

Szent István Egyetem, Gödöllő

Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola

Ph.D. értekezés tézisei

Kisvállalatok stratégiai prioritásainak vizsgálata az Észak-alföldi régióban\*

Magyar Zoltán

Gödöllő, 2009

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

## TARTALOMJEGYZÉK

<u>1. BEVEZETÉS.....</u>	<u>1</u>
<u>1.1. A disszertáció aktualitása, célkitűzése, témájának meghatározása.....</u>	<u>1</u>
<u>2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS.....</u>	<u>2</u>
<u>2.1 A stratégia koncepciói.....</u>	<u>2</u>
<u>2.2 A stratégiai tipológiák témaköre.....</u>	<u>4</u>
<u>2.3 A stratégiai tervezés szerepe, sajátosságai a kisvállalkozások életében.....</u>	<u>5</u>
<u>2.4. A stratégia és a belső környezet elemeinek kapcsolata.....</u>	<u>5</u>
<u>2.5 A vállalati életciklus elméletek.....</u>	<u>7</u>
<u>3. ANYAG ÉS MÓDSZER.....</u>	<u>10</u>
<u>3.1. A hipotézisek ismertetése.....</u>	<u>10</u>
<u>3.2. Eredmények.....</u>	<u>13</u>
<u>3.3. Új kutatási eredmények.....</u>	<u>20</u>
<u>5. KÖVETKEZTETÉSEK.....</u>	<u>21</u>

# 1. BEVEZETÉS

## 1.1. A disszertáció aktualitása, célkitűzése, témájának meghatározása

Napjainkban a közép- kelet- európai kis és középvállalkozások üzleti és marketing stratégiáinak eredményes megvalósítása egy alapjaiban megváltozott és meglehetősen összetett gazdasági környezetben zajlik. A jelentősebb - változást generáló tendenciák – többek között – rendszerváltások, az említett földrajzi régió csatlakozása az Európai Unióhoz, a kiteljesedő globalizáció hatása és a felgyorsult műszaki fejlődés trendje (HOVÁNYI, 2004). A vállalkozások stratégiai irányultsága a napi gyakorlat során kell, hogy kifejeződő cselekvési mintává váljon. A kisvállalatok stratégiai irányultságát nem ugyanazokkal a módszerekkel kell mérni és nem ugyanazon mércével kell értékelni, mint a nagyvállalatokét. (REKETTYE, 2004) Ugyanakkor kijelenthetjük, hogy esetükben is szükség van a marketing-stratégiai szemlélet helyzet-specifikus és innovatív alkalmazására. Meggyőződésem, hogy a hazai kis és középvállalkozások fejlődése nagymértékben függ attól, hogy mennyire kerül előtérbe a stratégiai szemléletű gondolkodás

A dolgozat a magyar gazdaságban nagy létszámban meglévő vállalkozási körnek, a kis- és középvállalkozásoknak, a ma felfedezhető marketingstratégiáját kívánja bemutatni, a mintában szereplő hazai vállalkozások sajátosságait konkrét kutatással feltárni, illetve eredményeinek közreadásával segíteni mindazokat, akik, vállalatuk sikere érdekében, keresik a maguk stratégiájának kialakításához a lehetséges útmutatásokat.

- Dolgozatom készítése során az alábbi célokat tűztem ki: A vonatkozó szakirodalmak alapján felállított – a mintában szereplő kisvállalkozások működésére vonatkozó – A feltárt sajátosságok alapján kívánom bemutatni, modellezni a kisvállalkozások a stratégiáját.

## 2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS

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

A szakirodalom helyesen az üzleti egységek (Strategic Business Unit) potenciális stratégiájának tulajdonítja a funkcionális jellegű marketingstratégiát. Az üzleti egység olyan szervezeti egység, amely termékek azon csoportját foglalja magában, amelyeket meghatározott fogyasztói csoportoknak értékesítenek, és amely területen a vállalatok versenytársakkal versenyeznek (BARTÓK, et. al. 2007). Ha a vállalkozás csak egy terméket állít elő, akkor a három szint egyre szűkül, hiszen az adott termékre vonatkozóan kialakított stratégia nem más, mint a vállalkozás egészének jövőbeni terve (REKETTYE, 2007). A kisvállalkozásokat ilyen megközelítésben itt és most egyprofilú vállalatokként kezelem, amelyek vállalati stratégiája nem különül el az üzleti egység stratégiájától, vagyis a képviselt marketingstratégiai irányultság nem különül el az üzleti stratégiától.

### 2.1 A stratégia koncepciói

A stratégia koncepciójának tisztázására számtalan menedzsmenttel foglalkozó kutató tett kísérletet. HOFER és SCHENDEL munkáját felhasználva táblázatos formában hasonlítom össze az egyes koncepciókat.

1. táblázat: *Az egyes stratégiai koncepciók bemutatása*

Megnevezés	Chandler	Andrews	Ansoff	Camron	Katz	Ackoff	McNichols	Newman & Logan
A stratégia definíciója/koncepciója	tág	tág	szűk	szűk	tág		szűk	tág
A stratégia tág koncepciójának elnevezése	stratégia	stratégia	x	x	szervezeti stratégia	x	x	főstratégia
A stratégia tág koncepciójának összetevői	tervezők, vállalati célok, akciótervek, erőforrások, alkotációk	tervezők, politikák, tervek	x	x	kiterjedés, specifikációk	x	x	szolgáltatások, technológia, szinergia, az előirányzatok felsorolása és időzítés
A tervezők és a vállalati célok elnevezése	tervezők és vállalati célok	tervezők és vállalati célok	vállalati célok és korlátok	eredmény, stratégia	specifikációk és stratégiai kritériumok	vállalati célok és tervezők	tervezők és vállalati célok	előirányzatok

A vállalati célok tulajdonságai	x	x	attribútumok, mérőszámok, tervdok	attribútumok, indexek, előirányzato k és időstratégiák	x	x	x	x
A stratégia szűk koncepciójának elnevezése	x	x	stratégia	üzleti stratégia	kiterjedés	x	forrás stratégia	x
A szűk stratégiai koncepció összetevői	x	x	termék/piac kiterjedés, növekedési vektor, versenyelőny, szinergia	nem specifikált	nem specifikált	x	nem specifikált	szolgáltatások, technológia, szinergia, felsorolás és időzítés
A funkcionális stratégiák és politikák elnevezései	x	politikák	politikák	akció, stratégia	funkcionális politikák	politikák	működési stratégia és politikák	funkcionális politikák
A végrehajtási tervek elnevezése	akciótervek	tervek	programok	hozzájárulási stratégia	alkalmazások	programok, eljárások és akciófolyamat	fő terv	programok és tervek
Tervezők, vállalati célok és határok közötti megkülönböztetés	nem	nem	igen	nem	nem	igen	nem	nem
A szervezeti és az üzleti szintű stratégiák közötti megkülönböztetés	nem	nem	igen, implicite	igen, implicite	nem	nem	nem	nem

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

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

A (Mintzberg, (1998) által definiált, és 10 iskolában leírt közelítésmódokat Huszty (2000) táblázata alapján mutatom be.

Az általam kutatott téma szempontjából két iskolát érdemes részletesebben megvizsgálnunk, ezek pedig a „vállalkozói iskola” és a „tanulási iskola”. Előbbi iskola eltér azokatól az irányzatoktól, melyek szerint a stratégia kizárólag tudatos folyamat eredményeként alkotható meg, és kizárólag formalizáltan jelenhet meg. Az irányzat képviselői szerint a stratégia bizonyos elemeit előre meg kell határozni, más részeit viszont hagyni kell kibontakozni. A stratégiaalkotás a vállalkozó tapasztalatai, megérzései, ötletei által vezérelt tevékenység, amelyet a vezető habitusa, magatartása, szakmai felkészültsége, szemlélete erőteljesen befolyásol. A tanulási iskola arra a feltételezésre épül, hogy a komplex környezet változásai nehezen tárhatóak fel, az arról szerzett ismeretek a

szervezetten belül szétszórtan jelennek meg, ezért stratégiát nem lehet előre, tervszerűen kialakítani. A vállalkozó és a vállalkozás egyaránt tanul, a megszerzett tudás kezdetben még nem ölt testet, nem kifejezhető. Amikor azonban elér egy bizonyos szintet, akkor szavakba önthető, kinyilvánítható (externalizálás), majd megvitatható (kombinálás) tudássá válik. Az iskola hívei elismerik, hogy bizonyos tanulási szakasz után időszerű lehet kialakítani stratégiát, az elgondolásokat valamilyen koncepcióban, tervben megjeleníteni. A két irányzat alapján megállapíthatjuk, hogy a kisvállalkozások esetében is lehet relevanciája a stratégiaértelmezésre és készítésre vonatkozó attitűdök vizsgálatának, de ebben az esetben, szélesebb kontextusba kell helyezni a stratégiára vonatkozó koncepcióalkotás fogalmi kereteit.

## **2.2 A stratégiai tipológiák témaköre**

A vonatkozó szakirodalmak másik fontos egységét képezik azok, melyek valamilyen rendezőelv, vagy elvek alapján próbálják tipizálni a kis- közép vállalkozásokra jellemző stratégiai sajátosságokat. Megemlítendő Józsa László tipológiája, melyből a kisvállalkozások számára a földrajzi alapú, illetve a piaci cél típusú stratégiák tekinthetőek potenciális alternatívának. Továbbá igen szemléletes Vecsenyi János tipológiája. Ebben fedezhetjük fel a „hangya” típusú életformacégeket, melyekre minimális növekedési irányultság, strukturálatlan szervezeti felépítés, illetve a minimális tervezési tevékenység jellemző. A másik potenciális típus a „gazellák”, melyekre a gyors növekedés, világos iránykijelölés, egyre inkább részletes üzleti tervek megjelenése jellemző.

Szervezeti felépítésük általában strukturálatlan, de a strukturáltabb felé haladók. A KKV-szférában is találhatunk tehát olyan elemeket, melyek az átlagtól eltérően nem az adott iparág meghatározó vállalkozásainak követésére kényszerülnek, hanem valamilyen kulcsikertényező birtokában képesek az adott piaci rés birtoklására.

Ezt alátámasztandó a gyorsan növekvő, - a nemzetközi szakirodalomban „dinamikusan növekvő”- vállalkozásokra vonatkozó kutatások, melyek eredményei a „stratégiát”, mint a vállalkozásnövekedését nagyban befolyásoló belső tényezőt definiálják.

### **2.3 A stratégiai tervezés szerepe, sajátosságai a kisvállalkozások életében**

Közismert tény, hogy gazdasági és társadalmi szempontok alapján felértékelődött kkv – szférának is adaptálnia kell(ene) azokat a modern marketing-stratégiai megoldásokat, melyek birtokában mérhetően eredményesebbé tehető gazdálkodásuk. A kérdéskör vizsgálata során tisztán kell azonban látnunk azt, hogy a kisvállalkozások nem a vállalatok „kicsinyített másai”, hanem alapjaiban eltérő elvek alapján működnek (BARAKONYI, 2000).

REKETTYE (2007) kifejti, hogy a kisvállalkozás nem azonos a kisebbfajta nagyvállalattal, ezért a működés során nyilvánvalóan más célja és eszközei vannak, mint egy nagyvállalati menedzsernek.

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

A kutatás beszámol többek között:

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

### **2.4. A stratégia és a belső környezet elemeinek kapcsolata**

Dolgozatomban a belső környezet elemei közül a termékpolitika, az innováció és az árképzés stratégiára kifejtett hatásával, szerepével foglalkozom.

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

A termelési stratégia kidolgozásának egyik ismert folyamatmodelljét dolgozta HILL (1993). A modell szerint a termelési stratégia a marketingtevékenységen keresztül tud kapcsolódni (és véleményem szerint eszközül szolgálni) az üzleti célok elérésében.

A marketingtevékenység – többek között - feltárja és kialakítja a célpiacokat és a megfelelő marketingaktivitások körét, amelyekben a termék-aktivitás első, az egyenlők között. Jól látható, hogy a vállalkozás eredményes működése szempontjából milyen fontos a marketing és a termelés összhangja, bár véleményem szerint a modell a termelési stratégiát „csak” a marketingstratégia mellé, és nem annak integráns részévé helyezi. A termelés stratégia szerepére vonatkozóan először SKINNER (1969) in.: VÁROSINÉ, 2000 fejtette ki, hogy „azt úgy kell megszervezni, hogy az általa ellátott korlátozott feladatot a vállalati stratégiai célok definiáljanak.” Az említett definícióból kitűnik, hogy a termelési stratégia dönti el, hogy a vállalkozásnak milyen kulcs-sikertényezőket kell birtokolnia, amelyek majd a termelési stratégiában fognak igazán kibontakozni.

### **Az ár kialakításának módszere**

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

Ezt bizonyítja, hogy a pozicionálás során a vállalat az érték/ár arányok közötti elhelyezés során, az *ár* funkció képében fejezi ki a termékben megtestesülő hasznossághoz párosuló szervezeti elvárást. Az árak kialakításában a legnagyobb befolyásoló erővel bíró tényezők a vállalat, a versenytársak és a vevők. Kérdés, hogy a „három egység” mely eleme válhat meghatározóvá például egy speciális vevői igényű piacon elfoglalt pozícióban, milyen szemléletbeli, elvbéli változásokat idéz ez elő a vállalati árpolitika kialakításában, milyen szemléletű árképzési elvek kerülhetnek előtérbe (költségalapú árképzés→piacvezérelt árképzési módszerek).

### **Az innováció szerepe**

A vállalkozás és az innováció kapcsolatára vonatkozóan mérvadó lehet SCHUMPETER (1980) felfogása, aki szerint a *vállalkozást* tulajdonképpen azonosíthatjuk az *innovációval*, az „új” létrehozásával. Az általam vizsgált kérdések szempontjából különösen fontosnak

tartom a gyorsan növekvő vállalkozásokra jellemző innovációs potenciálok kérdését. Ezek a vállalkozások valamilyen kulcs- vagy sikertényező birtokában képesek lehetnek kielégíteni egy újszerű, az adott pillanatban specifikusnak tekinthető kielégítetlen szükségletet, illetve az annak háttérében álló piaci rést.

## **2.5 A vállalati életciklus elméletek**

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

Timmons tipológiája (TIMMONS, 1990) alapján 5 fejlődési fázist különböztethető meg:

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

A vállalkozások életciklus-pályája szerkezetének mélyreható szakaszolását Ichak Adizes (ADIZES, 1992) végezte. Megítélése szerint a szervezetek növekedése és öregedése a rugalmasság és az irányíthatóság kölcsönhatásában nyilvánul meg. Larry Greiner (GREINER, 1998) két tényező, a szervezetek életkorának és méretének függvényében modellezte a vállalkozások pályafutását.

Salamonné Huszthy Anna (HUSZTHY, 2004) a hazai vállalkozások életútjának modellezésére megkülönbözteti az elindulás, majd a számos sajátosságot magában hordozó „kontrollálatlan növekedés” fázisát. A nevezett fázisra tartalmilag a kezdeti „megkapaszkodást” követő növekedési-terjeszkedési szándék a jellemző, miközben a tulajdonosok elfelejtették a vállalkozás értékteremtő folyamatainak megszervezését, tudatos kialakítását. Ezt követően a vállalkozások áttérhetnek a „növekedés formalizált körülmények között” fázisra, és a vállalkozások életpályájának utolsó fázisa a „megállapodottság” lesz.

### **A szakirodalom áttekintése után azokból a következő konklúziókat vonom le:**

- A hazai gazdasági folyamatok milyenségének alakulásában és alakításában meghatározó szerepet töltenek be a kisvállalkozások. Teljesítményük fokozása pozitív irányba mozdítja a gazdasági folyamatokat.
- A kisvállalkozások esetében a „marketingstratégia” fogalmát kiterjeszthetjük a vállalkozás egész működésére jellemző, az aktív vállalkozási tevékenység folytán megnyilvánuló magatartásra.
- A „stratégia” fogalmának definiálására nincs egységes „szabvány jellegű” meghatározás, ezért az értelmezés tartalmi specifikációja mindig a kontextus függvényében alakul. Egyes definíciókban megjelenik az utólagosan szándékossá, vagyis stratégiaivá nyilvánított vállalkozói magatartás relevanciája.
- A stratégia kialakítására vonatkozóan sincs egységes „szabvány jellegű” meghatározás. Egyes irányzatoknál megjelenik a - kisvállalkozások struktúrájához illeszkedő - rugalmas, „félíg rögzített, félígkialakuló” jelleg, mint releváns tulajdonság.

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

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

#### **Jellemzői:**

- A rövidtávú gondolkodás, melynek következtében minimális tervezési tevékenységet végeznek.
- Strukturálatlan felépítéssel rendelkeznek, melynek csúcán a közvetlenül, többnyire ad-hoc döntések alapján irányító tulajdonos áll.
- A vállalkozást a – vállalkozás életkorától függetlenül – az alapító vezeti és irányítja.
- Megalakításuk fő motivációja az önfoglalkoztatás, a megszűnt munkahely pótlása.
- Működésüket elsősorban a túlélés, a rövidtávú profitmaximalizálás motiválja.

*A kisebb arányban jelenlévő 2. csoportot Haladóknak nevezem.*

**Jellemzői:**

- A „hosszabb távú” stratégiai - jellegű gondolkodás, amely sajátos formai és tartalmi – nagyvállalatokétól eltérő – jelleget képvisel.
- A vállalkozás létrejöttének és működésének már nemcsak az önfoglalkoztatás az elsődleges prioritása, hanem a tudatos, kreatív alkotó jellegű tevékenység.
- Működésének már nemcsak a túlélés a célja, hanem megjelennek a hosszútávú optimalizálás jelei.
- A stratégiai irányultság jeleként – a vállalkozás életkorától függően – megjelennek az írásba foglalt elemek.

## 3. ANYAG ÉS MÓDSZER

### 3.1. A hipotézisek ismertetése

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

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

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

**H3/a:** *A vizsgált mintában is megtalálhatóak és nagyobb arányban vannak az 1. csoportba tartozó kisvállalkozások.*

**H3/b:** *A vizsgált mintában is megtalálhatóak és kisebb arányban vannak a 2. csoportba tartozó kisvállalkozások.*

Nyilvánvaló, hogy mindkét csoportra jellemzőek bizonyos stratégiai prioritások, melyek egymástól markánsan eltérő jellegűek.

Ezért a mintában szereplő kisvállalkozások üzleti/marketingstratégiáját – az általam meghatározott – és alábbiakban bemutatott szempontok alapján kívánom jellemezni.

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

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

**Termékpozicionálást kialakító, befolyásoló tényezők (3)**

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

#### **Árbefolyásoló tényezők (4)**

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

#### **Termékfejlesztésben megnyilvánuló innovációs attitűd (5)**

- Új termék fejlesztésének attitűdje

#### **Vállalkozás tevékenységére jellemző prioritások (6)**

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

**Az – általam – „1-es” csoportnak nevezett kisvállalkozásokra vonatkozó hipotézisek**

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

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

**Az- általam – „2-es” csoportnak nevezett kisvállalkozásokra vonatkozó hipotézisek**

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

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

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

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

Az adatok felvételéhez a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) Cégek- és vállalkozások 2007/ 3. negyedéves kiadványát használtam segítségül. Disszertációm esetében az alapsokaságot tehát az említett régió kisvállalkozásai jelentették.

A Cégekódár segítségével azonosíthatóak és lehatárolhatóak az Észak-alföldi régió kisvállalkozásai, melyek a felmérés mintavételi keretét alkották. A vizsgálati mintába kerülő elemek azonosítása az alkalmazotti létszám, és az éves nettó árbevétel alapján történt. A mintavételhez – munkahelyem kínálta lehetőségek miatt a – hólabda típusú mintavételt használtam. A Gazdaság és Társadalomtudományi Kar Gazdálkodási szakos, Levelező tagozatos hallgatóit kértem meg, hogy az általam készített kérdőívet töltsék ki környezetükben élő vállalkozókkal, a hólabda típusú mintavétel elveinek megfelelően. A megbízott hallgatók – mint felkért és általam betanított kérdezőbiztosok – a kitöltésre felkért vállalkozótól kértem információt arra vonatkozóan, hogy ki legyen a következő vizsgálati elem. A mintába csak a termelő- tevékenységű kisvállalkozások kerülhettek. Disszertációm készítése során nem vizsgáltam a kereskedelemmel, illetve szolgáltatással foglalkozó kisvállalkozásokat. Vizsgálatom azért nem vonatkozott a szolgáltató tevékenységű vállalkozásokra, mert ebben az esetben a – HIPI elvben kódolt – szolgáltatásmarketing specifikumok is befolyásolják az egyes stratégiai tartalmi prioritásokat. Ebben az esetben tehát ezeket a sajátosságokat is figyelembe kell venni a „marketingstratégia” vizsgálata során.

A visszaérkezett kérdőívek kiértékeléséhez, illetve az egyes csoportok stratégiai sajátosságainak feltárására a klaszterelemzések közé tartozó „K- középpontú klaszteranalízis módszert” választottam. Az adatok értékelés során először azokat a tényezőket minősítettük Pearson – féle korrelációs vizsgálattal, majd a K-középpontú klaszteranalízis módszerrel elkülönítettük egymástól.

A Pearson féle korrelációs együttható (r) képlete:

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

A következő szempontokat találtam a legalkalmasabbnak az egyes csoportok elkülönítésére:

- a stratégia megjelenésének, kifejeződésének formalizáltsági foka,
- a stratégia kidolgozásában illetékesek kizárólagossága,
- a vállalkozási tevékenység alapötlet- forrásának jellege,
- a rövidtávú profitmaximalizálás vállalkozói attitűdjének kifejezettsége,

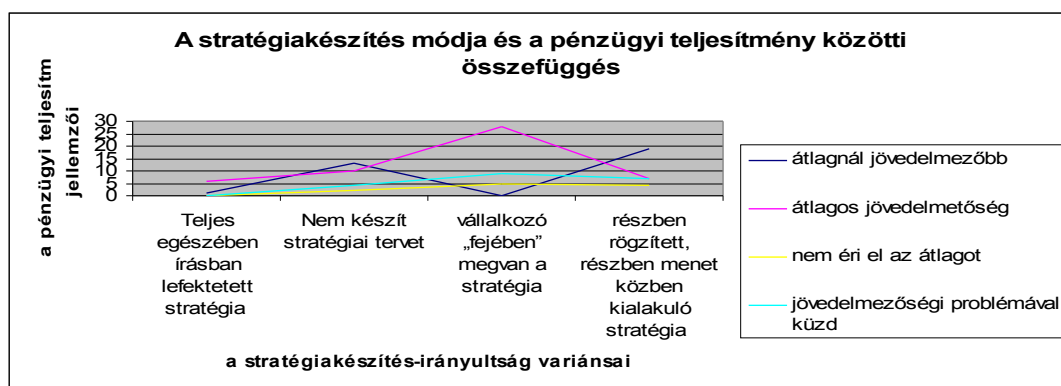
- a csak a helyi piacok kielégítésére irányuló vállalkozói attitűd kifejezettsége,
- a megcélzott fogyasztói szegmens általános szükségleteinek kielégítésére irányuló termékpolitika kifejezettsége,
- a megcélzott fogyasztói szegmens specifikus szükségleteinek kielégítésére irányuló termékpolitika kifejezettsége.

A későbbiekben „K- középpontú klaszteranalízis módszer” választottam. Az említett változók alapján egy 79 vállalkozásból álló (1-es csoport) és egy 28 vállalkozásból álló (2-es csoport) csoportot sikerült elkülönítenem.

Az egyes vállalkozáscsoportokra jellemző sajátosságokat a 2.1. fejezetben bemutatott tényezők alapján vizsgáltam, illetve mutattam be.

### 3.2. Eredmények

A H1 hipotézis tesztelése során tehát arra kerestem a választ miszerint a „stratégiai tervezés” jelenségének valamilyen formában megnyilvánuló válfaja együtt jár-e a pénzügyi teljesítmény növekedésével.



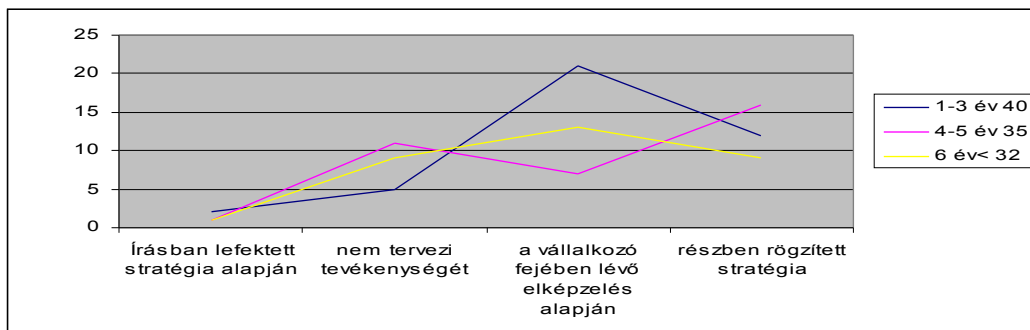
1. ábra: A stratégiakészítés módja és a pénzügyi teljesítmény közötti összefüggés

**Forrás:** Saját szerkesztés

Észre kell vennünk, hogy – a stratégiakészítés attitűdjétől és a formalizált elemek dominanciájától függetlenül – minden csoportban találhatóak olyan vállalkozások, melyek jövedelmezőségére semmilyen pozitív hatással nincs a stratégia. Ez megerősíti azokat a szakirodalmi koncepciókat, melyek nem bizonyítanak pozitív összefüggést a stratégiakészítés és jövedelmezőség között, illetve alátámasztja annak tényét miszerint a piac - a stratégia formájától függetlenül - inkább a sikeres megvalósítást értékeli, mintsem a részletes megalkotást.

**A H1 hipotézisben kódolt koncepciót a mintán való vizsgálat során csak részben sikerült igazolni.**

A H2 hipotézis tesztelése során arra kerestem a választ, hogy a vállalkozás életkorának nagysága hogyan befolyásolja és a stratégia formalizáltságát



**2. ábra: Az életkor és a stratégiakészítés irányultságának összefüggései a vizsgált vállalkozások körében (Forrás: Saját szerkesztés)**

A vizsgálat kapcsolódó adatai alapján készített alábbi ábra szerint kevésbé igazolhatóak a vonatkozó szakirodalom alapján megfogalmazottak, (TIMMONS 1990, GREINER 1998, HUSZTHY 2004) melyek szerint feltételeztem, hogy a vállalkozás életkorának előrehaladtával egyre nagyobb mértékben nyernek teret a vállalkozás működésének rendezőelveit tartalmazó formalizált elemek.

**A H2 hipotézisben kódolt koncepciót tehát jelen mintán való vizsgálat során nem sikerült azonosítani.**

### 3. táblázat: Az egyes vállalkozáscsoportok stratégiai prioritásainak összefoglalása

	1. vállalkozáscsoport	2. vállalkozáscsoport
Stratégia értelmezése	vállalkozó fejében lévő elképzelés	részben leírt, részben kialakuló terv
Stratégia készítés módja	nem készül rögzített forma, a vállalkozó "fejében" realizálódik	részben rögzítve létezik, részben menet közben kialakul
Termékpozicionálást befolyásoló tényezők sorrendje	1. ált. szükségletet elégít ki	1. alapanyag minősége
	2. alacsony ár	2. gyártástechnológia
	3. alapanyag minősége	3. ált. szükségletet elégít ki
	4. gyártástechnológia	4. alacsony ár
Márkázási törekvés	elenyésző	gyenge- közepes
Árbefolyásoló tényezők sorrendje	versenytársak által diktált ár (56%)	gyártástechnológia költsége (47%)
	gyártástechnológia költsége (49%)	versenytársak által diktált ár (21%)
	fogyasztók értékítélet ismerete (30%)	fogyasztók értékítélet ismerete (17%)

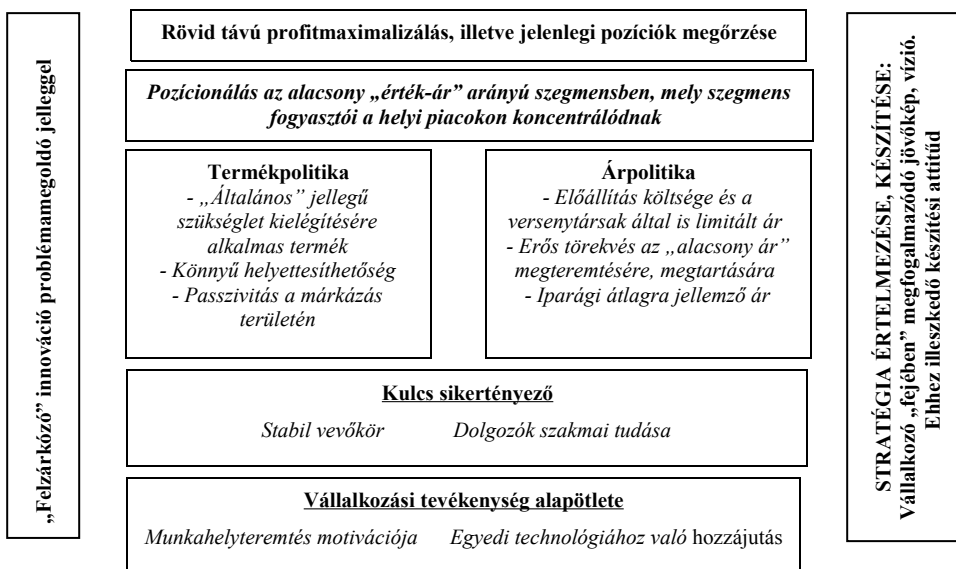
Termékfejlesztésben megnyilvánuló innovációs attitűd	felzárkózó, problémamegoldó jellegű	korai követő jellegű
Alapötlet forrása	munkahelyteremtés motivációja	egyedi technológia birtoklása
Kulcs- sikertényező	stabil vevőkör	technológia, nyersanyag, tudás
Helyi piacok fontossága	kiemelkedő fontosságú	fontos,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

**Forrás:** Saját szerkesztés

A vizsgálat alapján a 3. táblázat kapcsolódó információi alapján – az egyes vállalkozáscsoportokra vonatkozóan – sikerült igazolnom a H3 a/b hipotézist, a H4 a/ b hipotézist, és a H5/b hipotézist.

A vizsgálat alapján a 3. táblázat kapcsolódó információi alapján – az egyes vállalkozáscsoportokra vonatkozóan – nem sikerült igazolnom a H5/a hipotézist, és a H6 hipotézist.

Az 1-es vállalkozáscsoport üzleti, illetve marketingstratégiai jellegzetességeit összefoglaló és bemutató modell alapján a következőképpen írhatjuk le az érintett vállalkozások működését



### Az 1-es vállalkozáscsoport stratégiai prioritásait bemutató modell

**Forrás:** Saját szerkesztés

Az 1-es vállalkozáscsoport üzleti, illetve marketingstratégiai jellegzetességei alapján a következőképpen írható le a – mintában szereplő – érintett vállalkozások működése.

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

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

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

A vállalkozás termékpolitikájának központjában egy olyan termék áll, amely valamilyen általános jellegűnek tekinthető fogyasztói szükségletet képes kielégíteni. A termék végső hasznosságtartalmának kialakulását nagymértékben meghatározza a „nyersanyag minősége” és a „gyártástechnológia”, de ezek révén még nem sikerül megteremteni a termék igazán megkülönböztető jellegét. Ezért kell a vállalkozásnak tudatosan törekedni a termék alacsony árának elérésére, mert ennek mértéke alapjaiban határozza meg és jelöli ki a termék által megcélozható „érték – ár” szegmenst. A vállalkozásokra jellemző árpolitika kialakításának filozófiáját elemezve több befolyásoló tényező is azonosítható.

A „gyártástechnológia költsége” klasszikusnak számító befolyásoló elem az ár kialakításának tekintetében, de markáns jelenségként azonosítható, hogy a versenytársak jelenléte illetve a helyettesítő termékek árai is igen nagy befolyásoló erővel rendelkeznek. Mindebből az következik, hogy a vállalkozás termékének helyettesítésére igen sok alternatíva áll rendelkezésre, melyek igen intenzív árversenyt generálnak. Ebben az árversenyben jelenthet túlélési esélyt az „alacsony ár”.

A vállalkozás árpolitikájának elemzése során megállapítottam, hogy ez összefüggésbe hozható a helyi piacok szerepével, mivel a vállalkozás fogyasztói elsősorban a helyi piacokra koncentrálódnak, így a vállalkozás számára még megismerhető, illetve kezelhető információt jelent.

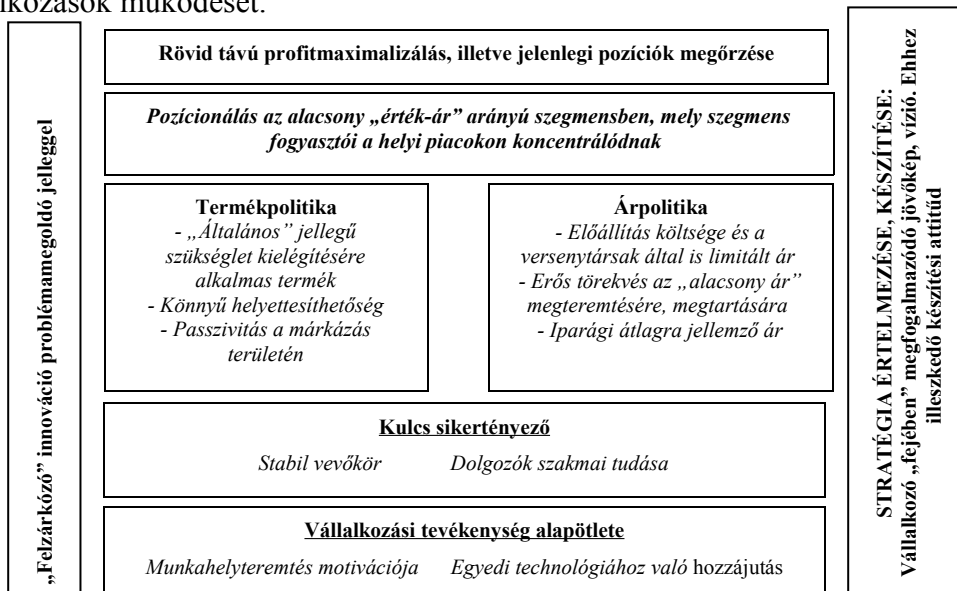
A vállalkozás stratégiájának tartalmára és készítésére, illetve megjelenésére jellemző, hogy az a – a tanulási illetve részben a vállalkozói iskola koncepcióihoz igazodva – inkább egyfajta gondolati síkon megjelenő pozitív jövőkép, vízió szintjén azonosítható.

Megjegyzendő, hogy a vízió tartalmával kapcsolatban azonosítható attitűdök elsősorban a túlélést illetve a pusztta fennmaradást vetítik előre, mint a vállalkozási tevékenység által

elérni kívánt állapotot. A vállalkozások nem akarnak, vagy nem képesek igazi megkülönböztető jelleggel „felülírni” az általános jellegű szükséglet kielégítésére alkalmas termék könnyű helyettesíthetőségét, hanem inkább a mindenkori alacsony ár elérésével próbálnak operálni.

Ez természetesen még nem vetíti előre végzettszerűen a vállalkozás sikertelenségének vízióját, de erősen megkérdőjelezi annak esélyét, hogy az érintett vállalkozások a végletekig helyt tudnak állni a nagy helyettesíthetőségű termékek erősen versenyző piacán. A nevezett kategóriába tartozó kisvállalkozások besorolhatóak a Vecsenyi – féle tipológia „hangya” kategóriájába. Fontos megjegyezni, hogy a nevezett kategóriába sorolás csak a vizsgálat időpontjában mutatott sajátosságok alapján történt, mivel a vállalkozások organikus természetéből adódóan az egyes tulajdonságok valójában az egyes aktivitások realizálódása után manifesztálódik. Ezért a ma még ebbe a kategóriába tartozó kisvállalkozások egy későbbi időpontban akár ki is emelkedhetnek kategóriájukból, és fejlődési pályára is állhatnak.

A 2-es vállalkozáscsoport üzleti, illetve marketingstratégiai jellegzetességeit összefoglaló és bemutató modell alapján a következőképpen írhatjuk le az érintett vállalkozások működését.



**A 2-es vállalkozáscsoport stratégiai prioritásait bemutató modell**

**Forrás:** Saját szerkesztés

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

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

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

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

Ahhoz, hogy a vállalkozás által előállított termék attribútumai - nagyobb hasznosságtartalommal rendelkezzenek, és így relevánsabb alternatívaként pozícionálódhassanak a fogyasztók értékpercepció mechanizmusában, több tényezőre is szükség van. Ezt szolgálják közvetlenül az azonosított kulcs-sikertényezők, és közvetetten a vállalkozásokra jellemző „korai követő” jellegű innovációs attitűd, illetve az innovációs potenciálok megléte.

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

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

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

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

Azonban erre a vállalkozáscsoportra is jellemző annak ténye, hogy a „fogyasztók értékítélet ismeretének” árbefolyásoló ereje nem jelentős, pedig a nevezett mechanizmusból származó információ az egyik legfontosabb rendezőelv a marketingstratégia kialakítása során, különösen igaz ez az ár kialakítására. A vállalkozás árpolitikájának elemzése során –a termékpozicionálással összefüggésben- megállapítottam, hogy a termék árának kialakításakor a vállalat mintegy „el kívánja ismertetni” fogyasztóival a termék nagyobb hasznosságtartalmát, többletértékét.

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

Ezen vállalkozáscsoport stratégiájának célja nem a vállalkozás rövidtávú nyereségének maximalizálását szolgálja. Ennek tényével alkot koherens képet, hogy inkább mérsékelt, mint markáns jelleggel, de törekszik a jelenlegi pozíció átlépésére, és nem zárkózik el a növekedéstől, a helyi piacok átlépésétől.

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

Megállapítható tehát, hogy a 2-es vállalkozáscsoport stratégiai jegyei az 1-es vállalkozáscsoport stratégiájára vonatkozó jellegzetességektől helyenként eltérő képet mutat.

### **3.3. Új kutatási eredmények**

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

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

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

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

## 5. KÖVETKEZTETÉSEK

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

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

Sikerült igazolni, hogy ha a stratégia értelmezését és kialakítását egy kiterjesztett, de pontosan lehatárolt tartományban vizsgáljuk, akkor kisvállalkozások esetében is megtaláljuk a stratégiai attitűdöt igazoló releváns elemeket. Ezen elemek további részletes vizsgálata még közelebb vihet az érintett vállalkozások működési sajátosságainak háttérében álló okok feltárásához, megértéséhez.

A kutatás több kérdésben is igazolta, hogy a kisvállalkozások esetében is lehet releváns kutatási terület a stratégiai prioritások vizsgálata, illetve a sajátosságok vizsgálata.

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

A vizsgált mintában sikerült elkülöníteni két – a stratégiai attitűdök alapján – némileg eltérő csoportot, az önfoglalkoztatókból, a kreatív vagy a korábbi szaktudásból merítő Útkereső és a már a vállalkozási tapasztalatot és némi stabilitást szerző magát folyamatosan korszerűsíteni vagy átalakítani képes Átszállók csoportját.

## SZAKMAI ÖNÉLETRAJZ

<b>Név</b>	Magyar Zoltán
<b>Születési idő</b>	1977. November 17.
<b>Végzettség</b>	egyetemi diploma - Szent István Egyetem
<b>Jelenlegi munkahely, munkakör:</b>	Nyíregyházi Főiskola – GTFK – Alkalmazott Kommunikáció Intézet, Főiskolai adjunktus
<b>Tudományos fokozat</b>	2008. január 21.-én doktori szigorlat megszerezve (Summa Cum Laude minősítéssel) „A stratégiai prioritások vizsgálata az Észak-alföldi régió kisvállalkozásainak körében” című PhD disszertáció készítése folyamatban.
<b>Eddigi oktatói tevékenység (oktatott tárgyak felsorolása, oktatásban töltött idő)</b>	Marketing 5 év Marketing stratégia 5 év Reklámismeret 3 év Non profit marketing 3 év Üzleti kommunikáció 3 év
<b>Az eddigi szakmai-gyakorlati tapasztalat bemutatása</b>	2001. január- 2002. március, „Soma- Föld” Építőipari és Kereskedelmi Kft. Nyíregyháza Marketing Referens 2002. július – 2003. április, Szamos Marcipán Édesipari Termelő és Kereskedelmi Kft. Budapest Marketing asszisztens
<b>Ösztöndíjak</b>	<b>A Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány „Laky Teréz Kutatói Ösztöndíja”</b> – „A niche marketing stratégiájú kkv- k üzleti és marketingstratégiai jellegzetességeinek vizsgálata” című tudományos munka elkészítésére. Budapest, 2006. november 8. <b>Az Oktatási és Kulturális Minisztérium „Deák Ferenc Ösztöndíja”</b> - „A stratégiai prioritások vizsgálata az Észak-alföldi régió kisvállalkozásainak körében” című PhD disszertáció elkészítéséhez. 2008. október 1. – 2009. október 1.
<b>Nemzetközi kapcsolatok bemutatása:</b>	2004. február 5.- 2004. július 31.-ig tanulmányok, illetve kutatómunka az <b>Universita di Bologna - Facolta d’Economia</b> –
<b>Nyelvismeret</b>	Angol középfok „C” típus Olasz alapfok „C” típus

## Publikációs közlemények jegyzéke

### Magyar nyelvű konferenciák

1. Magyar Zoltán- **„Fuvarozó tevékenységű közép vállalkozás árképzési sajátosságainak bemutatása” – esettanulmány** Tudomány Napja Konferencia, Nyíregyházi Főiskola - GTFK, 2004. november 16.
2. Magyar Zoltán - **„A magyar kis-és közép vállalatok árképzési rendszereinek vizsgálata”**A Marketing Oktatók Klubjának 2005. évi Tudományos Konferenciája, Győr Széchenyi István Egyetem, 2005. augusztus 25.
3. Magyar Zoltán - **„A marketingoktatás lehetőségei és kihívásai a magyar felsőoktatásban”** Tudomány Napja Konferencia, Nyíregyházi Főiskola - GTFK, 2005. november 14. (ISSN 1787- 7113 pp.:55.)
4. Magyar Zoltán - **„A niche- marketing, mint potenciális kisvállalati stratégia”**  
I. Pannon Gazdaságtudományi Konferencia Veszprém, 2006. június 2.  
(ISBN 963 9696 03X pp.:274.)
5. Magyar Zoltán - **„Az Észlelt Vevőértéken Alapuló (EVC) árképzési modell kialakulásának és alkalmazásának körülményei”**  
AVA-3 Nemzetközi Tudományos Konferencia Debrecen, 2007. március 21.  
(ISBN 978- 963- 87118-7-8) CD-n kiadva
6. Magyar Zoltán - **„Niche marketing stratégiájú kis-és közép vállalkozások funkcionális benchmarking vizsgálata eredményeinek, tapasztalatainak bemutatása”**  
II. Pannon Gazdaságtudományi Konferencia, Veszprém 2007. június 7.  
(ISBN:978-963-9696-30-3) pp. 29-35
7. Magyar Zoltán - **„A szolgáltatás marketing elemek megjelenítésének lehetősége a magyar bérivadászati ágazatban”**  
„Tradíció és Innováció” Nemzetközi Tudományos Konferencia, Gödöllő, SZIE 2007. december 3.-6.  
(ISBN 978-963-9483-85-9 CD-n kiadva))
8. Magyar Zoltán - **A „stratégia” értelmezésének vizsgálata az Észak-alföldi régió kisvállalkozásainak körében**  
„Hagyományok és Új Kihívások a Menedzsmentben”- Nemzetközi Tudományos Konferencia. Debrecen, 2008. október 2-3.  
(ISBN: 978-963-9822-08-5 pp. 415-423)
9. Magyar Zoltán - **A Nyíregyházi Főiskola GTK marketing és marketing specializációk oktatásának jövőbeli perspektívái.**  
„Új Marketing Kihívások a XXI. Században – Fenntartható fogyasztás”- Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja 15. Jubileumi Konferencia. Kaposvár, 2009. Augusztus 25-26.  
(ISBN: 978-963-9821-12-5)
10. Magyar Zoltán - **Fogyasztói elégedettségvizsgálat bemutatása a bérivadászati szolgáltatás példáján keresztül**  
GAZDASÁG ÉS TÁRSADALOM – Nemzetközi konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából Sopron, 2009. november 3.

### **Angol nyelvű nemzetközi konferenciák:**

1. Magyar Zoltán - **„Az üzleti kapcsolatok, és az informális kapcsolati hálózatok szerepe, jelentősége a szervezeti piacon működő kisvállalatok marketingstratégiájában.”**  
*International Multidisciplinary Conference, Baia Mare, May. 17- 18. 2007. Romania (ISSN 1224-3264) pp. 447)*
2. Magyar Zoltán - **„Modelling the Identified Key Success Factors of Small- and Medium Enterprises of Niche Marketing Strategy”**  
*7th International Academic Conference „State, Economy, Society”- Andrzej Frycz Modrzewsky Krakow University College, Poland 29th May 2007 (ISBN 978-83-89823-48-9)*

### **Szakmai folyóirat**

1. Magyar Zoltán - **„Piaci rések, üzleti lehetőségek”**  
*Magyar Mezőgazdaság 62. évf. 33.sz. 2007. augusztus 15. pp. 50. HU-ISSN 0025-018X*

### **Nemzetközi tudományos folyóirat**

1. Magyar Zoltán - **„Novel market conditions and marketing consequences in the hungarian guided hunting sector”**  
*Debreceni Egyetem Agrártudományi Közlemények- Acta Agraria Debreceniensis- angol kiadás, 2007. december HU-ISSN-1588-8363*

### **Hazai tudományos folyóirat**

1. Magyar Zoltán - **A magyar piackutatás történeti áttekintése**  
*Marketing&Menedzsment tudományos folyóirat, XLII. Évf. 2008/5-6 INDEX 25545 HU ISSN 1219-03-49*
2. Magyar Zoltán - **Termékstratégiai prioritások vizsgálata az Észak-alföldi régió kisvállalkozásainak körében**  
*Debreceni Egyetem Agrártudományi Közlemények- Acta Agraria Debreceniensis, 2009/33 HU-ISSN 1587-1282*

### **Jegyzet**

1. Magyar Zoltán - **„Piackutatás”- Főiskolai jegyzet**  
*Nyíregyházi Főiskola- GTFK, Nyíregyháza, 2006. január (ISBN 963 7336 36 2)*