

Takácsné György Katalin – Takács István

Jellemző-e a stratégiai gondolkodás az Észak-magyarországi Régió kkv-szektorában?

A kis- és középvállalkozások gazdasági jelentősége regionális eltérő. A kutatás az Észak-magyarországi Régióban működő vállalkozások körében 2011 őszén lefolytatott felmérés alapján foglalja össze a változásokra történő reagálásuk, stratégiai gondolkodásuk és innovációs képességük összefüggéseit. A régióra jellemző az alacsony gazdasági aktivitás, az ipari tevékenységet végző kkv-k országos átlagnál alacsonyabb aránya, a magas munkanélküliség, valamint az alacsony szakképzettségűek magas aránya. A vizsgált vállalkozások körében nem volt kimutatható a tudatos jövőalkotás, sokkal inkább a stratégiai gondolkodás hiánya jellemző. A tudatos stratégiaépítők az ágazati átlagot elérő vagy azt meghaladó jövedelmezőségről számoltak be. Összefüggést mutattunk ki a stratégiáról alkotott ismeretek mélysége és a formalizált stratégia megléte között, ami az oktatás szerepére hívja fel a figyelmet. A kkv-szektor szereplői megerősödésének egyik kulcseleme – a stratégiai gondolkodás mellett – a folyamatos megújulás, az innovativitás, illetve a ágazati legjobb gyakorlat figyelése, adaptálása: az imitáció.

Journal of Economic Literature (JEL) kód: D220

Kulcsszavak: innováció, finanszírozás, piac, stratégia, együttműködés

A magyarországi kis- és középvállalkozások (kkv-k) helyzetével, versenyképességének vizsgálatával kapcsolatban számos tanulmány jelent meg a gazdasági válság bekövetkezése után (Chikán–Czakó 2009; Benke 2010; Csesznák–Wimmer 2011; Kállay 2011). A helyzetértékeléseket követően azokra a kérdésekre kell megkeresni a válaszokat, amelyek előremutatnak, meghatározva a szektor reagálási, fejlődési lehetőségeit.

Gyakran hangzik el a kkv-kal kapcsolatban: egyik nagy gyengeségük az, hogy lassan reagálnak a változásokra, nem versenyképesek, nem innovatívak. A versenyképesség, az innováció (innovativitás) mind olyan fogalmak, amelyekre különböző definíciók léteznek, számos mérőszámmal jellemezhetők, és a kkv körre nehezebben értelmezhetőek. E szektor versenyképességének mérési nehézségeiről több szerző számol be tanulmányában (Kerepesi és szerzőtársai 2006; Némethné Gál 2010). Amennyiben az innovációt a klasszikus schumpeteri megközelítés és az Oslo kézikönyvben megfogalmazottak mentén értelmezzük, akkor az innovációval kapcsolatos elsődleges kritérium, hogy a termék, az eljárás, a marketing, vagy a szervezési-szervezeti módszer új legyen a cég szempontjából (Schumpeter 1939; Pakucs 2003; OECD 2005; Pakucs–Papanek 2010). Az innovációt Drucker (1991)

szervezett, tervezett, célszerű munkának tekinti, amelynek során a vállalkozások tudatosan új módon működnek: új terméket, szolgáltatás hoznak létre, új technológiát alkalmaznak, új piaci igényeket elégítenek ki, esetleg meglévő erőforrásaikat új módon, hatékonyabbanallokálják. *Bray (1995)* a következőkben foglalta össze az innovatív vállalkozások jellemzőit:

- fogadókészség az új ötletekre és/vagy azok létrehozása, kihasználva az új üzleti lehetőségeket;
- folyamatos termék- és szolgáltatáslétrehozás, fejlesztés, a meglévő termékek minőségének javítása mellett;
- új technológiák alkalmazása, folyamatos képzés;
- a fejlesztések során a tevékenység összehangolása a fogyasztói igények változásával;
- marketingszemlélet;
- adaptív alkalmazkodás a változásokhoz.

A kis- és középvállalkozásokat innovativitásuk szempontjából csoportosítva *Somogyi (2011:1)* megállapítja, hogy valójában csak az első három jellemzővel illelhető vállalkozások tekinthetők fejlődőképesnek:

- „Igen kicsi azoknak a hazai tulajdonú, vagy vegyes tulajdonú innovatív és nagy növekedésképességű vállalkozásoknak a száma, amelyek rendelkeznek a világpiacon jól eladható saját fejlesztésű termékkel.”
- „Jelentősebb azoknak a kkv-knak a köre, amelyek egy vagy több multinacionális cégnek az alkatrész- vagy részegység-szállítói. Várhatóan ezek a cégek a közeljövőben jelentős fejlődésnek indulhatnak, amíg a nagyok biztosítják a piacbővülés feltételeit.”
- „Kevés a kkv-k között a szakosodott, technológiára orientált szolgáltatást nyújtó vállalkozás (technológiai centrum), és különösen kevés ezek közül, amelyik high-tech szolgáltatást képes nyújtani.”
- „A kkv-k jelentős része olyan terméket gyárt, ami csak a hazai piacon versenyképes, elsősorban a relatíve olcsó ára miatt. E cégeknek a technológiai színvonala, eszközellátottsága többségében jó. Ezek a cégek, ha nem tudják fejleszteni terméküket, illetve termelékenységüket, előbb-utóbb kiszorulnak a piacról.”
- „A kkv-k nem elhanyagolható része a létéért küzd, ezek jövőképe bizonytalan.”

A változásokhoz való alkalmazkodás és egyben a vállalati „előre menetel”, fejlődés eszköze az imitáció. Utóbbi a vállalati növekedés szempontjából fontosabb lehet az innovációnál. Az innovátorok másolásával, az imitáció révén, a vállalatok szignifikáns eredményt érhetnek el költségeik minimalizálásával, a technológiai és piaci kockázat csökkentésével. Az imitáció lényege, hogy az utánzásra méltó ötleteket kell megtalálni, és időben, gyorsan ráállni a termelésre, piaci elterjesztésre. Lényegében ez a vállalati viselkedés részben megfelleltethető azon vállalatok viselkedésének, amelyek a korai szakaszban lépnek be az innováció diffúziójába (*Rogers 1962; Glass 1997; Currie és szerzőtársai 1999; Kotler 2004; Drucker 2012*).

A kkv-szektor számára fontos annak felismerése, hogy a legjobb gyakorlatok, az innovatív termékek, szolgáltatások tudatos másolása (imitálása) hozzásegíti őket versenyképességük növekedéséhez (*Kolodko 2009*). Ha belegondolunk, a XX. századi japán, távol-keleti gazdasági sikertörténetek elindítója az imitáció volt, amely a későbbiekben megteremtette egy innovatív gazdaság és társadalom alapjait.

A kérdést abból a megközelítésből vizsgálva, hogy mit is jelent a tudatos stratégiai gondolkodás egy szervezet életében, hasonló válasz adható. A stratégia nem más, mint a változó körülmények között eszköz a meglévő erőforrások hatékonyabb felhasználására, új piaci kapcsolatok megkeresésére, új termékportfólió kialakítására (*Hax–Majluf 1991; Salamonné Huszty 1998; Csath 2004*). Ebben az értelemben a tudatos stratégiaalkotás meghatározó. Egyre fontosabb lesz a vállalkozások számára az a többlet – láthatatlan vagyon –, amely nem számszerűsíthető tényezőkből származik (olyanokból, mint a belső érintetteknek a vállalkozás számára stratégiailag fontos képességei, készségei, kompetenciái, tapasztalatai; kapcsolati tőke, bizalom, tudás, s ezek piaci szereplők általi megítélése, elismerése), s amely a vállalati érték egyre nagyobb részét teszi ki (*Lukovics 2005; Boda 2005; Laáb 2009*).

A kkv-szektor szereplői akkor maradhatnak fenn, akkor erősödhetnek meg, ha folyamatos változásra képesek, s hosszú távon megőrzik működőképességüket. Magyarországon 2010-ben 119,7 ezer újonnan létrejött vállalkozást regisztráltak, miközben 69,4 ezer szüntette be a működését. Tekintettel a működő vállalkozások számára (696,7 ezer), a statisztikai adatok nem a vállalkozások stabilitását jelzik (*KSH 2012*).

Több szerző hangsúlyozza: szükséges tudatosítani a kkv-k tulajdonosaival, vezetőivel, hogy sikerességről (és egyben versenyképességről) versus életképességről nem lehet beszélni a megújulásra való képesség tudatos kialakítása, vállalása nélkül (*Kállay–Imreh 2004; Belyó és szerzőtársai 2008*). A kkv-szektor szereplői akkor növekedhetnek, ha rendelkeznek a következő három alapvető üzleti képességgel: vevő-kiszolgálási kiválóság; működési kiválóság; innovációs kiválóság (*Vecseny 2010*). Az innovációs kiválóságot követő vállalatok arra töreksenek, hogy folyamatosan új termékkel/szolgáltatással jelenjenek meg a piacon. Ez egyben megadja annak a lehetőségét, hogy innovátorként, korai belépőként (esetleg imitátorként) az új termékkel megelőzzék versenytársaikat, meghódítsanak új piacokat, főként a felkelhető igényekre vonatkozóan (megvalósítva a szükségletteremtő innovációt).

Ugyanakkor a növekedés nem minden vállalat számára járható út. Az innovációs tevékenységek megvalósítását számos tényező, ok akadályozhatja. A fejlesztéseket, újításokat negatívan befolyásolhatják gazdasági problémák (például magas költség, kereslethiány, korlátozott finanszírozási lehetőségek); az innovációt céges oldalról megakadályozhatja a vállalati korlátok sora, a vállalkozáson belüli adottságok, hiányok (például menedzsment képességek). Maga a piaci versenykörnyezet is akadályozó lehet, továbbá törvényi szabályozások (túl nagy adminisztrációs terhek, túlzott mértékű adóztatás) is fékezőleg hathatnak (*Capello–Faggian 2005; Miles és szerzőtársai 2006*).

Az akadályozó tényezők ismerete és az elhárítási lehetőségekre vonatkozó koncepciók kidolgozása nélkülözhetetlen egy sikeres innovációs politika kidolgozásakor (*Jarjabka–Lóránd 2010*). A kkv-szektor versenyképessége függ a nyitottságtól, a megfelelő információs és kommunikációs technológiai ellátottságtól, illetve a szándéktól annak alkalmazására, ami felfogható mint az innovativitás egyik megnyilvánulása. A kkv-szektorban gátló tényező a megfelelő ismeretek, a humán erőforrás és a fejlesztési források hiánya is (*Bessant 2003; Szalai–Opitz 2007; Leskő és szerzőtársai 2007*).

Az innovációs hajlandóságot befolyásol(hat)ja a vállalkozás szervezeti struktúrája, a szervezeten belül fellelhető tudás és a szervezeti kultúra. Utóbbi mellett *Hoványi (2008)* a vezetői intuíció, a kombinációs készség, a rendszerszemléletű vezetést emeli ki. Az innováció és a szervezet kapcsolatának két fontos szempontja van: egyrészt az innovációval kapcsolatos tevékenységek szervezeti elhelyezkedése, másrészt pedig az innováció

szervezeti elfogadtatása. A vezetés teljesítményének innovációhoz kapcsolható, domináns szerepét emelik ki többen (Bögel, 1998; Henkey és szerzőtársai 2011). Az innovatív típusú versenyképesség „kulcsát” a humán erőforrás jelenti, míg a humán erőforrás kiemelkedő szereplői maguk a vezetők. Jelen tanulmányban a terjedelmi korlátok miatt ezzel a kérdéskörrel nem foglalkozunk részletesebben.

Korábban több kutatás kitért a magyarországi kkv-szektor helyzetértékelésére, életpálya-sajátosságaira, valamint arra, hogy e szegmensnél a stratégiák különböző erők összjátékaként inkább kialakulnak, mintsem kialakítják azokat (Salamonné Huszty 2000; Karda 2009). A tudatos előregondolkodás gyakran hiányzik, ám a magasabb fejlődési szintet elért, legalább 10 éve működő vállalkozói körben már elkülöníthető olyan csoport, amelyet tudatos jövőépítés jellemez (Salamonné Huszty 2006). Sokszor a változtatás szükségességének felismerése hiányzik. Egy, a kkv-szektorban végzett kutatás eredményei szerint a vállalatvezetők 17%-a állította, hogy rendelkeznek formalizált stratégiai tervvel, 28% viszont semmilyen stratégiával nem rendelkezik. A megkérdezett vállalatok 55%-a ugyanakkor azt nyilatkozta, hogy a cégnek határozott jövőképe van, amely azonban nem jelenik meg formalizált stratégiai tervben (Karda 2009).

A vállalati életkort tekintve, a kezdeti szakasz után az innovációhoz való hozzáállás szempontjából megnő az interperszonális kommunikációs csatornák (például szakemberek közötti véleménycsere) jelentősége: az egyének leginkább az ezeken a csatornákon érkező információk alapján döntenek az adaptálás mellett, vagy ellen (Csizmadia 2009; Takács-György-Takács 2011). A stratégia létével, formalizáltságával kapcsolatban Salamonné Huszty (2008, 2009) megállapította, hogy a vállalkozások döntő többsége nem foglalkozik a stratégia megalkotásával, de egy részüknél a vezető fejében létezett határozott elképzelés a jövőre vonatkozóan, ám ennek megalkotásába csak ritkán vonták be a vezetőtársukat. A stratégiai gondolkodás jelei a cselekvési mintákban, döntésekben is megfigyelhetők. Az életciklus kezdeti szakaszában lévő vállalkozások esetében kevésbé jellemző a tudatos jövőképzés, mint az „idősebbeknél”. A növekedés meghatározó tényezői maguk a termékek, szolgáltatások; kevésbé volt megfigyelhető az egy kiválasztott vevői szegmens minél teljesebb kiszolgálására való törekvés vagy a piaci erőfölénnyel rendelkező versenytársak által nem fedett részek feltárásának (niche stratégia) hiánya. A vizsgált kkv-k terjeszkedési körét tekintve kétharmaduk úgy próbál növekedni, hogy saját üzletágában terjeszkedik, azaz az ellátási láncban vertikális módon bővíti tevékenységi körét (Salamonné Huszty 2009).

Ahhoz, hogy a kkv-k megerősödjének, szükséges a vállalkozáshoz kapcsolódó képességek megléte, a versenykörnyezetben való alkalmazkodás, a folyamatos megújulás, a stratégiai és innovatív gondolkodás képessége. Elterjedt vélemény, hogy a magyarországi kkv-k azért nem versenyképesek, mert nem innovatívak. A kis- és középvállalatok esetében elsősorban a kreativitásra építő, laza, részben formalizált, jövőkép-orientált stratégiaalkotás alkalmazása a célszerű. Kérdés, ez jellemző-e, és miben szükséges változtatásokat eszközölni ahhoz, hogy a készség kialakítható legyen.

Egy felmérés adatai alapján Magyarországon csak minden ötödik vállalkozás tekinthető innovatívnak, ami a következő tényezőkkel magyarázható:

- a kisebb vállalkozások esetében kifejezett probléma a képzett szakemberek hiánya;
- korlátozott az innovációs információk elérhetősége, a kutatást végző intézmények eredményeiket nem hasznosítják, s nem terjedtek el a vállalatok közötti együttműködések (innovációs klaszterek hiánya);

- magas az innováció technológiai, piaci bizonytalansága, az innovációs ráfordítások megtérülésében nagy a kockázat, ami sokszor fékezi az innovációs hajlandóságot;
- a leginkább gátló tényező az elégtelen finanszírozás; gyakran nem áll rendelkezésre elegendő saját forrás, a banki szektor innovációs célokra sem hitelez, kockázati tőke nehezen érhető el, az állami források pedig szigorú feltételekhez kötöttek (*Papanek 2010*).

Az Észak-magyarországi Régió országos átlag alatti gazdasági mutatókkal jellemezhető. Az ezer lakosra jutó működő kkv-k száma 49; ez az országos átlag 81,6%-a, a legmagasabb mutatóval jellemezhető régió értékének viszont csupán 52,7%-a. Az alkalmazotti létszám zöme (több mint 40%-a) közép-magyarországi vállalkozásnál dolgozott, miközben a többi régió részesedése 8 és 12 százalék között szóródott.

Anyag és módszer

A primer adatgyűjtés keretében 2011 őszén kérdőíves felmérést folytattunk le, melynek során 170 értékelhető kérdőív érkezett vissza; ezekből 70 származott az Észak-magyarországi Régióból. A kutatás részeredményéről korábbi tanulmányunkban számoltunk be (*Takácsné–Takács 2012*). A kérdőív 120 változót tartalmazott, amelyek közül a következőket vizsgáljuk jelen cikkben:

- A vállalkozó életkora (K104).
- A kkv gazdasági erőssége: alkalmazottak száma (K106), a 2009-es árbevétel (K110).
- A menedzser életkora (K117), neme (K118), iskolai végzettsége (K119).
- A menedzser elégedettsége a jövedelmezőséggel (K2).
- A stratégia ismertsége (K5).
- A menedzserek stratégiai gondolkodáshoz való attitűdje (K6).

Célkitűzésünk volt, hogy megvizsgáljuk a kkv-szektor stratégiaalkotással, innovációs ismeretekkel és versenyképességgel kapcsolatos ismeretét és jellemzőit az Észak-magyarországi Régióban. A szakirodalmi áttekintés alapján a következő hipotéziseket tettük:

H1. A kkv-k többsége nem rendelkezik formalizált stratégiai tervvel, függetlenül a vállalkozás méretétől, életkorától.

H2. Azok a kis- és középvállalkozások, amelyek folytatnak technológia- és/vagy termékinnovációt, megfelelő jövedelmezőségűnek ítélik magukat.

H3. Azok a fiatal kis- és középvállalkozások, amelyek – a kiélezett piaci versenyben, a versenyképesség megőrzése szempontjából – fontosnak tartják az új technológiák bevezetését, gyors adaptálását, nagyobb hangsúlyt fektetnek versenytársaik innovációs tevékenységének figyelemmel kísérésére.

A fent említett kérdések mellett vizsgáltuk továbbá a vállalkozások innovációs készségét, szándékát, pénzügyi helyzetüket és pénzügyi attitűdjeiket, valamint viselkedésüket, válaszaikat a válságban. A hipotézisek vizsgálatához az értékelést statisztikai módszerekkel (Pearson-féle korrelációval, Cramer, Yule asszociációs mutatókkal) végeztük el.

Eredmények

A vállalkozás stratégia ismerete és a vállalati stratégiaalkotás jellege közötti összefüggés

Megvizsgálva a stratégia ismeretére és a stratégiával kapcsolatos hozzáállásra vonatkozó kérdéseket megállapítható, hogy azon válaszadók, akik a stratégia alatt írásba foglalt, jövőre vonatkozó tervet értenek, rendelkeznek formalizált, jövőre vonatkozó tervvel. Azon válaszadók, akik nem készítenek tudatos stratégiai tervet, a stratégiát „menet közben kialakuló, de a jövőre vonatkozóan pozitív tartalmú elképzelésnek” tekintik.

A Pearson-féle korreláció vizsgálat eredménye alapján megállapítható, hogy 95%-os valószínűségi szinten szignifikáns összefüggés mutatható ki a stratégia ismerete és a formalizált stratégiakészítés gyakorlata (K5–K6) között a vizsgált régióban, míg a minta egészében szignifikáns összefüggés 99%-os szinten mutatható ki (1. és 2. táblázat). Nem volt kimutatható szignifikáns összefüggés a vállalkozásvezetők legmagasabb iskolai végzettsége és a formalizált stratégiaalkotás gyakorlata között.

A teljes mintában szignifikáns összefüggés van a vállalat életkora és a jövedelmezőség között (K104–K2). A fiatal és megállapodott felnőtt vállalkozások (túl voltak a death valley-n) kevésbé romló jövedelmi helyzetéről számoltak be a 2008–2009-es válság után, pontosabban az iparági jövedelmezőséghez képest elégedettebbek voltak helyzetükkel. Az Észak-magyarországi Régióban nem volt kimutatható ilyen összefüggés. A várakozással ellentétben nem volt szignifikáns összefüggés a cégek életkora, az elért magasabb fejlődési szint és a tudatos jövőépítés között.

1. táblázat

Korrelációs mátrix, Észak-magyarországi Régió (70 válaszadó)

		K2	K5	K6	K106	K110	K117	K119	K118	K104
K2	Pearson korreláció									
	Sig. (2-tailed)									
K5	Pearson korreláció	,012								
	Sig. (2-tailed)	,920								
K6	Pearson korreláció	,316*	,208							
	Sig. (2-tailed)	,011	,101							
K106	Pearson korreláció	-,228	-,221	-,215						
	Sig. (2-tailed)	,059	,070	,086						
K110	Pearson korreláció	-,114	-,087	-,146	,680**					
	Sig. (2-tailed)	,364	,493	,258	,000					
K117	Pearson korreláció	,200	-,092	-,084	,059	,101				
	Sig. (2-tailed)	,100	,455	,504	,625	,420				
K119	Pearson korreláció	,064	-,150	,059	,127	,283*	,230			
	Sig. (2-tailed)	,601	,223	,638	,295	,022	,056			
K118	Pearson korreláció	,162	,159	,147	-,061	,106	-,110	-,015		
	Sig. (2-tailed)	,183	,195	,242	,615	,396	,366	,902		
K104	Pearson korreláció	,214	-,016	-,052	,352**	,370**	,003	,047	,217	
	Sig. (2-tailed)	,078	,898	,681	,003	,002	,977	,700	,071	

* Korreláció 0.05 szignifikancia szinten (2-tailed).

**Korreláció 0.01 szignifikancia szinten (2-tailed).

Forrás: saját szerkesztés

A vállalkozás mérete (árbevétel alapján) és a stratégiakészítéssel kapcsolatos hozzáállás közötti kapcsolatot (K110–K6) vizsgálva megállapítható, hogy mind a vizsgált régióban, mind a teljes mintában 99%-os valószínűségi szinten szoros pozitív korreláció mutatkozik. Mindez utal arra, hogy a vállalati fejlődéshez, növekedéshez szükséges a tudatos, jövőorientált tervezés gyakorlati megvalósítása.

2. táblázat

Stratégiakészítéssel kapcsolatos hozzáállás és vállalkozási életkor közötti összefüggés, Észak-magyarországi Régió (keresztábra, 63 válaszadó)

Megnevezés			Kérem, jellemezze vállalkozása stratégiakészítéssel kapcsolatos hozzáállását!					
			A vállalat rendelkezik formalizált stratégiai tervvel.	A vállalatnak határozott jövőképe van, de ez nem jelenik meg stratégiai tervben.	A jelenlegi helyzet nem teszi lehetővé hosszú távú stratégia kialakítását, követését.	Vállalkozásunk stratégiája részben rögzítve létezik, részben „menet közben” alakul ki.	Vállalkozásunk működése során nem készítünk stratégiai terveket, nem tervezzük tevékenységünket.	Összes
Vállalkozás kora (év)	0–5	Érték (darab)	1	3	3	2	2	11
		Összes arányában	1,6%	4,8%	4,8%	3,2%	3,2%	17,6%
	6–10	Érték (darab)	0	8	3	4	4	19
		Összes arányában	0,0%	12,7%	4,8%	6,3%	6,3%	30,1%
	11–15	Érték (darab)	2	4	4	4	1	15
		Összes arányában	3,2%	6,3%	6,3%	6,3%	1,6%	23,7%
	15 felett	Érték (darab)	3	2	7	4	2	18
		Összes arányában	4,8%	3,2%	11,1%	6,3%	3,2%	28,6%
	Összes	Érték (darab)	6	17	17	14	9	63
		Összes arányában	9,5%	27,0%	27,0%	22,2%	14,3%	100,0%

Forrás: saját szerkesztés

A stratégiakészítéssel kapcsolatos hozzáállást vizsgálva, megállapítható, hogy a régióban a megkérdezett vállalkozások kevesebb, mint 10%-a készít formalizált stratégiai tervet (teljes minta: 14%). A stratégiai tervet nem készítő aránya magas. Az életkor szerint vizsgálódva az derül ki, hogy a 6–15 éves, stabil vállalkozói múlttal rendelkező cégek közül is csak 23,9% azok aránya, amelyeknek van formalizált stratégiai tervük vagy határozott jövőképpel rendelkeznek. A rövid távú gondolkodás arra is utal(hat), hogy a napi szintű működési nehézségek nem teszik lehetővé a tervszerű, újításra való törekvést. A stratégiakészítés szempontjából a mintában szereplő fiatal vállalkozásokra jellemző, hogy túlnyomó részben nem rendelkeznek formális stratégiával, de kevés azok száma, amelyek nem tervszerűen végzik tevékenységüket, ami pozitív elmozdulás.

A formális stratégia megléte és a vállalkozás életkora közötti kapcsolat vizsgálatokor a Cramer asszociációs együttható értéke ($C=0,112$) a kapcsolat hiányát jelzi. A mintában szereplő vállalkozások stratégiaalkotási hozzáállása és a működésben eltöltött idő között nincs összefüggés. A formális stratégia meglétére nincs hatással a vállalkozás működési éveinek száma, annak megléte más tényezőkkel magyarázható.

Technológia- és/vagy termékinnováció megítélése

A vállalkozások újításra való képességének, hajlandóságának jellemzésére a kérdőívben az elmúlt három évben kifejlesztett és/vagy bevezetett (átvett) termékekre, szolgáltatásokra vonatkozó két kérdés szolgált. Megvizsgálva azt az összefüggést, amely a vállalkozásoknak a jövedelmezőségükről alkotott véleménye és az újításra való képessége/hajlandósága között mutatkozik, megállapítható: a válaszadók közel kétharmada (63,2%) nem fejlesztett ki új terméket, s ezek egyharmada (27,9%) iparág feletti vagy átlagot elérő jövedelmezőségről számolt be; eközben az új terméket kifejlesztőknek csak 10,3%-a tartozott ebbe a kategóriába (3. táblázat).

3. táblázat

Innovációs készség: termékfejlesztés és jövedelmezőség közötti összefüggés, Észak-magyarországi Régió (keresztábra, 68 válaszadó)

Megnevezés			Kérem, jelölje, hogy megfelelően jövedelmezőnek tartja-e vállalkozása működését?				
			<i>Igen, az iparági átlaghoz képest is jövedelmezőbbek vagyunk.</i>	<i>Igen, mert elérjük az iparági átlagot.</i>	<i>Nem érjük el az iparági átlagot, de fejlődőképeseek vagyunk.</i>	<i>Jelenleg komoly jövedelmezőségi problémáink vannak.</i>	Összes
Az elmúlt három évben kifejlesztett-e ki új terméket / szolgáltatást a piacra?	Nem	Érték (darab)	3	16	10	14	43
		Összes arányában	4,4%	23,5%	14,7%	20,6%	63,2%
	Igen	Érték (darab)	3	4	7	11	25
		Összes arányában	4,4%	5,9%	10,3%	16,2%	36,8%
	Összes	Érték (darab)	6	20	17	25	68
		Összes arányában	8,8%	29,4%	25,0%	36,8%	100,0%

Forrás: saját szerkesztés

A termékinnováció szempontjából a vizsgált mintára igaz, hogy nem tekinthetők innovatívnak, a termékinnováció révén nem képesek jövedelmezőségi helyzetükön javítani. Kezdeti bevezetőként nem nyertesei a folyamatnak.

Azon vállalkozások, amelyek az elmúlt három évben vezettek be a piacra új terméket, szolgáltatást (termékportfólió váltással, jogok átvételével), már többen voltak (43,5%). Közülük is kevesen (15,9%) számoltak be iparág feletti vagy átlagot elérő jövedelmezőségről

(4. táblázat), míg a vállalkozások szempontjából adott piacon történő új termék bevezetését nem megvalósító cégek 21,7%-a tartozott ebbe a csoportba.

4. táblázat

**Innovációs készség: termékbevezetés és jövedelmezőség közötti összefüggés,
Észak-magyarországi Régió (keresztábra, 69 válaszadó)**

Megnevezés		Kérem, jelölje, hogy megfelelően jövedelmezőnek tartja-e vállalkozása működését?					
		Igen, az iparági átlaghoz képest is jövedelmezőbbek vagyunk.	Igen, mert elértük az iparági átlagot.	Nem érijük el az iparági átlagot, de fejlődőképesebbek vagyunk.	Jelenleg komoly jövedelmezőségi problémáink vannak.	Összes	
Az elmúlt három évben vezetett-e be új terméket / szolgáltatást a piacra?	Nem	Érték (darab)	2	13	10	14	39
		Összes arányában	2,9%	18,8%	14,5%	20,3%	56,5%
	Igen	Érték (darab)	4	7	8	11	30
		Összes arányában	5,8%	10,1%	11,6%	15,9%	43,5%
	Összes	Érték (darab)	6	20	18	25	69
		Összes arányában	8,7%	29,0%	26,1%	36,2%	100,0%

Forrás: saját szerkesztés

A továbbiakban azt a kérdést is vizsgáltuk, mutatható-e ki összefüggés a vállalkozások innovációs tevékenységben látott kitörési esélyről alkotott véleménye és a saját vállalkozásukban folytatott innovációs tevékenység között. A teljes mintában a Yule-féle asszociációs együttható értéke 0,5 volt, ami közepes erősségű kapcsolatot jelez. A mutató pozitív értéke utal arra, hogy az innovációban kitörési esélyt látó kkv-k nagyobb számban folytatnak saját vállalkozásuk működtetése során innovációs tevékenységet. A fiatal vállalkozások válaszait külön elemezve az állapítható meg, hogy 72%-os arányt képviselnek azok, amelyek az innovációban kitörési esélyt látnak, míg azok, amelyek innovációs tevékenységet végeznek, 49%-ot képviselnek. A válaszok közötti kapcsolat vizsgálatára a Yule-féle asszociációs együttható értéke csak 0,338, ami érdekes módon arra utal, hogy az induló és fiatal vállalkozások esélyként tekintenek ugyan az innovációra, de nem képesek rá. Az okok között szerepelhet az ismerethiány (nincsenek tisztában a vállalaton belüli innovációs folyamatokkal); az a tény, hogy nemrég indították tevékenységüket; s természetesen a tőkehiány mellett a vállalkozó kockázathoz való hozzáállása is szerepet játszhat.

*Versenykörnyezet innovációs tevékenységének figyelemmel kísérése
és adaptáció közötti kapcsolat*

Az arra kérdésre adott válaszok szerint, hogy a vállalkozások mennyire ismerik versenytársaik innovációs tevékenységét, a megkérdezettek közel egyharmada tudatosan

figyeli az innovációs versenykörnyezet, míg kevesebb mint egynegyedük ezt nem teszi. A vizsgált körben nem nevezhető tudatosnak a versenytársak innovációs tevékenységének figyelemmel kísérése, ami többek között arra utal, hogy nem jellemző a stratégiai gondolkodás ezen a téren (5. és 6. táblázat).

5. táblázat

Innovációs készség: termékfejlesztés és a versenykörnyezet innovációs tevékenységének figyelése közötti összefüggés, Észak-magyarországi Régió (keresztábla, 67 válaszadó)

Megnevezés		Kérem, jelölje meg mennyire ismeri versenytársait, és figyelemmel kíséri-e innovációs tevékenységüket?				
		Igen, figyelemmel kísérem lépéseiket.	Igen ismerem őket, de csak általánosságban.	Nem kísérem figyelemmel innovációs tevékenységüket.	Összes	
Az elmúlt három évben fejlesztett-e ki új terméket / szolgáltatást a piacra?	Nem	Érték (darab)	9	17	16	42
		Összes arányában	13,4%	25,4%	23,9%	62,7%
	Igen	Érték (darab)	11	14		25
		Összes arányában	16,4%	20,9%		37,3%
	Összes	Érték (darab)	20	31	16	67
		Összes arányában	29,9%	46,3%	23,9%	100,0%

Forrás: saját szerkesztés

Korábbi vizsgálataink során a menedzser/válaszadó legmagasabb iskolai végzettsége és a stratégia meghatározása között negatív összefüggést mutattunk ki, de ez a kapcsolat a szóban forgó régióban nem volt szignifikáns, míg a teljes mintában gyenge negatív összefüggést találtunk. A menedzser/válaszadó legmagasabb iskolai végzettsége és a stratégiakészítéssel kapcsolatos hozzáállás közötti összefüggést tekintve a teljes mintában szoros korrelációt mutattunk ki. Függetlenül attól, milyen irányú a vezetők legmagasabb végzettsége, elmondható, hogy a tudatos jövőalkotás mint a hosszú távú sikeresség előfeltétele a magasabb végzettségű vezetők gyakorlatában már megjelent a kkv-k szektorban.

6. táblázat

Innovációs készség: termékbevezetés és a versenykörnyezet innovációs tevékenységének figyelése közötti összefüggés, Észak-magyarországi Régió (keresztábra, 68 válaszadó)

Megnevezés			Kérem, jelölje meg mennyire ismeri versenytársait, és figyelemmel kíséri-e innovációs tevékenységüket?			
			Igen, figyelemmel kísérem lépéseiket.	Igen ismerem őket, de csak általánosságban.	Nem kísérem figyelemmel innovációs tevékenységüket.	Összes
Az elmúlt három évben vezetett-e be új terméket / szolgáltatást a piacra?	Nem	Érték (darab)	10	14	13	37
		Összes arányában	14,7%	20,6%	19,1%	54,4%
	Igen	Érték (darab)	11	17	3	31
		Összes arányában	16,2%	25,0%	4,4%	45,6%
	Összes	Érték (darab)	21	31	16	68
		Összes arányában	30,9%	45,6%	23,5%	100,0%

Forrás: saját szerkesztés

7. táblázat

Hipotézisek teljesülésének összegzése

H1. A kkv-k többsége nem rendelkezik formalizált stratégiai tervvel, függetlenül a vállalkozás méretétől.	IGAZOLVA
H2. Azok a kis- és középvállalkozások, amelyek folytatnak technológia-, és/vagy termékinnovációt, megfelelő jövedelmezőségűnek ítélik magukat.	NEM
H3. Azok a kis- és középvállalkozások, amelyek fontosnak tartják az új technológiák bevezetését, gyors adaptálását a kielezett piaci versenyben a versenyképesség megőrzése szempontjából, nagyobb hangsúlyt fektetnek versenytársaik innovációs tevékenységének figyelemmel kísérésére.	NEM

Következtetések

Az Észak-magyarországi Régióban működő kkv-k körében lefolytatott felmérés eredményei is megerősítik, hogy továbbra sem jellemző a vállalkozásokban a stratégiai tervek készítése, a tudatos jövőalkotás. Korábbi vizsgálataink igazolták: a stratégiáról alkotott ismeretek és a formalizált, írásba foglalt stratégia megléte között kimutatható az összefüggés, ami felhívja a figyelmet, hogy a vállalatvezetők oktatásában, továbbképzésében nagy hangsúlyt kell fektetni ezen ismeretkörre. A stratégiaalkotás gyakorlata jellemzően a megfelelő mozgásteret biztosító, kreativitásra építő, laza, részben formalizált stratégia.

A vállalkozások innovációs tevékenységének – a válság időszakában – nem törvényszerű következménye, hogy kedvező jövedelmezőséggel jellemezhetők a megkérdozettek. Ez alátámasztja a szakirodalomban többször hangsúlyozott azon gondolatot, miszerint

egy vállalkozás innovativitása és innovációs készsége pontosan a válság időszakában meghatározó a piaci fennmaradás és versenypozíció megőrzése szempontjából. Mindez azonban csak akkor váltható valóra, ha a vállalkozások tudatosan figyelik a versenytársak innovációs tevékenységét is. A vizsgált mintában – hasonlóan a tudatos stratégiaalkotás hiányához – nem volt jellemző a versenykörnyezet szereplőinek figyelemmel kísérése ebből a szempontból.

Véleményünk szerint a menedzsment ismeretek és készségek növelése szükséges a kvv-szektor vezetői körében. Az Észak-magyarországi Régió az országos átlag alatti gazdasági mutatókkal jellemezhető. Ahhoz hogy a térség felzárkózása megkezdődhessen, a kvv-szektor szereplőinek meg kell erősödni, szükséges a vállalkozáshoz kapcsolódó képességek megléte, valamint a képesség a versenykörnyezetben való alkalmazkodásra, a folyamatos megújulásra, a stratégiai és innovatív gondolkodásra.

Hivatkozások

- Belyó Pál – Becsei József – Böcskei Elvira (2008): *Kis- és középvállalkozások fejlődési tendenciái*. Fejlesztés és Finanszírozás No. 1:63–72.
- Benke Zoltán (2010): *Kis- és középvállalkozások válaszáton: Versenyképesség, innováció, nemzetköziesedés*. Pénzügy Kutató Zrt. 2. Munkaértekezlet, Pécs.
- Bessant, J. (2003): *High Involvement Innovation: Building and Sustaining Competitive Advantage through Continuous Change*. Wiley, Hoboken.
- Boda György (2005): *A tudástőke kialakulása és hatása a vállalati menedzsmentre*. http://www.kgt.bme.hu/doktori/phds/boda_gy.pdf, Letöltve: 2011. 09. 25.
- Bögel György (1998): *A vállalati szervezet és az innováció*. In: Inzelt Annamária (1998): *Bevezetés az innovációmenedzsmentbe*. Műszaki Könyvkiadó, Magyar Minőség Társaság, Budapest:184–207.
- Bray, S. (1995): *Total Innovation: How to develop the products and services that your Customers want*. Pitman Publishing. London.
- Capello, R. – Faggian, A. (2005): *Collective learning and relational capital in local innovation processes*. Regional Studies, Vol. 39, No. 1:75–87.
- Currie, D. – Levine, P. – Pearlman, J. – Chui, M. (1999): *Phases of imitation and innovation in a North-South endogenous growth model*. Oxford Economic Papers, Vol. 51, No. 1:60–88.
- Csath Magdolna (2004): *Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- Chikán Attila – Czakó Erzsébet (2009): *Versenyben a világgal. Vállalatok versenyképessége az új évezred küszöbén*. Akadémia Kiadó, Budapest.
- Csesznák Anita – Wimmer Ágnes (2011): *Vállalati jellemzők és összefüggéseik a válság időszakában – A „Versenyben a világgal” kutatási program 2009. évi felmérésében résztvevő vállalatok jellemzése*. Műhelytanulmány, BCE, Budapest.
- Drucker, P. F. (1991): *The New Productivity Challenge*. Harvard Business Review, Vol. 69, No. 6.
- Drucker, P. F. (2012): *Creativity – The Discipline of Innovation*. <http://www.scribd.com/doc/5579/Creativity-The-Discipline-of-Innovation-By-Drucker-Peter>.
- Glass, A. J. (1997): *Product cycles and market penetration*. International Economic Review, Vol. 38, No. 4:865–891.
- Hax, A. – Majluf, N. S. (1991): *The Strategy Concept and Process. A Pragmatic Approach*. Prentice Hall International Editions, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Henkey István – Kürtösi Zsófia – Vilmányi Márton (2011): *Vezetői hatástöbbszörözés a vállalati innovációban, avagy a vezetés minősége, mint a vállalati innováció motorja*. CEO Magazin, Vol. 12, No. 2:8–14.
- Hoványi Gábor (2008): *Vállalati kultúra, üzleti stratégia és versenyképesség*. Vezetéstudomány, Vol. 39, No. 11:2–10.
- Jarjabka Ákos – Lóránd Balázs (2010): *Az innováció alapjai és megjelenési területei*. Jegyzet. Pécs.

- Karda László (2009): *A kis- és középvállalatok stratégiai vezetése*. PhD értekezés. Nyugat-magyarországi Egyetem, Sopron.
- Kállay László – Imreh Szabolcs (2004): *A kis- és középvállalkozás-fejlesztés gazdaságtana*. Aula Kiadó, Budapest.
- Kállay László (2011): *KKV-szektor: versenyképesség, munkahelyteremtés, szerkezetátalakítás*. Műhelytanulmány. BCE, Budapest.
- Kerepesi Katalin – Opitz Éva – Tóth Arnold (2006): *Változások a magyar kis- és közepes vállalkozások nemzetközi versenyképességének kritériumaiban és gazdálkodásának külső feltételeiben*. Tudományos Közlemények, No. 14–15:21–30.
- Kolodko, G. W. (2009): *Megatrendek*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Kotler, P. (2004): *Marketing menedzsment*. Műszaki Kiadó, Budapest.
- Laáb Ágnes (2009): *Hogyan lehet értékelni a cégek kompetenciavagyonát?* Complex Kiadó, Budapest, Vezetői számvitel, módszertani füzetek, október:51–61.
- Leskó Tamás – Kissné Kovács Eszter – Korányi Daniella (2007): *A kis- és középvállalkozások fejlesztésének stratégiája*. Közigazgatási és szakmai érdekképviseleti egyeztetésre bocsátott tervezet. GKM, Budapest.
- Lukovics Miklós (2005): *Innovációs képesség: a regionális gazdaságfejlesztés alapja*. JATEPress, Szeged.
- KSH (2012): *Magyar Statisztikai Évkönyv. 2011*. KSH, Budapest.
- Miles, R. E. – Miles, G. – Snow, C. C. (2006): *Collaborative Entrepreneurship: a business model for continuous innovation*. Organizational Dynamic, Vol. 35, No. 1:1–11.
- Némethné Gál Aandrea (2010): *A kis- és középvállalkozások versenyképessége – egy lehetséges elemzési keretrendszer*. Közgazdasági Szemle, Vol. 57, No. 2:181–193.
- OECD (2005): *Oslo Manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data. Third edition*. OECD, Paris.
- Pakucs János (szerk.) (2003): *Az innováció hatása a nemzeti jövedelemre növekedésére*. Magyar Innovációs Szövetség, Budapest.
- Papanek János – Papanek Gábor (szerk.) (2010): *Innovációs menedzsment kézikönyv*. Magyar Innovációs Szövetség, Budapest http://www.innovacio.hu/tanulmanyok_pdf/innovacio_menedzsment_kezikonyv.pdf, Letöltve: 2010. 11. 27.
- Papanek Gábor (2010): *A gyorsan növekvő magyar kkv-k: a gazdaság potenciális motorjai*. Közgazdasági Szemle, Vol. 57, No. 4:354–370.
- Rogers, E. M. (1962): *Diffusion of innovations. 5th ed.* Free Press, New York.
- Salamonné Huszty Anna (2000): *Jövőkép és stratégiaalkotás*. Kossuth Kiadó, Budapest.
- Salamonné Huszty Anna (2006): *Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése*. Competitio, Vol. 5, No. 1:59–76.
- Salamonné Huszty Anna (2008): *Fejlesztési ciklusok és stratégiák a magyarországi kis- és középvállalkozások gyakorlatában*. Tudományos Közlemények, No. 19:19–44.
- Salamonné Huszty Anna (2009): *Stratégiák és üzleti modellek a magyarországi kis- és középvállalkozások gyakorlatában*. CEO Magazin, Vol. 10, No. 1:9–15.
- Schumpeter, J. A. (1939): *Business Cycles*. McGraw-Hill, New York.
- Somogyi Miklós (2011): *Az okos emberek buta országából lehetünk-e Európa leginnovatívabb nemzete?* <http://www.veniens.hu/vallalatepito/2011/09/15/a-gazdasagi-felzarkozas-legjobb-lehetosege-az-innovacio/>, Letöltve: 2012. 11. 03.
- Szalai Ibolya – Opitz Éva (2007): *Az uniós csatlakozás hatása a magyar kis- és középvállalkozások versenyképességére*. Tudományos Közlemények, No. 17:237–242.
- Takács-György Katalin – Takács István (2011): *Global challenges and local answers by the SMEs in the North Hungarian Region – Role of strategic thinking*. Studai Universitas Babeş-Bolyai Negotia, Cluj Napoca.
- Takácsné György Katalin – Takács István (2012): *Az innováció és a stratégiai gondolkodás szerepe – a kkv-szektor válaszai a gazdasági válságra az Észak-magyarországi Régióban*. In: Balázs Judit, Székely Csaba (szerk.): *Változó környezet - Innovatív stratégiák: Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából*. Nyugat-magyarországi Egyetem, Sopron:1310–1321.
- Vecsenyi János (2010): *A kis- és középvállalatok növekedési kihívásai*. Harvard Business Review – magyar kiadás, Vol. 13, No. 1:32–41.