



Ferincz Adrienn

A kutatási és fejlesztési tevékenység lehetőségei és korlátai a kkv szektorban¹

Kutatási módszertan és a vizsgált esetek bemutatása

Vezetéstudományi Intézet

Vezetés és Stratégia Tanszék

¹ A tanulmány a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú projektje, „A kutatási és fejlesztési tevékenység lehetőségei és korlátai a kkv szektorban” címet viselő műhely kutatási tevékenysége eredményeként készült.

Ferincz Adrienn (2011): A kutatási és fejlesztési tevékenység lehetőségei és korlátai a KKV szektorban – Kutatási módszertan és a vizsgált esetek bemutatása című tanulmány

A kutatási és fejlesztési tevékenység lehetőségei és korlátai a kkv szektorban kutatás MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT 1. számú kötete

2. javított, bővített kiadás

2011. december

Lektorálta: Szabó Zsolt Roland

A tanulmány szakmai tartalma a forrás megjelölésével és a hivatkozási szokások betartásával felhasználható és hivatkozható.

A KUTATÁSI ÉS FEJLESZTÉSI TEVÉKENYSÉG LEHETŐSÉGEI ÉS KORLÁTAI A KKV SZÉKTORBAN – KUTATÁSI MÓDSZERTAN ÉS A VIZSGÁLT ESETEK BEMUTATÁSA

Ezen kutatási tanulmány módszertani összefoglalója a Kutatási és fejlesztési tevékenység lehetőségei és korlátai a KKV szektorban című kutatási műhely tanulmányainak. A kutatók feltáró, kvalitatív kutatás végeztek, azon belül pontosabban kvalitatív mélyinterjúkon alapuló esettanulmányos kutatást. A kutatók 14 kis- és középállalkozás vezetőjével készítettek mélyinterjút annak érdekében, hogy feltárják a kis- és középállalkozások adaptációs és növekedési lehetőségeit és korlátait, valamint az innovációs tevékenységének lehetőségeit és korlátait. Jelen tanulmány röviden bemutatja a vizsgált 14 esetet is.

Kulcsszavak: kutatási módszertan, feltáró kutatás, esettanulmány, KKV, innováció

OPPORTUNITIES AND CONSTRAINS IN THE R&D ACTIVITIES OF THE SMES: DESCRIPTION OF THE RESEARCH DESIGN AND THE ANALYZED CASES

This research paper is the methodological summary of the research working papers entitled Opportunities and constraints in the R&D activities of the SMES. The researchers carried out an explorative, qualitative research, to be more exact a case study research based on qualitative interviews. The researchers conducted interviews with CEOs of 14 SMEs in order to explore the opportunities and constraints in the adaptation and growth potential and in the innovation activities of the SMEs. This paper introduces in brief the analysed 14 case study, too.

Keywords: research design, explorative research, case study, SME, innovation

TARTALOMJEGYZÉK

1.	Bevezetés	5
2.	A kutatás módszertani háttere	5
2. 1.	Sokaság, minta definiálása	8
2. 2.	Adatgyűjtés.....	10
2. 2. 1.	Az alkalmazott interjústruktúra.....	10
2. 3.	Adatelemzés	13
3.	Az esetek bemutatása.....	14
5.	Irodalomjegyzék	21

1. BEVEZETÉS

Jelen tanulmány arra hivatott, hogy bemutassa a *Kutatási és fejlesztési tevékenység lehetőségei és korlátai a KKV szektorban* című műhelytanulmány sorozat kutatási módszertanát, és a műhelytanulmányokban vizsgált eseteket. Ezen műhelytanulmány tehát egyfajta megalapozása a követő tanulmányoknak, a szerző ismerteti benne a kutatás során alkalmazott módszertani eszközöket, a kutatás módszertani hátterét, az alkalmazott adatgyűjtési módszerek kiválasztásától kezdve az adatok elemzéséig.

A kutatók mélyinterjún alapuló esettanulmányos kutatást végeztek, 14 magyarországi kis- és középvállalkozás vezetőjét vagy vezető beosztású emberével készített interjúk alapján. Jelen tanulmány szerzője kitér arra, miért érdemes a témát feltáró, kvalitatív módszerekkel vizsgálni, valamint hogy melyek ennek az előnyei illetve hátrányai.

Ezt követően az kerül bemutatásra, hogy a kutatók milyen elemzési egységgel, milyen mintával dolgoztak. Mindezt pedig az adatgyűjtés bemutatása, az alkalmazott interjústruktúra ismertetése, valamint végül az adatelemzés módszerének kifejtése követi.

A tanulmány a feltáró kutatás során megkérdezett esetek rövid ismertetésével zárul, az interjúalanyok anonimitási kérését figyelembe véve, a kutatók által kitalált fantázianevek szerepelnek a cégek pontos neve helyett.

2. A KUTATÁS MÓDSZERTANI HÁTTERE

A Szerzők munkájuk során arra a kérdésre keresik a választ, hogy a magyar kis- és középvállalkozások milyen innovációs hajlammal, hajlandósággal rendelkeznek és ennek milyen lehetőségei és korlátai vannak?

A kutatás során a Szerzők egy kvalitatív mélyinterjúkon alapuló esettanulmányos kutatás folytattak. Miles és Huberman (1994: 6) szerint a „kvalitatív kutatás egy területtel vagy egy élethelyzettel való intenzív és/vagy egy hosszan tartó érintkezésen vezet végig. Ezek a helyzetek általában közönséges, normális szituációk, amelyek az egyének, csoportok, társadalmak és szervezetek mindennapi életét tükrözik vissza. Ennek során a kutató szerepe, hogy egy holisztikus (rendszerszerű, átfogó, integrált) képet kapjon a kutatás alapján annak logikájáról, elrendeződéséről, explicit és implicit szabályairól”.

„A kvalitatív kutatás során a kutató megkísérel adatokat gyűjteni a helyi szereplők felfogásán keresztül, „belülről”, mély figyelmen, empátikus megértésen és felfüggesztett vagy összekapcsolt előfeltevéseken keresztül a tárgyalt témában. A kutató elszigetelhet bizonyos témákat és kifejezéseket, amelyeket felül lehet vizsgálni, de meg kell őrizni azok eredeti formáját a kutatás során” (Miles & Huberman, 1994: 6).

A kutatás során a legfőbb feladat annak kifejtése, hogy sajátos feltételek között az emberek milyen módon gondolkodnak, magyaráznak dolgokat, cselekednek, és egyébként hogyan szervezik a mindennapi helyzetüket. Az anyag sokféle interpretációja lehetséges, de vannak olyanok közöttük, melyek lenyűgözőbbek elméleti okokból vagy a belső konzisztenciájuk alapján. A kezdetben relatíve kevés a standard eszköz, a kutatás legfőbb „mérőeszköze” maga a kutató. A legtöbb elemzés szövegbe van foglalva. A szavak összegyűjthetők, alcsoportokba rendezhetők, szegmensekre bonthatók, úgy vannak összerendezve, hogy a kutató azonosságokat, különbségeket fedezhessen fel, elemezhesse és mintákat alakíthasson ki közöttük (Miles és Huberman, 1994:7)

A kvalitatív kutatási módszerek a probléma megértését szolgálják, és kis mintán alapulnak. A kvalitatív kutatási eljárásokat két nagy csoportra oszthatjuk. Az alapján, hogy a megkérdezettek ismerik –e a kutatás célját vagy sem, megkülönböztetünk közvetlen és közvetett megközelítésű eljárásokat.

A közvetlen megközelítést alkalmazó technikák során a válaszadó tisztában van a kutatás céljával, ennek tudatában hozza meg válaszait, míg a közvetett megközelítés esetén használt, ún. projektív (asszociációs, kiegészítő, konstrukciós, kifejezési) technikák arra ösztönzik a válaszadót, hogy kifejezze egy adott témával kapcsolatos motivációit, nézeteit, attitűdjét vagy érzését, anélkül, hogy ezt a kutatás célja befolyásolná (Malhotra, 2008). Ez utóbbi használatát a Szerzők elvetették, ez a technika ugyanis kiválóan alkalmas attitűdvizsgálatra, de a jelen kutatás esetében szükséges információk más jellegűek, ennél komplexebbek, így egy ilyen technika alkalmazása jelentős torzulásokhoz vezethet. Illetve a szükséges információk közvetlen módszerrel megszerezhetőek voltak, tehát nem volt szükség ilyen szempontból rejtett kérdésre.

A közvetlen kvalitatív kutatási eljárások két leginkább alkalmazott fajtája a fókuszcsoport és a mélyinterjú. A fókuszcsoport strukturálatlan és közvetlen interjú, amelyben egy képzett moderátor beszélget a válaszadók kis csoportjával. A csoport tagjai legtöbbször homogének. Előnyei, a csoportból fakadó szinergiahatás, mely mélyebb betekintést eredményez egy témában külön-külön lekérdezett egyéni válaszoknál, könnyebben merülnek fel új gondolatok, egyszerre több ember is megkérdezhető, ezért olcsó (Malhotra, 2008).

A mélyinterjú leginkább abban különbözik a fókuszcsoporttól, hogy a kérdező egyetlen interjúalannyal beszélget. Természetesen páros, illetve háromszög interjúk esetén 2-3 megkérdezetről beszélünk, de egyéni vagy szakértői mélyinterjúk esetén egyetlen válaszadónk van. A mélyinterjú a fókuszcsoporttal szemben egy meghatározott problémakör, egy-egy egyéni válasz, eset mélyebb feltárására képes, további előnye az is, hogy a válaszadóra nem nehező szociális nyomás, hogy azonosuljon a csoport véleményével. Szakértői válaszadók megkérdezésekor, mélyebb problémafeltárás, kényes témák felvetődése esetén mindenképpen ajánlatos ennek a technikának a használata. (Malhotra, 2008)

A kutatás során ezért egyéni interjúk lebonyolítása történt meg. Fontos hangsúlyozni, hogy a kutatás egy kvalitatív esettanulmányos kutatás volt. Yin (1994) esettanulmányok alkalmazását ajánlja abban az esetben, ha a hogyan és miért kérdésekre keressük a választ jelenlegi eseményekről, amelyek felett a kutatónak nincs vagy csak kevés hatalma van.

Akkor is javasolt az esettanulmányok használata, ha a célunk nem egy statisztikai értelemben vett általánosítás egy sokaságról, nem gyakoriságok felsorakoztatása, hanem egy elmélet kidolgozása. Az esettanulmány egy kutatói stratégia, amely a jelen dinamikájának megértésére fókuszál egységes kereteken belül. Az esettanulmányos kutatás alapulhat egy vagy több eseten, és lehet beágyazott vagy holisztikus (Yin, 1994; Eisenhardt, 1989).

A Szerzők több eseten alapuló esettanulmányos kutatást végeztek, melyeket mélyinterjúk alapján készítettek el. Az esettanulmányos kutatások között megkülönböztetünk beágyazott valamint holisztikus kutatásokat. Akkor, ha az eset egy egység elemzésére irányul, holisztikus, ha több alegységet vizsgál, akkor beágyazott kutatásról beszélünk.

Mindkét módszernek megvannak az előnyei és hátrányai. A holisztikus módszer javasolt abban az esetben, ha nem definiálhatók logikai alegységek, illetve ha a releváns elmélet eleve holisztikus természettel bír, azaz globálisan kíván vizsgálandó a kutató. Ezen módszer tipikus problémája azonban, hogy egy elvont szinten marad, és nem ér el a tiszta adatgyűjtésig (Yin, 1994:45).

Abban az esetben, ha az egyedi eset több alegység vizsgálatából áll, egy komplexebb, beágyazott módszerről beszélünk. Az alegységek jelentős lehetőséget adnak egy kiterjedtebb elemzésre jobban belelátva az egyedi esetben. Azonban ha túl nagy figyelmet kapnak ezen alegységek, és elveszik az eset nagyobb, holisztikus nézőpontja, megváltozhat az eset természete és eltérítheti a vizsgálandó irányát (Yin, 1994:46).

A Szerzők a holisztikus módszert alkalmazva egy szervezetben belül egy interjút készítettek, tehát minden egyes mélyinterjú egyedi esetként lett kezelve, melynek az adott eset minél alaposabban megismerése és megértése volt a célja. (Gelei, 2002) A tanulási pontok keresésére kiválóan alkalmas volt a kvalitatív interjú, egyrészt a korábbiakban felsorolt előnyökből (mély eseti feltárás lehetősége, csoportnyomás kiszűrése, bizalmasabb légkör megteremtésének lehetősége), másrészt pedig abból kifolyólag, hogy minden egyes interjú után lehetőség nyílt az egyéni értékelésre, tapasztalatok, tanulságok leszűrésére.

Természetesen ennek a technikának is megvannak a hátrányai. A legjelentősebb hátránya az, hogy az interjú és a válaszok alakulása nagymértékben függ a kérdezőtől. Ennek a tényezőnek csökkentésére a kutatók előzetesen készítettek egy interjú vezérfonalat, amelyben rögzítettünk a fő kérdésköröket, és alkérdések felsorolásával próbáltuk behatárolni azokat a területeket, melyekre fontos rákérdezni az interjú során. Másrészt az eredmények értékelése során a Szerzők igyekeztek felmérni saját hatásukat a válaszok alakulására, és ennek fényében fogalmazták meg megállapításaikat (Gelei, 2002).

2. 1. Sokaság, minta definiálása

Az esettanulmányra alapozott kutatás során meg kell határozni a vizsgálati egységet (Gelei, 2002: 169). Ez jelen kutatás esetében megegyezik a marketingkutatásban használt sokaság definícióval. A sokaság azon elemek összessége, amelyek valamilyen közös jellemzővel bírnak, és megfelelnek a kutatási probléma céljainak (Malhotra, 2008:364). Jelen esetben a vizsgálati egységeket magyarországi kis- és középvállalkozások jelentik.

A sokaság elemeiből történik a minta kiválasztása. A kvalitatív esettanulmányokra épülő kutatásban a mintaválasztás nem statisztikai, hanem elsősorban elméleti indíttatású. (Gelei, 2002: 169) A statisztikai mintavételtől eltérően a kvalitatív mintavételt a következők jellemzik (Miles és Huberman, 1994; Gelei, 2002: 169-170):

1. *kis minta és kontextusba való beágyazottság* (szemben a nagy mintával és a kontextus figyelmen kívül hagyásával);
2. *szándékosan, célirányosan megválasztott minta* (szemben a véletlen mintavétellel);
3. *elméletileg orientált minta* (szemben a reprezentativitással);
4. *folyamatosan, lépésről lépésre kialakuló minta* (szemben az előre definiált mintával).

Jelen kutatás esetében nem azon van a hangsúly, hogy a minta vizsgálata után olyan következtetéseket vonjon le a kutató, amelyek igazak a teljes sokaságra. Ezért nincs szükség reprezentatív mintára, s ebből kifolyólag nem követelmény az sem, hogy a minta elemei véletlenül legyenek kiválasztva, a mintavétel tehát nem véletlen technikával történt (Malhotra, 2008).

A kvalitatív kutatásra a kis minta jellemző, a jelen esetben 14 kis- és középvállalkozás vezetőjét kérdeztünk meg. Az ilyen kutatások során az elméleti szempontok sokszor csak az induló egy-két esetet jelölik ki, a továbbhaladás viszont a kutatási céloknak megfelelően és az első elemzési eredmények alapján történik (Gelei, 2002: 170).

A minta kiválasztásakor arra törekedtünk, hogy minél több szempont szerint különböző legyen a kapott minta. Igyekeztünk minél különbözőbb cégeket megkérdezni annak érdekében, hogy minél több oldalról, szemszögből kapjunk információkat, és ezáltal minél több témát azonosíthassunk. Különböző szempontok alapján (iparág, méret, dinamizmus) elbírálásos mintavételt alkalmazva választottuk ki a mintába belekerülő sokasági elemeket.

A minta diverzitásának természetesen van hátulütője is, mégpedig az, hogy nehezebb közös pontokat találni a válaszadók véleménye, gondolkodásmódja között. E hátrány azonban kiküszöbölhető, illetve csökkenthető azáltal, hogy a megértési folyamat során a kutató megpróbálja megtalálni azokat a pontokat, amelyek valamilyen szempont szerint összekapcsolhatók, egymás mellé sorolhatók, vagy amelyek nem kötődnek kizárólagosan egy adott válaszadóhoz, és érdemes őket további kutatás során más sokasági egyedektől is megkérdezni.

2. 2. Adatgyűjtés

A kvalitatív esettanulmányra alapozott kutatásban az adatgyűjtés és az adatelemzés párhuzamos, iteratív módon történik. Az adatgyűjtés fő eszközét az egyéni mélyinterjúk jelentették (Gelei, 2002: 175-176). Az interjúk a vállalkozások vezetőjével, vezető beosztású alkalmazottjaival lettek lebonyolítva. A beszélgetés során miután sikerült kialakítani egy kellemesebb légkört, elnyerve a partner bizalmát, a Szerzők törekedünk a kezdetben kijelölt súlyponti témakörök minél alaposabb körüljárására – mindemellett interjúalanytól és válaszaitól függően, szükség szerint egyéb területek kifejtésére is sor kerülhetett.

2. 2. 1. Az alkalmazott interjústruktúra

I. Belső környezetre vonatkozó kérdések

Amikor évekkkel ezelőtt belevágott mi volt a fő indok? Mi hajtotta?

- Mi motiválta? Hajtotta?
- Így visszatekintve, sikerült-e a kitűzött célokat teljesíteni?
 - a) Mennyi ideje működik a vállalkozása az adott iparágban?
 - b) Mi volt az Ön célja kezdetben a vállalkozás elindításával és sikerült-e ezen célokat teljesíteni?
- Ön jelenleg milyen pozíciót tölt be a vállalkozásban?
- Milyen mértékben vesz részt a mindennapi működésben és az operatív feladatokban?
- Ez az idők folyamán milyen mértékben változott?

II. Külső környezethez köthető kérdések

Mi jellemző az iparágra, amiben működik, változékonyság és megújulás szempontjából?

- Vállalkozása alapításakor mi volt a fő szempont az iparág kiválasztásánál?
 - a) Miben látott lehetőséget?
 - b) Milyen célcsoportot akart megcélozni?
- Mennyire működik változékonny környezetben az Ön vállalkozása?
 - a) Mennyire van szükség folyamatosan új ötletekre?
 - b) Az iparág mely területén lát javítási lehetőségeket?

c) Merre tart az iparág Ön szerint?

III. Innováció a stratégiában

Melyek a vállalkozás fő céljai?

- Mik a vállalkozás fő céljai a rövidtávon, tehát a következő egy évben?
- Mik a vállalkozás fő céljai hosszútávon, tehát több éves távlatban?
 - a) Célrendszerében a megújulás milyen szerepet játszik? Kiemelt fókuszot kap vagy csak egy alpontja?

Milyen szerepe van az újdonságoknak, fejlesztéseknek vállalkozása céljaiban, jövőképében? Erre építi, vagy ezek csak szükséges dolgok vállalkozása boldogulásához, fejlődéséhez?

- Ha igen, hogyan teszi ezt, tud esetleg példát mondani? Hogyan jelenik ez meg a mindennapokban?
- Ha nem, miért, nem érzi szükségesnek, nincsenek meg hozzá a megfelelő feltételek (tudás, ember, stb.)?

IV. Innovációs verseny

Miben különböznek az iparágban működő többi vállalattól?

- Kiket tekint a versenytársának, csak a nagyon szűken vett azonos termékekkel szolgáltatásokkal rendelkezőket, vagy a tágabban helyettesítő termékeket is ide sorolja?
 - a. Követi a versenytársainak működését? Hogyan? Hogyan figyeli őket?
 - b. Fogyasztók igényeit? Hogyan? Milyen eszközökkel? Milyen ügyfél információkat rögzítenek és használnak fel tudatosan? Azokat honnan szerzik?
 - c. Ön nagyobb kockázatot vállalna nagyobb nyereség elérése érdekében, ha elsőként vezet be egy új terméket vagy szolgáltatást?
 - d. Milyen a viszonya a kockázatosabbnak tűnő újításokkal? Bele vágna egy kockázatosabb újításba is, ha lát benne potenciált?
 - e. Újítással lehet versenyelőnyre szert tenni? Milyen típusúval?

V. Innováció kivitelezése és megvalósítása:

Tudna példát mondani egy közelmúltbeli innovációra?

- Ki felelt érte? Hogyan indult? Tömören le tudná vázolni a folyamatát?
- Vitt-e véghez az Ön a vállalkozásában újítást, mely elébe ment a piaci igényeknek vagy a fogyasztók egy új csoportját célozta meg?
- Rendelkezik-e a vállalat úttörő újításokkal/újításokkal? Mik ezek?
- Ön szerint mi szabhat gátat az innovációnak?
- Az újítások során mi jelenti Ön szerint a legnagyobb kockázatot?

VI. Az innováció mozgatórugói

(Témakörök: Vállalkozó személyiség, erőforrásigények, Információs rendszer kiépítése és fenntartása)

a. Egy vállalkozónak milyen tulajdonságokkal kell rendelkeznie? Ön annak tartja magát?

b. Vállalkozó személyiség – Ön igazi vállalkozói hajlandósággal rendelkező vállalkozónak tartja –e magát?

- i. Igen/nem, miért?
- ii. Ha nem, melyik tulajdonság hiányzik? Egyetért azzal, hogy a vállalkozónak ilyennek kéne lennie?

c. Erőforrásigények (az interjú során alakul, hogy szükség van-e magyarázatra)

i. Mennyire erőforrás igényes az iparág, amelyben a vállalkozása működik?

- ii. Egy nagyobb mértékű innováció esetén honnan szerzi be a szükséges erőforrásokat? (belső vs. külső piac)
- iii. Ön szerint mozgatórugója lehet-e a vállalkozásnak az erőforráshiány? Az Ön vállalkozásában hogyan hidalják át ezt a problémát?
- iv. Az erőforrások mely kombinációja jelent a vállalkozás számára előnyt?

d. Információs rendszer kiépítése és fenntartása

- i. **Az új lehetőségeket milyen módszerekkel próbálja feltárni, tehát hogyan informálódik?**
- ii. Korábbi kérdések kapcsán már felmerült a versenytársak és a környezet változásainak nyomon követése, a fogyasztóit is próbálja figyelni?
- iii. Kiállításokon vesz részt tehát magát képzí és motiválja vagy inkább az a jellemző, hogy a munkatársak hívják fel a figyelmét az egyes új lehetőségekre?
- iv. Hogyan néz ki a munkamegosztás a vállalatban belül? Mennyi feladat hárul a vállalatvezetőségére, és mennyi a beosztottakra?
- v. Hogyan használja ki a lehetőséget, ha észrevette egy versenytárs hibáját, gyengeségét?

A személyes interjúk mellett egyes esetek során feldolgozásra kerültek internetes források is, ezek elsősorban az adott cégről szóló híreket és iparági adatokat tartalmaztak.

2. 3. Adatelemzés

Egy-egy interjú lebonyolítása után megindulhatott az adott eset elemzési szakasza. Az interjú során elhangzottakból egy-egy interjúkivonat készült, melyeket a Szerzők előre definiált szempontok szerint elemeztek, az interjúvázlatok kérdései illetve a kutatási előfeltevések alapján egy előre felállított elemzési keret mentén. Az esetek többféle elemzési keret mentén is fel lettek dolgozva, négy különböző részt megtestesítve a jelen tanulmányban. Az esetek elemzései, ezen szempontok alapján, strukturált esettanulmányokban kerültek rögzítésre. Az elemzés szempontjai vázlatpontokba szedve a következők voltak:

- Adaptáció és növekedés
- A vállalkozó szerepe a vállalkozás innovatív tevékenységében
- Az innováció típusa és megítélése a vállalkozáson belül
- A tudás szerepe az innovációban

3. AZ ESETEK BEMUTATÁSA

1. *A manufakturiális kézműves*

A 2010-ben alapított hagyományos, kézműves csokoládégyártással foglalkozó vállalkozás annak köszönhetően robbant be az iparágba, hogy a kézműves gyártást manufakturiális szintre emelte, ezzel a táblás csokoládékészítésben egy piaci részt célzott meg. Felhasznált alapanyag és előállított termék tekintetében többszörösen felülmúlja az iparágban működő többi vállalkozást. Fő profilja az egyedi igényekre szabott kézműves csokoládé készítése, melyek webáruházakban rendelhetőek meg.

Az alapító szakmán kívülként érkezett, hosszú távú céljaként az szerepel, hogy külföldön is ismert márkát hozzon létre, mely minőségben és arculatban is egyaránt különbözik vetélytársaitól. Tudatos tervezés előzte meg az alapítást, mely magában foglalta a fogyasztói igények és a piac feltérképezését. Az alapító számára fontos a folyamatos tanulás, ezért külföldi csokoládé-kurzusokon képezte magát és képi mind a mai napig. A vállalkozás egyszemélyes vállalkozásnak tekinthető, de a folyamatos növekedés miatt, szükségessé válhat az irányítási feladatok megosztása is. Az innováció a mindennapi működésének a része, beépül a stratégiába is, adott időszakokban új termékekkel jelenik meg, melyhez igazodik a csomagolás is. Munkájának eredménye, hogy a vállalkozás innovációs nagydíjat is kapott.

2. *A kézműves csokoládékészítő*

Egy hagyományos, kézművességre épülő családi vállalkozás: csokoládé és bon-bon készítés adja a fő profilját, illetve az üzlet egy kávézó-csokoládézó funkcióját is betölti, tehát nem csak csokoládékészítéssel foglalkoznak. Kényszervállalkozásként indult 2010-ben és megélhetési kérdések vezették a tulajdonosokat az alapításkor, jelenleg is két fővel dolgozik. A nyugat-európai csokoládékultúra meghonosítása és a hagyományteremtés volt a vízió és a jövőre nézve is ebben gondolkodnak. A hosszú távú tervek között az szerepel, hogy megőrizzék a hagyományos kézműves jelleget és tradicionális márkát teremtsenek. A kényszer mellett nagyfokú tudatosság is jellemezte az alapítást, mivel szükség volt a hazai csokoládékészítők feltérképezésére, a csokoládékészítő mesterek felkeresésére, a szűk piac elemzése. Az alapítók foglalkozásukat mesterségnek tekintik, aminek elsajátítása idő és fáradtságos munka eredménye, ehhez pedig folyamatos képzésre van szükség.

Az erőforrások tekintetében limitáltak a lehetőségek a vállalkozás számára és ez tekinthető az innováció gátjának is. Ennek ellenére gondolkoznak a közeljövőben újításban, egy új gép vásárlásával perszonalizált csokoládé készítésére lesznek képesek, valamint a távoli jövőben tervként szerepel, hogy szintén gépek segítségével saját maguk készítsenek csokoládét. Ehhez az kell, hogy ne csak rendelkezzenek a gyártáshoz szükséges technológiai háttérrel, hanem az is, hogy elsajátítsák és megszervezzék a gyártási folyamatot. Így mondhatjuk azt, hogy több újítási szándék is fellelhető a szervezetben.

3. *A „design” cukrászat*

A harmadik vállalkozás egy design cukrászat, melyet 2007-ben alapítottak, saját maguk által tervezett tortákat, süteményeket készítenek, ehhez pedig egy életérzést társítottak, amely megjelenik a cukrászat kommunikációjában és az üzlet berendezésében is. Ezzel különböztették meg magukat a tradicionálisnak nevezett cukrászdáktól. Ezen kívül egy shop rész is kialakításra került a cukrászdában. Maga az elképzelés is innovatív, mivel jelenleg nincs versenytársa a vállalkozásnak, de nem a piaci igényeknek ment elébe, hanem a vállalkozás vezetőinek egy régi vágyát testesíti meg. A fogyasztók visszajelzése bár fontos, de nem létfontosságú, mert elmondásuk alapján saját ízlésüknek megfelelően alakítják ki a kínálatot. A vállalkozás biztos anyagi háttérrel rendelkezik, a háttérben a design cukrászatot támogató nagyobb cukrászat révén. Ennek a kapcsolatnak az előnyeit maximálisan kihasználják, amikor egy-egy beszerzővel tárgyalásra kerül a sor. A vállalkozás vezetői már a külföldi terjeszkedés és a franchise rendszer kiépítésének irányába fordítják figyelmüket. Az innovációt és az újítást a cél megvalósításához szükséges útnak tartják, része a mindennapi működésnek és a stratégiának. Az újítás évente megvalósul, amikor új süteménykollekció kerül a piacra és részben lecserélésre kerül a régi. Céljuk, hogy a hazaitól markánsan különböző ízeket hozzanak be a köztudatba és ismertessenek meg az emberekkel, valamint saját ízlésviláguknak megfelelő süteményeiket itthon és nemzetközi viszonylatban is ismertté tegyék.

4. *A modern magyaros étterem*

Az éttermet 1968-ban alapították. 40 éves története során több tulajdonosa is volt, azonban kínálatukban mindig is a „magyaros” ételeknek és ízvilágnak volt főszerepe, viszont ezek mellett a nemzetközi ételek is a cég repertoárjába tartoztak. Az étterem kínálata mára letisztultabb lett és valóban csak Magyarországra jellemző ételeket kínálnak.

Az étterem vezetői azonban a „magyaros” ételeket felszolgáló szegmensben tovább differenciálták magukat azzal, hogy kínálatukat modern gasztronómiának megfelelő eszközökkel, az aktuális divat szerint készítik el. A megújulást éppen ezért, nem is célnak, hanem követelménynek fogják fel. Rövidtávú célt a válság miatt is úgy határozták meg, hogy legyen elegendő vendég, hogy eltarthassák az éttermet. A jelenlegi konyhafőnök, már több mint 10 éve az étteremnél dolgozik, így ő is részt vett az étterem jelenlegi stílusának kialakításában, úgy gondolja, hogy az étteremnek nincs versenytársa, mivel csak ők kínálnak magyaros ételeket modern módon elkészítve. Az étterem számos nemzetközi és hazai szakmai elismerést kap, az elsők között voltak, akik feltették az ételeiket a honlapjukra, és a fogyasztói visszajelzéseket is folyamatosan nyomon követik.

5. Az információbiztonsági szakértő

A vállalkozás Magyarország piacvezető információbiztonsági zártkörű részvénytársasága. Árbevétele 2002-es megalakulása óta több mint tízszeresére nőtt, és a Deloitte felmérése alapján egymás után két évben, 2008-ban és 2009-ben is egyike volt az 50 legdinamikusabban fejlődő közép-európai technológiai cégnek és az 500 leggyorsabban növekvő vállalatnak a kelet- közép európai régióban. A cég teljes körű információbiztonsági szolgáltatást nyújt ügyfeleinek, auditot végez, biztonsági rendszereket, eszközöket és megoldásokat szállít. Főbb szolgáltatásai: szabályzatkészítési szolgáltatások, oktatás, audit, biztonsági rendszerintegráció, támogatás és menedzselt biztonsági szolgáltatások valamint minőségbiztosítási szolgáltatások. Dinamikus növekedését a kiemelkedően magas színvonalú szolgáltatásoknak és szakértői gárdának köszönheti. Referenciái mind a pénzügyi, ipari, közigazgatási szektorban kiemelkednek. Bár a vállalkozás csak információbiztonsággal foglalkozik, azzal azonban teljes körűen és gyártó független módon.

6. Az informatikai tanácsadó

Az informatikai tanácsadással és szolgáltatással foglalkozó kft. egy magyar magánszemélyek tulajdonában lévő vállalkozás, mely a hazai szoftver piacon működik. Igyekeznek termékeik és szolgáltatásaik magas színvonalát, kiváló minőségét megtartani és továbbfejleszteni az ügyfelek igényei szerint. Folyamatosan nyomon követik a vevői igények változását, és biztosítják azok teljeskörű kielégítését. A külső és belső reklamációk mértékét a javító intézkedéseken keresztül mérsékelik.

Az ügyfélkörük szélesítésénél pedig ajánlások útján próbálnak előrébb jutni. Projektjeik során törekszenek az ügyfelek számára olyan informatikai megoldásokat kialakítani, amelyekben az informatika, a bevezetett alkalmazás csak egy eszköz az ügyfél üzleti folyamatainak és céljainak az elérése érdekében. Szakmai képességeikre és folyamatosan naprakészen tartott technológiai ismereteikre alapozva vállalják a megoldások elkészítését és az átadott rendszerek támogatását egyaránt, melyhez webes hibabejelentő rendszert működtetnek. Az alkalmazottak munkafolyamatok menedzsmentje, a vállalati alkalmazások integrációja, az iktató- és dokumentumkezelő rendszerek, vagy a portál technológia terén szerzett több éves gyakorlattal rendelkeznek.

7. A presztízspincészet

A pincészet 1984 óta működik, a rendszerváltás előtt, megélhetés céljából alapították, de az alapító már akkor felismerte a piaci lehetőséget; látta, hogy a nagy gazdaságok borai nem tudnak versenyezni a külföldiekkel, valamint, hogy a minőségi bortermelésben bőven akadnak kiaknázatlan lehetőségek. Eleinte folyó bort értékesítettek, majd ahogy bővült lehetőségeik köre, egyre inkább a minőségre koncentráltak, elsősorban a vendéglátásra fókuszálva. Később már kiskereskedelmi forgalomban is kaphatók lettek boraik. Mára a minőségi szegmens jeles képviselőivé léptek elő, az egész borászati tevékenységet átjárja a presztízs-felfogás, önmagukat a minőségi szegmensben belül is magasabbra pozícionálják. Folyamatos fejlődési igény jellemzi őket, a fogyasztói igények követése mellett a nemzetközi trendekről is értesülnek, valamint tanulmányutakra járnak külföldi Michelin csillagos éttermekbe. Saját, helyi vendéglátásuk keretében számos eseményt bonyolítanak fogyasztóik számára. A hagyomány tisztelete mellett proaktívan igyekeznek fejlődni, megújulni.

8. A hagyományőrző pincészet

A 10 éve működő vállalkozás alapításának alapvető céljai a hagyomány újjáélesztése, kulturális örökség megőrzése-, kiemelése. Feltett szándékuk az eddig kevésbé jelentős borvidék arculatának kiépítése, ebben úttörő szerepet szeretnének játszani. A pincészet mellett fogyasztóik számára kikapcsolódási- és kulturális lehetőségeket is kínálnak 2007 óta működő jazz-teraszukon tartott eseményekkel, valamint éttermükkel. Inkább a helyi eseményekre helyezik a hangsúlyt, mindemellett erős marketingtevékenységet folytatnak.

Az innovációt inkább annak technológiai értelmében, a vállalkozás működéséhez szükséges elemként értelmezik.

9. Az új utakon járó pincészet

A pincészet 2002 óta színesíti az egri borvidék palettáját. Céljuk egy új út kitaposása a borvidék életében, az egri bor újrafogalmazása. Ugyanakkor nem csak saját pincészetük, de az egész borvidék sorsát szívükön viselik, ezért is kezdeményezték több borászattal egy egységes egri fehérbor márka kiépítését (Egri csillag). A megújulás náluk tudatosan főszerepet játszik, a hagyományostól eltérő útjukat járják, ezzel- elmondásuk szerint- jelentős kockázatot vállalva. Nagyon fontos számukra a megkülönböztető jelleg, szeretnék elérni, hogy ők legyenek azok, akik utat mutatnak a borvidéknek és a versenytársaknak. Az újvilági borokat nem tartják versenytársnak, a magyar bor újrafogalmazásában gondolkodnak, de az ország adottságainak határain belül. Arculatuk folyamatos megújuláson megy keresztül, a pincészetet modern stílus jellemzi. Nagy hangsúlyt helyeznek a marketingre, nemrég vezették be saját magazinjukat, amely egyedülállónak számít a pincészetek körében.

10. A gyökerekhez visszatérő pincészet

A pincészet 1992 óta tevékenykedik. A családi vállalkozás alapításakor céljuk a magas minőségű bortermelés, a családi hagyományok újjáélesztése volt, valamint lehetőséget láttak a rendszerváltás hajnalán abban is, hogy az akkori nagy borászati vállalatoknál nem a minőség volt az elsődleges szempont. Célcsoportjuk a magasabb minőséget kedvelő fogyasztói réteg. Szeretnék a véleményük szerint hagyományoktól eltért bortermelést visszaterelni a régi mederbe, ebben látnak iparági szinten is javítási, újíítási lehetőségeket, és ezt tekintik elsődleges küldetésüknek. Külföldre különösen nagy hangsúlyt helyeznek, fontosnak tartják a külföldi versenyeken való részvételt, valamint a külföldön tartott borvacsorákat is. Eltökélt céljuk exporttevékenységük kiszélesítése, és jelenlét tradicionális borfogyasztó országok piacain is (pl. Franciaország). Nem csak saját pincészetük, de a magyar bor imázsának fontosságát is szem előtt tartják.

11.A vegetáló étterem

A 2008-ban alapított vállalkozás fő profilja az éttermi szolgáltatás mellett a rendezvényszervezés, valamint sörözőként is üzemel. Az egyik tulajdonos, saját könyvelőirodával rendelkezik az étterem vezetése mellett, a másik tulajdonos pedig vendéglátói végzettségű, mindig is ebben a szakmában érezte magát otthon. Az egyik alapító tulajdonos elmesélése szerint azért indult el a vállalkozás, mert ott lakik a közelben, és meglátta, hogy kiadó a helyiség. Nemcsak az alapítás körülményei voltak spontának, hanem a mindennapi működésük során, úgy, mint az általuk szervezett rendezvényekre való felkérések során is inkább az árral úszás stratégiáját alkalmazzák. Az innováció a vállalkozásban az étlap bizonyos időközönkénti megújításában, valamint az étterem évenkénti felújításában többnyire kimerül. Sajnos ők is úgy látják, hogy az innovációnak leginkább a pénzügyi források hiánya szab gátat. Az iparági versenyhelyzetről alkotott véleménye szerint mivel minden üzlet más, éppen ezért nem összehasonlíthatók, nem tekinthetők versenytársnak igazán. A fogyasztói elégedettség számukra kiemelkedően fontos, ennek felmérése azonban elegendőnek tekintik azt, hogy a fogyasztó elégedetten távozik-e az étkezés után.

12. A kreatív vendéglátós

Az étterem 2008-as alapítása óta éttermi vendéglátással foglalkozik, egyik alapító tulajdonosa azért vágott bele a vállalkozásba, mert szerette otthon barátait megvendégelni. Neki nincs ugyan vendéglátó ipari végzettsége, társa szakács, aki az étlapon szereplő egyedi ételeket tervezi. Sikeres működésük kulcsa kezdetektől fogva a környéken található irodai dolgozók számára nyújtott ebéd menü. Az alapító állítása szerint a 3 fogásos, kedvezményes árú menüt egyik első étteremként szolgáltatták Budapesten és az országban. Fontos számukra közvetlen versenytársaik felmérése, akár legjobb, bevett szokásaik és eljárásaik ellesése. Tudatos jövőképük szerves része az innováció, melyben éttermük helyszíni átalakításán túlmutatva akár egy teljesen új üzleti modell felépítését is vizionálják. Habár nemcsak a vállalkozás víziójában van az innovációnak szerepe, hanem a kínált ételekben is gyakran újítanak, az étterem működésének egészét érintő innováció fő akadályának a pénzügyi erőforrások szűkösségét tekintik.

13.A családi nyomda

A nyomda kényszervállalkozásként indult 1994-ben. A rendszerváltást követő időszak a korábbi rendszer több nagy ipari üzemének a bezárását hozta magával, a mérnöki végzettséggel rendelkező pályakezdő fiatalokat állásajánlatok nélkül hagyva. Ebben a környezetben alakult meg az egyéni vállalkozás a megélhetés biztosításának szándékával.

A vállalkozás kicsiny mérete szükségessé tette a specializációt, más nyomdáknak ajánlva fel szolgáltatait a kasírozás és stancolás területén, az akkoriban még telítetlen nyomdaipari piacon piaci rést célozva meg. A vállalkozás mára 10 főre nötte ki magát és stabil ügyfélkörrel rendelkezik, fő céljának ezen állapot fenntartását és minél stabilabbá tételét tekinti.

A vállalkozás jellegzetesen késői követő, változtatásokat a már kiforrott, biztos technológiák esetében tesz csak, erőforrás hiányokra hivatkozva. A fejlődést kizárólag kis lépésekben tudja az alapító elképzelni, bármilyen nagyobb szabású beruházást irracionális kockázatkeresésnek látja.

14.A betűvető konglomerátum

Öt tulajdonos kezében lévő, nyomdaipari termékek gyártásának menedzselésével, koordinálásával foglalkozó vállalkozás. A '96-os alapítás óta több új tulajdonos társ bevonásával érték el a mostani állapotot, ami meg is alapozta a cég célkitűzéseit. Egy kapcsolati tőkében gazdag iparágban sikerült a tulajdonos társak szociális hálóját integrálni, kibővítve vele a vállalkozás ügyfélkörét, megteremtve a mai stabil vevőcsoportot.

Manapság a vállalkozás fő célja az új generációs személyzet kinevelése, a szellemi tőke fejlesztése. Az utóbbi évek a tevékenységi körük kibővüléséhez vezetett, kiegészítő szolgáltatásokkal kiegészülve. Többek között logisztikai feladatokat is ellátva, mint például kész termékek raktározása.

5. IRODALOMJEGYZÉK

Eisenhardt, K. M. (1989): Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, Vol. 14., No. 4., pp. 532-550.

Gelei A. (2002) *A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a szervezetfejlesztés esete*. Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola. 163-195.

Malhotra, N. K. (2008) *Marketingkutatás*, Budapest, Akadémiai Kiadó.

Miles, M.B. & Huberman, M.A. (1994): *Qualitative data analysis*. London, Sage.

Yin, R. K. (1994): *Case Study Research (2nd ed)*. London, Sage.