthetjük a vállalkozás egész működésére jellemző, az aktív vállalkozási tevékenység folytán megnyilvánuló magatartásra.
- A „stratégia” fogalmának definiálására nincs egységes „szabvány jellegű” meghatározás, ezért az értelmezés tartalmi specifikációja mindig a kontextus függvényében alakul. Egyes irányzatoknál megjelenik a - kisvállalkozások struktúrájához illeszkedő - rugalmas, „félíg rögzített, félígkialakuló” jelleg, mint releváns tulajdonság.

A szakirodalmi koncepciók alapján megfogalmazott- egyes sajátosságokat kódoló- 6 hipotézis tesztelése érdekében kérdőíves adatfelvételi módszerrel végeztem adatgyűjtést.

Az adatok felvételéhez a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) Cégekdtár 2007/ 3. negyedéves kiadványát használtam segítségül. Disszertációm esetében az alapsokaságot tehát az említett régió kisvállalkozásai jelentették. A kisvállalkozás definíciószerű meghatározását a dolgozat 1.1 fejezetében ismertetem.

Az adatok értékelés során először azokat a tényezőket minősítettem, amelyek alapján a mintát alkotó vállalkozások csoportját (lásd: 1-es és 2-es csoport) a K-középpontú klaszteranalízis módszerrel potenciálisan elkülönítettem egymástól. Ezek a tényezők akkor alkalmasak az egyes csoportok kijelölésére és lehatárolására, ha köztük a korreláció alacsony. Ennek tényét, illetve a köztük lévő korreláció milyenségét tehát a Pearson-féle korrelációs vizsgálat alapján állapítottam meg. A visszaérkezett kérdőívek kiértékeléséhez, illetve az egyes vállalkozások stratégiai sajátosságainak feltárására a klaszterelemzések közé tartozó „K- középpontú klaszteranalízis módszert” választottam.

Az említett változók alapján egy 79 vállalkozásból álló (1-es csoport) és egy 28 vállalkozásból álló (2-es csoport) csoportot sikerült elkülönítenem. A vizsgált mintában elkülönített két – a stratégiai attitűdök alapján – némileg eltérő csoportot, az önfoglalkoztatókból, a kreatív vagy a korábbi szaktudásból merítő Útkeresőknek és a már a vállalkozási tapasztalatot és némi stabilitást szerző magát folyamatosan korszerűsíteni vagy átalakítani képes Átszállóknak nevezetem el.

Az egyes vállalkozáscsoportokra jellemző sajátosságokat a 3.3 fejezetben ismertetett 6 tényezőcsoport alapján vizsgáltam illetve mutattam be.

Az egyes vállalkozáscsoportok stratégiai prioritásainak jellemző tulajdonságait a dolgozat 135. és 138. oldalán egy – egy modellben mutattam be, amely modell az alábbi feltárt összefüggéseket reprezentálja.

	1. vállalkozáscsoport	2. vállalkozáscsoport
Stratégia értelmezése	vállalkozó fejében lévő elképzelés	részben leírt, részben kialakuló terv
Stratégia készítés módja	nem készül rögzített forma, a vállalkozó "fejében" realizálódik	részben rögzítve létezik, részben menet közben kialakul
Termékpozícionálást befolyásoló tényezők sorrendje	1. ált. szükségletet elégít ki	1. alapanyag minősége
	2. alacsony ár	2. gyártástechnológia
	3. alapanyag minősége	3. ált. szükségletet elégít ki
	4. gyártástechnológia	4. alacsony ár
Márkázási törekvés	elenyésző	gyenge- közepes
Árbefolyásoló tényezők sorrendje	versenytársak által diktált ár (56%)	gyártástechnológia költsége (47%)
	gyártástechnológia költsége (49%)	versenytársak által diktált ár (21%)
	fogyasztók értékítélete ismerete	fogyasztók értékítélete ismerete

	(30%)	(17%)
Termékfejlesztésben megnyilvánuló innovációs attitűd	felzárkózó, problémamegoldó jellegű	korai követő jellegű
Alapötlet forrása	munkahelyteremtés motivációja	egyedi technológia birtoklása
Kulcs- sikertényező	stabil vevőkör	technológia, nyersanyag, tudás
Helyi piacok fontossága	kiemelkedő fontosságú	fontos, de nem kizárólagosan
Vállalkozás orientáltsága	piaci pozíció megtartása	mérsékelt növekedés

A disszertáció készítése során tehát sikerült azonosítani azokat a stratégiaértelmezésre és készítésre vonatkozó attitűdöket, melyek szélesebb kontextusba helyezik a stratégiára vonatkozó koncepcióalkotás fogalmait. Ezek a – stratégiaértelmezésre és készítésre, termékpolitikára, árpolitikára, innovációs potenciálra vonatkozó – vállalkozásjellemzők alkalmasnak bizonyultak a szakirodalmi koncepciók alapján felállított hipotézisek vizsgálatára, azok megerősítésére, illetve kiegészítésére. A dolgozat készítésével új és újszerű eredményeket sikerült realizálnom, melyek közül a legfontosabbnak tartom annak feltárását, miszerint **a kisvállalkozások számára nem csak a fogyasztói csoport újszerű szükségleteinek megjelenése generálhatja a termékpolitika tudatos differenciálását, mivel ennek feltárása és realizálása nem mindig evidencia számukra. A vizsgált minta egyik csoportjának termékpolitikájában az adott szükséglet kielégítésére alkalmas termék megjelenhet egy nagyobb hozzáadott-értéket tartalmazó formában, amely képes a meglévő fogyasztói szükséglet magasabb fokú kielégítésére.**

A dolgozat készítésével, az empirikus eredmények és a szakirodalmi koncepciók összevetésével sikerült olyan következtetéseket levonnom, melyek további részletes vizsgálata még közelebb vihet az érintett vállalkozások működési sajátosságainak hátterében álló okok feltárásához, megértéséhez. (piaci, szervezeti, nemzetközi, szakképzési és támogatási)

A jelenlegi kutatás azonban számos korlátot is hordoz magában. További vizsgálatokkal szükséges a bemutatott modell szélesebb körben való „követhetőségének” ellenőrzésére. A különböző iparágakban, illetve régiókban működő vállalkozások számára nem léteznek teljes mértékben adaptálható, univerzális megoldások, de feltehetőleg minden iparágban léteznek követendő és követhető elemek.

Végül a - kutatás egyik korlátjaiként- megállapítható, hogy a kisvállalkozások működését irányító, befolyásoló stratégiai attitűdök, a „vállalkozó”- mint emberi tényező - abszolút dominanciája alatt állnak. Ezen attitűdök részletes és mélyreható vizsgálata pszichológiai szemléletű kutatási módszereket is igényel.

SUMMARY

In the European Union, several forms of enterprises can be observed, however, the sector of small-scale enterprises are generally regarded to be the main source of economic growth and innovation (SORHEIM-LANDSTRÖM, 2001). Consequently, the development and expansion of small and medium-scale enterprises (SMSE) contribute greatly to the economic prosperity of market economies (BRIDGE et. al., 1998). Put otherwise, the enhancement of the innovation, production technology and the market position of SMSEs significantly helps their contribution to GDP and the life quality of the members of the sphere. Thus the SMSE sphere may become one of the most important elements of modern economic structure. Small and medium-scale enterprises have also been focused on through to the themes of employment, economic growth and innovation, and several studies have attempted to highlight the effects of this sphere on economic growth and the reduction of unemployment (AUDRETSCH, et. al 2001, CARREE, et. al. 2002, STEL, et. al. 2003).

Nowadays, however, the motivation, the operation and the successful implementation of business operation of small and middle-scale enterprises in Eastern-Central Europe is taking place in a fundamentally altered and significantly complex economic environment. The most outstanding tendencies generating change, among others, are transitions from communism to democracy, the accession of this region to the European Union, the effects of the expanding globalisation and the accelerating technological development (HOVÁNYI, 2004). Besides these factors, the situation of Hungarian enterprises is especially difficult, for beyond the trends of world economy that otherwise mean great challenge, they have to face special problems pertaining to their own economic environment.

So, this basically novel and complex environment makes Hungarian small-scale enterprises face challenges that necessitate a basic reconsideration of their business concept in the interest of efficient value production. In my view, in this reconsidered environment, a strategic approach based on the mechanism of “analysis-implementation-control-feedback” should definitely be given more emphasis. The strategy of enterprises thus should become a pattern of behaviour expressed in everyday practice. The clear realisation of this process is hindered by the fact that the above-mentioned trends at the same time mean a radical reorganisation of the business environment in which most of the strategic concepts of the 20th century have evolved.

The majority of secondary literature mainly offers solutions for big companies, but there is a need for working out models and strategic planning methods for the SMSE sphere in order to develop employable and acceptable solutions for this sphere.

In the empirical parts of my dissertation I examined the priorities of small-scale enterprises in the Northern Great Plains region, Hungary, and then I modelled, on the basis of the discovered correspondences, the strategic operational specificities characteristic of individually identified groups of enterprises.

The relevant secondary literature is somewhat divided concerning the dilemma whether in the case of the operation of small enterprises it is necessary, or even if it is possible to talk about strategic planning and conscious implementation, and, whether the appearance of a strategic approach helps the enterprise to take a better, a successful market position that is also mainly apparent in better financial efficiency.

An eminent example is difference between the “enterprise school” and “learning school” defined by Henry Mintzberg (1998). The enterprise school is markedly different from those trends according to which strategy can exclusively be constructed as a result of a conscious effort and can only appear in a formalised way. According to the representatives of this school, certain elements of the strategy must be formulated in advance, other parts must be let to unfold freely. Strategic planning is a practice governed by the experience,

intuitions and ideas of the entrepreneur, which is also strongly influenced by the leader's habits, behaviour and approach.

The learning school is based on the assumption that changes in a complex system can be unravelled in a very difficult way, and thus the knowledge acquired about them appears scattered within the organisation. The entrepreneur and the enterprise both learn, and the obtained knowledge is not incorporated, cannot be expressed at the beginning. When, however, this learning process mounts at some level, it can be put into words and can be declared. The followers of this school admit that after a certain learning stage it is necessary to develop some kind of strategy and to give the ideas some shape in a plan or a conception.

After the examination of the two schools it may be declared that the examination of attitudes concerning strategic analysis and planning may have relevance in the case of the small-scale enterprises scrutinized in the dissertation; in this case, however, as opposed to big companies, the conceptual framework regarding strategies must be put in a wider context.

Another important part of the relevant secondary literature is the one which tries to typify strategic specificities of small and middle-scale enterprises along some sort of ordering principle or principles. Mention must be made of the typologies of Michael Porter, László Józsa, and the very witty division of János Vecsenyi. In this latter, the "ant type" of enterprise is mentioned, that is characterised by minimal growth motivation, unstructured organisation and minimal planning operation. The other potential type is constituted by the "gazelle type" of enterprise that can be described by rapid growth, clear direction, and more and more detailed strategic plans. Its system of organisation is generally unstructured, but points towards some kind of structuration.

Thus, in the SMSE sphere, enterprises may be found that, diverging from the average, are not forced to follow the determining enterprises of a given branch of industry, but, through possessing some key to success are able to serve a given niche in the market.

After reviewing the relevant literature, I arrived at the following conclusions:

- Small and middle-scale enterprises have a major role in shaping the quality of economic processes. Increasing their production has a positive effect on economic processes.
- Due to the dynamic nature of the external operational environment and the changes that cannot or can hardly be forecast in advance, for the participants of the SMSE sphere it is necessary to adopt the strategic approach and the relevant strategic means in order to maintain and intensify the competitiveness of their business activity.
- In the case of small-scale enterprises, the concept of “marketing strategy” can be extended to behaviour expressed in the whole operation of the enterprise and to behaviour arising from the active entrepreneurial business activity.
- There is no standard definition of “strategy”, thus the specification of meaning is always dependent on the context. In some approaches we find the characteristic “flexible,” “half fixed, half in-the-making” as a relevant feature that matches the structure of small-scale enterprises.

To test the six hypotheses formulated on the basis of the concepts found in secondary literature, I collected data with the aid of questionnaires. I used the help of the issue 2007/3. of the tri-monthly publication of Company Code Register (“Cégekódútár”), issued by the Hungarian Central Statistics Office. In the case of my dissertation, the basic sample was supplied by the small-scale enterprises of the region mentioned above. The definition of a “small scale enterprise” is to be found in Section 1.1 of the dissertation.

During the evaluation of the data, first I characterized those factors on the basis of which I potentially separated the groups of enterprises (see Group 1 and 2) comprising the sample, with the help of the method of K-centred cluster analysis. These factors are suitable for the demarcation and separation of groups if the correlation between them is low. This fact, and the quality of this correlation was thus concluded on the basis of the Pearson correlation analysis. To evaluate the questionnaires and to unfold the strategic characteristics of individual enterprises the “K-centred cluster analysis method” was chosen.

On the grounds of these variables, a group consisting of 79 enterprises (Group 1) and one including 28 enterprises (Group 2) has been established. In the examined sample I named the two groups on the basis of their different strategic attitudes: I have given the label “Wayfinders” to those that were self-employers and relied either on their creativity of previous special experience, and I have marked the second group as “Transferers” that have acquired some entrepreneurial experience and some stability and are able to modernise or transform themselves continually.

The characteristics describing the groups of enterprises were described and examined on the basis of the six factors presented on page 65, in Chapter 3.3.

The characteristic features of the strategic priorities of the individual groups of enterprises were presented on page 114, in a model that represented the revealed correspondences.

	Group 1.	Group 2.
The meaning of “strategy”	Concept existing only in the head of the entrepreneur	Partly written, partly evolving plan
Making the strategy	No recorded form, realized only in the “head” of the entrepreneur	Partly recorded, partly evolving on the way
Order of the factors influencing the positioning of a product	1. satisfies general demand	1. quality of basic material
	2. low price	2. technology of production
	3. quality of basic material	3. satisfies general demand
	4. technology of production	4. low price
Branding	Minimal	Low or medium
Order of factors influencing price	Price dictated by rival companies (56%)	Cost of technology of production (47%)
	Cost of technology of production (49%)	Price dictated by rival companies (21%)
	Value judgement knowledge of consumers (30%)	Value judgement knowledge of consumers (17%)
Innovation attitude in product improvement	Aimed at making up for disadvantage or at problem solving	Early following
Source of basic	Establishing jobs	Ownership of special

idea		technology
Key to success	Stable range of consumers	Technology, raw material, know-how
Importance of local market	Extremely important	Important but not exclusively
Aim of the enterprise	Maintaining position in the market	Gradual growth

In the dissertation, consequently, attitudes concerning strategic interpretation and planning were identified that place the ideas regarding concept making in strategies into a wider context. These characteristics describing enterprises (concerning strategic interpretation and planning, policy of positioning a product, price policy, innovation potential) proved to be suitable for the examination, confirmation or supplementation of hypotheses set up on the basis of concepts found in secondary literature. I assume I managed to realise new or relatively new results, among which I judge the following the most important: **for the small-scale enterprises, not only the appearance of the new demands of consumer groups generates a conscious differentiation of product policy, for revealing and realising this is not always evident for them. In the product policy of one group of the analysed sample, the product suitable for satisfying a given demand may appear in a greater value-added form that is able to satisfy existing consumer demand at a higher level.**

By completing the dissertation and by conflating empirical results and secondary literature concepts, I managed to draw conclusions whose more detailed examination may bring us closer to the revelation and understanding of causes at the background of the operational characteristics (market, organisational, international, special training and funding) of the analysed enterprises.

The present research, however, has several limitations. Further investigation is necessary to “follow up” the model in a wider context. There exist no universal and fully adaptable solutions for enterprises working in different branches of industry and in different regions, but presumably in each branch of industry there exist elements that can and should be followed.

Finally, as one of the limitations of the research it may be stated that the strategic attitudes governing and influencing the operation of small-scale enterprises stand under the absolute dominance of “the entrepreneur” as a human factor. The detailed and deep analysis of these attitudes necessitates a psychologically-based approach in the research.

IRODALOMJEGYZÉK

1. ACKOFF, R.L.: A Concept of Corporate Planning, New York, John Wiley and Sohn, 13.o
2. ÁCS, J. Z. – AUDRETSCH, D.: Innovation, Market Structure and Firm Size. The Review of Economics and Statistics, November, 1987
3. ANDREWS, K.J., The Concept of Corporate Strategy, 3rd ed. Homewood, Ill.: Irwin. 1987
4. ANSOFF, H.I., AVENER, J., BRANDENBURG, R.G., PORNTER, F.E., and RADOSEVICH, R., Acquisition behavior of U.S. manufacturing firms, Nashville, Tennessee, Vanderbilt University Press, 1971
5. ANSOFF, H.I., Corporate strategy, New York, McGraw-Hill, 1965
6. ASPLUND, G., Strategy formulation: An intervention study of a complex group decision-process, Stockholm, LiberTryck, 1975
7. AUDRETSCH, B.D., THURIK, R. 2001: What's new about the new Economy? Sources of Growth in the Managed and Entrepreneurial Economies. Institute for Development Strategies
8. BAMBERGER, I.: Value Systems, Strategies and Performance of Small and Medium sized Firms, International Small Business Journal, 1983, 25-39. p.
9. BARAKONYI, K- LORANGE, P.: Stratégiai Management, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1994
10. BARAKONYI, K. : Stratégiai menedzsment. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest 2000
11. BARAKONYI, K: Stratégiai tervezés. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest 1999
12. BARTEK- LESI M.- BARTÓK I.- CZAKÓ E.- GÁSPÁR J.- KÖNCZÖL E.- PECZE K.: Vállalati stratégia. Alinea Kiadó, Budapest 2007
13. BEGLEY, T.M. és D.P. BOYD: Executive and Corporate Correlates of Financial Performance in Smaller Firms, Journal of Small Business Management, Aprífl 1986, 8-15. p.

14. BERÁCS J.- BAUER A.- KENESEI ZS.- KOLOS K.: Marketing és versenyképesség egy változó világban 213-242, in: Chikán-Czakó-Zoltayné: Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban, Akadémia Kiadó, Budapest 2002
15. BERÁCS- LEHOTA- PISKÓTI- REKETTYE: Marketingelmélet a gyakorlatban
16. BERÁCS, J.: Alkalmazkodó marketing, új trendek és lehetőségek, In: Marketing & Menedzsment 2002/3, 7-13. o.
17. BIRCH, D.: Job Creation in America: How Our Smallest Companies Put the Most People to Work. New York, Free Press
18. BRACKER, J.S. et al.: Planning and Financial Performance of Small Firms, Strategic Management Journal, 7, 1986, 503-522. p.
19. BRAY, S. : Total Innovation, Pitman Publishing, London, 1995
20. BRIDGE S. - O'NEIL K. - Cromie S.: Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business. Mac Millan Press Ltd, Basingstoke, UK
21. BROCKHAUS, R.H.: The Psychology of teh Entrepreneur. In C.A. Kent, D.L. Sexton and K. H. Vesper: Encyclopedia of Entrepreneurship, Prentice-Hall International, London, 1982, 39-71. p.
22. BUZÁS N. – PISKÓTI I. – VÁGÁSI M.: Innováció-marketing, Akadémia Kiadó, 2006.
23. CALORI, R. és H. BONAMY: Growth Companies in Europe EFER, Cranfield, 1989, 27-48. p.
24. CARREE, M.A., THURIK, A.R. 2002: The Impact of entrepreneurship on Economic Growth. In: International Handbook of Entrepreneurship Research
25. COVIN, J.G. és D.P. SLEVIN: New Venture Competitive Strategy: An industry Life Cycle Analysis, Frontiers of Enterpreneurship Research. Babson College, Wellesley, 1988, 446-460. p.
26. CSAPÓ, K.- Áttekintés a gyorsan növekvő vállalkozásokat támogató kormányzati programokról Vállalkozás&Innováció -2006. 1. évf. 1. szám pp. 83-101.
27. CSATH, M.: Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században. Nemzeti Tankönyvkiadó Budapest, 2004
28. CSATH, M.: Stratégiai változtatásmenedzsment. Aula Könyvkiadó, Budapest 2001
29. DEEKS, J.: The Small Firm Owner Manager: Enterpreneurial Behaviour and Management Practice, Praeger, New York, 1976

30. DELMAR, F.- DAVIDSSON, P. and GARTNER, W.B.: Arriving at a high – growth firm. *Journal of Business Venturing*, Vol. 30. No. 1, pp. 27-28.
31. DEMETER, K.- KOLOS, K.: Marketing, Termelés, vagy Logisztika? Melyik befolyásolja leginkább a vállalati versenyképességet? „Versenyben a világban 2004-2006, Gazdasági Versenyképességünk Vállalati Nézőpontból” című kutatás. 31.sz. Műhelytanulmán
32. DOLAN, J.R.- SIMON, H. Árképzés okosan, Geomédia Kiadó, Budapest, 2000
33. DOSI, G.: Sources, Procedures and Microeconomic Effects of Innovation, *Journal of Economic Literature*, Vol. 26, pp. 1120- 1171. 1988
34. DRUCKER, P.F.: Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban. Park Kiadó, 1993
35. DULEBA SZ.: A közép- és felső vezetői döntéseket támogató AHP módszer, és alkalmazása logisztikai szolgáltatók kiválasztására. *Vezetéstudomány* 2006. 9. sz. XXXVII. Évfolyam 56-60 pp. ISSN 0133-0179
36. EWING, D.: The practice of Planning, Harper&Row, 1968
37. FOSTER, D. – DAVIS, W.J. : *Maturing marketing*, 3.ed. Macmillan, London, 1994
38. FÜLÖP, GY. - PERGE, I.: A magyarországi vállalatok globális perspektívában. A stratégiai lehetőségek és fenyegetések vizsgálata. *Vezetéstudomány*, XXXV. Évf. 2004. 1. sz.
39. GABLE M.: Topol M.T. *Planning Practices of Small-scale Retailers*. *American Journal of Small Business*, 1987, 12(2) 19-32. p.
40. GALBARITH, J. R.: : *Strategy and Organisation Planning*, in *The Strategy Process: Concepts, Contents, Cases*, (2nd ed. Edited by Mintzberg, H and Quin J. B.), Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.Y. 1991.
41. GALBRAITH, J. (1982): The stages of growth, *Journal of Business Strategy*, Vol. 3, No. 4, pp. 70-79.
42. Gazdasági és Közlekedési Minisztérium (GKM): A kis és középvállalkozások helyzete. 2005-2006 Éves Jelentés
43. GREINER, L. *Evolution and Revolution as Organisation Grow*. *Harvard Business Review*, 5-6.sz., pp. 65-87
44. HARRISON, J.- TAYLOR, B.: *Supergrowth companies: Entrepreneurs in Action*. Oxford Butterworth – Heinemann
45. HAX, A.C., and MAJLUF, N.S., *Strategic Management: An integrative perspective*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1984

46. HEROLD, D.M., „Long-range planning and organizational performance: a cross-validation study”, *Academy of Management Journal*, March 1972
47. HILL, T.: *Manufacturing Strategy: The Strategic Management of the Manufacturing Function*, Second edition, MacMillan, London 1993
48. HOFER C.W.: *Research on Strategic Planning: A Survey of Past Studies and Suggestions for Future Efforts*. *Journal of Economics and Business*, 1976. 261-286. p.
49. HOFER, C.W., and SCHENDEL, D., *Strategy formulation: Analytical concepts*, St. Paul, West Publishing Company, 1978
50. HORNADAY, R.W., W.J. WHEATLEY: *Managerial Characteristics and the Financial Performance of Small Business*, *Journal of Small Business Management*, April 1986, 1-7. p.
51. HOVÁNYI, G.- A kelet-közép európai KKV-k új marketingkihívásai a 21. század elején. *Marketing & Menedzsment- 2004*, XXXVIII. évf. 2. szám pp. 40-49.
52. JÓZSA, L. - *Marketing-stratégia Akadémiai Kiadó-2005*
53. JÓZSA, L.- PISKÓTI, I.- REKETTYE, G.- VERES, Z.: *Döntésorientált marketing*. Akadémia kiadó, 2005
54. KARGER, D.W. és F.A. MALIK: *Long Range Planning and Organizational Performance*, *Long Range Planning*, 1975, December, 60-64. p.
55. KHAN, A. M.: *Entrepreneur Characteristics and the Prediction of New Venture Success*, *Omega*, 14, 1986, 365-372. p.
56. KJK Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó -2004
57. KUCZI, T. – *A kisvállalkozások fejlődési ciklusai és a társadalmi környezet. Résztanulmány. BKÁE Kisvállalkozás-fejlesztési Központ, Budapest 2002*
58. KUDLA, R.J.: *The Effects of Strategic Planning on Common Stock Returns*, *Academy of Management Journal*, 1980, 5-20. p.
59. LEHOTA, J. : *Élelmiszergazdasági Marketing Műszaki Könyvkiadó, Budapest 2001*
60. [LIPPITT, G.L. – SCMIDT, W.H. \(1967\): Crisis in a developing organization, Harvard Business Review, Vol 45, No. 6 \(Nov-Dec\), 102-112. www.mtapti.hu/mszt/19981/laky letöltés ideje: 2009. június 10](#)
61. LORENZONI, G. és O.A. ORNATI: *Constellations of Firms and New Ventures*, *Journal of Business Venturing*, 1988, 41-57. p.

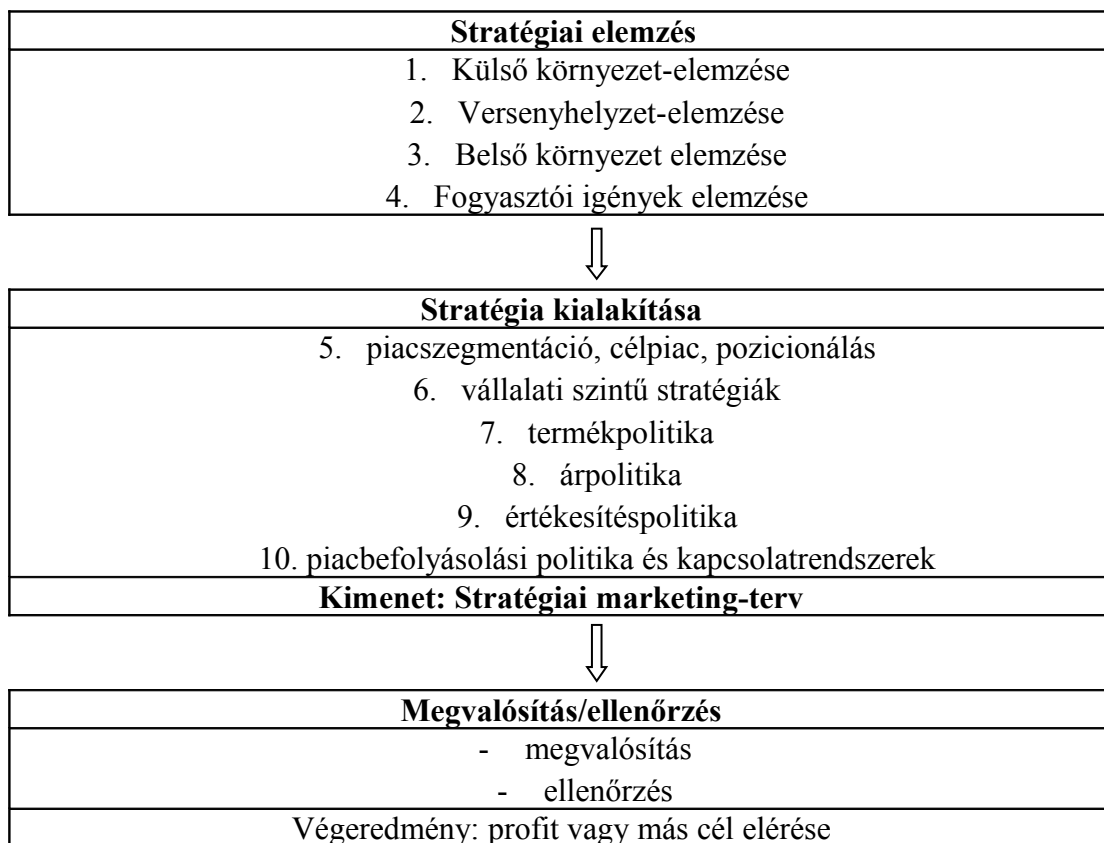
62. MAGYAR, Z. „Niche marketing stratégiájú kis-és középvállalkozások funkcionális benchmarking vizsgálata eredményeinek, tapasztalatainak bemutatása” II. Pannon Gazdaságtudományi Konferencia, Veszprém 2007. június 7.
63. MAGYAR, Z. „Piaci rések, üzleti lehetőségek” Magyar Mezőgazdaság 62. évf. 33.sz. 2007. augusztus 15. pp. 50.
64. MALERBA, F.: Learning by Firms and Incremental Technical Change, The Economic Journal 102, pp. 835-859, 1992
65. MANDJÁK, T.: Marketing – Szemléletmód és Üzleti Kapcsolatok, Vezetéstudomány XXXVI. Évf., 5. szám, pp. 14-23
66. MASON C.M. és R.T. HARRISON: The Geography of Small Firms in the UK, Progress in Human Geography, 1985, 1-37. p.
67. MÉSZÁROS, T.- HORVÁTH, I. – VIRÁG, M.: Sokszínűség a cégstratégiában. Stratégiai menedzsment szöveggyűjtemény. Aula Kiadó, 2000
68. MÉSZÁROS, T. Mire építsük stratégiánkat? Miskolci Egyetem-Gazdaságtudományi Kar, VII. Nemzetközi Konferencia, Miskolc-Lillafüred. 2009. május 19-20, I. kötet. Pp. 43-49
69. MILNE, T és THOMPSON, M.: the Infant Business Development Process, University of Glasgow, Management Studies Working Paper No. 2, 1982.
70. MINTZBERG, H – Ahlstrand, B. – Lampel, J. (2005): Stratégiai Szafari, Útbaigazítás a stratégiai menedzsmentben HVG Könyvek
71. MINTZBERG, H.- QUINN, J.B.: The Strategy Process, Prentice- Hall, New York, 1994
72. MINTZBERG, H: The Rise and Fall of Strategic Planning, Prentice Hall International Limited, London, 1994. 24. p
73. MONTOBBIO, F.: Sectorial Specificity in the Relation between Technology and Market Share Dynamics. www.intech.unu.edu/publications/conference-workshop-reports/lisbon/montob.pdf
74. MÜNNICH, Á. - NAGY, Á.- ABARI, K. : Többváltozós statisztika pszichológus hallgatók számára. Bölcsész Konzorcium, Debrecen, 2006.
75. NÉMETHNÉ, G. Á.: Statisztikai módszerek alkalmazásának lehetőségei a kis- és középvállalkozások versenyképességének elemzésében. SZIE 2000, Konferencia
76. O'FARRELL, P.N. és D.W.N. HITCHINS: The Relative Competitiveness and Performance of Small manufacturing Firms” Regional Studies, 1988, 399-416. p.
77. PAKUCS, J.: A magyar kis-közepes vállalatok innovációs képességének fejlesztése. Tanulmány, Magyar Innovációs Társaság, 2002.

78. PÉLI, G.: Társulás Határokkal, Szervezeti niche modellezése a Blau-térben. Szociológiai Szemle, 2005/1. pp.:3-22
79. PERRY, C.G.G. et al: Relationship between Small Business Growth and Personal Characteristics of Owner/Manager sin Australia, Journal of Small Business Management, April 1988, 76-79. p.
80. PORTER, M.: Versenystratégia. Iparágak és versenytársak elemzési módszerei. Akadémia Kiadó, Budapest 1993
81. R. D. HISRICH-M. P. PETERS: Vállalkozás. Új vállalkozások indítása, fejlesztése és működtetése, Akadémia Kiadó, Budapest 1991
82. REKETTYE, G. Az érték a marketingben. in.: Marketing- Menedzsment XXXVIII.évf. 2004/2 p.6-17
83. REKETTYE, G. Kisvállalati marketing. Akadémia Kiadó, Budapest 2007
84. REKETTYE, G.: Az ár a marketingben. Műszaki Könyvkiadó, Budapest 1999
85. ROBINSON R.B. & PEARCE J.A., II. (1984). Research thrusts in small firm strategic planning. Academy of Management Review, 9 (1), 128-137. p.
86. ROMÁN, Z.: A kis- és középvállalatok és a vállalkozás-statisztika helyzete. In: Gazdaság és Statisztika 2005, 2. pp. 36-53.
87. [ROMÁN, Z.: A vállalkozás a magyar gazdaságban – Nemzetközi tükörben](http://www.koz-gazdasag.hu/images/stories/2per2/4-roman.pdf)
www.koz-gazdasag.hu/images/stories/2per2/4-roman.pdf letöltés ideje: 2009. április 11.
88. ROURE, J.B. és R.H. KEELEY: Comparison of Predicting Factors of Successful High Growth Technological Ventures in Europe and the USA, Cranfield, 1989, 189-222. p.
89. RUE, LESLIE W.- PHYLLIS G. HOLLAND (1986): Strategic Management – Concepts and Experiences. McGraw- Hill, New York-London- Sydney-Toronto.
90. SALAMONNÉ H. A. :Magyarországi kis-és középvállalkozások életútjának modellezése
91. SALAMONNÉ, H. A. : Jövőkép és stratégiaalkotás. Kossuth Kiadó, Budapest 2000
92. SALAMONNÉ, H. A. : Mi is az a stratégia? Vezetéstudomány, XXXI. Évf. 2000. 02. sz.
93. SCHRADER C.B. et al: Strategic and Operational Planning, Uncertainty, and Performance in Small Firms. Journal of Small Business Management, 27(4), 45-60. p.
94. SCHUMPETER, J. A.: A gazdaság fejlődésének elmélete, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 1980

95. SEXTON D.L., VAN AUKEN P. A Longitudinal Study of Small Business Strategic Planning. *Journal of Small Business Management*, 1985. 23 (1) 7-15. p
96. SORHEIM, R.- LANDSTRÖM, H: Informal investors – A categorization, with policy implications. *Entrepreneurship and Regional Development*, 13. pp. 351- 370
97. STEL, A., WENNEKERS S., THURIK A.R., REYNOLDS P., Gerrit de Wit 2003: Explaining nascent Entrepreneurship across Countries. *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs (SCALES)*, EIM Business and Policy Research
98. STOREY, D. J. et al.: *The Performance of Small Firms*. Croom Helm, London, 1987
99. STOREY, D. J.(1994): *Understanding the Small Business Sector* Routledge, London, UK
100. SZERB, L. – ULBERT, J.: A kis és közepes vállalkozások növekedési potenciáljának alakulásáról. *Vezetéstudomány*, XXXIII. Évf. 2002. 7-8. szám
101. SZERB, L. : A vállalkozás és a vállalkozói aktivitás mérése. *Statisztikai szemle*, 82. évf. 2004. 6-7. szám
102. SZERB, L.- *Kisvállalati gazdaságtan és vállalkozástan*. Pécsi Tudományegyetem, 2000
103. SZIRMAI, P.- *Fejlődési szakaszok és szakaszváltások Magyarországon a kis- és középvállalkozások körében*. Zárótanulmány BKÁE Kisvállalkozás-fejlesztési Központ, Budapest, 2002
104. TIMMONS, J. : *New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990s*. Homewood. IL: Irwin
105. VÁGÁSI, M.: *Újtermék – marketing*, Nemzeti Tankönyvkiadó, 2001
106. VÁROSINÉ, D.K.: „A termelési stratégia hozzájárulása a vállalati szintű versenyképességhez Magyarországon és nemzetközi viszonylatban” PhD. Értekezés. BKAE- 2000
107. VECSENYI, J. : *A vállalkozás. Ötlettől az újrakezdésig*, Aula Kiadó 2002
108. VECSENYI, J. : *A vállalkozástan alapjai*. *Vezetéstudomány*, XXXIII. Évf. 2002. 10. sz.
109. VECSENYI, J.- KOVACH, R. – *Vállalatok túlélése és halála Közép- és Kelet- Európában- Tipikus cégek és stratégiáik*. *Vezetéstudomány*, 26. évf. 11. sz.
110. WILSON, P. és P. GORB: *How Large and Small Firms can Grow together*, *Long Range Planning*, 1983, 19-27. p.

MELLÉKLETEK

1. melléklet: A marketingstratégia készítésének folyamata



Forrás: JÓZSA, 2003

2. melléklet: Az egyes vállalkozások klaszterbe sorolása a K középpontú
 klaszteranalízis módszer szerint

Case Number	vállalkozás sorszáma	Cluster	Distance
1	1.Vallal	1	3,676
2	2.Vallal	1	2,195
3	3.Vallal	2	3,169
4	4.Vallal	.	.
5	5.Vallal	2	3,418
6	5.Vallal	1	2,338
7	7.Vallal	1	3,064
8	8.Vallal	1	3,984
9	9.Vallal	1	2,195
10	10.Vall	.	.
11	11.Vall	1	1,668
12	12.Vall	1	2,771
13	13.Vall	2	2,810
14	14.Vall	1	1,683
15	15.Vall	1	1,071
16	16.Vall	1	1,882
17	17.Vall	1	,709
18	18.Vall	1	2,681
19	19.Vall	1	,709
20	20.Vall	1	1,071
21	21.Vall	1	3,203
22	22.Vall	1	1,071
23	23.Vall	1	2,776
24	24.Vall	1	2,874
25	25.Vall	1	1,690
26	26.Vall	1	2,652
27	27.Vall	1	1,888
28	28.Vall	2	2,369
29	29.Vall	1	2,291
30	30.Vall	1	1,882
31	31.Vall	1	1,408
32	32.Vall	1	2,181
33	33.Vall	1	1,578
34	34.Vall	1	1,537
35	35.Vall	2	3,100
36	36.Vall	1	1,071
37	37.Vall	1	1,363
38	38.Vall	2	2,369

39	30.Vall	1	2,012
40	40.Vall	1	1,796
41	41.Vall	2	2,746
42	42.Vall	1	2,854
43	43.Vall	.	.
44	44.Vall	1	2,819
45	45.Vall	.	.
46	46.Vall	1	1,983
47	47.Vall	.	.
48	48.Vall	1	3,156
49	49.Vall	1	1,363
50	50.Vall	.	.
51	51.Vall	2	1,974
52	52.Vall	1	2,192
53	53.Vall	1	,709
54	54.Vall	2	2,848
55	55.Vall	1	1,690
56	56.Vall	1	2,291
57	57.Vall	1	3,054
58	58.Vall	1	1,537
59	59.Vall	2	2,501
60	60.Vall	1	2,294
61	61.Vall	1	1,983
62	62.Vall	2	2,571
63	63.Vall	1	2,628
64	64.Vall	1	2,874
65	65.Vall	1	1,753
66	66.Vall	1	2,515
67	67.Vall	1	1,882
68	68.Vall	1	2,828
69	69.Vall	1	1,487
70	70.Vall	.	.
71	71.Vall	1	3,133
72	72.Vall	1	1,537
73	73.Vall	2	2,772
74	74.Vall	.	.
75	75.Vall	1	1,844
76	76.Vall	.	.
77	77.Vall	2	1,477
78	78.Vall	1	4,554
79	79.Vall	1	1,529
80	80.Vall	2	3,869
81	81.Vall	1	1,989
82	82.Vall	1	2,874
83	83.Vall	1	1,753

84	84.Vall	1	3,093
85	85.Vall	2	3,365
86	86.Vall	1	1,974
87	87.Vall	2	3,042
88	88.vall	1	2,606
89	89.Vall	2	2,873
90	90.Vall	2	2,995
91	91.Vall	1	2,012
92	92.Vall	1	2,898
93	93.Vall	2	2,693
94	94.Vall	2	2,114
95	95.Vall	1	2,172
96	96.Vall	2	2,261
97	97.Vall	2	3,915
98	98.Vall	2	2,131
99	99.Vall	1	1,545
100	100.Vall	2	2,276
101	101.Vall	1	2,080
102	102.Vall	2	1,616
103	103.Vall	1	2,204
104	104.Vall	2	2,338
105	105.Vall	1	2,288
106	106.Vall	1	1,944
107	107.Vall	1	1,478
108	108.Vall	1	1,474
109	109.Vall	1	1,983
110	110.Vall	2	2,131
111	111.Vall	2	1,974
112	112.Vall	1	1,683
113	113.Vall	1	,905
114	114.Vall	1	2,061
115	115.Vall	1	1,781
116	116.Vall	1	1,690
117		.	.

3. melléklet: Kérdőív

Kérdőív Magyar Zoltán – SZIE Gazdálkodási és Vezetéstudományi Doktori Iskola
PhD hallgatójának- „**Kisvállalkozások stratégiai prioritásainak vizsgálata az
Észak-alföldi régióban**” című doktori disszertációjának készítéséhez.

*A kérdőíven feltüntetett adatok, információk kizárólag a nevezett Disszertáció elkészítését
szolgálgják, majd megsemmisítésre kerülnek!*

A vállalkozás általános piaci helyzetére vonatkozó kérdések

1. Kérem, jelölje, hogy hogyan alakult a vállalat belföldi piacainak összesített forgalma az elmúlt 3 évben?

- évi több mint 10% csökkenés
- évi kevesebb mint 10% csökkenés
- stagnáló piac
- évi kevesebb mint 10% növekedés
- évi több min 10% növekedés

2. Kérem, jelölje, hogy megfelelően jövedelmezőnek tartja-e vállalkozása működését?

- igen, az iparági átlaghoz képest is jövedelmezőbbek vagyunk
- igen, mert elérjük az iparági átlagot
- nem érjük el az iparági átlagot, de fejlődőképeseek vagyunk
- jelenleg komoly jövedelmezőségi problémáink vannak

3. Kérem, jelölje, hogy ismeri e versenytársait, és figyelemmel kíséri e tevékenységüket?

- igen, pontosan ismerem a közvetlen versenytársaimat
- igen ismerem őket, de csak általánosságban
- nem jellemző a versenytársak jelenléte, illetve kevés van belőlük

A stratégia tartalmára, kialakítására vonatkozó kérdések

4. Kérem, jelölje, hogy melyik állítás áll legközelebb az Ön véleményéhez!

- *A stratégia egy leírt terv arra vonatkozóan, hogy a vállalkozás hogyan érheti el céljait.*
- *A stratégia a vállalkozó fejében lévő elképzelés a vállalkozás pozitív jövőbeli helyzetéről.*
- *A stratégia egy részben leírt, részben a működés során kialakuló terv, amely segít a vállalkozásnak céljai elérésében.*

5. Kérem, jellemezze vállalkozása stratégiakészítéssel kapcsolatos irányultságát!

- *Vállalkozásunk egész működése írásban lefektetett stratégia alapján történik*
- *Vállalkozásunk működése során nem készítünk stratégiai terveket, nem tervezzük tevékenységünket.*
- *Vállalkozásunk működése során nem készítünk rögzített terveket, de a vezető „fejében” megvan a stratégia*
- *Vállalkozásunk stratégiája részben rögzítve létezik, részben „menet közben” alakul ki.*

6. Kérem, jelölje, hogy a melyik külső környezeti elemben bekövetkező változások képesek legnagyobb mértékben „menet közben” befolyásolni a stratégia megvalósítását?

- *A vevői csoportok csökkenése vagy növekedése*
- *A beszállítóink „elpártolása”*
- *A versenytársak számának csökkenése vagy növekedése*
- *Alkalmazottak elmenetele*

7. Kérem, jelölje, milyen időtávra készítenek stratégiát a vállalkozásnál?

1 évnél rövidebb időre; 1 év; 2 év; 3 év; 5 év; 5 évtől hosszabb időre

8. Kérem, jelölje, hogy milyen időközönként kerül sor a stratégia felülvizsgálatára és módosítására?

- *a stratégia felülvizsgálatával nem foglalkozunk a vállalkozásnál*
- *nincs meghatározva a felülvizsgálat gyakorisága, de foglalkozunk vele*
- *évente rendszeresen ismétlődő feladat*
- *egyéb:*

9. Kérem, jelölje, hogy kik vesznek részt a stratégia kidolgozásában a vállalatnál?

- *kizárólag a tulajdonosok*
- *a tulajdonosok és a felső szintű vezetők*
- *a tulajdonosok, a felső szintű vezetők valamint a dolgozók is részt vesznek a stratégia kialakításában*
- *a beosztott dolgozók sokszor kezdeményeznek, tesznek javaslatot a stratégiára vonatkozóan*

10. Kérem, jelölje, hogy a stratégia kidolgozása során igénybe veszik e tanácsadó cégek segítségét?

- *nem, a stratégiát a vállalat munkatársai dolgozzák ki*
- *a stratégia kidolgozásában rendszeresen közreműködik külső tanácsadó cég*
- *esetenként igénybe vesszük tanácsadó cégek segítségét*

11. Kérem, jelölje, hogy alkalmazzák-e a vállalkozásánál az alábbi stratégiai tervezési módszereket!

Lehetséges válaszok:

- 1 – eddig nem hallottunk róla,
- 2 - ismerjük, de nem alkalmazzuk,
- 3 - esetenként alkalmazzuk,
- 4 - rendszeresen alkalmazzuk

SWOT-elemzés

1 2 3 4

Portfólió-elemzés

1 2 3 4

12. Kérem jelölje, hogy milyen rendszerességgel követi figyelemmel a külső környezet elemeit? (1-ritkán; 3- gyakran)

- Társadalmi
- Technológiai
- Gazdasági

- Környezeti
- Politikai/Jogi

13. Kérem, - az alábbi skálaértékek mentén- jellemezze vállalkozása környezeti változásokkal szembeni attitűdjét!

Általában késve ismerjük fel a fontosabb környezeti változásokat azok kiszámíthatatlansága miatt

1	2	3	4
Jellemző jellemző	Általában jellemző	Kivételesen előfordul	Egyáltalán nem

Általában felismerjük az iparágat érintő fontosabb környezeti változásokat, de nem mindig találjuk a megfelelő válaszokat a kihívásokra

1	2	3	4
Jellemző jellemző	Általában jellemző	Kivételesen előfordul	Egyáltalán nem

Általában felismerjük az iparágat érintő fontosabb környezeti változásokat, és jellemzően a környezeti kihívásokra utólagosan reagáló magatartás jellemző ránk

1	2	3	4
Jellemző jellemző	Általában jellemző	Kivételesen előfordul	Egyáltalán nem

Iparági múltunkból adódóan rendszerint képesek vagyunk előre jelezni az iparágat érintő fontosabb környezeti változásokat, igyekszünk azoknak elébe menni, és a változásokra felkészülni

1	2	3	4
Jellemző jellemző	Általában jellemző	Kivételesen előfordul	Egyáltalán nem

Stratégia megvalósítására vonatkozó kérdések

14. Kérjük, jelölje, hogy alapvetően milyen célt követnek piaci stratégiájuk kialakításában!

- a jelenlegi piaci pozíciók megtartása,
- mérsékelt növekedés
- agresszív növekedés

15. Kérem, jelölje, hogy véleménye szerint az alábbi tényezők hogyan befolyásolják jelenleg legjobban terméke eladhatóságát?

(1:- a legkevésbé befolyásol, 4: a leginkább befolyásol)

- az alapanyag egyedi jellege jó minősége, illetve az ebből eredő magas minőségű termék
1 2 3 4
- a magas minőséget eredményező- gyártástechnológia
1 2 3 4
- a termék alacsony ára
1 2 3 4
- olyan terméket kínálunk, amelyet –eltérő intenzitással- de mindenki fogyaszthat
1 2 3 4

16. Kérem, rangsorolja az alábbi tényezők hogyan befolyásolják azok terméke árát! (1:- a legkevésbé befolyásol, 4: a leginkább befolyásol)

- előállítás során felhasznált anyagok költségei
1 2 3 4
- előállítás során felhasznált- akár egyedi- gyártás- technológiák költségei
1 2 3 4
- versenytársak által diktált árak
1 2 3 4
- szezonális
1 2 3 4
- a versenytársak árainak ismerete
1 2 3 4
- a vevőink árelfogadásának ismerete (tudjuk, illetve hisszük, hogy vevőinknek” mennyit ér meg” a mi termékünk)
1 2 3 4

17. Kérem, jelölje milyen hosszú időtávra, periódusra vonatkozóan állapítja meg a termék árait?

- *egy pénzügyi évre vonatkozóan*
- *rövidebb, mint egy pénzügyi évre vonatkozóan*
- *hosszabb, mint egy pénzügyi évre vonatkozóan*

18. Kérem, jelölje próbál-e termelési tevékenysége során újszerű termékeket előállítani és ezt piacra vinni, vagy a bevált ötleteket preferálja?

- *igen, folyamatosan törekszünk újításokra, de bevált termékeinket mindig megtartjuk*
- *nem jellemző a termékfejlesztés, mert vevőink a megszokott termékeket várják tőlünk*
- *nem jellemző, de ha a vevői igények változnának képesek lennénk változtatni termékeinken*

Vállalkozásra jellemző azonosító kérdések

19. A vállalkozás alapítójának, jelenlegi vezetőjének legmagasabb iskolai végzettsége?

- gazdasági felsőfokú
- egyéb felsőfokú
- agrár
- műszaki
- bölcsész
- jogi
- orvos
- gazdasági középfokú
- egyéb középfokú

20. Kérem, jelölje, hogy honnan származik a vállalkozás tevékenységének ötlete?

- múltbéli állásból, munkavégzésből
- szülői: apai-anyai családi vállalkozás továbbviteléből, továbbfejlesztéséből
- egyedi termelési eszközhöz, gyártási technológiához való hozzájutásból
- a múltban rendelkezésre-álló tőke befektetésének céljából, a piac feltárásából, vizsgálatából
- munkahelyteremtés motivációjából

21. Kérem, jelölje, hogy milyen mértékben, illetve rendszerességgel vesznek részt a család tagjai a vállalkozás működtetésében?

- alapvető, meghatározó mértékben, állandó jelleggel
- meghatározó mértékben de csak eseti jelleggel
- nem meghatározó mértékben nem állandó jelleggel, mert ez nem családi vállalkozás

22. Miként alakult a cégnél dolgozó munkavállalók száma az elmúlt 3-4 évben

- Nagyjából változatlan
- Jelentősen csökkent
- Valamelyest csökkent
- Valamelyest emelkedett
- Jelentősen emelkedett

23. Kérem, hogy a skálaértékek segítségével jelölje, hogy az alábbiak közül mit tart a vállalkozás fő értékeinek? (1-a legkevésbé jellemző 5 a leginkább jellemző)

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| - az alkalmazottak, dolgozók szakmai tudása, tapasztalata | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| - korszerű termelési eszköz, technológia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| - magas minőségű nyersanyag | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| - jelentős gyártási tapasztalat, iparági múlt | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| - olyan stabil vevői kör, mely megfelelő bevételt biztosít a vállalkozás számára | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

24. Kérem, jelölje meg, hogy az alábbi megállapítások közül melyek jellemzik legjobban az Ön vállalkozásának szemléletét!

Termékpolitikánkra jellemző a specializáció, vagyis egy adott- jól körülhatárolható-termékköre való koncentráció.

1	2	3	4
abszolút jellemző	általában jellemző	kevésbé jellemző	egyáltalán nem jellemző

A termék- specializáció miatt egyedi jellegű, speciális célgépekkel, gyártástechnológiával rendelkezünk.

1	2	3	4
abszolút jellemző	általában jellemző	kevésbé jellemző	egyáltalán nem jellemző

A hangsúlyt a fogyasztói igények előzetes elemzésére helyezzük, termékeinket és szolgáltatásainkat ennek megfelelően alakítjuk ki.

1	2	3	4
abszolút jellemző	általában jellemző	kevésbé jellemző	egyáltalán nem jellemző

Fogyasztóink szükségleteinek minél magasabb szintű kiszolgálása, és a velük kialakított jó kapcsolat nagyban hozzájárul jövedelmezőségünkhöz, illetve a profitmaximalizáláshoz.

1	2	3	4
abszolút jellemző	általában jellemző	kevésbé jellemző	egyáltalán nem jellemző

Termékeink inkább a szélesebb fogyasztói rétegek általános igényeit igyekeznek kielégíteni.

1	2	3	4
abszolút jellemző	általában jellemző	kevésbé jellemző	egyáltalán nem jellemző

Termékeink inkább egy szűkebb fogyasztói réteg kifinomultabb igényét hivatottak kielégíteni.

1	2	3	4
abszolút jellemző	általában jellemző	kevésbé jellemző	egyáltalán nem jellemző

Vállalkozási tevékenységünket úgy alakítjuk ki és végezzük, hogy a rövidtávú profitunkat maximalizáljunk

1	2	3	4
abszolút jellemző	általában jellemző	kevésbé jellemző	egyáltalán nem jellemző

Egyik fő célunk, hogy termelési költségeinket a legalacsonyabb szinten tartsuk és így termékeinket a lehető legalacsonyabb áron tudjuk kínálni.

1	2	3	4
abszolút jellemző	általában jellemző	kevésbé jellemző	egyáltalán nem jellemző

25. Kérem, jelölje, hogy mennyire tartja fontosnak a következőket a vállalkozása piaci versenyképessége szempontjából?

(1 = egyáltalán nem fontos, 4 = rendkívül fontos) Írja be a négyzetbe a megfelelő számot!

<input type="checkbox"/>	Szükség szerint új, nagyobb hozzáadott értéket eredményező technológiák gyors adaptálása.
<input type="checkbox"/>	Saját értékesítési lehetőségek megteremtése.
<input type="checkbox"/>	Stabil, kiegyensúlyozott termékminőség biztosítása.
<input type="checkbox"/>	A gyártói hírnév tradicionális jellegének megteremtése.
<input type="checkbox"/>	Az alacsony termelési költségek.
<input type="checkbox"/>	A jó minőségű alapanyaghoz való hozzáférés lehetősége.
<input type="checkbox"/>	A versenytársak száma a fő célpiacokon.

26. Mennyire fontosak az alábbiak az Ön vállalkozása számára?

(1 = egyáltalán nem fontos, 5 = rendkívül fontos). Írja be a négyzetbe a megfelelő számot!

26/1. Az értékesítési piac földrajzi kiterjedtsége

- Közép- és kelet-európai piacok
- Hazai teljes piac
- Regionális piac (néhány megyére kiterjedő)
- Helyi piacok (1 megye, vagy max. 50 km-es körzet)
- Nyugat –európai piacok

26/2 márkázás és eredetjelölés (1 = egyáltalán nem fontos, 4 = igen fontos)

- Saját márka (gyártó neve, gyártás jellege)
- Az alapanyag termőhelyének eredetjelölése

27. A vállalat demográfiai állapotára jellemző adatok

A vállalat alapítási éve:

Dolgozók létszáma:

- 10 főnél kevesebb
- 10- 30 fő között
- 30- 50 fő között

A vállalkozás jogi formája:

Kft

Bt

Egyéni vállalkozó

A vállalat mérete eszközérték szerint (2006. dec. 31.): ezer Huf.

A 2006. évi nettó árbevétel: ezer Huf.

Az export részaránya az árbevételből:%

A vállalat központi telephelye:

Telephelyek száma:

A vállalat fő tevékenységi köre a TEÁOR első két számjegye alapján:

Volt-e a vállalkozásnak állami státuszú jogelődje? Igen Nem

	2004	2005	2006	2007	2008
Társasági adó kulcsa	16%	16%	16% Meghatározott feltételekkel adóalap első 5 millió Ft-ja 10%	16% Meghatározott feltételekkel adóalap első 5 millió Ft-ja 10%	16% Meghatározott feltételekkel adóalap első 50 millió Ft-ja 10%
Osztalákadó ¹	20%	20%	-	-	-
Különadó (szolidaritási adó) és hitelintézeti járadék	-	-	4% 2006. IX. 1-től társas és egyéni vállalkozók	4% 2007. I. 1-től magánszemélyek és hitelintézeti járadék	4%
Egyszerűsített vállalkozói adó mértéke (2003-ban 15 millió Ft, 2004-től 25 millió Ft bevételi határig)	15%	15%	15% 2006. okt. 1-től 25%	25%	25%
Kisvállalkozói kedvezményként az adózás előtti eredményből levonható beruházási érték max. ²	30 millió Ft ²	30 millió Ft	30 millió Ft	30 millió Ft ³	30 millió Ft
Kis- és középvállalkozások hitelkamat-hoz kapcsolódó adókedvezmény	6 millió Ft	6 millió Ft	6 millió Ft	6 mmillió Ft ³	6 millió Ft

ye: az adóévben fizetett kamat 40%-a max.									
Az összevonás alá eső	18%	0-800 000					0		
jövedelem SZJA-kulcsaihoz tartozó	18%	800 001- 1 500 000	18%	0-1 500 000	18%	0-1 550 000	18%	18%	0-1 700 000
jövedelemsávok	38%	1 500 001 Ft-tól	38%	1 500 001 Ft-tól	36%	1 550 001 Ft-tól	36%	36%	1 700 001 Ft-tól

ÁBRÁK, TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

Ábrák:

- 1. ábra:** A KKV szféra GDP-hez való hozzájárulásának trendjei
- 2. ábra:** A KKV-k egyes mutatóinak aránya regionális megoszlásban
- 3. ábra:** A stratégia fajtái a szándék és a cselekvés viszonya szerint
- 4. ábra:** A piaci részesedés és a tőkemegtérülés kapcsolata
- 5. ábra:** A kelet-közép európai vállalkozások típusai
- 6. ábra:** A vállalkozás növekedésének belső és külső tényezői
- 7. ábra:** Az árak kialakításának háromszöge
- 8. ábra:** A kisvállalkozások megye-szintű megoszlása és jellemzői az Észak-alföldi régióba.
- 9. ábra:** A stratégiakészítés módja és a pénzügyi teljesítmény közötti összefüggés
- 10. ábra:** A vizsgált vállalkozások kor szerinti megoszlása
- 11. ábra:** Az életkor és a stratégiakészítés irányultságának összefüggései a vizsgált vállalkozások körében
- 12. ábra:** A kisvállalkozások csoportonkénti megoszlása a vizsgált mintában
- 13. ábra:** A vállalkozás orientáltsága az 1-es vállalkozáscsoport esetében
- 14. ábra:** A vállalkozás orientáltsága a 2-es vállalkozáscsoport esetében
- 15. ábra:** A rövidtávú profitmaximalizálás, mint a stratégia céljának prioritása az 1-es vállalkozáscsoport esetében
- 16. ábra:** A rövidtávú profitmaximalizálás, mint a stratégia céljának prioritása a 2-es vállalkozáscsoport esetében
- 17. ábra:** Az alapanyag minőségének termékpozicionálást befolyásoló szerepe az 1-es vállalkozáscsoport esetében
- 18. ábra:** Az alapanyag minőségének termékpozicionálást befolyásoló szerepe a 2-es vállalkozáscsoport esetében

- 19. ábra:** A gyártástechnológia termékpozicionálást befolyásoló szerepe az 1-es vállalkozáscsoport estében
- 20. ábra:** A gyártástechnológia termékpozicionálást befolyásoló szerepe a 2-es vállalkozáscsoport estében
- 21. ábra:** A termék alacsony árának termékpozicionálást befolyásoló szerepe az 1-es vállalkozáscsoport estében
- 22. ábra:** A termék alacsony árának termékpozicionálást befolyásoló szerepe a 2-es vállalkozáscsoport estében
- 23. ábra:** A termék „általános jellegű szükségletet” kielégítő jellegének termékpozicionálást befolyásoló szerepe az 1- es vállalkozáscsoport estében
- 24. ábra:** A termék „általános jellegű szükségletet” kielégítő jellegének termékpozicionálást befolyásoló szerepe az 2- es vállalkozáscsoport estében
- 25. ábra:** A saját márka megteremtésére irányuló törekvés kifejezettsége az 1-es vállalkozáscsoport esetében
- 26. ábra:** A saját márka megteremtésére irányuló törekvés kifejezettsége a 2-es vállalkozáscsoport esetében.
- 27. ábra:** A gyártástechnológia költségének árbefolyásoló szerepe az 1- es vállalkozáscsoport estében
- 28. ábra:** A gyártástechnológia költségének árbefolyásoló szerepe a 2- es vállalkozáscsoport estében
- 29. ábra:** A versenytársak által diktált árak árbefolyásoló erejének szerepe az 1- es vállalkozáscsoport estében
- 30. ábra:** A versenytársak által diktált árak árbefolyásoló erejének szerepe a 2- es vállalkozáscsoport estében
- 31. ábra:** A fogyasztók értékítélet ismeretének árbefolyásoló szerepe az 1- es vállalkozáscsoport estében
- 32. ábra:** A fogyasztók értékítélet ismeretének árbefolyásoló szerepe a 2- es vállalkozáscsoport estében
- 33. ábra:** Az új termék fejlesztésének attitűdje az 1- es vállalkozáscsoport estében
- 34. ábra:** Az új termék fejlesztésének attitűdje a 2- es vállalkozáscsoport estében

- 35. ábra:** A specializáció kifejezettsége az 1-es vállalkozáscsoport esetében
- 36. ábra:** A specializáció kifejezettsége a 2-es vállalkozáscsoport esetében
- 37. ábra:** Az egyedi gyártástechnológia birtoklása az 1-es vállalkozáscsoport esetében
- 38. ábra:** Az egyedi gyártástechnológia birtoklása a 2-es vállalkozáscsoport esetében
- 39. ábra:** A termelési költségek – alacsony ár miatti – szinten tartásának kifejezettsége az 1-es vállalkozáscsoport esetében
- 40. ábra:** A termelési költségek – alacsony ár miatti – szinten tartásának kifejezettsége a 2-es vállalkozáscsoport esetében
- 41. ábra:** A stratégia jelentés-variánsainak megoszlása az 1-es vállalkozáscsoportnál
- 42. ábra:** A stratégia jelentés-variánsainak megoszlása az 2-es vállalkozáscsoportnál
- 43. ábra:** A stratégiakészítés irányultsága az 1-es vállalkozáscsoportnál
- 44. ábra:** A stratégiakészítés irányultsága a 2-es vállalkozáscsoportnál
- 45. ábra:** A vállalkozás alapötlet forrásának megoszlása az 1-es vállalkozáscsoport esetében
- 46. ábra:** A vállalkozás alapötlet forrásának megoszlása a 2-es vállalkozáscsoport esetében
- 47. ábra:** A helyi piacok fontosságának mértéke az 1-es vállalkozáscsoport esetében
- 48. ábra:** A helyi piacok fontosságának mértéke a 2-es vállalkozáscsoport esetében
- 49. ábra:** A vizsgált sikertényezők megoszlása az 1-es vállalkozáscsoport esetében
- 50. ábra:** A vizsgált sikertényezők megoszlása a 2-es vállalkozáscsoport esetében
- 51. ábra:** Az 1-es vállalkozáscsoport stratégiai prioritásait bemutató modell
- 52. ábra:** A 2 - es vállalkozáscsoport stratégiai prioritásait bemutató modell

Táblázatok:

- 1. táblázat:** A kis- és középvállalkozások meghatározása
- 2. táblázat:** A hazai működő vállalkozások száma létszám-kategóriánként (2002-2006)
- 3. táblázat:** A működő vállalkozások száma (2000-2006)
- 4. táblázat:** A vállalkozások összes foglalkoztatottainak száma vállalati létszám-kategóriánként (2002-2006)
- 5. táblázat:** A kettős könyvvitelt vezető vállalkozások átlagos állományi létszáma (2002-2006)
- 6. táblázat:** A bruttó hozzáadott érték termeléséhez való hozzájárulás vállalati létszám-kategóriánként az egyéni vállalkozások és a kettős könyvviteli vállalkozások adataiból számítva (2002-2006)
- 7. táblázat:** A vállalkozások nettó árbevételének megoszlása a vállalati létszám-kategóriák szerint (2002-2006)
- 8. táblázat:** A működő vállalkozások száma és megoszlása ágazat szerint (2002-2006)
- 9. táblázat:** A vállalkozások néhány mutatója statisztikai régiók szerint 2006-ban
- 10. táblázat:** A stratégiai tervezés kialakulásának szakaszai
- 11. táblázat:** A startégiai tervezés és vezetés elméleti megközelítésének jellemzői
- 12. táblázat:** A racionális, hagyományos, passzív és a kreatív, kezdeményező, aktív stratégiai jellemzői
- 13. táblázat:** A stratégia koncepciói
- 14. táblázat:** Az egyes stratégiai iskolák nézetei
- 15. táblázat:** A stratégia kialakításának lehetséges folyamatai és megjelenésének formái
- 16. táblázat:** A vállalkozások stratégiatípusai a működési kör és a termék-piac dimenziók függvényének
- 17. táblázat:** A kisvállalkozások stratégiai tervezés gyakorlatát vizsgáló kutatások összegzése

18. táblázat: A foglalkoztatottak számának alakulása az Észak-alföldi régióban

19. táblázat: A gazdasági szervezetek beruházásainak teljesítményértéke az Észak-alföldi régióban

20. táblázat: A KKV-k számának alakulása az Észak-alföldi régióban

21. táblázat: Az alapsokaság (kisvállalkozások) ágazat szerinti megoszlása az Észak-alföldi régióban

22. táblázat: A Pearson féle korrelációs táblázat

23. táblázat: Az egyes vállalkozáscsoportok stratégiai prioritásainak összefoglalása

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Köszönöm a teremtő Istennek, aki akarta, hogy elkészüljön a disszertáció.

Ezúton fejezem ki hálás köszönetemet mindazoknak, akik segítettek a dolgozat megírásában.

Köszönöm témavezetőmnek, Dr. Lehota József szakértelmét, segítőkészségét és türelmét, valamint konzulensemnek, Dr. Rekettye Gábornak készséges és áldozatos közreműködését és szakértő tanácsait.

Köszönöm opponenseimnek, Dr. Takácsné dr. György Katalinnak, és Dr. Józsa Lászlónak konstruktív opponensi véleményeit, melyek segítettek a disszertáció véglegesítésében.

Köszönöm – tanszékvezetőmnek - Dr. Láczy Magdolnának irántam tanúsított végtelen türelmét, ösztönző támogatását, konstruktív kritikáit, valamint kollégáim biztatását.

Végül, de nem utolsó sorban nagyon köszönöm szüleim kitartó és széleskörű támogatását és biztatását.