

## INNOVÁCIÓ, STRATÉGIA, SIKERESSÉG – A FIATAL VÁLLALKOZÁSOK SZEMSZÖGÉBŐL

IMRICSIK TAMÁS NÉ  
TAKÁCSNÉ GYÖRGY KATALIN

### Összefoglalás

*Innováció, vállalati stratégia, sikeresség. Napjainkban gyakran találkozunk ezekkel a kifejezésekkel, amikor vállalkozásokról, versenyképességről, növekedésről szóló cikkeket, tanulmányokat olvasunk, vagy előadásokat hallgatunk.*

*Aki elindít egy vállalkozást, azzal a céllal teszi, hogy kisebb-nagyobb befektetések árán sikeressé váljék. Mégis mitől lesz egy vállalkozás sikeres? Milyen nehézséggel kell megküzdeniük, amíg elmondhatják magukról, hogy dinamikusan növekvő céggé fejlődtek? Valóban az innováció a növekedés kulcsa? Azt milyen forrásból tudja megvalósítani a vállalkozás? Rendelkezik jól átgondolt és felépített stratégiával? Az elhúzódó válság időszakában fokozottan jelen vannak ezek a problémák, amikor nem csak az induló vagy fiatal vállalkozások küzdenek a növekedési nehézségekkel, hanem a több éves múlttal rendelkező, életképes cégek is. A kutatómunka során ezekre a kérdésekre kerestük a választ, amikor egy, a kkv-k körében végzett kérdőíves felmérés eredményeit elemeztük, kiemelve a fiatal vállalkozások véleményét. A primer kutatás során az volt a célunk, hogy megismerjük a kkv szektor nézeteit az innováció illetve a stratégia fontosságáról, valamint az innovációs tevékenység megvalósításához szükséges, általuk megjelölt finanszírozási formákról.*

**Kulcsszavak:** innováció, stratégia, versenyképesség.

**JEL:** M10

### Innovation, strategy, success – from the perspective of a young business

#### Abstract

Innovation, corporate strategy, success. We often encounter these terms when reading articles, studies or listening presentations about businesses, competitiveness, corporate growth.

A business is started with the goal of becoming successful at the cost of investments. But what would make a business successful? What obstacles would we surmount until we can proudly state that we have a dynamically growing company? Is innovation the key to growth indeed? What resources are required to achieve that? Does the company have a properly structured, well thought out strategy? In the era of protracted crisis, when not only young businesses are affected by growth problems, but some of the viable companies having a successful past, these issues are more present than ever.

We are about to answer these questions in our essay, with the use of a survey conducted among SMEs, putting emphasis on young businesses. The goal of our primary research was to get to know the different opinions of SMEs about importance of strategy, and about financial resources required for establishing innovation activities.

**Keywords:** innovation, strategy, competitiveness.

**JEL:** M10

## Bevezetés

A magyar és európai gazdaságban a kkv szektor alkotja a gazdaság gerincét. Magyarországon a regisztrált kis- és középvállalkozások száma mintegy 1644 ezer. Viszont aggodalomra ad okot, hogy mindössze 42%-uk működő vállalkozás. A gazdaság versenyképességének javítása érdekében szükséges ezen aránynak a nagy mértékű növelése. Ha az életciklusuk elején lévő vállalkozások ismernék a felmerülő nehézségek leküzdési módszereit, elkerülhetnék a korai válsághelyzeteket és sikeressé válhatnak. Ezáltal növekedhetne a működő kkv-k száma is.

Továbbá hangoztatott kijelentés nemzetgazdasági szinten az, hogy az innováció révén lehetne erősíteni a kkv-szektor, és ezáltal a magyar gazdaság versenyképességét. Tehát újítást kell megvalósítani a cég életében: módosítaniuk kell a terméket, szolgáltatást; javítani a technológiát; növelni a hatékonyságot; új vevőket kell keresni illetve együttműködési kapcsolatokat kell kiépíteni. Az újítások, változtatások a vállalkozás életében kockázattal járnak, de ha elmaradnak, az hosszú távon akár a cég megszűnéséhez is vezethetnek.

Kutatásunk célja a kis- és középvállalkozások stratégiai és innovációs jellemzőinek feltárása volt annak érdekében, hogy a sikerességet meghatározó tényezőket megfogalmazzuk számukra.

Korábbi kutatási tapasztalatokra és ismeretekre építve az alábbi hipotéziseket fogalmaztuk meg:

- A kkv-k többsége nem rendelkezik formalizált stratégiai tervvel, függetlenül a vállalkozás méretétől, életkorától.
- A kkv szektor képviselői az innovációban kitörési esélyt látnak.
- Azok a kis- és középvállalkozások, amelyek folytatnak technológia-, és/vagy termékinnovációt, ezáltal képesek a növekedésre.

## Anyag és módszer

A primer kutatást egy 2011-ben lefolytatott kérdőíves felmérés adatainak felhasználásával végeztük. A vizsgálat tárgya a kis- és középvállalkozások stratégiaalkotási magatartására és innovációs tevékenységére irányult. A felmérést hallgatótársaimmal közösen folytattuk le, az adatbázis közös hallgatói adatbázis, amelyen különböző fókuszú értékeléseket végeztünk. Vizsgálataink a főbb kérdéscsoportokon belül a következő szempontokra vonatkoztak: tevékenységre, működésre vonatkozó jellemzők, stratégiai gondolkodás jelenléte, innovációs tevékenység, innovatív gondolkodás.

A kérdésekre adott válaszok alapján kapcsolatvizsgálatokat is végeztünk annak érdekében, hogy a fenti kérdéskörökben rejlő összefüggéseket is feltárhassuk.

A válaszok Excel táblázatban kerültek rögzítésre és a következőkben bemutatott statisztikai módszerek alkalmazásával értékeltük azokat:

- Megoszlási viszonyszám (relatív gyakoriság) számítása, melynek értéke megmutatja a résznek az egészhez való viszonyát. (Kardosné-Vargáné, 1997)
- Asszociációs együtthatók (Cramer, Yule) számítása (Kerékyártóné et al., 2001)

## Eredmények

Kutatásunkat a fiatal vállalkozásokra fókuszálva végeztük. A fiatal vállalkozásokat úgy definiáltuk, hogy a vállalkozási tevékenységét legfeljebb 5 éve folytató kkv-kat soroltuk e kategóriába. A magyarországi vállalkozások múltja eltérő időtávot ölel fel, életkorukat tekintve a frissen alapítottaktól a 20-22 éves életkort is reprezentálják. A vállalati életciklus modellekkel foglalkozó szerzők többsége nem határoz meg konkrét években kifejezett szakaszt, hiszen minden élethelyzet más és más, de abban egységesek, hogy a létesítést megelőző és a közvetlen utáni időszak egy vállalkozási ötlet szempontjából kulcsfontosságú. A 3-5 éves életkort megelőző vállalkozások magyarországi viszonyok között fiatalnak tekinthetők, olyanoknak amelyek túljutottak a születésükori "sokkon".

### *A megkérdezett vállalkozások általános bemutatása*

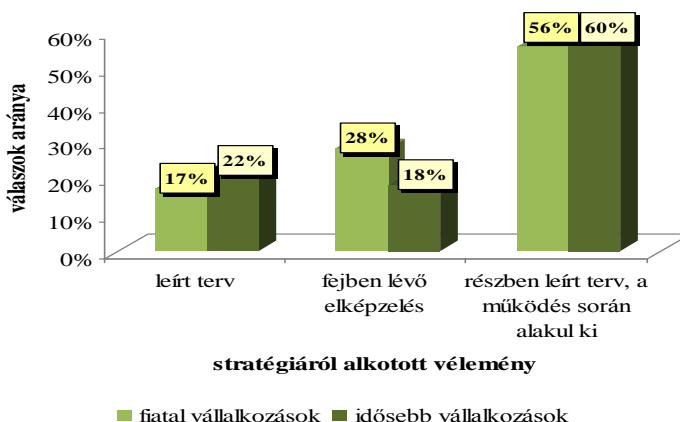
Mivel a mintavétel véletlenszerűen, ismertségi alapon történt és az elemszám is kisebb, mint amit a reprezentativitás megkövetelne, ezért a megállapításainkat nem tekinthetjük egyértelműen a teljes magyar kkv szektorra jellemzőnek. Ennek ellenére úgy véljük, hogy a kutatás eredményei alkalmasak a kkv-k körében hasznos, építő jellegű javaslatok megfogalmazására.

A 172 válaszadó vállalkozás közép- és kelet-magyarországi székhellyel rendelkezik. Fő tevékenységi körük alapján 76 %-uk a szolgáltató szektorban, 18 %-uk valamely ipari ágazatban és 6 %-uk végzi a mezőgazdaságban tevékenységét. A válaszadó vállalkozások létszámadatait és a 2009. évi nettó árbevételüket tekintve a mikrovállalkozások válaszai jelennek meg nagyobb arányban a mintában.

A válaszok 22,7%-a prezentálja a fiatal vállalkozások véleményét..

### *Stratégiával kapcsolatos válaszok elemzése*

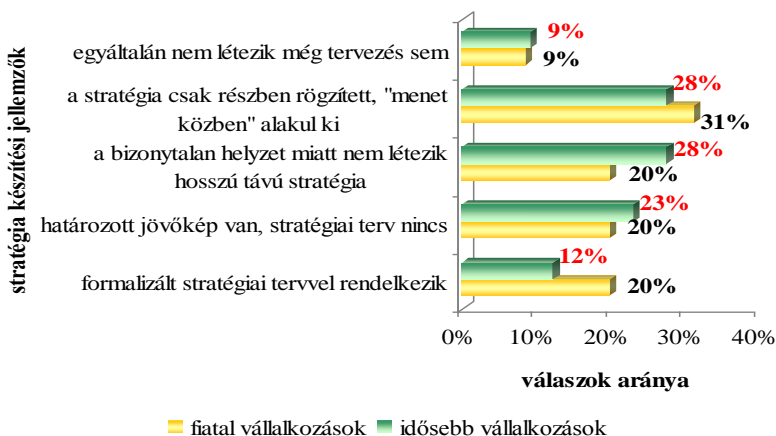
A fiatal vállalkozók mindössze 17%-a, míg az „idősebb” cégek képviselőinek 22%-a vélekedett úgy, hogy a stratégiának formalizált tervnek kell lennie. (1.ábra)



**1. ábra. A kkv-k stratégiáról alkotott véleményeinek megoszlása a vállalkozások életkora függvényében (n=166)**

*Forrás: saját számítás, 2012*

A stratégia készítés szempontjából a mintában szereplő kkv-kre, azon belül a fiatal vállalkozásokra is a következők a jellemzők (2. ábra).



**2. ábra. A vállalkozások stratégiakészítési jellemzői a vállalkozások életkora függvényében (n=165)**

*Forrás: saját számítás, 2012*

Túlnyomó részben nem rendelkeznek formális stratégiával; csekély azon vállalkozásoknak a száma, amelyek nem tervszerűen végzik tevékenységüket; többségük határozott jövőkép és rövid távú stratégiai tervek mentén irányítja vállalkozását, mely rugalmasan alakítható a célok érdekében.

Az általános tájékozódás során a válaszadók 20%-a nyilatkozta, hogy a stratégia nem más, mint egy leírt terv a jövőbeni célok megfogalmazása érdekében. Ezzel szemben a válaszadók 14%-a rendelkezik formalizált stratégiai tervvel. Mi lehet az oka az arányok különbözőségének? Véleményünk szerint a napi operatív teendők túlsúlya, melyet a Karda (2009) által végzett kutatások eredményei is igazolnak: „...zavartalan működésük érdekében előtérbe kerül a rövidtávú, operatív feladatok folyamatos elvégzése (napi „tűzoltás”) és háttérbe szorulnak a *stratégiai* feladatok.”(Karda, 2009, 112.o.)

A stratégiai gondolkodásról és annak gyakorlatban történő megnyilvánulásáról alkotott vélemények összefüggéseit Cramer asszociációs együttható meghatározásával végeztük el (1. táblázat)

**1. táblázat: A válaszadó vállalkozások stratégiáról alkotott véleményének megoszlása, a stratégia készítési hozzáállás függvényében, db**

Stratégiáról alkotott vélemény	Stratégiakészítési hozzáállás					Összesen
	rendelkezik formalizált stratégiával	határozott jövőképe van	hosszú távú stratégiája nincs	stratégiája "menet" közben alakítható	nincs stratégiája, nem tervez	
leírt terv	16	5	5	5	2	33
fejben lévő elképzelés	2	18	5	3	5	33
részben leírt terv	5	14	30	39	8	96
Összesen	23	37	40	47	15	162

*Forrás: saját számítás, 2012*

A számított együttható értéke:  $C=0,463$ , melyre igaz az a feltétel, hogy  $0,41 < C < 0,7$ , ezért a vizsgált kapcsolatra a közepes szorosság állapítható meg. (Kardosné – Vargáné, 1997) Tehát a válaszadók stratégiai gondolkodásmódja és a saját vállalkozásában alkalmazott stratégiakészítési mentalitása között közepesen erős kapcsolat mutatható ki. Ez arra irányítja a figyelmet, hogy a stratégiai, vezetési ismeretek, a gondolkodásmód folyamatos fejlesztése által erősödhet a hosszú távú, versenyképes működést biztosító, stratégiaalkotási hozzáállás a kkv-k körében. A vállalati stratégia megléte pedig segítheti az innovatív gondolkodást, és ezáltal a folyamatos megújulást, ami a gyorsan változó világunkban egyaránt fontos a fiatal vállalkozások és a több éve működő vállalkozások számára is.

A formális stratégia megléte és a vállalkozás életkora között nem sikerült kapcsolatot kimutatni ( $C=0,112$ ). Véleményünk szerint ez azt fejezi ki, hogy a vállalkozás életkorának előrehaladtával sem válik meghatározóvá a formális stratégia megléte. Hasonlóan a formalizált stratégiai terv készítésének és a vállalkozás méretének kapcsolatát sem tudtuk igazolni (Cramer-féle együttható:  $C=0,24$ ). Tehát a vállalkozás mérete sem befolyásolja a stratégiaalkotás mikéntjét.

#### *Innovációs tevékenységgel kapcsolatos válaszok elemzése*

A megkérdezett vállalkozások többsége (84%) egyetért azzal az állítással, hogy a kkv szektor kitörési esélye az innováció. Azonban a vélekedés magas aránya nem tükröződik vissza az innovációs tevékenységet végző vállalkozások számában. Ugyanis a „Folytat a vállalkozásban innovációs tevékenységet?” kérdésre választ adó 170 vállalkozás közül mindössze 88 esetben válaszoltak igennel, ami alig több, mint a válaszolók fele.

Ezt követően megvizsgáltuk a fenti kérdésekre adott válaszok közötti kapcsolatokat. Vajon azok, akik úgy vélekednek, hogy a kkv szektor kitörési esélye az innováció, azok saját vállalkozásukban folytatnak-e innovációs tevékenységet?

2. táblázat: A vállalkozáson belüli innovációs tevékenységet folytató vállalkozások száma, az innovációról alkotott vélemény vonatkozásában, db

Innováció, mint kitérés esély - vélemény	Innovációs tevékenységet folytat?		Összesen
	Igen	Nem	
Egyetért	80	63	143
Nem ért egyet	8	19	27
Összesen	88	82	170

Forrás: saját számítás, 2012

Az összefüggés vizsgálathoz a 2.táblázat kereszttáblája alapján számított Yule-féle asszociációs együttható értéke 0,5, amely egy közepes erősségű kapcsolatot mutat a két ismérv között. Azonban véleményünk szerint a vizsgált kérdésekre adott válaszok kapcsolata a közepesnél erősebb. Ezt a kérdőíves válaszokból további vizsgálatokkal próbáltuk igazolni. Ugyanis azt figyeltük meg, hogy a vállalkozásban folytatott innovációs tevékenységre nemleges választ adók, a későbbiekben – innováció típusonként megfogalmazott kérdésekre – ennek ellentmondóan válaszoltak: azaz végeztek az elmúlt 3 évben valamilyen újítást. Abban az esetben, ha az erre a kérdésre adott igen válaszok darabszámával (35) növelnénk az innovációs tevékenységet folytatók számát, akkor a módosított kereszttábla alapján számított Yule-féle asszociációs együttható (0,814) már szoros összefüggésre enged következtetni az innovációs kitérés esélyről való vélekedés és az alkalmazott innovációs tevékenység között.

Úgy véljük, hogy ha az innováció szükségességét már felismeri a vállalkozás vezetője, akkor az újítást eredményező ötleteit jól felépített stratégiával, megfelelő források megteremtésével meg is tudja valósítani.

A továbbiakban elemeztük, hogy a megelőző 3 évben végzett termék/szolgáltatás- illetve technológia innováció milyen hatással van a vállalkozások növekedésére. Az értékelés során a kapott válaszokat 2 kategóriába soroltuk: növekedés jellemző volt, vagy a növekedés nem volt jellemző. Az így kapott gyakoriságokat viszonyítottuk először a technológiai innovációt jellemző gyakorisággal, majd a termék/szolgáltatás innovációt prezentáló gyakorisággal. Ezt követően mindkét esetben meghatároztuk a Yule-féle asszociációs együtthatót, melynek során igen kis értékeket kaptunk: 0,11 illetve 0,17. Ez arra utal, hogy alig kimutatható, gyenge kapcsolatot lehet feltételezni a termék/szolgáltatás valamint a technológiai innováció megléte és a belföldi forgalom alakulásának viszonylatában. A válaszadó fiatal vállalkozások esetében is hasonlóan kis Yule-értékeket számítottunk, amely szintén alátámasztja az előzőekben megfogalmazott feltételezéseket.

Kérdésként merül fel, hogy vajon milyen okokkal magyarázható ez az összefüggés hiány az innovációs tevékenység és a növekedés között?

Az innováció kockázatos tevékenység, melynek sikerességét és hatékonyságát előre nem lehet garantálni. Viszont megtérülés csak sikeresség esetén várható illetve hosszabb időtávban valósulhat meg. Véleményünk szerint ezen indokokat alapul véve magyarázható, hogy a megelőző 3 évben végrehajtott innovációs tevékenység még hosszabb időszak elteltével eredményezhet a vállalkozás számára piaci forgalomnövekedést.

## Következtetések

A stratégiai kérdéskörben végzett vizsgálatok egyértelműen kimutatták, hogy a vizsgált mintában a kis- és középvállalkozások többsége nem rendelkezik formalizált stratégiai tervvel. Mégis jelen van a stratégiai gondolkodásmód a működésük során, és csak kismértékben jellemző a tervezés hiánya. Legtöbbjük határozott jövőképpel rendelkezik, illetve a részben rögzített stratégiát a működési folyamatok „menet közben” alakítják. A fiatal és idősebb vállalkozások tekintetében e téren nem volt különbség kimutatható, és nem jelenik meg befolyásoló tényezőként sem a vállalkozás mérete, sem az életkora. Azonban az oktatás minden szintjén és formájában szükséges a stratégia szerepének hangsúlyozása, a stratégiai gondolkodás megalapozása. *Tehát az elsőként megfogalmazott hipotézis beigazolódt.*

A vállalkozások stratégiaalkotási hajlandóságának fejlesztése érdekében *erősíteni szükséges a stratégiai gondolkodásmódot.* Ez elősegítheti az új ötletek, innovatív gondolatok megszületését, amelyek még inkább tudatos, előre eltervezett lépések megalkotására készítetik a vállalkozót.

A kis- és középvállalkozások többsége tisztában van a folyamatos megújulás fontosságával, és az abban rejlő lehetőségekkel. Ezt alátámasztja a kérdőíves felmérés eredménye, mely szerint a vállalkozások többsége egyetért azzal, hogy a kvv szektor kitorési esélye az innováció. *Így a második kutatási hipotézis is helytállónak bizonyult.* „Az innováció szervezett, tervezett és célszerű munka, amelynek során a vállalatok igyekeznek újat, más értékeket létrehozni, új és más igényeket kielégíteni, esetleg a meglévő forrásokat új módon, nagyobb nyereséget hozó formában átcsoportosítani”. (Salamonné Huszty, 1998, 162.o.) Tehát a tudatosan kialakított vállalati stratégia segítheti az innovatív gondolkodást, és ezáltal a folyamatos megújulást, ami a gyorsan változó világunkban egyaránt fontos a fiatal, és a már több éve működő vállalkozások számára is.

Az innovációs stratégia megalkotásakor figyelembe kell venni azt, hogy a vállalatok innovációs képességét egyre inkább a nem számszerűsíthető tényezők is meghatározzák. Ezek: a vállalkozás munkatársainak stratégiaiag fontos képességei, készségei, kompetenciái, tapasztalatai, kapcsolati tőke, bizalom, tudás, stb., egyszóval az a „láthatatlan vagyónhalmoz”, amely a vállalati beszámolókból nem jelenik meg, de a vállalati érték egyre nagyobb részét teszik ki. Lukovics tanulmányában így fogalmaz: „A vállalat értéke tehát már nem elsősorban a vagyontárgyaiban, hanem a stratégiájában és az azt támogató szellemi erőforrásokban rejlik.” (Lukovics, 2005) *A vállalkozásban felhalmozott tudás, a sikeresen felépített stratégia, az innovatív gondolkodás* mind pozitív irányban befolyásolják a vállalkozások versenyképességét. Az induló vállalkozások esetében, az effajta vállalkozói szemlélet kialakítására kiválóan alkalmas lehet az inkubátorházak tanácsadó szolgáltatása. Az inkubációs központ menedzsmentjének, ezen értéknövelő szolgáltatások hatékonysága érdekében, célszerű olyan együttműködő szövetségeket keresni, melyek magas szintű szakértelemmel rendelkeznek az adott szolgáltatások terén. Például: az adott régióban vagy szűkebb környezetben működő innovációs szövetségek, ügynökségek; klaszterek, vállalkozásfejlesztési alapítványok megyei képviselői; egyetemek, főiskolák és azok tudás- és technológia transzfer irodái. Jó lehetőségnek bizonyulhat helyi szinten az induló vállalkozások mentorálása is. Bajmóczy szerint az inkubáció révén jelentősen csökkenthető a kezdő vállalkozások bukási aránya, javítható az innovációs teljesítményük és gyorsítható a növekedésük. (Bajmóczy, 2004)

A vállalkozások többsége az innovációt kulcsfontosságú tényezőnek tekinti a növekedés szempontjából. Annak kockázata, magas tőkebefektetési igénye illetve előre nem látható hatékonysága miatt a megtérülés csak sikeresség esetén várható illetve hosszabb időtávban valósulhat meg. Tehát nem elegendő 3 év viszonylatában vizsgálni az innováció eredményességét. Így harmadik hipotézisünk elvetése után az alábbi elfogadható állítást fogalmaztuk meg: A kis- és középvállalkozások sikeresen *megvalósított* technológia- és/vagy termékinnováció révén képesek a *hosszú távú növekedésre*.

Úgy véljük, hogy kutatási eredményeinket bemutatva sikerült felhívni a kezdő vállalkozások figyelmét azokra a problémákra, melyekkel szembesülhetnek a vállalkozási tevékenységük folytatásának első éveiben. Kellő odafigyeléssel, jól átgondolt tervezéssel, az innovatív gondolkodás előtérbe helyezésével, és természetesen a vevői elégedettség fókuszba állításával, elérhető számukra a *célként kitűzött növekedés és siker*.

#### **Forrásjegyzék:**

- Bajmóczy Z. (2004): Az üzleti inkubáció szerepe a vállalkozásfejlesztésben. Közgazdasági Szemle, LI. évf., 2004. december, 1132–1150. o.
- Kardosné Z. – Vargáné Dugonics R. (1997) – Alkalmazott statisztika. Keszthelyi Akadémia Alapítvány. 211-251.o.
- Kerékgyártóné Gy. – Mundruczó Gy. – Sugár A. (2001): Statisztikai módszerek és alkalmazásuk a gazdasági, üzleti elemzésekben. Aula Kiadó Kft., Budapest 53-83.o.
- Karda L. (2009): A kis- és középvállalatok stratégiai vezetése. Doktori értekezés, NYME, 152 o.
- Lukovics M. (2005): Innovációs képesség: a regionális gazdaságfejlesztés alapja. JATEPress Szeged 74-86.o.
- Salamonné Huszty A. (1998): Az innováció és a vállalati stratégia. 162-183.o. In: Inzelt A.: Bevezetés az innovációmenedzsmentbe. Műszaki Könyvkiadó-Magyar Minőség Társaság, Budapest 1998.
- Salamonné Huszty A. (2009): Stratégiák és üzleti modellek a magyarországi kis- és középvállalkozások gyakorlatában. CEO magazin, 2009. 1.szám
- Takács-György K.- Takács I. (2011): Global Challenges and Local Answers by the SME sin the North Hungarian Region – Role of Strategic Thinking. The Internatioanal Conference Small and Medium Sized Enterprises in a Globalized World, 5th Edition. Conference Proceedings. 7-19 pp.



**Szerzők:**

**Imricsik Tamásné**

Vállalkozásfejlesztés MA

II. évfolyam

Károly Róbert Főiskola

[imricsikeva@freemail.hu](mailto:imricsikeva@freemail.hu)

**Dr. Takácsné dr. habil György Katalin**

Egyetemi docens

Károly Róbert Főiskola

Közgazdasági, Módszertani és Informatikai Intézet

[tgk@karolyrobert.hu](mailto:tgk@karolyrobert.hu)