

A KKV SZEKTOR STRATÉGIÁJÁNAK VIZSGÁLATA EGY FELMÉRÉS TÜKRÉBEN

HUGYI MILÁN
TAKÁCSNÉ GYÖRGY KATALIN

Összefoglalás

Mind nemzetközi, mind hazai szinten egy sikeres vállalati stratégia kialakításánál a profitérdek mellett a fenntarthatóság elemeire is hangsúlyt kell fektetni, hiszen ha ezt nem tesszük meg, az erőforrások kimerülését segítjük elő. Természetesen egy vállalkozás a profitszerzés céljából jön létre elsősorban, de a fenntarthatóság elveit nem hagyhatja figyelmen kívül a vállalkozás, ha a jövőben is életképes akar maradni a versenytársak, munkatársak és az ügyfelek körében. Ezért kell kiemelten kezelni a kkv-k stratégiájában is a vállalati társadalmi felelősséget (CSR).

A vállalat társadalmi felelősségvállalása mellett meghatározó még a sikerhez vezető úton az, hogy figyelembe veszi-e a vállalat a láthatatlan vagyont, ami a munkatársak kompetenciáján, az ügyféltőkén, a szervezeti tudástőkén, valamint a vállalati kapcsolati háló(ko)n alapszik.

A fenntarthatóság elveinek akceptálása és stratégiába való beépítésével közelebb kerülhetünk a „gondoskodó vállalathoz”, azonban a versenyképes és sikeres vállalathoz elengedhetetlen a folyamatos megújulás: az INNOVÁCIÓ!

Ha a vállalat ezeket beépíti a stratégiájába akkor egy olyan elveken nyugvó vállalatot kaphatunk, amely a jövőben is fenn tud maradni, hiszen „gondoskodik” az alkalmazottakról és környezetéről úgy, hogy közben folyamatosan megújul és fejlődik.

Kulcsszavak: *versenyképesség, innováció, láthatatlan vagyonelemek, vállalati társadalmi felelősségvállalás,*

The examination of the strategy in the SME sector – conclusions of a survey

Abstract

Besides profit interest, putting emphasise on the elements of the maintainability both on national and international level is of importance, otherwise one can induce the exhaustion of energy resources. The foundation of a business is of course driven by the generation of profits, but the principles of maintainability cannot be ignored if the business wants to

remain successful among the competitors, employees and clients. That is why small and medium sized enterprises need to pay special attention to Corporate Social Responsibility (CSR) in their strategies.

On the way to success, in addition to social responsibility, it is also determinative if the enterprise appreciates the invisible property, which is based on the competence of the colleagues, the client capital, corporate knowledge assets and the communicative networks of the business.

By accepting and implementing the principles of maintainability, the enterprise can approach the concept of a „helping enterprise”, but in order to remain competitive and successful, continuous renewal, namely, INNOVATION is necessary!

In case the business successfully applies these principles, it can survive in the future, as it „helps” its workers and environment, while constantly renewing itself and developing.

Keywords: *competitiveness, innovation, invisible elements, corporate social responsibility,*

Bevezetés

A kutatás célja a kis- és középvállalkozások stratégiai gondolkodásának vizsgálata volt. Azt vizsgáltuk, hogy a kkv-k milyen stratégiával rendelkeznek Magyarországon, valamint a kialakult stratégiájukban helyet kap-e az innováció, a vállalat társadalmi felelősségvállalás és a láthatatlan vagyoni kérdésköre, valamint, hogy hogyan vélekednek ezekről a hazai kkv-k és látják-e ezek jelentőségét, esetlegesen milyen korlátokba ütköznek ezen elemek alkalmazása kapcsán.

A kis- és középvállalkozások gazdasági szerepe jelentős nem csak Magyarországon, hanem az Európai Unióban is. A magyar GDP-hez közel 50%-ban járulnak hozzá, valamint az összes foglalkoztatott majd 70%-ának adnak munkát, így a gazdaság szerves részét képezik. Ezért kiemelt figyelmet kell fordítani a kis- és középvállalkozásokra, amelyeknek egyik kitörési pontja az innováció lehet, figyelembe véve a vállalatok társadalmi felelősségvállalását és az etikus magatartást, valamint hangsúlyt kell fektetni a láthatatlan vagyoni „menedzselésére” is.

Napjainkban erősödő tendenciát mutatnak a fenntarthatóság „három pillérei” közül a környezeti és társadalmi „pillérek” is, hiszen ha a profitérdek mellett ezekre nem figyelünk, akkor az erőforrások kimerülését segítjük elő. Ennek megelőzésére a CSR elemeket bele kell szőni a vállalat stratégiájába, hogy a fenntartható fejlődés elveivel összhangban működjenek a vállalkozások.

Mind a hazai, mind a nemzetközi szakirodalmat tekintve elmondható, hogy a vállalkozások számára széles stratégiai eszköztárat vonultat fel, amelyek

többszörre nagyvállalatok vagy bizonyos piacokon tevékenykedő vállalkozások számára jelenthetnek megoldást. A gyakorlatban ezen elemeket – a lehetőségekhez mérten – próbálják átvenni a kis- és középvállalkozások is, azért, hogy sikeresek legyenek és eredményes gazdasági folyamatokat realizáljanak. Azonban, hogy ezt milyen mértékben, milyen tartalommal és milyen sikerrel tudják átültetni stratégiájukba – ha egyáltalán tesznek lépéseket ennek érdekében –, jelenti a kutatásunk fő kérdését.

Anyag és módszer

A kkv szektort Magyarországon vizsgáltuk mélyinterjú és kérdőív segítségével. A megkérdezést részben személyesen, részben elektronikusan folytattuk le 2011. kora őszi. A kutatás négy fő kérdéskört vizsgál: stratégiával-, innovációval-, láthatatlan vagyonnal- és társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos kérdéseket. A kérdőívben nyílt és zárt kérdéseket, valamint likert skálát alkalmaztunk. 180 kérdőívet osztottunk ki és 28 kérdőív érkezett vissza, ami 15,5%-os megválaszolási arányt jelent. Számos oka lehet annak, hogy a megválaszolási hajlandóság a kkv-k körében igen alacsony. Betudható annak is, hogy azon vállalkozások, akik nem válaszoltak, nem tartják fontosnak az ezekből lesűrhető információkat és az operatív teendők mellett feltehetően nem foglalkoznak a stratégia kialakításával és a tudatos jövőbeli tervezéssel sem. A kutatás ugyan nem tekinthető reprezentatívnak, de alkalmas arra, hogy mások által korábban készített tanulmányokhoz – a témához és a főbb kérdéscsoportokhoz – köthetően összehasonlításokat lehessen tenni. A kérdőívek kiértékelésénél a megoszlási viszonyszámok statisztikai számítási módszert, valamint súlyozott számtani (aritmetikai) módszert alkalmaztunk.

A válaszok 57%-a mikrovállalkozásoktól, 29%-a kisvállalkozásoktól, míg 14%-a középvállalkozásoktól – a Dél-dunántúli régió kivételével, mind a hat régióból – érkezett az 1990 és 2009 között alakult kis- és középvállalkozásoktól. A válaszadók között legnagyobb arányban a szolgáltató szektor képviseltette magát a mezőgazdasági és ipari termelők mellett.

Hipotézisként kerültek felállításra:

- A hazai kis- és középvállalások többsége nem rendelkezik formális stratégiával, azonban az informális stratégiájuk „tervszerűen” felépített a lehetőségekhez mérten.
- Innováció területéhez kapcsolódóan megfogalmazásra került azon állítás, amely azt mondta ki, hogy a hazai kis- és középvállalatok az innovációban látják kitorési, fejlődési lehetőségüket, aminek megvalósítása sokszor (gazdasági) akadályokba ütközik.

- A láthatatlan vagyonelemekből való profitálás lehetősége nem ismeretes a kkv-k előtt és ezért ezen elemek gondozása nem valósul meg.
- A társadalmi felelősségvállalás (CSR) a kis- és középvállalkozások esetében még csupán kezdetleges.

Eredmények

Stratégiával kapcsolatos kutatási eredmények

A megkérdezett vállalkozások közül csupán 7% vélekedett úgy, hogy rendelkezik formalizált stratégiai tervvel. 21% nem rendelkezik stratégiával, pusztán határozott jövőképe van. Legnagyobb arányban (36%) voltak azok, akik azt vallották, hogy a jelenlegi helyzet nem teszi lehetővé hosszú távú stratégia kialakítását és szintén ugyanilyen arányban pedig úgy vélekedtek, hogy részben rögzített, részben pedig menet közben kialakuló stratégiát követnek. Szerencsére nem volt olyan válaszadó, aki azt jelölte volna meg, hogy semmilyen módon nem tervezi tevékenységét. (1. ábra)



Forrás: saját számítás, 2011.

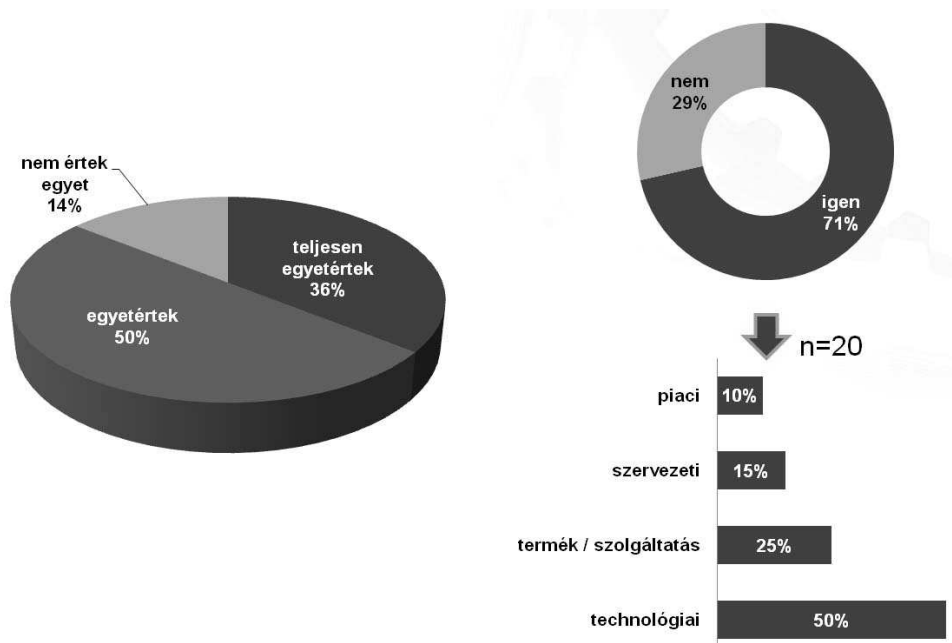
1. ábra A kis- és középvállalatok stratégiakészítéséről alkotott véleménye (n=28)

A tudatos stratégiaalkotás a megkérdezett kis- és középvállalatok körében 2011-ben sem jellemző, hanem a menet közbeni stratégiaalkotás a jellemző, de megállapítható, hogy megjelent a stratégia mentén való gondolkodás.

Innovációval kapcsolatos kutatási eredmények

Továbbiakban vizsgáltuk a kkv szektor innovációról való ismeretét, innovációs készségét. Azzal kapcsolatban, hogy az innovációt lehet-e a kis- és középvállalkozások kitörési esélyének tekinteni a következő eredmények születtek:

- A vizsgálat alá vont kkv-k 86%-a úgy vélekedett, hogy egyetért azzal, hogy az innováció jelent(het)ti a kkv-k számára a kitörési lehetőséget, amellyel eredményesebbek lehetnek.
- Az innovációs tevékenység jelenlétéről kevesebben számoltak be, mindössze 71%. Látható, hogy az innováció megvalósítása elmarad az előbb ismertetett 86%-os értéktől, azaz sok esetben különböző akadályok gördülnek a vállalkozások elé, hogy ötleteiket megvalósítsák. Azon vállalatoknál, ahol folyik innovációs tevékenység vizsgáltuk az innovációs tevékenység típusait is. Legnagyobb arányban a technológiai innováció típust jelölték meg a válaszadók a saját vállalkozásuknál, mint legjellemzőbb innovációt a közelmúltra vonatkozólag.
- A második helyen szerepel a termék/szolgáltatás innováció, amelyet a válaszadók 1/4-e jelölte meg, mint vállalatuknál legjellemzőbb innováció típust. A szervezeti innováció 15 százalékos értéket ért el. Szerencsére akadtak olyan válaszadók is (10%), akik a piaci innovációt jelölték meg, és – a válság ellenére is – próbálnak új piac(ok)ra lépni, hogy új területet meghódítva a „kék tavak” meghatározó szereplőivé váljanak. Ilyen például, amikor egy szolgáltató (helyi sajtó) nem csak szórólapokat és heti rendszerességgel megjelenő hirdetési újságot készít és terjeszt, hanem a település lakóinak szóló városi lapot is megjelentet a város lakóinak szóló lakossági és közéleti hírekkel, információkkal és eseményekkel az önkormányzattal karöltve. (2. ábra)



Forrás: saját számítás, 2011.

2. ábra **Innováció, mint a kis- és középvállalkozások kitörési esélye (bal oldali ábra) és innovációs tevékenység jelenléte és típusainak megoszlása (jobb oldali ábra) (n=28)**

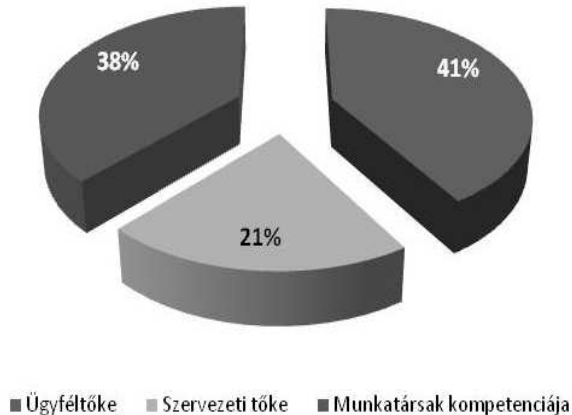
A láthatatlan vagyonnal kapcsolatos kutatási eredmények

A szakirodalomban egyre nagyobb jelentőséget kapó területtel is foglalkoztunk, a vállalatok láthatatlan vagyonával. A láthatatlan vagyonelemek értékét úgy definiálja BODA [2005], hogy a piaci érték és a könyv szerinti érték különbsége. A láthatatlan vagyonelemek alatt az ügyfél-tőkét, szervezeti tőkét és a munkatársak kompetenciáját értjük. A vállalkozások piaci értékében egyre nagyobb szerepe van a láthatatlan vagyonelemeknek, hiszen tudásalapú társadalom kezd kialakulni. A megkérdezettek átlagosan a vállalkozásuk piaci értékének közel 1/3-át (32%) tekintik, mint láthatatlan vagyonelemet. Természetesen a piaci értékhez való viszonyításkor nem szabad megfelelni az adott vállalkozás tevékenységi köréről és az aktuális makrogazdasági és piaci helyzetről sem, hiszen ezek mind módosíthatják, hogy egy-egy vállalkozás piaci értéke mennyiben tér el a könyv szerinti értékétől, de azt látni kell, hogy a láthatatlan vagyonelemek jelentősége növekedő tendenciát mutat.

A vállalat láthatatlan vagyonelemei hatással vannak a vállalat innovációs tevékenységére is. Ahhoz, hogy egy vállalat innovatív legyen, ötletek kellenek, amelyek a humán tényező képességeitől, készségeitől és kvalifikáltságától függenek elsősorban. Egy vállalat akkor lehet eredményes és versenyképes, ha meg tud újulni és versenytársaikat felül tudja múlni. Ehhez

szükség van olyan munkatársakra, akik rendelkeznek újszerű és potenciális ötletekkel a piaci igények kielégítésére. Az ő „K+F tevékenységük” jelentősége meghatározó (lehet) a vállalat teljesítménye és eredménye szempontjából, aminek számszerűsítése, kimutatása ma még nem igazán valósul meg, de szükségessége nem kérdőjelezhető meg.

Továbbiakban vizsgáltuk a láthatatlan vagyonelemek megítélését, értékelését. A láthatatlan vagyonelemek közül a legfontosabbnak az ügyféltekét (41%) és a munkatársak kompetenciáját (38%) jelölték meg, amelyek arányait tekintve közel hasonló értéket kaptak. A szervezeti tőkeelem 21%-os értékkel képviseli magát a láthatatlan vagyonelemek között. (3. ábra) Ha egy vállalat olyan kialakult kapcsolati hálóval rendelkezik, akikkel gyümölcsöző együttműködések sorozatát valósítják meg és olyan szakemberekkel dolgozik, akiknek szakmai múltja és képességei meghatározóak, akkor a vállalati értékteremtésben láthatóvá válik, hogy miért bírnak oly nagy jelentőséggel a láthatatlan elemek, amelyek ma még kevésbé számszerűsíthetők és kimutathatóak. Ezen okokat ismerve érthetővé válik a számviteli rendszerek átalakításának szükségessége is, amiről Laáb [2009] is beszámol, hiszen azon elemekre is hangsúlyt kellene fektetni a kimutatásokban, amelyek – sok esetben, sok iparágban – meghatározóbbak a piaci érték szempontjából, mint a materiális (látható) vagyonelemek.



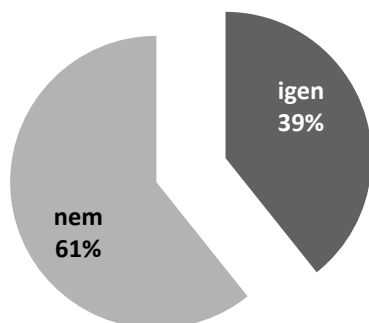
Forrás: saját számítás, 2011.

3. ábra A láthatatlan vagyonelemek átlagos megoszlása (n=28)

A vállalatok társadalmi felelősségvállalásával kapcsolatos kutatási eredmények (CSR)

A CSR szemlélethez köthetően kiemelt figyelmet érdemelnek a vizsgált tényezők közül az etikus viselkedés, hitelesség és korrupciómentesség, amelyek az 5-ös skálán 4-es feletti értéket kaptak, és amelyek a CSR társadalmi oldalához köthetőek. Ki kell még emelni az innováció 4,1-es

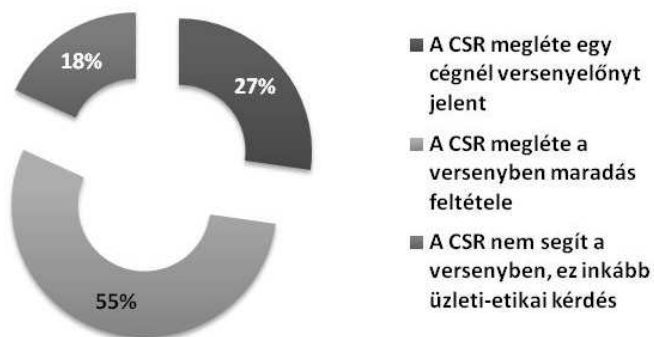
értékét, amely azt mutatja, hogy fontosnak tartják azt, hogy az innováció során úgy hozzanak létre új terméket, hogy az a fenntartható fejlődés elveivel összhangban valósuljon meg.



Forrás: saját szerkesztés, 2011.

4. ábra A CSR tevékenységének megvalósulási aránya (n=28)

A megkérdezett kis- és középvállalkozások 39%-a folytat csupán – valamilyen formában – CSR tevékenységet. (4. ábra) A nagyvállalatokhoz hasonló formában a kis- és középvállalkozásoknak nincs lehetősége önálló szervezeti egységként, hozzátartozó CSR felelős kijelölésével megvalósítani a CSR tevékenységet, mert erőforrás és anyagi korlátokba ütközik. Kutatásunk alá is támasztja ezt, hiszen egyetlen egy olyan kkv sem volt, akinél külön CSR részleg és felelős lett volna. Azoknál a vállalatoknál, ahol folyik CSR tevékenység ott 73% esetén az igazgatósághoz, míg 27% esetén a marketing részleghez kapcsolják a CSR tevékenységet. A válaszadók 2/3-a szerint a CSR elsődlegesen a vállalat társadalmi megítélése és ügyfelek elégedettsége miatt fontos.



Forrás: saját számítás, 2011.

5. ábra CSR és a versenyképesség kapcsolatának megítélése (n=11)

A válaszadók 82%-a szerint a CSR versenyképesség szempontjából meghatározó. 55% vélekedik úgy, hogy a versenyben maradás feltétele a CSR elvei mentén való gondolkodás és 27% szerint pedig versenylőnyt jelent, ha a vállalkozás a CSR elvei szerint működik. (5. ábra) Ugyanakkor ellentmondás fedezhető fel abban, hogy üzletileg lényegtelennek tartják (91%) és csak informálisan ismerik el, ha egy kis- és középvállalkozás a fenntartható fejlődés elveivel összhangban, társadalmilag felelősen gondolkodik és tevékenykedik. A jövőben növekednie kell(ene) a CSR megbecsülésének, valamint a vevőknek olyan keresletet kellene támasztaniuk a vállalkozások felé, amelyek a fenntarthatóság elveit képviselik, így a jövőben még inkább a versenyben maradás feltételeként kellene emlegetni ezen eszméket, hiszen az élheterőbb jövő megteremtéséhez alapvető kritériumként kell szerepelnie.

A megkérdezettek többsége (64%) vélekedett úgy, hogy a magyar üzleti kultúrában a CSR megítélése javulni fog. A fennmaradó válaszadók véleménye alapján pedig változatlan marad a CSR jelentősége.

Következtetések

A megfogalmazott hipotézisek – egy kivételével – teljesültek.

- A hazai kis- és középvállalkozások többsége nem rendelkezik formális stratégiával: igazolva.
- A hazai kis- és középvállalkozások ugyan nem rendelkeznek formális stratégiával, de informális stratégiájuk tervszerűen felépített a lehetőségekhez mérten: igazolva.
- Az innováció jelentőségét a kkv szektor szereplői elismerik, de gyakorlatban nem minősítik magukat innovatívnak: igazolva.
- A láthatatlan vagyon ismeretével kapcsolatos hipotézis részben teljesült, még nem ismeretes a láthatatlan vagyonból való profitálás lehetősége a kis- és középvállalatok számára, de a megkérdezettek kezdik felismerni a láthatatlan vagyon létét, jelentőségét.
- A vállalatok társadalmi felelősségvállalása a kkv-k esetében: igazolva.

A kutatás eredményeit összevetve korábbi kutatások eredményeivel, megállapítható, hogy a korábbi kutatások eredményeit ismételte meg a 2011-ben lefolytatott felmérés is. KARDA [2009] kutatásából szintén kiderül, hogy a kkv-k esetében a többség (55%) nem készít formalizált stratégiai tervet, pusztán jövőképpel rendelkezik. Ennek többféle oka lehet, egyik ilyen, hogy nem tudnak a nagyvállalatokhoz hasonlóan tervezni, mert kisebb réteget szolgálnak ki, vagy olyan egyedi igényeket elégítenek ki, amelyek gyorsan változnak, és amikhez nekik is alkalmazkodniuk kell, ha továbbra is fenn akarnak maradni. Látható, hogy mind két kutatás ugyanazon eredményre

jutott lényegében, mint SALAMONNÉ [2000] is: a kis- és középvállalati szektor esetén a stratégiák különböző erők összjátékaként inkább kialakulnak, mintsem alakítják azokat. Még 2011-ben sem rendelkeznek a kkv-k formális stratégiával.

A kkv szektorban ismerik és elismerik az innováció fontosságát, azonban gyakran akadályokba ütköznek. Az innováció jelentősége megmutatkozik mind a három féle kkv típus esetében: a nagyvállalatokhoz kapcsolódó kkv-k esetében, ahhoz, hogy ki tudják szolgálni a nagyvállalatokat, a kiszervezett feladatokat (outsourcing) vagy a beszállítói feladatokat el tudják látni innoválniuk kell, hiszen a nagyvállalat által megkövetelt technológiai szintet el kell érniük. Az innovatív kis- és középvállalkozások szerepe is ismert, a folyamatos fejlődéshez és a verseny fenntartásához – az ország gazdasági teljesítményét is tekintve – szükség van az innovatív kis- és középvállalkozásokra. Harmadsorban léteznek azok a kkv-k, amelyek a lokális piacon jelentkező piaci rések (kék tavakat) kielégítését célozzák meg, amihez szintén elengedhetetlen az innováció, hiszen a speciális igényű kereslet csak így elégíthető ki. Érthetővé válik, hogy miért van jelentős szerepük a kis- és középvállalatoknak is az innovációban. Továbbra is igaz – alátámasztva KARDA [2009] eredményét –, hogy a kkv-k körében az innováció mértéke nem elég magas, valamint az európai vállalatokkal szintén megállapítható, hogy a magyar kkv-k innovációs készsége elmarad azoktól.

A láthatatlan vagyongondozása a vállalkozás eredményes működéséhez elengedhetetlen, hiszen a stakeholderekkel ápolni kell a kapcsolatokat, szervezeti értékeket gondozni és fejleszteni kell, valamint a munkatársak munkáját el kell ismerni és jutalmazni kell, tovább kell képezni őket, hogy a vállalat számára – és saját maga számára – értéket teremtsen. A láthatatlan vagyongondozásról egyre több szakirodalom szól és foglalkozik annak megközelítésével, mérhetőségével, azonban még így is elég új területről van szó, amelynek megjelenítése a vállalati vagyont érintő kimutatásokban nem egyszerű, nehezen számszerűsíthető. Kutatásunk eredménye is jól érzékelteti a Boda [2005] által leírtakat. Egyrészt a piaci értéket jelentősen befolyásolja az, hogy a vállalatnak milyen láthatatlan elemei vannak – függően a vállalkozás tevékenységi körétől – és azok milyen tartalommal bírnak, valamint azok mennyire meghatározóak a vállalat teljesítményében, sikerességében és piaci értéke tekintetében. A válaszadók véleménye szerint a legfontosabb vagyonelemeknek az ügyfél-tőkét és munkatársak kompetenciáját tekintették. A kis- és középvállalkozások elismerik a láthatatlan vagyongondozás jelentőségét, de ebből tudatosan még nem képesek előnyt kovácsolni.

A növekvő népességgel összefüggésben – ismerve a Föld rendelkezésre álló természeti erőforrás mennyiségét – belátható, hogy a Föld erőforrásai szűkösek, ezért nem szabad „kizsákmányolni” a Föld értékeit felelőtlenül, nem gondolva a jövőre. A CSR tevékenységet versenyképesség szempontjából is fontosnak tartják, ennek ellenére üzleti szempontból nem ismerik el. Mindenképpen a fenntartható fejlődéssel összhangban kell megvalósítani a vállalat működését, amely figyelmet szentel a társadalmi- és környezeti elemekre is a gazdasági érdekeken túl, hiszen a világot nem a szüleinktől örököltük, hanem gyermekeinktől és unokáinktól kaptuk kölcsön.

A kutatás során vizsgáltuk a kis- és középvállalkozások stratégiai, innovációs, valamint a vállalat társadalmi felelősségvállalással és láthatatlan vagyonnal kapcsolatos szemléletmódját. Látható, hogy sok esetben a makro- és mikrogazdasági tényezők nem teszik lehetővé, hogy a kkv-k formális stratégiát alakítsanak ki. Az innováció területén további ösztönzés szükséges, innovációs tevékenységük jelentős mértékben befolyásolja a gazdaság egész teljesítményének színvonalát.

Globalizáció nincsen lokalizáció nélkül. Rávilágítottunk arra, hogy miért fontos az érintettekre figyelmet fordítani és azok milyen hatással lehetnek a vállalatra nézve, valamint a láthatatlan vagyon kapcsán bebizonyosodott, hogy a vállalat piaci értéke miatt is függ sok esetben a vállalat láthatatlan vagyonelemeitől, amelyek az ügyfél tőke, szervezeti tőke és a munkatársak kompetenciáját foglalják magukban. Ahhoz, hogy az érintettek is elégedettek legyenek, valamint – kapcsolódva a fenntartható fejlődéshez is – a kis- és középvállalkozásoknak nagyobb figyelmet kell fordítaniuk az ügyfelekre, munkatársakra és egyéb érintettekre, hiszen a legkönnyebben elérhető értékeket kell „kihasználniuk” (a szó pozitív értelmében), nem pedig folyton az elbocsátáson és egyéb társadalmilag felelőtlen változásokban kell gondolkozniuk. Emellett fontos még a környezeti felelősségvállalás is, amelyre – a vállalkozás tevékenységétől függően – nagyobb figyelmet kell szentelniük a vállalkozásoknak és ezeket tudatosítani kell bennük, akár a kormányzati jogszabályokon keresztül, akár a fogyasztói kereslet segítségével, akiknek meg kell különböztetniük a valóban felelős vállalat termékeit/szolgáltatásait, azaz nem szabad, hogy a jövőben azon termékek iránt tanúsítsanak érdeklődést, amelyek a fenntarthatóság elveivel ellentétesen valósulnak meg.

Forrásjegyzék:

- [1.] Boda Gy. [2005]: A tudástőke kialakulása és hatása a vállalati menedzsmentre. PhD értekezés. BME. Budapest. 2005. 118 p.
- [2.] Karda L. [2009]: A kis- és középvállalatok stratégiai vezetése. PhD értekezés. Nyugat-magyarországi Egyetem. Sopron. 2009. 152 p.
- [3.] Laáb Á. [2009]: Hogyan lehet értékelni a cégek kompetenciavagyonát Vezetői Számvitel módszertani füzetek, Complex Kiadó, 2009. október. 51-61 pp.
- [4.] Robert S. Kaplan – David P. Norton [2004]: Strategy Maps. Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Harvard Business School Publishing Corporation. 2004. 512 p.
- [5.] Salamonné Huszti A. [2000]: Jövőkép és stratégiaalkotás. Kossuth Kiadó. Budapest. 2000. 208 p.
- [6.] Szlávik J. [2009] : A vállalatok társadalmi felelősségvállalása, Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest, 2009. 292 p.
- [7.] Takács-György K; Takács I [2011]: Global Challenges and Local Answers by the SMEs in the North Hungarian Region – Role of Strategic Thinking. The International Conference Small and Medium Sized Enterprises in a Globalized World, 5th Edition. Conference Proceedings. 7-19 pp.

Szerzők:

Hugyi Milán – Vállalkozásfejlesztés (MA) hallgató
Károly Róbert Főiskola, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
milan.hugyi@gmail.com

Dr. Takácsné dr. habil György Katalin
egyetemi docens
Károly Róbert Főiskola
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
tgyk@karolyrobert.hu