

OTDK-dolgozat

2023

**DEBRECENI EGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR**



**A KIS-ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK TÖBBDIMENZIÓS HATÉKONYSÁGÁNAK
ELEMZÉSE, SZABOLCS-SZATMÁR-BEREG MEGYE KKV PÉLDÁJÁN KERESZTÜL**

**ANALYSIS OF THE MULTIDIMENSIONAL EFFICIENCY OF SMALL AND
MEDIUM-SIZED ENTERPRISES, THROUGH THE EXAMPLE OF SMES IN
SZABOLCS-SZATMÁR-BEREG COUNTY**

Nouar Dalila

Konzulens: Dr. habil. Popovics Péter András

Kézirat lezárásának dátuma: 2022. 04. 19

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	1
1. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS	4
1.1. A „hatékonyság” értelmezése és aspektusai	4
1.1.1. Gazdasági hatékonyság	4
1.1.2 Vállalti szintű hatékonyság	4
1.2. A kis- és középvállalkozások	8
1.2.1. A kkv fogalma, meghatározása	8
1.2.2 A kkv-k gazdasági jelentősége	10
1.2.3. A kis- és középvállalkozások jellemzői	12
2. ANYAG ÉS MÓDSZER	18
2.1. Online kérdőív	18
2.2 Mélyinterjú	22
3. EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE	23
3.1. Hatékonyság eléréshez használt módszerek és eszközök	23
3.1.1. Hatékonyság értelmezése és értékelése	23
3.1.2 Tervezés fontossága	24
3.1.3 Stratégia fontossága	28
3.1.4 Munkafolyamatok átláthatósága	29
3.1.5 Vállaltirányítási rendszerek	30
3.1.6. Fejlesztések mértéke és típusai	32
3.2 Kapcsolati rendszerek és hozzáállás	34
3.2.1 Vezető-alkalmazott kapcsolata	35
3.2.2. Vállalkozás-partnerek kapcsolata	39
3.2.3. Külső környezet megítélése	42
3.2.4. Belső környezet megítélése	44
3. 3. A vezető személye	46
4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK	52
ÖSSZEFOGLALÁS	56
SZAKIRODALOMI JEGYZÉK.....	58
MELLÉKLETEK.....	61

BEVEZETÉS

A kis-és középvállalkozások mindennapi életünk alapvető részét képezik, még ha számos területen átvették a “hatalmat” a multinacionális vállalkozások. A kkv-k különösen a szolgáltatások terén kiemelkedőek. Minőségi és személyre szabott szolgáltatásaik miatt, képesek, sok esetben a lakosság igényeinek pontosabb kielégítésére. Sajnos a primer és szekunder szektor tekintetében a jelenlegi rendszer inkább a multinacionális vállalatoknak kedvez, amelyek piaci részesedésüket kihasználva visszaszorítják a kkv-kat. Mégis van egy rés, melyet képesek a kkv-k kitölteni és hasznosítani. Meglátásom szerint, a megfelelő módszereket alkalmazva és így hatékonyabban működve akár magasabb versenyelőnyre is képesek szert tenni.

A kis-és középvállalkozások a rendszerváltást követően kiemelt szerepet kaptak a magyar gazdaság működésében. Számos nemzetközi és hazai kutatás törekedett és jelenleg is törekszik e szektor tanulmányozására és fejlesztésére. Azonban, mint ahogy húsz évvel ezelőtt is, gazdasági súlyuk ellenére, teljesítményük elmarad a nagyvállalatokétól. Az európai unió és hazai kormányzat is, már évek óta felismerte e szektor fontosságát és külön stratégiát dolgozott ki erősítésükre számos intézkedés bevezetésével. Legfőbb célkitűzésük a kkv-k versenyképességének növelése és felzárkóztatásuk hátrányos helyzetükből, különösen finanszírozásuk elősegítésének formájában. Felmerül azonban a kérdés, hogy a külső segítség elegendő-e, vagy az igazi megoldás inkább belül, a vállalati rendszer változásában van?

Személyes véleményem, hogy a gazdaság jövője a kkv-k kezében van, mert e szektor ad a legjobban teret a lakosság értékteremtő képességének kibontakozására. Míg egy mult cég esetén a standardizálásnak köszönhetően, a munkák többsége egyszerű, könnyen betanulható, ezért viszonylag könnyebben pótolható a munkavállaló, egy kkv megfelelő működése jobban függ a munkaerőtől. A viszonylag kis létszám miatt, sok esetben, nagyobb felelősség hárul az alkalmazottakra és nehezen viselhető el azok magas fluktuációja. Ezért felértékelődik “az emberi tényező” fontossága. Természetesen egy alkalmazott multi vállalkozási környezetben is fejlődik, mégis, véleményem szerint korlátozottabb fejlődésének lehetősége, mert nem kap olyan sokrétű feladatokat, mint egy kkv alkalmazott. A sokrétű feladatok pedig nagymértékben képesek fejleszteni az embert és lehetőséget ad a folyamatok teljeskörű átlátására. Ezen kívül a főnökkel és a kollégákkal való pozitív kapcsolat közvetlenebb és családiasabb környezetet teremt. Ez a környezet pedig, melyben képes az ember igazán fejlődni, és kiteljesedni hiszen

már nem egy gép, amely a nagy gépezet része, így ez emberibbé teszi társadalmunkat, ami az emberiséget is és nem csak a gazdaságot viszi előre.

Kiemelt fontosságúnak tartom e szektor szereplői segítségét és ösztönzését a belülről induló hatékonyság elérésére, mert alapja a gazdaság és a társadalom egyre fejlettebb és pozitívabb előrehaladásának.

Témaválasztásomat nagymértékben meghatározták azok a kérdések, amelyek a munkám során felmerültek bennem. E kérdések megválaszolására e dolgozat nagyszerű lehetőséget jelentet.

Egyetemi tanulmányaim mellett könyvelőirodában dolgozom közel három éve. Elsősorban bérszámfejtési, de azon kívül könyvelési és egyéb feladatokat is ellátok. Ezen feladatok során számos információt szereztem a kkv-k belső működéséről, szervezettségéről, a vezetők gazdasági ismereteiről, és hozzáállásáról. Nagyon foglalkoztatott az, hogy mi is tesz egy vállalkozást igazán sikeressé vagy éppen sikertelenné, melyet ösztönösen figyelek munkám során. Számomra a munka az, ahol a gyakorlatban is kamatoztathattam és hasznosíthattam egyetemi tanulmányaimat. Rendkívül hálás vagyok azért, hogy lehetőségem nyílt párhuzamosan mind elméleti, mind gyakorlati szinten fejlődni az elmúlt évek során. Ezáltal megélhettem azt, amikor az elmélet és a gyakorlat segítik egymást a mélyebb megértés elérésében és a széleskörűbb látásmód kialakulásában, valamint azt, hogy elméleti tudás nélkül a gyakorlat sohasem lehet magasszintű, ugyanakkor a gyakorlat által válunk, mi hallgatók igazi gazdasági szakemberekké.

Munkám során azt tapasztalom, hogy a hatékonyságot csökkentő tényezők elsősorban a vállalkozás belső szintjén léteznek. Ezért merült fel bennem a kérdés, hogy pontosan milyen tényezők okozzák a hatékonyság vesztesét? Mint jövőbeli gazdasági szakember, hivatásomnak érzem a jó gyakorlat átadását a kkv szektor vezetőinek, mert egyértelműen észleltem hiányosságokat a működésükben.

Összesen négy hipotézist állítottam fel, melyek összegzik e kutatás fő kérdésköreit:

1. **Hipotézis:** a kkv-k többsége nem alkalmaz olyan módszereket és eszközöket, melyek hatékonyra és szervezetté teszi a vállalkozás működését.
2. **Hipotézis:** a rövid távú gondolkodásmód jellemzi a kkv vezetőit (különösen a mikrovállalkozásokat).

3. **Hipotézis:** a megfelelő kapcsolati rendszerek (alkalmazott, ügyfél, beszállító, állam, pénzüintézet) kialakítása egyik alapja a kkv-k hatékony működésének.
4. **Hipotézis:** a kkv vezetőjének személyisége, tudása és hozzáállása alappillére a vállalkozás működésének.

Ennek érdekében első lépésként a szakirodalmi áttekintés segítségével a már megállapított okokat szeretném megérteni. Ezt követően tovább mélyítem kutatásomat empirikus kutatási módszerek segítségével, azon belül kérdőív és szakértői mélyinterjú módszereivel. Majd az összefüggések megértését követően célom gyakorlati megoldásokat találni, mely reményeim szerint pozitív hatással lesz e szektor számára.

1. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

1.1. A „hatékonyság” értelmezése és aspektusai

„A társadalom általános fejlődésének velejárója, hogy az emberek mindig valami újat, minden eddiginél jobbat, „hatékonyabbat” szeretnének alkotni, illetve elérni. A „hatékonyság” fogalma mindig szorosan kapcsolódik az emberi haladáshoz.”

(Csete, L. S., 1963, p.14)

Vegyük sorban a szakirodalomban megjelenő értelemezéseket a hatékonyságot illetően. E fogalom nagyon tág, mely számos megközelítésben található mind a hazai, mind a nemzetközi szakirodalomban.

1.1.1. Gazdasági hatékonyság

Első körben, a hatékonyság tágabb értelemben vett, a gazdaság egészére vonatkozó gazdasági hatékonyságot (economic efficiency) szeretném kifejteni. A Pareto hatékonyság elvéhez kötődik a közgazdaságtanban alkalmazott gazdasági hatékonyság, mely szerint *„közgazdasági értelemben a gazdaság akkor termel hatékonyan, ha nem lehet senki jólétét anélkül fokozni, hogy valaki más ne kerülne kedvezőtlenebb helyzetbe* (Nábrádi – Pető, 2009, p.3).” A gazdasági hatékonyság, egy olyan gazdasági állapotot jelent, amelyben minden erőforrás optimálisan van elosztva az egyes szereplők között, azok legjobb kiszolgálása érdekében, miközben minimalizálva van a pazarlás és a hatékonyság vesztes.

Érdekesnek tartom Solt (1996) értelmezését, aki szerint, ha a gazdaság egy szereplőjére összpontosítunk, akkor azon a szinten könnyen értelmezhető a hatékonyság, hiszen a korlátozottan rendelkezésre álló erőforrásokkal elért legjobb eredmény tekinthető hatékonynak. Azonban a közösségi vagy társadalmi szinten már nem ilyen egyszerű, hiszen a korlátozottan rendelkezésre álló erőforrásokat, kell optimálisan allokálni a társadalom összes szereplői között.

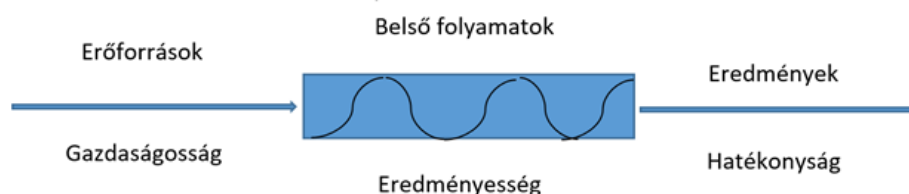
1.1.2 Vállalti szintű hatékonyság

A nemzetközi szakirodalomban a „hatékonyság”-ot, sok esetben a „teljesítmény” (performance) szó alatt találhatók. A performance szó nagyrészt a hatékonyság és az eredményesség fogalmán alapul, és legtöbbször kizárólag a pénzügyi dimenzióra összpontosít.

Neely, Gregory és Platts (1995) szerint a **hatékonyság** (effectiveness) a **vállalati céloknak való megfelelést jelenti**, míg a gazdaságosság (efficiency) a célok eléréséhez

kapcsolódó erőforrás-felhasználás gazdaságosságát jelenti. Értelmezhető úgy is, hogy a hatékonyság és a gazdaságosság a teljesítmény külső és belső dimenziói.

Később Bouquin (2004), továbbfejlesztette e koncepciót. Az 1. számú ábrán szemléltetem a francia közgazdász értelmezését.



1.ábra: A teljesítmény három dimenziója

Forrás: saját szerkesztés Bouquin (2004) alapján

Amint látható, megközelítése szerint a teljesítményt három dimenzió alkotja: a gazdaságosság, az eredményesség, valamint a hatékonyság. A gazdaságosság (*économie*) azon alapul, hogy az erőforrásokat a lehető legalacsonyabb áron kerüljenek beszerzésre. Az eredményesség (*efficience*) az, amikor maximális terméket vagy szolgáltatás mennyiséget tudunk előállítani egy adott mennyiségű erőforrás mellett. Végül a **hatékonyság** (*efficacité*) **annak a mértéke, hogy mennyire sikerült a célkitűzéseket elérni.**

Kökényesi és Andriská (2002) szerint a hatékonyság az output és input hányadosa. Képletben kifejezve: **Hatékonyság= Output/ Input.**

Azaz, ahol minél kevesebb ráfordítással képes egy vállalkozás a lehető legtöbb eredményt produkálni.

A korábban említett értelemezések szerint tehát, a vállalati hatékonysághoz két fontos összetevő tartozik. Egyrészt az output és input hányadosának maximális értékének vagy javulásának elérése, másrészt a kitűzött célok elérésének mértéke vagy másnéven a tervezett és a ténylegesen elért eredmény hányadosa. Szűts (1983) volt az, aki kiemeli a hatékonyságnak e két aspektusát, ahol a cél megvalósulást, mint minőségi, másrészt az eredmény-ráfordítás viszony értékét, mint mennyiségi összetevőt értelmez. Véleménye szerint „*hatékony tevékenységről csak akkor beszélünk, ha a célélérés megtörtént, és ezt adott gazdaságosság mellett valósítottuk meg* (Szűts, 1983, p.228.).” Felvetődik azonban a kérdés, hogy mivel a

vállalkozás a gazdaság egy részét képezi, hogyan valósítható meg vállalati szinten a gazdasági hatékonyság (economic efficiency).

Többdimenziós szemlélet

Hosszú évekig a hatékonyság elsősorban a pénzügyi dimenzióra volt redukálva. E típusú hatékonyság vizsgálata a tulajdonosok által elvárt jövedelmezőség és piaci részesedés elérésére törekedett, a vállalat fenntarthatóságának biztosítása érdekében. Azonban néhány éve, eltolódott a pénzügyi vetületnek a kizárólagos fontossága, és egy többdimenziós, több szempontot magában foglaló hatékonyság került előtérbe, mely társadalmi és környezeti dimenziókat is érint. Más szereplők jelentek meg, és a hatékonyság fogalma újra átgondolásra került. Manapság a vállalatok fenntarthatósága már nem csak a pénzügyi vonatkozásaiktól függ, hanem az érintett szereplőkkel szemben tanúsított magatartásuktól is. Ezért a vállalkozások felelőssége nem csak a tulajdonosokra, hanem számos más szereplőkre is kiterjed, mint az alkalmazottak, az ügyfelek, a beszállítók, a szakszervezetek, hivatalos szervek, stb. Ebben az összefüggésben jelenik meg a „**globális hatékonyság**” fogalma (Berland – Dohou, 2007).

E megközelítésben, fontos tehát tisztázni pontosan milyen felelősségi körök tartoznak a vállalkozásokhoz, melyek egyrészt saját tevékenységük hatékonyságát befolyásolják, másrészt globális szinten gazdasági és társadalmi szintű hatékonyságot is érint.

Caroll (1991) szerint a vállalkozások felelőssége alapvetően négy összetevőből áll: gazdasági, jogi, etikai és filantróp (vagy diszkrecionális). E felelősségi köröket szemlélteti a 2. ábra, ahol a többdimenziós megközelítés ellenére a gazdasági felelősség Caroll szerint, mégis az alap és legfontosabb felelősségi köre egy vállalkozásnak.



2. ábra: A szervezetek globális szintű felelősségi körei

Forrás: saját szerkesztés, Mercier (2004) és Carroll (1991) alapján

A gazdasági felelősség alatt, azt érti a szerző, hogy a vállalat olyan szervezet, amelynek célja olyan áruk és szolgáltatások előállítása, melyek a társadalom szükségleteit, vágyait elégíti ki, és azokat nyereségesen eladva, biztosítja a vállalkozás fennmaradását és a befektetők érdekeinek érvényesülését. Az állam a jogszabályokon keresztül határozza meg azt a jogi keretet, amelyen belül a vállalkozásnak működnie kell. Ezért fontos felelőssége a vállalkozások részéről ezen szabályok betartása (jogi felelősség). Az etikai felelősség, olyan szabályok betartását jelenti, melyek nem kerültek törvényben leírva, azonban társadalmi szinten elvárásaként jelenik meg és fő célja a különböző szereplők jogainak tiszteltben tartása. Végül negyedik helyen a filantróp vagy emberbarát felelősség helyezkedik, mely az emberek körülményeinek, adottságainak és lehetőségeinek elősegítését célozza. Úgy érzem, hogy e megközelítésével teljes mértékben egyet tudok érteni.

Savoie és Morin (1994) a szervezeti hatékonyság többdimenziós aspektusát kiegészíti a szervezet tagjainak (és azok kölcsönhatásainak) értékével és fontosságával.

Hosszú távú hatékonyság és egyéb értelmezések

A szervezetek hosszú távú hatékonyság eléréséhez számos tényező megvalósítása szükséges. Ezek többek között a tevékenységi körök bővítése, diverzifikálása; egy alapozott stratégia, a dinamikus vállalati kultúra, a szervezet tagjainak erős motivációja, a szervezet értékteremtő képessége, a magas színvonalú menedzsment, termék/szolgáltatás minőség valamint a folyamatos ellenőrzés megvalósítása (Marmuse, 1997; Barette – Bérard, 2000). Ezt a listát Saulquinet és Schier (2007) a vállalati társadalmi felelősségvállalás szempontjával egészítik ki.

Hoffman Rózsa (2005), egy szervezet hatékonyságát a sikeres és hatékony vezető tulajdonságaiban látja. E tulajdonságok közé sorolható a megvalósítható jövőkép kialakításának képessége, a határozottság, következetesség, bizalomépítése, valamint magatartásával való példamutatás. Továbbá a megfelelő kommunikációs képesség nagyon fontos egy vezető számára, hiszen a kommunikáció segítségével tudja közölni szándékait, utasításait. Fontos pozitív magatartása egy vezetőnek a beosztottak egyéni képességeinek figyelembevétele.

A szervezeti hatékonyságnak fontos eleme a szervezeti struktúra hatékonysága, mely alapvetően arra irányul, hogy hogyan szerveződik a vállalat a céljai elérése érdekében, továbbá hogyan éri el azokat. E szintű hatékonyság eléréséhez hozzátartozik a formális struktúra tiszteltben tartása, a szervezet tagjai közötti hatékony kapcsolatok megteremtése, az információ áramlás minősége, valamint a struktúra rugalmassága (Kalika, 1988; Kaplan –

Norton, 1992, 1993; Morin et al. 1994). Kombou és Ngokevina (2006) ezen felül kiemelt fontosságúnak tekinti a vezetői hatalom és döntéseinek befolyását.

Cumby et Conrod (2001) szerint, ami a hosszú távon „fenntartható” gazdasági és pénzügyi hatékonyságot illeti, az olyan nem pénzügyi tényezőknek köszönhető, mint a vevői lojalitás, a dolgozói elégedettség, a belső folyamatok és a vállalat innovációs foka. Ezért is egyes értelmezések szerint a hatékonyságot a vevői elégedettség fokával mérik. Ennek alapja, hogy a vállalkozások elsődleges célja a vevői szükségletek kielégítése egy maximális nyereség elérése érdekében, hiszen a vevői elégedettség, az ami biztosítja a vállalat pénzügyi, gazdasági fenntarthatóságát (Bughin, 2006 ; Ngobo - Ramaroson, 2005; Sin et al., 2000)

Szekunder kutatásom során egy elgondolkodtató értelmezéssel is találkoztam. Daruka István (2019) szerint, megkülönböztethetünk konstruktív, humanizált hatékonyságot a túlhajtott, kényszeres, öncélú, destruktív hatékonyságtól.

1.2. A kis-és középvállalkozások

1.2.1. A kkv fogalma, meghatározása

Fontosnak tartom meghatározni azt, hogy pontosan mit értünk a kis-és középvállalkozás alatt (továbbiakban: kkv). A kkv fogalma Magyarországon a rendszerváltást követően került meghatározásra, melyet az Európai Unióhoz való csatlakozást követően felül írásra került az Unióban egységesen meghatározott fogalomra.

A kkv, mint fogalom alapvetően három kategóriából tevődik össze. A kategóriák besorolását a foglalkoztatottak létszáma, a mérlegfőösszeg vagy a nettó árbevétel határozza meg. Ez alapján beszélhetünk mikro-, kis- és középvállalkozásokról, amelyeknek besorolása látható az 1. táblázatban látható. A besorolás során, fontos figyelemmel lenni arra, hogy egy kkv esetén az állam vagy az önkormányzat közvetlen vagy közvetett tulajdonosi részesedése (tőke vagy szavazati jog alapján) külön-külön vagy együttesen nem haladhatja meg a 25 százalékot (Gyurcsik, 2017).

1. Táblázat: KKV kategóriák küszöbértékei

Vállalkozási kategória	Létszám: éves munkaerő-egységben (ÉME)	Éves forgalom	vagy	Éves mérleg-főösszeg
Középvállalkozás	< 250	≤ 50 millió euró	vagy	≤ 43 millió euró
Kisvállalkozás	< 50	≤ 10 millió euró	vagy	≤ 10 millió euró
Mikrovállalkozás	< 10	≤ 2 millió euró	vagy	≤ 2 millió euró

Forrás: Európai Bizottság, 2020

A három kritériumra vonatkozóan megállapított küszöbértékek összevetésével tudja a vállalkozás, eldönteni, hogy mikro-, kis- vagy középvállalkozás kategóriába tartozik. A mikrovállalkozás 10 főnél kevesebb személyt foglalkoztat, továbbá éves forgalma vagy éves mérlegfőösszege nem haladja meg a 2 millió eurót. A kisvállalkozás alkalmazotti létszáma nem lehet több 50 főnél, valamint éves forgalma vagy éves mérlegfőösszege legfeljebb 10 millió euró lehet. Végül a középvállalkozás kevesebb mint 250 főt foglalkoztat, és éves forgalma nem haladja meg az 50 millió eurót, vagy éves mérlegfőösszege nem haladja meg a 43 millió eurót. Fontos, hogy az euróban megadott küszöbérték alatt az annak megfelelő forintösszeg értendő. A forintösszeget a vállalkozás mérleg fordulónapján érvényes MNB által megállapított deviza középárfolyamon kell átszámítani. Amennyiben újonnan alapított vállalkozásról van szó, akkor a megelőző naptári év utolsó napján érvényes MNB középárfolyam alapján történik az átszámítása.

A besorolás időpontjában a rendelkezésre álló két előző üzleti évet kell figyelembe venni. Amennyiben egy vállalkozás a határértéket két egymást követő üzleti évben túllépi, vagy elmarad a meghatározott értéktől, akkor más kategóriába kerül átcsoportosításra (Kormány Hivatal, 2020).

Kállay (2012) kitér arra, hogy a korábban említett mutatók vizsgálatán túl figyelemmel kell lenni, a vállalkozással, partnervállalkozási, vagy kapcsolódó vállalkozási viszonyban álló cégek gazdálkodási adataira is, mely fűződhetnek tulajdonosi, vagy irányítási jogokra. Hiszen vannak esetek, amikor önállóan értékelve, más kategóriába kerülnek egy vállalatcsoport tagjai, mint együttesen figyelembe véve.

Az egységes fogalom meghatározása az Európai Unión belül egy végiggondolt stratégia alapján jött létre. Annak fő oka, hogy így biztosítva van az igazságos támogatási rendszerek igénybevétele. Hiszen a vállalkozások pontos definiálásával képes az Európai Unió beazonosítani majd segíteni a rászoruló vagy hátrányos helyzetű vállalkozásokat. *“A közös fogalommeghatározás javítja a kkv-politika következetességét és hatékonyságát az Európai Unióban. Ez annál is inkább szükséges, mivel a kkv-k támogatását célzó nemzeti és uniós intézkedések számos ponton összekapcsolódnak az olyan területeken, mint a területfejlesztés és a kutatásfinanszírozás (Európai Bizottság, 2020, p.5).”*

1.2.2 A kkv-k gazdasági jelentősége

A kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról szóló 2004. évi XXXIV. törvény szerint **a kis- és középvállalkozások a magyar gazdaság döntő részét kitevő, a foglalkoztattak nagy részének munkát adó, valamint az adó és járulékok nagyobb hányadát befizető gazdasági szereplők.** Mind az Európai Uniónak, mind a magyar kormány egyik fontos célkitűzése a kis- és középvállalkozások tökeerejének növekedésének ösztönzése, fejlődésük előmozdítása, ezáltal verseny- és foglalkoztatási képességük megőrzését. Továbbá a versenyképességük hazai és uniós szinten történő növelése, ezáltal a gazdaság és a társadalom kiegyensúlyozott fejlesztésének elősegítése.

Jean-Claude Juncker korábbi Európai Bizottság elnök számára kiemelt prioritás volt, hogy a munkahelyteremtés, a növekedés és a beruházás előrehaladjon. Elmondása szerint: *„A munkahelyteremtés, a növekedés és a beruházás csak akkor tér vissza Európába, ha megteremtjük a megfelelő szabályozási környezetet, továbbá támogatjuk a vállalkozói környezetet és a munkahelyteremtést. Az innovációt és a versenyképességet nem szabad túlzottan előíró jellegű és túl részletes szabályozással visszafognunk, főleg akkor, amikor a kis- és középvállalkozásokról (kkv-k) van szó. A kkv-k gazdaságunk gerincét képezik, Európában az új munkahelyek több mint 85%-át teremtik meg. Fel kell őket oldanunk a túlzott terhet jelentő szabályozás alól (Európai Bizottság, 2020, p.3).”*

Alapvető célkitűzése az Európai Uniónak, hogy a kkv-kban rejlő lehetőségek képesek legyenek kibontakozni. Ennek érdekében ösztönözni kívánja a vállalkozói szellemet, továbbá igyekszik javítani üzleti környezetükön. (Európai Bizottság, 2020)

A kkv-k számokban

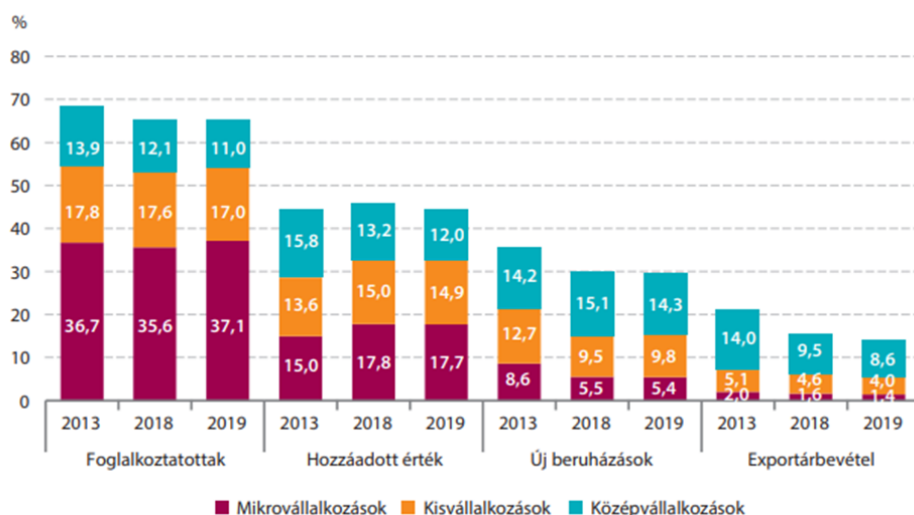
Mind nemzetközi szinten, mind hazánkban a vállalkozások többségét a kis- és középvállalkozások teszik ki. Fontosnak tartom ezzel összefüggésben statisztikai adatok bemutatását, hogy teljes és pontos képet kapjunk a KKV szektor jelentőségéről és helyéről a magyar gazdaságban.

A kkv szektorba tartozó vállalkozások mind hazai, mind Uniós szinten a **teljes vállalati szektor több mint 99%-át teszik ki**. A legfrissebb statisztikai adatok szerint (2019), az országban közel 827 ezer kis- és közepes vállalkozás működött. Jelentősen gyarapodott azok száma az utóbbi 5 évben, mely összesen 31%-kal növekedett évről évre. Egy éves növekedést tekintve, 2019-ben 8,0%-kal több kkv működött az egy évhez képest. A növekedés összetételét megfigyelve megállapítható, hogy a mikrovállalkozások száma emelkedett a legjelentősebben (8,5%-kal). Leginkább az építőipari, valamint a tudományos és műszaki tevékenységet végző vállalkozások bővülése járult hozzá a növekedéshez. A középvállalkozások növekedése azonban 2,9%-kal elmaradt a 2018. évitől, mely elsősorban a feldolgozóipari cégek számának 7,1%-os csökkenése határozta meg. A kis- és középvállalkozások gazdasági súlya az összes vállalkozás teljesítményében 2018-ban átmenetileg emelkedett. Míg 2013 és 2017 között folyamatos csökkenés volt tapasztalható, a 2018 javulást követően, 2019-ben újra csökkenés történt e tekintetben, mely leginkább a középvállalkozások esetében mutatkozott meg (KSH, 2020).

2020-ban az előző évhez képest, kevesebb cég szűnt meg, kevesebb csőd, felszámolás és kényszertörlesztés indult, mégis csak elenyésző a vállalkozások számának növekedése (Portfolio,2021).

A kkv-k a vállalkozói körben foglalkoztatottak 65%-ának biztosítottak munkalehetőséget. A 2019 adatok szerint ennek aránya közel 2,1 millió fő foglalkoztatását jelentette. Kiemelendő, hogy több mint kétharmaduk a szolgáltató szektorban, 16%-uk az iparban, 12%-uk az építőiparban, 4,8%-uk a mezőgazdaságban dolgozott.

A 3. ábrán látható, hogy 2019-ben a **vállalkozások hozzáadott értékének 45%-át adták**. Látható azonban egy minimális csökkenés az előző évhez képest (KSH, 2020).



3.ábra: A kkv-k részesedése a vállalkozások főbb mutatóiból (%-ban)

Forrás: KSH, 2020

Feltűnő az ábrán, hogy mind a foglalkoztatottak, mind az új beruházások, mind az exportárbevétel részesedés arányát tekintve, 2013 óta visszaesés tapasztalható. Ennek ellenére stabilan megmaradt a hozzáadott érték aránya. Különösen az exportárbevétel terén rendkívül alacsony a kkv-k részesedése. A beruházásokat illetően részesedés növekedés történt az iparban középvállalkozásoknak köszönhetően, valamint a kereskedelem szektorban a kis és középvállalkozásoknál.

A számok alapján egyértelműen megállapítható, hogy a kkv-szektor egy igen markáns és nagyszámú embert érint. Mégis *“a nagy, jellemzően multinacionális vállalatoktól jelentősen elmaradó hatékonyságot mutatnak, így bőven lehet tere az előrelépésnek”* (Horváth et al., 2019).

1.2.3. A kis- és középvállalkozások jellemzői

Torres (1999) szerint a nyugati gazdaságokban két radikálisan ellentétes képet tulajdonítunk a KKV-knak. Az első képünk, hogy azok archaikus vállalkozások, amely a hanyatló tevékenységekre korlátozódnak, mint például a kis családi gazdaság, mezőgazdaság, kézművesség vagy kiskereskedelem, és amelynek technológiai szintje viszonylag alacsony. A KKV itt a múltból örökölt szervezeti formaként jelenik meg, ahol a vezetőt a konzervatív és hagyományörző szemlélet éltet. Míg a második kép az, mely szerint a KKV-k egy rendkívül innovatív, gyorsan alkalmazkodó és a gazdaság, társadalmi és technológiai fejlődés alapját

képezik. Hiszen, a mai nagy technológiai fejlesztéseket bevezető vállalkozások is KKV-ként kezdték tevékenységüket, illetve a Startup vállalkozások is ilyen formában képződnek.

A kis- és középvállalkozások tartalmazznak, olyan sajátosságokat, melyek eltérnek a nagyvállalkozásoktól. E sajátosságokat szeretném a továbbiakban feltárni, hogy még pontosabb és mélyebb megértést kapjunk a kkv-k kihívásairól és jellegzetességéről.

Cluzel (2012) a kkv-k kulcs befolyásoló tényezőit, melyek erősségüket és kitettségüket is jelentheti három területben látja:

- a szervezet menedzselése és szervezetségébe
- a vállalkozások tagjaiba
- a vállalkozás tulajdonában lévő eszközökbe

E területek mentén kívánok a fejezet során haladni.

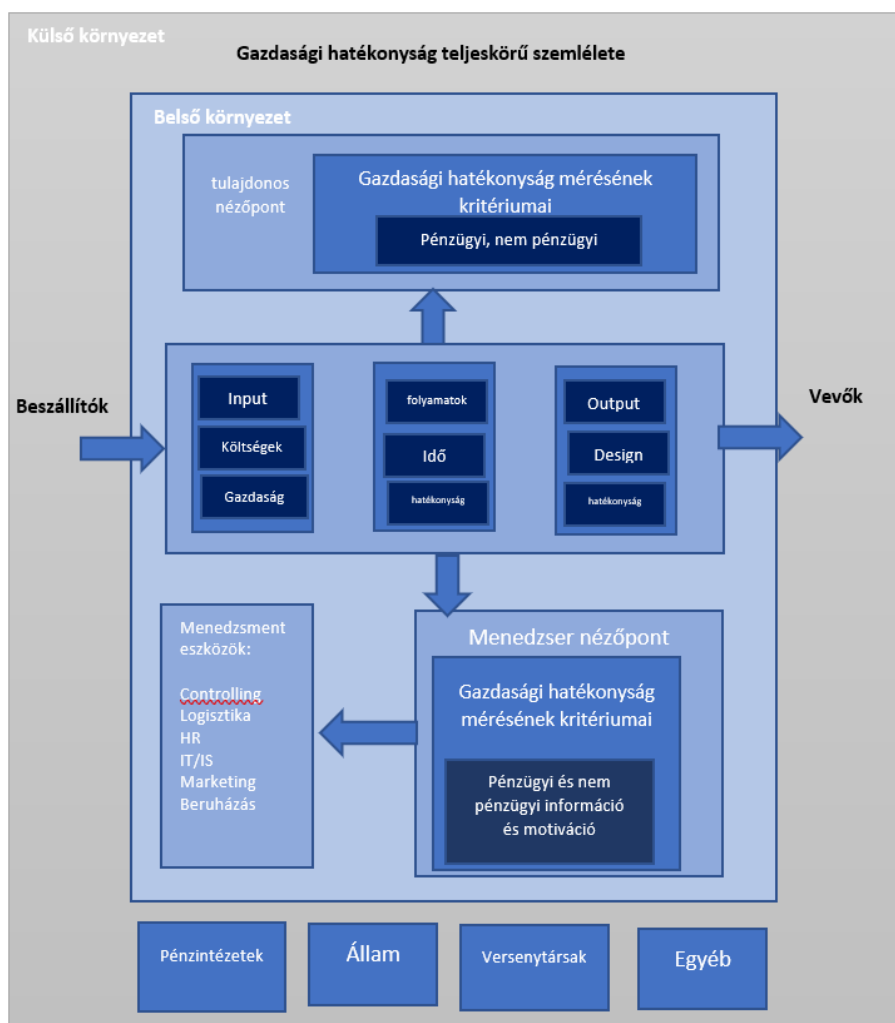
A szervezet menedzselése és szervezetsége

Marchesnay 1990-ben (p.16) azt írta, hogy ***“a kisvállalkozások vezetője egyszerre zeneszerző, karmester és esetenként előadóművész is”***. Véleményem szerint kimondottan szép és valós hasonlat. Később (1995) kiemelte a vezető meghatározó szerepét és a feladatok differenciálásának hiányát a kkv-kban.

Duchatel (2015) összefoglalta a kkv vezető különböző szerepét:

- stratégiai jövőkép hordozója (Martinet, 2002)
- ellenőr (Ginglinger, 2002)
- pénzügyi források biztosítója (Albouy, 2002),
- kognitív erőforrások biztosítója (Charreaux, 2002)
- társadalmi felelősségvállalás elősegítője (Pérez, 2002).

E sokrétű szerepkör egyfajta sebezhetőség, mert Megginson et. al. (2003) szerint a vezetők gyakran azért indítanak vállalkozást, mert egy területen megfelelő szaktudással és készségekkel rendelkeznek, de nem mindig rendelkeznek vezetői, menedzseri készségekkel. A 4. ábra szemlélteti a kkv-k belső és külső környezetének összetételét, mely egy komplex rálátást ad számunkra a vállalkozást befolyásoló tényezerekről.



4.ábra: A kis-és középvállalkozás belső és külső környezete

Forrás: saját szerkesztés Jan (2013) alapján

A vezető, tehát rendkívül sok tényezővel és szereplővel találkozik munkája során. A fenti ábrán látható területekkel mind foglalkozik a kkv vezetője, különösen mikrovállalkozások esetén. Azzal, hogy a kkv-k többségében informális szervezetek és teljesen függenek a vezetőtől, így sebezhetőségük megjelenik bármely váratlan negatív esemény során (Ingham et al., 1997).

Kállay (2012) szerint *“A magyar vállalkozások jelentős része kiszervezi a speciális szaktudást igénylő menedzsmentfunkciókat, legnagyobb tömegben a könyvelést, de ez nem változtat azon, hogy minden vállalkozáson belüli funkciót személyesen látnak el(p.15).”* Véleménye szerint, a vállalkozás növekedésével a menedzsment és a tőke részben elválí a munkavégzéstől, a vállalkozás felvesz nem tulajdonos munkavállalókat. *“A létszám növekedésével a menedzsment, és annak egyes területei önálló funkcióként kezdenek működni,*

személyileg is elkülönülnek a szűkebb értelemben vett munkavégzéstől. A tovább növekvő vállalkozásokban menedzsment artikulálódik, szakosodik, és egyre nagyobb szaktudás halmozódhat fel a vezetésben. A további növekedés, fejlődés vezethet oda, hogy a tőketulajdon önálló szerepként jelenik meg, a vállalkozásban(p.15).” Alapvetően, az mondható, hogy kis cégek számára nem éri meg a szofisztikált menedzsmentstruktúrát alkalmazni, hiszen annak költségei nem térülnek meg. Azonban a nagyobb vállalkozások esetén hátrányosan érinti, ha nem elegendő időt és energiát fordítanak a menedzsmentre. (Kállay, 2012) Horváth és munkatársai szerint azzal, hogy a kkv-k többségénél a tulajdonosi és a menedzseri szerep nem vált el, növekedésük ellenére irányítási modelljük megmarad egy kezdő vállalkozás szintjén. A képzett menedzsment hiánya rontja a versenyképességet és korlátozza vállalati életciklus-modellen belüli továbblépés lehetőségeit. Ennek bizonyítéka a Budapest LAB kutatása eredményei azt mutatták, hogy az elmúlt években a kkv-k csupán mintegy 29 százaléka tört be új piacokra és 60 százalékuk egyáltalán nem végzett exporttevékenységet.

A vállalkozások tagjai

Érdekesnek tartom, hogy Duchéneau (1997) olyan kutatásról számol be, ahol a kkv vezetőinek több mint 70%-a az intuíciót részesíti előnyben egy döntéshozatalnál.

Kosianski és Loup (2002) szerint elengedhetetlen tényező a vezető észlelése a vállalkozás környezetét illetően. Azt fejtik ki tanulmányukban, hogy amikor a vezetők információt szereznek a környezetükről, azt saját elképzeléseik, meglátásaik, hiedelmeik és tapasztalataik szerint dekódolják. Véleményük szerint a vezető személyes, belső gondolatrendszere határozza meg, hogyan tekint a külvilágra, és észleli “saját” valóságát. Ennek jelentősége különösen a kkv-k esetén mutatkozik, ahol egy vezető személyében testesül meg a döntéshozatal és vezető észlelésén keresztül nyer értelmet a vállalkozás környezete, mely meghatározza a stratégiai elképzelést és döntéseket. Savoie és Morin (2001) értelmezésében egyszerűen arról van szó, hogy észlelési mechanizmusaink szelektivitása miatt, csak arra vonatkozóan keresünk információt, amit fontosnak tartunk és érték számunkra. A hatékonyság egy konstrukció, amely többféleképpen határozható meg, érdeklődések, értékek, képzettségek, státusz és tapasztalatoknak megfelelően, továbbá aszerint, hogy milyen célt kíván az adott vezető elérni.

Kállay (2012) szerint “a fejlett piacgazdaságokban általános az a jelenség, hogy a kisvállalkozások jelentős része nem tervez komolyabb növekedést, inkább szerény mértékben bővítené üzleti tevékenységét, árbevételét, beruházásait is ehhez az ambícióhoz igazítja, és a

foglalkoztatottak számát is csak nagyon megfontoltan növelné. A nagy tömegű stabil teljesítményű kis cég a gazdaság nagyon fontos törzsét képezi, és az ő szerény mértékű növekedésük egyfajta bázist jelent a gyorsan növekvő „gazella” cégek számára is.”

Számos szerző egyetért abban, hogy a KKV-k irányítási módja erősen centralizált. Úgy is lehet megfogalmazni, hogy az irányítás kizárólag a menedzser-tulajdonos személyében testesül meg. Hertz (1982) szerint egy kis vállalkozás alapvető jellemzője, hogy a tulajdonosok személyre szabott módon irányítanak, nem pedig egy formalizált menedzsment struktúrán keresztül. Ezért Kalika (1984) úgy véli, hogy különösen a mikrovállalkozások esetén a döntések központosítása a vállalkozás vezető személye körül valójában egy természetes folyamat. Ez a gondolat megerősíti Gervais (1978) szavait, aki néhány évvel korábban azt írta, hogy a kkv-k központosítása nem teherként, hanem inkább természetes szükségletként jelenik meg, amely során a vezető és az egyéni célok egyeztetésre kerülnek a szervezeti célokkal. Ahhoz, hogy a centralizáció megvalósuljon, fontos tényező a kkv-k esetén, hogy a vezető és az alkalmazottak közötti kapcsolat szoros kapcsolatnak tekinthető. Azzal, hogy a vezető napi szinten kommunikál dolgozóival és jelen van a mindennapi események és problémák során, természetes módon erősödik hatalmi pozíciója. Ennek másik kiemelt fontossága, hogy így a vezető személyesen ismeri alkalmazottait és felmérheti azok tényleges képességeit, tudásukat és gyengeségeit (Barreyre, 1967). A kkv-k kis mérete megkönnyíti a közvetlen és a személyes kapcsolatokat, mely magával hoz egy egyedi vezetési stílust. Gervais (1978) szerint ennek pozitív oldalai vannak, hiszen így az alkalmazottak is jobban ismerik a vezető személyét és ezáltal könnyebben kerül elfogadásra pozíciója és irányítása.

Azonban a kkv-k vonzereje, ismeretsége sokszor elmarad a nagyvállaltoktól, mely toborzási és munkaerőfelvétel nehézségeket is okozhat. Továbbá gyakori az alacsony bérszínvonal kínálata, melynek következménye a szakképzett munkaerő elvándorlása vagy multi cégekben való elhelyezkedése. A Nyugat-Európába történő munkaerő elvándorlása, a kkv-szektor sújtotta leginkább. A humán erőforrás minőségét javíthatnák a vállalati továbbképzések, de ez ritkán jellemző a kkv-kra (Kállay, 2012).

A kkv-kat hátrányosan érinti az idősödő cégvezetés és a generációváltás problémája. *“A hazai vállalkozások közel 20 százaléka esetében a legfiatalabb tulajdonos is már 60 év feletti, ami azt jelenti, hogy a generációváltás problémája néhány éven belül fokozódni fog”* (Horváth et al., 2019). Az utódlást úgy képzei el a családi vállalkozások több mint 70 százaléka, hogy egy családtagra száll a cég ügyvezetése. Rudas László, a Családi Vállalkozások Országos

Egyesületének elnöke ennek kapcsán a közelmúltban hangsúlyozta: *"Nyugat-Európában minden harmadik cég éli csak túl a generációváltást, amely arány Magyarországon akár még rosszabb is lehet, tekintettel a gyengébb vállalkozói kultúrára."*

A vállalkozás tulajdonában lévő eszközök

A versenyképesség elérését gátolja a kkv-k limitált pénzforrásai, mely sebezhetővé is teszi őket hirtelen megjelenő negatív esemény esetén. Ennek háttérében a kkv szektort kifejezetten jellemző fedezethiány és az esetenként rövid, ezáltal bizonytalan kimenetelű működésükből is adódó, a hitelezőkkel, befektetőkkel szemben felmerülő kockázat áll (Gyurcsik, 2017). E limitált pénzforrás (tőkeintenzitás) következménye, az alacsony beruházási rátába tapasztalható. Kiemelendő azon belül a technológiai, termelékenységet növelő beruházások alacsony részaránya. Ennek további következménye, hogy megmaradnak az elavult termelési rendszerek, lemaradást okozva az élvonalhoz képest (Horváth – Szabó, 2019).

A globalizációs folyamatok következtében a kkv-k jelentős hátrányt szenvednek elsősorban kisméretükből adódó elenyésző piaci részesedésük és befolyásuk miatt. A nagyvállalatok erőfölényüket kihasználva visszaszorítják azokat, mint például előnyös alkupozíciók megszerzése ártárgyalásokon, végtermék, vagy alapanyagok esetében. Így rossz alkupozíciót érnek el a kkv-k, mely versenyképességük rovására megy és megnehezíti számukra az ügyfélszerzést.

"A globalizált világban a versenyképességhez elengedhetetlen a kiemelkedő kutatási és innovációs teljesítmény. Azonban a kkv-k jelentős részénél hiányzik az innovációhoz szükséges tudás és a tőke, sőt létezik egyfajta bizalmatlanság is, hogy kihez fordulhatnának a tudás megszerzéséért" (Horváth et. al ,2019). Williamson (1981) szerint egy jelentős tudástőkével rendelkező cég nagyobb valószínűséggel újít, innovál és ezért több növekedési lehetőség rejlik benne. Ennek elmélete alapján a kis létszámú személyzet a teljesítmény elvesztésének kockázatát hordozhatja magában, mivel korlátozza a vállalat tudástőkéjét (Kouame, 2012).

Összeségében elmondható, hogy mindamellet, hogy egyes sajátosságaik miatt nagy lehetőségek rejlenek a kkv-kban, emellett számos tényező sebezhetőségüket okozza, mely magyarázata lehet a nagy arányú bezárásuknak, csődjüknek.

2. ANYAG ÉS MÓDSZER

A primer kutatás során a hatékonyság elemzésének olyan aspektusára kívántam fókuszálni, amely a beszámoló adataiból, nem számíthatók ki, és nem állapíthatók meg. Ezért a kérdőív módszerét tartottam a legmegfelelőbbnek, melyet kkv-k vezetőivel töltettem ki. Továbbá olyan szakember bevonását is fontosnak tartottam, aki szakmai és tapasztalt látásmódjával képes kívülállóként tekinteni a kkv-kra. Egy könyvvizsgáló szakembert vontam be ennek okán a kutatásomba a mélyinterjú módszere segítségével.

2.1. Online kérdőív

A szakirodalmi feldolgozás, valamint a munkahelyi tapasztalataim során arra a következtetésre jutottam, hogy alapvetően a kkv-k hatékonyságát a megfelelő célkitűzés és az annak elérése érdekében végrehajtott intézkedések, a kapcsolati rendszerek hatékonysága, valamint a vezető megfelelő és hatékony működése befolyásolja. Ennek következményeképp osztottam három fő fejezetre a kérdőívet. Az első részben a vállalkozás hatékony működéséhez alkalmazott módszerekre és eszközökre kerestem a választ. Majd a második fejezetben a vállalkozás belső és külső érintettjeivel való kapcsolati rendszerre, valamint a vezető hozzáállására tértem ki (mind a belső, mind a külső környezetet illetően). Végül a harmadik fejezetben a vezető személyére, képzettségére és feladataira kerestem a választ.

A kérdőív összesen 41 kérdésből állt. A jobb értékelhetőség érdekében ügyeltem arra, hogy a kérdések többségénél, a kitöltő az általam meghatározott válaszok közül válasszon. Azonban szinte minden kérdés esetén a kitöltőnek lehetőséget hagytam egyéni válaszadásra is ("egyéb" rovat segítségével). A kérdőív tartalmazott feleletválasztós, jelölőnégyzetes, feleletválasztós rács, jelölőnégyzetes rács, valamint Likert-skálás zárt kérdéseket. Minden Likert-skálás kérdésnél ötös skálát alkalmaztam. Továbbá, nyílt kérdések alkalmazását választottam abban az esetben, amikor a vezetők egyéni véleményének kifejtése volt a cél.

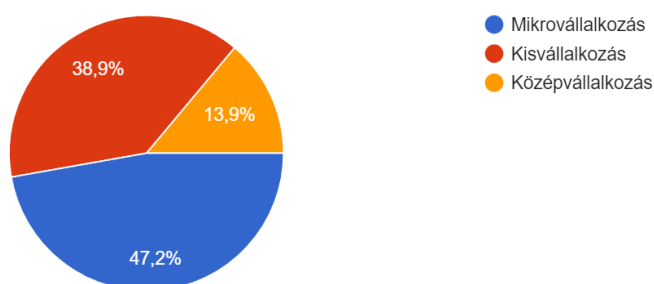
A felmérés kezdetekor egy 70 cégből álló adatbázist hoztam létre, amelyhez a kérdőívet elektronikus levél formájában juttattam el. A felmérést 2022-ben végeztem és kiterjedt Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei mikro- kis- és középvállalkozások vezetőire. A kiküldött kérdőívekből 38 kitöltés érkezett, melyből kettő hiányos és pontatlan válaszai miatt törlésre került. Így a minta mindössze 36 db teljeskörű és feldolgozható válaszból tevődik. A minta nem tekinthető reprezentatívnak.

A mintában szereplő vállalkozások szegmentálása a kkv. kategória, az alkalmazotti létszám, az ágazathoz való tartozás, az értékesítési nettó árbevétele, az adózott eredmény

alapján történt. Továbbá a vezetők szegmentálását a nem, az életkor és az iskolai végzettség alapján végeztem.

A minta összetétele:

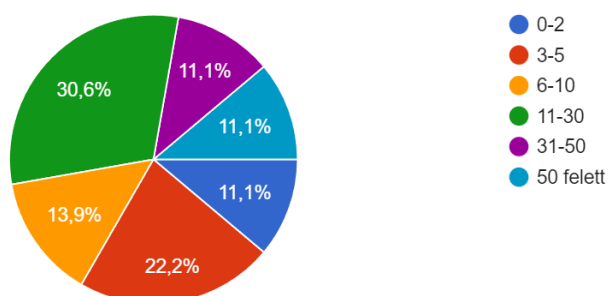
A fent felsorolt szegmentációs jellemzők alapján a minta összetétele a következőképpen alakult. Ahogy az 5. számú ábra mutatja a mintában szereplő vállalkozások közel fele a mikrovállalkozás, közel 40%-a a kisvállalkozás, valamint 14%-a a középvállalkozás kategóriába tartozik.



5. ábra: KKV kategória szerinti megoszlás (N=36)

Forrás: saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

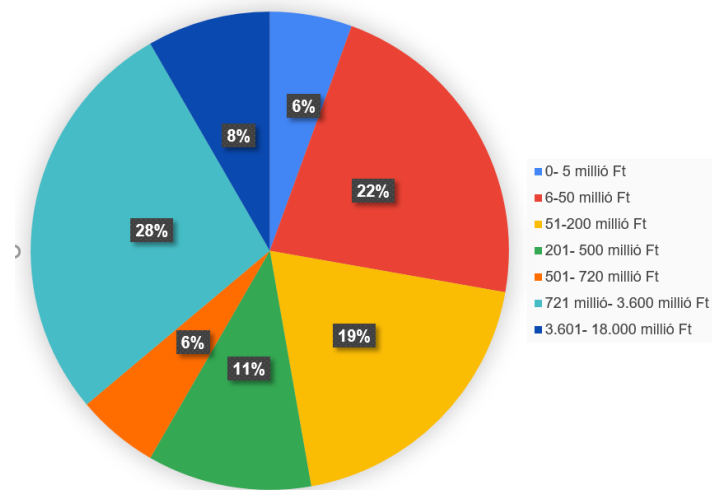
A kis-és középvállalkozásokat szabályozó törvény szerinti alkalmazotti létszám felsőhatárokon túl, relevánsnak tartottam a mikrovállalkozásokat három, valamint a kisvállalkozásokat két kategóriában tovább bontani, hogy pontosabb információkat kapjak a minta összetételéről. A 6. ábrán látható, hogy a mikrovállalkozásokon belül nagyobb arányt képvisel a 3-5 fős, majd a 6-10 fős cég és legkisebb arányban a maximum két főből álló vállalkozások vettek részt a kutatásban. A kisvállalkozás kategóriában tartozók többsége 11 és 30 fő közötti alkalmazottal rendelkezik, mely a teljes minta majdnem harmadát képviseli. A 31-50 valamint az 50 fő feletti létszám kategória, a maximum kétfővel rendelkező vállalkozásokkal megegyező arányban (11%) található a mintában.



6. ábra: Alkalmazotti létszám szerinti megoszlás (N=36)

Forrás: saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

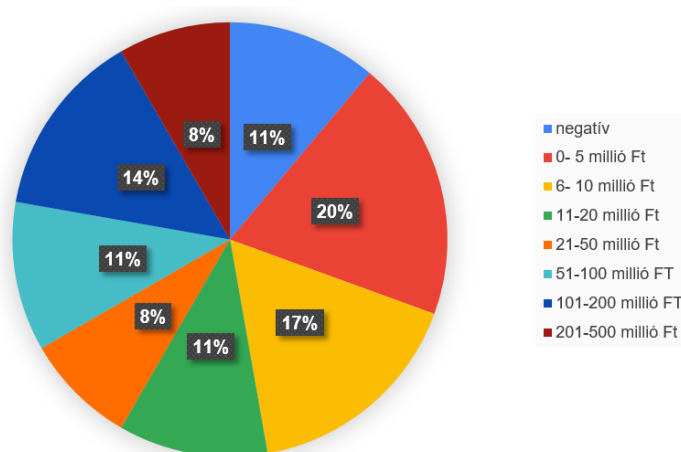
A minta gazdálkodási adatok alapján történő csoportosítását mutatja a 7. és 8. ábra. A gazdálkodási adatokat a vállalkozások a legutolsó lezárt üzleti év adatai alapján jelölték. Az árbevétel felsőhatárát a mikrovállalkozások esetén 720 millió forintra számítottam át (2 millió euró), a kisvállalkozások esetén 3.600 millió forintra (10 millió euró), valamint a középvállalkozásoknál 18.000 millió forintra (50 millió euró). A pontosabb minta összetétel vizsgálat érdekében, a mikrovállalkozások árbevétel felsőhatár értékén belül, további öt kategóriát képeztem: 0-5, 6-50, 51-200, 201-500, 501-720. A mikrovállalkozásokon belül a legnagyobb számban 6 és 50 millió forint közötti árbevétellel rendelkezők vesznek részt a mintában, majd ezt követi az 51-200 millió forint árbevétel kategória.



7. ábra: Árbevétel szerinti megoszlás (N=36)

Forrás: saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

Az adózott eredmény esetén a következő kategóriákat képeztem: negatív, 0-5, 6-10, 11-20, 21-50, 51-100, 101-200, 201-500 millió forint. Látható, hogy a 0-5 millió forintos adózott eredménnyel rendelkezők képviselik a mintában a legnagyobb arányt, melyet szorosan követ a 6-10 millió forintos adózott eredménnyel rendelkezők. Négy vállalkozás negatív adózott eredménnyel rendelkezik, illetve egyik vállalkozás sem rendelkezik 500 millió forint feletti adózott eredménnyel.

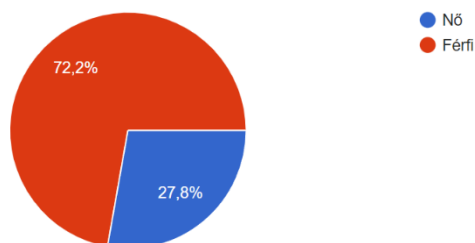


8. ábra: Adózott eredmény szerinti megoszlás (N=36)

Forrás: saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

A résztvevő vállalkozások több mint felének (56%) megyeszékhelyen, közel 30%-a városban, továbbá 14% egyéb településen található székhelye.

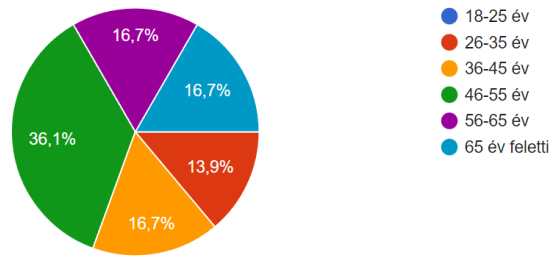
Ezt követően a vezetők szegmentációra kívánok kitérni. Amint látható a megkérdezettek 72% a férfi és 28%-a nő. (9. ábra)



9. ábra: Nem szerinti megoszlás (N=36)

Forrás: saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

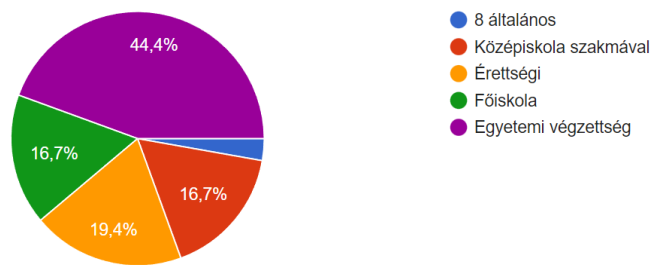
A minta több mint harmadát képviselik a 46 és 55 év közötti vezetők. Szinte azonos arányban, a minta közel 15%-át képezik a fennmaradó kategóriák. Azonban látható, hogy nem tartalmaz a minta 18 és 25 év közötti vezetőket (10. ábra).



10. ábra: **Életkor szerinti megoszlás (N=36)**

Forrás: saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

A mintában szereplők mintegy fele rendelkezik egyetemi végzettséggel. Egy vezető esetén a legmagasabb végzettség a 8 általános iskola. Továbbá a középiskolát végzők szakmával, az érettségivel és főiskolai végzettséggel rendelkezők aránya szinte azonos a mintában.



11. ábra: **Végzettség szerinti megoszlás**

Forrás: saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

2.2 Mélyinterjú

Kutatásom fontos részét képezi a mélyinterjú során kapott információk és összefüggések megértése. A mélyinterjút Szabolcs-Szatmár- Bereg megye egyik meghatározó könyvvizsgáló szakemberével készítettem 2022 márciusán. A mélyinterjút előzetesen elkészített kérdéssor mentén végeztem. A kérdések kitértek a kkv-k által használt módszerek és eszközökre, azon belül a tervezésre, stratégia kialakítására, a munkafolyamatok leírására, valamint a fejlesztésekre. A másfél órás időtartamú beszámoló rögzítésre került hangrögzítő segítségével.

3. EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE

E fejezet során az empirikus kutatásom eredményeit szeretném bemutatni. Az összefüggések jobb átlátása érdekében minden érintett kérdés során párhuzamban szerepeltetem a kérdőív, valamint a mélyinterjú eredményeit. Fontosnak tartom a jó átláthatóságot, ezért diagramok segítségével szemléltetem a fontosabb eredményeket.

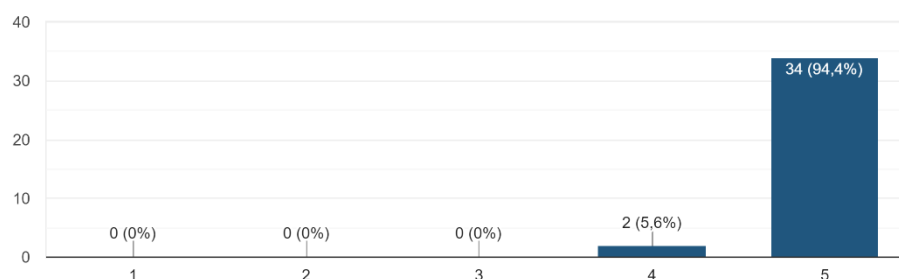
3.1. Hatékonyság eléréshez használt módszerek és eszközök

3.1.1. Hatékonyság értelmezése és értékelése

Egy általános kérdéssel kezdve a kérdőívemet, arra kerestem a választ, hogy a KKV vezetők számára, mennyire fontos a hatékony működés.

1. Ön számára mennyire fontos a vállalatának hatékony működése?

36 válasz



12. ábra: Vállalat hatékony működésének fontossága

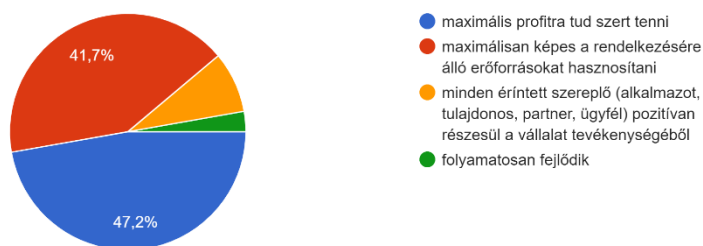
Forrás: saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

Az alkalmazott skálánál az 1 jelentette, hogy lényegtelennek tartja, míg az 5 jelentette, hogy a legfontosabb tényezőnek tekinti azt a kitöltő. Azt lehet mondani, hogy szinte minden válaszadó (94%) szerint a legfontosabb tényező a vállalkozása hatékony működése. A válaszadók közül két vezető számára ugyan fontos tényező, de nem a legfontosabb (12. ábra). Az interjú során a könyvvizsgáló arra világított rá, hogy tapasztalata szerint minden vállalkozó számára a legfontosabb a hatékonyság, mert így lesz képes a vállalkozás a rendelkezésre álló erőforrásaival a legmagasabb profit elérésre. Amennyiben a vállalkozás vezetőjének más tényező kerül előre a fontossági sorrendben, az azért lehet, mert a vállalkozás túlélése vagy esetleges magán érdekek fontosabbak számára.

Véleményem szerint egy hatékony vállalkozás olyan, amely **rendezetten, helyesen képes működni; az erőforrásait optimálisan hasznosítja; folyamatosan képes fejlődni, és**

megragadni a meglévő, rendelkezésére álló lehetőségeit. A hatékonyságot sokféleképpen lehet értelmezni, mint ahogy a szakirodalmi áttekintés során világossá vált. Arra voltam kíváncsi, hogy a hatékonyság fogalomhoz, mely megközelítés áll legközelebb a kkv vezetőihez.

2. Ön szerint, mikor tekinthető az Ön vállalkozásának működése a leghatékonyabbnak? Amikor a vállalkozásom:
36 válasz



13. ábra: **Hatékonyság értelmezése**

Forrás: saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

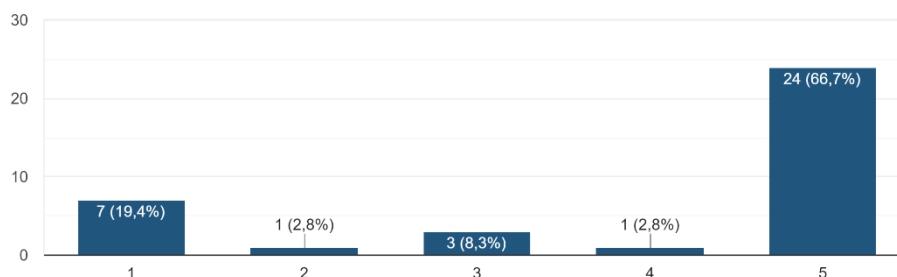
A kitöltők mintegy fele a maximális profit elérést tekintik a hatékonyság fő jellemzőjének, ami véleményem szerint egy rövid távú és egy szűk értelmezés. A maximális profit elérése számomra a hatékonyság következménye és nem feltétlenül a hatékonyság önmaga, hiszen rossz erőforrás kihasználással is elérhető maximális profit rövid távon. A második állítás melyet a válaszadók 42%-a választott megegyezik a szakirodalom legelfogadottabb értelmezésével, mely a rendelkezésre álló erőforrások maximális hasznosításához kapcsolódik. A harmadik állítást, amit választani lehetet, az a többdimenziós hatékonyság fogalmához vezethető vissza: minden érintett szereplő pozitívan részesül. Szerintem az a legmagasabb szintű hatékonyság, amit el lehet érni, különösen akkor, ha a gazdaság összes szereplője e szerint működik. Annak elérése, hogy minden érintett szereplő pozitívan részesüljön, nem mindig egyszerű feladat, de ebben rejlik egy hosszú távú pozitív működés. Ezért reméltem, hogy nagyobb arányban választják majd a kitöltők, azonban mindössze 8%-a választotta. Végül de nem utolsó sorban egyetlen egy vezető szerint a vállalkozása a leghatékonyabb, amennyiben képes folyamatosan fejlődni (13. ábra).

3.1.2 Tervezés fontossága

A vállalkozásoknál történő tervezés elemzéséhez három kérdést tettem fel, mert egyrészt fontosnak tartottam elkülöníteni a rövid, valamint a hosszú távú tervezést. Továbbá érdekesnek tartottam a tervezés gyakoriságára is kitérni.

3. a. Mennyire tartja fontosnak a rövid távú tervezést? (napi-heti-havi)

36 válasz



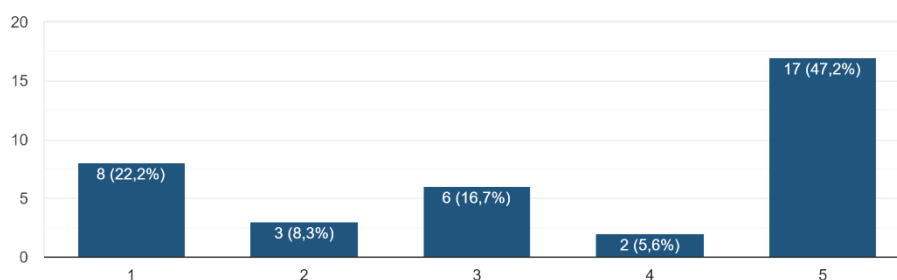
14. ábra: Rövid távú tervezés fontossága

Forrás: saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

Az első két kérdéshez olyan Likert-skálás kérdést alkalmaztam, ahol az 5. jelentette az elengedhetetlent és az 1. a lényegtelenet. Amint látható a 14. ábrán, a válaszadók közel 67%-a elengedhetetlennek tartja a rövid távú tervezést. Meglepőnek tartom, hogy a vezetők körülbelül 20%-a lényegtelennek tartja. Ezt követően 8,3%-a közepes fontosságot tulajdonított neki. A 2. és 3. értékelést választotta egy-egy vezető. Véleményem szerint a rövid távú tervezésnek nagy fontossága van, hiszen a rendezett és lekövethető munkavégzést biztosítja, mely alapja a hatékony működésnek. Különösen azon értelmezés szerint fontos, amely szerint a célkitűzések és az elért eredmények határozzák meg a hatékonyságot. Amennyiben nincs cél, terv, akkor nincs mihez viszonyítani az elért eredményeket, mégis a megkérdezett vezetők kétharmada tartja csak igazán fontosnak.

3. b. Mennyire tartja fontosnak a hosszú távú tervezést? (1-5 év)

36 válasz

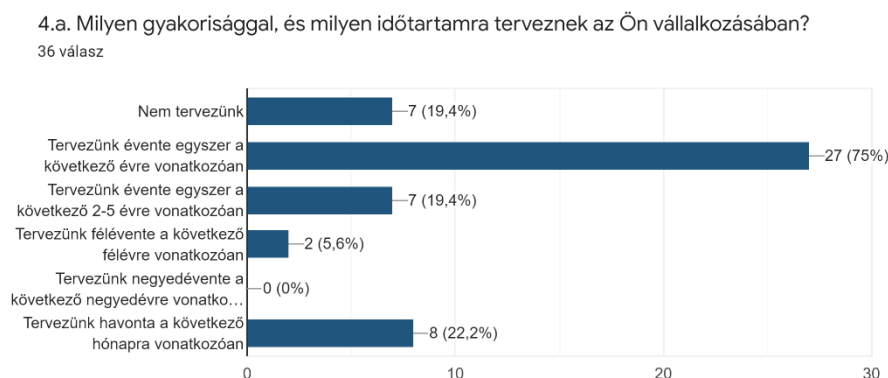


15. ábra: Hosszú távú tervezés fontossága

Forrás: saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

A hosszú távú tervezést illetően, nagyobb a megoszlás a kapott eredményeknél. A vezetők kevesebb mint fele, tartja azt elengedhetetlenek. Azok aránya a legnagyobb mértékű, akik közepes (3) fontosságot tulajdonítanak neki. Akik lényegtelennek tartják (1), azok aránya 3%-al több a rövid távú tervezés kapcsán kapott eredményhez képest. Amennyiben összeadjuk az (1) és a (2) értékelést adók arányát, tehát akik számára elhanyagolható a tervezés, ez a válaszadók több mint 30%-át képezik. (15. ábra) Úgy gondolom, hogy ez meglehetősen nagy számnak tekinthető. Tehát, a hosszú távú tervezést összeségében még kevésbé fontosnak tartják a megkérdezett vezetők.

A tervezés gyakoriságát illetően, a válaszadók 75%-a azt állítja, hogy évente egyszer tervez a következő évre vonatkozóan. Ezt követően, 22,2%-a tervez havonta a következő hónapra. Közel 20%-a tervez évente egyszer a következő 2-5 évre, valamint azonos arányban nem terveznek egyáltalán. A vezetők 5,6%-a tervez félévente a következő félévre és egy válasz sem érkezett a negyedéves tervezés kapcsán (16. ábra).



16. ábra: Tervezés gyakorisága és időtartama

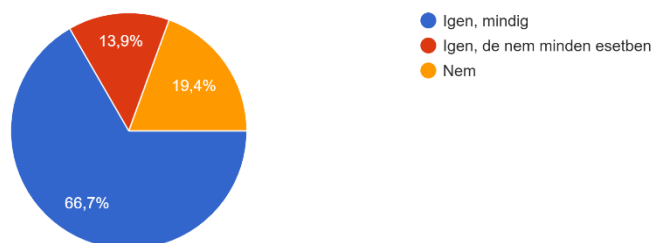
Forrás: saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

Nyitott kérdést tettem fel, annak érdekében, hogy választ kapjak arra, amennyiben nem tervez az adott vállalkozás, annak mi az oka. Két vezető azt állítja, hogy nem látja szükségét a tervezésnek, mert tevékenységi köréből adódóan, a napi események, lehetőségek szerint működnek. Egy olyan válasz is érkezett, hogy a cég bevétele az államtól függ, ezért nincs mit tervezzen. Ebből arra következtetek, hogy egészségügyi cég vezetőjének válasza, mert azok bevétele valóban a Magyar Államkincstár folyósítja.

A megkérdezett szakember szerint, a KKV-k tervezését nem úgy kell elképzelni, mint egy nagyvállalat tervezését. Egy sokkal egyszerűbb, kizárólag egyes elemekre kitérő és legtöbbször kizárólag szóban vagy akár csak a vezető fejében történik. Ennek az az oka, hogy különösen kisebb vállalkozásoknál, a vezető a mindennapi eseményekre igyekszik reagálni, és az éppen megjelenő lehetőségeket megragadni. Másrészt az egyszerű tevékenységek miatt és a viszonylag kevés partner száma miatt, sokszor stabil vevő körrel, nem indokolt komplex tervezés. Az esetek többségében a tervezés a következő év béremelésére és az új árak meghatározására tér ki, mind egyszerű számítások segítségével. Ritka eset, hogy találkozunk munkája során olyan céggel, amely komoly tervezést folytat, és azok a kis vagy közép vállalkozás kategóriában tartoznak. Hiszen egy komplex tevékenység esetén, már sok esetben létfontosságú a tervezés, de azt tapasztalja, hogy a vezető által kialakított módszer, rendszer, szerint történik és nem tudományosan elfogadott módszerek alapján. Érdekes azonban, hogy ennek ellenére, a hitelfelvétel miatt mégis rákényszerül sok mikrovállalkozás is a tervezés végzésére (rövid és hosszú távú). Ezt én is tapasztalom könyvelőirodában, hogy a mikrovállalkozások a bekért terveket velünk készíttetik el, annak a nevében, hogy ők ehhez nem értenek, ebből kifolyólag nem is hasznosítják saját tevékenységükhöz. A könyvvizsgáló személyes véleménye, hogy tervezni kkv-k esetén nem érdemes egy évnél hosszabb időszakra, mert jelen világban, ahol a gazdasági feltételek rohamosan változnak, lehetetlenné és értelmetlenné válik egy hosszú távú tervezés.

Akkor van értelme a tervezésnek, ha a ténylegesen elért eredményeket utólag visszaellenőrizzük. Vajon mennyire jellemző a kkv-k körében a visszaellenőrzés?

5. Kerül-e a visszaellenőrzésre a tervezett és a ténylegesen elért eredmény?
36 válasz



17. ábra: **Terv-tény visszaellenőrzése**

Forrás: saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

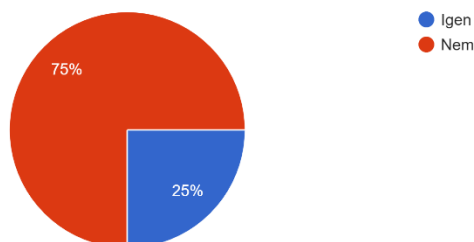
A válaszadók közel kétharmada, azt állítja, hogy minden esetben visszaellenőrzésre kerül a tervezett és a ténylegesen elért eredmény. Amire nem számítottam, hogy közel 20%-a azonban nem ellenőríz vissza. A könyvvizsgáló korábban említett véleménye alapján, arra tudok következtetni, hogy ebbe a kategóriába tartoznak azok, akik kizárólag hitelfelvétel és nem a saját tevékenységük érdekében terveznek. A maradék 14% visszaellenőríz, de nem mindig, ami véleményem szerint azok esetében igaz, akik számára közepesen fontos a tervezés (17. ábra).

3.1.3 Stratégia fontossága

Érdekesnek tartom a stratégia kialakítással kapcsolatos választ az interjú során. Szakemberünk szerint minden KKV vezető rendelkezik stratégiával, ami szerint vezeti és működteti vállalkozását. A legegyszerűbb egyszemélyes vállalkozás esetén is van egy irány melyet követ. Ezek lehetnek nagyon egyszerű stratégiák, mint például: “tevékenység végzése a mindennapi megélhetés érdekében”; “minél nagyobb forgalom lebonyolítása”. Komolyabb, nagyobb cégek esetén például „a beszállítóknál exkluzivitás elérése és így legkedvezőbb ár biztosítása a vevők számára”. Jellemzően kisebb célokat tűznek ki a kisméretű vállalkozások. Számukra sokszor a fő cél: az elegendő megélhetési források biztosítása a vezető családja számára, míg nagyobb méretű KKV-k esetén már egy komolyabb, gazdasági szempontokat is figyelembe vevő stratégiájuk van. Ezek a stratégiák nagyon ritkán kerülnek leírásra, illetve stratégia terv keretében lefektetve, sokkal inkább a vezető gondolataiban és így a tetteiben és döntéseiben jelenik meg. Ezáltal implicit módon kerül az alkalmazottak, illetve külső érintettek tudomására. E megállapítással megegyezik a kérdőív eredménye is, ahol a megkérdezettek 75%-nem rendelkezik leírt stratégiai tervvel (18. ábra).

6.a Van-e az Ön vállalkozásának leírva stratégiai terve?

36 válasz



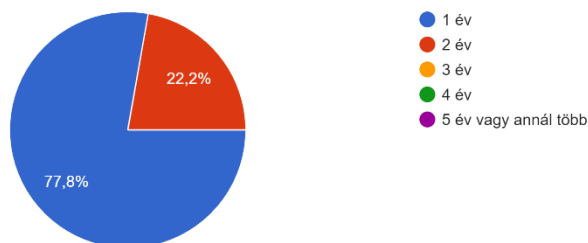
18. ábra: Stratégia terv megléte

Forrás: saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

Továbbá az interjú során kiderült, hogy mivel sok esetben, a KKV-k stratégiája a vezető személyes vagy családja céljait tartja kiindulópontnak, így nem érzik szükségét annak, hogy tovább növekedjen a vállalkozás. Ezért sok esetben nem is része stratégiájuknak a nagy piaci részesedés elérése.

A stratégia tervet készítők közül, közel 78%-a kizárólag egy évre készít stratégia tervet. A vezetők 22%-a pedig két évre szóló stratégia tervet készít, tehát a leírt stratégia terv a kitöltők esetén kizárólag rövid távban történik (19. ábra).

6.b Ha igen, milyen időtartamra szól?
9 válasz



19. ábra: **Stratégiai terv időtartama**

Forrás: saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

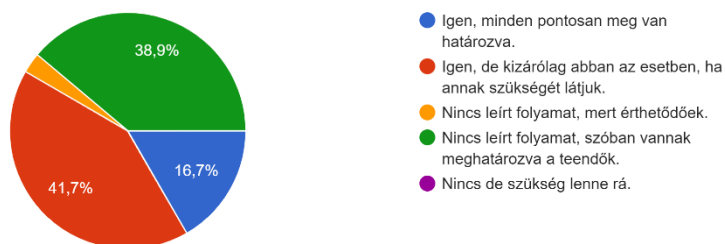
Szakemberünk, kiegészítette a korábban említett eredményeket azzal, hogy mivel a vállalkozások méretükből és egyszerűbb tevékenységükből adódóan a vezető számára könnyen átlátható, folyamatosan szem előtt tartható a működés, így minden részletről, erősségről, gyengeségről, problémáról napi szinten tájékozódik. Míg egy nagyvállalkozásnál, a nagyméretből kifolyólag ez nem lehetséges. Ezért is a könyvvizsgáló véleménye szerint, ha egy kisvállalkozás vezetője megfelelő gazdasági ismerettel rendelkezik, nem releváns számára komoly belső környezet elemzése, mint ahogy az szükséges egy nagyvállalatnál. A külső környezet elemzése fontos lenne, de tapasztalata szerint a vezetők nagy része, különösen a kisebb vállalkozások a döntéseket, a tapasztalat során észlelt külső és belső lehetőségeken, valamint az ismerősök véleményén alapszik.

3.1.4 Munkafolyamatok átláthatósága

Fontosnak tartottam vizsgálni azt, hogy mennyire átláthatóak a munkafolyamatok a kkv-k esetén. A korábbi elképzeléseimmel megegyező eredményeket kaptam. Pontosan leírt

munkafolyamatok megléte a válaszadók közel 17%-ánál volt igaz. 42%-a esetén abban az esetben határoznak meg pontos leírást, amennyiben az szükséges. Míg a megkérdezett vezetők 39%-a azt állítja, hogy szóban határozza meg a munkafolyamatokat. Végül 3% szerint magától értetődők a folyamatok, ezért az nincs jelen semmilyen formában (20. ábra).

8. Mennyire átláthatók a folyamatok a vállalkozásában? Van-e megfogalmazott munkafolyamat leírás?
36 válasz



20. Ábra: **Munkafolyamatok leírása**

Forrás: saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

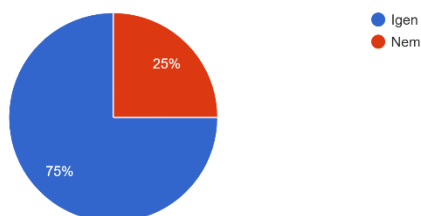
Véleményem szerint a leírt munkafolyamatok egy eredményes és hatékony munkavégzés segítő eszköze. Hiszen az világossá, pontosabbá és érthetővé teszi a dolgozók teendőit, ezáltal mind a dolgozó, mind a vezető számára biztonságot jelent. Továbbá azért is kiemelt fontosságú, mert így mindenki a saját hatáskörén belül lesz képes működni. Úgy gondolom, hogy egy egyszerű tevékenység esetén, amennyiben szóban is képes ezt egyértelműen meghatározni a vezető, akkor az is hatékony lehet. Azonban komplexebb feladat esetén az álláspontom szerint, ez nem hatékony. Az interjú során a könyvvizsgáló, arra világított rá, hogy a kkv-k tevékenysége többségben egyszerű ezért is az esetek többségében szóban határozzák meg a munkafolyamatokat. Úgy véli, hogy kkv-knál leírt folyamatok sokszor azért vannak, mert az adott munkakörnél vagy tevékenységnél kötelező jellegű azok leírása, ami valamilyen szinten kényszer, de segítő eszköz is számukra.

3.1.5 Vállaltirányítási rendszerek

Úgy gondolom, hogy az informatikai felkészültséget és modernitást nagyban tükrözi a vállaltirányítási rendszerek használata. Arra kerestem a választ, hogy vajon mennyire hasznosítják ezt a lehetőséget a kkv-k? A vállalkozások 75%-a használ, míg 25% nem. (21. ábra) Tapasztalatom szerint, az 1-3 fős mikrovállalkozások nem alkalmaznak ilyen

rendszereket, hanem magánszemélyek által használt általános programokat használnak (például excel).

9.a Az Ön vállalkozásában használnak-e vállalatirányítási rendszert?
36 válasz

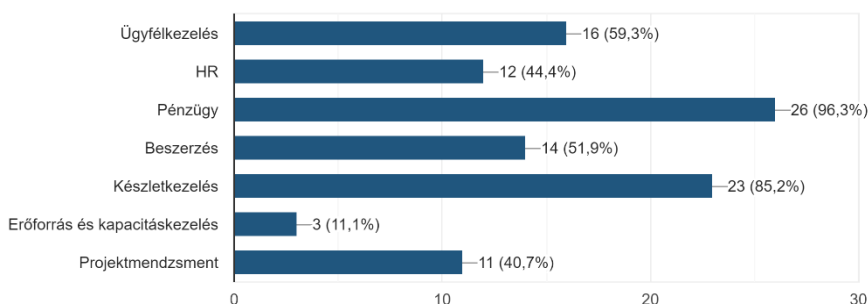


21. ábra: Vállalatirányítási rendszerek megléte

Forrás: saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

A használt vállalatirányítási rendszerek fajtáját illetően, számomra meglepő eredményeket kaptam. Ahogy a 22. ábra mutatja, a vállalatirányítási rendszert használók közel 96%-a alkalmaz pénzügyi rendszert, majd készletkezelést közel 85%-a. Ezek egyértelműen pozitív számok, azonban nem számítottam arra, hogy ilyen magas arányban használnak pénzügyi rendszert. Mivel nem minden megkérdezett vállalkozás esetén releváns a készletkezelés, így pozitívnak ítélem annak kapott arányát. Viszont ügyfélkezelés rendszerre, úgy gondolom, hogy ez minden tevékenységi kör esetén szükséges, ezért a 60% arányt kevésnek tartom. A HR rendszer szerintem mikrovállalkozásnál nem igen releváns, míg annál nagyobbánál igen, ezért természetesnek tartom a kapott válaszokat (44,4 %). A beszerzési (52%) és projektmenedzsment (41%) rendszereket is szép számban használják.

9.b Amennyiben igen, milyen területen?
27 válasz



22. ábra: Használt vállalatirányítási rendszerek típusai

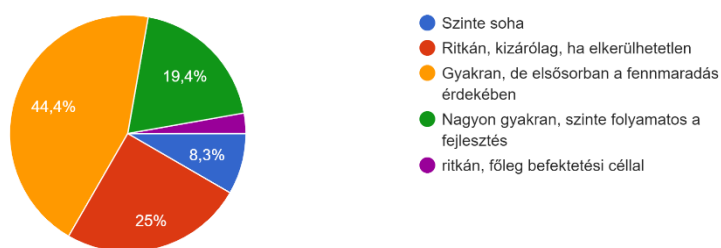
Forrás: saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

3.1.6. Fejlesztések mértéke és típusai

Úgy gondolom, hogy mai világunkban egy vállalkozás csak akkor marad életképes, ha folyamatosan fejleszt és képes a változásokhoz alkalmazkodni. A folyamatos fejlesztés az élet alapja, azonban mai korunkban a változások rendkívül gyorsak, amely egyrészt számos csodálatos lehetőséget jelent, másrészt nehézséget is jelent, hiszen a változás mindig plusz energiabefektetés.

10.a Milyen gyakran történik fejlesztés az Ön vállalkozásában?

36 válasz



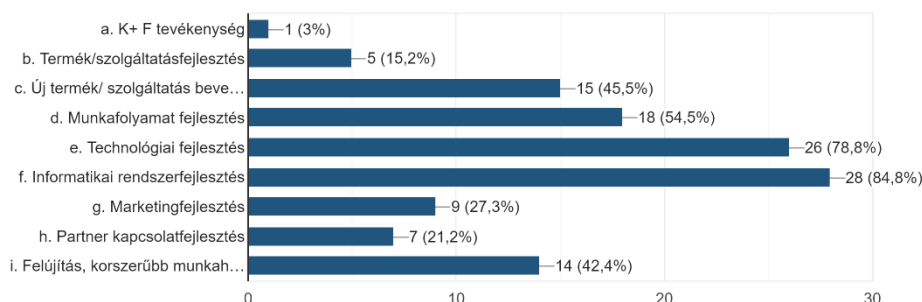
23. ábra: Fejlesztések gyakorisága

Forrás: saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

Látható az 23. ábrán, hogy a legnagyobb arányban a fejlesztés gyakran, de elsősorban a fennmaradás érdekében történik (44%). Ez arra utal, hogy a válaszadók majdnem fele képes a fejlesztéseken keresztül biztosítani a vállalkozás fenntarthatóságát, de nem a tovább növekedés a fejlesztés célja. Míg 25% arról nyilatkozik, hogy ritkán fejleszt, amennyiben az elkerülhetetlen. A korábbihoz hasonlóan itt sincs növekedési cél. Úgy gondolom, hogy a stratégia kérdés eredményei tükrözik azt itt kapott eredményt. Hiszen azt a választ kaptam a könyvvizsgálótól, hogy számos kkv esetén nem elsődleges cél a nagymértékű növekedés, amennyiben az kényelmes életet biztosít a vezető családja számára. Az, hogy megjelennek piaci lehetőségek, az más kérdés, mert azoknak a lehetőségeknek a kihasználása, értelemszerűen növekedést fog eredményezni és ahhoz szükséges a fejlesztés. Számomra meglepő, hogy közel 8% szinte soha nem fejleszt. Felmerülhet tehát a kérdés mennyire lesznek képesek ezek a vállalkozások hosszú távon működni? Végül a válaszadók közel 20%-a nagyon gyakran, szinte folyamatosan fejleszt, ami arra utal, hogy rendkívül dinamikus és rugalmas vállalkozásokról van szó. Ahogy korábban említettem, nézőpontom szerint a legeredményesebb az, aki képes folyamatos fejlesztésre.

10.b. Amennyiben történik fejlesztés, milyen típusú fejlesztésekről van szó?

33 válasz



24. ábra: Fejlesztések típusai

Forrás: saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

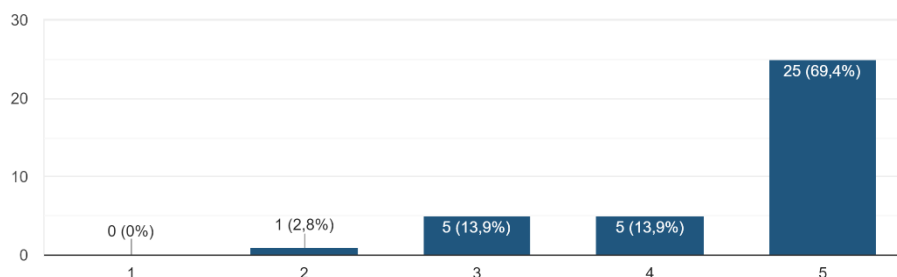
A legtöbb fejlesztés az informatikai rendszereket érinti, ami szerintem logikus, hiszen ezen a területen történik a leggyorsabb változás. Ezt követi a technológiai fejlesztések (közel 80%), hiszen számos tevékenység esetén a hatékonyság legfontosabb eleme a korszerű technológia megléte. Valamennyivel több mint a válaszadók fele munkafolyamatokat is fejleszt, ami meglátásom szerint egy pozitív elemnek tekinthető, hiszen szintén alapja a hatékonyság javításának. Az új termék vagy szolgáltatás bevezetése is szép számban látható (45,5%). Úgy gondolom, hogy a 42%-os arány a felújítás és a korszerűbb munkahelyteremtés illetően, kevésnek tekinthető. Személy szerint többre számítottam, mert különösen a felújítás sokszor természetes velejárója egy tárgyi eszköz használatának. Továbbá azzal, hogy egy cég igyekszik minél kellemes környezetet teremteni dolgozóinak, azzal a jó együttműködést és a hatékonyabb munkát segíti elő. Marketingfejlesztés, partner-kapcsolatfejlesztés, illetve termék vagy szolgáltatásfejlesztés kevesebb arányban történik. A kutatás fejlesztést kizárólag egy kitöltő cég végzi. (24. ábra)

Véleményem szerint összességében pozitív eredményeket kaptam a fejlesztések kapcsán. Viszont kiderült az, hogy a fejlesztések többsége a technológiai, informatikai fejlődésnek való megfelelést célozza, mely ezáltal a vállalkozás fennmaradását biztosítja.

Felmerül a kérdés, hogy a fejlesztések mennyire segítették elő az eredményesebb működést? A válaszadók kétharmada, azt állítja, hogy maximálisan elősegítette az eredményesebb működést (5 értékelés). 4 és 3 értékelést választották a vezetők közel 30%-a, tehát nem feltétlenül érték el a hatékonyabb működést (25. ábra).

11. A fejlesztések mennyire segítették az eredményesebb működést?

36 válasz



25. ábra: Fejlesztések eredményessége

Forrás: saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

Előfordulhat, hogy egy fejlesztés magas költségekkel jár, és csak hosszú távon értelmezhető, annak eredményessége. Az is igaz, hogy előfordulhat, hogy egy fejlesztés elkerülhetetlen, de jellege miatt nem növeli látványosan a cég hatékonyságát.

3.2 Kapcsolati rendszerek és hozzáállás

Az a tapasztalatom, hogy rendkívül fontos tényező a vezetők hozzáállása, mind a belső, mind a külső környezetet illetően. Számos mikrovállalkozás vezetője esetén azt vettem észre, hogy hiányzik az a látásmód és képessége, hogy nagyban legyen képes gondolkodni. Ezért mindig kicsi marad, mert nem is lenne képes azt lekövetni. Felmerült bennem többször is az a kérdés, hogy meddig igazán hatékony nőni, nagynak lenni?

A szakirodalom szerint a méretgazdaságosság határozza meg ezt a tényezőt. Közgazdasági számításokkal, azon belül a költségminimalizálás számításnál minél nagyobb egy vállalat, annál hatékonyabban tudja minimalizálni költségeit. Azzal, hogy „nagy”: hatalmat is jelent, így képes a beszállítók felett uralkodni és sokkal kedvezőbb árakkal dolgozni. Mégis, ha a multinacionális vállalkozások globális szintű hatását figyeljük, akkor mégsem tűnik hosszú távon pozitív működésnek, hiszen már érzékelhetők ennek a működésnek a negatív következményei, melyek egyensúly zavarhoz vezetnek. Feltehetjük tehát a kérdést, hogy mégis mi az igazi hatékonyság? Mi a hatékonyság egy szélesebb szemszögből, ahol a gazdaság összes szereplői figyelembe vannak véve, és egy globális egyensúly tud kialakulni?

Mi az egyensúly? Véleményem szerint egy rendkívül komplex feladat. Az egyensúlynak ideálisan minden szereplőt kellene érintenie és minden szereplőnél el kellene érni egy

egyensúlyi állapotot: kis vagy nagyobb vállalatok; helyi, külföldi vállalkozások, állam, önkormányzatok, munkáltatók, munkavállalók, háztartások, gyermekek, stb. Úgy gondolom, hogy ennek alap feltétele, hogy **minden szereplő tisztában legyen saját értékével, saját szerepével, fontosságával, továbbá a többi szereplő szerepével is.** Fontos a kölcsönös tisztelet és elfogadás. Fontos, hogy mindenki tisztában legyen saját helyével az egyensúlyi állapotában. Természetesen nem elegendő tisztában lenni vele, hanem mindenki azokat tiszteletben tartva aktívan végezze saját részét.

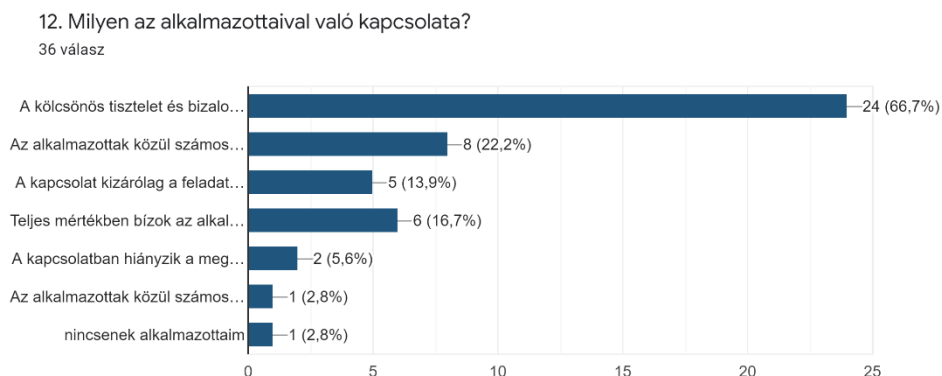
Az egyensúly az is, **amikor nem lépjük túl a határokat,** mert az mindig egyensúly zavarral jár. Amikor már túllép egy dolgozó a hatáskörén, akkor másnak a feladatát hajtja végre, aminek az a következménye, hogy sajátját viszont nem úgy teljesíti, ahogy azt kellene, megrengetve így az egyensúlyi állapotot. Az egyensúlyi állapotnál nagyon egyértelműek a határok, a hatáskörök, mindennek megvan a helye, a tisztelete, és egyik fél vagy rész nincs előnyben részesítve a másikhoz képest. Mégis az egyensúly nem egy merev, hanem egy dinamikus, folyamatosan változó állapot. Ugyanis az egyensúly az az élet, a merevség az pedig előbb utóbb a halált jelenti.

De egy vállalkozás szempontjából, mégis mi a pontos feladat, szerep, határ, amivel egyensúlyban tud továbblépni? **Azért tekintem ezt nagyon fontosnak, mert véleményem szerint, a vállalkozás az egyensúly elérésével érheti el a legnagyobb hatékonyságot.**

3.2.1 Vezető-alkalmazott kapcsolata

Első körben tekintsünk a vezető-alkalmazottak kapcsolatára. A kérdőívben több állítás közül választhattak a vezetők, valamint lehetőségük volt az egyéb mezőben, személyre szabott választ is adni. Az eredményeknek különösen örültem, mert a legpozitívabb kapcsolatokat választották a vezetők majdhogynem 90%-a. Ebből 67%-a azt állítja, hogy a kölcsönös tisztelet és bizalom a kapcsolat alapja, meghallgatja alkalmazottai véleményét, problémáit és ők engedelmeskednek neki, így hatékonyan képesek együttműködni. Továbbá 22%-a arról nyilatkozik, hogy számos családtag van az alkalmazottak közül, és azokkal jól tudnak együttműködni. Mivel a kkv vezetői sok esetben családtagokkal dolgoznak, fontos tényező a pozitív kapcsolat velük. Tapasztalok olyan kapcsolatot is munkám során, ahol a vezető távol van és szinte hagyja a vállalkozását magától működni. Ezért is tettem választható opciónak azt, hogy “Teljes mértékben bízok az alkalmazottaimba, sok feladatot és felelősséget hárítok rájuk, kizárólag nagyobb gond esetén keresnek meg”. Látható az 26. ábrán, hogy a vezetők 17%-a azt

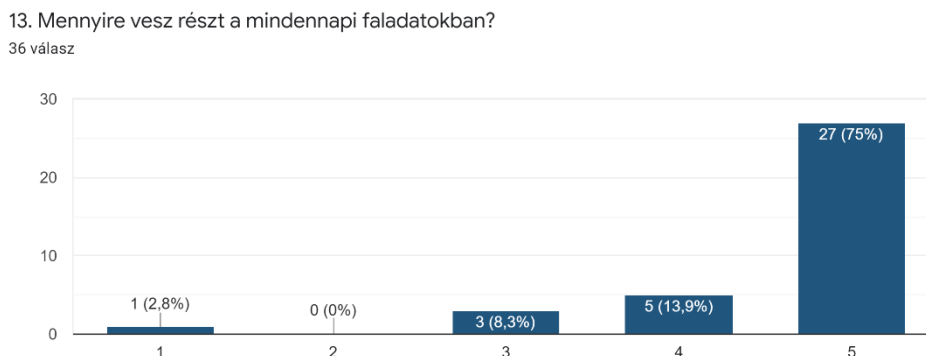
választotta. Véleményem szerint rendkívül merész vezetési stílus, melyet a szakirodalom “laissez faire” stílusnak is nevez, hiszen amennyiben rossz kezekben kerül a vállalkozás tényleges irányítása, akkor komoly következményekkel is járhat. A válaszadók 14%, azt állítja, hogy a kapcsolat kizárólag a feladatok utasítására és ellenőrzésére irányul. Viszonylag kis arányban jelenik meg e vezetési stílus, mely ridegebb és tárgyilagos kapcsolati rendszernek tekinthető.



26. ábra: **Alkalmazottakkal való kapcsolat**

Forrás: saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

Úgy gondolom, hogy nagymértékben befolyásolja a kapcsolatot a vezető jelenléte. Ahogy a szakirodalom szerint is kiderült, sokszor a kkv-k erősségének tekinthető a vezető “közelsége”. Ezért is kíváncsi voltam, hogy a válaszadók mennyire vannak jelen a mindennapi feladatok során (5.= teljes egészében részt vesz, 1= kizárólag nagyobb gond esetén van jelen)



27. ábra: **Mindennapi feladatokban való részvétel**

Forrás: saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

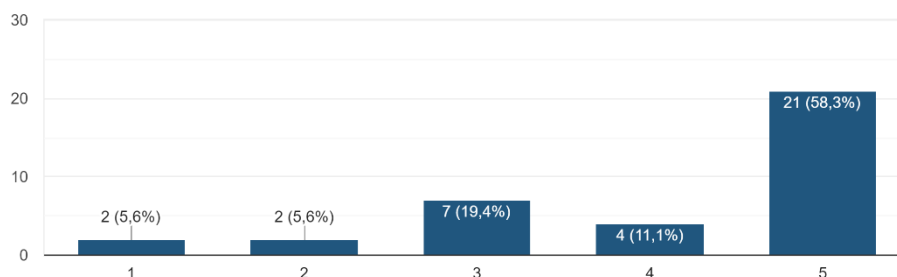
A kérdőív eredménye e kérdés kapcsán megegyezik korábbi elképzeléseimmel. A megkérdezett vezetők 75%-a teljes egészében részt vesz a mindennapi feladatokban. A 4. értékelést választotta a vezetők 14%-a. Meglátásom szerint indokolt ez az arány, hiszen sok vezető számára a vállalkozás vezetését szabad beosztás szerint végzi. Ezért, ezt a szabadságot kihasználva, nincs 100%-ban jelen. Olyan eset is előfordul, amikor a vezetőnek több vállalkozásnál van teendői. A korábbi kérdésre kapott válaszok alapján a 3., és 1. értékelést vélhetően a “laissez faire” vezetők választották.

Meglátásom szerint az **egyensúly** elérése az alkalmazottakkal kapcsolatosan, az amikor mindenki számára egyértelmű a feladata és a hatásköre, valamint a jutalmazás és a szankció rendszere. Továbbá, amikor a dolgozóktól el van várva az, amire képesek, és korrekt módon vannak kezelve. Azok, akik nem képesek a cég rendszerében működni és káros hatásuk van, azokat haladéktalanul elküldik. Fontosnak tartom azt, hogy a munkavállalók, olyan munkát tudjanak végezni, ahol, mint ember és nem, mint gép vannak kezelve, mert így van lehetőségük fejlődni.

Ennek függvényében kérdeztem meg a vezetőket arról, hogy mennyire fontos számukra egyrészt az alkalmazottak szakmai fejlődése, másrészt azok jóléte. Mind két kérdés esetén az alkalmazott skálánál, az 5. jelentette, hogy kiemelt a prioritása, míg az 1. hogy nem tartozik rá. Amint látható a 28. ábrán a kiemelt prioritásnak tekinti a vezetők közel 60%-a a szakmai fejlődésüket. A válaszadók közel 20%-a közepes értékelést tulajdonított annak. Ennél jobb eredményekre számítottam, hiszen a cég érdeke a dolgozók szakmai fejlődése. Úgy gondolom, hogy ez az arány azzal magyarázható meg, hogy van egy dolgozói réteg aki rutinszerű, egyszerű munkát végez. Munkám során, azt tapasztalom, hogy számos munkakör esetén, minimális szakmai tudás szükséges, sokkal inkább kitartás szükséges egy rutin vagy fizikai munkához. És azzal, hogy nem fejlődik szakmailag a munkavállaló, azzal könnyebben megtartható ilyen nehezebb feladatok elvégzéséhez.

14.a. Mennyire tartja fontosnak az alkalmazottai szakmai fejlődését?

36 válasz



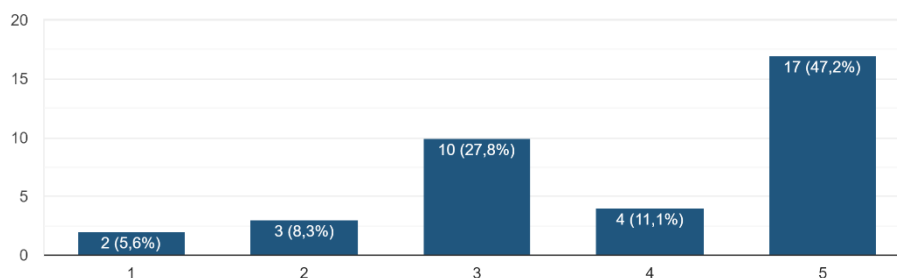
28. ábra: Alkalmazottak szakmai fejlődésének fontossága

Forrás: saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

Az alkalmazottak jólétét illetően, az figyelhető meg, hogy a vezetők több mint harmada nem érzi, azt, hogy különösebben az rájuk tartozna, míg közel felének kiemelt prioritású.

14.b. Mennyire tartja fontosnak az alkalmazottai jólétét?

36 válasz



29. ábra: Alkalmazottak jólétének fontossága

Forrás: saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

Munkahelyemen, az ügyfeleknél hasonlókat tapasztalok. Van olyan munkáltató, aki kimondottan igyekszik kényelmes életet biztosítani alkalmazottai számára, ez mutatkozhat magas bérekben, juttatásokban vagy olyan programok szervezésében, melyek fokozzák a kellemes és jó légkört. Míg más munkáltatók számára az, hogy a munkavállaló, hogy érzi magát, nem különösen érinti őket. Olyan esettel is találkoztam, ahol a munkáltató a kezdetekben igyekezett az alkalmazottai jólétére figyelni, de azok negatív hozzáállása vagy akár kihasználása miatt tette félre erre való törekvését.

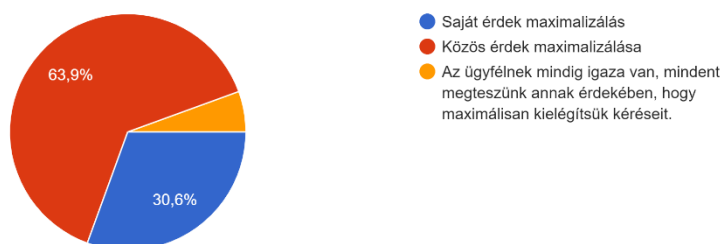
3.2.2. Vállalkozás-partnerek kapcsolata

Az egyensúly eléréséhez, fontos határnak tartom a szállító partnerekkel való win-win kapcsolat kialakítását, ahol mind a két fél számára kedvező üzlet jön létre. Ahol a pozitív, közös együttműködés az alap és nem a saját érdek érvényesítése a másik fél rovására. Egy beszállító esetén például egy termelő és egy kereskedelmi cég között lényeges lenne, az, hogy ne legyen a termelő kihasználva és nehéz feltételek közé szorítva. Fontosnak tartom annak a szemléletmódnak a kialakítását, hogy: csak akkor, lesz igazán jó számomra egy üzlet, ha azt igazságosan végzem. Hasonlóan az ügyfelek esetén, ahol csak egyértelmű, világos, jó termék vagy szolgáltatást nyújtás a cél, és ahol nincs félrevezetés, csalás, eltitkolás, hazugság, stb.

Ennek értelmében megkérdeztem a vezetőktől, hogy véleményük szerint mi az ügyfelekkel és beszállítókkal való kapcsolatuk alapja.

15. Mi az ügyfeleivel való kapcsolat alapja?

36 válasz



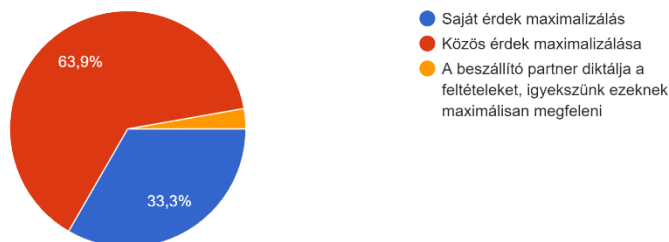
30. ábra: Az ügyfelekkel való kapcsolat alapja

Forrás: saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

Teljesen azonos eredményeket kaptam az ügyfelek és a beszállítókkal való kapcsolat vonatkozásában. A válaszadók közel kétharmada, azt állítja, hogy a közös érdek az ügyletek alapja. 30% inkább a saját érdekeinek érvényesülést tartja alapnak egy ügylet során. Minimális arányban (6%) választották, azt, hogy az ügyfélnek mindig igaza van és hogy a beszállító diktálja a feltételeket. Bár szép számban a közös érdek szerint működnek, mégis úgy gondolom, hogy érdemes lenne tovább fejleszteni a kkv-k körében a win-win szemléletmódot (30. ábra).

16. Mi a beszállító partnereivel való kapcsolat alapja?

36 válasz



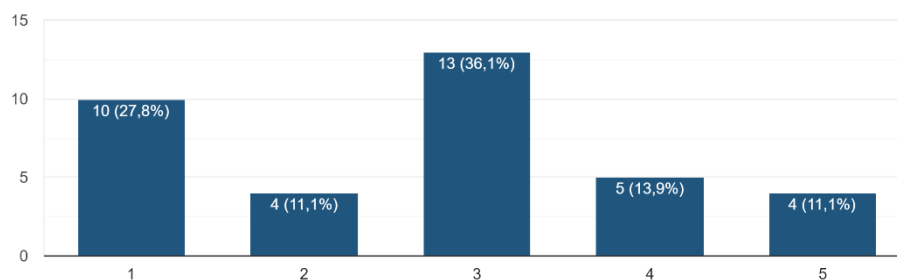
31. ábra: A beszállító partnerekkel való kapcsolat alapja

Forrás: saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

Ezt követően, arra kérdeztem, hogy mennyire érzik kiszolgáltatottnak magukat a cégvezetők, ahol az 1. értékelés jelentette azt, hogy egyáltalán nem és az 5. azt, hogy teljesen. Számomra meglepő eredmények születtek. Hiszen a megelőző kérdés szerint pozitív kapcsolat a jellemző, mégis csupán a válaszadók 30%-a szerint egyáltalán nem jellemző a kiszolgáltatott vagy tehetetlenség érzés. A legnagyobb arányban mind az ügyfelek mind a beszállítók tekintetében a 3. értékelést választottak. Ez arra utalhat, hogy ügylettől függ, ahol egyes ügyleteknél, vagy ügyfelekkel szemben jobban kiszolgáltatottak, míg másokkal kevésbé (32.-33. ábra).

17. Mennyire érzi tehetetlennek vagy kiszolgáltatottnak az Ön vállalkozását az ügyfeleivel szemben?

36 válasz



32. ábra: Ügyfelekkel szembeni kiszolgáltatottság

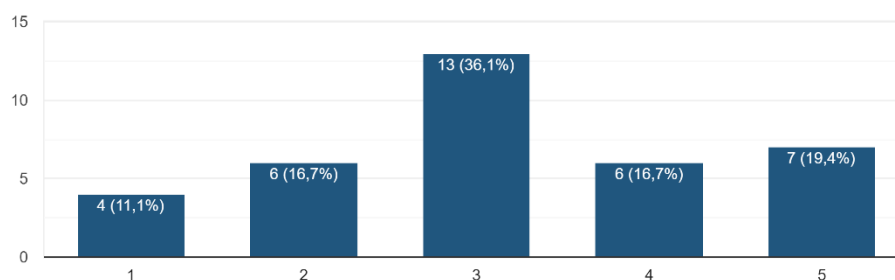
Forrás: saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

Mint ahogy, a szakirodalomban is kifejtettem, a kkv-k jellemzően kedvezőtlen helyzetben vannak a beszállítókkal szemben és emiatt nehezen képesek versenyképesek maradni. Az itt kapott válaszok is ezt igazolják, mivel a beszállítókkal szemben jobban

kiszolgáltatottak, mint az ügyfelekkel szemben. Természetesen más helyzet alakul ki, amennyiben a vállalkozás tevékenysége teljes mértékben a beszállítóitól függ, mint a termelő és kereskedelmi vállalkozások, míg számos szolgáltató vállalkozás esetén a beszállítótól való függőség nem releváns. Azonban egyértelmű, hogy a jelenlegi politikai és gazdasági események miatt, valamilyen szinten minden gazdasági szereplő érintett és tehetetlen a beszállítókkal szemben.

18. Mennyire érzi tehetetlennek vagy kiszolgáltatottnak az Ön vállalkozását a beszállítóival szemben?

36 válasz



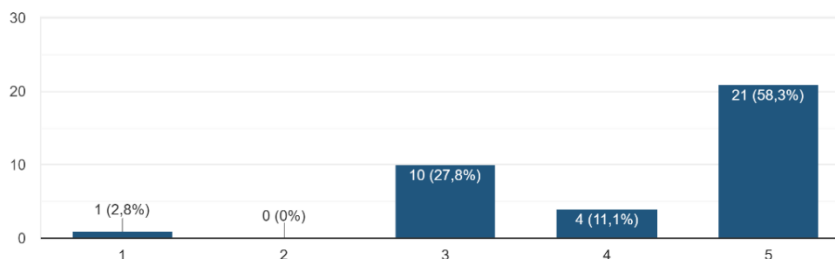
33. ábra: **Beszállítókkal szembeni kiszolgáltatottság**

Forrás: saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

Érdekesnek tartom, hogy a válaszadók közel 60%-a szerint teljes mértékben jellemző a kölcsönös tisztelet. Úgy gondolom, hogy feltétele, a korábban említette közös érdek eléréséhez. Amit igazol, az, hogy szinte azonos arányban választották mind a kettőt. Elszomorítónak tartom viszont, hogy majdhogynem a válaszadók 30%-a szerint ez közepesen igaz, tehát nem minden esetben az a jellemző (34. ábra).

19. Általánosságban, mennyire jellemző a kölcsönös tisztelet a partnerei és a vállalkozás tagjai között?

36 válasz



34. ábra: **Kölcsönös tisztelet a partnerek és a vállalkozás között**

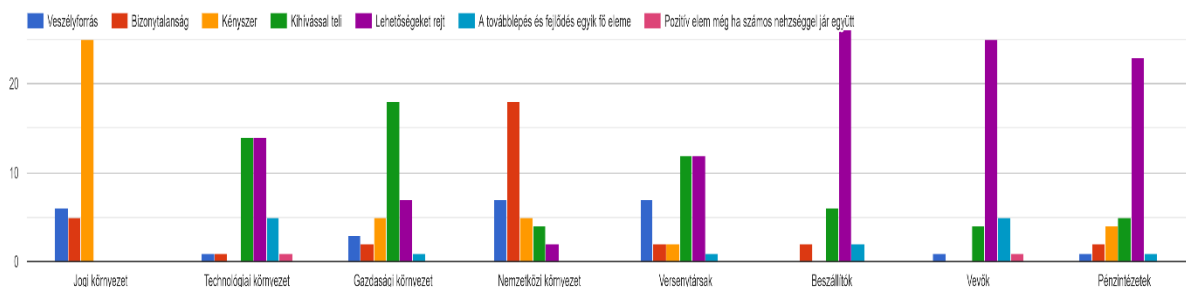
Forrás: saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

Mint ahogy, a fejezet elején említésre került, véleményem szerint a kölcsönös tisztelet nagyon fontos feltétele az egyensúly eléréséhez, különösen hosszú távon.

3.2.3. Külső környezet megítélése

Az, hogy a kkv vezetője, hogyan tekint a külső környezetre tapasztalataim szerint kiemelt befolyással bír. Hiszen a külső környezethez való hozzáállása, meghatározza majd döntéseit. Ezért egy feleltválasztós rács segítségével szerettem volna erre, választ kapni, hogy mégis, mi a jellemző hozzáállás ezen a téren.

20. A vállalkozás külső környezetére hogyan tekint?



35. ábra: Külső környezet megítélése

Forrás: saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

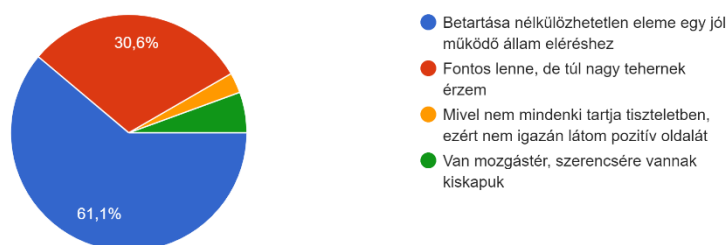
A jogi környezet esetén, a kitöltők többsége kényszernek tekintette, ami érthetőnek is mondható. Hiszen a jogszabályok lényege, a szabályok kényszer útján való betartása. Mégis úgy gondolom, hogy a jogi környezetnek a legfontosabb szerepe az, hogy egy igazságos, és jól működő államot biztosítson. Egyesek veszélyforrásnak és bizonytalanságnak is tekintik. Erre a kérdéskörre bővebben kitérek a következő kérdés során. A technológiai környezet jelentősen pozitívnak ítélt a válaszadók körében, ahol sokkal inkább kihívással telinek és lehetőségeket rejtőnek tekintik. Ennek ellenére, jobban számítottam arra, hogy a “továbblépés és fejlődés egyik fő eleme” választási lehetőséget többen választják majd, mert számomra, mint fiatal, sokkal jobban annak tekintem. A gazdasági környezetre többféleképpen tekintenek, de kiugró számban kihívással telinek gondolják. Lehetőségeket rejt a válaszadók közel 20%-ának. Negatívan ítéli meg a válaszadók fennmaradó része, melyet kényszernek, veszélyforrásnak vagy bizonytalanságnak is érznek. Úgy gondolom, hogy indokoltak és érthetőek a nemzetközi

környezet kapcsán kapott válaszok, hiszen a bizonytalanság, az, ami a legjobban tükrözi a jelenlegi helyzetet. Különösen azokat a vállalkozásokat érintve, akiknek működését jelentősen befolyásolja a külső környezet alakulása. A versenytársak inkább kihívásokat jelentenek és lehetőségeket rejtenek a válaszadók java részének. Arra számítottam, hogy inkább veszélyforrásnak és bizonytalanságnak fognak rá tekinteni, azonban pozitívabb hozzáállást tanúsítottak. A beszállítók, vevők és pénzügyi intézetek egyértelműen lehetőséget jelentenek elsősorban a kitöltők számára (35. ábra).

Munkahelyemen, az ügyfeleket megfigyelve, azt vettem észre, hogy akiknél a vállalkozás nehézkesen működik, ott a vezető a külső környezetet rendkívül nehéznek, negatívnak és elkeserítőnek tartja. Legtöbbször a külső körülményeket vagy a dolgozóikat hibáztatják a sikertelenségükért. Mivel úgy érzik, hogy a problémák rajtuk kívül állóak, ami szemben tehetetlenek, így nem is keresnek különösen megoldást a problémáikra. Panaszkodással, gyűlöletérzéssel vesztegetik idejüket (és másokét). Észrevehető, hogy az ilyen hozzáállású vállalkozások nagyon behatároltak maradnak és méretben is kicsik maradnak. Ezért gondolom, azt, hogy egyik legfontosabb alap az, hogyan tekint a vállalkozó a világra, a lehetőségekre. Ha a kiindulópont a félelmek: félelem a jövőtől, a bukástól, a piac alakulásától, a versenytársaktól, akkor visszahúzó erőként hat, és így hatékonyság veszteséget jelentve rövid és hosszú távon.

Ahogy az előbb említésre került, külön kérdésben érintettem a jogszabályok betartását, mert kimondottan érdekelt a vezetők hozzáállása ezen a téren.

21. Mennyire tartja fontosnak az állami szabályok, jogszabályok betartását, mint például az adójogszabályokat?
36 válasz



36. ábra: **Jogszabályok betartása**

Forrás: saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

Attól függetlenül, hogy a korábbi kérdésben, a válaszadók többsége a jogi környezetet kényszernek tartja, mégis ennél a kérdésnél, több mint fele azt állítja, hogy betartása

nélkülözhetetlen. Számomra ellentmondásos a kapott eredmény. Meglehet, hogy a kérdőív anonimitása ellenére, nem merték bevallani a teljes igazat e kérdés kapcsán. Úgy érzem, hogy mégis nagy arálynak tekinthető azok száma, akik túl terhesnek érzik. Alacsony arányban választották azt, hogy “szerencsére vannak kiskapuk”. (36. ábra)

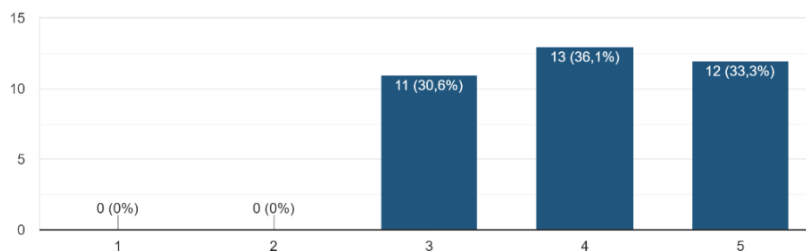
Úgy gondolom, hogy az állami szabályok betartása egy fontos keret. Még ha nem is mindig sikerül az állami szabályozásoknak helyesnek vagy igazságosnak lenniük, az egyensúly érdekében fontos annak a hatalomnak a tisztelete és szabályainak betartása. Az állami döntéshozatalok mögött emberek állnak, akik szintén hibázhatnak és nem képesek minden szinten átlátni az egésznek az érdekeit. És vannak még a hatalom miatt emberi gyengeségek és érdekek, amik még hozzá tesznek, ahhoz, hogy nem lehet egy tökéletes rendszer. Ettől függetlenül, úgy gondolom, amikor sok gazdasági szereplő arra törekszik, hogy elkerülje ezeknek a szabályoknak a betartását, az biztosan egyensúly zavarhoz vezet. Kiváló példa erre az adók beszédese.

Tekintsünk az ideális állapotra, amikor minden állampolgár betartja az adókkal kapcsolatos kötelezettségeit, akkor sokkal könnyebben kialakulhat egy olyan rendszer, ahol igazságosan, a maga képességei szerint mindenki hozzájárul az állami feladatok finanszírozásához és a társadalmi jólétek újraelosztáshoz. Kialakulhat az, hogy senki számára ne legyen túlterhelő, és ahol az ország mégis megfelelően működhet biztosítva a lakosai számára egy jó infrastruktúrával rendelkező, modern, kellemes és kényelmes élet feltételeit. Azzal, hogy be vannak tartva az adóval kapcsolatos szabályok, sokkal jobban átlátható az ország tényleges helyzete és lehetőségei. Továbbá így van egyáltalán lehetőség arra, hogy jó rendszert lehessen kialakítani. Mert ha a társadalom nem minden szereplője, így tekint erre, hanem mint kényszer, ami alól csak kibújni kell, akkor csak igazságtalanság tud kialakulni. Mert, ha az egyik szereplő nem járul hozzá a saját részével, akkor egy másikkal kell többet adnia, mint ami eredetileg az ő kötelezettsége. Egy ilyen társadalomnál nagyon nehéz egy egyensúlyi állapotot kialakítani.

3.2.4. Belső környezet megítélése

Lényegesnek tartottam elemezni, a vezetők belső környezetüknek megítélését. A következő kérdésnél az 5. jelentette a kiváló belső környezetet, míg az 1. a hátrányosat. Látható a 37. ábrán, hogy szinte azonos arányban ítélték 3ra, 4re és 5re a vállalkozásukat.

22.a. Mennyire látja megfelelőnek a cég jelenlegi belső környezetét (belső adottságok, erőforrások kihasználása)?
36 válasz

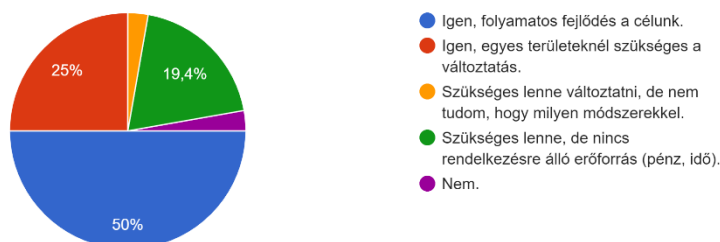


37. ábra: Jelenlegi belső környezet megítélése

Forrás: saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

Attól, hogy jónak vagy kiválónak tekinti a vezető a vállalkozását, attól még mennyire nyitott a továbbfejlődésre? Erre kerestem a továbbiakban választ.

22.b. Ön szerint szükséges lenne ezen változtatni?
36 válasz



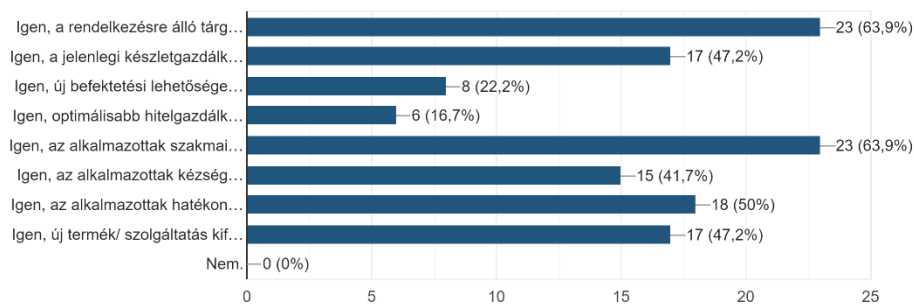
38. ábra: Változtatás szükségessége

Forrás: saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

Pozitívnak találom, hogy a kitöltők felének a folyamatos fejlődés a fő cél. Egy negyede szerint a jelenlegi belső környezetben belül egyes területeken szükséges a változtatás. Majd közel 20% azt állítja, hogy szükségét látja a változásnak, de nincs rendelkezésre álló erőforrás. Munkám során azt tapasztalom, hogy gyakran a vezetőnek nincs ideje a változtatásra, mert teljes mértékben leköti a mindennapi feladatok és problémák. Annak ellenére, hogy szinte nem nyilatkozott egyik kitöltő sem arról, hogy nem tudja milyen módszerrel változtasson, úgy gondolom, hogy több vállalkozásnál is előfordulhat az (38. ábra).

23. A vállalkozás meglévő belső környezete nyújt-e fejlesztési lehetőségeket?

36 válasz



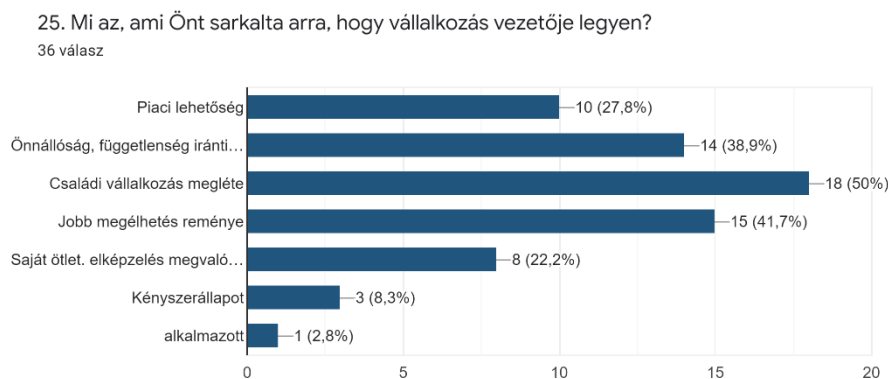
39. ábra: Fejlesztési lehetőségek területei

Forrás: saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

A válaszadók szerint a tárgyi eszközök jobb kihasználásában, valamint az alkalmazottak szakmai felkészültségében látnak leginkább lehetőséget. A vezetők közel 50%-a szerint a készletgazdálkodás területén, az alkalmazottak időgazdálkodásában, valamint az új termék vagy szolgáltatás bevezetésében észlelnek fejlesztési lehetőséget. Továbbá közel 40%-ban az alkalmazottak készségei és képességeinek hatékonyabb kihasználását is választották. Az új befektetési lehetőséget, valamint az optimálisabb hitelgazdálkodást a kitöltők közel 20%-a választotta (39. ábra). Véleményem szerint pozitív válaszok érkeztek, különös tekintettel arra, hogy minden vezető számára legalább egy területen észlel lehetőséget.

3. 3. A vezető személye

Nagyon érdekesnek tartom azokat a motivációs elemeket, amelyek sarkalják az embert arra, hogy vállalkozzon, vagyis, hogy saját kockázatra önálló munkába kezdjen. A kutatás előtt, úgy gondoltam, hogy a fő motivációs elemek jellemzően, az önállóság, egy ötlet megvalósítás iránti vágy, vagy egy kialakult kényszerállapot.



40. ábra: Vállalkozás vezetésének oka

Forrás: saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

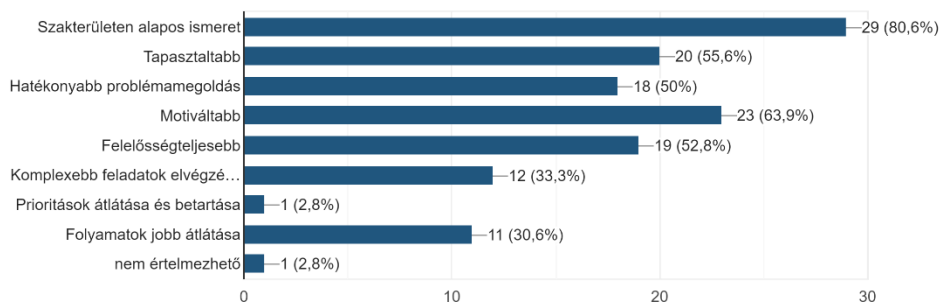
Az eredmények azonban azt mutatják, hogy a családi vállalkozás megléte volt az esetek felében az oka. Közel 40%-ban a jobb megélhetés reménye, valamint az önállóság és függetlenség iránti vágy sarkalta a vezetőt. Saját ötlet vagy elképzelés megvalósítása meglepetésemre, mindössze a válaszadók 22%-ának volt a fő ok. Továbbá a válaszadók csupán 8% volt kényszerszervállalkozó (40. ábra).

Személy szerint az önállóság és a saját utam bejárását látom lehetőségként egy vállalkozás elindításában, ahol szabadon végezhetek olyan munkát, ami teljes egészében az én fejlődésemet szolgálja. Ebből kifolyólag egy olyan életnek a lehetőségét nyújtja, ahol boldogan, kiteljesedetten, hasznosan és másoktól teljesen független életet élhetek. Ami nagyszerű, hogy minden ember számára megvan ez a lehetőség.

Véleményem szerint, a vezetőnek erősségeinek kell lennie az alkalmazottjaihoz képest, mert ez indokolja pozícióját. Ezért tettem fel a kérdést, hogy a kkv vezetői miben látják erősségüket.

26. Mit érez erősségének az alkalmazottaival szemben?

36 válasz



41. ábra: **Vezetők erősségei**

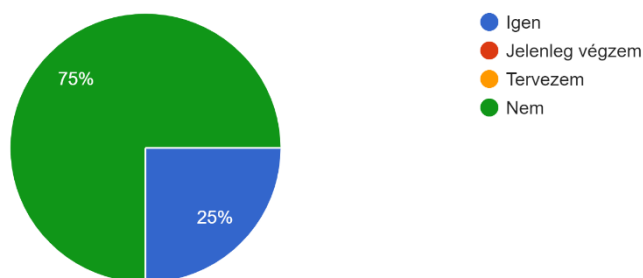
Forrás: saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

Kiugró számban a szakterületen való alapos ismeretet választották (81%). Tapasztalatom is erre világított rá, hogy a vezetők területükön valóban jó szakemberek. Motiváltabb a vezetők közel 64%-a, ami érthető, hiszen nagyobb érdek és felelősség fűződik munkájukhoz. A vezetők közel fele, úgy érzi, hogy tapasztaltabb, hatékonyabban képes megoldásokat találni, valamint felelősségteljesebb. Több választ vártam, a folyamatok jobb átlátására, valamint a prioritások betartására. Mégis nem e két képességet emelték ki a válaszadók. (41. ábra)

A kkv vezetőre sok felelősség hárul: a tevékenység megfelelő működtetése, a partnerekkel való jó kapcsolat kialakítása, az alkalmazottak vezetése, a menedzsment, stb. Ezen feladatok többsége gazdasági szaktudást igényel, ezért megkérdeztem, a vezetőket, hogy rendelkeznek-e gazdasági szakirányú végzettséggel.

29. Rendelkezik-e gazdasági szakirányú végzettséggel?

36 válasz

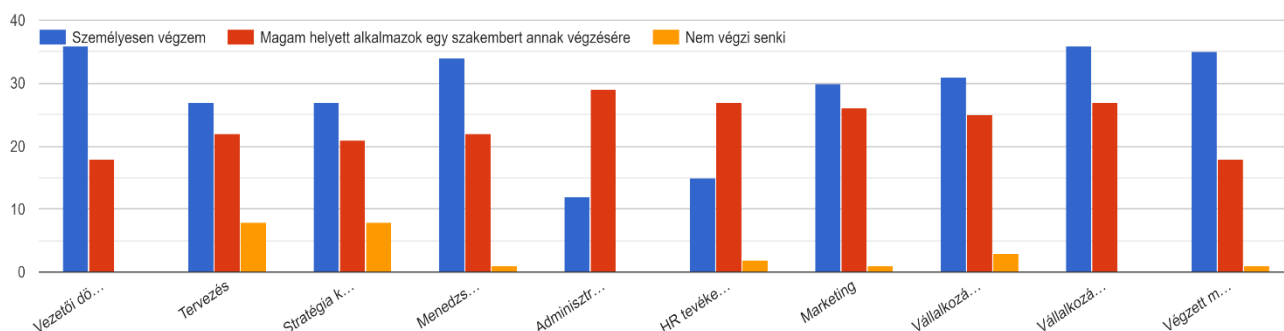


42. ábra: **Gazdasági szakirányú végzettséggel rendelkezők aránya**

Forrás: saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

Ahogy látható a fenti diagramon, a válaszadók csupán negyede rendelkezik olyan végzettséggel. Továbbá a kitöltők fennmaradó része nem rendelkezik azzal, és nem is tervezi annak végzését. Elmondható az, hogy a vezetők háromnegyede, előzetes ismeret nélkül végzi a gazdasági irányultságú vezetői feladatokat. Felmerül ezzel összefüggésben a kérdés, hogy alkalmaznak-e szakembert, aki ezen hiányosságokat pótolja?

30. Kérem, jelölje be, hogy a felsorolt feladatokat ki látja el.



43. ábra: Feladatok végzése

Forrás: saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

Az eredmények alapján, a vezetői döntéseket minden válaszadó személyesen végzi, továbbá 50%-a szakembert is alkalmaz, annak segítségére. A tervezést és a stratégia kialakítást illetően közel 70%-ban végzik személyesen, valamint 60%-a szakembert is alkalmaz. A menedzsment feladatokat minden vezető ellátja, és 60%-a mást is végez. Az adminisztratív feladatokat a vezetők egy harmada végzi és elsősorban alkalmaznak egy irodai adminisztrátort annak végzésére. A HR tevékenységet közel 40%-a végzi és itt is inkább alkalmaznak szakembert az esetek többségében (75%). A marketinget és a vállalkozásfejlesztést első körben a vezetők végzik, ugyanakkor a többség más szakemberrel együtt végzi. Szinte minden vezető ellenőrzi a végzett munkát, valamint közel 50%-ban szakember is ellenőriz. Látható, hogy különösen a tervezés, valamint a stratégia kialakítás vonatkozásában előfordul olyan eset, amikor nincs egyáltalán, aki azokat végzi. Ez minimális arányban megjelenik a HR tevékenység, marketing, vállalkozásfejlesztés, valamint a végzett munka ellenőrzése esetén is, amelyek biztosan mikro vállalkozások vezetőjének válaszai lehettek (43. ábra).

Nyílt kérdést tettem fel annak érdekében, hogy a vállalkozások sajátosságait figyelembe véve kifejtsek a legfontosabb tényezőket, amelyek az eredményes, hatékony működést segítik

elő. A válaszok többsége a stabil, hatékony és megbízható munkaerőt tartották a legmeghatározóbb tényezőnek. Továbbá fontosnak tartották az alkalmazottak magas képzettségét, jelentős lojalitását, és azok minőségi munkáját. Több vezető nyilatkozott arról, hogy kiemelt tényező a folyamatos képzés mind saját maga mind a dolgozói számára. Sokan kitértek a megfelelő kapcsolati rendszer kialakítására. Kiemelték a beszállítókkal való kedvező és pozitív kapcsolat kialakítását, mely segítségével kedvező és versenyképes árakat tudnak kínálni vevőiknek. Másrészt kiemelték az ügyfelekkel való tartós kapcsolatot és azok maximális kiszolgálásának létfontosságát, valamint a hitelintézetekkel előnyös pozíció szerzést. Több válaszadó szerint a megfelelő fejlesztési lehetőségek kihasználása, különösen a technológiai fejlesztések bevezetése nagymértékben hatékonyságot növel. Ezért is leírásra került a “lehetőség új/megfelelő technológia beszerzésére”, mint elősegítő tényező. A hatékonyabb marketing bevezetést is számos vezető említette, illetve egy válaszadó szerint a piackutatás is kiemelt fontossággal bír. A hatékony készletkezelés, készletvizsgálat és termelés is felmerült. Továbbá említésre került a pénzgazdálkodás és hitelgazdálkodás megfelelő alakítása, valamint az állami támogatások megléte. Megjelent a gazdasági hozzáértés is, illetve a megfelelő piaci lehetőségek észlelése és használata.

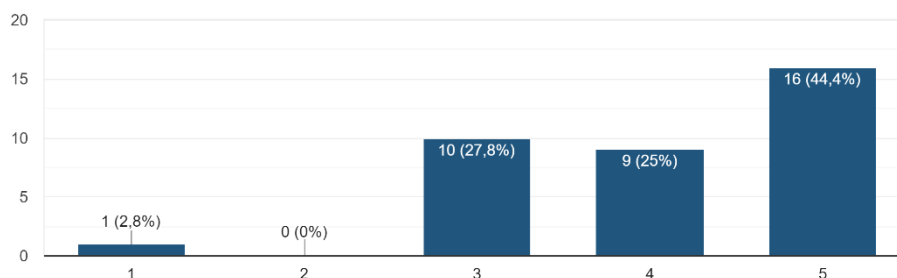
Második nyitott kérdés során, arra kerestem a választ, hogy mi a legnagyobb nehézsége, kihívása egy vezetőnek. A korábbi kérdéshez hasonlóan a válaszok többsége a megfelelő munkaerő toborzásában látják. Többen nyilatkoztak arról, hogy munkaerőhiányban szenvednek, és különösen nehezen találnak megfelelően szakképesített munkaerőt. Továbbá kimondottan nagy a fluktuáció, mert jellemző a kitartás hiánya és motiválatlanság. Összeségében nehézkes a vezetők számára az emberekkel való bánásmód és tartós kapcsolat kialakítása. Volt olyan vezető is, aki arról nyilatkozott, hogy nehezen talál megbízható munkavállalót. Érkezett olyan válasz is, aki kiemelte, hogy különösen idénymunkákhoz körülményes megfelelő munkások felvétele. Nehéznek tartja több kitöltő, a technológiai és informatikai változások folyamatos lekövetését. A megfelelő időgazdálkodás, a munka hatékony megszervezése és minden folyamat átlátásnak nehézsége is említésre került. Sokszor a gazdasági hozzáértés hiánya miatt, problémás a gazdasági alakulások, változások lekövetése és az ahhoz való alkalmazkodás. Az ügyfelekkel való kapcsolat során több nehézséget is felsoroltak a válaszadók. Ezek közé sorolható a partnerek igényeinek való megfelelés a jogszabályi előírások betartása mellett (például nem akar számlát a vevő); az ügyfél adminisztratív teendőinek elhanyagolása, mely hátráltatja a munkát. Egyesek a pénzügyi erőforrás hiányát említették, valamint a megfelelő finanszírozási rendszer kialakításának

nehézségét. A vezetők kitértek a jelenlegi gazdasági helyzet miatt kialakult alapanyag és áruhiány nehézségeire, és annak kihívására, hogy alternatív megoldásokat találjanak. A mindennapi kihívásokkal szembenézni önmagában nem egyszerű feladat a vezetők számára.

Érdekesnek tartottam legutolsó kérdésben azt vizsgálni, hogy mennyire érzik a vezetők képesnek magukat arra, hogy hatást gyakoroljanak a hatékonyság eléréshez.

32. Hogyan érzi, mennyire tud hatást gyakorolni a vállalkozása hatékonyabb működés elérése érdekében?

36 válasz



44. ábra: Hatékonyság elérésre való képesség

Forrás: saját szerkesztés a kérdőív eredményei alapján

A kérdőív legelső kérdése során kiderült, hogy a válaszadók java része kiemelt prioritásként kezeli a hatékonyságot, mégis a vezetők kevesebb mint fele érzi azt, hogy maximálisan képes hatást gyakorolni a hatékonyabb működés elérésére, ami meglátásom szerint igen kevés. Ez azt jelzi, hogy a válaszadók közel fele nem képes hatékonyabbá tenni a vállalatát.

4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Számos információval gazdagodtam a szakirodalmi áttekintés, valamint a kutatás eredményeinek feldolgozása során. Úgy gondolom, hogy hasznos és tartalmas válaszokat kaptam, mind a kérdőívből, mind az interjúból. Számomra még világosabbá vált, hogy mennyire komplex és sokrétű a hatékonyság vizsgálata, mert rendkívül sok tényező figyelembevétele szükséges annak valós megértéséhez. Ebből kifolyólag, a kutatásom eredményei, csak részben térképezik fel a kkv-k tényleges erősségeit és problémáit. Az eredmények több esetben megegyeztek a feldolgozott szakirodalommal, de úgy gondolom, hogy jelentős hozzáadott értéke kutatásomnak, annak felismerése, hogy a kkv-k sajátosságai miatt egy különleges, egyedi vezetési módszert igényelnek.

Vegyük sorban a dolgozat elején feltett hipotéziseket.

1. Hipotézis:

Feltételezem, hogy a kkv-k többsége nem alkalmaz olyan módszereket és eszközöket, melyek hatékonyra és szervezetté teszi a vállalkozás működését.

A kérdőív eredményei azt mutatják, hogy a tervezést nem feltétlenül értékelik fontos segítő eszköznek, különösen a hosszú távú tervezést. A legjellemzőbb az, hogy évente egyszer terveznek a következő évre. Az interjú eredményei segítségével, arra a következtetésre jutottam, hogy a tervezés, illetve a stratégia, melyek kiemelt módszerei és eszközei a hatékonyság és szervezettség elérésének, nem leírt vagy explicit módon van jelen a KKV-k többségénél, különösen a mikro- és kisvállalkozásoknál. A méretükből adódóan a vezetők könnyen átlátják vállalkozásuk működését és napi szintű kommunikáció során, egyértelműen képesek explicit vagy implicit módon kommunikálni stratégiájukat. Továbbá kiderült, hogy a rendkívül változó külső környezet miatt és rövid távú elképzeléseik miatt, a kkv vezetők nem látják értelmét az egy éven túli stratégia vagy tervezés elkészítésének. Amennyiben mégis készítenek annál hosszabb időtartamra, az a pénzügyi elvárásainak megfelelése érdekében történik.

Vállalatirányítási rendszerek használatában pozitív eredményeket kaptam. A szakirodalom szerint ezen a téren elmaradtak a kkv-k, mégis az eredmények, azt mutatják, hogy elmaradásukat lassan bepótolják. A fejlesztések terén is több területen eredményesek, azonban a fejlesztések legfőbb oka a vállalkozás fenntarthatóságának biztosítása.

Az eredmények alapján tehát **hipotézisemet részben tudom elfogadni**, mert észlelhető a törekvés a megfelelő eszközök használatára, azonban a módszereket illetően nem feltétlenül.

2. Hipotézis:

A rövid távú gondolkodásmód jellemzi a kkv vezetőit (különösen a mikrovállalkozásokat).

A korábban említettekkel összefüggésben megállapítható, hogy hasonló módon működik a mikro- és kisvállalkozás, mint egy család, ahol a tervezés és a stratégia inkább szóbeli megegyezéseken alapul, mely sok esetben az éppen fennálló lehetőségek, helyzetek alapján kerül meghatározásra. A kérdőívnél kapott eredmények szerint a stratégia tervet készítőik 80%-a készít 1 éves stratégiát, továbbá fennmaradó része 2 éveset. A tervezés esetén a kitöltők mindössze 20%-a tervez egy évnél hosszabb időtartamra. Amennyiben abból indulunk ki, hogy a hatékonyság annak mérőfoka, hogy mennyire volt a vállalkozás képes elérni a kitűzött célokat, akkor azt láthatjuk, hogy a KKV-k többségénél, a viszonyítási alap egy rövid távú cél. Ezek alapján **hipotézisemet elfogadom**.

3. Hipotézis:

A megfelelő kapcsolati rendszerek (alkalmazott, ügyfél, beszállító, állam, pénzügyintézet) kialakítása egyik alapja a kkv-k hatékony működésének.

A szakirodalom alapján, világossá vált a kapcsolatok fontossága, hiszen azok képezik a vállalkozás belső és külső érintetteit. Ennek megfelelően létfontosságú az azokkal való megfelelő kapcsolat. A kkv-k esetén különösen kisméretükből adódóan, felértékelődik a vezető-alkalmazott kapcsolata, ahol a "közelség" és a közvetlen kapcsolat a jellemző. A kérdőív eredményei azt mutatják, hogy pozitív, kölcsönös tiszteletre és bizalomra épül elsősorban a kapcsolat. Azonban kiderült, hogy az alkalmazottak jólétét nem minden esetben érzik a vezetők feladatuknak. A partnerekkel való kapcsolat a válaszadók többsége szerint a közös érdek érvényesülése alapján működik, de egyharmaduk szerint inkább a saját érdekük érvényesülését részesítik előnyben. A jogi környezetet elsősorban kényszernek tekintik, mégis többségük fontosnak tartja azok betartását egy jól működő állam eléréséhez.

Nem mondható, tehát hogy e kapcsolati rendszerek teljes egészében pozitívak és megfelelőek. Úgy gondolom, még fejlődnie kell ezen a téren a kkv-knak különösképpen egy win-win szemléletmód kialakításában. Ennek függvényében **részben tudom elfogadni hipotézisemet.**

4. Hipotézis:

A kkv vezetőjének személyisége, tudása és hozzáállása alappillére a vállalkozás működésének.

A megkérdezett vezetők szinte minden funkciót ellátnak, melyeket egy nagyvállalat esetén külön szakember végez. Rendkívül sok feladat hárul a vezetőre, mely egy alap gazdasági ismeretet igényel. A kérdőív eredményei viszont azt mutatják, hogy minimális arányban rendelkeznek bármilyen típusú gazdasági szakirányú végzettséggel. Úgy látom, hogy rendkívül hatékony termelés vagy szolgáltatásnyújtás mellett, amennyiben nincs meg a megfelelő gazdasági látásmód, ismeret és módszerek megléte, nem lesz képes a vállalat hatékonyan működni. Mint ahogy a szakirodalom feldolgozásnál is világossá vált, a vezető hozzáállása nagy befolyással bír, mert az képezi alapját döntéseinek. A 4. **hipotézisemet tehát elfogadom.**

Érdekesnek tartom azt, hogy a KKV-k fő problémái több mint húszéves szakirodalomban megegyeznek a jelenlegi problémákkal. Számomra ez arra utal, hogy e problémák teljeskörű kiküszöbölésére és megoldására nem került sor. A munkahelyi tapasztalataim is e felsorolások többségével megegyezik. Ezek mind arra ösztönöznek, hogy a KKV-kra szabott, a sajátosságaik figyelembevételével, olyan megoldásokat kell keresni, melyek ténylegesen képesek e problémák kiküszöbölésére, és nem csak a külső, kormányzati beavatkozásokra, segítségre számítva oldják meg problémáikat. Véleményem szerint az igazi változás belső szinten kell megtörténjen, és az minden szereplő erőfeszítésével.

Az egyetemi évek alatt, olyan hasznos tudással gazdagodtunk, mely segíti egy vállalkozás irányítását, azonban a KKV indító vállalkozások többségének nincs meg a lehetősége, hogy hosszú évekig képezze magát.

Továbbá a módszerek többsége, melyek beváltak és hasznosak a nagyvállalatok számára, a KKV-knál sajátosságaik miatt, nehezen alkalmazhatók. Hiszen ahogy a kutatás során kiderült, elsősorban egy személynek kell ellátnia a vállalkozás irányítását és a különböző funkciókat.

Javaslatok:

A kkv-k körében javaslom az **egyensúlyi állapot elérésére való törekvést**, ahol a kölcsönös tiszteletre és a közös érdekre való törekvés alapja minden kapcsolatnak, valamint a határok egyértelműek és betartva vannak.

Továbbá javaslom, a kkv ügyvezetői számára egy **hivatalos kreditrendszer bevezetése**, mely kötelezővé tesz számukra egy rövid tanfolyamon való részvételt, ahol alap gazdasági ismeretet és szemléletmódot sajátíthatnak el.

A következtetések alapján, javaslom, **egy kkv-kra szabott, egyszerű és hatékony irányítási módszer kidolgozása**. Egy olyan módszer, mely rövid idő alatt átadható, bármilyen képesítéssel rendelkező vállalkozás vezető számára. Fontos lenne, hogy könnyen érthető legyen, akár online kurzusokon keresztül is, és ami gyakorlati, konkrét irányt mutatna a vezetők számára.

Úgy érzem, hogy egyetemi éveim során szerzett ismeretet egy hasznos módszer kidolgozásával szeretném pozitívan és hasznosan lezárni, ezért remélem, hogy doktori tanulmányaim alatt lehetőségem adódik e módszer kidolgozásában. Tisztában vagyok azzal, hogy e módszer teljeskörű és megvalósítható kidolgozása hosszú évek munkája és számos szakember segítsége szükséges hozzá. E munka adná meg értelmét tanulmányaimnak, ahol nem csak egy meghatározott réteg rendelkezhet gazdasági tudással, hanem minden vállalkozni kívánó számára, lehetőség nyílna egy könnyen és egyszerűen megérthető gazdasági gyakorlati tudás elsajátítására.

ÖSSZEFOGLALÁS

A magyar gazdaság motorját képezik a kis- és középvállalkozások, mind számuk, mind foglalkoztatási arányuk tekintetében. Ezért számos gazdasági szereplő érdeke e szektor hatékony működése. A tapasztalatok és statisztikai adatok azonban azt mutatják, hogy a mai KKV-szektornak még sok szempontból fejlődnie kell, hogy hatékonyra válhasson. E kutatás célja a jelenlegi helyzet okainak feltárása továbbá a gyakorlatban hasznosítható megoldások keresése volt.

A szakirodalom feldolgozása során a globális hatékonyság vagy más néven a többdimenziós hatékonyság szemléletét ismertem meg. E szemlélet lényege, hogy a hatékonyságnak nem kizárólag a pénzügyi vetületét, hanem a vállalkozás felelősségköreit figyelembe véve, az azokra gyakorolt hatást is vizsgálja. E felelősségi körök Mercier (2004) és Carroll (1991) szerint elsősorban a gazdasági, majd a jogi, az etikai és végül a filantróp felelősségre terjed ki, amely aspektust vettem alapul a hatékonyság elemzése során. Továbbá véleményem szerint, egy vállalat az egyensúlyi állapottal éri el a maximális hatékonyságot, melynek alapja a helyes módszerek használata, a kölcsönös tisztelet, a közös érdekre való törekvés és a határok egyértelműsítése és betartása. E szemlélet képezték alapját primer kutatásomnak.

A primer kutatásom gerincét egy online kérdőív képezte, melyet Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei KKV vezetők töltöttek ki. A válaszok és összefüggések megértését nagyban segítette a megyében tevékenykedő könyvvizsgálóval folytatott mélyinterjú.

Megállapítottam a kutatás során, hogy a KKV-k többsége az egyensúly elérésére törekszik és fontos számára a hatékonyság. Igyekszik a világban történő változásokra reagálni és azokat hasznosítani működése során, különösen az informatika és a technológia terén. Megállapíthattam, hogy sok esetben nem a legfontosabb cél számukra a növekedés, sokkal inkább a kényelmes élet biztosítása a tulajdonos családja számára. A kis-és középvállalkozás egyfajta lehetőség a családok számára a jobb megélhetéshez, hiszen alkalmazotként sokkal kevesebb forráshoz lehet jutni. Továbbá teret ad a saját ötlet vagy elképzelés megvalósításához, mely kiteljesedést és “az emberi tényező” maximális kibontakozását biztosítja. Összeségében egy nagyobb szabadságot és egy személyes légkört tud biztosítani a kkv forma a lakosság számára. Azonban az is kiderült, hogy egyfajta függőség és sebezhetőség jellemző, mind a munkaerő magas fluktuációja miatt, mind a partnereknek való kiszolgáltatottság miatt. Fontos megállapítás volt, hogy a vezetők nem minden esetben érzik magukat képesnek a hatékonyság

elérésre, annak ellenére, hogy vállalkozásuk számára számos területen látnak fejlesztési, javítási lehetőséget.

A tervezés, valamint a stratégia kialakítása, amelyek egy hatékony és szervezet munka módszerei és eszközei, a kkv vezetőire többségében nem jellemző. Az interjú során kiderült, hogy ennek oka sokszor az, hogy a KKV vezetői jobban bele látnak a mindennapi feladatokba és azok végrehajtásába, mint a nagyvállalatok vezetői. Sőt az esetek többségében személyesen is részt vesznek a mindennapi munkában. Ennek az előnye, hogy a KKV vezetőnek meg van a lehetősége a vállalkozás teljes átlátására, így annak hatékonyabb irányítására és fejlesztésére, mert rugalmasabban, gyorsabban és pontosabban tud beavatkozni szükség esetén. Azonban, a szervezet kisméretéből adódóan a vezetőnek számos funkció (marketing, menedzsment, pénzügy, stb.) feladatát is el kell látnia, melyhez egy multidiszciplináris ismeret és készség szükséges, amely elsősorban gazdasági szaktudást igényel, mely alapvetően hiányként jelenik meg a megkérdezetteknél. Ezért, arra a megállapításra jutottam, hogy az egyik legfontosabb hatékonyság veszteség a vezetők gazdasági szaktudásának, következésképpen a hatékony és megfelelő döntések alapját képező gondolkodásmód hiányára vezethető vissza. A KKV-knál sajátosságaik miatt nehezen alkalmazható a nagyvállalatoknál bevált módszerek mind az irányítás, mind a különféle funkciók terén. Ezért a KKV hatékonyabb működésének eléréséhez megoldást jelenthet egy rájuk szabott irányítási módszer kidolgozása.

SZAKIRODALOMI JEGYZÉK

- Albouy, M. (2002):** L'actionnaire comme apporteur de ressources financières. Revue française de gestion. Volume 5. pp. 17-35.
- Barrette, J., – Bérard, J. (2000):** Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations. GESTION-MONTREAL. Volume 24. Numéro 4. pp.12-19.
- Barreyre, P. Y. (1967):** L'Horizon économique des petites et moyennes entreprises. (Doctoral dissertation).
- Dohou, A., – Berland, N. (2007) :** Mesure de la performance globale des entreprises. Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité.
- Bouquin H. (2004) :** Le contrôle de gestion, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6ème édition, Paris, 508 p.
- Bughin, C. (2006) :** Les mesures non financières reflètent-elles la performance financière future de l'entreprise? Le pouvoir prédictif de la satisfaction du client. Gestion 2000. pp. 23.
- Marmuse, C. (1997) :** Performance, Encyclopédie de Gestion, Tome 2, 2ème édition, Ed Economica, 1997, p. 2194-2207.
- Carroll, A. B. (1991):** The Pyramid of Corporate Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. Business Horizons. Volume 34. July-August. pp.39-48.
- Charreaux, G. (2002):** Variation sur le thème: A la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise. Finance contrôle stratégie. p.5-68.
- Cluzel, S. (2012):** Définition d'une démarche de réduction des vulnérabilités des TPE / PME fondée sur le cycle de vie. Gestion et management. Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris.
- Cumby, J., – Conrod, J. (2001):** Non-financial performance measures in the Canadian biotechnology industry. Journal of Intellectual Capital.
- Csete L. S. (1963):** A hatékonyság és a gazdasági értékelés. Gazdálkodás: Scientific Journal on Agricultural Economics. 7.évf. 1.sz. p.77-87.
- Kouame, D. S. (2012):** Le financement, levier de performance des Jeunes Entreprises Innovantes. Entreprendre Innover. p.7-17.
- Daruka I. (2019):** Az öncélú hatékonyság kultusza. Metszetek-Társadalomtudományi folyóirat. p70-77.
- Duchatel, E. (2015) :** Sensibilité au tissu économique local et performance de l'entreprise. Economies et finances. Université Grenoble Alpes.
- Duchéneaut, B. (1997) :** Le profil du dirigeant de moyenne entreprise. Revue française de gestion. Volume 116. p. 95-110.
- Gervais, M. (1978) :** Pour une théorie de l'organisation-PME. Revue Française de Gestion. pp.37-48.
- Ginglinger, E. (2002) :** L'actionnaire comme contrôleur. Revue française de gestion. p.37-55.
- Gyurcsik P. (2017):** Az Unió finanszírozási források és a Kkv-szektor teljesítménymutatóinak összefüggései. Közép-Európai Közlemények. 10. évf. 2. sz. p.60-67.
- HERT, L. (1982):** In search of a small business definition; an exploration of the small business definitions of U.S, the U.K., Israel and the People's Republic of China. University Press of America. 454p
- Hoffman R. (2005):** Vezetés pedagógus szemmel. Nemzeti Tankönyvkiadó. Budapest. 177-184p
- Horváth D. – Szabó R. Z. (2019):** Driving forces and barriers of Industry 4.0: Do multinational and small and medium-sized companies have equal opportunities?. Technological forecasting and social change. 146, p. 119-132.

- Jan, Š. (2013):** Management of economic efficiency in small and medium-sized enterprises. AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research. Volume 3. Issue 1. Mendel University ISSN 1804-7890
- Kalika, M. (1984):** Contribution à la connaissance de la structure organisationnelle: essai d'analyse systémique. Thèse de Doctorat d'Etat en Sciences de Gestion. Université de Bordeaux 1. 1146p.
- Kalika, M. (1988):** Structures d'entreprises: réalités, déterminants, performances. Economica. Volume 33.
- Kállay, L. (2012):** KKV-szektor: versenyképesség, munkahelyteremtés, szerkezetátalakítás. TM 58.sz. Műhelytanulmány.
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (1992):** The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. Harvard Business Review. Volume 70. Issue 1. pp. 71-79.
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (1993):** Putting the Balanced Scorecard to Work. Harvard Business Review. Volume 71. Issue 5. pp. 134-142.
- Kökényesi J. – Andriska Sz. (2002):** Közigazgatás-szervezési és vezetési ismeretek. Magyar Közigazgatási Intézet. Budapest.
- Ingham, M. – Takeuchi, H. – NONAKA, I., – Koenig, G. (1997):** La connaissance créatrice: la dynamique de l'entreprise apprenante. De Boeck Université.
- Kosiansky, J.M. – Loup S. (2002):** Identité(s) régionale(s) et développement local. Actes du Congrès international Environnement et Identités en Méditerranée. Université de Corse Pascal-Paoli. Corte. 3, 4 et 5 juillet.
- Ngokevina, J. F. – Kombou, L. (2006):** L'influence du pouvoir du dirigeant sur la structure de l'entreprise: une étude à partir des entreprises camerounaises. La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion. Volume 41. Numéro 219. p.89.
- Sin, L. Y. – Tse, A. C. – Yau, O. H. – Lee, J. S. – Chow, R. – Lau, L. B. (2000):** Market orientation and business performance: An empirical study in mainland China. Journal of Global Marketing. Volume 14. Issue 3. p. 5-29.
- Marchesnay, M. (1990):** Les stratégies de spécialisations. Encyclopédie des sciences de gestion. Édition Vuibert.
- Marchesnay, M. (1995):** Conférence inaugurale du Colloque Petites entreprises agroalimentaires. CIRAD. Montpellier.
- Martinet, A. C. (2002):** L'actionnaire comme porteur d'une vision stratégique. Revue française de gestion. Volume 5. p. 57-76.
- Meggison, W. L. – Netter, J. M. (2003):** History and methods of privatization. International handbook on privatization. p. 25-40.
- Mercier, S. (2004):** L'éthique dans les entreprises, Collection Repères, Editions La Découverte. Paris. p.120.
- Morin, E.M. – Savoie, A. – Beaudin, G. (1994):** L'efficacité de l'organisation. Théories, représentations et mesures. Gaëtan Morin Éditeur.
- Morin, E. M. – Savoie, A. (2001):** L'erreur managériale : confondre les causes, les problèmes et les solutions en matière d'efficacité organisationnelle. Gestion. Volume 26. p.10-11.
- Nábrádi, A., – Pető, K. (2009):** Különböző szintű hatékonysági mutatók. p. 1-21.
- Neely, A. – Gregory, M. – Platts, K. (1995):** Performance Measurement System Design - A Literature Review and Research Agenda. International Journal of Operations & Production Management. Volume 15. Issue 4. pp. 80-116.
- Ngobo, P. V., – Ramarosan, A. (2005):** Facteurs déterminants de la relation entre la satisfaction des clients et la performance de l'entreprise. Décisions marketing, p.75-84.
- Pérez, R. (2002):** L'actionnaire socialement responsable. Revue française de gestion. Volume 5. p.131-151.

- Saulquin, J. Y., – Schier, G. (2007):** Des perceptions managériales aux pratiques RSE: une étude exploratoire. Gestion 2000. Volume 24. Numéro 6.
- Solt K. (1996):** A közgazdaságtan alkalmazása a politikában.
- Szűts I. (1983):** Módszerek a vállalati hatékonyság összehasonlító elemzéséhez. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Torrès, O. (1999):** Les PME. Flammarion, Paris
- Williamson, O. E. (1981):** The modern corporation: origins, evolution, attributes. Journal of economic literature. Volume 19. Issue 4. pp1537-1568.

Törvény:

2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról

Internetes források:

- Európai Bizottság (2020):** Felhasználói útmutató a kkv-k fogalommeghatározásához. file:///C:/Users/nouar/Downloads/sme_definition_user_guide_hu.pdf. Letöltve. 2022.01.14.
- Kormány Hivatal (2020):** Tájékoztató a kis, közép, és mikro vállalkozások besorolásáról. <https://www.kormanyhivatal.hu/download/1/ab/f5000/T%C3%81J%C3%89KOZTAT%C3%93%20-%20KKV-k%20besorol%C3%A1sa.pdf>. Letöltve. 2022.01.16
- Központi Statisztikai Hivatal (2018):** A kis- és középvállalkozások jellemzői. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/kkv18.pdf>. Letöltve. 2021.11.24.
- Központi Statisztikai Hivatal (2020):** Magyarország 2020. https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mo/mo_2020.pdf. Letöltve 2022. 01.10.
- Portfolio (2021):** Stagnált a cégek száma Magyarországon 2020-ban. <https://www.portfolio.hu/uzlet/20210123/stagnalt-a-cegek-szama-magyarorszagon-2020-ban-466498>. Letöltve. 2021.11.25

MELLÉKLETEK

Kis- és középvállalkozások hatékonyságának vizsgálata

Üdvöölöm!

Nouar Dalila vagyok vállalkozásfejlesztés mesterszakos hallgató a Debreceni Egyetemen. Diplomadolgozatomban a kkv-k hatékonyságát vizsgálom. A kutatásomhoz nagyon fontosnak tartom az Ön véleményét és tapasztalatát ezen a téren, mint kkv vezetője. Ezért kérem segítségét ebben a kérdőív kitöltésében. A kérdőív kitöltése anonim és kb. 10-15 percet vesz igénybe. Előre is köszönöm a kérdéseimre szánt időt!

Kötelező

1. Ön számára mennyire fontos a vállalatának hatékony működése? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5
Lényegtelen	☐	☐	☐	☐	☐
A legfontosabb tényező					

2. Ön szerint, mikor tekinthető az Ön vállalkozásának működése a leghatékonyabbnak? Amikor a vállalkozásom: *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ maximális profitra tud szert tenni
- ☐ maximálisan képes a rendelkezésére álló erőforrásokat hasznosítani
- ☐ minden érintett szereplő (alkalmazot, tulajdonos, partner, ügyfél) pozitívan részesül a vállalat tevékenységéből
- ☐ folyamatosan fejlődik
- ☐ Egyéb: _____

3. a. Mennyire tartja fontosnak a rövid távú tervezést? (napi-heti-havi) *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5
Lényegtelen	☐	☐	☐	☐	☐
Elengedhetetlen					

3. b. Mennyire tartja fontosnak a hosszú távú tervezést? (1-5 év) *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5
Lényegtelen	☐	☐	☐	☐	☐
Elengedhetetlen					

4.a. Milyen gyakorisággal, és milyen időtartamra terveznek az Ön vállalkozásában? *

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- ☐ Nem tervezünk
- ☐ Tervezünk évente egyszer a következő évre vonatkozóan
- ☐ Tervezünk évente egyszer a következő 2-5 évre vonatkozóan
- ☐ Tervezünk félévente a következő félévre vonatkozóan
- ☐ Tervezünk negyedévente a következő negyedévre vonatkozóan
- ☐ Tervezünk havonta a következő hónapra vonatkozóan

Egyéb: ☐ _____

4.b. Amennyiben nem terveznek az Ön vállalkozásában, annak mi az oka?

5. Kerül-e a visszaellenőrzésre a tervezett és a ténylegesen elért eredmény?

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Igen, mindig
- ☐ Igen, de nem minden esetben
- ☐ Nem

6.a Van-e az Ön vállalkozásának leírva stratégiai terve? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Igen
- ☐ Nem

6.b Ha igen, milyen időtartamra szól?

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ 1 év
- ☐ 2 év
- ☐ 3 év
- ☐ 4 év
- ☐ 5 év vagy annál több

7. Amennyiben szerepel a stratégiai tervükben a hatékony működés elérése, mennyire szerepel az prioritásként?

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5
Egyáltalán nem	☐	☐	☐	☐	☐
Fő prioritás					

4.a. Milyen gyakorisággal, és milyen időtartamra terveznek az Ön vállalkozásában? *

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- ☐ Nem tervezünk
- ☐ Tervezünk évente egyszer a következő évre vonatkozóan
- ☐ Tervezünk évente egyszer a következő 2-5 évre vonatkozóan
- ☐ Tervezünk félévente a következő félévre vonatkozóan
- ☐ Tervezünk negyedévente a következő negyedévre vonatkozóan
- ☐ Tervezünk havonta a következő hónapra vonatkozóan

Egyéb: ☐ _____

4.b. Amennyiben nem terveznek az Ön vállalkozásában, annak mi az oka?

5. Kerül-e a visszaellenőrzésre a tervezett és a ténylegesen elért eredmény?

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Igen, mindig
- ☐ Igen, de nem minden esetben
- ☐ Nem

6.a Van-e az Ön vállalkozásának leírva stratégiai terve? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Igen
- ☐ Nem

6.b Ha igen, milyen időtartamra szól?

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ 1 év
- ☐ 2 év
- ☐ 3 év
- ☐ 4 év
- ☐ 5 év vagy annál több

7. Amennyiben szerepel a stratégiai tervükben a hatékony működés elérése, mennyire szerepel az prioritásként?

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5
Egyáltalán nem	☐	☐	☐	☐	☐
Fő prioritás					

8. Mennyire átláthatók a folyamatok a vállalkozásában? Van-e megfogalmazott munkafolyamat leírás? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Igen, minden pontosan meg van határozva.
- ☐ Igen, de kizárólag abban az esetben, ha annak szükségét látjuk.
- ☐ Nincs leírt folyamat, mert érthetődőek.
- ☐ Nincs leírt folyamat, szóban vannak meghatározva a teendők.
- ☐ Nincs de szükség lenne rá.
- ☐ Egyéb: _____

9.a Az Ön vállalkozásában használnak-e vállalatirányítási rendszert? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Igen
- ☐ Nem

9.b Amennyiben igen, milyen területen?

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- ☐ Ügyfélkezelés
- ☐ HR
- ☐ Pénzügy
- ☐ Beszerzés
- ☐ Készletkezelés
- ☐ Erőforrás és kapacitáskezelés
- ☐ Projektmenedzsment

Egyéb: ☐ _____

10.a Milyen gyakran történik fejlesztés az Ön vállalkozásában? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Szinte soha
- ☐ Ritkán, kizárólag, ha elkerülhetetlen
- ☐ Gyakran, de elsősorban a fennmaradás érdekében
- ☐ Nagyon gyakran, szinte folyamatos a fejlesztés
- ☐ Egyéb: _____

10.b. Amennyiben történik fejlesztés, milyen típusú fejlesztésekről van szó?

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- ☐ a. K+ F tevékenység
- ☐ b. Termék/szolgáltatásfejlesztés
- ☐ c. Új termék/ szolgáltatás bevezetés
- ☐ d. Munkafolyamat fejlesztés
- ☐ e. Technológiai fejlesztés
- ☐ f. Informatikai rendszerfejlesztés
- ☐ g. Marketingfejlesztés
- ☐ h. Partner kapcsolatfejlesztés
- ☐ i. Felújítás, korszerűbb munkahelyteremtés

Egyéb: ☐ _____

11. A fejlesztések mennyire segítették az eredményesebb működést? *

Soranként csak egy oválit jelöljön be.

	1	2	3	4	5	
Veszteséggel zárult	☐	☐	☐	☐	☐	Hatékonyabb és eredményesebb lett a vállalkozás

pcsolati rendszerek és hozzáállás

12. Milyen az alkalmazottaival való kapcsolata? *

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- ☐ A kölcsönös tisztelet és bizalom a kapcsolat alapja, meghallgatom véleményüket, problémákat és ők engedelmeskednek nekem, így hatékonyan tudunk együttműködni
- ☐ Az alkalmazottak közül számos családtag van, akivel jól tudok együttműködni
- ☐ A kapcsolat kizárólag a feladatok utasítására és ellenőrzésére irányul
- ☐ Teljes mértékben bízik az alkalmazottjaiban, sok feladatot és felelősséget hárítok rájuk, kizárólag nagyobb gond esetén keresnek meg
- ☐ A kapcsolatban hiányzik a megfelelő tisztelet és bizalom, sok a konfliktus és nehezen tudunk együttműködni
- ☐ Az alkalmazottak közül számos családtag van, akivel sok a konfliktus és így nehezen tudunk együttműködni

Egyéb: ☐ _____

13. Mennyire vesz részt a mindennapi feladatokban? *

Soranként csak egy oválit jelöljön be.

	1	2	3	4	5	
Kizárólag nagyobb probléma esetén vagyok jelen	☐	☐	☐	☐	☐	Teljes egészében részt veszek a mindennapi feladatokban

14.a. Mennyire tartja fontosnak az alkalmazottai szakmai fejlődését? *

Soranként csak egy oválit jelöljön be.

	1	2	3	4	5	
Nem tartozik rám	☐	☐	☐	☐	☐	Egyik kiemelt prioritásom

14.b. Mennyire tartja fontosnak az alkalmazottai jólétét? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	
Nem tartozik rám	☐	☐	☐	☐	☐	Egyik kiemelt prioritásom

15. Mi az ügyfeleivel való kapcsolat alapja? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Saját érdek maximalizálás
- ☐ Közös érdek maximalizálása
- ☐ Az ügyfélnek mindig igaza van, mindent megteszünk annak érdekében, hogy maximálisan kielégítsük kéréseit.
- ☐ Egyéb: _____

16. Mi a beszállító partnereivel való kapcsolat alapja? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Saját érdek maximalizálás
- ☐ Közös érdek maximalizálása
- ☐ A beszállító partner diktálja a feltételeket, igyekszünk ezeknek maximálisan megfelelni
- ☐ Egyéb: _____

17. Mennyire érzi tehetetlennek vagy kiszolgáltatottnak az Ön vállalkozását az ügyfeleivel szemben? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	
Egyáltalán nem	☐	☐	☐	☐	☐	Teljesen

18. Mennyire érzi tehetetlennek vagy kiszolgáltatottnak az Ön vállalkozását a beszállítóival szemben? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	
Egyáltalán nem	☐	☐	☐	☐	☐	Teljesen

19. Általánosságban, mennyire jellemző a kölcsönös tisztelet a partnerei és a vállalkozás tagjai között? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	
Egyáltalán nem	☐	☐	☐	☐	☐	Teljesen

22.b. Ön szerint szükséges lenne ezen változtatni? *

Soranként csak egy oválit jelöljön be.

- ☐ Igen, folyamatos fejlődés a célunk.
- ☐ Igen, egyes területeknél szükséges a változtatás.
- ☐ Szükséges lenne változtatni, de nem tudom, hogy milyen módszerekkel.
- ☐ Szükséges lenne, de nincs rendelkezésre álló erőforrás (pénz, idő).
- ☐ Nem.
- ☐ Egyéb: _____

23. A vállalkozás meglévő belső környezete nyújt-e fejlesztési lehetőségeket? *

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- ☐ Igen, a rendelkezésre álló tárgyi eszközök kihasználásában.
- ☐ Igen, a jelenlegi készletgazdálkodás hatékonyabbá tételében.
- ☐ Igen, új befektetési lehetőségek keresésében.
- ☐ Igen, optimálisabb hiteligazdálkodásban.
- ☐ Igen, az alkalmazottak szakmai felkészültségében.
- ☐ Igen, az alkalmazottak készségei és képességei kihasználásában.
- ☐ Igen, az alkalmazottak hatékonyabb időgazdálkodásában.
- ☐ Igen, új termék/ szolgáltatás kifejlesztésében, bevezetésében.
- ☐ Nem.

Egyéb: ☐ _____

24. Mit gondol, melyek a legfontosabb tényezők, amik az Ön vállalkozása esetén az eredményes, hatékony működést segítik elő? *

zető személyisége

25. Mi az, ami Önt sarkalta arra, hogy vállalkozás vezetője legyen? *

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- ☐ Piaci lehetőség
- ☐ Önnállóság, függetlenség iránti vágy
- ☐ Családi vállalkozás megléte
- ☐ Jobb megélhetés reménye
- ☐ Saját ötlet, elképzelés megvalósítása
- ☐ Kényszerállapot

Egyéb: ☐ _____

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	nem végzem	1-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-99%	100%
Partnerekkel való kapcsolat	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Marketing	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vállalkozásfejlesztés	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vállalkozás tényleges tevékenységében való részvétel	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Végzett munka ellenőrzése	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mindennapi problémák megoldása	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

29. Rendelkezik-e gazdasági szakirányú végzettséggel? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Igen
- ☐ Jelenleg végzem
- ☐ Tervezem
- ☐ Nem

30. Kérem, jelölje be, hogy a felsorolt feladatokat ki látja el. *

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

	Személyesen végzem	Magam helyett alkalmazok egy szakembert annak végzésére	Nem végzi senki
Vezetői döntések	☐	☐	☐
Tervezés	☐	☐	☐
Stratégia kialakítása	☐	☐	☐
Menedzsment	☐	☐	☐
Adminisztratív feladatok ellátása	☐	☐	☐
HR tevékenységek (munkaerő felvétel, továbbképzések, motiválás, stb.)	☐	☐	☐
Marketing	☐	☐	☐
Vállalkozásfejlesztés	☐	☐	☐
Vállalkozás tényleges tevékenységében való részvétel	☐	☐	☐
Végzett munka ellenőrzése	☐	☐	☐

31. Mint vezető, milyen kihívásokkal szokott szembe nézni? Mit érez a legnehezebb feladatnak, problémának? *

32. Hogyan érzi, mennyire tud hatást gyakorolni a vállalkozása hatékonyabb működés elérése érdekében? *

Soronként csak egy oválst jelöljön be.

	1	2	3	4	5	
Nem tudok	☐	☐	☐	☐	☐	Maximálisan tudok

33. Melyik kkv- kategóriába tartozik az Ön vállalkozása? *

Soronként csak egy oválst jelöljön be.

- ☐ Mikrovállalkozás
- ☐ Kisvállalkozás
- ☐ Középvállalkozás

34. Mennyi az alkalmazotti létszáma az Ön vállalkozásának? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ 0-2
- ☐ 3-5
- ☐ 6-10
- ☐ 11-30
- ☐ 31-50
- ☐ 50 felett

35. Milyen tevékenységgel foglalkozik az Ön vállalkozása? *

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- ☐ Mezőgazdaság
- ☐ Ipar/termelés
- ☐ Kereskedelem
- ☐ Szolgáltatás
- ☐ Építőipar

Egyéb: ☐ _____

36. Hol található az Ön vállalkozásának a székhelye? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Megyeszékhely
- ☐ Város
- ☐ Egyéb település

37. Mennyi volt az Ön vállalkozásának a legutolsó lezárt év árbevétele? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ 0-5 millió Ft
- ☐ 6-50 millió Ft
- ☐ 51-200 millió Ft
- ☐ 201-500 millió Ft
- ☐ 501-720 millió Ft
- ☐ 721-3.600 millió Ft
- ☐ 3.601-18.000 millió Ft
- ☐ Egyéb: _____

38. Mennyi volt az Ön vállalkozásának a legutolsó lezárt év adózott eredménye? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ negatív
- ☐ 0-5 millió Ft
- ☐ 6-10 millió Ft
- ☐ 11-20 millió Ft
- ☐ 21-50 millió Ft
- ☐ 51-100 millió Ft
- ☐ 101-200 millió Ft
- ☐ 201-500 millió Ft
- ☐ 500 millió Ft felett
- ☐ Egyéb: _____

39. Mi az Ön neme? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Nő
- ☐ Férfi

40. Mi az Ön életkora? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ 18-25 év
- ☐ 26-35 év
- ☐ 36-45 év
- ☐ 46-55 év
- ☐ 56-65 év
- ☐ 65 év feletti

41. Mi az Ön legmagasabb iskolai végzettsége? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ 8 általános
- ☐ Középiskola szakmával
- ☐ Érettségi
- ☐ Főiskola
- ☐ Egyetemi végzettség