

Elmélet és gyakorlat

Magyar kis- és középvállalati interjúk

A Magyar Telekom által megrendelt kisvállalati sikerről szóló kutatás második fázisában azt néztük meg, hogy **a szakirodalomból levont következtetések mennyire relevánsak a hazai környezetben**. A tapasztalatok igazolták az elméletből leszűrt tényezők relevanciáját, megalapozva ezzel a szélesebb körű empirikus vizsgálatokat.

A **GKI** munkatársai 2014 májusában kilenc sikeres vállalatot kerestek fel, akik megosztották a témában szerzett tapasztalataikat. Heten a fővárosban működtek, egy Nyugat-Magyarországon, egy a Dél-Alföldön. Változatos szakmákban tevékenykedtek. Kettő az infó-kommunikációs szektorban, kettő hagyományos termelő ágazatban, kettő az élelmiszer-vendéglátás területén, a többiek az egyéb szolgáltatásokban.

A felkeresett cégek méret szerint

Kategória	Darab
Mikrovállalat (9 főig)	2
Kisvállalat (10-49 fő)	4
Középvállalat (50-249 fő)	3

A felkeresett vállalatok jellege

Cégtípus	Darab
Kényszervállalkozás	1
Start up*	0
Gazella	2
Spin off	1
Tradicionális családi cég	3
Lassan növekvő	2

* Start up cég alatt a szakirodalmi definíciónak megfelelően olyan induló céget értünk, amelynek még nem alakult ki az üzleti modellje. Mivel ezeknél még a siker is kérdéses, tudatosan nem kerestünk ilyen interjúalanyt.

Általános tapasztalatok

Minden megkeresett cégre jellemző volt az, hogy az alapító(k) **magas szintű szaktudás** birtokában vágta bele a vállalkozásba. **Indulásuk különböző volt**. Volt olyan cég, amelyik a rendszerváltáskor szétesett vállalat egyik részlegéből alakult, volt több kisvállalkozás, amelynek alapítója hosszabb alkalmazotti lét során a szakmában szerzett munkatapasztalatok birtokában lépett az önállóvá válás útjára és többeket a vállalkozói családi háttér is segített, de ez nem volt általános. Az **önmegvalósítás** - annak tudata, hogy vannak saját elképzelések, amelyeket jobban tudnának saját cégben megvalósítani - minden vállalatnál fontos szerepet játszott, még a kényszervállalkozásként indult interjúalanynál is.

A vállalkozás indítása mindig **önerőből** történt. Még hitelt sem vettek igénybe, állami, uniós támogatást szintén nem, ennek ötlete is csak a bővítési szándék megvalósítása kapcsán, érettebb fázisban, illetve áthidaló megoldásként merült fel. Inkább a saját forrásra támaszkodó **fokozatos építkezés** jellemzi ezeket a cégeket, ha idegen forrást vontak be, az inkább családi-baráti kölcsön (induláshoz, jelentősebb fejlesztéshez).

A cégtörténetek mindig **növekedésről** szóltak, még akkor is, ha a válság átmenetileg visszaesést okozott. Bár a cégek jól körül tudták határolni piaci szegmensüket, általában termékkör- illetve profilbővítést is végrehajtottak a bővüléshez. Ritkán talákoztunk exportáló céggel, ezek árbevételében is alacsony volt a közvetlen külpiacról származó bevételek aránya.

A vállalati stratégiákról igen érdekes kaptunk. Az nem meglepő, hogy egyik interjúalanyunk sem folytatott Porter-féle **költségvezér** stratégiát (amikor a cég alacsony árakat diktálva kívánja kiszorítani versenytársait), hiszen ezt inkább a nagyvállalatok valósíthatják meg jó eséllyel. Azonban a kisméretű cégek számára kézenfekvő **követő** stratégiával sem talákoztunk. Interjúalanyaink sikeres kis- és középvállalatok voltak, a sikert pedig főként **összpontosító**, jól meghatározott rés piacukon élenjáró stratégiákkal érték el. Az említett jól definiált piaci szegmenseket akarták egyre magasabb színvonalon, vagy mind komplexebb módon kiszolgálni. A terjeszkedés elsősorban úgy történt, hogy földrajzilag egyre távolabbra merészkedtek, illetve az induló terméket, szolgáltatást egészítették ki kapcsolódóakkal.

Egységes volt, hogy a cég vezetői és munkatársai folyamatosan tanulnak, fejlesztik a terméket, szolgáltatást, az üzleti modellt, az eljárásokat. A hagyományos ágakban működő cégek éppúgy **állandóan újítottak**, mint a modern technológiákat használók. A **termék-** és **eljárás-**innovációknál valamelyest szerényebb, de jelentős szerepet kaptak a **szervezeti** és a **marketing** innovációk is a cégek fejlődésében. A termékinnovációk általában a cég **releváns piacain** újdonságnak számító megoldások voltak, az eljárásokban, marketing- és szervezési újításokban már több volt a máshol már alkalmazott, csak cégen belüli újdonság, az **imitáció**. Az innovációkat főként a **vevői igények** generálják és többnyire a cég munkatársainak saját ötletein alapszanak. A megvalósításhoz az esetek harmadában igénybe vették valamelyik **egyetem** egy-egy részlegének segítségét is.

A **humán tőke** minden cég számára fontos volt és a válaszadó vezetők ezzel tisztában is voltak. A cégek egy része inkább „kész” szakembereket vett fel, nagyobb fele viszont hangsúlyt fektetett a munkatársak képzésére, részben cégen belül, részben oktatási intézménnyel együttműködve. A válság idején veszteséges szenvedő vállalat épp a megbecsült szakembereinek megtartása érdekében viselte el átmenetileg a negatív eredményt.

Egyetlen esetben fordult elő, hogy a cég nem alakított ki fontos kooperációt, csupán a normál üzleti kapcsolat szintjére szorítkozott partnereivel. A válaszadók legtöbbször **a vevővel, megrendelővel kooperáltak**, ezt a versenytársakkal való együttműködés követte. **A kooperatív magatartás** valószínűleg nem számít fehér hollónak a magyar kisvállalatok körében. Volt példa együttműködésre **oktatási intézménnyel, szállítókkal és szakmai szervezetekkel** is, de csak elvétve. Kutatóhelyi együttműködésre nem találtunk példát.

A válaszadók közül meglepően sokan nagy hangsúlyt helyeztek az **etikára**. Ez kimondottan versenyelőnyként jelent meg az építőiparban, az internetes kereskedelemben, egyéb ICT cégeknél és a nyelvoktatásban is. Interjúadóink nem osztották azt a véleményt, hogy a magyar gazdaságban csak kisebb-nagyobb törvényszegések útján lehet boldogulni, sőt többen hangsúlyozták, hogy magukra

nézve hátrányosnak érzik az ilyen magatartás – pl. feketemunka, áfa-csalás, illegális tevékenység folytatása – eltűrését a hatóságok részéről, hiszen ez tisztességtelen előnyhöz juttatja versenytársaikat.

A szakmai, vállalkozói szervezetekkel, szövetségekkel való kapcsolatáról nagyon vegyes kép rajzolódott ki. Az interjúalanyok harmada volt tagja – volt, aki alapítója – ilyen fajta szervezetnek, de senkitől **nem hallottunk igazán pozitív tapasztalatokról.** Volt, aki elismerte a szövetség próbálkozásait, volt, aki tapintatos hallgatásba burkolózott. Úgy tűnik, hogy ez szakmánként változó, az adott szervezet sajátosságaitól függően csak beszedi a tagdíjat, vagy nyújt is valami használhatót a tagjainak. Hatékony szerepet nem találtak maguknak, létük inkább a gazdaságirányítás szereplői, mint a vállalkozók számára tűnik fontosnak.

Az állammal való kapcsolatáról is vegyes tapasztalatokat szereztek a válaszadók. A cégek egy része számára a közbeszerzési, illetve az uniós pályázati piac jelentős szegmens, így ők bizonyos mértékig függenek az állami **megrendelésektől.** Mások csak **hatósági szerepkörében** találkoznak az állammal. E tekintetben – kissé meglepő módon - nem is magukat a szabályokat, azok túlburjánzását bírálták, hanem az **engedélyezési eljárásokat.** Ezek minden erről nyilatkozó szerint hosszadalmasak, rengeteg időt vonnak el a vállalat működtetésétől, ami kis- és középméretű cégek esetén komolyan üzletrontó hatású. Az adókat kevés bírálat érte, de a 27%-os áfa-kulcs nagyon magas volta azért szóba került. Kereskedők esetén az on-line pénztárgépek beszerzése (senkinek nem ment simán) volt a negatív példatörténet.

Az információtechnológia több cégnél is alapvető szerepet játszik, hiszen ebben a szakmában működnek, termékeik, szolgáltatásaik maguk is ide tartoznak. A más ágazatokban működő cégek elsősorban az informatika reklám, kapcsolattartás célú felhasználást emelték ki, a céges honlapot, illetve újabban a közösségi hálón való jelenlétet. A leghagyományosabb iparágakban működő pici családi cégek is fent vannak a Facebook-on.

A **tervkészítés** a kisebb cégeknél elsősorban a rövidtávú likviditás biztosítására irányul, ez többé-kevésbé formalizáltan zajlik, minél nagyobb a cég, annál inkább. Mikro méret felett már féléves-éves terveket is készítenek. Ugyanakkor valamilyen szinten minden vállalat rendelkezik jövőképpel, hosszú távú elképzelésekkel is. Ezeket nem mindig formálják **stratégiává,** de a **célokat** ismertetik a dolgozókkal is. Így minden cégnél mindenki nagyjából tisztában van azzal, hogy merre tartanak és saját munkájával elő tudja mozdítani a célelért. Általában a következő fejlődési lépcsőről is megvannak az elképzelések, ha a megvalósításba még nem is vágta bele, dolgoznak az előkészítésén. Különböző tempóban, de mindenki fejlődni, terjeszkedni akar, visszavonuló stratégiával nem találkoztunk.

A kisvállalati siker szakirodalomban feltárt tényezői interjúalanyainknál

Interjúalanyaink között egyetlen egy volt, amelyiket a válság után – 2010-ben - alapítottak, egyet még a rendszerváltásra való áttéréskor (1989-ben). Többen közülük igazi **túlélő-bajnokok,** akik sikerrel vették a kilencvenes évek eleji transzformációs, az ezredforduló körüli valuta- és dotcom válságokat, majd a 2008-as recessziót is. Ez utóbbit többen megszenvedték, de nem mindannyian, volt, akinek a piacát nem érte el a visszaesés. Ez az infó-kommunikációs szakma. Az közös minden interjúalanyunknál, hogy a nehéz – az árbevétel növekedésének lassulását, vagy visszaesését hozó – egy-két év után már visszatért a korábbi növekedéshez. Ezt **pénzügyi eredményeik** is tükrözik. Veszteséges a válság idején egy kivétellel senki nem lett, de nullszaldóig többen eljutottak. Ma már valamennyien nyereséget termelnek.

Közös sikertényezője minden interjúalanyunknak az, hogy **nagyon jól ismerik a piacukat,** nagy hangsúlyt helyeznek **a vevői igények** megismerésére és pontosan **tudják azt is, kik a versenytársaik,**

azok milyen módszereket alkalmaznak. **Üzleti környezetükről** világos képük van, ehhez pedig olyan **terjeszkedő stratégiát** tudnak illeszteni, ami lehetővé teszi, hogy **versenyelőnyeiket** kihasználva bővüljenek. Kimondottan **magas az innovációs aktivitásuk**. Ennek részét jelenti a modern információtechnológiák aktív használata is. Az interjúalanyok körében erős kooperációs hajlandósággal talákoztunk, meglepő módon a versengő együttműködés, a kooperáció igen elterjedt körökben.

Minden vállalat növekedést tűzött ki célként, de a **tempóban** voltak különbségek. A magasabb fajlagos tőkeigényű területeken lassú, fokozatos építkezésre törekedtek, a munkaerő igényesebb ágazatokban lendületesebb bővülést valósítottak meg.

A válaszadók elsősorban szabályozó szerepben talákoztak az állammal. **Kis-és középállalati támogatásokat** (pl. kedvezményes hitel, kamattámogatás) nem vettek igénybe, bár volt, aki gondolkodott ilyen lehetőségen fejlesztési tervei finanszírozásához. **Nem jeleztek igényt újabb konstrukciókra, versenytársak kizárására és a kvv-politika hasonló eszközeire. Elvárnák viszont a tisztességes verseny feltételeinek biztosítását.**

	Interjú kérdés	Eredmény
Preferenciák, célok	3.	Saját tudás, képesség hasznosítása, önmegvalósítás, függetlenség
Külső tényezők, üzleti környezet	2.	A vevők és a versenytársak alapos ismerete. Hűvös viszony az állammal: elsősorban szabályozóként, ritkán megrendelőként, még ritkábban támogatóként.
Külső tényezők, együttműködések	2.	Együttműködés elsősorban a vevőkkel, megrendelőkkel. Meglepően erős kooperativitás. Viszonylag kevés egyéb kooperáció.
Stratégiák	4.	Határozott jövőkép, hosszú távú elképzelések, rövid távú formális tervek. Magyar viszonyok között szokatlanul magas innovativitás. Zömmel tanuló vállalatok.

Az interjúk megerősítették a szakirodalomból levont sikertényezők jelenlétét és meghatározó voltát a magyar kis- és középállalatok körében. Egyetlen részletemet csak nagyon gyengén igazoltak vissza: az export szerepét a növekedésben. Ennek vizsgálatára a kutatás további fázisaiban ki kell majd térni.

A sikertényezők eléréséhez szükséges képességek a vizsgált esetek alapján:

- Tanulóképesség
- Innovativitás
- Együttműködési képesség, kooperativitás. Ide értejük az etikus viselkedést, az ebből fakadó megbízhatóságot is.