

2024. őszi vállalatfejlesztési felmérés Tolna vármegyében

a vállalkozások belső teljesítménytényezőiről
és a vállalkozásfejlesztés általuk kívánt tartalmairól és formáiról

A felmérést összeállította és az elemzést készítette: Rokolya Balázs János | balazs@rbj.hu

A felmérést a TMKIK munkaszervezetének kollégái segítették javaslataikkal és a célközönség eléréséhez szükséges terjesztéssel.

Javasolt használati útmutató

Ne görgess, lapozz :)

Javasolt, hogy teljes nézetben olvasd az anyagot, lapozgatva – és ne görgetve. Így a különböző ismérvek mentén bemutatott TELJESÍTMÉNYTÉNYEZŐK adatvizualizációi, illetve a FEJLESZTÉSI FORMÁK adatvizualizációi rendre jól összehasonlíthatók lesznek.

A teljes nézethez a pdf-et oldalhoz igazítottan (*Fit to page*) jelenítsd meg (mintha prezentáció lenne).

Edge-ben *ne* használd a teljes képernyős parancsgombot, mert ez valamiért az oldalak közötti váltást a jobb alsó sarokban szereplő kék ikonnal



(itt csak mintaként, ha kattintasz, nem megy sehova) valamiért nem engedi. “_(`\`)_!”

Oldalhoz igazított megjelenítésben használd lapozáshoz a billentyűzet kurzor gombjai közül a *jobbra* és *balra* gombokat, vagy a *PgDn* és *PgUp* gombokat.

Az azonos ismérv mentén a TELJESÍTMÉNYTÉNYEZŐKRE és a FEJLESZTÉSI FORMÁKRA vonatkozó adatvizualizációkat könnyen összehasonlíthatod, ha a jobb alsó sarokban lévő ikonra kattintva váltasz a páros két összetartozó tagja között. (Ezen az oldalon inaktív a kék gomb.)



2

A felmérés célja

Meg akartuk tudni, hogy a vállalkozások tulajdonosai és dolgozói szerint

- a vállalkozások teljesítményére (sikerek, kudarcok) milyen *belső* teljesítménytényezők és hogyan vannak hatással;
- milyen formában tudnák elképzelni azt, hogy ezeket a *belső* tényezőket még sikeresebbé tegyék, vagy épp a hiányosságaikat legyőzzék;
- kifejezetten milyen fejlesztési témák érdeklik őket.

Azért a *belső* tényezőkre fókuszáltunk, mert valójában (ide nem értve a széles körű valódi összefogást és erre irányuló nyitottságot) egy-egy átlagos vállalkozásnak mindig a saját tevékenységére és üzletmenetére van a legnagyobb ráhatása.

A felmérés újdonságai

Elvetésre került a klasszikus kkv-nómenklatúra (árbevétel és létszám) szerinti elemzés; ennél sokkal jobban a kkv-szektorhoz igazított kategóriák kerültek alkalmazásra. A hipotézis igazolódott még ezen a kis mintán is: szép diverzifikációt érhetünk tetten a 2 m€ (800 MFt) alatti árbevételnél, illetve 10 és 50 fős létszámok alatt is.

A felmérésben a sikereket vagy a kudarokat meghatározó belső tényezők (együtt: *teljesítménytényezők*) kerültek fókuszba. Mellőzésre kerültek az *átlagos kisvállalkozás* által közvetlenül nem befolyásolható külső tényezőket – bár azért voltak kitöltők, akiknél a *locus of control* megrögzötten nem belső.

A fejlesztési formák vonzereje szintén újdonság: mikor figyeltünk oda igazán, hogy a kkv-k milyen formában szeretnék, ha fejlesztenék őket – és mindezekre mennyit lennének hajlandóak áldozni? Ezekre is kaphatunk válaszokat a kiértékelésben.

A felmérés módja

A felmérés módjának szabadon kitölthető online kérdőívet választottuk, hogy minél nagyobb elemzésbeli összehasonlításunk legyen – ne csak néhány vállalkozást keressünk meg személyesen.

A kérdőívvel törekedtünk a személyre szabásra, így azok, akik szerint a vállalkozásuk, vagy annak a vállalkozásnak, ahol dolgoznak, a teljesítménye *gyenge*, azok azt a kérdést kapták meg, hogy a teljesítménytényezők mennyiben jelentenek ebben gátat – ezzel szemben akiknél a teljesítmény érzésre *siker*, ott ezeket mint sikertényezőkként kérdeztük. Ugyancsak szétválasztásra került, hogy a kitöltő tulajdonos vagy nem tulajdonos a kérdéses vállalkozásban. (Vö. a 12., 13., és a 17., 18. kérdésekkel, melyekhez a 8., illetve rendre a 11. és a 16. kérdés válaszai irányítják el a kitöltőt. Más elágazás nem volt a kérdőívben.)

Az elemzési minta a kérdőív önkéntes kitöltésén alapulva jött létre – a TMKIK a kommunikációs csatornáin promótálta a felmérést. Sajnos időközben más országos kérdőíveket is ki kellett töltenie a vállalkozásoknak, így ez nagy valószínűséggel csökkentette a kitöltési hajlandóságot.

2024. szeptember 23. és 2024. november 18. között a válaszok száma: 120.

[A mintáról egy rövid áttekintő ismertetést találhatunk.](#)

Az árbevétel és a létszám tekintetében nem került követésre a klasszikus kkv-nómenklatúra, mert az nem tükrözi a kisvállalkozások diverzitását: ha a kkv-besorolás szerint kategorizáltuk volna a vállalkozásokat, akkor az első négy árbevételi kategória különbözőségét nem látnánk. Arányait tekintve nagyon sok a 10-20 millió forint alatti bevétellel rendelkező vállalkozás van – és ezek nem hasonlíthatók össze a több száz millió forintos cégekkel.

Létszámot illetően az *1 vezető = 6 vezetett* ökölszabály került alkalmazásra. Ez a teljesítménytényezők létszám szerinti elemzésénél különösen érdekes következtetésekre ad okot.

A főbb kérdések 1/3 – teljesítménytényezők

» **A teljesítménytényezők hogyan alakítják az adott vállalkozást: inkább sikertényezők vagy inkább kudarcot okozó tényezők.** Teljesítménytényezőkként a következők kerültek kiválasztásra:

- A problémák pontos definiálása
- A vállalkozás fejlesztésére fordított idő
- Digitalizáció mértéke
- Kollégák hozzáállása a megoldandókhöz *
- Kollégák tanulási hajlandósága *
- Kollégák tudása az üzletről *
- Kollégákkal belső kommunikációs hatékonyság *
- Tulajdonos hozzáállása a megoldandókhöz
- Tulajdonos tanulási hajlandósága
- Tulajdonos tudása a menedzsmentről
- Üzleti Modellben az elképzelések kidolgozottsága
- Üzleti Modell részeként a fizetőképes célpiac elérése
- Üzleti Modell részeként helytállás a versenyben
- Üzleti Modell részeként a vállalkozás rentabilitása

* *a kollégákra vonatkozó válaszok csak azoknál a vállalkozásoknál kerültek kiértékelésre, ahol a vállalkozás legalább 2 fős létszámú.*

A főbb kérdések 2/3 – fejlesztési témák

» Milyen konkrét témában szeretnének fejlődni ahhoz, hogy a teljesítménytényezőket tovább erősítsék vagy a hiányosságaikat legyőzzék.

A témákat illetően nyitott kérdést (21.) kaptak a kitöltők.

A válaszaikat ezután vállalatmenedzsmentben szerzett tapasztalataim és legjobb tudásom szerint címkéztem – aki több témát is írt, annál mindegyik releváns címkét megadva. Minden egyes címke azonos súllyal bírt az elemzésben. Az összes kitöltő témájának szófelhője a következő lett.

Néhány nem feltétlen egyértelmű címke tartalmába tekinthetünk bele mellette.



szaktudásfejlesztés: nem menedzsmenthez, hanem a core business valamely munkájához szükséges (pl. építőipari témák; gyermeknevelési módszertan)

AI: mesterséges intelligencia (digitalizációtól elkülönülten vettem)

kommunikáció: személyes kommunikáció, *nem* marketingkommunikáció vagy PR

marketing: ernyőtema – minden olyan marketing jellegű témamegjelölés, ami nem azonosítható *sales* vagy *Piac és Termékfejlesztés*, illetve *onlineMegjelenés* alatt

onlineMegjelenés: ha kifejezetten online marketingben szeretne a kitöltő fejlődni

együttműködés: más vállalkozásokkal való együttműködés

önfejlesztés: minden olyan soft-skill- és attitűd-fejlesztés, ami a self-re, vagyis jellemzően a vállalkozóra koncentrált (pl. életcélok; vállalkozói szemlélet)

A főbb kérdések 3/3 – fejlesztési formák

» Milyen fejlesztési formát választanának szívesen a vállalkozások.

- könyvek, szakcikkek, szakmai kiadványok
- rendszeres személyre szabott tanácsadás
- eseti személyre szabott tanácsadás
- havi többször kiscsoportos, 2-3 órás kurzusok
- havi egyszer kiscsoportos, 2-3 órás kurzusok
- előadások havi többször
- előadások havi egyszer
- újabb informatikai megoldások bevezetése

Az elemzési ismérvekről

» **Olyan ismérvek mentén akartuk elemezni a teljesítménytényezőket, a fejlesztési témákat és a vonzó fejlesztési formákat, mint**

- a működés székhelye (járás)
- a vállalkozás kora (év)
- az utóbbi 2-3 év átlagos árbevétel kategóriája
- az utóbbi 2-3 év átlagos létszám kategóriája
- a főtevékenység saját tevékenység vagy outsourcing keretében valósul meg
- a tényleges vezetők száma a vállalkozásban *
- a kitöltő tulajdonos-e vagy nem †
- a kitöltő pozíciója a vállalkozásban (legfelsőbb vezető; vezető; beosztott)* †
- havi maximum összeg, amit a vállalkozás fejlesztésére hajlandók áldozni

** csak a 7+ létszámú cégeknél kerültek elemzésre*

† együtt kerültek elemzésre

» **A következő ismérv utólag került meghatározásra:**

- nevét megadó kitöltő keresztnéve alapján a kitöltő neme (férfi / nő)

A válaszok feldolgozása és átalakítása

A válaszok utólagosan, de jellemzően előre tervezetten, az elemezhetőség (kvantifikálhatóság, ésszerűség) miatt átalakításra kerültek.

Ennek részleteiről olvashatunk a következő 2 oldalon.

A kérdőív válaszainak átalakítása a felmérés kvantitatív kiértékelhetőséghez

<p>A teljesítménytényezők kérdéseinek egységesítése</p>	<p>A 12., 13., 17., 18. kérdések és válaszaik a már ismertetett személyreszabottság okán különböző megfogalmazásban szerepeltek, de ezeket egységesítésre kerültek a következő oldalon található táblázat szerint.</p>																			
<p>A válaszok számszerűsíthető skálára történő átkonvertálása</p>	<p>12., 13., 17., 18. kérdések A teljesítménytényezőkre adott válaszok átkonvertálásra kerültek egy (-2;2) közti intervallumra, a következők szerint.</p>	<table border="0"> <tr> <td>Erről nem tudom eldönteni, hogy hozzájárul-e...</td> <td><i>null</i></td> </tr> <tr> <td>... a nehézségekhez</td> <td><i>null</i></td> </tr> <tr> <td>... a sikerekhez</td> <td><i>null</i></td> </tr> <tr> <td>IGEN! Ez abszolút hozzájárul a nehézségekhez</td> <td>-2</td> </tr> <tr> <td>Meghatározó, de nem jelentős a nehézségekben</td> <td>-1</td> </tr> <tr> <td>Nem, ez nem járul hozzá a nehézségekhez</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Nem, ez nem járul hozzá a sikerekhez</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Meghatározó, de azért ebben még fejlődünk kellene</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>IGEN! Ez abszolút hozzájárul a sikerekhez</td> <td>2</td> </tr> </table>	Erről nem tudom eldönteni, hogy hozzájárul-e...	<i>null</i>	... a nehézségekhez	<i>null</i>	... a sikerekhez	<i>null</i>	IGEN! Ez abszolút hozzájárul a nehézségekhez	-2	Meghatározó, de nem jelentős a nehézségekben	-1	Nem, ez nem járul hozzá a nehézségekhez	0	Nem, ez nem járul hozzá a sikerekhez	0	Meghatározó, de azért ebben még fejlődünk kellene	1	IGEN! Ez abszolút hozzájárul a sikerekhez	2
Erről nem tudom eldönteni, hogy hozzájárul-e...	<i>null</i>																			
... a nehézségekhez	<i>null</i>																			
... a sikerekhez	<i>null</i>																			
IGEN! Ez abszolút hozzájárul a nehézségekhez	-2																			
Meghatározó, de nem jelentős a nehézségekben	-1																			
Nem, ez nem járul hozzá a nehézségekhez	0																			
Nem, ez nem járul hozzá a sikerekhez	0																			
Meghatározó, de azért ebben még fejlődünk kellene	1																			
IGEN! Ez abszolút hozzájárul a sikerekhez	2																			
	<p>22. kérdés A fejlesztési formákra adott válaszok átkonvertálásra kerültek egy (-1;1) közti intervallumra, a következők szerint.</p>	<table border="0"> <tr> <td>Nem tudom eldönteni, hogy ez hozzájárulhat-e a fejlesztéshez</td> <td><i>null</i></td> </tr> <tr> <td>IGEN! Ez abszolút járható út számunkra.</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Talán hajlandóak lennénk ezáltal fejlődni.</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Nem, ezt az alternatívát soha nem választanánk.</td> <td>-1</td> </tr> </table>	Nem tudom eldönteni, hogy ez hozzájárulhat-e a fejlesztéshez	<i>null</i>	IGEN! Ez abszolút járható út számunkra.	1	Talán hajlandóak lennénk ezáltal fejlődni.	0	Nem, ezt az alternatívát soha nem választanánk.	-1										
Nem tudom eldönteni, hogy ez hozzájárulhat-e a fejlesztéshez	<i>null</i>																			
IGEN! Ez abszolút járható út számunkra.	1																			
Talán hajlandóak lennénk ezáltal fejlődni.	0																			
Nem, ezt az alternatívát soha nem választanánk.	-1																			
<p>Válaszalternatívák utólagos összevonása</p>	<p>12., 13., 17., 18. kérdések A teljesítménytényezők között az Üzleti Modellben releváns „fizetőképes célpiac megtalálása” és a „fizetőképes célpiac megszólítására” között erős korreláció mutatkozott ($R^2=0,9$); érdemi hasznosíthatóság, következtetés nincs. (Pl. megtalálják egyértelműen a célpiacukat, csak épp nem tudják megszólítani.)</p>	<p>A válaszok rendre minden kitöltés esetén azok számtani átlagával egy válaszba lettek összevonva, mely az elemzésben a következő: <i>Üzleti Modell: fizetőképes célpiac elérése</i></p>																		
<p><i>null</i> értékek</p>	<p>Azokra a pontokra, amelyekben a 12., 13., 17., 18., illetve a 22. kérdésben nem tudtak dönteni, „nem tudom eldönteni...” <i>null</i> értéként kerültek kiértékelésre. Ezáltal az átlagos értékeket nem torzítják. Egységesen <i>null</i> értéként lettek figyelembe véve minden 1 fő vállalkozás <i>kollégákra</i> vonatkozó pontjainak válasza az értelmezhetőség és az objektív összehasonlíthatóság okán a 12., 13., 17., 18. kérdéseknél.</p>	<p>Emiatt látható az adatvizualizációkon, hogy bizonyos kérdéseknél kevesebb az <i>érvényesnek</i> tekinthető válasz, mint az összes kitöltő száma.</p>																		

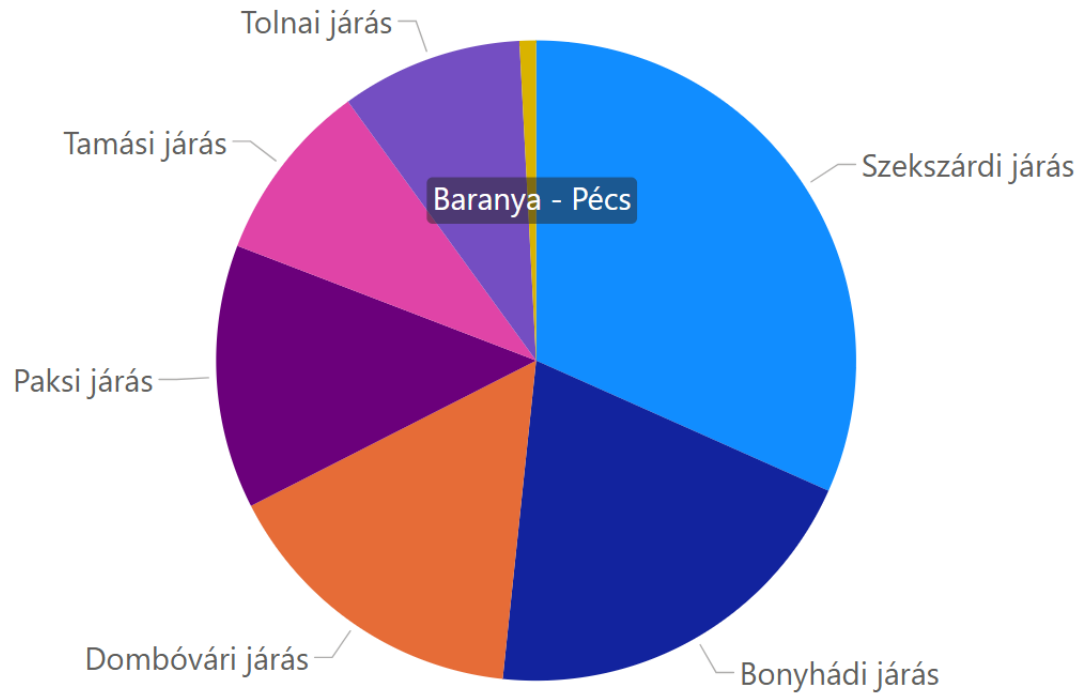
A teljesítménytényezőkre vonatkozó értékek átalakítása a hatékony elemzéshez

12 – Ön szerint az alábbiak mennyire okoznak nehézségeket a vállalkozásban?	13 – Ön szerint az alábbiak mennyire járulnak hozzá a sikerekhez a vállalkozásban?	17 – Ön szerint az alábbiak mennyire okoznak nehézségeket a vállalkozásban?	18 – Ön szerint az alábbiak mennyire járulnak hozzá a sikerekhez a vállalkozásban?	Kiértékelés egységesített válaszai
a magam hozzáállása a megoldandókhhoz	a magam hozzáállása a megoldandókhhoz	a tulajdonos hozzáállása a megoldandókhhoz	a tulajdonos hozzáállása a megoldandókhhoz	Tulajdonos hozzáállása a megoldandókhhoz
a kollégák hozzáállása a megoldandókhhoz	a kollégák hozzáállása a megoldandókhhoz	a mi hozzáállásunk, a kollégák hozzáállása a megoldandókhhoz	a mi hozzáállásunk, a kollégák hozzáállása a megoldandókhhoz	Kollégák hozzáállása a megoldandókhhoz
nem rendelkezem a szerintem szükséges mélységű menedzsmenti-vezetői tudással	birtokában vagyok a szerintem szükséges mélységű menedzsmenti-vezetői tudásnak	a tulajdonos nem rendelkezik a szerintem szükséges mélységű menedzsmenti-vezetői tudással	a tulajdonos birtokában van a szerintem szükséges mélységű menedzsmenti-vezetői tudásnak	Tulajdonos tudása a menedzsmentről
a kollégák nem rendelkeznek a szerintem szükséges üzleti tudással	a kollégák rendelkeznek a szerintem szükséges üzleti tudással	mi, a kollégák nem rendelkezünk a szerintem szükséges üzleti tudással	mi, a kollégák rendelkezünk a szerintem szükséges üzleti tudással	Kollégák tudása az üzletről
a magam tanulási hajlandósága	a magam tanulási hajlandósága	a tulajdonos tanulási hajlandósága	a tulajdonos tanulási hajlandósága	Tulajdonos tanulási hajlandósága
a kollégák tanulási hajlandósága	a kollégák tanulási hajlandósága	nekünk, a kollégáknak a tanulási hajlandósága	nekünk, a kollégáknak a tanulási hajlandósága	Kollégák tanulási hajlandósága
keves időnk jut magára a vállalkozás fejlesztésére	időt szánunk magára a vállalkozás fejlesztésére	keves időnk jut magára a vállalkozás fejlesztésére	időt szánunk magára a vállalkozás fejlesztésére	A vállalkozás fejlesztésére fordított idő
rende nehezen tudjuk pontosan definiálni a problémákat	rende jól tudjuk pontosan definiálni a problémákat	rende nehezen tudjuk pontosan definiálni a problémákat	rende jól tudjuk pontosan definiálni a problémákat	A problémák pontos definiálása
kommunikációs akadályokba ütközünk a vállalkozáson belül	akadálytalan a kommunikáció a vállalkozáson belül	kommunikációs akadályokba ütközünk a vállalkozáson belül	akadálytalan a kommunikáció a vállalkozáson belül	Kollégákkal belső komm.s hatékonyság
a működésünket nem tesszük hatékonyá megfelelő informatikai megoldásokkal	a működésünket megfelelő informatikai megoldásokkal hatékonyá tesszük	a működésünket nem tesszük hatékonyá megfelelő informatikai megoldásokkal	a működésünket megfelelő informatikai megoldásokkal hatékonyá tesszük	Digitalizáció mértéke
nincs kidolgozott üzleti modellünk, elképzeléseink	kidolgozott üzleti modellünk, elképzeléseink vannak	nincs kidolgozott üzleti modellünk, elképzeléseink	kidolgozott üzleti modellünk, elképzeléseink vannak	Üzl.Modell: elképzelések kidolgozottsága
nem elég rentábilis az üzleti működés	elég rentábilis az üzleti működés	nem elég rentábilis az üzleti működés	elég rentábilis az üzleti működés	Üzl.Modell: rentabilitás
nem találjuk meg a megfelelő fizetőképes célpiacot	megtaláljuk a megfelelő fizetőképes célpiacot	nem találjuk meg a megfelelő fizetőképes célpiacot	megtaláljuk a megfelelő fizetőképes célpiacot	Üzl.Modell: fizetőképes célpiacon elérés*
nem tudjuk megszólítani a megfelelő fizetőképes célpiacot	meg tudjuk szólítani a megfelelő fizetőképes célpiacot	nem tudjuk megszólítani a megfelelő fizetőképes célpiacot	meg tudjuk szólítani a megfelelő fizetőképes célpiacot	Üzl.Modell: fizetőképes célpiacon elérés*
számunkra túl nagy a verseny	helyt állunk a versenyben	számunkra túl nagy a verseny	helyt állunk a versenyben	Üzl.Modell: helytállás a versenyben

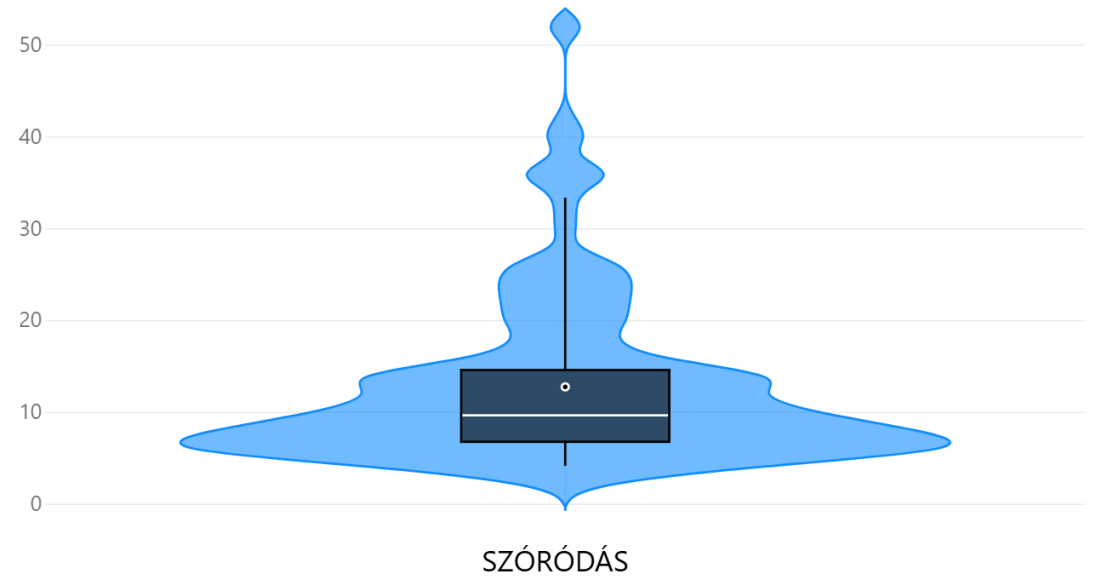
* a két kérdés utólag összevonva, a válaszok átlagolásával kitöltőnként
2 (teljes minta R²=0,9)

A minta bemutatása néhány szempont szerint

összes önkéntes kitöltő: 120 eltérő vállalkozás

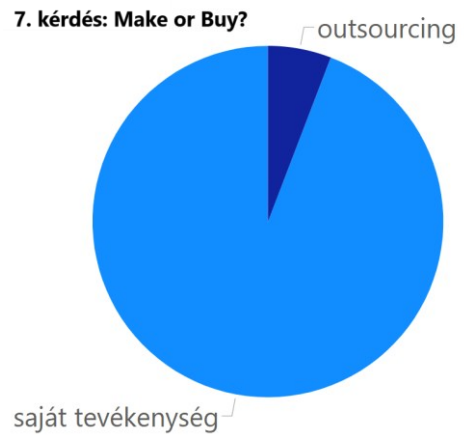


A kitöltési idő eloszlása ◆ perc Medián Átlag

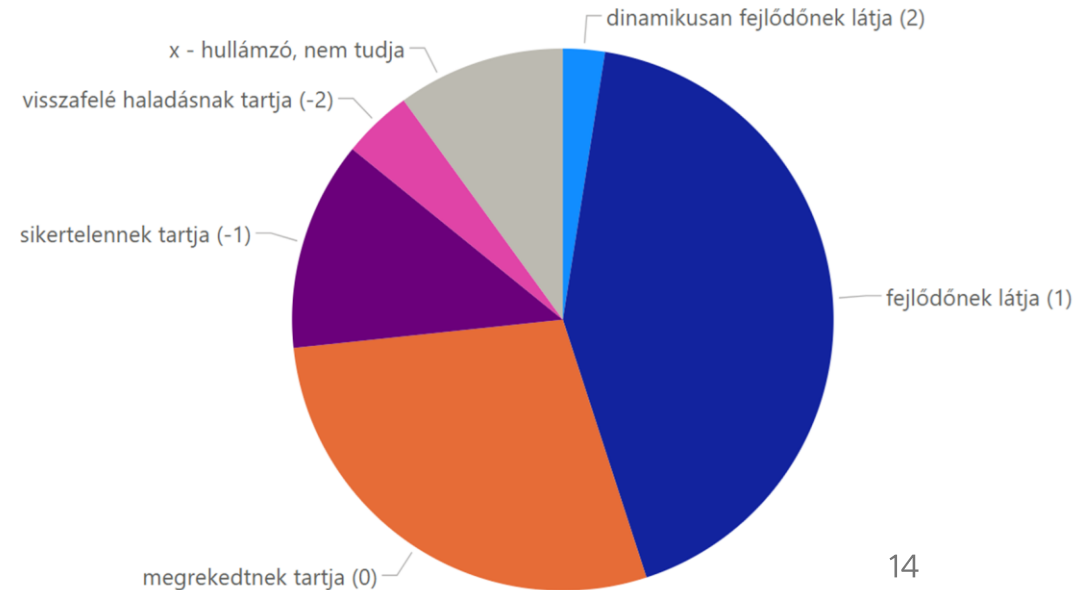
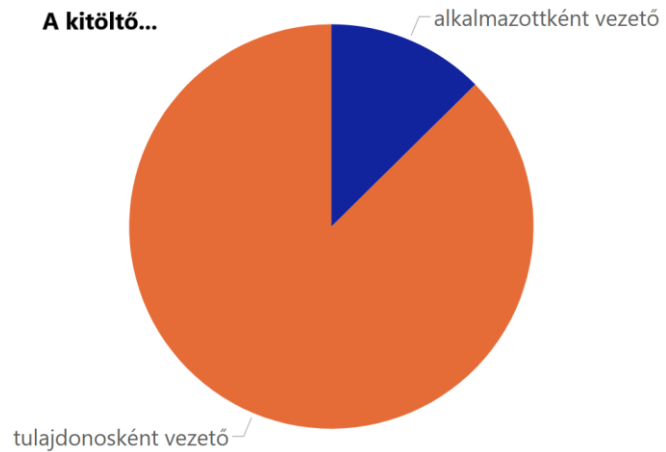


11. és 16. kérdések: a vállalkozás érzett teljesítménye...

7. kérdés: Make or Buy?

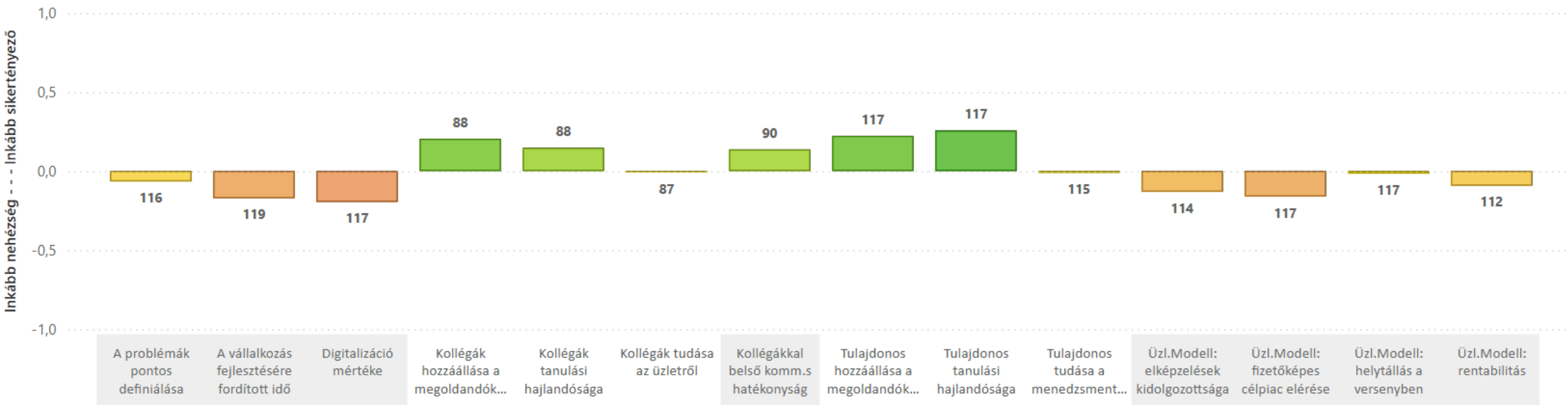


A kitöltő...



Teljesítménytényezők hatása

A teljesítménytényezők relatív eltérése a teljes minta összes teljesítménytényezőjének átlagához (0,31) képest.



Az oszlopdiagramok felett a rendre kitöltések száma olvasható. Fontos, hogy a kollégákra vonatkozó kérdések válaszai nem kerültek kiértékelésre az 1 fős vállalkozások esetén bármely teljesítmény-tényezőre vonatkozóan.

Az átlagos teljesítménytényező 0,31 volt a 12., 13., 17., 18. kérdések átkonvertált skáláján (-2;2); vagyis enyhén sikeresek a vállalkozások.

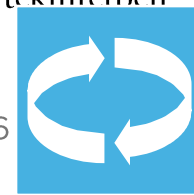
A kitöltők az emberi tényezők tekintetében egyértelműen jobbnak találták vállalkozásukat, mint bármely más tényezőben. Mondhatnánk, érdekes adat ez, ha azt vesszük figyelembe, hogy a kitöltők 87%-a

tulajdonosként vezető – így szentnek is maga felé hajlik a keze alapon, a maguk javára billentik a mérleget, különösen a tulajdonos hozzáállásának és tanulási hajlandósága esetében. Azonban a teljesítménytényezőket [a 7+ létszámú vállalkozásoknál vizsgálva a kitöltő pozíciója szerint](#) vizsgálva láthatjuk, hogy a kérdőívet kitöltő alkalmazott vezetők még magasabbra taksálják a tulajdonosok hozzáállását, tanulási hajlandóságát és tudását is mint akár az átlag, vagy akár maguk a tulajdonosok. Természetesen az alkalmazott kitöltők válaszait nem mutattuk meg a tulajdonosoknak, de ez a pozícióföltéti hatás is lehet, benne van az alkalmazott vezetők válaszaiban.

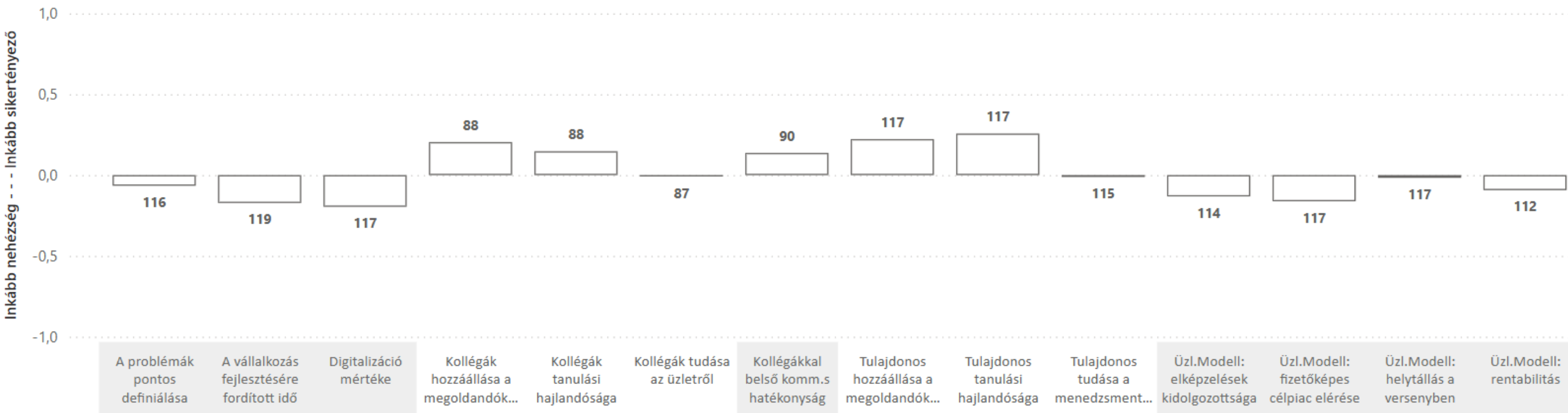
A tudást illetően viszont már kritikusabbak a kitöltők; átlagosnak ítélik.

Átlag alatti különösen a digitalizáció mértéke, a fejlesztésre fordított idő, továbbá különösen gyengék a vállalkozások az üzleti modell kidolgozottságában és a célpiacuk elérésében.

Utóbbira több kisvállalkozó is reflektált szövegesen (14., 15., 19., 20. kérdések), hogy a nagyok elviszik előlük a munkát és az ügyfeleket, és e tekintetben tehetetlenek.



A teljesítménytényezők relatív eltérése a teljes minta összes teljesítménytényezőjének átlagához (0,31) képest.



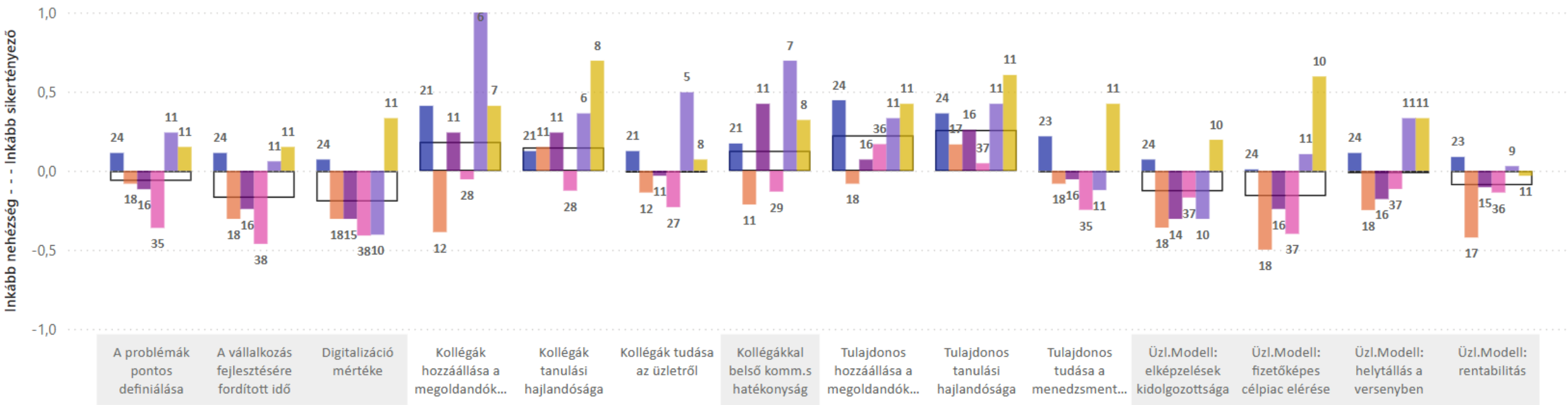
Az itt látható diagramok az előző vizualizáció megfelelői; a továbbiakban csupán arra szolgálnak, hogy az adott ismerv szerinti elemzést a teljes mintához képest lássuk.

Az összehasonlítási alap a teljes mintára vonatkozik – árbevételről például lehetett „nem kívánom megadni” választ is adni. Ők is benne vannak az összehasonlítási mintában, azonban a részletezőben már nem szerepelnek – emiatt látható, hogy egy-egy esetben a részletező oszlopok átlaga nem adja ki a teljes minta átlagát.



A teljesítménytényezők relatív eltérése a teljes minta összes teljesítménytényezőjének átlagához (0,31) képest.

A vállalkozás működési székhelye szerint ● Bonyhádi járás ● Dombóvári járás ● Paksi járás ● Szekszárdi járás ● Tamási járás ● Tolnai járás



A kitöltések száma (összesen 120) miatt nem mondható reprezentatívnak a működési székhely szerinti elemzés, azonban a kérdőívet lelkesen, szívesen kitöltő vállalkozások között lényegi eltérés van a járásokat illetően. (Egyetlen nem Tolna vármegyei vállalkozás volt a kitöltők között; ő nem szerepel a vizualizáción.)

A bonyhádi, a tamási járás vállalkozásai jobbnak ítélték a teljesítményüket, mint az átlag (28 esetből 24-szer) – miközben épp ezek a térségek a fejlesztendő régiók.

Ha csak a szekszárdi járást mint a legmagasabb

kitöltöttségi számmal rendelkező járást vetjük össze a teljes minta átlagával, akkor azt láthatjuk, hogy a kérdőívet kitöltő vállalkozások az egyébként nem fejlesztendő szekszárdi járásból rendre rosszabbnak ítélik a teljesítményüket, mint a teljes vármegyei átlag.

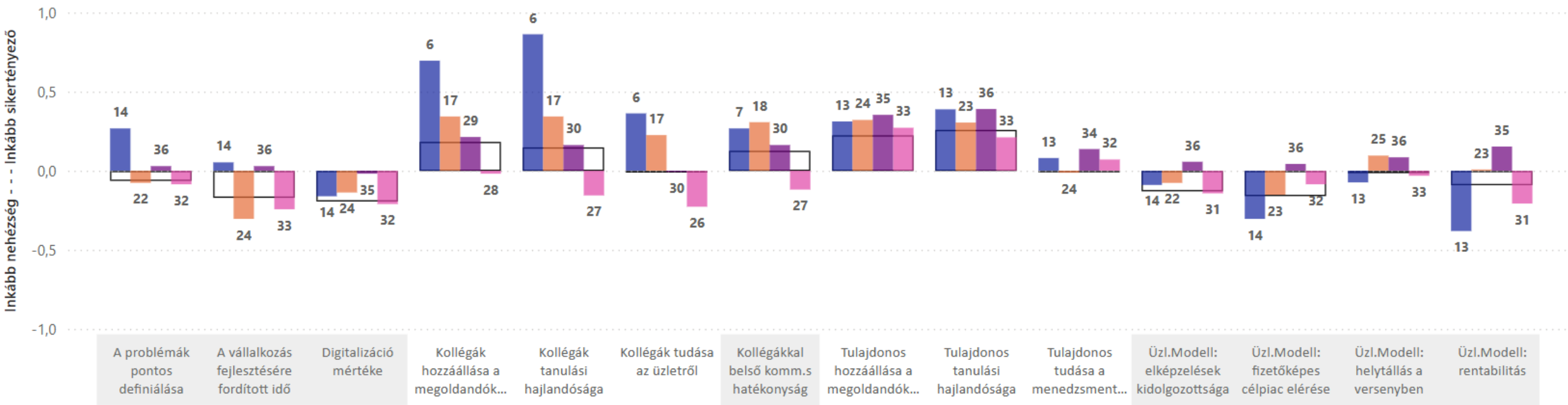
Természetesen a kitöltések száma miatt a fenti megállapítások a teljes sokaságra nem általánosíthatók, de mindenképpen gondolkodásra adnak okot, legalább Szekszárd és környéke esetében.

Különösen hasznos lenne a jövőben a teljes vármegyei átlagot összehasonlítani más megyék vállalkozásainak adataival.



A teljesítménytényezők relatív eltérése a teljes minta összes teljesítménytényezőjének átlagához (0,31) képest.

Vállalkozások kora (év) szerint ● 00-02 ● 03-09 ● 10-20 ● 21+



Néhány vállalkozás nem adott választ a működési évek számát illetően, de a teljes mintában szerepelnek.

Az **induló vállalkozások (0-2)** legnagyobb problémája jellemzően a piac elérése és a rentábilis működés, míg a legnagyobb tőkéjük a lelkesedés – a kérdőívre adott válaszok ezt szépen tükrözik [üzleti modell; hozzáállás, tanulási hajlandóság].

Ha feltételezzük, hogy válaszaikkal összhangban valóban pontosabban definiálják a problémáikat az átlagnál, akkor amiben kiemelten segíteni kell őket, az az üzleti modellük fejlesztése közvetlen segítséggel – és közvetett piaci beavatkozással. Ugyanakkor nekik is

látniuk kell, amit sok kezdő vállalkozó nem vesz tudomásul: más elvégezni egy tevékenységet, és más az ezen tevékenység köré szerveződő *businessst* vezetni. E tekintetben a tulajdonos menedzsmenti tudására adott 13 válasz minden bizonnyal túlzottan is optimista – ugyanaz, mint a 21+ évvel rendelkező cégek esetén.

Láthatjuk, ez a **néhány [3-9] év működést maguk mögött tudó és fennmaradó vállalkozások** esetén jelentősen csökken: az emberek csak akkor szembesülnek azzal, hogy mennyit nem tudnak valamiről, ha közben csinálják is azt. A csecsemőkort túlélő vállalkozások épp a nagykönyvben írt problémától szenvednek leginkább: nincs idejük

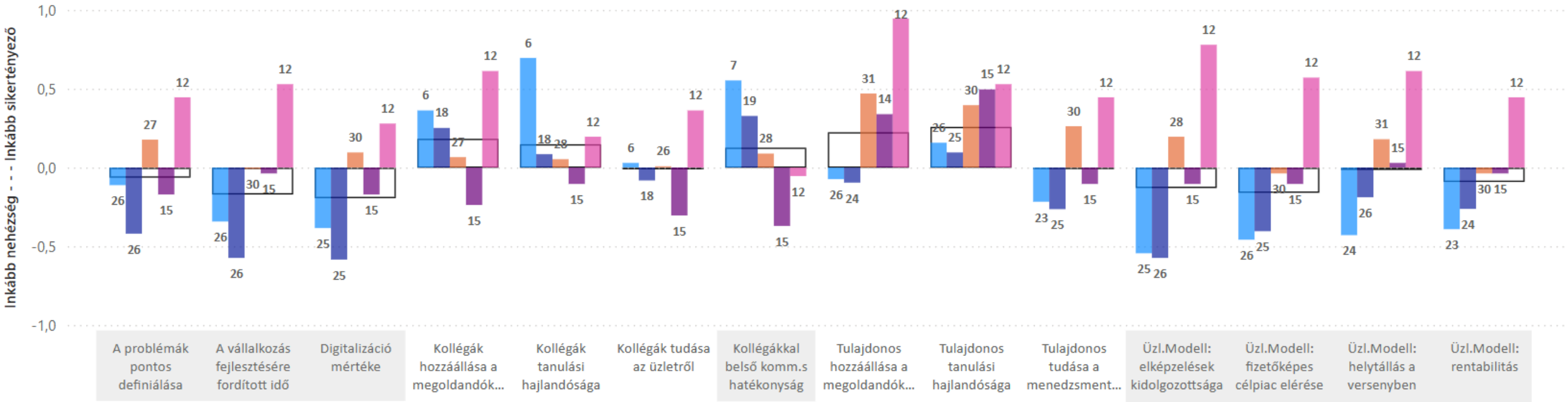
utolérni a fejlődésüket.

A **10-20 év közti működéssel** és a **21+ év működéssel** rendelkező vállalkozások között az előregedés jelei a leginkább szembetűnők: az öregebb cégeknél alacsonyabb a digitalizáltság foka, a kollégák motivációja lecsökkent, a versenyben kevésbé állnak helyt. Az *öregék* jellemzően szenvednek a belső kommunikációs hatékonytalanságtól. Náluk a problémákra gyógyír jellemzően a menedzsmentváltás mint generációváltás tud lenni.



A teljesítménytényezők relatív eltérése a teljes minta összes teljesítménytényezőjének átlagához (0,31) képest.

Árbevétel (utóbbi 2-3 év átlagos árbevétele) szerint ● a) 0 - 9 millió forint ● b) 10 - 49 millió forint ● c) 50 - 249 millió forint ● d) 250- 999 millió forint ● e) 1 milliárd forint felett

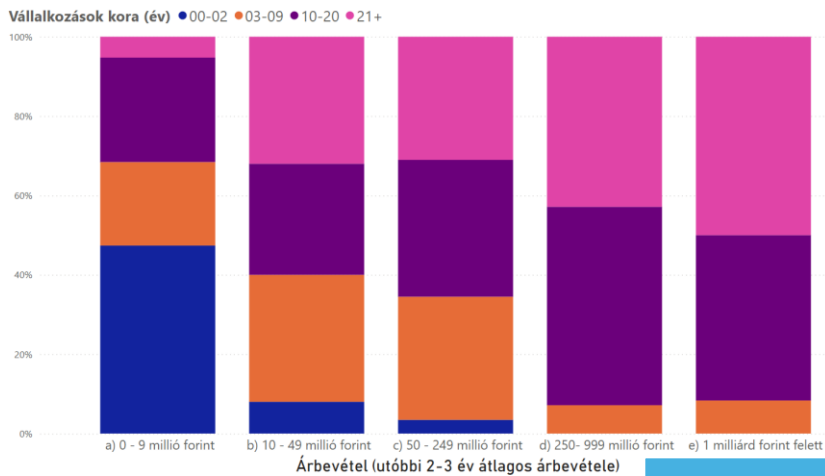
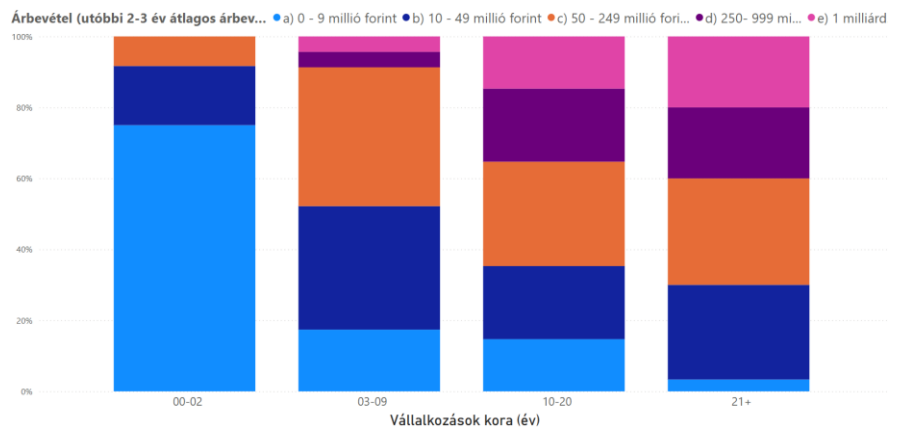


Az árbevétel szerinti megoszlásban azt láthatjuk a várakozásoknak megfelelően, hogy a magasabb árbevételű vállalkozások sikereesebbek – kivétel két esetben, melyek egyfajta visszalépésként tűnnek ki.

1. Fordított arány van a tényezők nagy részében a **0-9 millió forintos** (jellemzően 0-2 év közti küzdők) és a **10-49 millió forintos** vállalkozások között. A csecsemőkor túlélése után egy nagyságrenddel nagyobb vállalkozásban valóban komplexebbek a problémák, kevesebb idő jut ezek megoldására, már nem elegendő a korábbi digitalizáció (amiben csak a tehetős 1+ milliárd Ft árbevételű cégek elégedettebbek), a korábbi tudás és az üzleti modell kidolgozottsága nem elég.

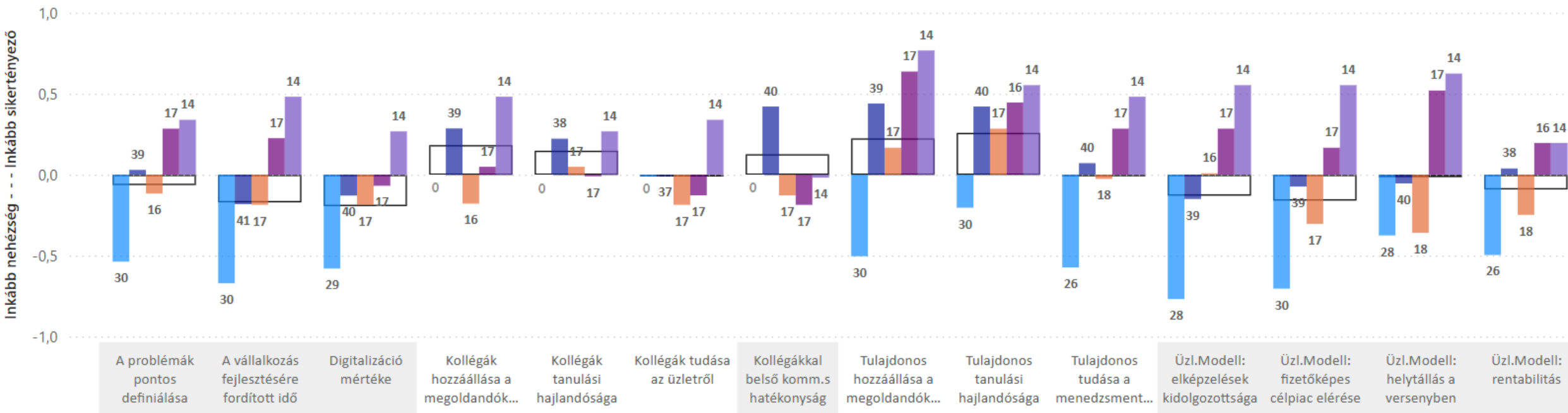
2. Az általánosnak gondolt trendet szintén megszakítják a **több száz millió forintos vállalkozások [d]**. Ekkora cégméret mellett újra előjönnek a problémák, csak más köntösben.

A növekedés fájdalmas átváltozásai ezek – és hosszú út vezet ahhoz, hogy *már* finanszírozható legyen a cégfejlesztés, ahogy azt egy **1+ milliárd Ft-os** cég teheti. Természetesen a magasabb mintaelemszám ezeket az elgondolkodtató megállapításokat tovább pontosítaná.



A teljesítménytényezők relatív eltérése a teljes minta összes teljesítménytényezőjének átlagához (0,31) képest.

Létszám (utóbbi 2-3 év átlagos létszáma) szerint ● a) 1 fő ● b) 2-6 fő ● c) 7-12 fő ● d) 13-24 fő ● e) 25+ fő

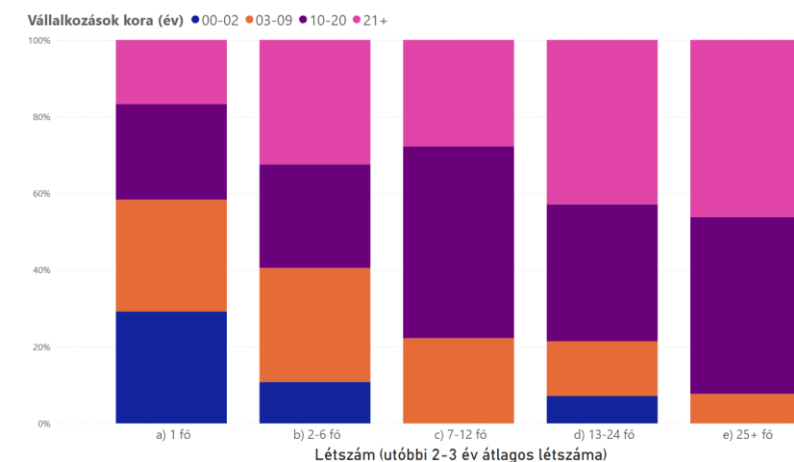
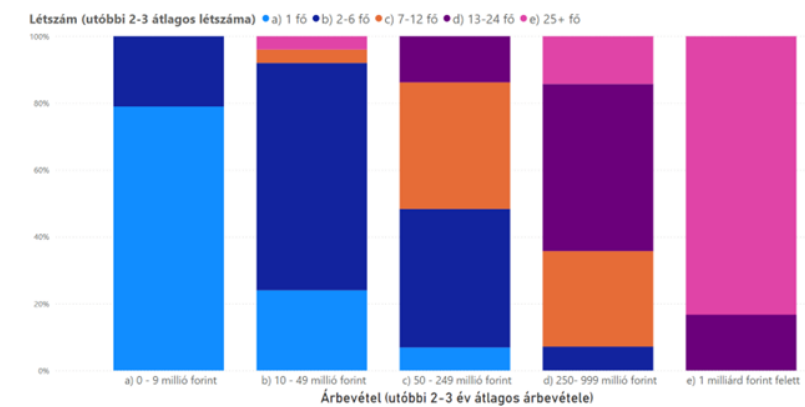


Emlékeztetőül: a kollégákra vonatkozó kérdéseknél az 1 fő vállalkozások válaszait *null* értéként vettem figyelembe az ésszerűség és az összehasonlíthatóság okán.

Láthatjuk, hogy az 1 fő vállalkozások teljesítenek a legrosszabbul – jobbra a működési évek alapján látjuk, hogy a létszámkorlát plafonja e tekintetben nem válogat; inkább az árbevétel determinálja azt, hogy valaki túl tud-e lépni az 1 fő létszámon. Logikus is: a növekvő komplexitásra 1 fő, majd 2-6 ember nem elég. Különösen kevés az a business, ahol 1 ember több tíz milliókat tud termelni: a mintában lévő mindkettő 50-249 millió Ft-os árbevételű 1 fő vállalkozás outsourcingel (róluk és a make-or-buy dilemmáról az Érdekességeknél olvashatunk).

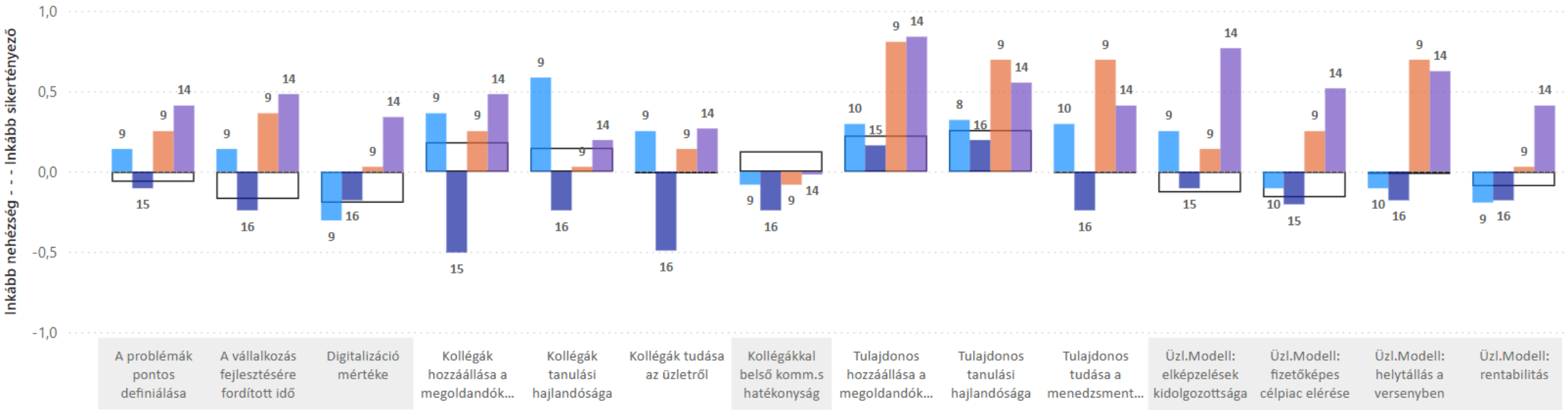
Hasonlóan az árbevételnél látottakhoz, a létszám növekedésével várt párhuzamosan felfelé ívelő trendben itt is van egy megtorpanás, amely egy kategóriánál különösen kitűnik: a 7-12 fő cégeknél. Létszámban valahol itt van az a pont, amikor az 1

személynyi tulajdonos már biztosan nem tudja kezelni a komplexitást egyedül. **Erre a szervezeti kihívásra az ilyen potenciálisan növekvő vállalkozásokat fel kell készíteni – ha egy nagyságrenddel már nagyobbak lesznek (azaz túlélnek), sikeresebbek lehetnek; feltéve, hogy a belső kommunikációs akadályokat leküzdik.**

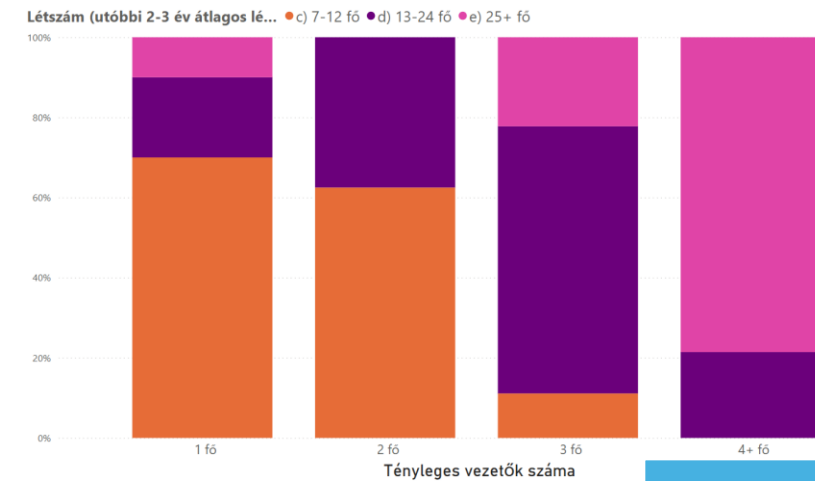


A teljesítménytényezők relatív eltérése a teljes minta összes teljesítménytényezőjének átlagához (0,31) képest.

7+ létszámú vállalkozásoknál a vezetők száma szerint ● 1 fő ● 2 fő ● 3 fő ● 4+ fő

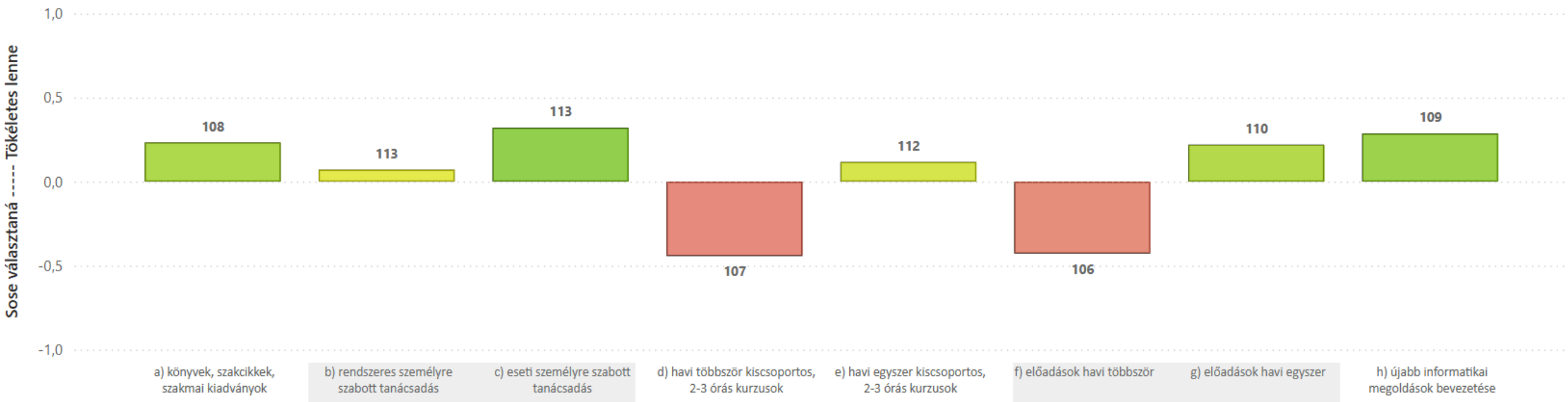


Ha a 7+ létszámú vállalkozások esetén a vezetők száma szerinti kiértékelést összevetjük azzal, hogy mekkora létszámú cégeknél vannak ezek a vezetők, akkor különösen a **2 vezetővel rendelkező (7-12 és 13-24 fős)** vállalkozások azok, akik segítségre szorulnak.



Fejlesztési formák vonzereje

A fejlesztési formák vonzereje (-1;1) skálán értékelve.



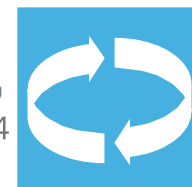
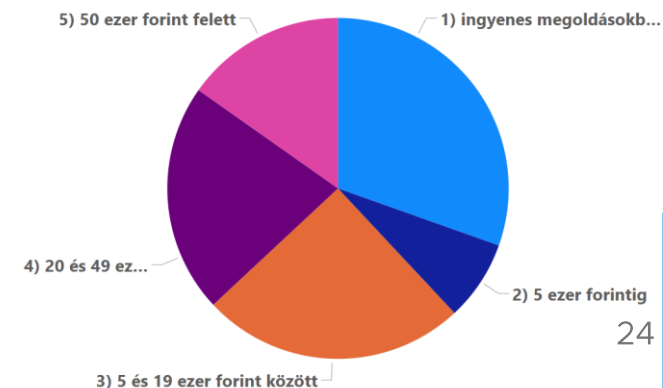
A kitöltők különösen nem szeretnék több alkalommal kurzusokra vagy előadásokra járni de a rendszeres személyre szabott tanácsadásban is kevésbé hisznek. Azonban muszáj tudatosítani a vállalkozásoknál, hogy ahogyan a havi egyszeri, 2-3 órás nyelvórán való részvételtől senki nem tanul meg egy idegen nyelvet, úgy a vállalkozásmenedzsment mint szakma elsajátítása is rengeteg energiát igényel.

Ha áttekintjük a jobb oldalt található kördiagramon, hogy a vállalkozások havonta maximum milyen összeget hajlandók rászálni a fejlődésükre, akkor láthatjuk, hogy 2/3-uk

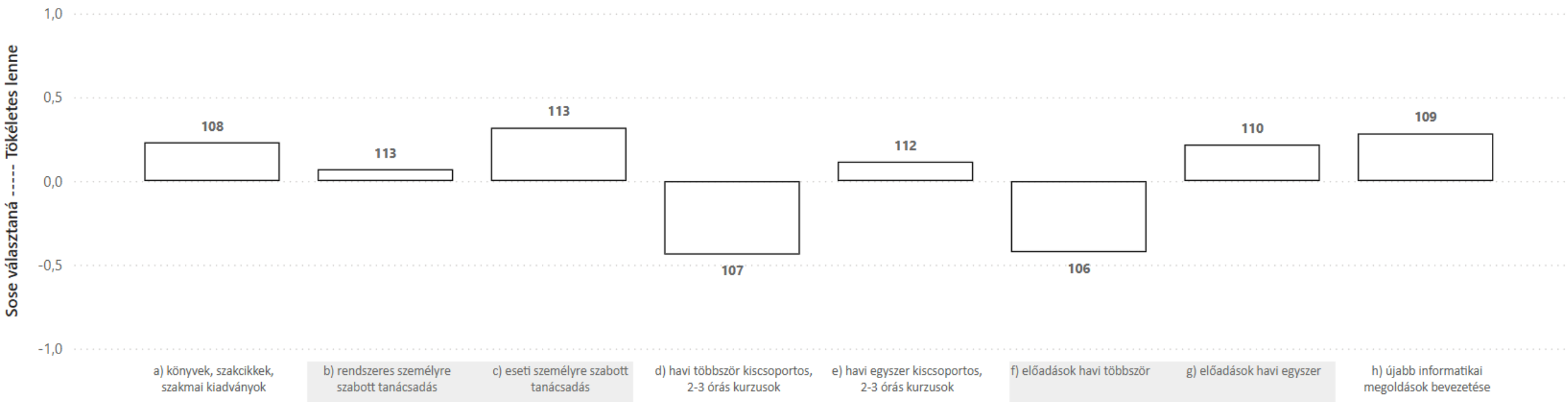
maximum 20 ezer forintot szánna erre, amely nem tekinthető különösen jelentősnek a vállalatfejlesztési tanácsadások piaci árait vagy a (a betanítási projektet igénylő!) szoftverek licence árait figyelembe véve – mint a két igen vonzó fejlesztési formát. Különösen, ha figyelembe vesszük a tapasztalatot, miszerint piaci felmérések során az indikatív megkérdezésre a megválaszolt vásárlási hajlandóság jellemzően magasabb a későbbi valóságnál.

Általános irányként javasolt, amely árazásban igazán összecseng a vállalkozások keresletével:
 - könyvek, szakcikkek, blogok, podcastek

- digitális megoldások e-learninges bevezetéssel (bevezetés költségeit csökkentve)
- hatékony, pörgős konferenciák és kurzusok;
- legalább eseti személyre szabott tanácsadás például kamarai kitelepülések alkalmával.



A fejlesztési formák vonzereje (-1;1) skálán értékelve.



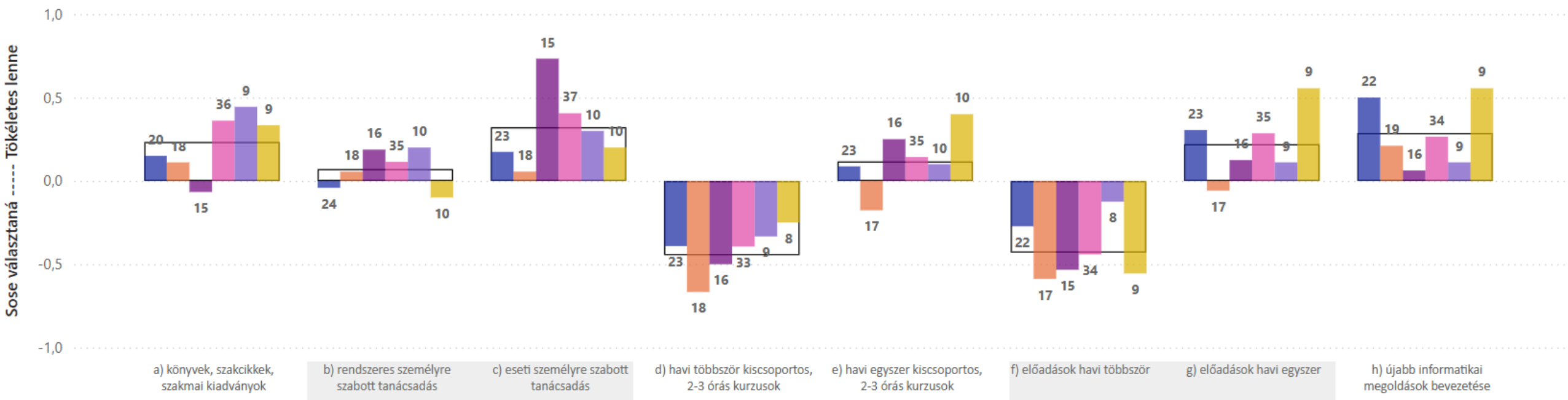
Az itt látható diagramok az előző vizualizáció megfelelői; a továbbiakban csupán arra szolgálnak, hogy az adott ismerv szerinti elemzést a teljes mintához képest lássuk.

Az összehasonlítási alap a teljes mintára vonatkozik – árbevételt illetően például lehetett „nem kívánom megadni” választ is adni. Ők is benne vannak az összehasonlítási mintában, azonban a részletezőben már nem szerepelnek – emiatt látható, hogy egy-egy esetben a részletező oszlopok átlaga nem adja ki a teljes minta átlagát.



A fejlesztési formák vonzereje (-1;1) skálán értékelve.

A vállalkozás működési székhelye szerint ● Bonyhádi járás ● Dombóvári járás ● Paksi járás ● Szekszárdi járás ● Tamási járás ● Tolnai járás



Mint ahogyan a teljesítménytényezőknél olvashatjuk ezen ismerv szerinti elemzés esetén, a kitöltési elemszám (összesen 120) miatt nem érdemes messze menő következtetést levonni.

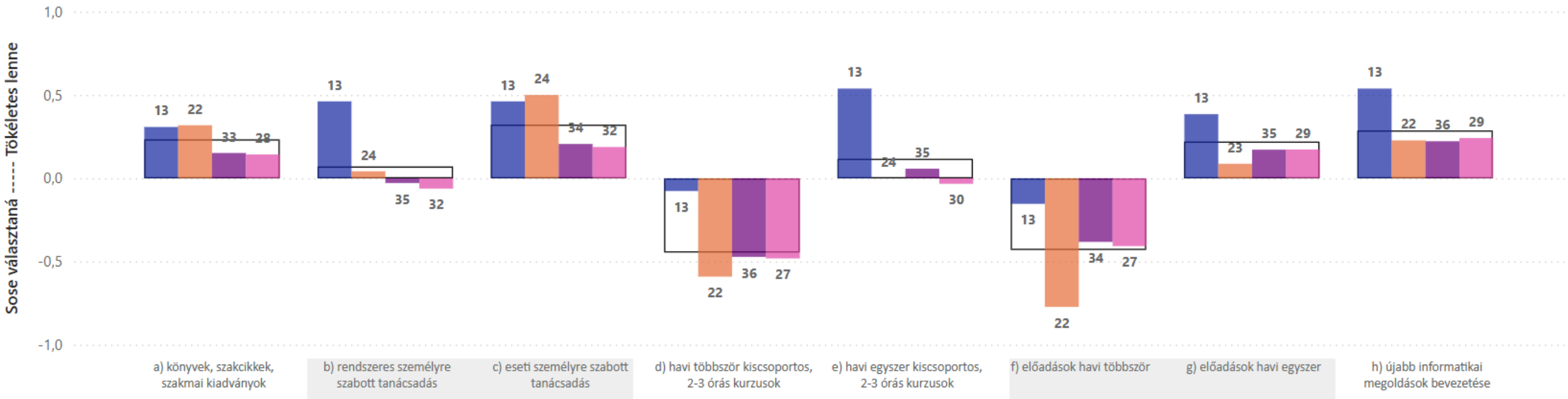
Ismét vizsgáljuk csak Szekszárd és környékét a teljes minta átlagához képest – lényegi eltérést alig láthatunk, inkább kontrasztban érdemes megfigyelni a bonyhádi, a dombóvári (jelentős a fémipar) és a paksi vállalkozások *olvasási hajlandóságát*: szemben a másik három járással kevésbé nyitottak a könyvek, szakcikkek, szakmai kiadványok olvasására. Ha magasabb

elemszám esetén is ekképp alakulnak az adatok, mondhatjuk, hogy ezekbe a járásokba például többször kell elmenni – Bonyhád és környéke ráadásul nyitottabb is az átlagnál a kurzusokra és az előadásokra, akár többször is.



A fejlesztési formák vonzereje (-1;1) skálán értékelve.

Vállalkozások kora (év) szerint ● 00-02 ● 03-09 ● 10-20 ● 21+



Néhány vállalkozás nem adott választ a működési évek számát illetően, de a teljes mintában szerepelnek.

Az **induló vállalkozások (0-2)** sokkal nyitottabbak a fejlesztésekre, mint a többiek. Ez részben köszönhető kevés negatív tapasztalatuknak is, de mindenképpen ezt a hullámot a Kamarának érdemes meglovagolnia (vállalkozói forráshiány okán) ingyenes programokkal. A kérdés az, hogy hogyan lehet ezt mérethatékonyan végezni, hiszen a csecsemőkort a vállalkozások jelentős része nem éli túl – és a piaci koncentráció arra kényszeríti ezeket a vállalkozásokat, hogy valamit teljesen másképp kell csinálniuk, mint a piaci átlag (*niche*). Különösen ők lógnak ki felfelé az átlagtól a

digitalizációra való szükség tekintetében.

A **néhány [3-9] év működést maguk mögött tudó és fennmaradó vállalkozások** ugye különösen időhiányban szenvednek, és ezt szívesen kompenzálnák eseti személyre szabott tanácsokkal: vélhetően abban kell segíteni őket, amiben ők maguk nem tudnak elmélyedni. Ezt akár szakcikkekben, blogokban is tudomásukra hozhatjuk.

Az **idősebb vállalkozások** kevésbé nyitottak, mint az átlag – ők is leginkább digitalizációban (a **10-20 évesek** is, pedig ők az átlaghoz képest jól állnak), és eseti tanácsadásokon keresztül fejlődnének szakcikkek

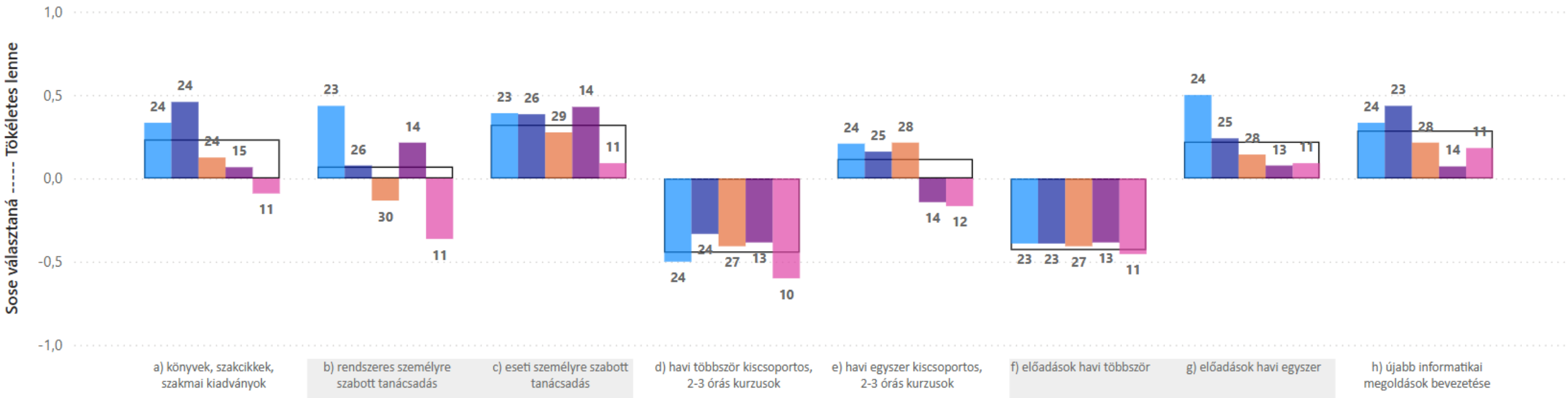
és előadásokon túl.

Az előadások havi egyszeri alkalommal talán azért is vonzóak, mert így új kapcsolatra tudnak szert tenni a résztvevő többi vállalkozás között.



A fejlesztési formák vonzereje (-1;1) skálán értékelve.

Árbevétel (utóbbi 2-3 év átlagos árbevétele) szerint ● a) 0 - 9 millió forint ● b) 10 - 49 millió forint ● c) 50 - 249 millió forint ● d) 250- 999 millió forint ● e) 1 milliárd forint felett



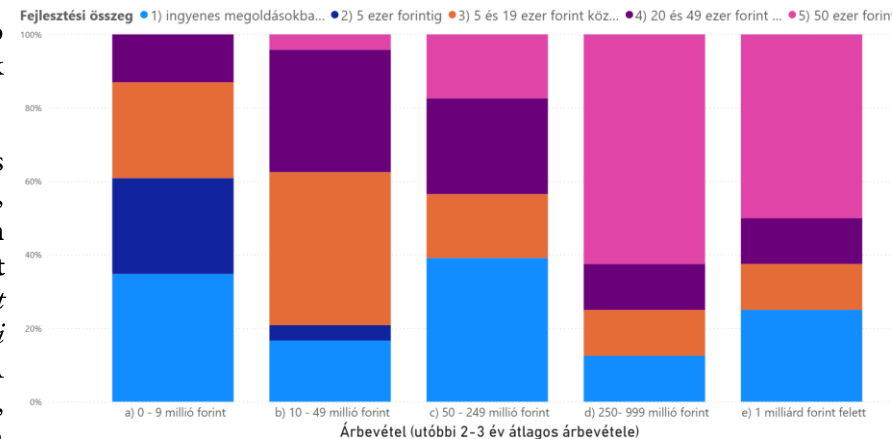
Különösen érdekes, hogy épp a **legnagyobb árbevételű vállalkozások** nem nyitottak a felkínált fejlesztési formákra a teljes minta átlagához képest. Arra a kérdésre (24.) azonban, hogy milyen más formában képzelnék el a fejlesztést, egyetlen válasz érkezett a 12 1+ milliárdos kitöltőből: „*nincs más elképzelés, mindent kipróbáltunk már*”.

A teljesítménytényezőknél olvashattuk, hogy növekedés és az átváltozás sokszor visszalépésekkel jár: a korábbi „OK vagyok” már egyáltalán nem „OK”. Ezekre a növekedési kihívásokra előre fel kell készíteni a vállalkozásokat, vagyis a 0-9 millió forintos árbevételűket, és az 50-249 milliósokat.

A fejlesztési forma megválasztása igazán érdekes: más mintázatot mutat a két kategória. Míg a törpe [0-9] vállalkozásokat nem mérethatékony piaci alapon rendszeres tanácsadással fejleszteni, addig a nagyobbak [50-249] elzárkóznak ez elől a forma elől – miközben ez a forma igazán

hatékony lehetne. Mindkettő esetében a kurzusok jó alternatívát jelenthetnek – vélhetően a piaci kapcsolatok kiépítésével együtt vonzó alternatíva ez számukra.

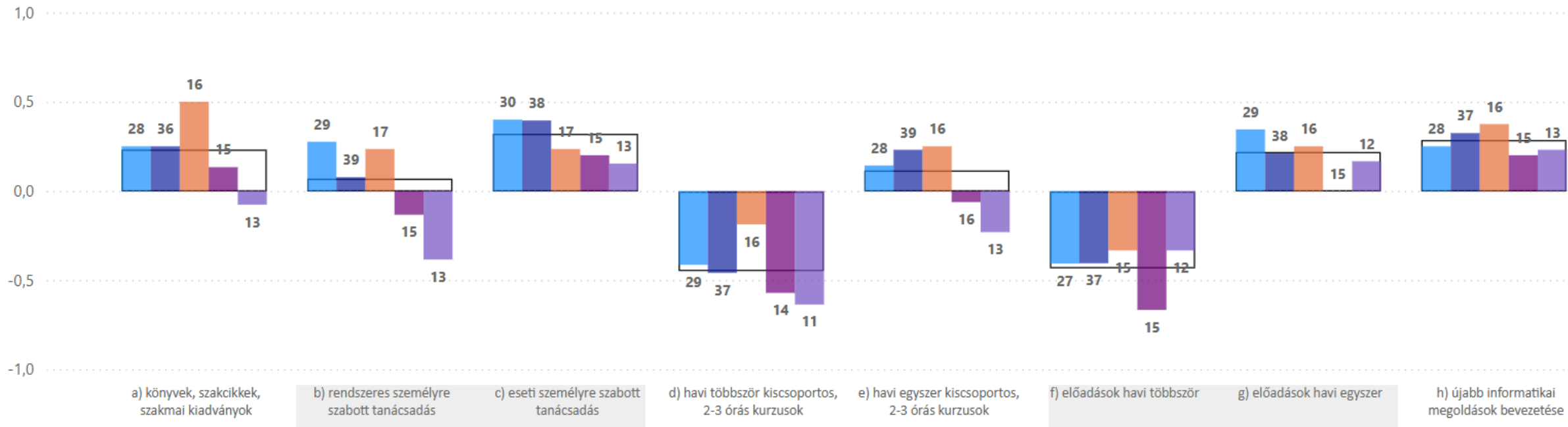
Azt is el kell dönteni, hogy mekkora nemzetgazdasági és társadalmi potenciál van abban, hogy 0-9 millió forintos, főként 0-2 éves vállalkozásokat *közvetlenül* segítsünk. **Nem lenne célszerűbb inkább az 50-249 millió forintos cégeket előtérbe helyezni?** Az ő bukásuk már jelentős piaci hátrányt okozhat – nem a kicsik, hanem a nagyok javára, ami csak további piaci koncentrációt és asszimetriát generál. A teljesítménytényezőknél láthatjuk egy kiegészítő vizualizáción, hogy a 0-9 millió forintos vállalkozások fele nem éli túl a csecsemőkor. Sokan csak azért kezdenek el vállalkozni, mert azt hiszik, hogy a tevékenység végzése a tevékenység businessse is. Azonban ahogy Milton Friedman találóan mondta a CSR kapcsán, úgy itt is igaz: *the business of business is business*. El kellene fogadnunk, hogy nem mindenki lesz rá alkalmas.



A fejlesztési formák vonzereje (-1;1) skálán értékelve.

Létszám (utóbbi 2-3 év átlagos létszáma) szerint ● a) 1 fő ● b) 2-6 fő ● c) 7-12 fő ● d) 13-24 fő ● e) 25+ fő

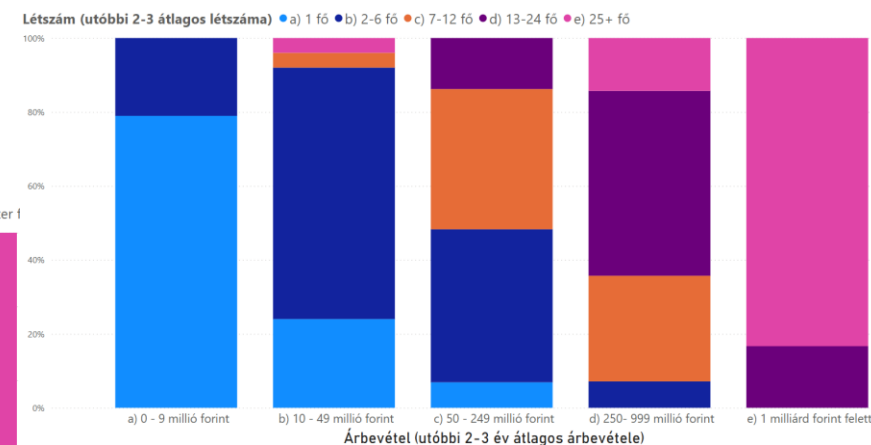
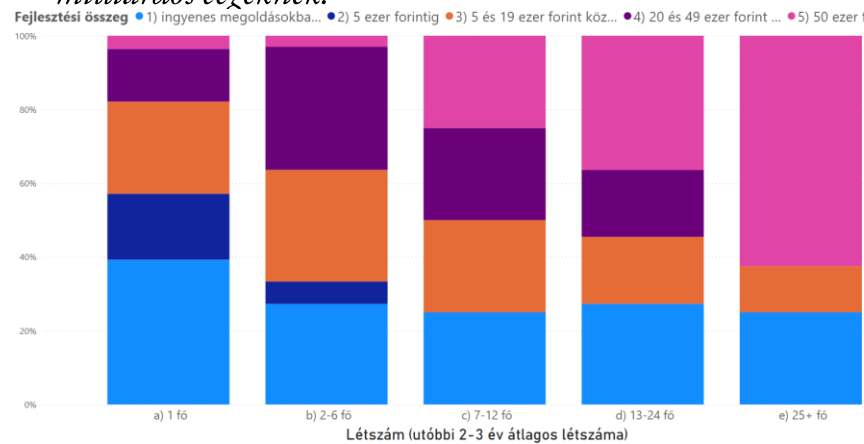
Sose választaná ----- Tökéletes lenne



Az **1 fős vállalkozásokra** nem mondható, hogy valamely fejlesztési formát markánsan elutasítanak; különösen a havi egy – másokkal találkozós – előadás és a személyre szabott tanácsadás vonzza őket. Csak sajnos 90+%-a 50 MFt alatti árbevételű, és az ingyenes vagy 5 ezer forintig terjedő fejlesztési összegben ők nagyobb arányban gondolkoznak a többiekhez képest.

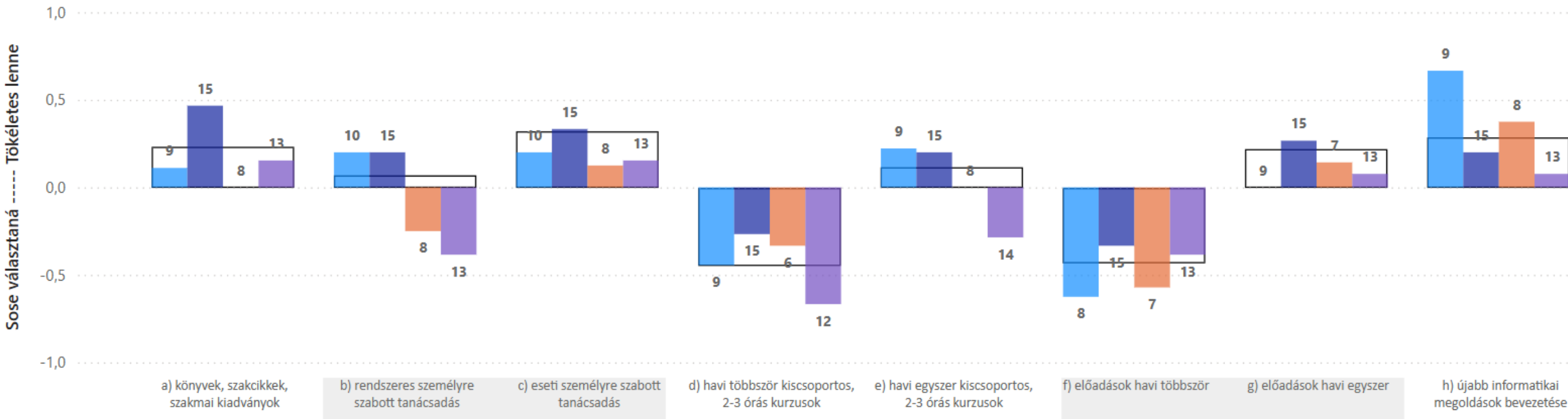
A fejlesztési formák vonzerejében inkább kitűnnek a **nagyobb (13+) létszámú cégek**, még hozzá *lefelé* – dacára annak, hogy a nagyobb létszámból (ahogy látjuk is a létszám szerinti teljesítménytényező-elemzésnél) ők jobban tudnának allokálni kollégákat a fejlesztésre. Talán a nagyobb cégek (13 fő felett,

különösen az 1 MrdFt árbevétel felettiek) fejlesztését nem is kellene forszírozni a Kamaráknak – majd megoldják saját maguk. *Inkább talán épp azt kellene segíteni, hogy több cég (7-12 főtől) lehessen kihívója a milliárdos cégeknek.*



A fejlesztési formák vonzereje (-1;1) skálán értékelve.

7+ létszámú vállalkozásoknál a vezetők száma szerint ● 1 fő ● 2 fő ● 3 fő ● 4+ fő

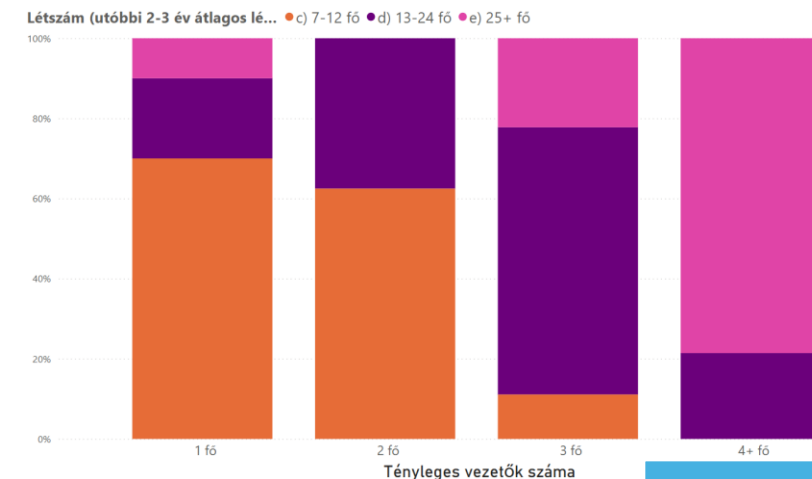


A teljesítménytényezők elemzésénél láthatjuk, hogy a 7+ létszámú vállalkozásoknál különösen a **2 vezetővel rendelkező (7-12 és 13-24 fős)** vállalkozások azok, akik segítségre szorulnak – viszont a fejlesztési formák létszám szerinti elemzésénél láthatjuk, hogy igazán csak a 7-12 fős cégek voltak nyitottak a fejlődésre.

Nem csak a nagy létszámú, több vezetővel rendelkező cégeknél általános az elutasítás, de az 1 (autokrata?) vezetővel rendelkező 7+ létszámú vállalkozások vezetői is sokszor elutasítók – kivéve a digitalizáció, a rendszeres

tanácsadás és a kiscsoportos kurzusok esetében.

De akár úgy is fogalmazhatunk: a nagyobb szervezeteket önállóan vezető vállalkozók tudják, mit akarnak: digitalizációt; személyre szabott tanácsadást rendszeresen és néha egy-egy kiscsoportos kurzust.

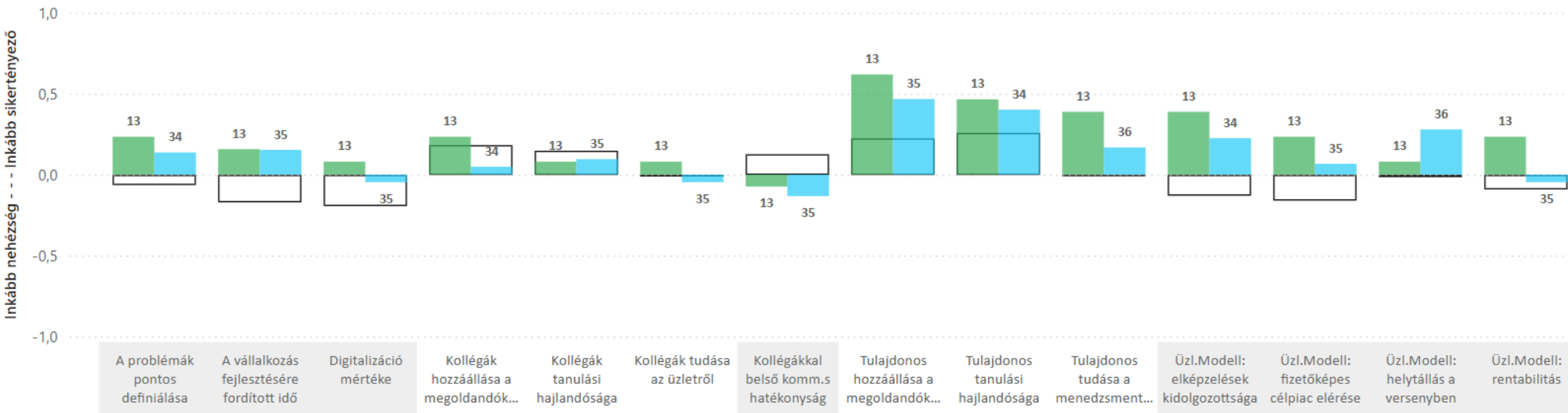


Érdekességek a teljesítménytényezők és a fejlesztési formák kiértékelésében

Az alacsony mintaelemszám, további vizsgáldások nélkül a következő oldalakon olvasható megállapítások inkább csak mint érdekességek vehetők figyelembe.

A teljesítménytényezők relatív eltérése a teljes minta összes teljesítménytényezőjének átlagához (0,31) képest.

7+ létszámú vállalkozásoknál a kitöltő szervezeti pozíciója ● alkalmazottként vezető ● tulajdonosként vezető

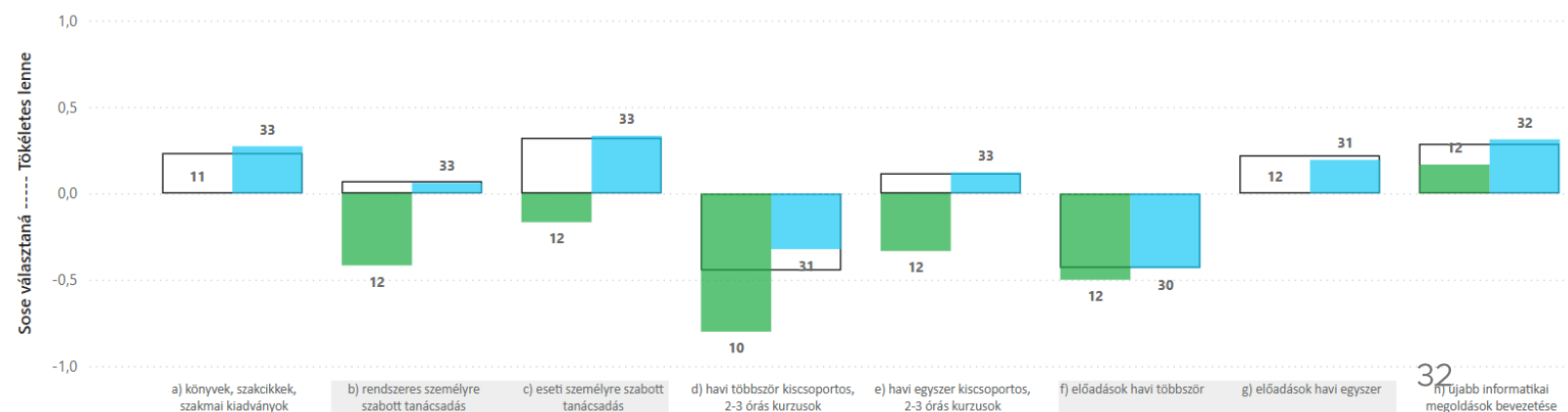


Láthatjuk, hogy a 7+ létszámú vállalkozásoknál az *alkalmazott* vezetők még magasabbra taksálják a tulajdonosok hozzáállását mint akár az átlag, vagy akár maguk a tulajdonosok. Természetesen az alkalmazott kitöltők válaszait nem mutattuk meg a tulajdonosoknak, de ez a pozícióféléti, egyfajta puncsolási hatás is lehet, hogy bennne volt az alkalmazott vezetők értékelésében. Érdekes még látni az üzleti modell rentabilitásának megítélésében a markáns eltérést. A tőkét befektető tulajdonos szerint a haszon inkább nem elégséges, míg a jellemzően fix munkabérért dolgozó vezető szerint jól állnak e tekintetben.

Ami szintén érdekességre ad itt okot, az a kollégák megítélése a megoldandókhoz. Ha összevetjük az alkalmazott vezetők fejlesztési formákkal szembeni

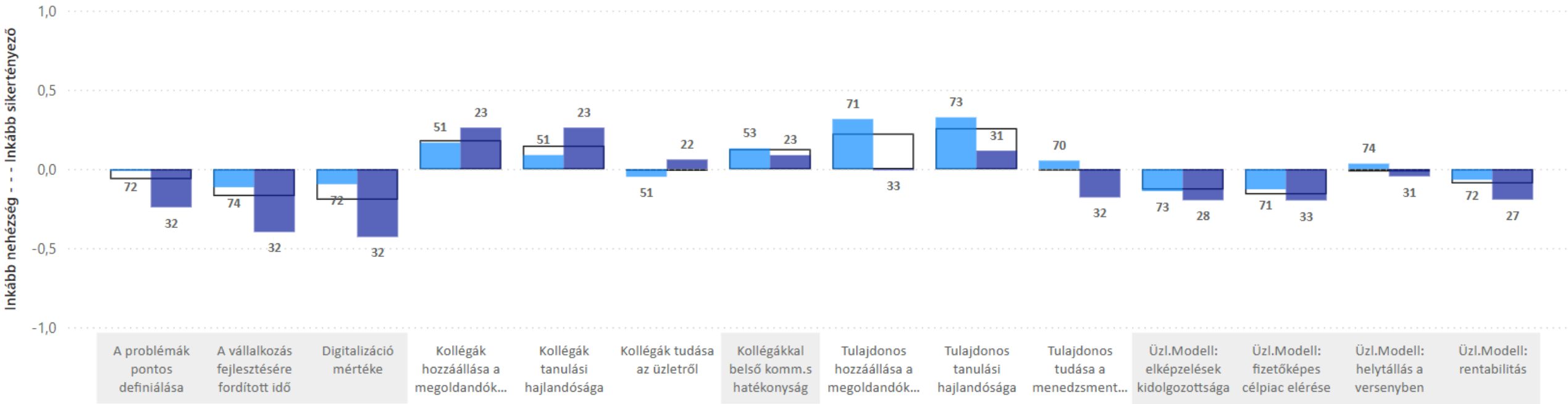
magasabb elutasításával, akkor a tulajdonosoknak talán igazat kell adnunk, hogy a vezető kollégáik hozzáállása sekélyes. Tapasztalatból tudom: igazi kihívás az alkalmazott vezetők szemléletét fejlődési irányba terelni!

7+ létszámú vállalkozásoknál a kitöltő szervezeti pozíciója ● alkalmazottként vezető ● tulajdonosként vezető



A teljesítménytényezők relatív eltérése a teljes minta összes teljesítménytényezőjének átlagához (0,31) képest.

A nevével megadott kitöltő keresztnéve alapján a kitöltő ● férfi ● nő



Vajon miért taksálják rosszabbra a nők a vállalkozások teljesítményét a férfiaknál?

Roszsabb vezetők lennének? Roszabbul látják a vállalkozás teljesítményét? Mindkettőt határozottan kétlem!

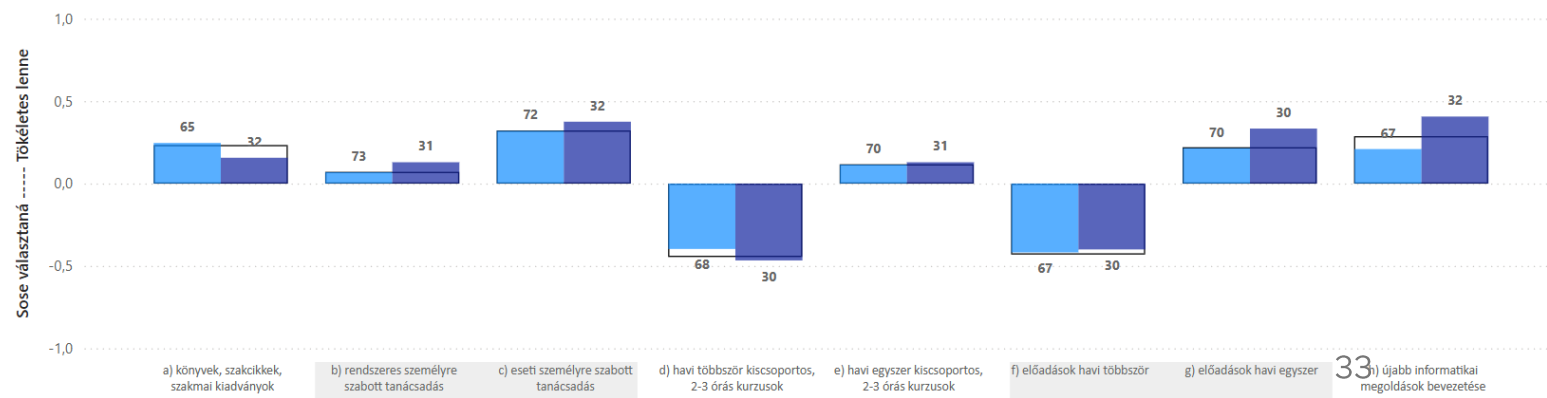
Például azt láthatjuk, amit az életben tapasztalunk: a nők reálisan kritikusabbak, de csak akkor, ha szóhoz jutnak, azaz a businessben lazán optimista férfi társaik nem nyomják el őket – mint a kérdőív esetében történt.

Természetesen következtetést levonni nem érdemes; azonban gondolkozásra és további vizsgálódásra ad okot a néhol igen jelentős különbség. Az első három tényező; a kollégákhoz való saját hozzáállás; a tulajdonos hozzáállásának és tudásának megítélése különösen érdekes.

A kitöltők életkorát is hasznos lehetne felvenni, hogy

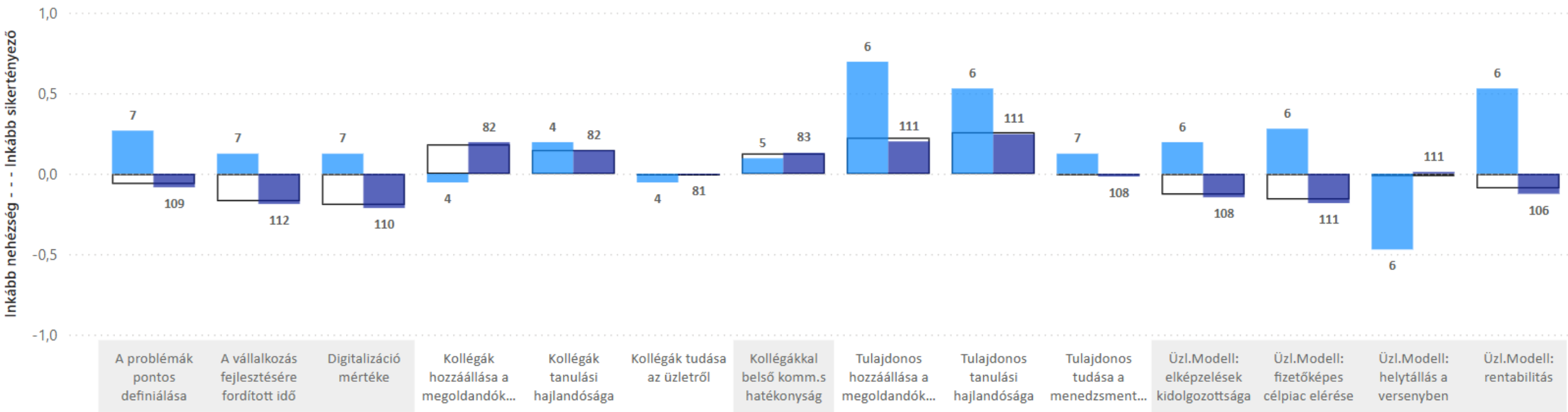
generációs különbségek alakítják-e a válaszokat. Számottevő különbség nincs a fejlesztési formák vonzerejében a két nem között – kivéve a digitalizációt illetően, melyet a nők jobban kívánnak.

A nevével megadott kitöltő keresztnéve alapján a kitöltő ● férfi ● nő



A teljesítménytényezők relatív eltérése a teljes minta összes teljesítménytényezőjének átlagához (0,31) képest.

A főtevékenység (core business) megvalósítása főként ● outsourcing ● saját tevékenység



Sajnos kevés outsource keretében működő vállalkozás töltötte ki a kérdőívet, így messzemenő következtetéseket nem vonhatunk le, de az mindenesetre érdekes, hogy az egyébként magukat az átlaghoz képest majd mindegyik tényezőben jobbnak találó outsourcing vállalkozások a versenyben való helytállásban igencsak alulteljesítenek.

A fejlesztési formákat (jobbra) illetően az átlaghoz képest a könyveket, szócikkek olvasását szívesebben, és különösen a havi egyszeri előadásokra járnának el (*nota bene: ez partneri kapcsolatok bővítésének lehetősége is*).

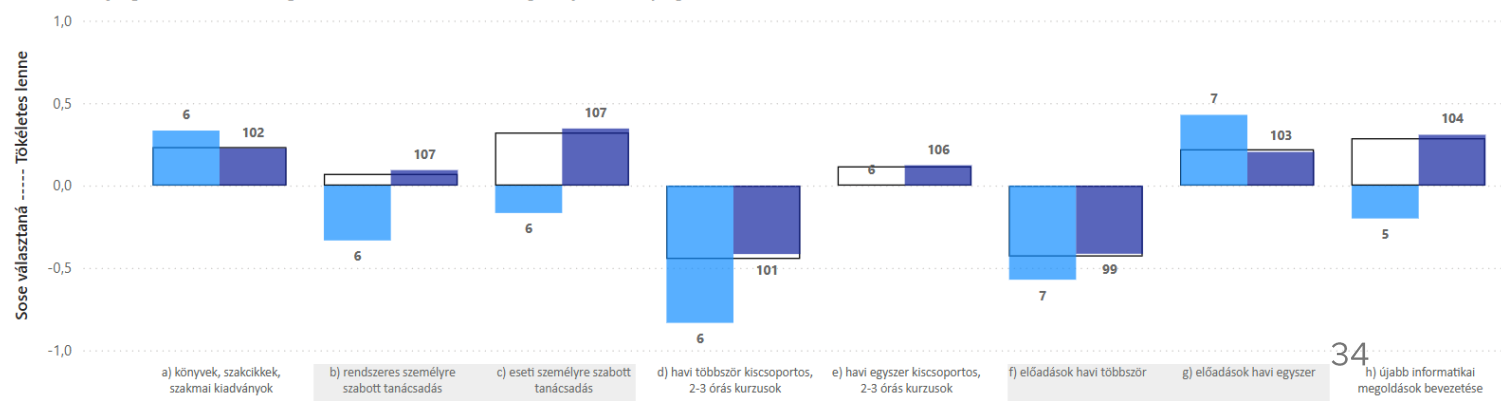
Az outsourcing vizsgálata azért lenne különösen érdekes a jövőben, mert az így tevékenykedő vállalkozásokkal találkozáskor leggyakrabban magam is arra a következtetésre jutottam, hogy az outsourcing *lényegénél fogva* jelentősen tudja növelni a vállalkozás hatékonyságát, így sikerét. Aki

ezt csinálja, annak ma már muszáj digitalizálnia; arra fókuszál, amire valóban kell (összeszervezni a tevékenységeket folyamatokká, magas fokú ellenőrzéssel); jut ideje az üzleti modell és a vállalkozás fejlesztésére (és nem a vállalkozásban való dolgozás emészti fel az idejét és

a mentális energiáját).

Úgyis mondhatjuk, az outsource lényegénél fogva inkább a főtevékenység businessse, mint maga a főtevékenység elvégzése.

A főtevékenység (core business) megvalósítása főként ● outsourcing ● saját tevékenység



Fejlesztési témák szófelhői

A 21. kérdésre adott válaszokat néhány érdekes csoport esetében címkék szófelhőiben olvashatjuk.

A több kitöltő által igényelt témákat nagyobb szavakban megjelenítő szófelhők magukért beszélnek – mintegy fellélegzésként a több fókusz igénylő vizualizációk és elemzések olvasása után. Legfeljebb egy-két gondolatot fűzők emelek ki néhol.

Általánosságban úgy tűnik, a **menedzsmentrendszer** van leginkább

a vállalkozások célkeresztjében – de ha a *Piac és Termékfejlesztést*, a *marketinget*, a *salest* összeadjuk, messze az **üzleti modell** a legégetőbb téma (kétszer annyira, mint a vállalkozás szervezés-irányítása). Míg a menedzsmentrendszert (folyamatszervezés, vállalatirányítás) nem igazán volt célszerű alábontani (épp a *komplexitás* a lényeg e területen), addig az üzleti modell fejlesztésére vonatkozó témáknál a válaszok alapján ez nem csak adta magát, de szükségszerűnek is találtam a megbontást. A marketing körül keringő pontatlan meghatározások és elkápráztató szédítések miatt.

A teljes minta fejlesztési témáinak szófelhője



A teljesítményüket visszafelé haladónak (-2), sikertelennek (-1) vagy megrekedtnek (0) tartók



A kevésbé sikeresek a digitalizációban sokkal jobban erősítenének – miközben az üzleti modellen kellene érzésük szerint dolgozniuk. Pályázatokra szintén nyitottak lennének.

A teljesítményüket fejlődőnek (1) vagy dinamikusan fejlődőnek (2) tartók



0-2 év közti vállalkozások



Bizony, a növekvő vállalkozás etetése (pénzzel) és a piaci specializáció elsődleges ebben a korban.



3-9 év közti vállalkozások



10-20 év közti vállalkozások



21+ éves vállalkozások



Különösen a digitalizáció kerül előtérbe 10 év körül. 20 év feletti cégeknél a menedzsmentrendszer fejlesztését a generációváltás igénye indukálja.



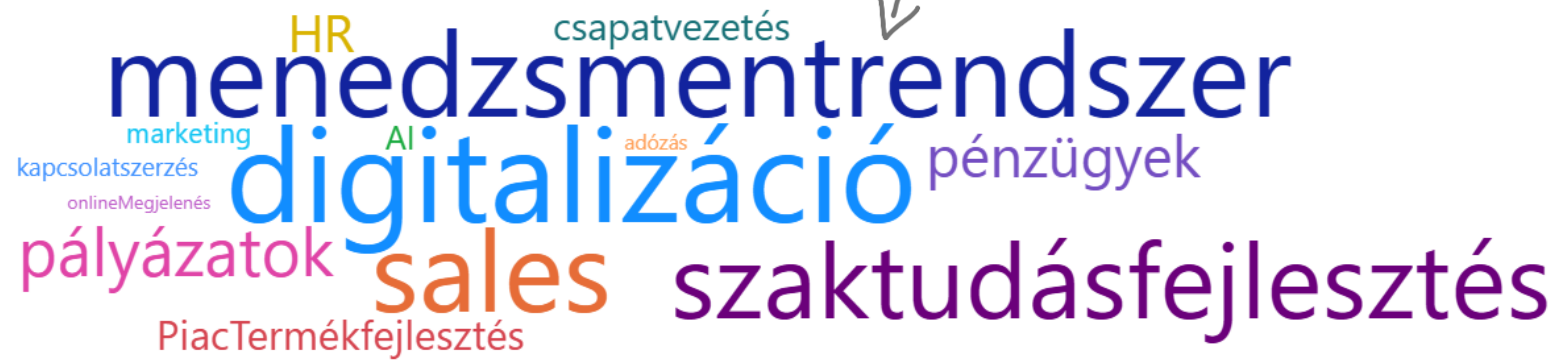
0-9 MFt árbevételű vállalkozások



A digitalizációra való igény főként nagyobb cégméretnél jelentkezik. Amikor egy ember tevékenységét már meghaladta a cég, specializálni kell a piacon (szaktudásfejlesztés).



10-49 MFt árbevételű vállalkozások



50-249 MFt árbevételű vállalkozások



250+ MFt árbevételű vállalkozások



1 fő létszámú vállalkozások



← Egyedül nem csak nehéz átlátni a vállalkozás pénzügyeit, de a megfelelő piacot is kihívás megtalálni.

2-6 fő létszámú vállalkozások



7-12 fő létszámú vállalkozások



← 1 vezető ökölszabály szerint 6 főt tud vezetni. A küszöböt átlépve kell a tulajdonosnak valódi szervezetet építeni.

13-24 fő létszámú vállalkozások



← Nagy szervezetben mindig felelősség a kollégák egzisztenciájának a biztosítása (újra előtérbe kerül a marketing), és a humán tudástőke bővítése, fejlesztése.

25+ fő létszámú vállalkozások



Egy lehetséges célcsoport személyes, fókuszált fejlesztési programokra. Komplex menedzsmentrendszer kidolgozása; üzleti modellfejlesztés; vezetőképzés és együttműködés-fejlesztés; digitális megoldások – mind-mind releváns témák lehetnek a kiscsoportos kurzusokon, illetve a személyes fejlesztési programokon.



50-249 Mft árbevételű, 7+ létszámú vállalkozások

menedzsmentrendszer

önfejlesztés szaktudásfejlesztés csapatvezetés

adózás

kapcsolatszerzés gazdaságpolitika HR pénzügyek beruházások marketing pályázatok digitalizáció PiacTermékfejlesztés

Főbb megállapítások *jelen minta* alapján

Szükséges a mintaelemszámot bővíteni a pontosabb megállapításokhoz.

Érdemes a vármegyei régiók fejlettségét vizsgálni.

A fejlesztési témákat illetően leginkább az üzleti modell kialakítását befolyásoló fő tudás és technikák a relevánsak: sales, piac és termékfejlesztés, marketing (általában); továbbá maga a vállalkozás egészét működtető menedzsmentrendszer.

Látható az is, hogy különösen a sikertelenebb vállalkozásokat digitalizációban fel kell húzni – és ugyanők azok, akik leginkább (még mindig) a pályázatoktól várják a mentőövet.

Induló vállalkozásoknak széles körű digitalizációhoz való hozzájutás lehetőségét megteremteni e-learninges bevezetések és tudásmegosztás útján; rendszeres személyre szabott tanácsadást érdemes megvalósítani kihelyezett kamarai irodákban; olyan kiscsoportos kurzusokat érdemes tartani, ahol együtt fejlődhetnek, és együttműködhetnek (miközben, nota bene, várhatóan a jelentős részük nem fogja túlélni az első 2 évet).

Véleményem szerint a kb. **50-249 millió forint árbevételű, 7-12 fős növekedésre és hatékonyságra valóban potens cégeket** érdemes fókuszba helyezni a kamarai fejlesztések (és pályázatok) során közvetlen személyre szabott segítséggel. Ugyanis ők azon kevesek közé tartoznak,

akik rendszeres személyre szabott tanácsadást és a kiscsoportos kurzusokat kifejezetten pozitívan fogadnák – miközben kiesésük növelné a piaci koncentrációt, felemelkedésük viszont versenyképességet tudna növelni a gazdaságban.

Nagyobb (7+) létszámú vállalkozásoknak segítség lenne: digitalizáció; kiscsoportos kurzusok eseti jelleggel. Szeretnének még rendszeres személyre szabott tanácsadást is, de ezért legalább részfinanszírozást érdemes (és fizetési hajlandóságuk, árbevételeik alapján lehet is) elkérni tőlük – nincs ingyen ebéd a fejlődés útján sem.

A felmérés fejlesztési lehetőségei

Kérdések kiegészítése:

- Jelen kiértékelésben is írt összevonásokat, módosításokat már a kérdéseknél megtenni.
- Teljesítménytényezők között a hr-kapacitásokra, a folyamatok szervezésére külön rákérdezni; a belső vs külső finanszírozást egyértelműsíteni.
- A tulajdonos a vállalkozást főállásként űzi, vagy van egy főállása – a 0-9 millió forint árbevételű kategória számai ugyanis igen magasak. Ha ők javarészt főállásúak (illetve nem biztos családi háttér mellett űzik hobbiból a vállalkozást), akkor jelentős részük nem csak a vállalkozása túléléséért dolgozik, de személyes megélhetési lehetőségei is szűkösek – és ilyenkor más az ember döntési kompetenciája, mint egy biztos anyagi háttér esetén.
- A kitöltők életkorát is hasznos lehetne felvenni, hogy generációs különbségek alakítják-e a válaszokat.

Vizsgálandó, hogy az árbevételi adatoknál a „*nem kívánom megadni*” válaszalternatíva elhagyása milyen csökkenést okoz kitöltési hajlandóságban. Jelenleg 120 válaszból 10 válasz (8,3%) elveszik így – de lehet még így is ez egy elfogadható kompromisszum, hiszen a Kamarai nyilvántartásból bonyolultabb lenne sajnos összevetni az adatokat. Adóhatósági nyilvántartás hozzáférésehez pedig nem csak reális esély nincs, de a vállalkozások kifejezetten vegzálásnak élhetnék meg így („*add meg az adószámot*”) a megkeresést.

Magasabb kitöltési szám elérése esetén még több ismerv szerint is elemezni egyszerre az adatokat, illetve jobban lefűrni az adatokban (például az 1 fős vállalkozásokat vagy a kiemelten fejlesztendő 50-249 millió forintos árbevételű vállalkozásokat több ismerv szerint elemezni).

Magasabb kitöltési szám esetén komolyabb kvantitatív elemzést (pl. faktoranalízist) alkalmazni.

Magasabb kitöltési szám és (összehasonlíthatóság okán) más megyékben történő felmérés után az eredmények alapján profilokat (*buyer personákat*) felállítani, akiket a leghatékonyabban érdemes együttesen fejleszteni, és amelyek sajtóságot támogatást igényelnek.

A fejlesztési témák címkézését megvitatni, a vállalkozásoknál visszakérdezni pontosításokért.

