

GKI Gazdaságkutató Zrt.

**KISVÁLLALATI SIKER A NEMZETKÖZI
SZAKIRODALOMBAN**

Budapest, 2014. április

GKI Gazdaságkutató Zrt.

1092 Budapest, Ráday u. 42-44.

1461 Budapest, Pf. 232.

[http:// www.gki.hu](http://www.gki.hu)

Tel: 318-1284; 266-2088 Fax: 318-4023; 266-2118

gki@gki.hu

Készítették:

Némethné dr. Pál Katalin

Dr. Papanek Gábor

©GKI Gazdaságkutató Zrt.

A tanulmánynak vagy részeinek bármely módon való sokszorosítása tilos.

A tanulmány megállapításai csak a forrás megjelölésével idézhetők.

Tartalom

Vezetői összefoglaló	1
1. Vállalati túlélés a válság után	3
2. Az üzleti siker meghatározóiról.....	4
3. A siker belső forrásai - az ún. stratégiai és taktikai célok	8
3.1. A végső célok „lebontása”	8
3.2. Egy stratégiai sikerforrás: az innováció	11
4. A siker külső tényezői.....	16
4.1. Az üzleti környezet szerepe	16
4.2. Vállalati siker = ko-opetíció.....	17
5. A kisvállalati ökoszisztéma sajátosságai.....	22
5.1. Kisvállalat típusok sajátosságai	22
5.2. A kisvállalatok hátrányos helyzetéről.....	27
5.3. A kis- és a nagyvállalatok együttműködése	29
6. A további kutatás során vizsgálandó siker-paraméterek	30
Felhasznált irodalom	32
Tárgymutató	38

Ábrák jegyzéke

1. ábra	Vállalati túlélési ráták Európában	3
2. ábra	Vállalati túlélési ráták Magyarországon, méret szerint	4
3. ábra	A különböző időtávú tervek kapcsolatai	9
4. ábra	Egyhurkos és kéthurkos tanulás	14
5. ábra	Stratégiai szövetségek típusai	18
6. ábra	Ko-opetíció műszaki innovációkhoz a kkv-kban: koncepcionális keret	20

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat	A tanuló szervezet jellemzői, összevetve a hagyományos bürokratikus társaságokkal.....	15
2. táblázat	A vizsgált országoknak az IMD rangsorolás szerinti helyezési számai, 2012.....	17
3. táblázat	Vállalkozói és családi cégek összehasonlítása.....	24
4. táblázat	Empirikus kisvállalati sikerkutatói stratégia.....	31

Vezetői összefoglaló

A Magyar Telekom társadalmi felelősségvállalása tudatában kiemelt figyelmet fordít a kis- és középvállalati szektorra. Ennek keretében bízta meg a **GKI** Gazdaságkutatót egy olyan kutatással, amelynek célja az, hogy **segítséget nyújtson a válság utáni idők nehézségeivel küzdő magyarországi kis- és középvállalatok számára a saját sikerhez vezető útjuk megtalálásához**. Jelen tanulmány e kutatási program első – szakirodalmi megalapozó - részét zárja le.

A vállalati siker, valamint a sikert meghatározó tényezők mibenléte a vállalatvezetés alapvető kérdése; a válasz jelentősen befolyásolja az üzleti gyakorlatot. Bár a közbeszédben ma gyakran sikerként könyvelik el azt is, ha egy cég túl tudta élni a 2008-ban kitört világgazdasági válság hullámveréseit, a kutatás **a siker hagyományosabb, konjunktúrához kevésbé kötődő fogalmáról alkotott nézetek összegyűjtésére irányult**. A vállalati sikert az egészen **szűk, pillanatnyi** pénzügyi eredményként tekintő felfogásoktól haladunk a **szélesebb** értelmezésekig, amelyek szerint a **tartós** siker lényege vállalat és környezete közötti harmonikus viszony.

Mind a vállalatvezetők, mind a laikusok általában valamely **pénzügyi gazdasági mutatókkal** jellemzett rövid-, vagy középtávú cél elérését tekintik vállalati sikernek. A világgazdaságban azonban siker elérésének feltételei, módjai a gazdálkodási környezet változásával jelentősen átalakulnak. A mai helyzet más, mint a fél évszázaddal, vagy akár két évtizeddel ezelőtti; s húsz év múlva a környezet megint csak el fog térni a maitól. Ezért az egyszerű pénzügyi-gazdasági mutatók – még a dinamikusak is – csak a vállalat múltjáról adnak képet, de **nem tájékoztatnak arról, hogy képes-e a jövő változásaihoz alkalmazkodni**. A siker vizsgálatának kereteit tehát ki kellett terjeszteni.

Az üzleti siker elérése, fenntarthatósága, megisméltése és fokozása mindig is döntően a vállalati preferenciák és az ebből levezetett célok helyes kitűzésén, azaz alapvetően a vállalati stratégián múlt, s múlik. A történelem során mindig azok a gazdaságok, azok a gazdálkodók voltak képesek tartósan fennmaradni és érintettjeik számára jólétet biztosítani, amelyek mind technikájukat, mind működési módjukat és ebből eredően termékeiket, szolgáltatásaikat a kor követelményeihez tudták igazítani, s, ha nem is voltak élenjáró újítók, de mindenképp sikeresen valósítottak meg innovációkat. **A harmadik ipari forradalomnak nevezett folyamat az innovációs aktivitás iránti igényt is megnövelte, ennek pedig leginkább a tanuló vállalat tud megfelelni**.

A környezeti tényezők mindenkor jelentősen befolyásolták a célok elérésének lehetőségét és módját, s nem megfelelő kezelésük eddig is gyakran vezetett kudarchoz. Napjainkban azonban a **globálizálódó** világ új kihívásokat állít a vállalatok elé – ezzel a kis- és középvállalatoknak is szembe kell nézniük -, az információ- és az egyéb technológiák fejlődése pedig lehetőséget ad újfajta válaszokra. Ezek hatására a piacgazdaságokban az eredményes versengés mellett megnőtt **a jól szervezett együttműködések** jelentősége is. Sikert nem a magányos harcosok fognak elérni, hanem azok a cégek, amelyek kívánatos tagjai egy-egy **hálózatnak**. Természetesen nem igazán új jelenségről van szó, inkább arról, hogy e folyamatok a gazdálkodástudományi elemzések fokozott figyelmét kezdik élvezni, sőt a **versengő együttműködés már nevet is kapott: ko-opetáció**.

Módosult a sikeres cégek jellege is. Korábban legtöbbször a nagyságrendi megtakarításokat hasznosító nagyvállalatok bizonyultak a legeredményesebbeknek. Az elmúlt évtizedekben azonban – a felgyorsult változások nyomán – széles körben rugalmas kis(ebb) cégek értek el látványos sikereket. A kisvállalatok azonban egyáltalán nem mind olyan dinamikus növekvő, innovatív gazdálkodók, miként azt a közhelyes állítások hirdetik.

Mindez a korábbi – meglehetősen egyszerű és egysíkú, pénz- és preferenciaosztó - kis-és középvállalat támogatási politikák helyett más szemléletű megközelítést igényel a gazdaságfejlesztésre vállalkozóktól. Kiindulásként azt célszerű figyelembe venni, hogy az alapvető gazdasági törvények minden gazdálkodó szervezetre érvényesek, elsősorban tehát ezek érvényesülését kell biztosítani a piacszavaró törekvésekkel szemben. A szabad piacra lépés, a szerződéses kapcsolatok megbízhatósága, a jogbiztonság azok a kulcskérdések, amelyek meghatározzák, hogy a vállalat kompetenciái megfelelő alkalmazásával és fejlesztésével képes-e tartós sikert elérni. A kisvállalatok sokkal kiszolgáltatottabbak a versenysértő magatartásnak, mint a nagyok, akik jobban tudnak védekezni, megtorolni. Ugyanakkor egyre fontosabbá válik **a nagyvállalatok saját kkv-politikája** is, mert a partneri viszony – ismét csak: megfelelő képességek esetén – kölcsönös érdek.

A vázoltak alapján tehát kutatásunk folytatása számára a következő súlypontokat határoztuk meg:

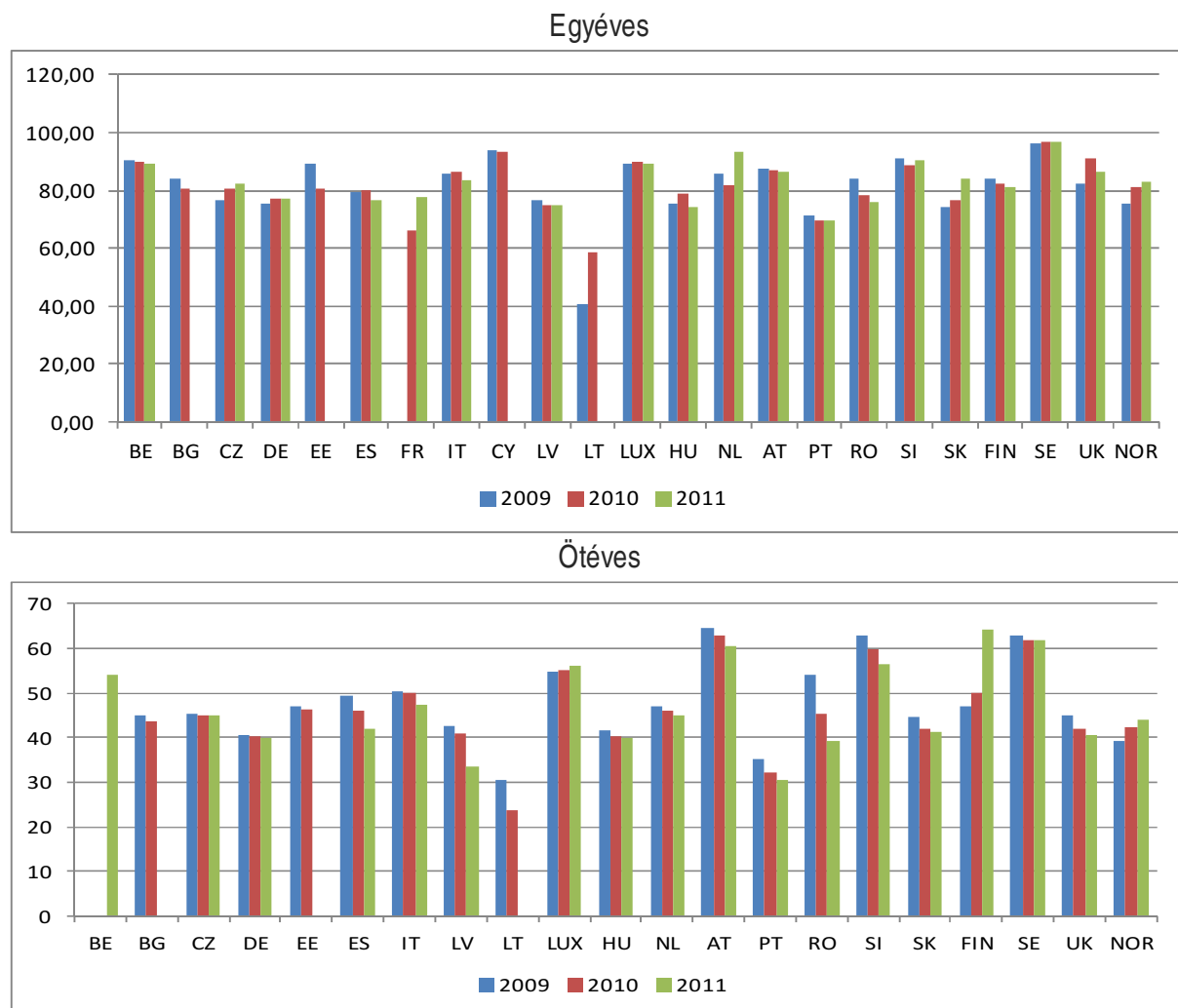
- Az előirányzott **interjúk** keretében elsősorban a vállalati stratégia-készítés módjairól, kiemelten a célok és elérési útvonal kiválasztásakor figyelembe vett megfontolásokról tájékozódunk.
- Az **adatbázis elemzésnél** a hagyományos pénzügyi mutatók alapján vonunk le következtetéseket a magyar kkv-k elmúlt évekbeli sikereiről.
- A **kérdőíves felmérésnél** törekedünk felmérni azt is, hogy vállalataink mely köreiben tudatosodott már a vállalati együttműködéseknek (kiemelten az értékláncok összehangolt tevékenységének) a jelentősége.
- **A kutatás egésze** során gyűjtjük a vállalati fejlődés differenciált feltételeire, különösen a kis-, illetve nagyvállalatok közti hatékony együttműködés módszereire vonatkozó információkat.

1. Vállalati túlélés a válság után

A 2008-2009-es világgazdasági válság nagy megrázkódtatást okozott a vállalatok életében, de korántsem járt olyan tömeges tönkremenetellel, mint azt sokan gondolják.

2008-ban olyan pusztító válság söpört végig a világgazdaságon, amelyet a ma élők közül korábban kevesen láttak. A gazdasági újságírás az 1929-32-es Nagy Válsághoz hasonlította, miközben gondosan igyekeztek súlyosságát enyhítő elnevezésekkel – mondhatni: szómágiával – tompítani az általa keltett riadalmat. Ez persze nem sikerülhetett. Anélkül, hogy a válság okainak, leírásának és értelmezésének ma is sokat vitatott kérdéseibe belemélyednénk, megemlítjük, hogy az üzleti szférában felbukkantak olyan megjegyzések, amelyek szerint már az is sikeres vállalatnak tekinthető, amelyik túlélte a 2008-2009-es mélypontot. Az Európai Unió adatai szerint azonban a vállalat-pusztulás¹ - bár jelentős volt - nem nőtt meg olyan drámaian, mint esetleg várni lehetett volna.

1. ábra: Vállalati túlélési ráták Európában, 2009-2011

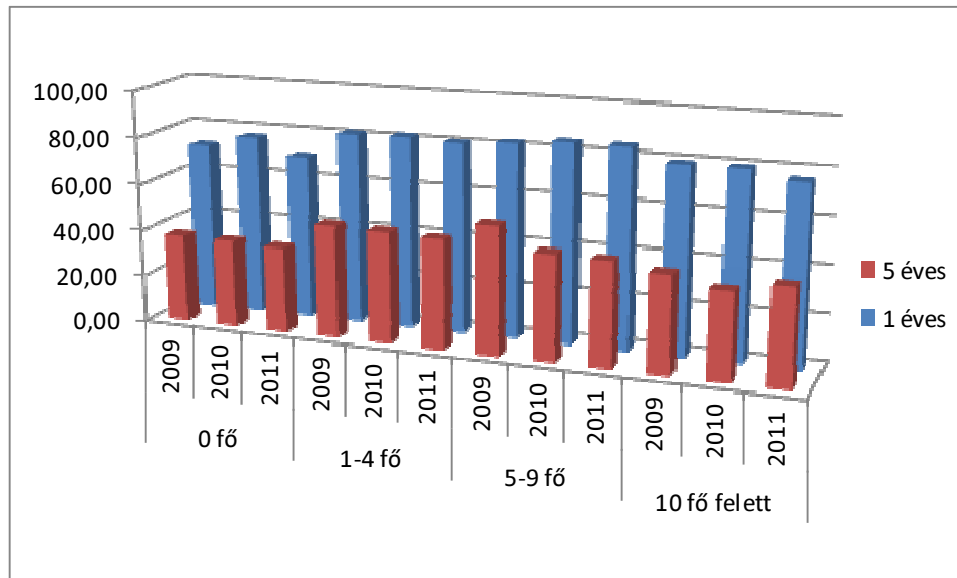


Forrás: Eurostat, EU Business demography

¹ A témakör elveiről részletesebben ír Halmos (2012).

Magyarországon a legrosszabb túlélési esélyei a létszám nélküli induló vállalkozásoknak voltak, a legjobbak pedig az 5-9 fő közöttieknek. Meglepő módon egy friss amerikai empirikus vizsgálat (Tsetkova és társai, 2014) szerint a start-up-ok körében ott is ugyanez a méretkategória bizonyult a leginkább életképesnek.

2. ábra: Vállalati túlélési ráták Magyarországon, méret szerint, 2009-2011



Forrás: Eurostat, EU Business demography

A vállalati túlélés önmagában nem sikertényező. A kivételekről a kisvállalat típusok vizsgálatakor még lesz szó. A következőkben pedig visszatérünk a „békeidőkben” releváns vállalati siker fogalmához, s ennek a vállalatgazdasági szakirodalomban megjelenő klasszikus és modern értelmezését tekintjük át.

2. Az üzleti siker meghatározóiról

A vállalati siker leggyakrabban úgy jelenik meg a vállalatvezetők és a laikusok szemében, mint valamely pénzügyi gazdasági mutatókkal jellemzett rövidtávú cél elérése. Ez a legegyszerűbb üzemgazdaságtani eredményfogalmaktól a szofisztikáltabb vállalatgazdasági értelmezésekig sokféle indikátort jelenthet. Az adott cél elérése pedig alapvetően a vállalati preferenciák és az ebből levezetett célok helyes megállapításán múlik.

A publikációk többsége annak a feltételezésével tárgyalja a témát, hogy **a vállalatok tevékenysége többé-kevésbé racionális**,² azaz a cégek következetesen törekszenek ún. gazdasági „végső” célok elérésére, amit közhelyszinten a profittal azonosítanak. Általánosabb felfogásban az **optimális működés** – az adott erőforrással lehető legnagyobb haszon elérése, illetve adott haszon lehető legkisebb ráfordítással történő megszerzése – az a vállalati cél, aminek elérése a sikert jelenti.

² A téma friss összefoglalása pl. Győri (2010).

A tulajdonos által vezetett (kis) cégekben a döntéshozatalnál többnyire ezek a pénzügyi megfontolások **az irányadók**. Sokszor a nagyvállalati kollektívák is az e (könyvviteli) mérőszámok szerint megfogalmazott „klasszikus” követelmények érvényesítését tekintik érdeküknek. Azonban mind a kicsiknél, mind a nagyoknál más szempontok is felmerülhetnek, a pénzügyi mutatók mögött elvek, értékek, preferenciák húzódnak meg, az indikátorok ezek megközelítését mérik. A vállalatvezetés e megfontolások figyelembe vételével választja ki cselekvési lehetőségei közül azt, amelyet meg kíván valósítani, majd a megvalósulásnál ezek alapján minősíti, méri a teljesítményt.

A vállalati siker első, leginkább kézenfekvő értelmezése az, hogy a cég jövedelmezően, stabil pénzügyi keretek között működik. Gazdálkodó szervezetnél ezek a sikeres lét látható, többnyire mindenki által el is várt jelei. Az üzleti sikert gazdasági, pénzügyi mutatókkal jól lehet mérni. Sikermutatónak tekinthető pl. a nyereségadat, a megugró árbevétel, a jó szolvencia és likviditás, illetve újabban olykor a vállalati érték stb. Megkülönböztethetőek az **adott időszaki** (általában éves) jó teljesítményt jelző indikátorok és **a fenntartható, hosszú távú** sikerességet mutató jelzőszámok, melyek közül az utóbbi többnyire a növekedést méri. Általában mindkettőt több mutatóval célszerű értékelni, mivel egy mutatószám kitüntetése olyan sikerhajszoláshoz vezet, ami a vállalat életének nem figyelt területein leromlást okozhat. A konkrét vállalat esetében a célszerű kritérium(ok)at pedig illeszteni kell a vállalat adottságaihoz.

A vázoltakkal cseng össze pl. Bódi-Scubert Anikó (2012) cikke, mely az üzleti sikert az üzleti kapcsolatban résztvevő felek által önállóan realizált, **számszerűsíthető célok eredményeként elért outputnak** tekinti. Ezek célok többnyire leírhatók pénzügyi mutatókkal, mint növekvő árbevétel, csökkenő költségek, emelkedő profit, növekvő piaci részesedés, vállalatméret és vállalati érték. A megállapítás részben Lengyel György (1999) kötetére, részben a Budapesti Corvinus Egyetemen folyó versenyképességi kutatások (ld. Chikán Attila és Czákó Erzsébet műveit) további eredményeire támaszkodik. „Az üzleti siker sajátja, hogy bár az egyes sikercélok a vállalatok közötti kapcsolatok, tranzakciók segítségével realizálhatók, értékelésükkor mindig az egyes, önálló vállalatok szintjén szemléljük azokat, mert jellemzően a kapcsolatot alkotó felek üzleti, pénzügyi teljesítménye által ragadható meg a fogalom.” (p. 47.) Kerepesi (2009) arra is rámutat, hogy a célkitűzést a finanszírozási törekvések is befolyásolják.

A vállalati sikert üzleti sikerként értelmező felfogás egyik változatát mutatja be Ábel és Czákó (2013) kötete, amelyben a sikert **exportsikerként** értelmezik. „A magyar gazdaság teljesítményét hosszú idő óta exportvezéreltnek értékelik, így számunkra a nemzetközi munkamegosztásba történő bekapcsolódás a siker feltétele, ennek megvalósítói pedig a magyar vállalatok” - indokolják nézőpontjukat a szerkesztők már a Bevezetőben.³ Mivel igazából ők is a vállalati növekedési lehetőséget tekintik sikernek, ennek termék és piaci aspektusait tekintik át. Ennek során olyan külső tényezőket is számba vesznek, mint az import vagy az állami exportösztönzés. Végül azokat a vállalatokat tekintik sikeres exportőröknek, amelyeknél a kivitel aránya az árbevételben tartósan meghaladta a 25%-ot, a vállalattal együtt az export is növekedett, jól alakultak a fő teljesítménymutatók

³ Sok további szerző (pl. Szabó – Márkus, 2008; Eliasson et al. 2011; Antalóczy – Sass, 2011) is úgy látja, hogy a nemzetközi kapcsolatok a siker jelei. Békés G – Muraközy B. (2012) és Békés G. et al. (2013) cikkeikben azt is megállapítják, hogy Magyarországon a külkereskedelemben való részvétel e cégek vezetésétől az átlagnál magasabb színvonalat követel.

és mindez nem csupán egyedi hatásoknak volt köszönhető. Természetesen az üzleti siker még a szűk magyarországi piacméret mellett sem korlátozható csak az exportsikerre, de a sikeres exportőrök általában belföldön sikeres vállalatokból lesznek.

Hasonló vizsgálatot végzett Lettországból Putniņš (2013). Azt találta, hogy **az exportáló vállalatok sikeresebbek, mint nem exportáló társaik**. Nagyobbak, fiatalabbak, gyorsabban növekvőek voltak, magasabb béreket fizettek, de magasabban képzett munkaerőt is foglalkoztattak, ezzel jobb termelékenységet értek el. Körükben az élénkebb innovációs aktivitás, merészebb kockázatvállalás és általában a proaktív magatartás is kimutatható volt. Ugyanakkor a szerző már sikeres exportőrnek tekintette azt a céget is, ahol az eltelt öt év alatt nem csökkent az exportforgalom, de legalább egy új kiviteli desztinációt sikerült megszerezni. Tekintve, hogy ebbe az öt évbe beleesett a világgazdasági válság is, ez azt jelenti, hogy a vállalatok erőfeszítései eredményesen pótolták a kieső piacokat.

A szerzők a döntéshozatali „célokat” legtöbbször a döntés időtávja szerint csoportosítják; ezeket többnyire hierarchikus rendszerbe, ún. cél-fába sorolva /a/ ún. végső, /b/ stratégiai és /c/ operatív célokat különböztetnek meg. Minden csoportban hangsúlyozzák továbbá a **deklarált**, illetve a **tényleges** célok eltéréseit. A célok és az elérésüket vizsgáló mutatók kiválasztása számos problémát vet fel.

Az üzleti siker **klasszikus jelzőszáma** a – lazán definiált tartalmú - **nyereség** (profit). A mai nagyvállalatok azonban többnyire pontosabb meghatározásokat használnak. A cég egységeinek teljesítményértékelésénél sokszor az ún. EBIT (earnings before interests and taxes, kamatok és adók figyelembevétel nélküli eredmény), vagy valamely cash-flow mutató az irányadó. A magyar vállalatoknál ma már visszaszorult hibás kalkulációk gyakorlata is komoly szemléleti különbséget tükröz. Korábban ugyanis - az egyértelmű elméleti ajánlás ellenére - elterjedtek voltak a jelenérték-számítást nem alkalmazó beruházás-gazdasági számítások is (melyeket olykor „főmérnöki” kalkuláció gúnyneven emlegettek – Illés, 2008). Napjainkban azonban ez a „színvonal” a nagyvállalatoknál már legfeljebb kivételesen fordul elő, s a vezetés – különösen a vezetői generáció-váltás hatására - a kkv-knál is fejlődik (Csizmadia – Bogdány, 2013).

A hosszabb időtávú cél hívei általában a **vállalati érték** kritériumát, illetve ennek növelését ajánlják a siker fő jelének. E mutató többféleképp meghatározható. A könyv szerinti érték a mérlegben szereplő saját tőke értéke. A nettó jelenérték a jövőbeni várható teljesítmények alapján próbálja meghatározni a cég értékét. A sikeres cégek piaci értéke viszont legtöbbször ennél sokkal nagyobb, tartalmazza pl. az ún. goodwill-nek (pl. a vállalat vevőkörének és jó hírének) az értékét is (Rappaport, 1998). A mutató különböző változatainak az ismertsége – részben a témakörrel foglalkozó tanfolyamok, tankönyvek (így Damodaran, 2002) gyarapodó számának hatására – világszerte terjed.

Porter és Kramer (2011) épp a **vállalati értékteremtés szűk pénzügyi felfogásában látják annak okát, hogy a vállalatok nem tudnak kijutni a válság okozta csapdahelyzetből**. Állítják, hogy a cégeknek tekintettel kell lenniük vevőik jól-létére, szállítóik életképességének megőrzésére, az üzletük számára létfontosságú természeti erőforrások felelős felhasználására és az őket körülvevő társadalmi környezet gazdasági gondjaira. Ha vállalat nincs tekintettel az őt körülvevő ökoszisztémára és csak a saját szűken vett pénzügyi értékét kívánja növelni, akkor a társadalomra terhelt költségek (pl. a

légszennyezés) adók, rendeletek, büntetések formájában visszacsapnak és apasztják azt. Ellenben a szerzők által „**osztott érték**” (**shared value**) **teremtésének** nevezett szemlélet középpontba állítása a szűk pénzügyi értelemben vett vállalati értékteremtést is előmozdítja.

A szervezés-vezetés tudomány Penrose (1959) óta nagyon jól tudja, hogy a néhány éves **növekedés** hamar stagnálásra válhat (Békés – Muraközy, 2012), máskor kudarchoz is vezethet, ha a vállalat nem tudja integrálni a megszerzett új erőforrásokat, tudást, ha a vállalatvezetés nem képes a megváltozott mérethez igazítani a struktúrákat. A marketingszerzők többsége erre tekintettel is a **vevők elégedettségét** (consumer satisfaction), s az ezt közelítőleg számszerűsítő mérőszámnak, a **piaci részaránynak** kedvező alakulását ítéli a siker alapvető követelményének (miként ezt már a Boston Consulting Group híres piacnövekedési, piacrészesedési mátrixa is tükrözi). Az adott felfogásmód terjed, s – részben a TQM-ben juttatott szerepének, illetve az EU módszertani egységesítési törekvéseinek a hatására - lassan gyarapodik a vevő-elégedettséget mérő, s az eredményekre figyelő cégek köre is.

Penrose (1959) rávilágít arra is, hogy a vállalatméret növekedése általában a tevékenység gazdaságosságát is javítja. Ezt nevezzük skáláhozadáknak, vagy **méretgazdaságosságnak**. A kisvállalatok számára szűk piaci résekben nyílik meg igazán a pálya. Így az sem egyértelmű, hogy a kisvállalatok mindig versenyhátrányban vannak a nagyokhoz képest. Esetleg csak nem a megfelelő piacon, nem megfelelő stratégiával versenyeznek.

Ott, ahol a tulajdonos és a menedzser nem azonos személyek, a döntéseknél gyakran a **menedzsereknek a tulajdonosétól eltérő** – pl. saját jövedelmükkel (osztalékukkal), hatalmukkal, presztízsükkel, így részlegük létszámának növelésével) kapcsolatos stb. – **meggondolásai** (is) érvényesülnek. Ez persze sokszor nagyjából a nyereségnöveléséhez hasonló irányú ösztönző erőt ad, de máskor hatalmas érdekütközéseket eredményezhet. Nem várható pl. racionalizálás a hatalmat, a nagyszámú alkalmazottat a pénznél is többre becsülő, vagy a nyugdíj előtt álló és minden bonyodalmat kerülő vezetőktől. Vagy épp fordítva: a vezetői bónusz megszerzése érdekében a fenntarthatóságot veszélyeztető döntések születnek. Lásd pl.: Jones (2007), Nosleit (2009), Sommer – Haug (2009), Luksander et al. (2012). Magyarországon különösen a rendszerváltás után indult cégekben lassan aktuálissá váló generációváltás teszi egyre égetőbbé a kérdéskört.

Olykor egyes **további érdekelteknek** (stakeholders, Chikán Attila szóhasználatában: érintettek) is sikerül kiharcolniuk, esetleg megvásárolniuk igényeik figyelembe vételét (pl. az alkalmazottaknak a foglalkoztatás stabilitását, a fogyasztóknak a monopol-árak mérséklését stb.). A szemléletmód terjedését nagyban segíti a **társadalmi felelősségvállalás** (corporate social responsibility, CSR) vállalati fontosságát hangsúlyozó friss szakirodalom (pl.: Freeman – Moutchnik, 2013).

Mindennél súlyosabb gondok forrása lehet a **vezetői hatalommal visszaélő, vagy korrupció ügyintézés**; az ilyen menedzser – saját érdekei érvényesítése érdekében a tisztességes piaci magatartás elveivel szembe fordulva – akár a cég, sőt, a hitelt nyújtó beszállítók egész vagyonát is elherdálhatja. Ezt példázhatja az amerikai informatikai óriás, az ENRON 2002-es csődje is, ahol a menedzsernek túlzottan erős volt az éves nyereség nagyságához kapcsolt érdekeltisége, s az „élelmes” menedzser a könyvvizsgálóval összejátszva a ténylegesnél magasabb nyereséget állapított meg, majd vezetői prémiumokat fizetett ki, s később a cég részvényeinek a valós helyzet

közismertté válása nyomán kialakuló gyors értékvesztése máig érzékelhető visszhangot kiváltó (lásd: Valentiny et al. 2011) válságot okozott. Nem ilyen nagyszabású, de saját hálózatának súlyos gondokat okozó példákkal teli van a magyar sajtó, különösen jellemzően fordulnak elő ilyen esetek pl. az építőiparban. A probléma súlyosságát jelzi, hogy a **GKI** kutatásában (ld. Papanek 2009) számos kisvállalati tulajdonos-vezető épp a vezetés megosztásától való tartózkodás miatt mondott le a cég növekedéséről.

Ugyanakkor, a jelzett változások ellenére, ma is nem kevés olyan cég is van, ahol a vezetés nem törekszik racionális döntésekre, hanem **sodródik**, pl. a jövő mérlegelése nélküli strucc-politikát követ. Riasztó példákat közöl e gyakorlatról pl. Nagy (2013).

3. A siker belső forrásai - az ún. stratégiai és taktikai célok

A stratégiai menedzsment felfogása szerint a közép és rövidtávú üzleti siker fenntarthatósága, megisméltése és fokozása döntően a vállalati stratégián múlik (Békés – Muraközy, 2008). A tartós siker innovációs aktivitást igényel, amit a tanuló szervezet tud megvalósítani.

3.1.A végső célok „lebontása”

A (racionális értelemben vett) siker elérését elősegítő tényezők, azaz a végsőknél konkrétabb vállalati célokat a **stratégia-készítés** keretében jelölik ki. E cél-meghatározás kis cégeknél sokszor a tulajdonos „fejében”, másutt inkább írásban, többnyire egy terv-dokumentum elkészítése keretében történik.

A stratégiai időszak kezdetén a tervezők azt tekintik kiindulópontjuknak, hogy a tulajdonosok miként vélekednek (döntöttek) a cég fő tevékenységéről, a versenytársaktól megkülönböztető legfontosabb jellemzőjéről, **azaz a vállalat küldetéséről** (mission). Majd arra törekszenek, hogy feltárják e tevékenység stratégiai helyzetét és perspektíváit – a cég „mozgásterét”, kiemelten a versenyképesség javítás, az innováció lehetőségeit. A továbbiakban pedig azt vizsgálják, hogy mely feltárt lehetőségeknek a hasznosításával, s milyen akciók segítségével érhetik el a végső céloknak, azaz a nyereségnek, a vállalati értéknek stb. a maximumát, miként teremthetik meg vagy növelhetik versenyelőnyeiket, ily módon határozva meg a következő hosszabb időszak fő feladatait - céljait - s ezek elérésének módját (eszközeit). Mindezek alapján döntenek azután a stratégiai tennivalók megvalósításának részleteiről, azaz az operatív célokról és tennivalókról.

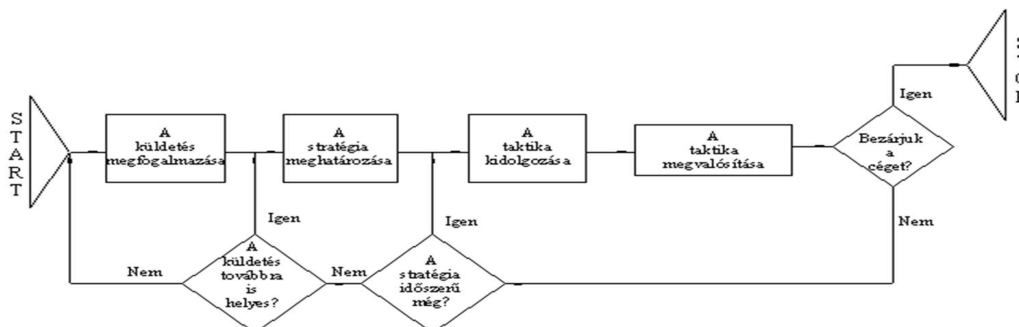
Michael E. Porter (1980) **három lehetséges stratégiai típust** különböztet meg, ezek az ágazatban átfogó (fajlagos) **költségvezető** szerepre (cost leadership), a termékek **megkülönböztetésére** (differentiation), és az ún. rés-(niche-), vagy **összpontosító** stratégiára törekvés. A költségvezető stratégiát követő vállalat nyomott (esetenként dömping) árakat lehetővé tevő alacsony költségek kialakítására törekszik, ez leginkább az erős versenyben álló (nagy) cégeknek ajánlható. A - pl. ismertté tett márkák használatával elérhető – termék-megkülönböztetés elsősorban az oligopol pozícióban levő cégek esetén hasznos. A kisebb méretű cégek számára az összpontosító stratégia lehet célravezető, amikor egy szűk ügyfélcsoport igényeit teljes körűen, magas szinten igyekeznek kiszolgálni.

A gyakorlatban azonban **más** (többnyire a felsoroltaknál alacsonyabb hatékonyságú) **stratégiák** is kialakultak. Egyes modern szerzők szerint pl. a legnagyobb profitra azon cégeknek nyílik lehetősége, amelyek (pl. valamely innováció révén) versenytárs nélküli (divatos elnevezéssel: blue ocean, lásd: Kim – Mauborgne, 2005) piacot tudnak kialakítani, s itt a potenciális versenytársak piacra lépését meggátoló, ugyanakkor jelentős nyereséget realizáló stratégiát követnek. A gyakorlatban elterjedtek továbbá egyes nagyobb távú elképzelések nélkül a környezethez igazodó adaptív, vagy a kizárólag a túlélést megcélzó stratégiák is.

A stratégiai célok megfogalmazására nem csak valamely stratégiai időszak elején, hanem **az egész időszakban** sor kerülhet. A racionális vezetés az idő előrehaladásával, nem okvetlen törekszik a stratégiai célok „elérésére”, még kevésbé a küldetés erőltetésére, hanem, mivel a tervek a csak bizonytalanul előrelátható jövőre vonatkoznak, időszakonként (pl. mindenkor egy-egy rövidtávú tervidőszakot követően) megvizsgálja, hogy még mindig helyesek-e a korábbi stratégiai, illetve hosszú távú döntései, s nemleges válasz esetén korrigál. Ezen vizsgálatok, valamint korrekciók munkálatait nevezik **visszacsatolásnak** (feedback). Az eljárás folyamatábráját (flow chart) az alábbi ábrán adjuk meg.

3. ábra

A különböző időtávú tervek kapcsolatai



Forrás: Szakirodalmi állásfoglalások alapján készített saját ábra

Persze **sok szerző vonja kétségbe, hogy a vállalati döntés-előkészítés gyakorlata racionális**. N. Parkinson (1964; 97-108. oldal) közismert ironikus leírása pl. arra mutat rá, hogy a világ nagyvállalatainál számos pénzügyi döntést hoznak olyan illetékes bizottságok, amelyeknél a tagok többsége nem is ért a napirenden szereplő témák jelentős részéhez, ezért a hatalmas ráfordításokat igénylő nukleáris erőmű beruházás terveit kritika nélkül elfogadják, s ennek megvitatása helyett a bicikli-tároló létesítés jelentéktelen, de hozzáértés nélkül is felfogható témakörében kötekedik.

A fent részletezett vagy egyéb eljárások keretében kialakuló stratégiai célok a végső céloknál is sokszínűbbek, konkrétabbak - és problematikusabbak. A gondoknak számos oka van.

Gyakran elvileg is igen **nehéz a „végső” pénzügyi megfontolások „lebontása”**, a konkrét feladatokra értelmezése is. Mindhárom fent említett porteri stratégia hívei elismerik pl., hogy a végső célnak tekintett pénzügyi eredmény javításához a bevételeket kellene növelni és/vagy a költségeket

csökkenteni, de az ehhez szükséges erőfeszítésekben szinte soha nincs még elvi egyetértés sem. A laikusok elsősorban marketing akciókat, illetve tőke-injekciót ajánlanak. Továbbiak a foglalkoztatás bővítését, a munkahely-teremtést,⁴ ismét mások inkább a termelékenység emelését, illetve a munkára ösztönzést sürgetik, számos szakszervezet pedig, leegyszerűsítve a kérdést, a motivációt adó, kiemelten a béremelést elrendelő vezetői döntést sürgeti. A munkaadók azonban olykor a szükséges beruházásokat, egyes kutatók a munkaerő képzését ítélik a kulcs-feladatnak. Sok közgazdász viszont a szerkezeti átalakítást, pl. a tudásigényes termelés arányainak növelését, a kívánatosnak ítélt (s a későbbiekben tárgyalásra kerülő) innovációt ajánlja, esetenként a racionalizálás többnyire népszerűtlen javaslata is felmerül stb. A változatos nézetek sajátos „összefoglalását” rögzítik T.J. Peters és R.H. Watermann, akik világhírű (1986) művükben azt állítják, hogy a sikerre törekvő cégnek az a feladata, hogy valamiben (s szinte mindegy, miben) a legjobbak közé kerüljön.

Az elmondottak friss példáját adják Din és társai (2013), akik Svédország „rejtett bajnokainak” nevezik azokat a vállalatokat, amelyek összpontosító stratégiát folytatnak, csak mérsékelten diverzifikálnak, viszont innovációs erőfeszítéseiket a kiválasztott célcsoport magas szintű kiszolgálására koncentrálnak. Esettanulmányaik szerint ezeknek a cégeknek nem kell félniük a feltörekvő piacokon sorozatban felbukkanó költségdiktáló versenytársaktól.

Széles körben további – igencsak gyakorlati - bajok forrása az érdekeltek egymással olykor élesen **ütköző cél-megközelítéseinek** (valójában érdekeinek) érvényesítése. A lehetséges megoldásokat figyelemre méltó módon jellemzi pl. a lehetséges HR stratégiák alábbi tipizálása. Arra mutat rá, hogy az érdek-eltérések közti kompromisszumok kialakításához valójában nincs csoda-recept, s a megoldás megtalálása a vezetés sok hiba-lehetőséget rejtő „művészete”.

A humán erőforrás stratégia fő típusai Farkas – deBacker (2002) szerint a következők:

- *Stratégiai* (strategy based) vezetés; elsősorban a hosszú távú tennivalók meghatározására koncentrál, s pl. az energetikában elterjedt.
- *Humántőke-megközelítésű* (HR based) vezetés; inkább a munkatársak munkaszeretetének és kapcsolatteremtő képességének fejlesztésére törekszik. Ez különösen fontos pl. a kiskereskedelem, valamint a személyi szolgáltatások körében.
- *Szakértői* (expert based) vezetés; a - pl. high-tech - cég valamely képességének (kompetenciájának) s a munkatársak alkotó- (munka-) készségének maximális kihasználására törekszik.
- *Doboz-* (box-oriented) megközelítés a futószalagok, illetve bankok jellegzetes módszere, itt a vezetés az alkalmazottak minden tevékenységét részletesen előíró értékeket, szabályokat, eljárásokat, magatartás-mintákat határoz meg.
- *Változás-* (exchange) *menedzsment* a folyamatos alkalmazkodásra készíti fel a szervezetet, pl. a kutatóintézetet.

A gyakorlatban a vezetésnek mindenkor a felsoroltak valamely, az ágazat, illetve a vezető sajátosságaihoz igazított keverékét kell alkalmaznia - egy-kettőre különös hangsúlyt helyezve. Az is nyilvánvaló, hogy a vállalat mérete és növekedési szándékai alapvető jelentőségűek a stratégia megválasztásában.

⁴ Mivel a kvv-knak minden nemzetgazdaságban igen nagy szerepe van a foglalkoztatásban, természetes, hogy a témát a szakirodalom különösen széleskörűen tárgyalja. Lásd pl.: Ács – Mueller (2008), Henrekson –Johanson (2010), Kok (2011), Earle – Telegdy (2011)

A vállalati siker cégen belüli forrásairól a szakirodalom szerzői többnyire hasonló nézeteket vallanak. **Csaknem általános az a megállapítás, hogy a siker legfontosabb forrása a színvonalas cégvezetés** (lásd pl. Papanek, 2009).

Ábel és Czakó (2013) hivatkozott kötete pl. tíz esettanulmány és jelentős adatbázis elemzési munka alapján az alábbi sikertényezőket azonosították:

- A tulajdonos, vagy a menedzsment szerepe. Az exportsikert elért cégeknél mindig jól azonosítható volt az a kulcs-személy, aki megálmodta és elkötelezetten végig is vitte a lépéseket. Ezeket a személyiségeket a sikerorientáció, a nyitottság, a változásra való képesség jellemezte a magától értődőnek tekinthető szakmai tudás, realitásérzék és csapatépítő képesség mellett.
- A szervezeti képességek. Itt az innovációs képesség, a tanulási képesség, a piaci szereplőkkel való kapcsolatteremtés és a vállalati kultúraváltás (azaz, néhány, a menedzsment által jelentősen befolyásolható tényező) volt meghatározó.

Az elmúlt évek válsága nyomán jelentősen változtak viszont a szakirodalomban a színvonalas vállalatvezetés *módjára* vonatkozó nézetek. 2002-ben pl. az USA az ENRON botrány hatására – a jövőbeli hasonló esetek elkerülése érdekében – új, ún. **felelős vállalatirányítási** (corporate social responsibility) „ajánlásokat” fogadott el.⁵ A tőzsdékre bevezetett cégek igazgatótanácsainak, felügyelő bizottságainak, könyvvizsgálóinak fontos feladatává tették, hogy ellenőrizzék: a menedzsment (a más tulajdonával gazdálkodó „ügynökök”) valóban a stakeholderek (tulajdonosok és egyéb érdekeltek) érdekeinek megfelelően irányítanak-e. Elvárásokat fogalmaznak meg az igazgatótanácsok tagjaira (pl.: legyen a managementtől független tagja), e tanácsok feladatkörére (legyen elhatárolva a menedzsmentétől) és ügyvitelére (legyen pontos jegyzőkönyv az üléseken elhangzottakról), a belső ellenőrzés rendjére, a részvényesek korrekt tájékoztatásának kötelezettségére stb.⁶ Mindezen ajánlásoknak a követése azután a tőzsdei cégek számára ma már világszerte, az Unióban, s Magyarországon is kötelezővé vált (Kecskés, 2009).

3.2. Egy stratégiai sikerforrás: az innováció

A stratégia kapcsán már felmerült, hogy az innováció a célérés alapvető eszköze, nevezhetjük alapvető sikerforrásnak is. A tartós vállalati sikert sokan a vállalat innovációs képességéhez kötik. Nagy jelentősége miatt érdemes az innovációt és a kapcsolódó fogalmakat alaposabban is körüljárni.

Az innováció nem kutatás-fejlesztés. A (OECD-EC 2005) világszerte elfogadott definíció szerint az **innováció** új, vagy jelentősen javított terméknek (árúnak vagy szolgáltatásnak), illetve eljárásnak, új marketing módszernek, vagy új szervezési-szervezeti technikának a *bevezetése* az üzleti gyakorlatba, a munkahelyi szervezetbe, vagy a külső kapcsolatokba. Egy másik dokumentum (OECD 2002) szerint viszont a kutatás-fejlesztés (K + F, research and development, R&D) „... az a rendszeresen végzett alkotó munka, amelynek célja az *ismeretanyag* bővítése, beleértve az emberről, a kultúráról és a társadalomról alkotott ismeretek gyarapítását is”. **Azaz: a K + F lényege az ismeretek bővítése, a tanulás, az innovációé pedig valamely megszerzett tudás (knowledge) alkalmazása.**

⁵ Lásd: Sarbanes-Oxley Act (2002)

⁶ Magyar nyelvű áttekintést ad pl. Hoós (2009).

A tárgykör művelői – pl. J. Schumpeter és P. Drucker - rég megírták már, hogy a fejlettebb országokban az **extenzív bővülés** hagyományos két motorja, a tőke és a munka bővülése egyre kevésbé járul hozzá az előrehaladáshoz (hiszen az első minden jó ötlet kihasználásához rendelkezésre áll, a második, azaz a lakosság száma viszont nem bővül). A XX. század elején a villamosság, a gépkocsi-ipar, a század végén pedig az informatika néhány évtized alatt megváltoztatta az egész világot. A hatást fokozta, hogy **a legnagyobb hatású innovációk – az elterjedt hazai vélekedésekkel ellentétben – gyakran** (pl. a konténeres szállítás kialakítása esetén) **nem műszaki, hanem a vezetést megújító, pl. szervezési jellegűek voltak** (Drucker, 1985), s a XXI. században (többek között az információs technika új lehetőségeinek a hatására) további változások várhatók. A fejlődési „gócpontokban”, a Szilícium völgyben, az európai kék banán (blue banana) térségében, azaz a Londontól a Ruhr-vidéken át Milánóig terjedő régióban, a Tokió környéki klaszterekben (a kistérségben működő nagyszámú kkv körében) az elméleti kutatók, gyártmány- és technológiafejlesztők, menedzserek korábban elképzelhetetlenül hatékony együttműködésben dolgoznak az új és új termék-ötletek megvalósításán. A nukleáris, az info-kommunikációs ipar, a biotechnológia, a 3D nyomtatás, stb. új és új piaci lehetőségeket kínál, a változásokat egyre gyakrabban **harmadik ipari forradalomként** említik. A sikeres innovációk terjedése nem csak a legfejlettebbek körében, vagy az innovativitása révén felzárkózott Finn- és Írországban és a távol-keleti kis tigriseknél, hanem a feltörekvő Kínában és Indiában is lendületes. A korszerű technika a „hagyományos” ágazatokban (az élelmiszer-, vagy a textiliparban) is robbanásszerű ütemben terjed. A harmadik ipari forradalom azért is tűnik találó elnevezésnek, mert a változások nem csupán a termékekre, eljárásokra, technológiákra korlátozódnak, hanem ma még nehezen felmérhető átalakulásokat indítottak el a társadalom számos területén. Témánk szempontjából ennek egyik legfontosabb jele a vállalat határainak „felpuhulása”, ami az érintettek (steakholderek) kezelésével kapcsolatos elméletek születéséhez és terjedéséhez vezetett. S mindez a versenyképességre – valamint az érintett lakosság életszínvonalára is - alapvető hatást gyakorol.

A friss szakirodalom mindenekelőtt arra hívja fel a figyelmet, hogy **az innovációs siker feltételei** az elmúlt időszakban is jelentősen változtak. Dobák és társai (2012) pl. elsősorban arra koncentráltak, mi a feltétele annak, hogy a vállalatok radikális innovációkat eredményesen vigyenek a piacra. Felhívják a figyelmet az apró lépésekből fokozatosan felépülő ún. inkrementális innovációk fontosságára is, de a vizsgálat a radikálisakra irányul. „Az előremutató, forradalmi, radikális újítás sajátossága azonban az, hogy a korábbi üzleti megoldásokat fokozatosan kiszorítja a versenyből. Ebben a javasolt elméleti keretben mozogva, radikális innovációs képességnek köszönhetően a szervezet egy új erőforrás kombinációval jelenik meg a piacon, ezáltal a kínálat egy új választási alternatívával bővül. Kezdetben az új kínálat a régié mellett jelenik meg, amennyiben azonban a piac felkarolja, úgy idővel a régi erőforrás-kombinációk kiszorulnak a piaci kínálatból.” (p. 43.) Innovatív kis- és középvállalatok vezetőivel folytatott interjúból az alábbi **sikertényezőket** szűrték le (Szabó, 2010 tipizálása alapján): „A sikerhez, amit jelen esetben a radikális innováció piaci bevezetéseként definiáltunk, elengedhetetlen a (1) „felkészültség”: a **biztos szakmai tudás** (know-what), a (2) „gyakorlás”: **a folyamatok tökéletes ismerete** (know-how) és a (3) „tehetséggondozás”: **a megfelelő kapcsolati tőke** a hiányzó képességek, erőforrások és információk megszerzéséhez (know-who).” (p. 44.) Majd az innovációs és a növekedési erőfeszítések összevetéséből négy alapvető stratégiát különítettek el.

1. A hagyományos stratégiát folytató vállalkozások közös jellemzője, hogy vezetőjüknek nem áll szándékában az iparági átlag felett növekedni, terjeszkedni. A vezető célja a meglévő ügyfélkör kiszolgálása, kiaknázása, ezért innovációs tevékenységüket is meglévő területeik fejlesztésére koncentrálják.
2. A túlfűtött stratégia ettől a növekedési szándékban tér el. A vezetők már határozott célja a növekedés, sőt jelentős erőforrásokat is rendelnek céljaikhoz, azonban ezek a vállalatok nem képesek újszerű innovációra, bármennyire törekednek is rá. Nem képesek meglévő fogyasztóiktól elszakadni, és eltérő igényeket kielégítő innovációs projekteket indítani.
3. A hibernált cégek abban térnek el a hagyományosaktól, hogy ők sem növekednek túl gyorsan, de vannak innovációs erőfeszítéseik, általában kudarcosak. Elsősorban nem a rossz vagy hibás vezetésre vezethető vissza a megújulási képesség hiánya, hanem arra, hogy egy új üzleti modell nehezen lenne összeegyeztethető a már meglévővel. Sok lehetőség és ötlet kárba vész, mások spin-off (kipörgetett) vállalkozásokként folytatják pályájukat.
4. A csúcsra járatott vállalatok tudatos erőfeszítéseket tesznek a növekedés érdekében, valamint ehhez rendelkeznek a szükséges újító innovációs képességgel is, valamint hagyományos üzleti modelljüktől eltérő innovációs erőfeszítéseket is tesznek.

Ezek a stratégiák természetesen nem köbevéstettek, a vezetés szándékai szerint dinamikusán módosíthatók. A vezető felelőssége azt felismerni, hogy a vállalatnak mikor van szükség növekedésre és mikor nyugalmi szakaszra, hogy az innovációs képességek fenntartása az új ötletek cégen belüli megvalósításával járjon-e, vagy jobb spin off-ként elengedni azokat, mert szétfeszítenék a struktúrákat.

Matzler és társai (2010) a tartós vállalati sikert négy dimenzióban definiálják: növekedés, jövedelmezőség, kedvező piaci pozíció és a jövő kihívásaira való reagálási készség. 700 feldolgozott vállalatvezetői kérdőív alapján a következő fő **sikertényezőket** azonosították, láthatólag a negyedik - a reagáló képesség – dimenziót találva meghatározónak:

- A vállalatvezetés innováció orientált volta
- Vállalkozói kultúra
- A vállalati kultúra erőssége
- Kulcs kompetenciák
- Kompetencia alapú vállalatvezetés
- Piacorientáció
- Termék- és szolgáltatás innovációk

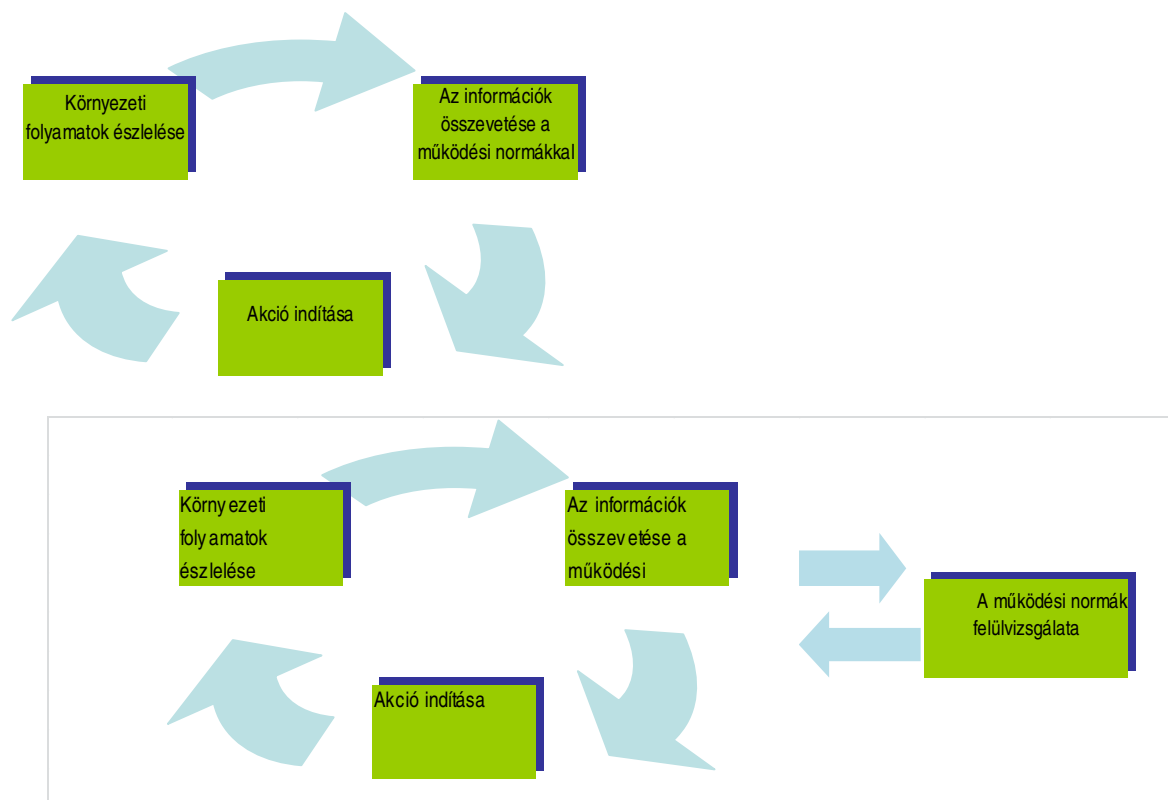
Bertschek és társai (2010) – Schreyer (2000) megállapításaival összhangban - összefüggést találtak a vállalat **szélessávú internettel való ellátottsága** és a termék-, illetve folyamatinnovációk megvalósítása, illetve a vállalati munkatermelékenység között is. A kimutatott összefüggés statisztikai, a hatás működési módjára nem vetett fényt a kutatás, így nem tudhatjuk, hogy valóban az innovációs sikert előmozdító tényezőről, vagy kísérő jelenségről van-e szó, ami persze nem gátolja a mutató indikátorként való alkalmazását. Ennél szélesebb vizsgálatot végeztek amerikai kutatók (Steinfeld és társai, 2012) a rurális térségekben működő kis- és középvállalatok körében. Ők az **ICT-használat, a lokális klaszterekben való tagság** és a vállalat saját értelmezésű sikere között találtak összefüggést.

Bár a kapcsolat erősen iparág-specifikus volt, az egyértelműen kiderült, hogy a modern informatika használata segíti a vidéki vállalatok társadalmi tőkéjének fejlődését és üzleti sikereit is. Ezzel a rurális térségek digitális leszakadása is enyhül.

Az innováció a vállalati siker szempontjából tehát nem cél, hanem eszköz. Új megoldások alkalmazása révén érheti el stratégiai céljait. Ehhez azonban a cégnél megfelelő **képességeket** kell kifejleszteni. A gyorsan változó környezethez úgy kell alkalmazkodni, hogy a vezetés nem csupán követi az eseményeket, de időben felismeri a folyamatokat és képes meghatározni azt, hogy mi következik ebből a vállalat számára, valamint ki tudja dolgozni az ehhez tartozó megfelelő lépéseket. Tehát nem egyszerűen reagál, hanem proaktív módon elébe megy a változásnak. Ez a **tanuló vállalat**.

Argyris és Schon (1978) már az informatikai forradalom kezdetén felhívták a figyelmet arra, hogy a szervezeteknek át kell alakítaniuk magukat, a **tanuló szervezet** fogalmát ők terjesztették el a vezetésstudományban. Könyvükben megkülönböztették az egyhurkos és kéthurkos tanulást. Az **egyhurkos tanulás** úgy működik, mint a termosztát: adott egy cél (elvárt hőmérséklet), a szervezet méri a célérelést, eltérés esetén beavatkozik, változtat a folyamatain (fokozza vagy csökkenti a fűtést). **A kétkörös tanulás** azt jelenti, hogy a szervezet eltérés esetén átgondolja a célkitűzés mögött meghúzódó normákat, politikákat, prioritásokat is, s ha kell, itt is korrigál. Nehéz nem észrevenni a hasonlóságot a 3. számú ábrán bemutatott tervezési horizontok kapcsolataival. Míg ott a tervezési fázisokon volt a hangsúly, itt az információk és a vállalati célok összehangolásán van.

4. ábra: Egyhurkos és kéthurkos tanulás



Forrás: Bakacsi (2008) nyomán saját szerkesztés

A fogalmat Kocsis Éva és Szabó Katalin (2000) könyve tette ismertté Magyarországon. Ők így foglalták össze a hagyományos és a tanuló vállalat közti különbségeket:

1. táblázat: **A tanuló szervezet jellemzői, összevetve a hagyományos bürokratikus társaságokkal**

Hagyományos társaságok	Posztmodern tanuló szervezet
A tárgyi tőkeelemek központi szerepe	A humán erőforrások és a tudáskészlet meghatározó szerepe
Szilárd szervezeti séma és hierarchia	Molekuláris egységek, mindig újraszerveződő programok amőbaként változó rendszere
Fontos a szabály betartása, az előre lefektetett utak követése, a hierarchia felsőbb szintjeiről érkező utasítások következetes és pontos végrehajtásának követelménye	Csak az eredmény számít, nagyfokú önállóságot enged a vállalatnál dolgozóknak, amely önállóság erős elkötelezettségre támaszkodik.
Jellemző az ismert cselekvési és gondolkodási minták replikálása (egyhurkú tanulás)	Középpontban az újat alkotás, új lehetőségek feltárása, új minták elsajátítása (duplahurkú tanulás)
Státust díjaz, fizetés a számléltra foka szerint	Eredményt díjaz, output érdekeltsgű
Korlátozza az információáramlást, centralizálja és szűri az információkat, felülről lefelé irányuló információáramok	Osztott információs rendszer, párhuzamos információfeldolgozás, információban gazdag, inspiráló környezet
A tanulás alárendelt, alkalmi és a vállalat határain kívűl zajló folyamat	A tanulás magtevékenység, állandó és minden dolgozóra kiterjedő folyamat, erős vállalatközi tanulás, a beszállítók és a vevők bevonása a tanulási folyamatba
A tanulásra nincsenek külön vállalati intézmények	A tanulás intézményesül (vállalati egyetem, belső tudásátadást és képzést szolgálóprojektek, fórumok, egyetem-ipar konzorciumok, tudásbrókerek, stb.)
A hatalmi aspirációk erősek, ami blokkolhatja a cégen belüli információkat, a vállalati működés során sok időt emésztenek fel a hatalmi játékok	A hangsúly az együttműködésen és a tudás megosztásán van, a vezetés szuverén módon gondolkodó egyének befolyásolására és cselekvésük koordinálásra törekszik
A stabilitás megőrzése és az egyensúly a fő cél a vállalaton belül és a partneri kapcsolatokban is	Állandó kihívás a fennálló viszonyokkal és az alkalmazott megoldásokkal szemben, fő cél a környezetnél gyorsabb változás, előre menekülés
Rend, egységesség, a fennálló viszonyok replikálása	Diverzitás, kísérletezés, fejlődés

Az innovációknak a magyar nemzetgazdaságban távolról sem kedvező helyzetéről lásd pl. az OECD (2010), illetve az EC (2013) tanulmányokat. Ezek és a hasonló munkák azonban makrogazdasági aggregátumok felől, és igen sokszor rossz szemléletben – az innovációt a kutatás-fejlesztéssel azonosítva - közelítik meg a kérdéskört. Ezek szerint a vállalati siker egyenlő jó sok kutatási pénz elköltésével, a piaci eredmények már kevésbé relevánsak.

4. A siker külső tényezői

A vállalat a stratégia megalkotása során nem támaszkodhat csupán a belső tényezőkre. A környezeti tényezők alapvetően meghatározzák a célok elérésének lehetőségét és módját. Ezek nem megfelelő kezelése kudarchoz vezet. A kooperáció (versengő együttműködés) főként a proaktív, illetve tanuló vállalatok számára javítja a siker esélyeit.

4.1. Az üzleti környezet szerepe

Mindig is ismert volt, hogy a szűkebben vett pénzügyi siker nem érhető el kizárólag a cég elvileg helyes és jó gazdálkodásával. A világgazdasági válság nyomán azonban a szerzők kiemelt érdeklődéssel fordultak e téma felé. A vállalatvezetési tanácsadók (pl. Csubák-Szijjártó 2011, Kineinger 2014) nem győzik hangsúlyozni, hogy a vállalati siker esélyeit egyes, a cég keretein kívüli tényezők, az ún. **üzleti környezet** elemei is befolyásolhatják. S a vezetésnek azzal is számolnia kell, hogy e környezet változik, s a cég teljesítménye sokszor azon múlik, tud-e igazodni a környezeti volatilitáshoz.

Az üzleti sikert befolyásoló, magyarázó külső tényezők szakirodalmi listája igen hosszú. Néhány fontosabb álláspont a következő:

- Egyes szerzők - A. Smith-ig visszanyúló jelentős elméleti hagyományokra támaszkodva - annak a szükségességét hangsúlyozzák, hogy az anyagi erőforrások (kiemelten: a munkaerő és tőke) rendelkezésre álljanak. Gyakran vallották e nézeteket az elmúlt évtizedek vulgár-materialista szerzői is, nyomai felbukkannak például a munkaalapú társadalom víziójában is, ami a bőségesen rendelkezésre álló olcsó munkaerőben látja a vállalati sikerek zálogát.
- További szerzők (pl. Ridley, 2012, szintén A. Smith nyomán) sokszor a munkamegosztást, s az ily módon létrejövő teljesítmény-javulás magyarázatát adó ún. komparatív előnyöket (comparative advantages) ítélik a siker fő forrásainak.
- A komparatív előnyök keletkezésének okairól számos nézet ismert. D. Ricardo pl. szintén a természeti adottságokkal indokolta, hogy Anglia textilt adott el Portugáliának borért cserébe. E. Heckscher és B. Ohlin arra mutattak rá, hogy logikus, ha a fejlődő országok munkaigényes termékeket ajánlanak a fejlett országok tőkeigényes gyártmányaiért.
- A fejlett országok közti kereskedelemben viszont igen jelentős súlya van az azonos termékcsoporton belüli áruk cseréjének, amit az országok specializálódása és az ennek révén elérhető nagyobb sorozatnagyság magyaráz.
- M. Porter (1980), szintén A. Smith nyomán, a versenynek a teljesítményt növelő hatásaira is felhívta a figyelmet. Így a szerzők a továbbiakban is sokat foglalkoztak a vállalati versenyképesség tárgykörével. A fogalom egyik legegyszerűbb megfogalmazását Szentés és társai (2006) adták: a versenyképesség a piaci helytállás és a versenyben maradás képessége. Ennél szofisztikáltabb a Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutató Központjának meghatározása: „A vállalati versenyképesség definíció felfogásunkban „a vállalatnak azon képessége, hogy a társadalmi felelősség normáinak betartása mellett tartósan tud olyan termékeket és szolgáltatásokat kínálni a fogyasztóknak, amelyeket azok a versenytársak termékeinél (szolgáltatásainál) inkább hajlandók a vállalat számára nyereséget biztosító feltételek mellett megfizetni. Ezen versenyképesség feltétele, hogy a vállalat legyen képes a környezeti és a vállalaton belüli változások érzékelésére és az ezekhez való alkalmazkodásra, a versenytársaknál tartósan kedvezőbb piaci versenykritériumok

teljesítésével.” (Chikán és társai 2006, 9. oldal) Mindkét definíció egyértelműen **vállalati sikernek tételezi az üzleti sikert, de szélesebb összefüggésbe – a versenytársakhoz, illetve a vállalat társadalmi környezetéhez viszonyítva - értelmezi azt.** Ezek a megfontolások már túllépnek a mutatószámokkal leírható jelenségeken, ezért iránymutatásaik jóval nehezebben (és nagyobb költséggel) vizsgálhatók.

A külső tényezők igen sokoldalú listáját adják a World Competitiveness Yearbook (IMD, 2012) szerzői, akik ezeket három csoportba sorolták. Ezek a következők: /1/ a nemzetgazdaságok teljesítménye, /2/ a kormányzatok hatékonysága és /3/ az infrastrukturális ellátottság. Különösen tanulságos a kiadvány 59 országot értékelő 2012-es rangsora:

2. táblázat: **A vizsgált országoknak az IMD rangsorolás szerinti helyezési számai, 2012**

Mutatószám-csoportok	LU	NG	AT	DE	CZ	GR	HU	PL	US
Gazdasági erő	6	16	21	5	29	58	35	30	1
Kormányzati hatékonyság	16	6	33	19	30	58	51	36	22
Üzleti hatékonyság	12	8	20	17	41	56	49	39	11
Infrastruktúra színvonala	23	9	16	7	30	34	35	36	1
Összesen	12	8	15	9	33	58	45	34	2

Forrás: IMD (2013), 50-51. oldal

A vizsgálat szerint az országok igen széles körében a **kormányzati hatékonyság** a legnagyobb gond. De Közép-Európában, így a magyar gazdaságban is, ahol a versenyképesség többnyire meglehetősen gyenge, a problémákat részben a **gyenge üzleti hatékonyság** (a részletesebb adatok szerint: elsősorban a gyenge vezetés) is tetézi. A megállapításokat számos további elemzés - pl.: Hölz – Friesenbichler (2008), Szerb – Szirmai (2009), OECD (2010/b), KSH (2011), is megerősíti.

4.2. Vállalati siker = ko-opetíció

A válság utáni időkben (újra⁷) megerősödött egy további aspektus is. **A vállalatok nem állnak mindenki-mindenki elleni harcban.** Miként a hadseregeknek úgy a cégeknek is **szükségük van szövetségesekre**, támogató háttérre, kedvező fogadtatásra is. A verseny élesedése mellett mindig is jelen volt az együttműködő vállalati magatartás az üzleti életben. Korábban sem volt példa nélküli, hogy nagyvállalatok egyes folyamatokban, egyes piacokon versenyeztek, másokon pedig stratégiai szövetségre léptek egymással. A válság alatt és után felértékelődtek a megbízható kapcsolatok. Möller és társai (2005) a **stratégiai szövetségeket** aszerint kategorizálták, hogy milyen értékteremtés céljából működnek együtt a résztvevők.

⁷ Már csaknem 2000 éve a szanszkrit Pancsatantra – a legkorábbi ország vezetési művek egyike – is hangsúlyozta, hogy a vezető, célja elérésére törekedve, legtöbbször két alapvető eljárás közt választhat. A hasonló célok elérésében érdekelt potenciális „szövetségesekkel” **együttműködést** kell kialakítania. Az ellenérdekelttel sem okvetlen kell **megküzdenie** (versenybe kell szállnia), velük is megkísérelhet kompromisszumok révén megegyezni, sőt, ha lehet, együttműködni. A gazdasági vezetés ma – a versenyre épülő piaccgazdaságokban is - ugyanezen választás - döntés - előtt áll.

5. ábra: Stratégiai szövetségek típusai

	Vertikális értékhálózatok		Horizontális értékhálózatok	Többdimenziós értékhálózatok
	Beszállítók	Elosztás és vevők		
Stabil értékrendszer	Többszintű beszállítói hálózatok	Elosztási és vevőszolgálati hálózatok	Versenyszövetségek	Völgy- szervezetek
Fokozatos változások	K+F együttműködési hálózatok	Pilot ügyfél és vezérügyfél hálózatok	Forrás és hozzáférés szövetségek a versenytársakkal, intézményekkel	Komplex üzleti hálózatok
Radikális változások	Integrált értékrendszer hálózatok		K+T, technológiai szövetségek	Új értékrendszer hálózatok

Forrás: Möller és társai (2005)

A **vertikális értékhálózatok** domináns célja az alapvető értékrendszer működési hatékonyságának növelése. Tipikus képviselőik a beszállítói hálózatok. Azonban a legtöbb ilyen rendszernek fejlesztési céljai is vannak, ami folyamatos inkrementális (és lokális) javuláshoz vezet a hálózat termékeiben, folyamataiban. Az integrált értékhálózat a nyersanyag kitermelésétől a termék végfelhasználóhoz történő eljuttatásáig fogja át az értékláncot.

A **horizontális értékhálózatok** jellemzően versenytársak között létrejövő együttműködési megállapodások sokszor valamely közintézmény (kormányzati ügynökségek, iparági szövetségek, kutatóintézetek, egyetemek) bekapcsolásával. Céljuk valamely erőforrás jobb kihasználása, újak kifejlesztése. Ilyenek például a légitársaságok szövetségei, a helyi exportszövetségek, vagy a jövő technológiáit fejlesztő együttműködések. Gyakran nem csupán horizontális együttműködés folyik, hanem az értéklánc különböző szintjéről vesznek részt bennük szereplők.

A **többdimenziós értékhálózatokban** általában van egy központi vagy mag-szervezet, – ezt szokták völgy-szervezetnek is hívni – olyan termékeket és szolgáltatásokat kínálva a piacon, amelyeket különféle cégek állítanak elő és szállítanak ki. Így működik például a Amazon.com internetes áruház. A komplexebb hálózatokban már speciális tudást és fejlesztési képességet is elvárnak a résztvevőktől. A legradikálisabb hálózatok új technológiákat és üzleti modelleket kívánnak létrehozni a résztvevők koordinált együttműködésével. Erre példa a Bluetooth koalíció, ami a rövidtávú drótnélküli Internetkapcsolatok változatos fajtáit fejleszti ki.

Lindgren és társai (2010) azt állapították meg, hogy különféle **új üzleti modellek** jönnek létre a hálózati kapcsolatok fejlődése során és ezek adaptálása, a többféle hálózatban és modellben való részvétel vezet vállalati sikerhez. Nem sokkal később Dallago (2012) felhívta a figyelmet: a **hálózatosodás** rendkívüli sebességgel terjedt el az előző évtized végén a magyar kis- és középvállalatok között is.

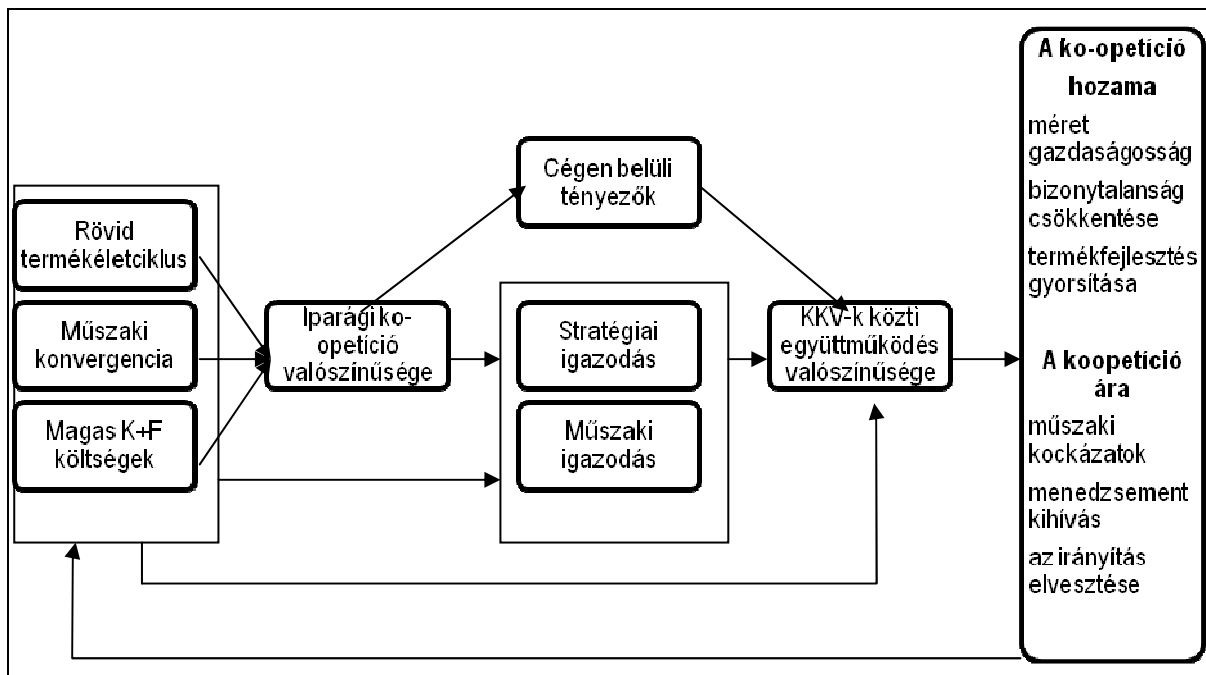
Adam Smith óta tudjuk, hogy a piacon folyó verseny az a láthatatlan kéz, amely biztosítja, hogy hosszabb idő alatt az erőforrások mindig az azokat leghatékonyabban felhasználni képes gazdálkodókhoz kerüljenek, hogy a társadalom számára adott korlátok között a legnagyobb közjó jöjjön létre. Azonban e közgazdasági alpmű legfőbb üzenete nem ez. **Smith a többletérték keletkezését, miként már jeleztük is, a munkamegosztás elmélyüléséből vezeti le. A munkamegosztás viszont a benne résztvevők közötti együttműködést igényel.** Kis, zárt közösségekben – falu, kisváros – ahol mindenki ismer mindenkit és tudja, hogy kitől mire számíthat, ez az együttműködés viszonylag könnyen megvalósítható. A kitágult piacokon már jóval kritikusabbá váltak ezek a kapcsolatok. Emlékezzünk csak vissza: amikor a fukushimai cunami miatt leálltak a japán üzemek, az milyen áruhiányt okozott az elektronikai termékek világpiacán! Ez persze vis major helyzet volt, de jól rávilágított arra, hogy egy megbízhatatlan partner micsoda katasztrófát tud okozni egy sor más gazdálkodó életében. **A globalizáció és a hálózatosodás felértékelte és sikertényezővé tette az együttműködéshez szükséges vállalati képességeket.**

Valójában tehát **a sikeres vállalatnak mind versenytársaként, mind együttműködő partnerként is bizonyítania kell alkalmasságát a tartós eredmények eléréséhez.** Ezt a versengő együttműködést nevezik mostanában **ko-opetíciónak.** (Hurta 2013) meghatározása szerint a ko-opetitiv vezetők ”képesek és hajlandók a horizontálisan elhelyezkedő versenytársakkal együttműködni egy bizonyos területen, felülemelkedve a tisztán versengő szemléleten, és amellet, hogy megmaradnak egymás riválisainak, egy közös, magasabb rendű cél érdekében törekednek az összefogás létrejöttére.” (i.m. p. 32)

A fogalmat játékelméleti alapokon (win-win szituáció) Branderburger és Nalebuff (1997a) vezette be a vállalatelméletbe. Az általuk javasolt új gondolkodásmód (mindset) alapja az, hogy a természetben sem folytatnak állandó küzdelmet a versengő egyedek, a vállalatok pedig már ekkorra fel is állították a stratégiai szövetségeket. **A ko-opetitiv piaci magatartás lényege az, hogy mielőtt a tortán való osztozkodásba kezdünk, először működünk együtt a torta méretének megnövelésében,** közösen hozzunk létre új értéket. Nyilvánvalóan elsősorban a technológiai változások indokolják ezt a magatartást. Egy ugyanebben az évben megjelent cikkükben (Branderburger és Nalebuff 1997b) kimondottan a digitális kor vállalatai számára javasolják ezt a stratégiát. Később A-L. Mention (2011) kimutatta a ko-opetitiv magtartás szerepét a szolgáltató szektor innovációs sikertényezői között. Azt is könnyű belátni, hogy különösen a kisvállalatok számára lényeges a ko-opetíciókban való részvétel, hiszen őket sújtja inkább a forráshiány, a nagy versenytársak fenyegetése és az azonos piacon működő kkv-k valószínűleg releváns források felett rendelkeznek.

Gnyawali és Park (2009) már kimondottan **a kis- és középvállalatok műszaki innovációja** előtt tornyosuló akadályok leküzdésének eszközeként mutatták be a ko-opetíciót. Tanulmányuk koncepcionális kerete a külső tényezőkből az iparágon belüli ko-opetíció célszerűségét, a belső tényezőkből pedig a vállalatok közötti megvalósulás esélyeit vezette le.

6. ábra: **Ko-opetáció műszaki innovációkhoz a kkv-kban: koncepcionális keret**



Forrás: Gnyawali és Park (2009), p. 314.

Rendszerint az iparágban lezajló változások azok, amik arra készítetik a vállalatokat, hogy változtassanak piaci szereplésükön. Műszaki innovációk esetén az új kihívások közül az egyik legnyomasztóbb az, hogy mire egy új megoldás kiforr, piacra vihető termék lesz, már nem sok idő marad addig, amíg **versengő új megoldások** jelennek meg. Ennek ismert példája a számítástechnika Moore-törvénye. (Az Intel cég egyik alapítója, Gordon E. Moore szerint az integrált áramkörök teljesítménye 18 hónaponként megkettőződik. Inkább tapasztalati megfigyelés, mint törvény, maga Moore két évről beszélt.) Ez a jelenség azonban sokkal szélesebb körű, az innovációs verseny mára a gazdaság minden területét elérte, ezért a termékek élettartama, illetve az azt leíró görbék rövidülnek, a lépéstartás is egyre több innovációt kíván, ami a kis- vagy középvállalat számára nagyon megterhelő lehet. További gondot jelent, hogy régebben az egyes iparágakhoz jól meghatározható technológiák tartoztak (ez képezte az ágazati statisztikák besorolási rendjének alapját), mára már **adott feladat megoldására igen gyakran többféle műszaki megoldás is rendelkezésre áll**. Adott formát pl. elő lehet állítani öntéssel, forgácsolással és 3D nyomtatással többféle anyagból is. A víz tisztítható mechanikai vegyi és biotechnológiai eljárásokkal. Az üzenet továbbításának módjai pedig szinte számba se nagyon vehetőek. A példák sora tetszés szerint bővíthető. A különféle megoldások kombinációból pedig **új technológiák** születnek (mint például az említett biotechnológia vagy 3D nyomtatás) mások a régiek megkerülhetetlen részeivé válnak (mint például az információtechnológia, ami szinte mindenbe beépül). Így **a műszaki fejlesztési feladatok is egyre komplexebbekké válnak és átnyúlnak más iparágak területére is**. Kis- és középvállalatok egyenként nemigen rendelkeznek az összes szükséges ismerettel. A növekvő K+F költségek a fentiekből szükségszerűen következnek. Ezek a kihívások teremtik meg a külső kényszert arra, hogy az adott piacon versengő kkv-k összefogjanak a fejlesztési szükségletek kielégítésére.

Az egyes cégen belül két tényező az, ami ko-opetítív magatartásra ösztönöz. Az egyik a vállalat **saját stratégiája**. Innovációs versenybe akkor száll be, ha élenjáró, vagy szorosan követő akar lenni az iparágban. A másik szempont pedig a **feltételezett sebezhetőség**, vagyis, ha a vállalat úgy érzi, korábban megszerzett versenyelőnye veszélyben van. Ilyenkor célszerű szövetségeseket keresnie.

Külön blokkban ábrázoltuk a Gnyawali és Park által ikertényezőnek nevezett szempontokat. Ezek arról szólnak, hogy miért érdemes két (vagy több) vállalatnak együttműködni. A **stratégiák összhangja** lényegében a vállalati célok összeilleszthető voltát jelenti. E nélkül együttműködésről nyilván szó sem lehet. A közös program sikere azonban a **műszaki képességeken** múlik. Ha résztvevők kapacitásai, képességei kiegészítik egymást (komplementerek), akkor a szükséges technológiák szélesebb spektrumát tudják használni, mint egyedileg. A források azonossága a mennyiségi korlátok áttörésében lehet hasznos. Szintén célszerű az ilyen együttműködés, ha szabványosítási kérdések merülnek fel az új megoldások kapcsán.

A ko-opetíció melletti döntés során meg kell fontolni ennek előnyeit és hátrányait is. A versengő együttműködés **hozama** olyan technológiákhoz, műszaki megoldásokhoz való hozzáférés, amit a kvv egymaga nem tudott volna elérni. A közös erőforrásbázis a kockázatok megosztásában is nagy jelentőségű lehet, részben a fejlesztési idők lerövidítése, részben az eredmények elfogadtatása révén. Vannak azonban komoly **kockázatok** is: ha a partner nem korrekt, akkor a vállalat elveszítheti tudáskincséhez fűződő tulajdonjogait. Ha az együttműködés egyik szereplője nagyobb vállalat, akkor a kisebb könnyen elveszítheti befolyását az események irányítására. Végül, a ko-opetíció menedzselése nem egyszerű feladat, hiszen különálló entitások cselekvését kell összehangolni. Ennek során számos hiba történhet, ha nem alkalmas a megbízott vezető.

Gnyawali és Park kimondottan a kis- és középvállalatok műszaki innovációinak megvalósítására ajánlja a ko-opetíció modelljét. Könnyű belátni azonban, hogy ez a forma többféle probléma megoldására is alkalmazható, elég csak a „technológiai kapacitások” szót képességekre, tudásbázisra kicserélni. Megfontolandó persze, hogy a (nagy-) vállalatok közötti együttműködés **versenyjogi akadályokba** ütközhet. A K+F, illetve műszaki fejlesztési kooperációkat a versenyhatóságok nem szokták ugyan kifogásolni, különösen nem kis- és középvállalatok esetén, akik így védekeznek a nagyvállalatok erőfölénye ellen. De szűk részipiacon már adódhatnak versenykorlátozó megállapodások is a ko-opetíció során, ezek nyilván kerülendők.

A ko-opetítív vállalatok sikertényezői tehát:

- proaktív vállalati stratégia
- releváns, összehangolható képességek, kapacitások
- jó hírnév, partneri megbízhatóság

5. A kisvállalati ökoszisztéma sajátosságai

Bár az alapvető gazdasági törvények minden gazdálkodó szervezetre érvényesek, a kisvállalatok számos vonásukban eltérnek a nagyoktól, ezért súlyos hiba egyformán kezelni őket. A kisvállalatok egymástól is eltérnek, ami a preferenciákban és a belőlük levezetett célokban is megmutatkozik. A kisvállalati versenyhátrány gyakran azt jelenti, hogy a kisvállalatok kevésbé képesek kivédeni a hátráltató üzleti környezet (monopóliumok, korrupció, stb.) hatásait, mint a nagyok. A nagyvállalatok ennek megfelelően többféle módon tudnak sikeresen együttműködni a kicsikkel.

5.1. Kisvállalat típusok sajátosságai

A fentiekben általánosságban vizsgáltuk a vállalati siker értelmezését és tényezőit a szakirodalomban. Igyekeztünk kitérni a kis- és középvállalatok számára releváns aspektusokra is. Azonban bárki számára könnyen belátható, hogy **a kisvállalatok (és bizonyos fokig még a középvállalatok is) sokféle módon eltérnek a nagyoktól**. A következőkben azt vesszük számba, hogy a vállalati siker jelentése szempontjából milyen sajátosságokat kell figyelembe venni a kvv-k esetén.

A kis- és középvállalatokról az OECD anyagai (ld. pl. OECD 2000) nyomán viszonylag egységes kép terjedt el: ők alkotják a működő vállalatok elsöprő többségét és foglalkoztatják a munkavállalók túlnyomó részét. Ezek vitathatatlan, statisztikai adatokkal alátámasztható tények. A szervezet szakpolitikai állásfoglalásai rendszeresen hangsúlyozzák azonban azt is, hogy **a kvv-k jelentik a húzóerőt az innovációkban és így a gazdasági növekedésben is, ráadásul még a termelékenység növeléséhez is nagymértékben hozzájárulnak**. Ez viszont már **túl sommás** kijelentés. Vannak olyan kis- és középvállalatok, amelyek igen, és sokan vannak olyanok is, amelyek nem.

Amint azt korábbi tanulmányunkban (Papanek 2009) már kifejtettük, szerintünk is **helytelen a kis-középvállalatokat egy kalap alá venni**, hiszen igencsak sokfélék. A részletes kifejtés ott megtalálható, most csak néhány csoportosítást idézünk belőle (9. oldal):

- Közismert a **jogi formáik** szerinti osztályozás, a jogi személyiséggel rendelkező vállalatok (például a kft-k)⁸, és az ezzel nem rendelkező cégecskék (bt-k) megkülönböztetése, magyar sajátosság az egyszerűsített vállalkozási adó szabályai szerint adózók különválasztása stb. Olykor, így az NFGM (2008) jelentésben egyes típusok tulajdonságairól néhány statisztikai adat is található.
- Egyes szerzők a **tulajdonosaik** alapján leírt típusok szerint (így a családi, önkormányzati, külföldi tulajdonú cégek elhatárolásával) is készítenek elemzéseket. Kiemelik például a külföldi tulajdonúaknak a hazaiaknál jobb tőke-ellátottságát, a családi tulajdonúak átlagosnál sérülékenyebb voltát stb.
- Számos közlemény említi az ún. **kényszer-vállalkozók** által a létfenntartás céljaira létrehozott kis „cégecskéket”. Kiemelik, hogy többségüknél a vezetők képzetlenek, a cég tőkehiányos, az irányítás szakszerűtlen, a teljesítmény – és a profit – alacsony stb. Sok kényszer-vállalkozó működik a fejlődő gazdaságokban. Ez magyarázza, hogy Henrikson és Sanadaji (2013) vizsgálata miért jutott

⁸ Kevésbé ismert, hogy a modern vállalati formák csak a XIX. században alakultak ki (Lőrinc, 2013).

arra az eredményre, hogy a kisvállalatok nagy száma korántsem jelenti azt, hogy az adott nemzetgazdaság vállalkozóbarát környezet kínálna, sőt, épp az ellenkező összefüggés az igaz.

- Drucker (1985) nyomán olykor idehaza is a jövő ígéreteinek tekintik a profi vállalkozók által valamely **üzleti lehetőség kiaknázására** létrehozott vállalatokat. A szerzők feltételezik, hogy e cégek vezetése színvonalas, piacismerete és alkalmazkodóképessége jó, teljesítménye versenyképes stb. Olykor az elemzés egy-egy típusukra, így a spin-off cégekre koncentrált (például: Papanek – Perényi, 2006). Spin off vállalat lehet mindenféle nagyobb cégből, intézményből, szervezetből leágazó, annak valamely részterületét továbbvivő és fejlesztő vállalat. Leginkább azonban, az OECD fogalomtisztázó munkája nyomán, a tudományos közsférából kiinduló cégeket szokás a fogalom alatt érteni.
- Amint már jeleztük, olykor a vizsgálatok csoportosítják a vállalatokat koruk (illetve életútjuk fázisai) szerint is, megkülönböztetik például a kezdeti nehézségekkel küzdő ún. start-up cégeket, a gyorsan növekvő „gazellákat” stb.⁹

Bár a növekedést általában a vállalat fő céljának tételezi fel az irodalom, ez valójában korántsem ilyen általános. Schumpeter (1911) megkülönbözteti a cégvezetők azon csoportját, akik merész emberek, az (új, vagy régi) **erőforrások újfajta kombinációját** valósítják meg, illetve azokat, akik „csupán” **repetitív** tevékenységet végeznek máshol már bevált módszerekkel, s csak az előbbieket nevezi vállalkozónak. Ha jól meggondoljuk, a második csoportba tartozó cégek sokkal gyakoribbak, mint az elsőbe sorolhatók.

Számos olyan vállalkozásfajta ismerünk, amelyik – a kezdeti 0-ról induló szakaszt meghaladva – megelégszik az elért piaci részesedéssel, jövedelemszinttel. Kisvállalati méretekben tipikusan ilyenek az ún. mama-papa boltok, vagyis azok a kis üzletek, műhelyek, javító-karbantartószolgáltatást végző egyéni vállalkozók, könyvelőirodák, stb. amelyek **megelégszenek az adott területen adott erőforrásokkal elért vevőkörrel, s nem kívánnak azon túl terjeszkedni.** E cégeket sem szabad lebecsülni, ők alkotják egy nemzetgazdaság jövedelemtermelésének tömegét, az ő stabilitásuk jelenti azt az alapot, amire bármilyen növekedés ráépülhet. Ha ezek a cégek nem képesek saját működési terjedelmüket megőrizni, akkor visszavonulásuk, zsugorodásuk olyan hiányokat teremt, amit a dinamikusan növekvő vállalatok nem feltétlenül akarnak és tudnak betölteni.

Ezt mutatta ki például Reijonen (2008) észak-karéliai (Kelet-finnország) turisztikai és kézműves kis cégeket vizsgálva. Az üzletek tulajdonosai nem a forgalom, vagy létszám növelését tűzték ki elsődleges célul, hanem a jó életminőséget, a munkában történő önmegvalósítást és az elégedett ügyfeleket. Ezért az üzleti sikert is a vevők tiszteletében és elégedettségében, a munkával való elégedettségben és a termék minőségében látták. Fokozatos növekedés a forgalomban, az ügyfelek számában e cégeknél is ki lehetett mutatni, de például a pénzügyi teljesítmény addig volt fontos számukra, míg a család jólétét finanszírozta, azon túlmenően már nem. A szerzők következtetése szerint a kis családi vállalkozások legfőbb sikermércéje az **elégedettség.**

⁹ Birch három csoportba sorolta a vállalatokat: a nagy, de lassan reagáló ún. elefántokra, a maximum 2-3 főnek munkalehetőséget teremtő és nem növekvő egerekre és a gyorsan változó, növekvő gazellákra. Vecsenyi (1999) a közép-európai sajátosságok figyelembe vételével kissé módosította a terminológiát: a gazellák nevet változatlanul hagyta, de a nagyok körében megkülönböztette a szocialista örökség képviselőit, a dinoszauruszokat, illetve a piacgazdasági magatartást követő tigriseket, s az egerek elnevezést a Magyarországon gyakori, alkalmazott nélküli cégekre utalva hangyákra cserélte.

Ezek a cégek is komoly erőfeszítéseket tesznek a pozíciók megőrzése, kínálatuk korszerűsítése, költségeik leszorítása, általában az üzletmenet javítása érdekében, de a **növekedésbe már nem fektetnek be** sem anyagi, sem immateriális erőforrásokat.

A családi cégek számos sajátosságban eltérnek az ún. „**vállalkozói**” cégektől. Zellweger és Sieger (2012) a vállalkozó szellemről szóló irodalom alapján a következőkben foglalja össze a vállalkozó személyiségjegyeit: autonómia, innovativitás, kockázatvállalás, proaktivitás, versenyszellem. A sikeres vállalkozók cégeinek működését alapvetően meghatározzák ezek a személyiségjegyek. A családi vállalatokban azonban nem mindegyikük van jelen, mégis sikeresen tudnak működni hosszú időn át. Az alábbi táblázatban bemutatjuk, hogyan határozták meg a fontosabb eltéréseket a szerzők a kétféle vállalat típusról szóló irodalom alapján.

3. táblázat: **Vállalkozói és családi cégek összehasonlítása**

	Vállalkozói irodalom	Családi üzlet irodalom
Vállalattípus	Fiatal, nemrég alapított, gyakran gyorsan növekvő kis- és középvállalat	Bevezetett, tradicionális, gyakran többgenerációs és nagyobb cég
Iparág	Dinamikusan növekvő iparágak és piacok	Érett iparágak, telített piacok
Tulajdonlás módja	Tulajdonos-menedzser, első generációs partnerség	Többgenerációs családi tulajdon
Forrásoldali kihívás	Forrásszerzés egy versengő környezetben működő szervezet létrehozásához	Források újrakonfigurálása és kiegészítése egy versenykörnyezetben működő szervezet továbbműködtetéséhez és alkalmazkodásához
Tervezési horizont	Rövid	Hosszú
A siker jelentése	Pénzügyi teljesítmény. A piaci lehetőségek megragadása és kihasználása.	Túlélés, családi jólét. Pénzügyi és nem pénzügyi vegyes célrendszer elérése
A téma kutatásának fő iránya	Vállalkozói magatartás (a családi kapcsolatok nem relevánsak)	Családi kapcsolatok üzleti kontextusban (a vállalkozói magatartás elhanyagolása)

Forrás: Zellweger és Sieger (2012) p. 73.

A szerzők a kutatás további részében – svájci családi vállalatok esettanulmányai alapján – úgy találták, hogy a vállalkozói személyiségjegyek megtalálhatók a családi vállalatok történetében is.

A növekedéstől való tartózkodásra jellemző példákat lehet találni a **spin-off** vállalatok körében is. Az OECD (2001) nyomán e cégeket a következők közül legalább egy tulajdonság jellemzi:

- Alapítójuk között van közszektorbeli, vagy egyetemi alkalmazott,
- Egyetem, vagy közfinanszírozású kutatóintézet technológiai licenzét használja,
- Egyetemi, vagy közszférabeli laboratórium adott át műszaki berendezést a cégnek,
- Közfinanszírozású kutatóintézet alapította.

Ezek a „kipörgetett” cégek egyetemi-kutatóhelyi háttérű vállalkozások, amelyek az elért kutatási-fejlesztési eredmény hasznosítására jönnek létre. Születésüknél fogva jellemzően **innovatív cégek**, többnyire magas tudásszintű vezetéssel, munkatársakkal (ezek gyakran ugyanazok a személyek). Erdős-Varga (2010) cikke felhívja a figyelmet arra, hogy ez az Észak-Amerikából elindult modell az ottani egyetemi finanszírozási rendszer szülötte, ahhoz is illeszkedik, ott jóval gyakoribb. Európában kevesebb a sikeres spin off, mivel az erőteljes állami szerepvállalás korlátozza a vállalkozó-tudósok iránti igényt az akadémiai szektorban. A kutatók hasonló megállapításra jutottak a magyar viszonyokat vizsgálva. A növekedési lendület megrekedése mögött pedig az húzódik meg, hogy a spin off-ok kulcsemberei elsősorban kutatók, oktatók, olykor egyetemi hallgatók,¹⁰ legfeljebb másodsorban vállalati menedzserek. Ők a céggel részben az eredményeik terjesztését és jövedelmük kiegészítését kívánják elérni, részben pedig további kutatáshoz kívánnak forrást – hírnevet, pénzt, gyakorlati tapasztalatot, megbízást, stb. – szerezni. **A vállalat terjeszkedésében csak addig érdekeltek, amíg a fő célhoz erre szükségük van,** a kutatástól már nem szívesen vonnak el erőforrást a cég fejlesztésére.

Jelenleg – néhány induló cég igen gyors felfutása után – az ún. **startup** cégek kerültek a figyelem középpontjába. Ezeknek még nincsen a spin off-okhoz hasonló definíciójuk, általában **olyan induló vállalkozást szokás érteni rajta, amelyik keresi a fenntartható és bővíthető üzlet modelljét** (Blank és Dorf 2012). A start-up tehát semmiképp nem kicsinyített vállalat. Olykor a high tech iparágakban induló cégekkel azonosítják őket, máskor a gyorsan növekvő kisvállalatokkal. Ez azonban zavarokhoz vezet. A vizsgálatok (pl. Nagy – Palócz, 2010; Papanek, 2010; Békés – Muraközy, 2012) szerint a gyorsan növekvő gazellák nem csak néhány, hanem szinte minden ágazatban megtalálhatók, ezek pedig többnyire jól definiált üzleti modellt működtető vállalatok.

Mivel **a startup cégek terméke inkább ötlet, mint piacképes áru**, ezért az ő esetükben a siker – valójában a siker esélyének – értelmezése különösen kényes kérdés. Ugyanakkor roppant fontos is, hiszen ezek a cégek üzleti angyalokat, kockázati tőkebefektetőket keresnek, akiknek megalapozott döntést kell hozniuk arról, hogy mibe fektessék a tőkéjüket. Cusumano (2013) a Porter-féle induló cégek számára javasolt stratégiából kiindulva nyolc pontban foglalta össze **a startupok sikeresélyének megítéléshez szükséges szempontokat:**

1. **Erős menedzsment.** Valójában a befektetők nem a termékbe, vagy a cégbe fektetnek ilyenkor be, hanem abba a reménybe, amit a startupot indító vállalkozók képviselnek. Ha az ő személyük nem meggyőző, akkor az üzlet nem sok reménnyel kecsegtet.
2. **Vonzó piac.** A startupok rendszerint olyan piacokat céloznak meg, amelyeknek nagy és gyors a növekedési potenciálja és így nagy a profitígéretük is. Itt azonban nem elégséges az, hogy a piac nagy és az induló cég a piac 1%-ának megszerzésével már életképes lehet. A strukturális tényezők jóval fontosabbak, a startup által kínált megoldás nem lehet egyszerűen a már piacon levő helyettesítője.
3. **„Muszáj megvenni”.** A sikeres termék, szolgáltatás olyan értéket nyújt a vevők, ügyfelek számára, amiről úgy érzik, feltétlenül szükségük van rá. A piacot jól ismerő menedzserek meg tudnak határozni olyan igényeket, amelyek egyáltalán nincsenek, vagy legalábbis nem megfelelően vannak kielégítve.

¹⁰ A magyar egyetemi hallgatók vállalkozási hajlandóságáról, törekvéseiről, teljesítményéről a Vezetéstudomány 2013. évi 7-8. száma számos – az ún. GUESSS kutatás keretében kapott – információt közöl.

4. **A vevői érdeklődés erős bizonyítéka.** A befektetőt számokkal, adatokkal lehet meggyőzni arról, hogy a termék olyan többletértéket kínál, amit a vevő meg is akar fizetni. Az új kínálat elfogadtatása a családi-baráti körön kívül meglepően nehéz lehet. Prototípusok, korai termékváltozatok, próbaszolgáltatások közönség elé vitele hozhat olyan visszajelzést, ami alapján a piaci fogadtatás megbecsülhető.
5. **Kijutás a hitelességi csapdából.** Sok startup vesztét okozta az a félelem, hogy a vevő nem bízik a cég fennmaradásában és attól tart, hogy műszaki, szerviztámogatás, esetleg az új termékverziókhoz való hozzáférés nélkül marad. A startupok magas bukási arányát (Amerikában 90%) tekintve ez a félelem nem is alaptalan. Így viszont egy 22-es csapdája lakul ki: a startupnak stabil vevői háttérrel kell felmutatnia ahhoz, hogy a vevők bízzanak benne. ennek leküzdése – pl. bevezető diszkontárak, hosszú távú szerződések, biztonságot javító termék-szolgáltatás csomagok révén – a startupok talán legnehezebb feladata.
6. **A növekedési és profitpotenciál korai demonstrálása.** Sok befektető szeretné látni, hogy a startup hogyan fog majd elegendő cash-flow-t és később profitot generálni. Nyilván elég nehéz előre megmondani, hogy a startup mikor kezd majd pénzt termelni. De a hosszú kutatás-fejlesztéssel töltött idő, évtized múlva meginduló piaci bevétel nyilván elfogadhatatlan. Új belépők törhetnek a piacra, a régi cégek kidolgozhatják a visszacsapás stratégiáját, elavulhat a ma még ígéretes technológia, stb.
7. **Rugalmas stratégia és technológia.** Az első körben kitűzött stratégia és üzleti modell könnyen bizonyulhat hibásnak. A startupnak képesnek kell lennie arra, hogy felismerje a későbbi siker szempontjából kritikus tényezőket és ennek megfelelően változtasson. Jó, ha van a menedzsmentnek elképzelése arról, hogy a startupban meglévő tudás, technológia milyen egyéb módon hasznosítható.
8. **Nagy megtérülési potenciál.** Ha már a családi-baráti kölcsön és az üzleti angyal fázison túljut a cég finanszírozása, akkor a kockázattűrőkés befektetők természetesen gyors megtérülés és nagy hozam reményében adják pénzüket a startupnak. Mivel a kockázati tőkések évi 20% feletti hozamot várnak a portfóliójuktól, a potenciális nagy győzteseket keresik. A túléléshez forrást keresőknél jobban kedvelik a már meglévő növekedést gyorsító befektetéseket.

Magyarország nagy - néha talán túl nagy – remények fűződnek startup központtá alakításához. Egy sikeres magyar cég vezetője részt vett egy ilyen vállalkozásokat segítő amerikai rendezvényen és így összegezte az ottani startup-ok jellemzőit (Kiss 2013):

- a cégeket képzett menedzserek irányítják, tanácsadókat fizetnek meg, a stratégia-, pénzügyi- és marketing döntéseket nem mérnökök és informatikusok hozzák,
- már a 20 éves kezdők is elképesztően magabiztosak, a semmiből, tőke nélkül építenek cégeket,
- globálisan gondolkoznak,
- gyorsan, hatékonyan, céltudatosan tárgyalnak,
- a sikeres cégek adakoznak, önkénteskednek.

A boxban bemutatott jellemzők nyilvánvalóan nem azokról a szervezetekről szólnak, amelyek még keresik a fenntartható üzleti modelljüket, hanem azokról, amelyek már megtalálták és sikeresen meg is valósították azt, vagyis a gazellákról. Egyes cikkírók (pl. Kopfer-Rác K. et al. 2013) rácsodálkozása azonban jól rávilágít arra a **mentális különbségre**, ami a hagyományos (viszonylag) szabad versenyen alapuló és a poszt-szocialista múlt mentális kötöttségeit még csak lebontogató társadalmak vállalkozói között fennáll.

5.2.A kisvállalatok hátrányos helyzetéről

Unalomig ismert toposz, hogy **a kis- és középvállalatok hátrányos helyzetben vannak a nagyokhoz képest.** A fent említett OECD (2000) anyag nyomán az is közhellyé vált, hogy a növekedés szempontjából döntő jelentőségük van a gazdaságban, ezért **versenyhátrányaikat kompenzálni kell,** amin leginkább kedvezményes állami forráshoz jutást szokás érteni. Most például az Európai Unió Bizottsága és a magyar kormány is a támogatott kisvállalati export ösztönzésétől (ld. EC 2014) reméli a fellendülés új hullámának elindítását.

A korábbi fejezetekben kifejtettek szerint azonban ezek a sommás állítások könnyen alapvető tévedésekhez vezethetnek. **Mint láttuk, a kisvállalatok döntő többsége korántsem innovatív startup vagy dinamikusan növekvő gazella.** Egy friss elemzés (Hsieh-Olken 2014) épp azt mutatja be a fejlődő világ néhány országának adatai alapján, hogy a közép- és nagyvállalatok viszonylag alacsony száma a **növekedési szándékok hiányán** alapszik, pedig ezekben az országokban a nagyvállalatok termelékenysége jobb, mint a kicsiké. Piaci versenyhátrányról sem lehet általánosságban beszélni, gyakran rosszul megválasztott stratégiáról, a vevők és egyéb érintettek meg nem értéséről, rossz piaci pozícionálásról van szó, stb. (ld. erről pl. Lee és társai (1999), vagy Schiffer és Weder (2001) nyolcvan ország empirikus adatain alapuló elemzését.) Akkor hát nincs is kisvállalati versenyhátrány, csak hibás vezetői-tulajdonosi döntés? Ez szintén olyan sommás megállapítás, ami súlyos tévedésekhez vezet.

A kisvállalati siker elérést nem a nagyvállalatok veszélyeztetik, hanem az üzleti környezet. (Hallberg 2000) Ennek természetesen része lehet az **erőfölénnyel való visszaélés** – de ez nem méret-hanem *versenyszabályozási* probléma. A mannheimi ZEW kutatói (Bueren és Smuda 2013) részletesen levezetik pl. azokat a károkat, amit a kartellezés okoz a gazdaság többi szereplője számára. Kezelése sem a gyengébbek helyzetbe hozása, hanem - mint már Alfred Marshall hangsúlyozta - az erőfölényes helyzetek megtörése, kialakulásuk megakadályozása. Nem is a kicsik védelmében, hanem azért, mert a piacra lépés szabadsága előfeltétele a verseny működésének, e nélkül az Adam Smith-féle „láthatatlan kéz” nem fejtheti ki közjót gyarapító tevékenységét.

Az Európai Unió Vállalkozási és ipari Főigazgatóságának éves kv-jelentése (EC 2013/b) például azt hangsúlyozza, hogy a kis- és középvállalatok a nagyoknál sikerebben álltak ellen a recesszióknak, de ez főként a szolgáltató szektorban volt jellemző, ahol alacsonyabbak a **belépési korlátok.** A feldolgozóiparban a keresletcsökkenés jobban megviselte a kisebb cégeket.

A mono- és oligopóliumoknál, kartelleknél is rosszabb az, ha az üzleti környezetet átszövi **a korrupció,** ha a gazdaság egy (esetleg nagy) része a **szürke-fekete zónába** vonul. Ezeknek a helyzeteknek még akkor is a kisvállalatok a fő vesztesei, ha látszatra ők könnyebben el tudnak tűnni a felderítés és az igazságszolgáltatás elől. Ilyen környezetben életveszélyes számukra növekedni és láthatóvá válni, ezért a sikert is titkolni, rejtegetni kell. A preferenciák között megnő a **biztonság** szerepe, kitüntetett céllá válik. A megnőtt kockázatok nagyobb tartalékképzést, menekülő utak kiépítését követelik meg, tehát **romlik a gazdálkodás rövid- és hosszú távú eredményessége.** A nagyvállalatokat is fenyegetik ilyen veszélyek, de nagyobb saját forrásaik, kapacitásaik, összetettebb tudáskincsük nagyobb esélyt ad számukra, ha fel kívánják venni a kesztyűt a nem üzleti támadásokkal szemben. (Egy-egy nagy bank,

vállalat érdekei sérelmekor sikeresen tárgyalta az amerikai kormánnyal is.) Persze, az ő eredményességük is romlik, ezért **a tiszta környezet mind a kis-, mind a nagyvállalatok érdeke.**

Különösen zavaros viszonyok alakulhatnak ki ott, ahol a magán- és az állami szféra érintkezik. Ez is üzlet: a kedvező bánásmód elnyerése, a büntető fellépés elkerülése érdekében a vállalkozók lemondanak erőfeszítéseik gyümölcseinek egy részéről. Mindez nem csupán jogsértéssel valósulhat meg, lehet olyan jogrendszer is kialakítani, ahol ez a magatartás törvényvé válik. Ilyen például Magyarországon az ágazati-, illetve termék különadókkal teremtett helyzet: hátrányosnak, károsnak vélt vállalati magatartásokat az állam nem megtilt, hanem osztozkodni igyekszik a hasznán. Az USA-ban a cégérték növelésnek eszköze a megfelelő politikai kapcsolatok építése (Do és társai 2013), és ez nálunk is előfordul (ld. stratégiai partnerségek), ami megint csak nagyvállalatok esetén sikeresebb, a kicsik itt is hátrányban vannak. Ilyen rendszerekben a szabályok szükségszerűen bonyolultak, kivételekkel terhesek, mind betartásuk, mind megkerülésük speciális ismereteket követel, adminisztrációjuk speciális tudás- és időigényes, tehát **a kisvállalatokat akkor is sújtja, ha maguk nem lesznek az intézkedések alanyai. Így e téren is minden vállalati méretcsoport érdeke a túlzott szabályozás visszaszorítása.**

Ha valahol hátrányban lehetnek a kisvállalatok, az **az erőforrásokhoz való hozzájutás.** A hiánygazdaság megszűnése óta anyag-, félkész-termék hiány nem igazán jelentkezik (Kornai, 2012), legfeljebb az árak változásai okoznak zavarokat.

A leginkább elismert kisvállalati hátrány a **finanszírozáshoz** jutás. Magyarországon ugyan a többi átalakuló országhoz képest korán elindult a kereskedelmi bankok hálózatának kialakítása, mégsem mondhatjuk, hogy pénzügyi közvetítőrendszerünk elég fejlett volna. Éppen a hagyományos kereskedelmi banki tevékenységtől eltérő konstrukciók hiányoznak, intézményrendszerük kialakulatlan. Jellemző, hogy magyar kockázati tőkebefektetési alapok zömmel állami forrásból (és alacsony hatékonysággal) működnek. A takarékszövetkezetek „államosításával” eltűnnek a még meglévő helyi pénzintézetek is, amelyek a kisvállalatok természetes finanszírozói lehettek volna. A mikrofinanszírozásnak többször is nekifutottunk, szintén állami programként, az eredmény ismert. Ennek nem kellene szükségszerűen így lennie. Beck és társai (2010) 91 nagybank kkv finanszírozási gyakorlatát vizsgálták 45 országban. Tapasztalataik szerint sem a banktulajdon (külföldi, hazai magán, állami), sem a szervezet, sem az alkalmazott finanszírozási technikák és a kisvállalati hitelezési gyakorlat között nem volt kimutatható kapcsolat. Tehát itt ismét nem arról van szó, hogy a bankokat kéne pótolni a kkv hitelezésben, hanem arról, hogy **az induló és gyorsan növekvő vállalatok sokoldalú finanszírozási piacát** (magvető tőke, üzleti angyalok, crowd funding, stb.) **kellene megteremteni, s ott a versenyviszonyokat védeni.**

Van egy másik terület, ahol hátrányban lehetnek a kisvállalatok. Bár abszolút **munkaerőhiány** nincs, **a világban globális verseny folyik a tehetségekért** (Manpower 2013). Tanuló és innovatív vállalat nem létezhet rugalmas, sokoldalú és kreatív munkatársak nélkül. A tehetségek megszerzésében a nagyok valóban komoly előnyt élveznek: általában jóval több jövedelmet, kiegészítő juttatást, jobb felszerelést, munkakörülményeket, továbbképzést és karrier-perspektívákat tudnak biztosítani, mint a kicsik. Ezt némiképp ellensúlyozhatja a kisvállalatok nagyobb rugalmassága, jobb interperszonális kapcsolatrendszer, de ennek kialakítása és megőrzése komoly odafigyelést és erőfeszítést igényel a

HR-tudással nem mindig rendelkező menedzsmenttől. A **menedzsment ismeretek** hiánya (ld. pl. egy közép-európai példát: Gomezelj - Antoncic, 2008) egyébként is sokszor okoz hátrányt a kisebb vállalatoknál. (A nagyoknál is azt okoz, csak ott ritkábban fordul elő és nem marad fenn tartósan.) E téren a kisvállalatok valóban segítségre szorulnak, de nem biztos, hogy a kormányzatoktól fogják megkapni.

5.3.A kis- és a nagyvállalatok együttműködése

A kkv-k fejlődése több okból is kedvező a nagyok számára is. Könnyű belátni, hogy közvetlen érdekeik fűződhetnek pl. kkv-beszállítók korszerűségéhez, versenyképességéhez. Nem csupán műszaki fejlesztési programjaikban és minőségbiztosításukban, de akár a kkv megfelelési (compliance) rendszerének kialakításában is segítséget nyújtanak. Ugyancsak fontos lehet számukra azon kkv-szféra megfelelő színvonala, ahonnan munkaerő-utánpótlásuk érkezik. Mindezek fejlődésének támogatása ezért a nagyvállalatok számára racionális tevékenység is. De pl. a társadalmi haladás érdekében a társadalmi felelősséget felvállaló nagyok általában is támogatják a népesség nagy hányadának – Magyarországon csaknem kétharmadának - „kenyeret” adó munkahelyeket.

Az adott támogatásnak sokféle – s a cégek erősen eltérő színvonala szerint differenciált - módja van.

A magyar kkv-k közt nem is kevés nemzetközileg versenyképes, innovatív, valamint gyorsan növekvő – ún. gazella - cég van.¹¹ A kutatások szerint nem koncentrálnak egyes (pl. high-tech) ágazatokban, hanem szinte minden szektorban megtalálhatók. Többségük jelentős hányadban külföldön értékesít, ami a viszonylag szűk magyar piac miatt igen gyorsan szükségessé válhat egy növekvő cégnél. Sikereiket elsősorban hozzáértő és ambiciózus vezetőiknek köszönhetik. Állami támogatásra nem tartanak igényt. Legtöbbjük növekedési törekvése azonban a hazai realitásokhoz igazodik, nemzetközi összehasonlításban gyenge (Papanek, 2009). Gazella-vélemények szerint cégeiket **a nagyok elsősorban a nemzetközi terjeszkedésben segíthetik**. A külföldi ügyintézés ugyanis olykor a sikeres kkv-k túlzottan sok erőfeszítését igényli, ezt a küszöböt nem átlépni, hanem átugrani kell, nagy a bukás veszélye. A nagyok ezért szakértelmükkel támogatják a partner kkv-k marketing-munkáját, szerződéskötéseit. Nemzetközi kapcsolataikat hasznosítva új piacokra (vevőkre, beszállításaikat fogadó fővállalkozókra) hívhatják fel a figyelmüket. Segíthetnek távoli piacokra telepítendő képviselőik kiválasztásában, kirendeltségeik létrehozásában vagy működtetésében (pl. ezek igazgatóinak a megtalálásában) stb. Mindkét fél számára siker-esélyes lehet¹² (s az EC /2010/ ajánlásaival is összhangban lenne) a K+F finanszírozás támogatása, közös programok és a tudás megosztása is. Olykor a közös ügyletekre is sor kerül, akár a közös vállalatalapítás is szóba jöhet. Erre számos példa található az említett exportsikerről szóló tanulmánykötetben (Ábel-Czakó 2013).

Igen sok magyar kkv azonban versenyképtelen. Tulajdonosaik, menedzsereik gyakran (felkészületlen) kényszer-vállalkozók. Különösen gyenge a piaci munkájuk. Mindezek miatt e körben talán **az információ átadás, tapasztalat-csere** a leghatékonyabb segítség.

¹¹ Amint ezt jeleztük, már Drucker (1985) is kiemelte, hogy korunkban igen sok kis cég ér el K+F sikereket.

¹² A fejlesztési „együttműködésre” mind a magyar gépkocsi-iparból, mind a telefónia területéről több példa idézhető.

A jelzett szélesebb körű „tájékoztatás” céljaira leginkább **a szakmai közösségek**, pl. kamarák, klaszterek **munkájának segítése** ajánlható. Komoly (példaadó) hatása lehet annak is, ha egy színvonalas nagyvállalat fogadja a gyárlátogatási lehetőséget kérő csoportjait. Intenzívebb segítség, ha a nagy cég vezetői előadáson mutatják be **jó gyakorlatukat** (best practice). Még hatékonyabb, ha valamely vezető **részt vesz** – s a szakma időszerű kérdéseinek feldolgozására buzdít - a szakmai, vagy területi vállalkozói közösség vezetésében.

De segítség lehet minden, a más gazdaságok jellemzőiről tájékoztató kiadványnak, adatbázisnak – pl. az IMD versenyképességi évkönyvének – az ismertetése,¹³ **közreadása** is. Egy-egy, a hazai adottságoknak megfelelő vállalatvezetési kézikönyv összeállítása is ajánlható. A másutt megfelelő megoldások jelentős hányada meglepően jól adaptálható a magyar gazdaságban. Olykor egy kiváló nemzetközi tankönyv lefordíttatása is hasznos lehet, ha a kkv vezetők segítséget kapnak a tanultak saját helyzetükre igazításához.

A tapasztalatok szerint jelentős hosszú távú hatások érhetők el továbbá **a szakképző és a felsőfokú oktatási intézményekkel való együttműködés** keretében (pl. a gyakorlati szakembereknek az oktatásban részvételével, az oktatók gyakorlati feladatokkal megbízásával, tanműhelyek, laboratóriumok közös üzemeltetésével, stb.) is. Az innen kikerülő szakemberek egy része akár kisvállalatok alkalmazottjaként, akár saját céget indítva hasznosítja a tanultakat és kapcsolódni tud a megismert nagyvállalat hálózatához.

6. A további kutatás során vizsgálandó siker-paraméterek

A szakirodalom áttekintésével nyert sikerértelmezések és -kritériumok alapvetően a következő **csoportokba** rendezhetők:

- Preferenciák, célok
- Külső tényezők kezelése (verseny és együttműködés)
- Stratégiák kialakítása és megvalósítása

A további kutatás során e tényezőket fogjuk empirikusan vizsgálni a magyarországi kis- és középvállalatok körében. A különféle eljárások más-más aspektusok feltárására alkalmasak.

¹³ A korábbi évek ezen kiadványának magyar ismertetését az elmúlt években támogatta is egy-egy nagyvállalat.

4. táblázat: **Empirikus kisvállalati sikerkutatási stratégia**

Paraméter	Interjúk során vizsgálható	Adatbázis elemzéssel vizsgálható	Vállalati felméréssel vizsgálható
Preferenciák, célok	Vállalati tervek célkitűzései	Növekedési és jövedelmezőségi mutatók	Kiválasztás listából
Külső tényezők	Üzleti környezet jellemzése	Exportarányok, költségvetési kapcsolatok, pénzügyi helyzet	Versenyhelyzet értékelése
	Vállalkozói együttműködések tapasztalatai	Szállító és vevőkapcsolatok	Együttműködési viszonyok értékelése
Stratégiák	Stratégiai tervek, koncepciók		Kiválasztás listából
	Innovációs aktivitás	Beruházások, immateriális javak	Innovációs aktivitás jelzése

Felhasznált irodalom

- Ábel István – Czakó Erzsébet** (2013) (szerk.): *Az exportsiker nyomában*. Alinea Kiadó, Budapest.226. oldal.
- Ács Z.J. – Mueller, P.** (2008): *Employment effects of business dynamics: Mice, gazelles and elephants*. Small Business Economics. No.1.
- Antalóczy K. - Sass M.** (2011) *Kis és közepes méretű vállalatok nemzetköziesedése*. Külgazdaság. 9-10. sz.
- Argyris, Chris – Schön, Donald A.** (1978): *Organizational learning: a theory of action perspective*. Addison-Wesley, In: Bakacsi Gyula (2008): *Van-e ma válság Magyarországon? Előadás dia*. Budapesti Corvinus Egyetem. 2008. október 3.
- Beck, Thorsten - Demirgüç-Kunt, Asli - Martínez Pería, María Soledad** (201): *Bank Financing for SMEs: Evidence Across Countries and Bank Ownership Types*. Journal of Financial Services Research. April 2011, Volume 39, Issue 1-2, pp 35-54.
- Békés G. – Muraközy B.** (2012): *Magyar gazellák*. Közgazdasági Szemle. 3. sz.
- Békés Gábor et al.** (2013): *Külkereskedelem és a vállalatok közti különbségek*. Közgazdasági Szemle. 1. sz.
- Bertschek, Irene, - Cerquera, Daniel – Klein, Gordon Jochem** (2010), *Die Bedeutung des Breitbandinternets für den Unternehmenserfolg*, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, Projektjelentés a Deutsche Telekom AG támogatásával. Mannheim, 30. Juli 2010.
- Birch, D.** (1987): *Job Creation in America: How Our Smallest Companies Put the Most People to Work*. New York, Free Press
- Blank, Steve – Dorf, Bob** (2012). *The Startup Owner's Manual. The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. K&S Ranch Inc. Publishers, Pescadero, California.
- Bódi-Schubert Anikó** (2012): *A siker szerepe és jelentése a vevő-beszállító kapcsolatban*. Vezetéstudomány. XLIII. évf. 2012. 11. szám. pp. 46-59.
- Brandenburger, Adam M. - Nalebuff, Barry J.** (1997a): *Co-opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition And Cooperation : The Game Theory Strategy That's Changing The Game Of Business*. : Currency Doubleday. 1997-12-01. 304 oldal.
- Brandenburger, Adam M. - Nalebuff, Barry J.** (1997b): *Co-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy*, Strategy & Leadership, Vol. 25 Iss: 6, pp.28 – 35
- Bueren, Eckart - Smuda, Florian** (2013): *A Primer on Damages of Cartel Suppliers – Determinants, Standing US vs. EU and Econometric Estimation*. Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, Mannheim. Discussion Paper No. 13-063. 32 oldal.
- Chikán A. – Czakó E.** (2009): *Versenyben a világgal – Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Chikán Attila – Czakó Erzsébet – Kazainé Ónodi Annamária** (2006): *Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból – Versenyben a világgal 2004-2006 Kutatási program. Zárótanulmány*. BCE Vállalat-gazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ http://edok.lib.uni-corvinus.hu/199/1/Z%C3%81R%C3%93TANULM%C3%81NY_.pdf. Letöltve: 2014. február 14.
- Chikán Attila** (2010): *Bevezetés a vállalat-gazdaságtanba*. Aula.
- Cusumano, Michael** (2013): *Evaluating a Startup venture . Considering the key elements of successful startups*. Communications of the ACM | October 2013 | Vol.. 56 | No. 10. pp 26-29.
- Csaba László** (2013): *Kérdőjelek a közgazdaságtanban és oktatásban*. Közgazdasági szemle. 1. sz.

- Csizmadia T. – Bogdány É.** (2013): *Az utódlás és a kkv-k növekedésének kapcsolata.* Vezetéstudomány. 6. sz. (különszám)
- Csubák Tibor Krisztián - Szijjártó Klaudia** (2011): *Stratégia a vállalati siker szolgálatában.* Aula, Budapest. 340 oldal
- Dallago, Bruno** (2012): *SME policy and competitiveness in Hungary.* Vezetéstudomány XLIII. évf. 2012. 7–8. szám. pp. 84-98.
- Damodaran, A.** [2002]: *Investment valuation.* Wiley. New York.
- Din, Fateh-Ud - Dolles, Harald - Middel, Rick** (2013): *Strategies for small and medium-sized enterprises to compete successfully on the world market. Cases of Swedish hidden champions.* Asian Business & Management. Dec2013, Vol. 12 Issue 5, p 591-612. 22p.
- Do, Quoc-Anh – Lee, Yen-Teik - Nguyen, Bang Dang** (2013): *Political Connections and Firm Value: Evidence from the Regression Discontinuity Design of Close Gubernatorial Elections.* LIEPP Working Paper, Evaluation of Democracy Research Group, n°15. 49 oldal
- Dobák Miklós – Hortoványi Lilla – Szabó Zsolt Roland** (2012): *A sikeres növekedés és innováció feltételei.* Vezetéstudomány XLIII. évf. 2012. 12. szám
- Drucker, P.E.** (1985): *Innovation and Entrepreneurship.* Harper. N.Y. Magyarul: *Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban.* Park, Bp. 1993.
- Earle, J.S. - Telegdy Á.** (2011): *Who creates jobs in Hungary?* MTA KTI Budapest Working Papers 2011/8
- EC** (2010): *Internastionalisation of European SMEs.* DG for Entrepriese and Industrie. Brussels.
- EC** (2013): *Seventh CIS. 2013.* 1. 11. <http://www.4-traders.com/news/European-Commission-Seventh-Community-Innovation-Survey-Highest-proportions-of-innovative-enterpri--15767433/>
- EC** (2013/b): *A recovery on the Horizon? Annual Report on European SMEs 2012/2013.* Letölthető: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2013/annual-report-smes-2013_en.pdf. Letöltve. 2014. március 10.
- EC** (2014): *Promoting international activities of SME.* Letölthető: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/market-access/internationalisation/index_en.htm. Letöltve: 2014. március 10.
- Eliasson, K. – Hansson, P. – Lindvert, M.** (2011): *Do firms learn by exporting or learn to export? Evidences from SMEs.* Small business economics. On line.
- Erdős Katalin – Varga Attila** (2010): *Az egyetemi vállalkozó – legenda vagy valóság az európai regionális fejlődés elősegítésére?* Közgazdasági Szemle, LVII. évf., 2010. május (457–472. o.)
- Farkas CH. – deBacker Ph.** (2002): *Született vezetők. Az öt legsikeresebb vezetői stratégia.* KJK-Kerszöv.
- Freeman, E. - Moutchnik, A.** (2013): *Stakeholder management and CSR: questions and answers.* In: *UmweltWirtschaftsForum.* Springer. Bd. 21, Nr. 1.
- Gnyawali, Devi R. – Park, Byung-Jin (Robert)** (2009): *Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A Multilevel Conceptual Model.* Journal of Small Business Management 2009 47(3), pp. 308–330.
- Gomezelj Omerzel, Doris - Antoncic, Bostjan** (2008): *Critical entrepreneur knowledge dimensions for the SME performance.* Industrial Management & Data Systems. Systems Vol. 108 No. 9, 2008
- Győri Ágnes** (2010): *A kkv szektor gazdasági racionalitása.* In: Czakó Á. et al. (szerk.): *Meddig nyújtózkodjunk? BCE Innovációs Központ.*

- Hallberg**, Kristin (2000): *A market-oriented strategy for small and medium scale enterprises*. The World Bank and International Finance Corporation. Washington. April. 2000. 28 oldal
- Halmos** Károly (2012): *A csőd intézményének rövid története*. Közgazdasági Szemle. 5.
- Henrekson**, M. - **Johanson**, D. (2010): *Gazelles as job creators*. Small Business Economics. No 2.
- Henrekson**, Magnus – **Sanandaji**, Tino (2013): *Small Business Activity Does not Measure Entrepreneurship*. IFN Working Paper No. 959, 2013. Research Institute of Industrial Economics. Stockholm. 28. oldal
- Hoós** János (2009): *Corporate governance*. Aula.
- Hötz**, W. – **Friesenbichler**, K. (2008): *Final sector report Gazelles*. WIFO. Bécs
- Hsieh**, Chang-Tai - **Olken**, Benjamin A. (2014): *The Missing "Missing Middle"*. National Bureau of Economic Research. Cambridge. Working Paper 19966. Letölthető: http://www.nber.org/papers/w19966.pdf?new_window=1. Letöltve: 2014. március 10. <http://link.springer.com/article/10.1007/s00550-013-0266-3>
<http://www.springerlink.com/content/jll203u6j82257u666fulltext.pdf>
- Hurta** Hilda (2013): *A versengő és a kooperatív vezetői attitűd a magyar kis- és középvállalkozások körében*. PhD értekezés. Szent István Egyetem Gödöllő, Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola.
- Illés** Mária (2008): *Vezetői gazdaságtan*. Kossuth.
- IMD** (Institut for Management Development) (2012): *World Competitiveness Yearbook 2012*. Lausanne.
- Jones**, M. (2007): *Hofstede – culturally questionable?* Oxford Business & Economics conference. 24-26 June, 2007. <http://ro.uow.edu.au/commpapers/370/>
- Kecskés** András: *Befektető-védelmi reformok az Egyesült Államokban és Európában*. Magyar Jog 5. sz.
- Kerepesi** Katalin (2009): *Versenyképes vállalat – megfelelő finanszírozás. A magyar kkv-k vizsgálata*. In: Márkus György (szerk.): *Tudástársadalom, vállalkozás, Európa*. ÁVF.
- Kieninger**, Michael (2014): *Dynamisch steuern in Wachstum und Krise*. PAY Magazine. DOS 38. Letölthető: <http://www.pay-magazin.de/aktuell/dos38-wachstum-und-krise/> Letöltve. 2014. február 4.
- Kim**, W.Ch. – **Mauborgne**, R. (2005): *Blue Ocean Strategy*. McGraw Hill.
- Kiss** Gergely (2013): *Ebben jobbak az amerikai vállalkozók*. Index.hu. 2013.12.04. Letölthető: http://index.hu/gazdasag/penzbeszel/2013/12/04/vallalkozhatunk_ugy_mint_egy_amerikai/#c6318630. Letöltve: 2014.02.19.
- Kocsis** Éva – **Szabó** Katalin (2000): *A posztmodern vállalat*. Tanulás és hálózatosodás az új gazdaságban. Oktatási Minisztérium, Budapest
- Kok, J. et al.** (2011): *Do SMEs create more jobs? EC Business and policy research*. Brussels.
- Kopfer-Rácz** K. et al. (2013): *A hazai kkv-k szocio-kulturális beállítódása a Hofstede dimenziók mentén*. Vezetéstudomány. 10. sz.
- Kornai** János (2012): *Mit mond A hiány és A szocialista rendszer a mai magyar olvasónak?* Közgazdasági szemle. 4. sz.
- Kotler**, P. (1967): *Marketing Management*. Prentice Hall. Englewood Cliffs. 1972.
- KSH** (2011): *A kkv-k helyzete a régiókban*. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/regiok/gyorKKV.pdf>
- Lee**, KS - **Lim**, GH – **Tan**, SJ (1999): *Dealing with resource disadvantage: generic strategies for SMEs*. Small Business Economics, 12. 1999. p. 299-311.
- Lengyel**, György (1999)(szerk.): *Siker, halasztás, pénzügyi fegyelem. A vállalati panelvizsgálat tapasztalataiból*. Műhelytanulmányok, Budapest: BKE Szociológiai és Szociálpolitikai Tanszék

- Lindgren, Peter - Taran, Yariv - Boer, Harry** (2010): *From single firm to network-based business model innovation*. International Journal of Entrepreneurship & Innovation Management. 2010, Vol. 12 Issue 2, p122-137. 16p.
- Lőrinc Gy.** (2013): *A cégek eredete*. Közgazdasági Szemle. 1. sz.
- Luksander, A. – Mike K. – Csité A.** (2012): *Maguk urai*. BCE VIVKK. http://edok.lib.uni-corvinus.hu/424/1/TM67_Luksander_Mike_csite.pdf
- Manpower Group** (2013): *2013 Talent Shortage Survey*. Research Results. Letöltve: 2014. január 31. http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/587d2b45-c47a-4647-a7c1-e7a74f68fb85/2013_Talent_Shortage_Survey_Results_US_high+res.pdf?MOD=AJPERES.
- Matzler, Kurt - Bailom, Franz – Anschober, Markus – Richardson, Susan** (2010): *Sustaining corporate success: what drives the top performers?* Journal of Business Strategy. Vol. 31 No. 5 2010, pp. 4-13.
- Mention, Anne-Laure** (2011): *Co-operation and co-opetition as open innovation practices in the service sector: Which influence on innovation novelty?* Technovation Volume 31, Issue 1, January 2011, Pages 44–53.
- Mikesy Álmos** (2012): *A magyarországi mikro-, kis és középvállalatok nemzetköziesedése és a külföldi értékesítést nehezítő akadályok*. Külgazdaság. 1-2. sz.
- Möller, Kristian - Rajala, Arto – Svahn, Senja** (2005): *Strategic business nets—their type and management*. Journal of Business Research 58 (2005) 1274–1284
- Nagy Á. – Palócz É.** (2010): *Növekedési stratégiák a kkv szektorban*. KOPINT.
- Nagy Csongor István** (2013): *Milyen erőfeszítéseket tesznek a hazai kkv-k a versenyszabályozásnak való megfelelés érdekében?* Külgazdaság. 9-10. sz.
- NFGM** (2008): *A kis- és középvállalkozások helyzete. 2007-es éves jelentés*. Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium
- Noseleit, F.** (2009): *The entrepreneurial culture*. In: Freytag, A. – Thurik, A.R. (eds): *Entrepreneurship and culture*. Springer. Wiesbaden.
- OECD** (2000): *Small and Medium-sized Enterprises: Local Strength, Global Reach*. Policy Brief. June 2000. Paris
- OECD** (2001): *Science, Technology and Industry Review*, No. 26, Special Issue, 2001 Paris.
- OECD** (2002): *Frascati Manual. Proposed Standard Practice for Surveys of Research and Experimental Development*. Paris. Korábbi változat: 1993, magyarul: Frascati Kézikönyv. OMFB, 1996.
- OECD-EC** (2005): *Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. 3rd Edition. OECD Publishing.
- OECD** (2010): *SMEs, entrepreneurship and innovation – Hungary*. http://www.oecd-library.org/industry-and-services/smes-entrepreneurship-and-innovation/hungary_9789264080355-17-en
- OECD** (2010/b): *High growth enterprises: What governments can do to make a difference*. Paris.
- Papanek G. - Perényi Á** (2006): *Spin-offok a fejlett világban és Magyarországon*. Európai Tükör. 1. sz.
- Papanek Gábor** (2009) (szerk.): *A mikro-, kis és közepes vállalatok növekedésének feltételei*. GKI, Budapest. 142. oldal
- Papanek Gábor** (2010): *A gyorsan növekvő magyar kkv-k a gazdaság potenciális motorjai*. Közgazdasági Szemle. 4. sz.
- Parkinson, N.** (1964): *Parkinson törvénye*. KJK.
- Penrose, E.T.** (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell
- Peters, T.J. – Waterman, R.H.** (1986): *A siker nyomában*. Kossuth.

- Porter, M.** (1980): *Competitive Strategy*. The Free Press, New York. Magyarul: Versenysztratégia. Akadémiai. 2006.
- Porter, Michael E.** (1990): *Competitive Advantage of Nations*. The Free Press, New York.
- Porter, Michael E. - Kramer, Mark R.** (2011): *The Big Idea: Creating Shared Value*. Harvard Business Review. 2011. 2. 27.
- Putniņš, Tālis J.** (2013): *Exporting by Latvian companies: vitality, drivers of success, and challenges*. Baltic Journal of Economics 13(2) (2013) 3–33.
- Rappaport, A.** (1998): *Creating Shareholder Value – a Guide for Managers and Investors*. Free Press. N.Y.
- Reijonen, Helen** (2008): *Understanding the small business owner: what they really aim at and how this relates to firm performance A case study in North Karelia, Eastern Finland*. Management Research News Vol. 31 No. 8, 2008 pp. 616-62
- Ridley, Matt.** (2012): *A józan optimista*. Akadémiai.
- Román Zoltán** (2003): *A kisvállalatok helyzete és segítségük az Európai Unióban*. Európai Unió Kommunikációs Közalapítvány Budapest
- Román Zoltán** (2006): *A kis és középvállalatok és a vállalkozási készség*. KSH.
- Schiffer, Mirjam – Weder, Beatrice** (2001): *Firm size and the business environment: Worldwide survey results*. The World Bank and International Finance Corporation. Washington. August 2001. 52 oldal
- Schreyer, P.** (2000): *The contribution of information and communication technology to output growth*. OECD Science, Technology and Industry Working Papers 2.
- Schumpeter, Joseph Alois** [1911]: *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Magyarul: A gazdasági fejlődés elmélete. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1980.
- Sommer, L. – Haug, M.** (2009): *The impact of origin on Entrepreneurial identity, attitudes and international entrepreneurial behavior in SME*. Global conference on business & economics. Cambridge University. 16-17 Octobre 2009.
- Steinfeld, Charles - LaRose, Robert – Chew, Han Ei - Tong, Stephanie Tom** (2012): *Small and Medium-Sized Enterprises in Rural Business Clusters: The Relation Between ICT Adoption and Benefits Derived From Cluster Membership*. The Information Society, 28: 110–120, 2012.
- Szabó L. – Márkus G.** (2008): *Nemzetköziesedési tendenciák a kis- és közepes méretű vállalatok körében Magyarországon a 2000-es évek közepén*. Vállalkozás és innováció. 2. sz.
- Szabó Zsolt R.** (2010): *Hálózatok vezetői nézőpontból*. in: Balaton et al. (2010): *Stratégiai menedzsment*. Budapest: AULA Kiadó, p. 167–194.
- Szentes, Tamás - Blahó, András - Miszlivetz, Ferenc - Surányi, Sándor - Török, Ádám** (2006): *A nemzeti fejlődés, világgazdasági és regionális versenyképesség a globalizáció felgyorsulása korában*. OTKA kutatási jelentés. Letölthető: <http://real.mtak.hu/1245/> Letöltve: 2014. március 11. 21 oldal.
- Szerb L. – Szirmai O.** (2009): *A mikro-, kis és középvállalatok helyzete és növekedési feltételei*. NFGM. http://palyazatibroker.hu/downloads/bce_KKVnov.pdf
- Szerb László** (szerk.) (2005): *Vállalkozásindítás, vállalkozói hajlandóság és a vállalkozási környezeti tényezők alakulása Magyarországon a 2000-es évek első felében*. Pécsi Tudományegyetem.
- Tsvetkova, Alexandra - Thill, Jean-Claude – Strumsky, Deborah** (2014): *Metropolitan innovation, firm size, and business survival in a high-tech industry*. Small Business Economics. February 2014. Letölthető: <http://link.springer.com/article/10.1007/s11187-014-9550-z>, letöltve: 2014. február 26.
- Valentiny P. et al.** (2011): *Verseny és szabályozás*. MTA KRTK.

Vecsenyi János (1999): *Vállalkozási szervezetek és stratégiák*. Aula.

Zellweger, Thomas – **Siegler**, Philipp (2012): *Entrepreneurial orientation in long-lived family firms*.
Small Business Economics. January 2012, Volume 38, Issue 1, pp 67-84

Tárgymutató

- a korrupció, 27
- A. Smith, 16
- ágazati-, illetve termék különadók, 28
- Bakacsi, 14, 32
- best practice, 30
- cégvezetés, 11
- Chikán, 5, 7, 17, 32
- Chikán Attila, 5, 7
- corporate social responsibility, 7
- corporate social responsibility, 11
- cost leadership, 8
- családi cégek, 24
- differentiation, 8
- Dobák, 12, 33
- Drucker, 12, 23, 29, 33
- Drucker, P., 12
- EBIT, 6
- egyhurkos és kéthurkos tanulást, 14
- exportsiker, 5, 32
- finanszírozáshoz jutás, 28
- gazdasági, pénzügyi mutatók, 5
- gazellák, 23, 25, 32
- goodwill, 6
- innováció, 11
- kék banán, 12
- Kisvállalat típusok, 22
- klaszter, 12
- komparatív előnyök, 16
- ko-opetíció, 16, 17, 19, 21
- Kornai, 28, 34
- mama-papa boltok, 23
- műszaki képességek, 21
- niche-stratégia, 8
- Penrose, 7, 36
- pénzügyi eredmény, 9
- pénzügyi közvetítőrendszer, 28
- Peters, T.J., 10
- piacnövekedési, piacrészesedési mátrix, 7
- Porter, 25, 36
- Porter, M., 6, 8, 9, 16
- presztízs, 7
- Rappaport, A., 6
- Schumpeter, 23, 36
- Schumpeter, J., 12
- Smith, A., 16
- Spin off, 23
- spin-off, 24
- startup, 25
- start-up, 4, 23
- stratégiai szövetségek, 17
- Szabó Katalin, 15, 34
- tanuló vállalat, 14, 15
- tehetségek, 28
- túlélési ráták, 3
- üzleti környezet, 16, 22, 27
- vállalat értéke, 6
- végső célok, 4
- visszacsatolás, 9
- World Competitiveness Yearbook, 17, 34