

CSAPÓ KRISZTIÁN

**A GYORSAN NÖVEKVŐ KIS- ÉS KÖZÉPVÁL-
LALKOZÁSOK JELLEMZŐI ÉS FEJLESZTÉSI
LEHETŐSÉGEI MAGYARORSZÁGON**

KISVÁLLALKOZÁS-FEJLESZTÉSI KÖZPONT

TÉMAVEZETŐ: DR. SZIRMAI PÉTER

BÍRÁLÓ BIZOTTSÁG NÉVSORA:

© CSAPÓ KRISZTIÁN

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM

GAZDÁLKODÁSTANI PH.D. PROGRAM

**A GYORSAN NÖVEKVŐ KIS- ÉS
KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK JELLEMZŐI ÉS
FEJLESZTÉSI LEHETŐSÉGEI
MAGYARORSZÁGON**

PH.D. ÉRTEKEZÉS

CSAPÓ KRISZTIÁN

BUDAPEST, 2009

TARTALOMJEGYZÉK

ÁBRÁK JEGYZÉKE.....	6
TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE	8
KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS.....	10
1. BEVEZETÉS.....	11
1.1. A GYORSAN NÖVEKVŐ VÁLLALKOZÁSOK SZEREPÉRŐL DIÓHÉJBAN	11
1.2. A TÉMA AKTUALITÁSA ÉS A KUTATÁS KÉRDÉSEI.....	12
1.3. A KUTATÁS HOZADÉKA.....	15
1.4. A DISSZERTÁCIÓ FELÉPÍTÉSE.....	16
2. A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK SZEREPE A GAZDASÁGBAN	18
2.1. NAGYVÁLLALATOKTÓL A KISVÁLLALKOZÁSOKIG	18
2.2. A KISVÁLLALKOZÁSOK DEFINÍCIÓJA.....	21
2.3. KISVÁLLALKOZÁSOK AZ EURÓPAI UNIÓBAN	24
2.4. KISVÁLLALKOZÁSOK MAGYARORSZÁGON	28
3. A VÁLLALKOZÁSOK NÖVEKEDÉSE	36
3.1. A NÖVEKEDÉS MÉRÉSÉNEK MÓDSZERTANA	37
3.2. A NÖVEKEDÉS FOLYAMATA ÉS A NÖVEKVŐ VÁLLALKOZÁSOK TÍPUSAI.....	43
3.3. A NÖVEKEDÉST BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK.....	52
4. A GYORSAN NÖVEKVŐ VÁLLALKOZÁSOK JELLEMZŐI A NEMZETKÖZI SZAKIRODALOM ALAPJÁN.....	77
4.1. A GYORSAN NÖVEKVŐ VÁLLALKOZÁSOK JELLEMZŐI.....	78
4.2. KÖZÉP- ÉS KELET-EURÓPA GAZELLA VÁLLALKOZÁSAINAK JELLEMZŐI.....	89
4.3. A GYORSAN NÖVEKVŐ VÁLLALKOZÁSOK JELENTŐSÉGE ÉS ÚJABB KUTATÁSI IRÁNYOK KIJELELÉSE...	99
5. A GYORSAN NÖVEKVŐ VÁLLALKOZÁSOKAT TÁMOGATÓ / FEJLESZTÉSÜKET KITŰZŐ KORMÁNYZATI KEZDEMÉNYEZÉSEK MAGYARORSZÁGON.....	101
5.1. PÁLYÁZATOK.....	103
5.2. INFORMÁCIÓS SEGÍTSÉGNYÚJTÁS.....	104
5.3. FINANSZÍROZÁSI FORRÁSHOZ JUTÁS SEGÍTÉSE	105
5.4. TŐZSDEI FORRÁSSZERZÉS LEHETŐSÉGE	108
5.5. A MAGYARORSZÁGI ÁLLAMI SZEREPVÁLLALÁS ÉRTÉKELÉSE	109
6. KUTATÁSI HIPOTÉZISEK ÉS MÓDSZERTAN.....	110
6.1. HIPOTÉZISEK	110
6.2. MÓDSZERTAN	114

7. KUTATÁSI EREDMÉNYEK.....	119
7.1. A GYORSAN NÖVEKVŐ VÁLLALKOZÁSOK JELLEMZŐI.....	119
7.2. A GYORSAN NÖVEKVŐ VÁLLALKOZÁSOK ÁLTAL IGÉNYBE VETT SZOLGÁLTATÁSOK.....	136
7.3. KIEGÉSZÍTŐ TANULSÁGOK AZ ESETTANULMÁNYOK ALAPJÁN.....	147
7.4. JAVASLATOK GYORSAN NÖVEKVŐ VÁLLALKOZÁSOK FEJLŐDÉSÉT TÁMOGATÓ SZOLGÁLTATÁSOK KIALAKÍTÁSÁRA	148
7.5. ÖSSZEFOGLALÁS ÉS JAVASLATOK TOVÁBBI KUTATÁSI IRÁNYOKRA.....	149
HIVATKOZÁSOK JEGYZÉKE	152
MELLÉKLETEK.....	165
1. A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK DEFINÍCIÓJÁNAK VÁLTOZÁSA MAGYARORSZÁGON	165
2. ESETPÉLDA: A DIAMONDBACK TRUCK COVERS LTD	166
3. A DELOITTE TECHNOLOGY FAST 50 KÖZÉP- ÉS KELET-EURÓPAI RANGSORÁBAN SZEREPLŐ MAGYAR VÁLLALKOZÁSOK	169
4. RÖVIDÍTÉSEK JEGYZÉKE	171
5. KUTATÁSI KÉRDŐÍV	172
A DISSZERTÁCIÓ TÁRGYÁBAN MEGJELENT PUBLIKÁCIÓK.....	179

ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ÁBRA: TELJES VÁLLALKOZÓI MUTATÓ ÉS A GAZDASÁGI FEJLETTSÉG KAPCSOLATA 2004	32
2. ÁBRA: CÉLKITŰZÉSEK AZ ÉLETCIKLUSOK SORÁN	43
3. ÁBRA: IRÁNYÍTÁSI CIKLUSOK	45
4. ÁBRA: A MAGYARORSZÁGI KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK TIPIKUS ÉLETÚTJA	46
5. ÁBRA: AZ ALAPÍTÓK TULAJDONOSI RÉSZESÉDÉSÉNEK ALAKULÁSA A TŐZSDEI BEVEZETÉST KÖVETŐEN	52
6. ÁBRA: A VÁLLALKOZÁSOK NÖVEKEDÉSÉT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐCSOPORTOK KAPCSOLATA	54
7. ÁBRA: A NÖVEKEDÉS BELSŐ ÉS KÜLSŐ TÉNYEZŐI	55
8. ÁBRA: NÖVEKEDÉS SZERINTI VÁLLALKOZÁSKATEGÓRIÁK	60
9. ÁBRA: A GAZELLÁK FINANSZÍROZÁSI IGÉNYEI AZ ÉLETSZAKASZOK TÜKRÉBEN	63
10. ÁBRA: GYORSAN NÖVEKVŐ VÁLLALKOZÁSOK FINANSZÍROZÁSA	63
11. ÁBRA: RÉGI MEGKÖZELÍTÉS: A PIAC HELYETTESÍTÉSE	68
12. ÁBRA: AZ ÚJ MEGKÖZELÍTÉS: A PIAC FEJLŐDÉSÉNEK ELŐSEGÍTÉSE	70
13. ÁBRA: A KKV-K ÜZLETI TÁMOGATÁSÁNAK JELLEMZŐI NÖVEKEDÉSI SZAKASZAIK SZERINT	71
14. ÁBRA: AZ INFORMÁLIS KOCKÁZATITŐKE-PIAC SZEREPE, ÖSZTÖNZÉSÉNEK LEHETŐSÉGEI ÉS A FEJLESZTÉSBEN ÉRDEKELT INTÉZMÉNYEK	73
15. ÁBRA: A VÁLLALKOZÁSI AKTIVITÁSBELI ELTÉRÉSEK	78
16. ÁBRA: AZ AMERIKAI VÁLLALKOZÁSOK TIPOLÓGIÁJA	79
17. ÁBRA: AZ EGYES VÁLLALKOZÁSKATEGÓRIÁK HOZZÁJÁRULÁSA A MUNKAHELYEK SZÁMÁNAK NÖVEKEDÉSÉHEZ	80
18. ÁBRA: A GYORSAN NÖVEKVŐ VÁLLALKOZÁSOK RÉSZESÉDÉSE AZ ÖSSZES CÉGBŐL (%)	81
19. ÁBRA: A GYORSAN NÖVEKVŐ VÁLLALKOZÁSOK RÉSZESÉDÉSE AZ ÖSSZES NÖVEKVŐ VÁLLALKOZÁSBÓL (%)	82
20. ÁBRA: A GYORSAN NÖVEKVŐ VÁLLALKOZÁSOK HOZZÁJÁRULÁSA A MUNKAHELYTEREMTÉSHEZ (%)	83
21. ÁBRA: A DINAMIKUS VÁLLALKOZÓ JELLEMZŐI	91
22. ÁBRA: KÖZÉP- ÉS KELET-EURÓPAI VÁLLALKOZÁSOK TIPOLÓGIAI OSZTÁLYOZÁSA	92
23. ÁBRA: VÁLLALKOZÁSI STRATÉGIÁK AZ EGYES VÁLLALKOZÁSI TÍPUSOKON BELÜL	94
24. ÁBRA: A DELOITTE TECHNOLOGY FAST 50 CÉGEK IPARÁGAK SZERINTI MEGOSZLÁSA	97
25. ÁBRA: A FAST 50 CÉGEINEK FŐBB MŰKÖDÉSI KIHÍVÁSAI	98
26. ÁBRA: A FAST 50 CÉGEK NÖVEKEDÉSÉNEK LEGFŐBB TÉNYEZŐI	99
27. ÁBRA: A GYORSAN NÖVEKVŐ VÁLLALKOZÁSOK GYARAPODÁSÁNAK ÖSZTÖNZÉSI LÉPCSŐI	101
28. ÁBRA: AZ ÁLLAMI SZEREPVÁLLALÁS A VÁLLALKOZÁSOK FINANSZÍROZÁSÁBAN	107
29. ÁBRA: A VÁLLALKOZÁSOK MEGOSZLÁSA JOGI FORMA SZERINT	119
30. ÁBRA: A VÁLLALKOZÁSOK MEGOSZLÁSA IPARÁGAK SZERINT	120
31. ÁBRA: A VÁLLALKOZÁSOK MEGOSZLÁSA AZ ALAPÍTÁS ÉVE SZERINT	121
32. ÁBRA: A VÁLLALKOZÁSOK SZÁMA VALAMINT AZ ÁRBEVÉTEL 2002-BEN ÉS 2006-BAN	122
33. ÁBRA: A VÁLLALKOZÁSOK ÖSSZESÍTETT ÁRBEVÉTELÉNEK ALAKULÁSA (MILLIÓ Ft)	122
34. ÁBRA: A VÁLLALKOZÁSOK SZÁMA AZ ÁRBEVÉTEL NÖVEKEDÉSI ÜTEME SZERINT	123
35. ÁBRA: AZ ÁRBEVÉTEL NÖVEKEDÉSE IPARÁGAK SZERINT	124

36. ÁBRA: FORDULÓPONTOK A VÁLLALKOZÁSOK ÉLETÉBEN	126
37. ÁBRA: ÚJ TULAJDONOSOK BELÉPÉSÉNEK GYAKORISÁGA ÉS OKAI	127
38. ÁBRA: A KÜLSŐ MENEDZSEREKRE BÍZANDÓ TERÜLETEK.....	129
39. ÁBRA: A KEZDŐ TŐKE FORRÁSA	131
40. ÁBRA: A TERMÉK / SZOLGÁLTATÁS VERSENYPÉSSÉGE A KÜLÖNFÉLE PIACOKON	134

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. TÁBLÁZAT: AZ EURÓPAI UNIÓ (EU-27) ÉS MAGYARORSZÁG NEM PÉNZÜGYI SEKTORBA TARTOZÓ VÁLLALKOZÁSAINAK FŐ JELLEMZŐI (2007. ÉVI ADATOK)	34
2. TÁBLÁZAT: A NÖVEKEDÉS SZÁMÍTÁSÁNAK MÓDJA ÉS ALKALMAZÁSUK GYAKORISÁGA	38
3. TÁBLÁZAT: A VÁLLALKOZÁSOK NÖVEKEDÉSÉHEZ HASZNÁLT MUTATÓK ÉS GYAKORISÁGUK	39
4. TÁBLÁZAT: A NÖVEKEDÉS MÉRÉSE SORÁN VIZSGÁLT IDŐINTERVALLUMOK HOSSZA ÉS GYAKORISÁGA	42
5. TÁBLÁZAT: VÁLLALKOZÁSOK AZ EGYES ÉLETFÁZISOKBAN	47
6. TÁBLÁZAT: A TULAJDONOSI RÉSZESEDÉS VÁLTOZÁSA AZ ÜZLETI ANGYAL BEFEKTETŐ BELÉPÉSÉT KÖVETŐEN	51
7. TÁBLÁZAT: AZ ALAPÍTÓK TULAJDONOSI RÉSZESEDÉSÉNEK ÉS VAGYONI HELYZETÉNEK ALAKULÁSA A TŐZSDEI BEVEZETÉST KÖVETŐEN	52
8. TÁBLÁZAT: A VÁLLALKOZÁS NÖVEKEDÉSÉT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK	53
9. TÁBLÁZAT: VÁLLALKOZÁSTÍPUSOK NÖVEKEDÉSI MOTIVÁCIÓ SZERINT	58
10. TÁBLÁZAT: KÜLÖNBÖZŐ PERSPEKTÍVÁK A GYORSAN NÖVEKVŐ CÉGEKRŐL	76
11. TÁBLÁZAT: A GAZELLÁK MEGOSZLÁSA KEZDETI ALKALMAZOTTI LÉTSZÁM SZERINT	87
12. TÁBLÁZAT: LÁTSZAT ÉS VALÓSÁG A DINAMIKUS VÁLLALKOZÁSOKKAL KAPCSOLATBAN	88
13. TÁBLÁZAT: A NÖVEKVŐ ÉS ZSUGORODÓ VÁLLALKOZÁSOK RÉSZESEDÉSE AZ ERŐFORRÁSOKBÓL, A TELJESÍTMÉNYEKBŐL ÉS A JÖVEDELMEKBŐL 1996-BAN ÉS 1999-BEN (%)	95
14. TÁBLÁZAT: A NÖVEKVŐ ÉS ZSUGORODÓ VÁLLALKOZÁSOK BRUTTÓ HOZZÁADOTT ÉRTÉKÉNEK VÁLTOZÁSA 1996-1999 KÖZÖTT ÉS MEGOSZLÁSA 1999-BEN, MÉRETKATEGÓRIÁK SZERINT	96
15. TÁBLÁZAT: A VÁLLALKOZÁSOK MEGOSZLÁSA A NÖVEKEDÉSHEZ VALÓ VISZONYUK SZERINT	96
16. TÁBLÁZAT: A GVOP GYORSAN NÖVEKVŐ CÉGEKET SEGÍTŐ PROGRAMJAI	103
17. TÁBLÁZAT: AZ ÁLLAMI TŐKEPROGRAMOK	106
18. TÁBLÁZAT: A VÁLLALKOZÁSOK ALKALMAZOTTI LÉTSZÁM-KATEGÓRIÁK SZERINT	125
19. TÁBLÁZAT: A VÁLLALKOZÁSOK INNOVÁCIÓS AKTIVITÁSA	125
20. TÁBLÁZAT: KÜLSŐ MENEDZSEREK BEVONÁSÁN GONDOLKODÓ CÉGEK ARÁNYA	128
21. TÁBLÁZAT: KÜLSŐ FORRÁSSZERZÉssel VALÓ PRÓBÁLKOZÁS GYAKORISÁGA	131
22. TÁBLÁZAT: A KÜLSŐ FINANSZÍROZÁS FORRÁSA	132
23. TÁBLÁZAT: A FINANSZÍROZÁSI FORRÁSOK IGÉNYBEVÉTELI PREFERENCIA SZERINTI SORRENDJE	133
24. TÁBLÁZAT: FÓKUSZPIAC INDULÁSKOR	133
25. TÁBLÁZAT: FÓKUSZPIAC NAPJAINKBAN	134
26. TÁBLÁZAT: A FÓKUSZPIAC VÁLTOZÁSA	134
27. TÁBLÁZAT: A NÖVEKEDÉS ALAPJÁT JELENTŐ TERMÉK / SZOLGÁLTATÁS	135
28. TÁBLÁZAT: A VÁLLALKOZÁS FEJLŐDÉSÉNEK AKADÁLYAI	135
29. TÁBLÁZAT: AZ INTERJÚALANYOK SZOLGÁLTATÁSOKHOZ VALÓ VISZONYA	137
30. TÁBLÁZAT: A NEMZETKÖZI MEGJELENÉST SEGÍTŐ SZOLGÁLTATÁSOK JELLEMZŐI	140
31. TÁBLÁZAT: AZ IPARJOGVÉDELMI SZOLGÁLTATÁSOK JELLEMZŐI	141
32. TÁBLÁZAT: A FEJVADÁSZAT, MUNKAERŐ-KÖZVETÍTÉS SZOLGÁLTATÁS JELLEMZŐI	142
33. TÁBLÁZAT: AZ ÜZLETI, STRATÉGIAI TANÁCSADÁS JELLEMZŐI	143

34. TÁBLÁZAT: A NÖVEKEDÉSI TANÁCSADÁS / MENTORI SZOLGÁLTATÁS JELLEMZŐI.....	145
35. TÁBLÁZAT: A FINANSZÍROZÁS SZERZÉSI SEGÍTSÉGNYÚJTÁS SZOLGÁLTATÁS JELLEMZŐI	146
36. TÁBLÁZAT: A HIPOTÉZISEK TESZTELÉSÉNEK EREDMÉNYE.....	150

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Hálás köszönettel tartozom mindazoknak, akik a disszertációm elkészítése során támogattak, ösztönöztek, hasznos tanácsokkal láttak el, és mellettem voltak az elmúlt években. Legfőbb köszönettel témavezetőmnek, dr. Szirmai Péternek tartozom, aki áldozatos munkájával és szakmai iránymutatásával a kezdetektől hozzájárult disszertációm elkészültéhez. Az ő segítségével nem jutottam volna el ide; ösztönözte és támogatta saját gondolataim kibontakozását, így a dolgozat elkészítése még több örömet okozott. Nélküle elvesztem volna a kutatás útvesztőiben, a szakirodalom tengerében.

Szintén köszönetet szeretnék mondani dr. Vecsenyi Jánosnak és dr. Szabó Antalnak a sok jó tanácsért és a velem folytatott inspiráló beszélgetésekért. A dolgozatomra vonatkozó megjegyzéseik nagy segítséget nyújtottak.

Szakmai támogatásukért, jobbító szándékú észrevételeikért köszönettel tartozom intézeti oktató kollégáimnak: dr. Mészáros Tamás rektornak, dr. Iványi Attila Szilárdnak, dr. Hoffer Ilnának, dr. Béza Dánielnek és Pákozdi Imrének.

Sokat segítettek azon idősebb kollégáim, akik előttem jártak saját dolgozatuk elkészítésével, példát mutattak, illetve megosztották velem tapasztalataikat. Ezúton szeretnék köszönetet mondani dr. Bálint Andrásnak és dr. Csendes Istvánnak.

Külön köszönet illeti doktorandusz kollégáimat, akik javaslataikkal, ötleteikkel inspirálták a munkámat. Ezúton szeretném megköszönni Csóri Balázs, Filep Judit, Kerékgyártó Gábor, Petheő Attila és Sipos Zoltán segítségét.

Szeretném megköszönni disszertáció tervezetem bírálóinak, dr. Szerb Lászlónak és dr. Tibor Ágnesnek a dolgozatom továbbfejlesztéséhez nyújtott sok hasznos észrevételt. Dr. Szerb Lászlónak köszönettel tartozom azért is, hogy bevont abba a nemzetközi GEM kutatásába, mely a gazella vállalkozásokat támogató állami kezdeményezéseket mérte fel, és ezáltal nagy lendületet adott disszertációmnak.

Szintén köszönetet mondok dr. Richard Schuhmann-nak, aki lehetővé tette, hogy az egyesült államokbeli Pennsylvania State University-n tanulmányozzam a vállalkozásoktatást, és az egyetem könyvtárában disszertációmhoz anyagokat gyűjtsek.

Végezetül szeretném megköszönni a családom és barátaim támogatását, különösen az elmúlt időszakban, amikor fokozottan lekötött a munka. Remélem, hogy dolgozatomat olvasva jobban megértik, mivel foglalkoztam az elmúlt években.

1. BEVEZETÉS

1.1. A gyorsan növekvő vállalkozások szerepéről dióhéjban

„A vállalkozók és a vállalkozások korát éljük” – írja Vecsenyi János (2003) a magyar vállalkozásoktatás területén alpműként számon tartott könyvének bevezetőjében. Joggal állíthatja ezt, hiszen a globalizáció és az internet térnyerése nagyban hozzájárult a vállalkozások számának növekedéséhez. Egyre többen kapnak kedvet saját vállalkozás alapításához, azt gondolván, hogy a vállalkozásuk biztosítani fogja megélhetésüket. A vállalkozások így általában kicsiként kezdik, sőt többségük örökre megmarad kicsinek. Ezt igazolják az OECD statisztikái, melyek azt mutatják, hogy a tagországokban a kis- és középvállalkozások aránya több mint 95% (OECD, 2002a). A kisvállalkozások foglalkoztatják a munkaerő egyre nagyobb részét, ezért a legtöbb ország gazdaságpolitikája megkülönböztetett figyelmet fordít rájuk; sok helyen a foglalkoztatáspolitikai eszközei lettek.

Amíg a kisvállalkozásoknak összességében jelentős szerepük van napjaink gazdaságaiban, addig az egyes kis cégek kilátásai bizonytalanok. Nagyon sok fiatal vállalkozás szűnik meg működése első évében, illetve sokuk élete egyfolytában a túlélésért való küzdelemmel telik. Ezért övezi fokozott figyelem a folyamatosan magas növekedést felmutatni képes, a tulajdonosok számára jelentős hasznot hozó dinamikusan növekvő vállalkozásokat. Az ilyen cégek gazdasági szerepe is jelentős, mint ahogy erről számos kutatás is beszámol: az Amerikai Egyesült Államokban David Birch (1998) által vizsgált időszakban az új munkahelyek háromnegyedét a gyorsan növekvő cégeknél hozták létre, az *Innovation in Industry* (1999) tanulmánya pedig azt emeli ki, hogy az amerikai gazdasági növekedés fele olyan (gazella) vállalkozásoknak tudható be, melyek egy évtizeddel korábban még nem is léteztek. A gyorsan növekvő cégek azonban nemcsak munkahelyteremtésben és a GDP előállításában járnak élen, hanem a többi vállalkozásnál sokkal innovatívabbak is.

A gyorsan növekvő vállalkozások társadalmi szerepe legalább annyira fontos, mint gazdasági jelentőségük, ugyanis húzóerőt képviselnek, példát mutatnak más cégeknek, növekedésre ösztönöznek (Brophy, 1997), így a gazdaság motorját jelentik (Szirmai, 2002a). Számos ilyen nemzetközi (Microsoft, Google, Starbucks Coffee, Subway stb.) és hazai (Graphisoft, Fornetti, NavNGo stb.) sikertörténetről olvashatunk, hallhatunk. Mi a közös az előbbi cégekben? Mind olyan viszonylag fiatal vállalkozás, mely nemrég még kicsiben kezdte, majd az elmúlt időszakban hihetetlen mértékű növekedést mutatott fel, és több esetben alapjaiban vál-

toztatott meg egy-egy iparágat. Az Európai Unió, felismerve az ilyen gazella típusú cégek jelentőségét, a lisszaboni program végrehajtásáról kiadott közleményében a következőképpen fogalmaz: „ha Európa meg kívánja őrizni társadalmi modelljét, akkor nagyobb ütemű gazdasági növekedésre, több új vállalatra, a vállalkozók részéről az innováció terén fokozottabb befektetési kedvre, és még több magas növekedési potenciállal rendelkező kis- és középvállalkozásra van szüksége” (Európai Közösségek, 2006).

A pozitív példák is hozzájárulnak ahhoz, hogy egyre többen indítják el saját vállalkozásukat, amit aztán igyekeznek sikerre vinni. Sikeres vállalkozások indítása és működtetése azonban meglehetősen nehéz anélkül, hogy az alapító ne rendelkezne a szükséges vállalkozói készségekkel és ismeretekkel, melyek elsajátításának gyakori módja egy vállalkozói képzésben való részvétel (Csapó, 2006a). Az ilyen képzések felértékelődését jelzi, hogy ma már elképzelhetetlen, hogy egy jó nevű egyetem kínálatában ne szerepeljenek vállalkozási kurzusok. Sőt némely amerikai egyetem ennél is tovább ment: a Harvard Business School (HBS) például MBA programjának kötelező tárgyává tette az „Entrepreneurial Management” című vállalkozási kurzust. A HBS vállalkozásoktatási programja – sok más egyetemmel ellentétben – nem csupán az alapító vállalkozót eltartani képes cég létrehozására és működtetésére ösztönöz, hanem a „gondolkodj nagyban” filozófia lebeg az oktatók szeme előtt, és gyorsan növekvő vállalkozások létrehozásának irányába terelik hallgatóikat, azaz a téma ezzel beépült az oktatásba¹. Ezt az irányt szeretnénk magunk is követni a Budapesti Corvinus Egyetem Kisvállalkozás-fejlesztési Központjában oktatási tevékenységünk során.

1.2. A téma aktualitása és a kutatás kérdései

A mai napig korlátozott a tudásunk ezekről a gyorsan növekvő vállalkozásokról: nem tudjuk, hogy egyes cégek miért nőnek nagyra, mások miért nem. Ez egyszerre bátorító és ijesztő is. Elbátortalaníthatja a kisvállalkozások tulajdonosait, akik hozzánk fordulnának tanácsért, mit tegyenek a gyorsabb növekedés érdekében; vagy a gazdaságpolitikusokat, akik azt kérdezik, mit lehet tenni az ilyen cégek segítése érdekében. Ugyanakkor minket, kutatókat ez inkább

¹ A Harvard szakított a „vállalkozó” szó hagyományos jelentésével, a gazdasági funkciót illetve tevékenységet ellátó személlyel való azonosítás helyett az egyfajta irányítási magatartást, szemléletet felmutató egyént jelenti (HBS, 2006). Ezért a hangsúlyt az oktatásban nem a vállalkozás megalapításáig terjedő folyamatra, hanem a szervezet működtetésére helyezik. A vállalkozást egy soha véget nem érő folyamatnak tekintik, mely az ötlet (lehetőség) felismerésétől az erőforrások megszerzésén, a lehetőség kihasználásán keresztül a betakarításig, illetve újramezítésig tart (Csapó, 2007a és 2007b).

ösztönöz, ugyanis olyan feltáratlan területet jelent, melynek feltérképezésével hozzájárulhatunk a tudás növekedéséhez (Autio et al., 2006).

Ezért a vezető vállalkozási témákkal foglalkozó külföldi folyóiratokban felkapott téma a gyorsan növekvő vállalkozások vizsgálata. A dinamikus vállalkozások kutatásának különösen nagy lendületet adott a Jönköping Business School kutatóinak (Anderson, Davidsson, Delmar, Wiklund) fokozott publikációs tevékenysége a '90-es évek második felében. Ők elsősorban Svédországban folytattak empirikus kutatásokat a gyorsan növekvő vállalkozások területén, és ezzel alapvetően meghatározták az elmúlt években a nemzetközi szakmai diskurzus irányát.

Bár a gyorsan növekvő vállalkozásokkal az elmúlt időszakban nemzetközi szinten számos kutatás foglalkozott, és jelentős mértékű tudásanyag áll rendelkezésünkre, a magyar dinamikus vállalkozásokról és viselkedésükről a mai napig nagyon keveset tudunk. A gyorsan növekvő vállalkozásokkal (gazellákkal) a hazai közönség Vecsenyi János publikációs tevékenysége (Vecsenyi-Kovach, 1992, 1995; Vecsenyi, 1999, 2002, 2003) nyomán ismerkedhetett meg. Az üzleti angyalokkal és kockázati tőkével foglalkozó számos cikkben és könyvben említés szintjén találkozhatunk még ezzel a fogalommal, illetve az elmúlt időszakban megjelent néhány olyan kiadvány (mint például a Népszabadság 50, 100 Kistigris, Deloitte Technology Fast 50), amely a hazai legígéretesebb cégek (köztük számos gyorsan növekvő) profilját mutatja be. Mivel ezek a kiadványok a szélesebb olvasóközönséget célozták meg, mélyebb összehasonlító elemzésekre nem vállalkoztak.

Az elmúlt húsz évben Magyarországon is fokozatosan gyarapodik a gyorsan növekvő vállalkozások iránt érdeklődők száma. A rendszerváltás óta meggazdagodott üzletemberek közül egyre többen hajlandóak vagyonuk egy részét más, reményteljes vállalkozásokba fektetni, és üzleti angyalként tevékenykedni. Az 1990-es évek elején megérkeztek hazánkba a kockázati tőkések is, akik már eddig is számos vállalkozás számára biztosították a növekedéshez szükséges forrásokat. Fokozottan érdeklődnek a gazellák iránt a tanácsadó cégek is, hiszen ezek számukra jövedelmező ügyfeleket jelenthetnek. A kormányzat, a gazdaságpolitika is egyre fontosabb szerepet szán a dinamikus vállalkozásoknak, ennek csírái a nyugati példákhoz hasonlóan kezdenek megjelenni a támogatási rendszer kialakításában is.

A fentiek fényében döntöttem úgy, hogy disszertációmot ennek a témának szentelem: megvizsgálom, mi történt Magyarországon a dinamikus vállalkozásokkal a rendszerváltás óta eltelt években. Számos máig feltáratlan terület van, így ismeretünk korlátozott arról,

- hogyan viselkednek a magyar gazellák;
- különböznek-e a külföldi (nyugati) társaiktól;
- milyen hazai sajátosságok rendelkeznek;
- mely piacokat részesítik előnyben;
- milyen finanszírozási szokásaik vannak;
- milyen kihívásokkal szembesülnek;
- milyen fordulópontok vannak az életükben;
- folytatnak-e nemzetközi tevékenységet, és ha igen, milyet.

Többek között ezekre a kérdésekre keresem kutatásom során a választ. A kutatás további fontos része annak feltárása, hogyan viszonyulnak hazánkban a gazdaságpolitikusok a dinamikus cégek támogatásához, van-e olyan kezdeményezés, mely kifejezetten nekik szól, ezek milyen hatékonysággal működnek. Természetesen a másik oldal is megkérdezésre kerül arról, hogy milyen szolgáltatásokat vesznek igénybe a gyorsan növekvő cégek, illetve mire lenne szükségük.

Kutatásomnak nagy lendületet adott, hogy a GEM által 2006 tavaszán elindított a „Gyorsan növekvő vállalkozások támogatását szolgáló kormányzati kezdeményezések és programok felmérése” című nemzetközi felmérés, amely a kutatásban résztvevő országokban összegyűjtötte és értékelte a gyorsan növekvő vállalkozásokat támogató kezdeményezéseket. Mindemellett célul tűzte ki a legjobb gyakorlatok (best practice-ek) bemutatását és terjesztését. A magyarországi felmérés elkészítésébe – Szerb Lászlónak, a Pécsi Tudományegyetem docensének köszönhetően – nekem is lehetőségem volt bekapcsolódni.

A disszertáció elkészítésében kiemelkedően fontos szerepet játszott a BCE-KFK-nak az NFGM részére végzett „Fejlődés és növekedés a KKV-k világában, gátló és segítő tényezők empirikus megközelítésben” kutatása, melynek keretében a minisztérium által is kiemelt jelentőségűnek tartott gyorsan növekvő vállalkozásokra egy önálló fejezetet szenteltünk (ld. Csapó, 2009).

1.3. A kutatás hozadéka

A kutatás eredményei reményeim szerint több területen is hasznosíthatóak lesznek. Mindezelőtt ismereteink bővültek a magyar gyorsan növekvő vállalkozások jellemzőivel, finanszírozási szokásaival kapcsolatban. A disszertációban felállított hipotézisek tesztelése során arra az eredményre jutottunk, miszerint a magyar gazella cégek

- elsősorban a magas hozzáadott értékű iparágakban, mint például az információtechnológia tevékenykednek, de más, napjainkban kevésbé felkapott iparágakban – pl. mezőgazdaság – is megtalálhatóak;
- tulajdonosi körének alakulását elsősorban a finanszírozási források szerzése befolyásolja;
- esetében sem nem erősíthető meg, sem nem cáfolható, hogy a tulajdonosok az ügyvezetést ne adnák át külső menedzserek számára, ha az a cég további növekedésének záloga lenne (a kutatás keretében megkérdezett cégek felénél megtennék ezt, a másik felénél nem);
- körében a hagyományos finanszírozási források (bankhitel, pályázatok, alapítók hozzájárulása) dominálnak az angolszász országokra inkább jellemző üzleti angyal és kockázati tőke finanszírozással szemben;
- többsége induláskor – a többnyire nemzetközi szavakat tartalmazó névválasztás ellenére – a hazai piacon gondolkodik;
- egyik legnagyobb kihívása a megfelelően képzett alkalmazottak megtalálása és felvétele;
- külső szereplőktől igénybe vehető szolgáltatásokra keveset költenek, elsősorban csak olyan esetekben teszik ezt, ha valamit saját erőforrások segítségével nem képesek megoldani (nemzetközi megjelenítést segítő szolgáltatások és az iparjogvédelem).

Továbbá bízom benne, hogy lehetőség lesz a megszerzett tapasztalatok gyakorlatiasabb hasznosítására is:

- 1) Egyrészt felhasználhatjuk ezeket arra, hogy a gyorsan növekvő vagy növekedni akaró vállalkozások számára tanácsadási tevékenységet nyújtsunk. A külföldi példák is ezt az utat jelölik ki számunkra: egyre elterjedtebb, hogy nyugati egyetemek nemcsak elméleti oktatási tevékenységet végeznek, hanem szorosan együttműködnek a piaccal, arra törek-

szenek, hogy a vállalkozásoknak közvetlenül is segítsenek. Mi is ezt az utat szeretnénk járni, ugyanis ennek az együttműködésnek számos fontos hozadéka lehet: segít gyakorlati tudásunk megszerzésében és szinten tartásában, folyamatos megújításában; illetve abban, hogy az órákat az elméleti modellek és ismeretek mellett gyakorlati példákkal tegyük szemléletesebbé, érdekesebbé és hasznosabbá a hallgatóink számára.

- 2) Másrészt az eredmények felhasználhatók lesznek az oktatás továbbfejlesztésében, új kurzusok (pl. kisvállalkozások esettanulmányok tükrében) és képzések indításában is. Külföldi tanulmányútjaim tapasztalata az, hogy a tőlünk nyugatra lévő (különösen angol-szász) országokban a vállalkozásoktatás – a magyarországi gyakorlattal szemben – nem a vállalkozásalapításra, hanem az erőforrások megszerzésére, működtetésre, a vállalkozás növekedési pályára állítására helyezi a hangsúlyt, és pozitív példaként az ilyen gyorsan növekvő cégeket hozzák fel. A hazai vállalkozásoktatási programok eltérő tematikájának az egyik oka a viszonylag kevés tapasztalat, vagyis az, hogy kevés információ áll rendelkezésünkre a hazai gyorsan növekvő cégek viselkedéséről, kevés az olyan írott esetpélda, amely az oktatásban felhasználható lenne. Ezért tartottam fontosnak kutatásom során az esettanulmány módszer alkalmazását, ugyanis a bemutatott esetekre támaszkodva könnyebben tudjuk a hallgatókat a növekedni képes vállalkozások alapításának irányába terelni.
- 3) Harmadrészt a kutatás során szerzett ismeretek nyomán megfogalmazott javaslatok segíthetnek egy, a gyorsan növekvő vállalkozások számára előnyös és hatékony vállalkozáspolitikai támogató rendszer kialakításában.

1.4. A disszertáció felépítése

Disszertációm hét fejezetből épül fel. A bevezetést követően – dolgozatom központi témájának felvezetéseként – a kis- és középvállalkozások gazdasági szerepét és a szektor jellemzőit mutatom be az Európai Unióban és Magyarországon. A fejezet létjogosultságát az indokolja, hogy feltételezésem szerint a sajátos magyar körülmények – mindenekelőtt a múlt rendszer hagyatékára gondolok – alapvetően meghatározzák a hazai gazellák helyzetét.

A harmadik fejezet a gyorsan növekvő vállalkozások szempontjából az egyik legfontosabb kérdéssel, a növekedéssel foglalkozik. A nemzetközi szakirodalom részletes áttekintésének keretében bemutatásra kerül a növekedés mérésének irodalma, majd az empirikus kutatási tapasztalatok alapján a növekedést befolyásoló tényezők. Ezt követően Adizes és Greiner nö-

vekedési modelljei kerülnek a középpontba. A fejezet zárásaként a vállalkozások növekedését befolyásoló tényezőkről lesz szó.

Az ezt követő negyedik rész rátér a gyorsan növekvő vállalkozások tárgyalására: legfőbb jellemzőiket a nemzetközi szakirodalom és kutatások alapján foglalja össze; a gazdasági szerepük hangsúlyozása után három olyan kutatás eredményét ismerheti meg az olvasó, melyek kiemelkedő fontosságúak a téma tárgyalása szempontjából. A fejezet második fele pedig áttekintést ad a közép- és kelet-európai gyorsan növekvő vállalkozásokkal kapcsolatos kutatásokról.

Az ötödik rész összefoglalja azokat a magyarországi állami kezdeményezéseket, szolgáltatásokat, melyek a gyorsan növekvő vállalkozások fejlesztéséhez hozzájárulhatnak.

A hatodik fejezet első részében kutatási hipotéziseimet fogalmaztam meg a következő bontásban: a gyorsan növekvő vállalkozások tulajdonosaira, nemzetközi irányultságukra, finanszírozási sajátosságaikra, stratégiájukra, támogatásukra vonatkozó feltevéseim; valamint a gazellák támogatási lehetőségei. Másrészt a fejezet második fele pedig a kutatás módszertanával, az esettanulmány módszer és a kérdőíves adatfelvétel együttes alkalmazásának szükségességével foglalkozik.

Az utolsó rész a kutatás eredményeit foglalja össze. Bemutatásra kerülnek a disszertációban felállított hipotézisek tesztelésének eredményei, a magyar gazella vállalkozások legfőbb jellemzői, valamint azok az általuk igénybe vett, vehető és hiányolt szolgáltatások, melyek téren az állam aktív szerepet vállalhatna, ezzel elősegítve további növekedésüket. Végezetül a fejezet kijelöli további kutatások lehetséges irányát is.

2. A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK SZEREPE A GAZDASÁGBAN

2.1. Nagyvállalatoktól a kisvállalkozásokig

Jóllehet számtalan bizonyíték támasztja alá, hogy a kis szervezeti keretek között végzett vállalkozói tevékenység az emberiséggel egyidős, a XX. század jelentős részében mégis a nagyvállalatok elsőbbsége dominált a gazdasági gondolkodásban. A XIX. század fordulóját az új iparágak és a modern nagyvállalatok kialakulása és dominanciája jellemezte, így sok szerző a kisvállalkozások alkonyát jövendölte (Bögenhold, 2000). Korábbi nézeteivel ellentétben² még Joseph Schumpeter is ezt az álláspontot képviselte 1942-ben megjelent könyvében: az Amerikai Egyesült Államokban szerzett tapasztalatai azt mutatták, hogy a nagyvállalatok a kicsikkel szemben a termelésben jelentős előnyre tehetnek szert a skálahozadék kihasználásának köszönhetően, ezért a gazdaságban a nagyvállalatok uralmát prognosztizálta (Schumpeter, 1987).

A XX. századi világháborús előkészületek és maguk a világháborúk sem kedveztek a kisvállalkozásoknak, mivel a hadigazdasági termelést csak nagyvállalati keretek között lehetett ellenőrizhetően végezni. A II. világháborút követő hidegháborús korszak során pedig az USA és nyugati szövetségesei - félve a szovjet blokk országainak növekvő gazdasági teljesítményétől - az iparosodást és a gazdasági fejlődést a tömegtermelésre támaszkodva kívánták elérni. A tömegtermelés skálahozadékának az előnyeit csak a nagyvállalatok tudták kihasználni, ezért a gazdaságpolitika is ezeket támogatta a legtöbb országban (Landström, 2005). Közgazdasági paradigma volt, hogy a nagyvállalatoké a jövő, a nagy cégek képezik a gazdaság motorját; a kisebb vállalkozásoknak nincs esélyük velük versenyezni, ugyanis „a nagyhal megeszi a kishalat”. A kor közgazdászai (Galbraith, 1967; North et al., 1973) a gazdasági értékteremtésben a nagyvállalatok szerepének további növekedését prognosztizálták a kisebb vállalkozások rovására. A vállalatok számára a minél nagyobb méret elérése vált követendő céllá, hiszen így tudták kihasználni a skálahozadék előnyei - ez tette lehetővé, hogy kiléphessenek a nemzetközi piacokra -, hogy lépést tudjanak tartani a szabályzások és az új technológiák jelentette kötelezettségekkel, illetve lehetőségekkel. 1968-ban az „Amerikai kihívás” című könyvében Jean-Jacques Servan-Schreiber az USA Európa fölötti teljes felsőbbrendűségére hívta fel a figyel-

² Schumpeter korábban a vállalkozók fontos gazdasági szerepe mellett érvelt, akik alapvetően a kisvállalkozásokhoz kötődnek. Szerinte a vállalkozó legfőbb jellemzője, hogy kreativitását és szervezőkészségét is felhasználva újít, és még ki nem próbált technológiákat próbál ki (Szirmai, 2005).

met, melynek legfőbb letéteményeseit az olyan amerikai óriásvállalatokban látta, mint a General Motors, a US Steel és az IBM. Szószólójává vált az európai nagyvállalatok támogatásának, olyan gazdasági szervezetek kialakításának, melyek az amerikai cégekkel versenyezhetnek, és ezzel még inkább a nagyvállalatokra terelte a figyelmet (Thurik et al., 2004).

Az 1970-es évek közepétől azonban - elsősorban az olajválságoknak köszönhetően - a korábbi gyors gazdasági növekedés megtorpant (ld. Mészáros, 2002). Számos nagyvállalatot érzékenyen érintett a termékeik iránti kereslet hirtelen visszaesése, és átmeneti válságba kerültek. Ebből az egyedüli kiutat szervezetük és tevékenységük racionalizálása jelentette. Ez elsősorban nagyfokú elbocsátásokban testesült meg, amelynek következtében a hirtelen megnövekedett munkanélküliség jelentős problémaforrássá vált sok nyugati országban. A nagyvállalatokról bebizonyosodott, hogy rugalmatlanok, képtelenek alkalmazkodni a változásokhoz. A '70-es és a '80-as években bekövetkezett gazdasági változások (a szolgáltatások iránti kereslet növekedése; a tömegtermeléssel előállítható javak iránti kereslet csökkenése; a verseny növekedése; a nagyszámú „olcsó” munkaerő megjelenése; az egész világon végigsöprő privatizációs hullám) a nagyvállalatokkal szemben a kicsiknek kedveztek, melyek száma dinamikus növekedésnek indult (Drucker, 1993). Az OECD (Gazdasági és Együttműködési Fejlesztési Szervezet) országokban a vállalkozások száma az 1972-es 29 milliőről 1998-ra 45 millióra nőtt (Audretsch et al., 2002). A nagyvállalati szféra lassú térvesztésével, a kisvállalkozások számának és gazdasági teljesítményének növekedésével párhuzamosan új szemlélet jelent meg a közgazdasági gondolkodásban, mely szerint a „fürgé kishal megeszi a nagyhalat”. A kisvállalkozások rendelkeznek ugyanis csak a változásokhoz szükséges rugalmassággal, és szinte azonnal érzékelik a változtatás iránti igényt. Ezért a figyelem feléjük fordult: a „kis egységek közül sok igen sikeresen gazdálkodik, és ezek látják el a társadalmat az igazán gyümölcsöző eredmények többségével” írja Ernst F. Schumacher A kicsi szép című alapműként számon tartott könyvében (Schumacher, 1991, 63. o.).

Ma már közhely, hogy a kis- és középvállalkozások (továbbiakban KKV-k) alapvető szerepet töltenek be napjaink gazdaságaiban. Szerepük a gazdasági növekedés előmozdításában különösképpen gazdasági lassulás, visszaesés idején jelentős (erre az elmúlt évek során több példa is volt: a '90-es évek végén, az „internetes lufi” kipukkanását követően az információtechnológiai cégek hanyatlása, majd a 2001. szeptember 11-ét követő időszak). A fejlett piacgazdaságok növekedése a vállalkozói szektortól jelentős mértékben függ: a számos létrejövő, megújuló és megszűnő vállalkozás tartja mozgásban a gazdaságot. A KKV-k többsége ugyan megmarad kicsinek, és viszonylag rövid életkort él meg, ebben a dinamizmusban rejlik azon-

ban a szektor legnagyobb jelentősége is: amikor a nagy multinacionális vállalatok elbocsátásra kényszerülnek, KKV-k olyankor is alakulnak, és lekötik a felszabaduló munkaerő számottevő részét.

Az OECD országokban 96% és 99% közötti a KKV-k részesedése az összes vállalkozásból. Ebből a 0-9 főt foglalkoztató mikrovállalkozások aránya a legjelentősebb, amely általában 70% és 90% közötti, míg a 49 főnél kevesebb alkalmazottal rendelkező cégek az összes vállalkozás legalább 95%-át teszik ki. Nagy számuknak köszönhetően a GDP-hez is jelentős mértékben járulnak hozzá, illetve a KKV-k teremtik az új munkahelyek többségét. Ha csupán az egy vagy néhány főt foglalkoztató mikrovállalkozások mindegyike egyetlen további munkahelyet teremtené, ezzel a legtöbb országban azonnal megszűnne a munkanélküliség (Laky T., 1998). Ez magyarázza azt, hogy miért tartják alapvető fontosságúnak új vállalkozások létrejöttének támogatását és a meglévő vállalkozások segítését mind a nemzetközi szervezetek (pl. OECD, EU szervei), mind a nemzeti kormányzatok (OECD, 2002a). Bár a kisvállalkozások támogatását az egyes országok eltérő okokból tekintik fontosnak, az alábbi szempontokat szinte mindig megemlítik (Mészáros et al., 2001):

- munkaalkalmat teremtenek: a kisvállalkozások a nagyvállalatoknál rugalmasabbak, ezért gyorsabban és nagyobb számban hoznak létre új munkahelyeket. A nagyobb cégekkel ellentétben nemcsak a gazdaság fellendülése esetén növelik a foglalkoztatottak létszámát, hanem erre gazdasági visszaesés esetén is sor kerülhet. Szerepük ilyenkor talán még jelentősebb, mert felszívják a nagyvállalati szektor által leépített munkaerőt;

- élénkítik a versenyt: a piacgazdaság egyik pillére a verseny, melynek fenntartásában jelentős szerepe van a számos kis cégnek;

- mozgásban tartják a gazdaságot: a gazdaság dinamikájának motorját jelentik az újonnan alakuló, a piaci keresletre rugalmasan reagáló kis cégek, illetve a piacukat elvesztő, eltűnő vállalkozások;

- alvállalkozói, beszállítói és értékesítői tevékenységükkel mozgásban tartják a termelési, értékesítési láncokat;

- diverzifikálják a termékek és szolgáltatások piacát: egyrészt a számtalan kisvállalkozás számos eltérő minőségű és árszínvonalú termékkel, illetve szolgáltatással jelenik meg, melyek között a vásárlók nagyobb valószínűséggel találnak kedvükre valót és pénztárcájuknak megfelelőt; másrészt a kisvállalkozások rugalmasabbak amikor egyedi igények kielégítése a cél (Szerb, 2000);

➤ társadalompolitikai célok megvalósításának fontos tényezői: az elmaradott régiók felzárkóztatása, a középosztály helyzetének megszilárdítása egyaránt eredménye lehet a kisvállalkozás-fejlesztési politikának; mely a legkülönbözőbb társadalmi rétegek (kisebbségek, nők, fiatalok, a nagyobb cégeknél kevésbé értékelt tehetségek) számára nyújt perspektívát arra, hogy vállalkozók legyenek, és ezáltal folyamatosan megújítsák a társadalom integrációs mechanizmusait (Futó, 2000 illetve Petheő, 2007).

2.2. A kisvállalkozások definíciója

A disszertáció a gyorsan növekvő kis- és közepes vállalkozásokkal foglalkozik, ezért egy alfejezet erejéig fontos kitérni arra, hogy a világban mit értenek kis- és középvállalkozások³ alatt.

A legtöbb fejlett gazdaságú ország rendelkezik saját, specifikusan a kis- és középvállalkozásokkal foglalkozó törvényekkel (ld.: Bannock Consulting, 1998). A KKV-kra vonatkozó jogszabályok általában mindenhol keretjellegűek, elsősorban az egyes KKV kategóriákat definiálják és deklarálják a kormányok elkötelezettségét a támogatásuk mellett. A kis- és középvállalkozások meghatározására nincs egy egész világon érvényes egységes definíció, ezt mindenhol a helyi sajátosságok figyelembe vételével határozták meg, így országonként, területenként eltérő. Ennek ellenére sok a hasonlóság a definíciók között: fő szabályként elmondható, hogy jellemzően létszám és/vagy valamilyen pénzügyi adat (legtöbbször mérlegfőösszeg vagy árbevétel) alapján különítenek el vállalkozási kategóriákat (melyek általában a következők: mikro, kis, közép, nagy). Ezt az elkülönítést gazdaságpolitikai okok indokolják: így érhető el, hogy az állami támogatásokban egyes homogénebb, azonos helyzetű vállalkozói csoportok részesüljenek.

Az egyik legrégebbi kisvállalkozásokkal kapcsolatos törvénnyel az Amerikai Egyesült Államok rendelkezik. Az 1953-ban hatályba lépett „Small Business Act” szerint a kisvállalkozás olyan szervezet, amelyet „függetlenül birtokolnak és működtetnek, és nem játszik domináns szerepet működési területén” (Small Business Information, 2007). A kisvállalkozás definíciója így függ az iparágtól, hiszen míg egyes iparágakban az egyfajta vállalati méret kicsinek számít, addig másutt az ekkora cégméret már domináns pozíciót jelent. Az iparág specifikus

³ Egyes szerzők (ld. Román, 2002; Chikán, 2004) szerint a „vállalkozás” szó az üzleti tevékenységet, míg a „vállalat” ennek a szervezeti keretét jelenti. Azzal érvelnek, hogy ezek jelentik az angol „entrepreneurship” és „enterprise” szavak magyar megfelelőjét. Ebben kétségtelenül igazuk van, azonban a magyar gyakorlatban elterjedt, hogy a szervezetekre is a vállalkozás kifejezést használjuk. A dolgozatban mi is ezt a gyakorlatot folytatjuk.

definíciót a fent említett törvény által létrehozott Kisvállalkozási Hivatal (Small Business Administration (SBA)) alkotta meg és gondozza.

A Hivatal az iparági sajátosságokat figyelembe véve iparáganként eltérően definiálja a kisvállalkozásokat. Fő szabályként elmondható, hogy a termelő és bányászati cégek esetében az 500 főnél kevesebbet foglalkoztatókat; a többi cég esetében az 5 millió dolláros éves árbevétel el nem érőket tekinti kicsiknek. Ez alól számos kivétel van, ugyanis a támogatások odaítélése során egyes iparágak között árnyaltabb különbséget tesznek. A Hivatal figyelembe veszi például az iparág gazdasági struktúráját, versenyképességét, az iparág átlagos vállalozási méretét, a vállalkozásindítási költségeket és az iparágba való belépés költségeit, növekedési tendenciákat, illetve egyéb egyedi szempontokat. Ezek alapján az alábbi iparágakban a következőképpen definiálja a kisvállalkozásokat (Small and Medium Sized Enterprises, 2005):

Kisvállalkozás, a

- legfeljebb 500 alkalmazottat foglalkoztató cég a termelő és bányászati iparágakban;
- legfeljebb 100 alkalmazott foglalkoztató nagykereskedelemmel foglalkozó vállalkozás;
- legfeljebb 6 millió dollár éves árbevétellel rendelkező kiskereskedelmi és szolgáltató szférában működő vállalkozás;
- legfeljebb 0,75 millió dollár árbevételt elérő cég a legtöbb mezőgazdasági ágazat esetében.

A fenti kategorizálás azért fontos, mert a kisvállalkozások közé tartozó cégek jogosultak állami támogatások igénybevételére.

A kisvállalkozás kategóriára azonban az Egyesült Államokban sincs olyan egységes definíció, melyet minden esetben figyelembe vennének. Az SBA-n kívül máshol is találkozhatunk kisvállalkozás definícióval. A különböző jogszabályok és rendeletek az egyes esetekhez igazítva eltérően határozzák meg, mit értenek a fogalom alatt. A következőkben bemutatunk néhány ilyen eltérő besorolást (Holmes et al., 2001):

- A SIMPLE (Savings Incentive Match Plan for Employees) Nyugdíj Terv a 100 főnél kevesebb alkalmazottat foglalkoztató cégeket tekinti kisvállalkozásoknak, számukra enged könnyítéseket a nyugdíjterv kialakításában.
- Virginia Állam Kisvállalkozás Finanszírozási Hivatala azokat a vállalkozásokat tekinti kicsinek, melyek 250 főnél kevesebbet foglalkoztatnak, az elmúlt mindhárom évben

az árbevételük 10 millió dollár alatt volt, és a vállalkozás értéke nem haladja meg a 2 millió dollárt (VSBFA, 2006)

- Az állami szférán kívül más definíciók is léteznek, bankhitelek szempontjából például a 25 ezer dollár alatti hitelösszeg minősül kisvállalati hitelnek (Kállay - Imreh, 2004).

Az Egyesült Államokkal ellentétben az Európai Unió (EU) egységes ajánlást fogadott el a KKV definícióra, melyet 2003-ban az addigi tapasztalatok alapján módosítottak, és ezt 2005. január elsejétől veszik figyelembe, mint jogosultsági kritériumot az uniós támogatások odaítélésekor. A hatályos definíció alapján KKV-nak tekintendő minden olyan vállalkozás, mely 250 főnél kevesebb főt foglalkoztat, és éves nettó árbevétele nem éri el az 50 millió eurót, vagy mérlegfőösszege a 43 millió eurót. Ezen túl teljesíteniük kell az úgynevezett függetlenségi kritériumot is, mely szerint egy vállalkozás akkor minősül KKV-nak, ha abban az állam, önkormányzat, vagy nem KKV kategóriába tartozó vállalkozások tulajdoni részesedése – tőke vagy szavazati jog alapján – külön-külön és együttesen sem haladja meg a 25%-ot (European Commission, 2002). Bár az EU-s KKV definíció a tagállamok számára csak ajánlás, az uniós országok többsége saját szabályként is ezt alkalmazza, míg mások csak az uniós pályázatok odaítélésekor veszik figyelembe.

Magyarországon az elmúlt 15 évben a jogszabályokban rögzített KKV definíció többször változott (ezzel részletesen az 1. sz. melléklet foglalkozik), 2005. január 1-jétől hazánkban is az EU-s meghatározás van érvényben (ld. 2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról), azzal az eltéréssel, hogy ahol az EU-s definícióban euró szerepel, a magyar törvényben „eurónak megfelelő forintösszeg” áll.

Az EU-s támogatásokra való jogosultság eldöntéséhez szükséges volt az egységes definíció alkalmazása, ez azonban néhány tagország (köztük Magyarország) esetében a kategóriahatárok olyan mértékű kitolódását eredményezte, mely alapján a vállalkozások közel 100%-a KKV-nak tekintendő (pl. Magyarország esetében ez 99,9%). Így fordulhat sokszor elő, hogy a hazai szemmel nagyvállalatnak tekintett cégek európai mércével (a sokkal nagyobb EU-s piacot tekintve) a középvállalkozási kategóriába tartoznak. Az érintett vállalkozások ezt előnyként élték meg, hiszen ezzel belekerültek abba a vállalkozási körbe, mely pályázhat KKV-k számára fenntartott EU-s támogatásokra.

Mivel ez a definíció jelentősebb differenciálást nem tesz lehetővé a vállalkozások között (a legtöbb országban a KKV-k 90%-nál nagyobb részét a mikrók teszik ki), az Egyesült Államok példájához hasonlóan egyes gazdasági szereplők saját kategóriahatárokat alakítottak ki.

Talán a legjobb példa erre a bankszektor, ahol szintén nem találunk egységes definíciót, hanem minden hitelintézet saját szabályzatában rögzíti, mit tekint mikro-, kis-, közép- és nagyvállalkozásnak. Ez bankonként aszerint is eltérő, hogy mely ügyfelek megszerzését tűzi ki alapvető céljának: több hazai banknál (pl. Erste Bank Zrt, Budapest Bank NyRt) az 500 millió Ft-os éves nettó árbevétel már a kisvállalkozási illetve középvállalkozási kategória közötti határt jelenti, míg az 50 millió Ft nettó árbevételt el nem érő cégeket tekintik mikróknak.

Szakmai konferenciákon, publikációkban a „kisvállalkozások” szó említésekor gyakran nem csak szűken a definíció szerinti vállalkozáskategóriára gondolnak, hanem beleértik a mikro- és középvállalkozásokat is, azaz a kis- és középvállalkozás fogalommal egyenértékűként, szinonimaként használják. A dolgozat is ezt az elvet követi.

2.3. Kisvállalkozások az Európai Unióban

2.3.1. A KKV szektor jellemzői az Európai Unióban

A vállalkozások számának és gazdasági szerepének növekedésével párhuzamosan egyre nagyobb figyelmet kap a kisvállalkozás-politika az Európai Unióban (illetve elődjében). 1988 óta az EU valamennyi tagállamában emelkedett a vállalkozások száma. 2003-ban Európa 19 országában (az Európai Unió 15 tagállamában és Izlandon, Lichtensteinben, Norvégiában és Svájcban) a több mint 19 millió működő KKV 140 millió ember számára biztosított munkahelyet (European Commission, 2003c).

A kisvállalkozások számában, a foglalkoztatásban betöltött szerepükben és a szektor statisztikai jellemzőiben (pl.: átlagos alkalmazotti létszám) eltérések vannak ugyan az egyes EU tagországok között (pl.: míg Görögországban átlagosan 2 fő, addig Hollandiában 12 fő dolgozik egy-egy KKV-nál), az azonban megállapítható, hogy gazdasági szerepük mindenütt jelentős (részletesebben ld.: European Commission, 2003c). Tekintettel arra, hogy a nagyvállalati szféra esetében jelentős alkalmazotti létszámnövekedés nem valószínűsíthető, a KKV szektor lehet a kulcs az Unió teljes munkanélküliségének felszámolásához. Ehhez az EU országok vállalkozói aktivitásának növelését is el kell érni. A Global Entrepreneurship Monitor (GEM) konzorcium 2004-ben végzett felmérése szerint az angolszász országok (kiemelten igaz ez az Egyesült Államokra) vállalkozói aktivitása rendre meghaladja, majd kétszerese Európa hasonló mutatójának (Acs et al., 2001). Egyedül az USA-ban több vállalkozó van, mint a kutatásban résztvevő országokban összesen – ez részben magyarázatot ad a térségek közötti növekedési különbségekre. Ezért közös érdek a kisvállalkozói szektor fejlesztése, támogatása. Ezt

felismerve kerülhetett a KKV-k támogatása az Európai Unió fontos prioritásai közé. Ezért tartjuk fontosnak, hogy a következő fejezetben kiemeljük az EU kisvállalkozás-politikájának meghatározó elemeit.

2.3.2. Az Európai Unió kisvállalkozás-politikája

1999-ben az UNICE (Európai Gyáriparosok és Munkaadók Szervezeteinek Szövetsége) benchmark tanulmányban tárta fel a vállalkozások helyzetét Európában, összehasonlítva az Egyesült Államokkal és Japánnal. E tanulmány, mely sok tekintetben meglehetősen komor képet fest Európa felzárkózási esélyeiről, a következő jelmonddal indít: „Európának több munkahelyre van szüksége. Munkahelyet a vállalkozók teremtenek. Európának tehát több vállalkozóra van szüksége” (UNICE, 1999 idézi: Szirmai és Csapó, 2006a).

A vállalkozói szemlélet és aktivitás erősítése Európa számára különösen fontos, hiszen a vállalkozói aktivitás és ezzel összefüggésben az újonnan alakuló cégek száma Európában hagyományosan alacsonyabb, mint az Egyesült Államokban (De, 2001). A vállalkozói lét presztízse Európában sose volt olyan nagy, mint az Egyesült Államokban, mivel az „öreg kontinensen” sokkal inkább kockázatos és bizonytalan cselekedetnek tekintették (és tekintik ma is) az önállósodást és saját cég indítását (European Commission, 2004b; Flash Eurobarometer, 2004).

A vállalkozói lét presztízse az elmúlt évek során sokat változott, javult, mely részben annak is köszönhető, hogy mind az Európai Bizottság, mind az Európai Parlament folyamatosan az elérendő célok között szerepelteti a „vállalkozó Európa” megteremtését. 2000 márciusában Lisszabonban az Európa Tanács soros ülése elfogadta az úgynevezett „Lisszaboni Agendát”, mely azt tűzte ki célul, hogy az Európai Unió 2010-re a világ legdinamikusabb és legversenyképesebb tudásalapú gazdasága legyen. Az Agenda megfogalmazói szerint ez a cél évi átlagos 3%-os gazdasági növekedéssel érhető el, mely teljesítése esetén 20 millió új munkahely jöhet létre a 2010-ig terjedő időszak során (Euractiv, 2004). Ennek előfeltétele a dinamikusan növekvő, a mainál versenyképesebb vállalkozói szektor kialakítása.

Az Európai Unióban a KKV-k támogatásának és fejlesztésének legfontosabb közösségi eszközei a 7. Keretprogram elindításáig a Többéves Programok és az ezekhez kapcsolódó ún. közös akciók voltak. Az Európai Unió Bizottsága 2000. év végén zárta le a 1997-2000 közötti Harmadik Többéves kis- és középvállalkozás-fejlesztési Programját, és 2000 decemberében határozott a 2001-2005-re szóló Többéves Vállalat és Vállalkozási Program (Multiannual Programme for Enterprise and Entrepreneurship, and in Particular for SMEs 2001-2005) elin-

dításáról, amely a harmadik program eredményeire épült, illetve annak gondolatmenetét folytatta (ld. bővebben: GKM, 2005).

Szinte ezzel egy időben, 2000 júniusában az Európai Unió állam- és kormányfői jóváhagyták a Kisvállalkozások Európai Chartáját, mely megoldandó feladatokat írt elő a tagállamok és a Bizottság számára a vállalkozási környezet (feltételrendszer) javítása érdekében. A Charta jóváhagyásával a tagállamok elkötelezték magukat amellett, hogy minden szakpolitikai intézkedés meghozatalánál a „gondolkodjunk kicsiben először” alapelv szerint járnak el. Mint a Charta magyar nyelvű változatának bevezetőjében szerepel, a „Charta időközben az Európai Bizottság vállalkozáspolitikájának sarokkövévé vált, ezenkívül segédeszközként szolgál a tagállamok számára vállalkozáspolitikájuk végrehajtásának tökéletesítéséhez is” (Európai Közösségek, 2004).

A Chartában kitűzött intézkedések azonban nem érték el a kívánt hatást, ezt többek között a 2002. évi Eurobarometer felmérés is megállapítja (Flash Eurobarometer, 2002). Nem sikerült csökkenteni az egy főre eső GDP tekintetében az EU és az Egyesült Államok közötti különbséget, sőt a termelékenységben az USA előnye még nőtt is. Az EU a lemaradás egyik okát abban ismerte fel, hogy az USA-ban jóval erősebb a vállalkozási kedv és készség (KSH, 2006). Az Egyesült Államok háromszor akkora vállalkozói potenciált mutatott fel a vizsgált időszakban, mint az Európai Unió. Az előrejelzések sem voltak túl pozitívak: a tendenciák folytatódása esetén egy olyan jövőt jeleztek előre, melyben az EU szerepe a világ gazdaságban egyre inkább visszaesik, és Ázsia feltörekvő gazdaságai fokozatosan átveszik a helyét. Európa a múltban ugyanis nem használta ki a vállalkozói potenciálját. Bár az Eurobarometer felmérés során az európai interjúalanyok 45%-a válaszolta, hogy az önfoglalkoztatást (saját vállalkozást) előnyben részesíti az alkalmazotti léttel szemben, ténylegesen csupán 17%-uk mert ebbe belevágni. A felmérés szerint az európaiak sokkal kockázatkerülőbbek a tengerentúliaknál, ugyanis az európai válaszadók 44%-a nem mer vállalkozásba kezdeni, ha felmerülhet a bukás kockázata. Az amerikai válaszadók között ez az arány csupán 29% volt. Európában messze többre tartják az alkalmazotti létet a vállalkozóinál (51%, ill. 45%), ezzel szemben az Egyesült Államokban az eredmény éppen fordított (34%, ill. 61%) (Flash Eurobarometer, 2004). Az eltérésre részben választ adnak a kulturális különbségek: míg az óceán túloldalán a „tanulj hibáidból” eszme érvényesül, és pozitívan értékelik, hogyha valaki ugyan elbukik vállalkozásával, de tanulva tapasztalataiból újat indít, addig Európában „bukott vállalkozóként” megbélyegzik, és nem kap esélyt az újrakezdésre. Sőt, a jogszabályi keretek miatt ilyenkor sokszor minden vagyonát is elveszítheti. Az amerikai szemlélet az EU-ban is kezd lassanként megho-

nosodni, jó példa erre Németország, ahol egy újabb törvénymódosításnak köszönhetően a magáncsőddel kapcsolatos intézkedések többsége (a fizetésképtelenség bejelentése, a hitelezőkkel való kötelező egyeztetés, a bírósági eljárás) ingyenes a magánszemélyek számára. Ezzel a lehetőséggel a bajba került egyéni vállalkozók is élhetnek.

A fenti kedvezőtlen tendenciákra reagálva az Európai Bizottság Zöld Könyvet bocsátott nyilvános vitára („Green Paper on Entrepreneurship”). A Zöld Könyv gondolata a 2002. márciusi barcelonai csúcstalálkozón merült fel (Román, 2006), és az új kezdeményezéssel az Unió a vállalkozások érdekében tett erőfeszítések fokozását kívánta elérni. A Chartával ellentétben, mely felülről lefelé irányuló kezdeményezés, a Zöld Könyv alulról felfelé haladó szemléletmódot képvisel, azaz minél szélesebb réteget kívánt bevonni a szükséges intézkedési területek meghatározásába. Két alapvető téma megvitatását tűzte ki: (1) hogyan lehet a vállalkozások számát növelni, illetve (2) hogyan lehet elősegíteni a vállalkozások növekedését (European Commission, 2003a). A Zöld Könyvben a két témakörhöz kapcsolódóan 10 kérdés került megfogalmazásra, melyek azt a célt szolgálták, hogy minél többen minél nagyobb figyelmet szenteljenek a vállalkozásoknak; és ez a figyelem konkrét vállalkozástámogatási kezdeményezéseket vonzzon. Ezt a szerepét maximálisan betöltötte, számos konferenciát, szemináriumot, megbeszélést szerveztek szerte a világban, melyek középpontjában az itt feltejt kérdések megvitatása, az ezekre való válaszkeresés volt. Javaslatok születtek mind a kormányzati, mind az akadémiai, mind pedig az üzleti szférából. A javaslatok és megbeszélések hozadéka a jövőben nagy szerepet játszhat az EU-s és nemzeti vállalkozási stratégiák alakításában (European Commission, 2003b).

Az Európai Tanács kérésére az Európai Bizottság a Zöld Könyvben megfogalmazott kérdések nyomán követésére 2004 tavaszán megjelentette a „vállalkozói akciótervet” (European Commission, 2004a). Az akcióterv stratégiai keretet teremt a vállalkozási környezet támogatásának a Zöld Könyvet követő javaslatok felhasználásával: még több vállalkozás elindítását szeretné elérni, illetve a már működő vállalkozásoknak is segíteni kíván a növekedésben, elsősorban kedvezőbb környezet (feltételrendszer) teremtésével (European Commission, 2004a).

Az Európai Bizottság elkötelezte magát amellet, hogy minden erőfeszítést megtesz a fentiek mielőbbi sikeres adaptálása és a kitűzött célok elérése érdekében mind az Unió, mind a tagállamok szintjén. A Bizottság fokozni kívánja erőfeszítéseit, hogy erősítse a vállalkozók és vállalkozások megbecsülését a társadalomban, és előmozdítsa a vállalkozói gondolkodásmódot.

A lisszaboni célok megvalósításának akadozásával előtérbe került a vállalkozás-erősítés támogatása, az utóbbi évek során az EU vállalkozáspolitikája egyre nagyobb figyelmet szentel a KKV-k növekedési potenciáljának javítására és az innovatív vállalkozások támogatására (Európai Közösségek, 2005). Az Európai Bizottság 2005. április 6-án a 7. a Keretprogrammal párhuzamosan elindítandó Versenyképességi és Innovációs Keretprogramra (New Framework Programme on Competitiveness and Innovation) tett javaslatot. Ez utóbbi Keretprogram – mely 2007. január 1-jén indult – a kis- és középvállalkozások támogatását és az innováció fellendítését tűzte ki célul, és integrálja a Többéves Vállalat- és Vállalkozásfejlesztési Programot is (European Commission, 2005).

Az EU KKV-politikájának felülvizsgálatáról 2007 végén megjelent közlemény azt mutatta, hogy mind a tagállamok, mind pedig az EU előrehaladást ért el a „KKV-barátabb” üzleti környezet megteremtésében (Európai Közösségek, 2007). Az ígéretes előrehaladás mellett azonban az EU-nak további intézkedéseket kell tennie a KKV-k teljes potenciáljának kibontakozása érdekében (European Commission, 2008). Ezért az Európai Bizottság a KKV-k helyzetének további javítása érdekében 2008. június 25-én bemutatta a „Small Business Act” (európai kisvállalkozói törvény) elnevezésű intézkedéscsomagot, mely a vállalkozásokkal kapcsolatos általános politikai megközelítést kívánja javítani, továbbá a KKV-k fejlődését hátráltató, még fennálló problémák kezelésében kíván segíteni. Az intézkedéscsomag 10 vezérelvet fogalmaz meg, melyek segíthetik mind közösségi, mind pedig az egyes tagállamok szintjén a politikák kidolgozását és végrehajtását; valamint 4 új jogszabály-alkotási javaslatot tesz (Európai Közösségek, 2008).

2.4. Kisvállalkozások Magyarországon

2.4.1. Kis- és középvállalkozások a rendszerváltást követő években

A magyar gazdaságot a rendszerváltás előtt a nagy és még nagyobb szervezetek (vállalatok, szövetkezetek) uralták, lényegében hiányzott a meghatározó kis- és középvállalkozói réteg. A gazdasági szerkezet rendszerét a kutatók „fordított piramisként” jellemezték, ahol a piramis széles talpát a kisvállalkozások helyett a nagyvállalatok foglalták el, míg a kisvállalkozások alkották a csúcst (ld. Laki M., 1998 és Laky T., 1998).

A rendszerváltást követő években azonban rendkívül gyorsan növekedésnek indult a magyar vállalkozások száma, a vállalkozói szektor elindult azon az úton, hogy ledolgozza a nyugattal szembeni közel 50 éves lemaradását. Az 1988-as Társasági törvény⁴ hatályba lépését követően a vállalkozások száma kevesebb, mint 8 év alatt érte el a mai szintet. A vállalkozások növekedésének ebben az extenzív szakaszában az alapítás, a vállalkozások számának gyors felfutása a hangsúlyos. A Társasági törvény megteremtette az állami cégek társasággá alakulásának kereteit, az Átalakulási törvény⁵ pedig kötelezővé tette ezt. A recesszió később kikényszerítette az állami vállalatok részekre, kisebb egységekre bomlását. Mint Laky Teréz írta, „az állami, szövetkezeti vagyon súlyos vesztesége árán szerveződtek újjá a mai kis- és középvállalatok” (Laky T., 1998, 24. o.).

A magyar vállalkozások első 10 éve sok sikerpéldát is említ⁶. A „rendszerváltás környékén” szinte bármilyen vállalkozási tevékenységbe bele lehetett kezdeni, majdnem minden esetben garantált volt a siker (Parragh, 2005). A vállalkozásokat alapvetően három nagy hiány együttese hívta életre: (1) hiány termékekből és szolgáltatásokból; (2) hiány a vállalkozásokból; és (3) hiány versenytársakból (EFER, 1993):

- Az áru- és tőkehiány miatt az ekkor induló vállalkozások jelentős része kereskedelemmel foglalkozott, ami nem véletlen, hiszen ez az a terület, ahol a kezdéshez elegendő volt viszonylag kevés tőkét befektetni; és ahogy Salamonné Huszty Anna írja: „szinte minden piacon jelentős fizetőképes kereslettel lehetett számolni, alacsony belépési korlátok mellett” (Salamonné, 2005). A nyolcvanas évek végének és a kilencvenes évek elejének nagy sikertörténetei elsősorban olyan cégekhez kötődnek, melyek égető hiányokat pótoltak, és legfőképpen a torz gazdasági szerkezet vagy a torz gazdaságpolitika miatt volt relevanciájuk. Utóbbira példák a mikroelektronika (számítástechnika) területén működő, nagyon gyorsan felfutó cégek (pl.: Controll, Kontrax, Dataplan, Microsystem), melyek a COCOM⁷ embargó eltörléséig hozhattak be (sokszor nyugaton már részben elavult, de Magyarországon még újnak minősülő) termékeket. Ezek a vállalkozások jelentős versenyelőnyre az évek során nem tettek szert, így bukásuk kódolva volt. Egyrészt a menedzsmentjük tapasztalatlan volt: ennek egyik

⁴ 1988. évi VI. törvény a gazdasági társaságokról

⁵ 1989. évi XIII. törvény a gazdálkodó szervezetek és a gazdasági társaságok átalakulásáról

⁶ A sikertörténetekről tudósító cikkek mellett legalább ilyen gyakoriak voltak azok, amelyek arról számoltak be, hogy a tulajdonos a befektetők pénzével együtt meglépett. Sok üstökösként feltűnő vállalkozás hullócsillagnak bizonyult.

⁷ A COCOM lista a fejlett technológiáknak a kommunista országokba történő szállítását tiltó, a hardver és szoftvertermékeket tételesen felsoroló lista volt.

jele, hogy többen erejüket meghaladó saját irodaház építésébe fogtak, mely olyan mértékű forrást vont el a vállalkozástól, hogy előbb-utóbb elkerülhetetlenné vált a csőd (Kurtán, 2006). Másrészt alapvető előnyük a magyar piac fejletlenségéből származott, így amilyen gyors üstökösként tűntek fel, a piaci viszonyok konszolidálódásával olyan gyorsan koptak ki a piacról (Bojár, 2005).

- A rendszerváltás idején induló magyar vállalkozások említésekor nem tekinthetünk el attól a tényről, hogy a '90-es évek elején Magyarországon hiányzott a széleskörű vállalkozási kultúra és tapasztalat egy olyan 40 éves korszak következtében, amelyben az ilyen jellegű kezdeményezéseket nem nézték jó szemmel.
- A kilencvenes évek közepéig a nyugati versenytársak is megérkeztek a magyar piacra. Sok olyan céget, amelyek sikeresek voltak a verseny hiányában, a verseny „padlóra küldött”. Ebben az időszakban sok vállalkozásnak a kezdeti siker után a kudarcot is meg kellett tapasztalnia.

A '90-es évek elején a létrejött vállalkozások többségét minimális alaptőkével alapították, melynek egyik oka az volt, hogy a korábban említett piaci elégtelenségeket kihasználva olyan tevékenységeket végeztek, melyekhez nem kellett, vagy minimális tőkebefektetés is elegendő volt. A másik oka az volt, hogy a korábbi 50 évben viszonylag kevés befektethető tőkét tudott a lakosság felhalmozni. A tőkehiány miatt az induló vállalkozások – így az ekkori dinamikus növekedést elérő cégek is – a kevésbé tőkeigényes iparágakra koncentráltak. A tőkeigényes iparágakat elsősorban a külföldi vállalatok magyarországi leányvállalatai vagy privatizált magyar vállalatok utódai uralták. Az ilyen iparágakban működő kevés, sikeres fiatal magyar vállalkozás többségét még a rendszerváltást megelőzően alapították, és jelentős részüket a '90-es évek elején az erősödő külföldi konkurencia hatására eladták (ld. Rollitron vagy Pharmavit példája).

Az évtized közepére az előző alfejezetben említett mindhárom korábbi hiány megszűnt, a vállalkozások olyan új kihívásokkal szembesültek, melyekre többen nem találták meg a megoldást, ezért amilyen gyorsan megjelentek, olyan gyorsan tűntek el. Helyettük kialakult egy sikeres, szívós vállalkozói réteg, amely mindig hajlandó előlről kezdeni. Egyesek saját vállalkozást alapítottak és futtattak fel - például Parragh László (Parragh Rt.), Gyurós Tibor (Synergion Rt), Bojár Gábor (Graphisoft)-, mások menedzserként kerültek az újságok címlapjaira - például Bogsch Erik (Richter), Felcsuti Péter (Raiffeisen Bank), Sugár András (Westel Mobil Távközlési Rt).

A '90-es évek második felében a korábban jellemző extenzív fejlődést felváltotta az intenzív szakasz, melynek az egyik jellemzője a vállalkozások számbeli gyarapodásának hirtelen megtorpanása. Míg az extenzív szakaszban gyakran a joghézagok kihasználása, adókönynyítés, járulékmegtakarítás, kis tőkebefektetés volt a vállalkozások alapításának első számú motívuma, az intenzív szakaszban a vállalkozásalapítás motivációs háttere megváltozott. A korábbi ügyeskedők előtt sok kiskapu bezárult az évtized közepére, ezért az új piaci lehetőségek kihasználása vált az egyik legfontosabb motiváló tényezővé. A korábban tömegesen alapított kényszervállalkozások jelentős része megszűnt, a vállalkozói réteg „megtisztult” (Szerb et al., 2002).

Magyarországon a vállalkozások számának növekedése 2000 után lelassult. Bár abszolút értékben ma több céget tartanak nyilván, mint néhány évvel ezelőtt, a működők aránya, ezzel vállalkozói aktivitásunk csökkent. Ezt a tényt a korábbi fejezetben hivatkozott GEM kutatás⁸ is alátámasztja⁹ (a 2001-ben Magyarország a vállalkozási aktivitás területén még második volt Európában Írország mögött, 2004-re az európai átlag alá kerültünk).

A GEM szerint a gazdasági fejlettség és a vállalkozói aktivitás közötti kapcsolatot egy U alakú, parabolikus görbével lehet leírni. Ennek magyarázata a következő: a gazdasági fejlettség alacsony szintjén levő országokban a lakosság egy része más lehetőség hiányában vállalkozásba kezd, így törekszik megélhetésének megteremtésére¹⁰. Ezért ezekben az országokban a magas vállalkozói aktivitás jellemző. A jólét növekedésével a saját vállalkozás alapításának kényszere csökken, a nagyvállalatoknál, multinacionális cégeknél végzett munkával megkeresik az emberek az igényeik kielégítéséhez szükséges pénzt – ez elsősorban a kényszervállalkozások számának visszaesését okozza. A legfejlettebb társadalmakban (ahol általában az egy főre jutó jövedelem 30.000\$ feletti) elegendő tudás, erőforrás (ebből elsősorban a tőkének van meghatározó szerepe), tapasztalat áll rendelkezésre ahhoz, hogy a lakosság egy része ismét (részben önmegvalósítása beteljesítéseként) vállalkozásba kezdjen (Szerb, 2005, 11-12. o.), így a vállalkozási aktivitás ismét növekszik. A GEM magyarországi tanulmányának írói sze-

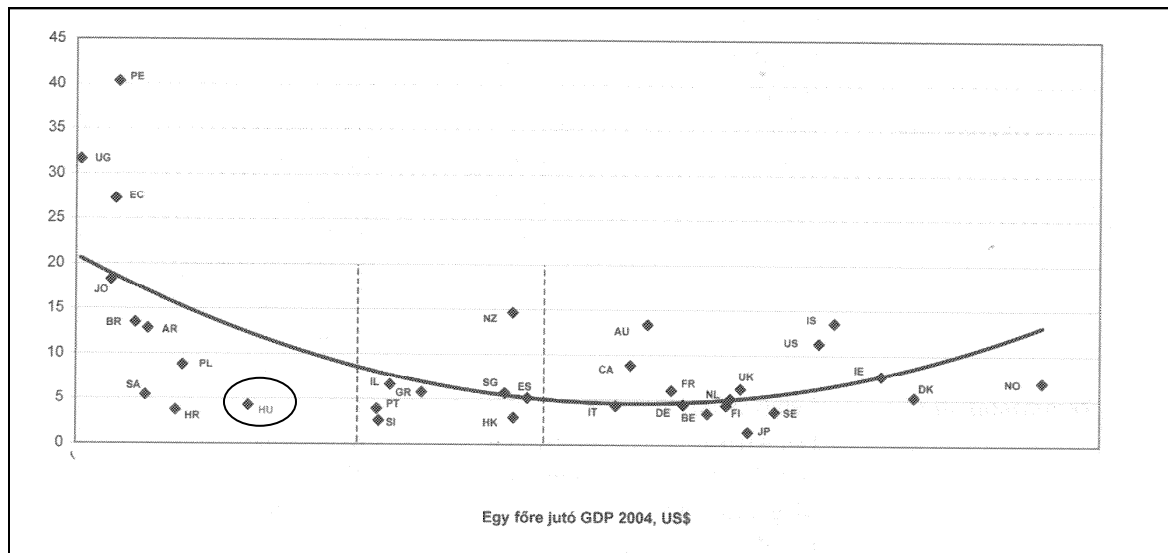
⁸ A GEM nem a vállalkozások számát tekinti mérvadónak, hanem a vállalkozói aktivitás mérésére koncentrál, ezért a hagyományos vállalkozásdefinícióktól eltérően az alábbi meghatározást használja: „Vállalkozásnak tekintendő minden olyan új üzleti egység létrehozási kísérlete, amelyet magánszemélyek, csoportok vagy egy már létező üzleti vállalkozás kíván megvalósítani. Vállalkozásnak számít tehát a magánfoglalkoztatás, egy új vállalkozói szervezet alapítása vagy egy létező vállalkozás bővítése” (Acs et al., 2001).

⁹ Mélyreható következtetések a GEM országtanulmányokból nem minden esetben vonhatók le. A vállalkozási aktivitás mutatója egy 2000 fős reprezentatív mintán alapszik, így elképzelhető, hogy mintavételi hiba is befolyásolja az eredményeket.

¹⁰ Elsősorban önfoglalkoztató mikrovállalkozások jönnek így létre, melyeket sok országban nem sorolnak a vállalkozások közé, hanem erre külön kategóriát alkalmaznak.

rint hazánk gazdasági fejlődése lehet az oka annak, hogy a vállalkozói aktivitás elindult a görbén felfelé (ld. 1. sz. ábra).

1. ábra: Teljes vállalkozói mutató és a gazdasági fejlettség kapcsolata 2004



Forrás: Szerb, 2005, 41. o.

2.4.2. A KKV szektor napjainkban

A kis- és középvállalkozások magyarországi helyzetét bemutató 2003/2004-es éves jelentés röviden a következőképpen jellemezte a KKV szektort: „a hazai kis- és középvállalkozások jelenlegi helyzetére egyszerre igaz, hogy több fontos területen (finanszírozás, önszerveződés, menedzsment, infokommunikációs technológiák használata) felzárkózási folyamat figyelhető meg, ugyanakkor lemaradásuk a fejlett országokban működő kis- és középvállalkozásokhoz képest még mindig nagy” (Kállay et al., 2005a, 17. o.). Bár ez a felzárkózási folyamat az elmúlt években is folytatódott, a disszertáció kéziratának lezárásakor továbbra is a fentiekben leírt tendencia figyelhető meg.

„Magyarország az 1,5 millió vállalkozás hazája” – mondhatnánk a legfrissebb statisztikai adatok alapján (ld. KSH, 2009). A kép azonban egy picit csalóka, egyrészt ugyanis ebből kb. egy millióra tehető az őstermelőket és önfoglalkoztatókat is magába foglaló egyéni vállalkozások száma¹¹. Másrészt a regisztrált vállalkozások közül sok nem végez tényleges gazdasági

¹¹ Népszerűségének egyik oka abban rejlik, hogy ez a legegyszerűbben és legolcsóbban alapítható és működtethető vállalkozási forma. Másik oka az, hogy hazánkban a jogszabályok az önfoglalkoztatókat is az (egyéni) vállalkozók közé sorolják, hiszen nagyon sok jegyben hasonlítanak egymáshoz. Harmadrészt gyakran előfordul,

tevékenységet. Nem teljesíti adatszolgáltatási kötelezettségét a statisztikai hivatal felé, nincs árbevétele, nincsen bérköltsége és ehhez kapcsolódó járulékfizetési kötelezettsége. A ténylegesen gazdasági tevékenységet végző vállalkozások száma a fenti értékhez képest lényegesen kisebb; összességében megjegyezhetjük, hogy nem követünk el nagy hibát, ha az összes vállalkozás háromnegyed részét tekintjük ténylegesen működőnek (*Forrás: Kállay et al., 2008, 123. o.*).

A magyar KKV-kat a magas munkaerő-intenzitás mellett alacsony tőkeintenzitás jellemzi. Nagy számuk ellenére (a vállalkozások 99,9%-át teszik ki) az árbevételnek csupán 61,4%-át adják, mely közel azonos arányban oszlik meg a mikro-, kis- és középvállalkozások között. Az exportrészesedésük ennél is lényegesen kisebb, nem éri el a 36%-ot. A hozzáadott értékben a részarányuk közel azonos a saját tőke területén elért részesedésükkel (53,4%, illetve 53%). Annak ellenére, hogy az összes vállalkozás 95,7%-a mikrovállalkozás, ezek az összes saját tőke 22,5%-ával rendelkeznek csak, a többi 77,5% a vállalkozások 4,3%-ánál koncentrálódik. Sőt, ebből a 77,5%-ból 63,2% a vállalkozások számának csupán 0,7%-át kitevő közepeseknél és nagyoknál összpontosul, amely azt jelzi, hogy a tőke intenzív tevékenységeket ezek a cégek végzik. A mikro- és kisvállalkozások pedig a kevésbé tőkeigényes, inkább munka intenzív iparágakban dominánsak (*Kállay et al., 2008, 22. o.*).

A magyar és EU-s KKV szektor nemzetgazdasági szerepét összehasonlítva (ld. 1. számú táblázat) elmondható, hogy a kettő közötti különbség egyre kisebb. A KKV-k száma az összes vállalkozásból közel megegyezik, míg a hozzáadott értékből való részesedés területén kissé elmarad a magyar adat az EU-stól. Ugyanakkor a termelékenységben számottevő a lemaradásunk (ez azzal is magyarázható, hogy nyugatról elsősorban a munkaerő-intenzív termelés települt át keletebbre az alacsonyabb bérköltségek miatt (így hazánkba is)).

hogy az alkalmazottak egy részét formális önállósulásra kényszerítik egyéni vállalkozói igazolvány kiváltásával, mert így a közterhek nem a céget, hanem a vállalkozót terhelik (Laky T., 2006).

Az egyéni vállalkozások száma tovább növekedett az új ÁFA-törvény következményeképpen, mely kimondja, hogy adóköteles tevékenységet csak adószámmal rendelkező adóalany folytathat. Ezért azoknak az őstermelőknek is regisztrálniuk kellett magukat az APEH-nál, akik addig még nem rendelkeztek adószámmal (MTI, 2008).

1. Táblázat: Az Európai Unió (EU-27) és Magyarország nem pénzügyi szektorba tartozó vállalkozásainak fő jellemzői (2007. évi adatok)¹²

EU-2005		mikro	kis	közepes	KKV együtt	nagy	összes
Mo.-2006							
A vállalkozások száma (ezer)	EU-27	18 040	1 350	210	19 600	40	19 650
megoszlása (%)		91,8	6,9	1,1	99,8	0,2	100,0
A vállalkozások száma (ezer)	Mo.	714	27	5	746	1	747
megoszlása (%)		95,6	3,6	0,6	99,9	0,1	100,0
Foglalkoztatottak száma (ezer)	EU-27	37 500	26 100	21 300	85 000	41 700	126 700
megoszlása (%)		29,6	20,6	16,8	67,1	32,9	100,0
Foglalkoztatottak száma (ezer)	Mo.	1 278	551	470	2 299	744	3 043
megoszlása (%)		42,0	18,1	15,4	75,6	24,4	100,0
Hozzáadott érték (Mrd €)	EU-27	1 120	1 011	954	3 090	2 270	5 360
megoszlása (%)		20,9	18,9	17,8	57,6	42,4	100,0
Hozzáadott érték (Mrd €)	Mo.	9,3	7,2	8,2	24,7	21,5	46,3
megoszlása (%)		20,2	15,6	17,6	53,4	46,6	100,0
Mért termelékenység (ezer €/fogl.)	EU-27	29,9	38,7	44,8	36,4	54,4	42,3
Az átlag %-ában		70,7	91,5	105,9	86,1	128,6	100,0
Mért termelékenység (ezer €/fogl.)	Mo.	7,3	13,1	17,3	10,7	29,0	15,2
Az átlag %-ában		48,1	86,0	114,1	70,7	190,6	100,0

Forrás: Kállay et al., 2008, 46. o.

Mint a fenti táblázatban látható, napjaink magyar vállalkozási szerkezete rendkívül differenciálódott: az egyik oldalon a 99% fölötti számarányú mikro- és kisvállalkozás áll, melyek együttesen is csak alig több mint a gazdasági teljesítmény harmadát adják. A másik oldalon az a néhány maréknyi nagyvállalkozás van, melyek a nemzeti teljesítmény több mint 46%-át tudhatják magukénak. A két szélsőség közötti átjárást biztosító középvállalkozások, melyek a termeltető és integráló szerepkört töltenék be, hiányoznak. Ez nem csak helyi sajátosság, ez az Európai Közösség és a hazai gazdaság közös problémája.

A Mészáros Tamás és Pitti Zoltán szerint a középvállalkozások jelentősége abban is lehet, „hogyan – tulajdonosi összetételükből, regionális kötődésükből, rugalmasságukból következően – közvetlenül és hatékonyabban szolgálhatják a nemzeti gazdaságpolitikai célokat, mint

¹² Az EU statisztikai fogalomrendszere nem számítja bele a KKV-kba a mezőgazdasági vállalkozásokat, abból eredően, hogy a farmokra vonatkozó EU szabály- és támogatási rendszer teljesen más eredetű és más logikát követ, mint a többi ágazatban működő vállalkozások támogatása.

ahogy az a multinacionális társaságok leányvállalataitól elvárható” (Mészáros et al., 2003, 69. o.). Ezeken túl Mészáros Tamás (2005) a középvállalkozások következő előnyeit említi:

- Integrátori szerepet töltenek be a kis- és nagyvállalkozások között
- Elsősorban a nagyok által le nem fedett termékek, szolgáltatások, piaci szegmensek területén aktívak
- Nagyvállalatok beszállítóiként kiemelkedő a szerepük, ugyanis elősegítik a multik tartós letelepedését
- Döntően hazai alapanyagból termelnek hazai, illetve export piacra szemben a nagyvállalatokkal, melyek döntően import alapanyagokra támaszkodva látják el termékeikkel a hazai, illetve az export piacokat
- Az állam számára fontos, hogy a középvállalkozások itthoni adófizetők, és költségvetési hozzájárulásuk részesedése meghaladja az egyéb teljesítményekben elért súlyukat

Szirmai Péter is a középvállalkozások egyensúlyozó szerepére hívja fel a figyelmet (Szirmai, 2002a). A középvállalkozások piacgazdaságokban betöltött szerepét találóan a hajók tőkesúlyához hasonlítja, melynek feladata a stabilitás, a manőverező képesség biztosítása. A szerző megjegyzi, hogy Magyarországon ez a tőkesúly hiányzik, ami mind a gazdaság stabil fejlődésének, mind a gazdaságpolitika manőverező képességének gátja. A középvállalkozások szerepe a középpolgársághoz hasonlítható, a középvállalkozói polgári réteg lehet a politika stabilitásának a záloga.

3. A VÁLLALKOZÁSOK NÖVEKEDÉSE

Bár a vállalkozásnövekedés-kutatás témakörében számos cikk, tanulmány született az elmúlt időszakban, a mai napig alapvető Edith Penrose 1959-ben megjelent könyve, melyet a szakmának a mai napig nem sikerült túlhaladnia. Ebben Penrose a növekedésre a következő definíciót adja: „A növekedés kifejezés az általános értekezésekben két különböző jelentéssel használatos. Néha csupán mennyiségbeli emelkedést jelent, például ha termelés, export vagy értékesítés növekedésről beszélünk. Máskor pedig az eredeti alapvető jelentése használatos, ami az egy fejlődési folyamat eredményeképpen megvalósuló méretbeli növekedést vagy a minőségi fejlődést magába foglalja, hasonlóan a természetes biológiai folyamatokhoz, ahol a belső változások kölcsönhatásokon alapuló sorozata vezet a méretbeli növekedéshez, aminek velejárója a növekedés tárgyának jellemzőiben bekövetkező változás” (Penrose, 1959, 197. o.).

Dolgozatunkban növekedés alatt mi a szervezet valamely meghatározó jellemzőjében (árbevétel, alkalmazotti létszám, nyereség stb.) bekövetkező mennyiségi változást értjük. Ebből a definícióból is fakad a növekedés sokszínűsége, komplexitása, tehát az a tény, hogy minden növekedés eltérő, nem fogható meg egyetlen tényező segítségével. Erre jó példa, hogy a későbbi, 4. fejezetben idézett gyorsan növekvő vállalkozásokkal foglalkozó kutatások is az alábbi, sokszor markánsan eltérő definíciók alapján tekintették a vállalkozásokat gyorsan növekvőknek:

- Birch 1990 és 1994 között végzett felmérésében azokat a cégeket tekintette gazelláknak, amelyek árbevétele 1990-ben elérte a 100 ezer dollárt, illetve 20%-ot meghaladó árbevétel növekedést mutattak fel a vizsgált időszak minden évében (Case, 1996).
- A Harrison-Taylor (1996) kutatópáros szintén az évi 20%-os árbevétel növekedést tekintette az egyik kritériumnak 5 egymást követő éven keresztül. Birch-től eltérően 10 millió dolláros minimális (kezdő) árbevételt követeltek meg a gyorsan növekvő cégektől.
- Saunders és Chan (Saunders et al., 2002) a gyorsan növekvő cégeket olyan vállalkozásként definiálta, melyeknek 20 és 500 közötti alkalmazottjuk van, valamint három egymást követő évben legalább 50%-os árbevétel növekedést értek el.
- Vecsenyi (1999) szerint a gazellák ismertetőjegyei a következők: (1) gyors, inflációs rátát meghaladó növekedés; (2) évi legalább 1 millió dollárnak megfelelő árbevétel; (3) legalább 10 alkalmazott.

- Az OECD kutatás a fentieknél lényegesen egyszerűbb kiválasztási szempontot alkalmazott: a növekvő cégek felső 10%-át tekintették gyorsan növekvőnek¹³.

A fenti definíciók jelentős eltéréseket tartalmaznak. Közös bennük, hogy a gazella típusú cégeket a vállalkozások egy részhalmazaként kezelik, illetve az, hogy ebbe a vállalkozási csoportba az átlagot gyakran többszörösen meghaladó növekedési képességű cégeket sorolják. Azonban a növekedés sokszínűségéből fakadóan a mérésben már közel sem egységesek az álláspontok. Ez ad magyarázatot a vállalkozások növekedésével kapcsolatos szakirodalom gazdag voltára, melyből az alábbi három kutatási terület a legjelentősebb, és mi is ezeket tekintjük át a következő alfejezetekben:

4.1. A növekedés mérése

4.2. A növekedést befolyásoló belső és külső tényezők elemzése, modellezése

4.3. A növekedés folyamata és a növekvő vállalkozások típusai

3.1. A növekedés mérésének módszertana

A vállalkozások növekedésével – így a gyorsan növekvő cégekkel is – foglalkozó kutatások során alapvető módszertani kérdés a növekedés mérési módjának meghatározása. A szervezeti növekedés mérése számos kutató érdeklődésének áll középpontjában (pl. Gundry és Welsch, 2001; Mata, 1994; Ostgaard és Birley, 1995; Siegel et al., 1993; Welbourne, 1997), így ezzel a kérdéskörrel kapcsolatban gazdag a rendelkezésre álló szakirodalom.

A növekedés sokféleképpen mérhető, ezzel magyarázható, hogy az egyes tanulmányokban – mint a fejezet bevezetésének példái is mutatják - eltérő módszertannal találkozhatunk. A kutatók nem alkalmaznak egységes módszert a vállalkozások növekedésének mérésére, melynek következményeképpen a kutatások nem összevethetőek, nem fejleszthetőek tovább több ország vállalkozásainak és vállalkozói szektorainak összehasonlításává. A növekedés mérésének komplexitása miatt célszerűnek tartjuk a következőkben a mérés során felmerülő kérdéseket és a velük kapcsolatos problémákat bemutatni.

¹³ Megjegyezzük, hogy ez a kiválasztási szempont csak abban az esetben lehetséges, ha rendelkezésünkre állnak az egész vállalkozási populációról a megfelelő pénzügyi és létszám adatok. Mivel relatív mutatószámról van szó, ellenkező esetben nem lehetséges a kiválasztás.

3.1.1. Abszolút vagy relatív mutatók alkalmazása

A szakirodalomban fellelhető mérési sokszínűség egyik oka arra vezethető vissza, hogy a kutatók abszolút vagy relatív mutatószámok mellett kötelezik-e el magukat. Egyes szerzők az abszolút mutatók mellett érvelnek (pl. Dunne és Hughes, 1996; Merz és Sauber, 1995), mások pedig a relatív mutatókat részesítik előnyben (pl. Birch, 1987; Vecsenyi, 1999). A két megközelítés eltérő eredményre vezet: a relatív mérték inkább a kisebb, az abszolút pedig a nagyobb cégek számára kedvez¹⁴. Arra a kérdésre, hogy a szakirodalomban melyik az elterjedtebb megoldás, Frederic Delmar (Delmar, 1997)¹⁵ kutatása ad részben választ¹⁶. Delmar a szakterület vezető folyóiratainak ötvenöt, 1989 és 1996 között megjelent vállalkozásnövekedéssel kapcsolatos cikkét elemezve az alábbi számítási módszerek alkalmazásának gyakoriságát említi:

2. Táblázat: A növekedés számításának módja és alkalmazásuk gyakorisága

Növekedés mérésének módja	Gyakoriság (db)	Megoszlás (%)
Relatív mutatókkal	28	50,9
Abszolút mutatókkal	16	29,1
Logaritmikus abszolút mutatókkal	6	10,9
Logaritmikus relatív mutatókkal	3	5,5
Nincs adat	2	3,6
Összesen	55	100,0

Forrás: Delmar, 1997, 203. o.

A táblázatban a relatív mutatók dominanciája látható, ugyanakkor az abszolút mutatószámok részaránya is jelentős. Emellett több tanulmányban logaritmizált mutatókkal mérték a növekedést, ezzel próbálva kiküszöbölni a minta ferdeségét (torzítását), és teljesíteni azt a feltételezést, hogy a minta elemei normális eloszlást követnek (Delmar, 1997). Ennél is jobb megoldást

¹⁴ Erre a következő hozható fel példaként: ha egy cég 1 alkalmazottal indul és egy év múlva 6 embernek ad munkát, akkor ez 600%-os növekedést és 5 új munkahelyet jelent; míg az ugyanekkora növekedési ütemet elérő, 10 fővel induló vállalkozás 50 munkahelyet teremt. Látható, hogy a két vállalkozás között jelentős különbség van, azaz nem mindegy, mi volt a kiindulópontunk a növekedés relatív mutatóval való mérésekor. Ez a probléma a méretnek mint kontroll változónak a bevonásával kiküszöbölhető. Ezzel a megoldással mégis ritkán találkozhatunk, ugyanis ezzel a változók száma növekszik.

¹⁵ Hasonló kutatást végzett néhány évvel később Wiklund és Shepherd (2005), akiknek főbb megállapításai megegyeznek Delmaréval.

¹⁶ Természetesen elképzelhető, hogy egy másik időszak során keletkezett publikációkat elemezve az abszolút mutatók fölényét találánk.

dást adhat a regresszió igazításos módszer, ahol a legkisebb négyzetek módszerével illesztett egyenes meredeksége tekinthető a növekedés mértékének¹⁷.

3.1.2. A mutató kiválasztása

Az abszolút vagy relatív mértékek alkalmazásán túl jelentős különbségek mutatkoznak a konkrét mutató kiválasztása terén is. Delmar az előbbieken idézett kutatás alapján az alábbi mértékek alkalmazásának gyakoriságáról számol be (Delmar, 1997):

3. Táblázat: A vállalkozások növekedéséhez használt mutatók és gyakoriságuk

Mutató	Gyakoriság (db)	Megoszlás (%)
Árbevétel	17	30,9
Alkalmazotti létszám	16	29,1
Árbevétel és alkalmazotti létszám együtt	10	18,2
Teljesítmény (a versenytársakhoz viszonyítva)*	7	12,7
Piaci részesedés	3	5,5
Eszközök	1	1,8
Nincs adat	1	1,8
Összesen	55	100,0

* A megkérdezett vállalkozás saját értékelésén nyugvó mutató

Forrás: Delmar, 1997, 202. o.

Bár az árbevétel- és alkalmazotti létszámnövekedés a két leggyakoribb mérce, egyes szerzők másokat, mint például a nyereség, a mérleg eszközoldalának, illetve a piaci részesedésnek a növekedését is fontosnak tartják (Ardishvili et al., 1998). Az utóbbi kritikája, hogy csak korlátozottan alkalmazható, csak hasonló tevékenységet végző, illetve hasonló termékszerkezettel rendelkező iparágak vállalkozásai hasonlíthatók össze. A mérleg eszközoldalának alakulása szintén iparági sajátosság (egyes iparágakban szignifikánsan magasabb a lekötött eszközök aránya, mint máshol), számviteli elszámolhatóság (le- és felértékelések, kimutathatóság), valamint alkalmazott számviteli törvény és sztenderd függvénye. A piaci részesedés szintén félrevezető lehet, hiszen kis cég és kis piac esetén hasonló lehet az eredmény, mint nagy cég és nagy piaci részesedés esetén – holott a két eset között lényeges az eltérés az értékesítés volumene területén. A képet tovább nehezíti, hogy iparági elemzések esetén érdemesebb lehet

¹⁷ Magyar alkalmazásáról ld. bővebben: Szerb és Ulbert, 2006b

olyan mértékeket használni, amelyek az adott iparágra jellemzőek, mint például az ülőhelyek száma az éttermek, vagy a gépjárművek száma a taxitársaságok esetében (Bolton, 1971).

A kutatók egy csoportja az árbevétel növekedést (Davidsson és Wiklund, 2000), mások az alkalmazotti létszám növekedését tartják fontosabbnak (Penrose, 1959; Kogut és Zander, 1992). Az árbevétel ellen szól, hogy nagyon érzékeny az inflációra, illetve a valuták árfolyamváltozásának figyelembevétele és az átváltás nehézségeket okozhat nemzetközi összehasonlítások készítésekor. Az alkalmazottak számának növekedését középpontba helyezők elsősorban az erőforrás-alapú megközelítéssel érvelnek, miszerint az erőforrások, mint például a munkaerő korlátozottan állnak rendelkezésre, ezért fontosabb ezek növekedési ütemét vizsgálni. Az eltérő életkorú és nagyságú vállalkozások esetében jelentősek lehetnek a különbségek: a kisebb induló vállalkozások esetében általában a munkaerő létszáma indul először növekedésnek, később ezt követi az árbevétel, illetve még később (szerencsés esetben) a nyereség növekedése (ez különösen igaz napjaink high-tech cégeire). Tovább nehezítik a választást egyes, a globalizációhoz köthető tényezők: egyre több esetben fordul elő, hogy a vállalatok kihelyezik termelési tevékenységüket egy másik céghez (pl. Microsoft Xbox-ot). Ekkor az árbevétel növekedésével párhuzamosan akár alkalmazotti létszámcsökkenést is tapasztalhatunk a cégeknél (Wiklund et al., 2005).

A mérőszámok közötti választásnak sokszor gyakorlatias okai vannak: az alkalmazotti létszám az az adat, amely legtöbbször rendelkezésre áll, és a gazdaságpolitikusokat is elsősorban az érdekli, hogy a vállalkozások hány új munkahelyet hoznak létre. A tulajdonosok, menedzserek számára ezzel szemben az árbevétel alakulása fontosabb, alapvetően ez határozza meg cégük teljesítményét, illetve jelentősen befolyásolja a profit mértékét is.

A fentiekben bemutatott mérésbeli sokszínűséget tapasztalva egyes szerzők (Ardishvili et al., 1998) az egyetlen univerzális mérce kiválasztása mellett törnek lándzsát, amelyet mindenki elfogad és használ. Ez azzal az előnnyel járna, hogy a tanulmányok összehasonlíthatóak lennének, lehetőség nyílna nagyobb földrajzi területeket (nem csak jellemzően egy-egy országot, vagy annak valamely területi egységét) átölelő tanulmányok készítésére, melyek mélyebb következtetések levonására is alkalmasak lennének, illetve ennek következtében gyakorlati hasznuk is nagyobb lenne. Ez látszólag tűnik csupán egyszerű megoldásnak, ugyanis annak ellenére, hogy a közös mérce kialakításának fontosságában egyetértés van a kutatók között, a mérték kiválasztása nagy vitát váltott ki, melynek során a mai napig nem sikerült konszenzusra jutni. Ennek ellenére a kutatók többsége ma azt az álláspontot képviseli, hogy ha csak

egyetlen mutató alkalmazására van lehetőség, akkor az árbevétel a legjobb mérce (Ardishvili et al., 1998; Hoy et al., 1992; Weinzimmer et al., 1998).

3.1.3. Mérés több változóval

Mivel a különböző mércék hiányosságai miatt egyetlen mérési változót sem lehet kiemelni, az egyetlen mérőszám hiányosságainak kiküszöbölésére két megoldás kínálkozik: (1) több, egymástól független változó együttes alkalmazása, vagy (2) több változó összevonásával egy egységes mérce (faktor) kialakítása (Davidsson, 1991). Ezek az egységesítési kísérletek sem bizonyultak járhatónak útnak, hiszen egyik alternatíva sem jelent tökéletes megoldást a kérdésre.

Az egységesítés ellen hat, hogy egyes szerzők, mindenekelőtt Delmar és szerzőtársai (Delmar et al., 2003), akik az elmúlt tíz évben a gyorsan növekvő vállalkozások területén indított kutatások meghatározó szereplői voltak, az egységes mérték kialakítása ellen érvelnek. A szerzők véleménye szerint egységes növekedési mérőszám nem alkalmazható, mivel nem minden növekedés azonos, a különböző fajta növekedéseket pedig eltérő módon lehet csak mérni. A vállalkozások növekedése többféle tényezőtől függ, melyek közül a legfontosabbak az életkor, a méret és az iparág. Véleményük szerint minden kutatáshoz külön mutatószámokból álló mértékrendszert kell kialakítani, ezzel a kutatás sajátosságait is figyelembe tudják venni, illetve innen kiemelhetőek olyan mutatószámok, amelyek más kutatásokkal összemérhetővé teszik az eredményeket (Delmar et al., 2003).

3.1.4. Mintavétel gyakorisága

A mutatószámok meghatározásán túl további nehézséget okoz a mérések időpontjainak, azaz a számbavételek gyakoriságának meghatározása. A növekedés időben értelmezhető folyamat, ezért longitudinális vizsgálatra, több időpont adatainak összehasonlítására, elemzésére lenne szükség. A legkönnyebben két szélső időpont közötti eltérés alapján értelmezhető a növekedés, ezért a leggyakrabban ezzel találkozhatunk. Ennek kritikája, hogy nem veszi figyelembe az időpontok közötti történéseket, ingadozásokat; holott ezek egy-egy cég esetében nagyon jelentősek lehetnek.

A megoldás a vizsgált időtartam helyes megválasztása lehet: kellően hosszú időintervallumot kell kiragadni a cég életéből, és lehetőség szerint nem csak a két szélső időpont adatát összehasonlítani. A hosszabb (pl. 10 éves) időtartam választása azért is javasolt, mert egyes iparágak esetében előfordulhat néhány (2-3) éves visszaesés, vagy hasonló hosszúságú kon-

junktúra; és ezeket a kilengéseket a rövidebb időtávot felölölő kutatások nem tudják megfelelően kezelni (OECD, 2002b, 76. o.). A kutatók arra is felhívják a figyelmet, hogy ha a növekedés lépcsőit szeretnénk vizsgálni, akkor még sűrűbb (és több) adatvétel lehet indokolt. Bár ebben a szerzők többsége egyetért, sokszor mégsem követik ezt az elvet, mert ez hosszabbá és költségesebbé teszi a kutatást. Ezt tükrözi Delmar (1997) korábban is idézett cikke, melyben az alábbi időtartam-hosszak alkalmazását említi:

4. Táblázat: A növekedés mérése során vizsgált időintervallumok hossza és gyakorisága

Időintervallum (évek)	Gyakoriság (db)	Megoszlás (%)
5	13	23,6
1	12	21,8
3	9	16,4
2	4	7,3
4	2	3,6
6	1	1,8
7	1	1,8
8	1	1,8
Nincs adat	12	21,8
Összesen	55	100,0

Forrás: Delmar, 1997, 205. o.

A mintavétel gyakoriságához kapcsolódó módszertani kérdés, hogyan oldják meg a vállalkozások növekedését vizsgáló kutatások végzésekor az időszak kezelését: egy-egy vállalkozás esetében előfordulhat például, hogy a több éves időintervallum első évében a középvállalkozások között szerepel, majd a következő időszakra nagyvállalkozássá nő ki magát. Nincs abban széleskörű egyetértés, hogy ilyenkor át kell-e sorolni a nagyvállalkozások közé, vagy továbbra is a közepesek között kell feltüntetni. Kiemelten igaz ez olyan esetben, ha valamilyen átmeneti kedvezőtlen hatás okaként csökkent le az alkalmazotti létszáma (és került át más kategóriába), majd ez a tendencia a következő években megfordul, és újra a korábbi létszámú munkavállalót foglalkoztatja a vállalkozás.

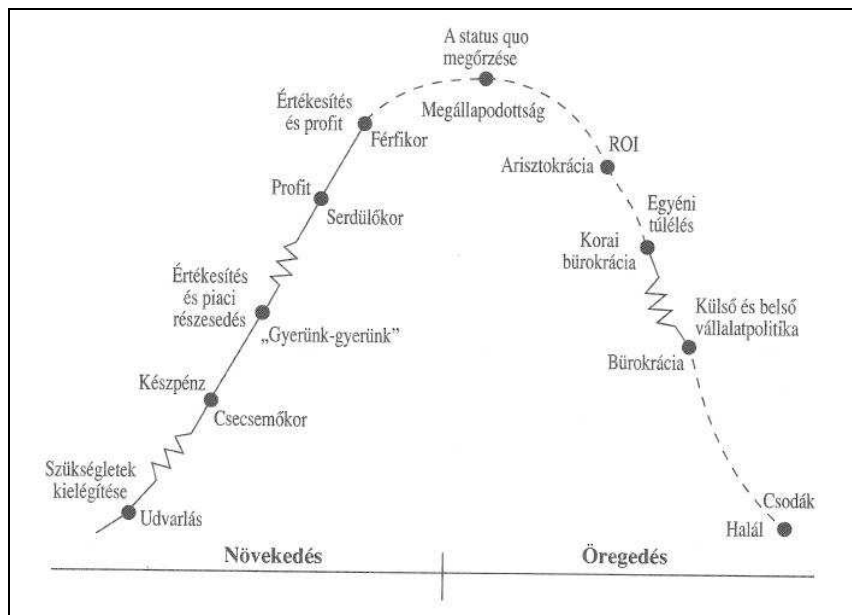
3.2. A növekedés folyamata és a növekvő vállalkozások típusai

3.2.1. A növekedés folyamata

3.2.1.1. Életciklus és növekedési szakasz modellek¹⁸

A növekedés folyamatával foglalkozó kutatások közül a szakirodalomban legtöbbször a vállalkozások életciklusát, illetve a növekedésük szakaszait (lépcsőit) modellezni kívánókat idézik. Az életciklus modellek szerint a szervezeteknek az élő organizmusokhoz hasonlóan életciklusaik vannak, ezért a vállalkozások életét olyan fő fázisokra osztják, mint az indulás, növekedés, érettség, hanyatlás. A vállalkozások növekedését és öregedését nem az időtényező idézi elő, sokkal inkább az, hogy mennyire képesek folyamatosan megújulni. Közülük az egyik legismertebb Adizes (1992) modellje (ld. 2. sz. ábra), amely 10 életciklust különböztet meg az „udvarlástól” a „halálig”.

2. ábra: Célkitűzések az életciklusok során



Forrás: Adizes, 1992, 115. o.

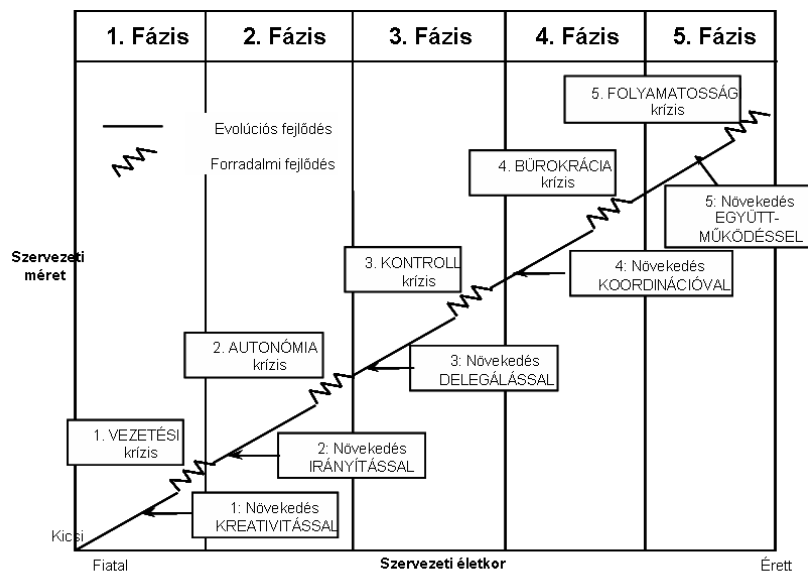
A fenti modell szerint a vállalkozás növekedésének minden életciklusában más és más a szervezet alapvető célja. A csecsemőkor során a legfontosabb a készpénz szerzése, hiszen a szervezetnek növekednie kell, a növekedéshez pedig tőkére van szükség. Ekkor a vállalkozás akár jelentős engedménnyel is értékesíthet, csak hogy megszerezze a további növekedéshez szük-

¹⁸ A témáról részletesen írnak Lichtenstein és szerzőtársai (2007)

séges forrásokat. Ha átvészeli a likviditásválságot, a következő „gyerünk-gyerünk” korszakban a forgalom és a piaci részesedés növelése lesz a cél. Majd a serdülőkorban a profit növelése lesz a domináns, a férfikorban pedig egyforma fontosságú az értékesítés és a profit. A megállapodottság elérésekor a piaci pozíció fenntartása kerül előtérbe, ez azonban a tulajdonosok nyomására, akik a nagyobb nyereségben, nagyobb jövedelemkivételben érdekeltek, felborulhat – így jutunk el az arisztokrácia ciklusába. A tulajdonosok tőkeelvonó magatartása megrendíti a szervezetet is, hanyatlásnak indul, ezért a korai bürokrácia korszakában az egyéni túlélés lesz a cél, azaz a munkahely elvesztésének elkerülése. A vezetők energiájának jelentős részét a vállalkozáson belüli politizálás köti le. Közülük a szemfülesebbek a fennmaradás érdekében úgy kezdenek el helyezkedni, hogy alkalomadtán lehetőségük legyen megszerezni a vállalkozás vezetői tisztségét, vagy legalább az új vezetésbe bekerülni (Adizes, 1992).

Az életciklus modellekkel ellentétben a növekedés szakaszait elemző modellek a növekedés folyamatát egy lépcsős útként írják le, és azt vizsgálják, hogy a vállalkozásoknak növekedésük során az egyes szakaszok (lépcsők) átlépéséhez milyen kihívásokat kell leküzdeniük. Az egyik legtöbbet idézett ilyen modell Greiner (1972) nevéhez fűződik, aki a szervezet méretét és életkorát figyelembe véve a vállalkozások növekedésének és fejlődésének öt szakaszát különítette el (ld. 3. sz. ábra). Az egyes szakaszok egy-egy viszonylag nyugalmas időszakként jellemezhetőek, melyeknek az időszak végén bekövetkező krízis vet véget. A szervezet méretének (árbevétel, létszám) növekedésével ugyanis a vállalkozásnak folyamatosan változó kihívásokkal kell szembesülnie. A változásokat krízisként élik meg, ezek egy-egy olyan lépcsőt jelentenek, melyeken túl kell lépni. Mindegyik lépcsőt egy jellegzetes menedzsment vezetési mód és egy olyan kihívás jellemez, amit meg kell oldani a növekedés folytatásához. Ha ezeket az krízisként fellépő akadályokat a vállalkozás menedzsmentje le tudja küzdeni, akkor a vállalkozás növekedése folytatódik, ellenkező esetben növekedési rátája drasztikus csökkenését szenvedheti el (Salamonné, 2005).

3. ábra: Irányítási ciklusok



Forrás: Greiner, 1972, idézi: Vecsenyi, 2003, 88. o.

A modell a szervezet megalapításával indul. A fiataalkorban (1. fázis) az ügyvezető és az alkalmazottak közötti informális kapcsolat és gyakori kommunikáció a jellemző. A szervezet növekedésével egyre több feladatot kell ellátni, egy idő után már nem lehet informális úton irányítani a szervezetet. Fény derül arra, hogy az alapító nem rendelkezik ekkora szervezet irányításához megfelelő tapasztalattal, ezért külső menedzsert kell a céghez hozni (vezetési krízis). A további növekedéssel a szervezeti felépítés egyre formalizáltabbá válik, melyben az alkalmazottak feladataik ellátásához nagyobb hatáskört követelnek (autonómiai krízis). Ezt a krízist nagyobb fokú delegálással lehet feloldani.

A növekedés következő fázisában a felső vezetésnek már nem a vállalkozás működtetésével, hanem akvizíciók lebonyolításával kell foglalkoznia. A felvásárlások eredményeképpen egyre decentralizáltabb részek csatlakoznak a szervezethez, melyek fölött az irányítást a felső vezetés egyre kevésbé képes kontrollálni. A következő krízis ezért akkor következik be, amikor a menedzsment ezeket a területeket ismét befolyása alá akarja vonni (kontroll krízis).

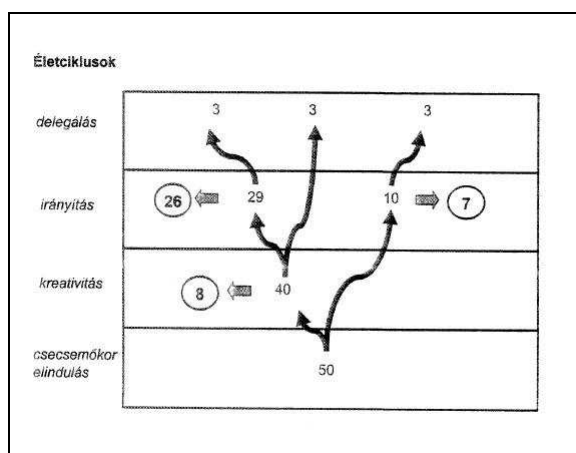
A további növekedés során még inkább formalizáltak lesznek a vállalkozáson belüli folyamatok, ami újabb krízishez vezet (bürokrácia krízis). Ez együttműködéssel oldható fel a növekedés fenntartása érdekében. A további növekedés során a cég folyamatosságát, működőképességét kell fenntartani (folyamatosság krízis), és ezzel eljut a vállalat az érett korba.

A magyar KKV-k fejlődési életciklusainak, az egyes életszakaszok sajátosságainak feltárására, valamint a stratégiáiknak a vizsgálatára Salamonné Huszty Anna vállalkozott. Sala-

monné 50 vállalkozásról¹⁹ készült esettanulmány alapján tárta fel a sajátosságokat²⁰. A nyugati modellek által leírt szakaszok, életfázisok a magyar vállalkozások többségénél is azonosíthatóak voltak, azonban talált olyan eltéréseket is, amelyek a sajátos hazai viszonyokkal, az alapítás körülményeivel, a rendszerváltás folyamatának hozadékával magyarázhatóak (Salamonné, 2006).

A magyar vállalkozások tipikus életútját az alábbi, 4. ábra szemlélteti:

4. ábra: A magyarországi kis- és középvállalkozások tipikus életútja



Forrás: Salamonné, 2006, 62. o.

Az ábrán a függőleges irányú nyilak végein szereplő számok mutatják az egyes fázisok kiinduló sokaságát, illetve azt, hogy az egyes stációkba hány vállalkozás került. A körben szereplő számok pedig azokat a cégeket jelzik, melyek az adott növekedési fázisban ragadtak.

Mint az ábrán is látható, egyetlen vállalkozás sem vesztegel a „csecsemőkorban”, mindegyiknek sikerült a következő fázisba lépnie. Az 50 vizsgált cég közül 40 lépett a „kreativitás” fázisába, 10 cég átlépte azt, és az „irányítás” fázisba ugrott. A „kreativitás” lépcsőjét kihagyó mind a 10 cégnél azt tapasztalták, hogy az irányító feladatot ellátó tulajdonos többéves vezetői tapasztalattal rendelkezett, ez segítette őket ennek átlépésében. A vezetői tapasztalat léte ugyanakkor nem jelentette automatikusan azt, hogy ezt minden cég átugrotta volna. A kutatás során azt találták, hogy a gyors növekedés kezelése szinte minden vállalkozásnál problémákat okozott, melyek megoldása nem ment zökkenőmentesen. Sőt, a vállalkozások 20%-a nem tudta ezeket a kihívásokat leküzdeni, fejlődése megakadt. A „kreativitás” után a vállalkozások

¹⁹ A mintaválasztás módszertanáról ld. részletesebben: Salamonné, 2006.

²⁰ A szerző egy 2008-ban megjelent publikációban már 80-as mintán mutatja be a vállalkozások életútját (Salamonné, 2008).

útja kettéválik, egyesek az „irányítás”, mások a „delegálás” ciklusába lépnek tovább. Az „irányítási” fázis 39 vállalkozása közül a kutatás lezárásáig pedig csak 9 lépett tovább a „delegálás” fázisába. Az alábbi táblázat az életpályák adatait foglalja össze:

5. Táblázat: Vállalkozások az egyes életfázisokban

Fázisok	A fázisba belépett vállalkozások száma	A fázisban maradt, "veszteglő" vállalatok száma
Csecsemőkor	50	-
Kreativitás	40	8
Irányítás	39	33
Delegálás	9	9
Összesen	50	50

Forrás: Salamonné, 2006, 64. o.

Az egyes fejlődési szakaszok nem határolódnak el élesen, az új ciklus jellemzői mellett sokszor a régi maradványai is azonosíthatóak. A formalizált működés a vállalkozások többségénél nem megy végbe zökkenőmentesen: a felelősségi körökkel együtt a döntési jogok átadása sokszor nehezükre esik a tulajdonosoknak, az esetek többségénél „nem valósult meg a tulajdonosi és menedzseri szerepek szétválása” (Salamonné, 2006, 66. o.). A válságokat, kríziseket a tulajdonosok maguk akarják megoldani, az esetek döntő részében nem alkalmaznak erre szakosodott külső menedzsereket (Salamonné, 2005).

A fentiekben bemutatott modellek kritikája a túlzott leegyszerűsítés, annak feltételezése, hogy a vállalkozások növekedési folyamata azonos, ugyanazokat az utakat járják be, és ugyanazokkal a kihívásokkal szembesülnek. Pedig számos vállalkozás megreked a növekedés egy szintjén, és sosem lép tovább (Churchill és Lewis, 1983). Több közgazdasági modellhez hasonlóan túlzottan leegyszerűsítik a vállalkozás növekedésének folyamatát. Nem veszik figyelembe a vállalkozók motivációját, elkötelezettségét, döntéseiket és cselekedeteiket, amelyek mind alapvetően meghatározzák a növekedést (Davidsson et al., 2004). Szintén kritikaként fogalmazható meg, hogy empirikus eredmények nem igazolták ezeket (McMahon, 2001). Igen szemléletesen írják le ugyan a növekedést, az egyes növekedési állomások során leküzdendő akadályokat, ugyanakkor az „életciklus modellek mögött nincs közgazdaságilag magyarázható és felépített elméleti háttér. Adósok maradnak a mögöttes magyarázó tényezőkkel, csupán a jelenséget írják le alapvetően vállalati demográfiai jellemzőkkel” (Szerb, 2007)²¹.

²¹ A kritikákat ld. bővebben: Vecchi, 1999 illetve Lichtenstein et al., 2007

3.2.1.2. Szervezetszociológiai megközelítés

A növekedés szervezetszociológiai vizsgálatának fontosságára hívja fel a figyelmet Jávor István sokat idézett alapművében (Jávor, 1993). A vállalkozások növekedésének folyamata ugyanis arról szól, hogy miközben a vállalkozó piciből nagyobbá fejleszti vállalkozását, esetleg vállalatbirodalmat alakít ki, milyen problémákkal szembesül, milyen kihívásokra kell választ adnia ahhoz, hogy ez a növekedés a legkisebb ráfordítással, a leggyorsabban valósulhasson meg. A cége növekedésével párhuzamosan a vállalkozónak meg kell birkóznia a nagyobb szervezet irányításának feladataival, miközben a vállalkozó maga is változik: a vállalkozás mindenesébből idővel az irányításra összpontosító vezetővé válik. A változás folyamatosan zajlik, miközben a cég az egyes növekedési szakaszokon, életciklus fázisokon megy keresztül (Jávor, 1993). Az egyes növekedési fázisok, életciklusok elnevezései és ezek kihívásai nagyon hasonlóak a fentiekben bemutatott Adizes és Greiner féle modellekhez, ezért itt erre nem tér ki a dolgozat részletesen.

3.2.2. A növekvő vállalkozások típusai

A vállalkozások növekedésével kapcsolatos szakirodalomban másik gyakran tárgyalt kérdéskör a növekedés különböző típusainak megkülönböztetése. A legtöbbször a szerves, illetve felvásárlások és összeolvadások útján történő növekedést különítik el. A szerves növekedés során egy vállalkozás fejlődésnek indul, és néhány jellemzőjében következik be jelentősebb változás (alkalmazotti létszám, árbevétel, nyereség stb.), azaz tényleges növekedés valósul meg. Ezzel szemben a növekedés másik típusa során két vagy több vállalkozásból lesz egy, ami nem feltétlenül jár együtt új munkahelyek létrehozásával vagy árbevétel növekedéssel. Sokkal valószínűbb, hogy a folyamat velejárójaként megválnak a nem szükséges tevékenységektől, mely során költségcsökkentésre és elbocsátásokra kerül sor. Ezért az ilyen típusú növekedés nem növeli a GDP-t. A növekedés két típusa a vállalkozás markánsan eltérő életkorában domináns. Penrose (1959) szerint a fiatalabb, kisebb cégekre elsősorban a szerves növekedés; míg az öregebb, nagyobb (jellemzően tradicionális iparágakban működő) társaikra a felvásárlás útján történő növekedés a jellemző.

A növekvő vállalkozások a fentiekén túl más tudományos módon is csoportosíthatók. Delmar és szerzőtársai például (2003) a gyorsan növekvő vállalkozásokat klaszteranalízis segítségével sorolják csoportokba. Kutatásuk kiinduló mintáját az 1996-ban legalább 20 alkalmazottal rendelkező svéd vállalkozások alkották (N=11.748). Ebből 5.540 cég esetében tudták megszerezni az elemzéshez szükséges adatokat. Közülük azokat minősítették gyorsan nö-

vekvőnek, amelyek az alábbi kategóriák közül legalább egyben a felső 10%-ban szerepeltek (n=1.501):

- ◆ Abszolút alkalmazotti létszámnövekedés
- ◆ Abszolút szerves alkalmazotti létszámnövekedés
- ◆ Abszolút árbevétel növekedés
- ◆ Relatív alkalmazotti létszámnövekedés
- ◆ Relatív szerves alkalmazotti létszámnövekedés
- ◆ Relatív árbevétel növekedés

A vállalkozások 10 éves időtartamát tekintették át 1987-től kezdődően. A vizsgált időszak alatt induló cégeket is bevonták kutatásukba, ha 1996-ban legalább 20 alkalmazottjuk volt. Az így kiválasztott vállalkozásokat 19 jellemző adatuk alapján klaszteranalízis segítségével csoportokba sorolták. A következő klasztereket kapták (Szirmai – Csapó, 2007):

- ◆ A „szuperabszolút növekedők” a minta 13,5%-át adták (202 cég), amelyek igen impresszív és abszolút növekedést mutattak általában és szervesen is, mind a foglalkoztatásban, mind az értékesítésben.
- ◆ A „mérsékelt értékesítési növekvők” 12,1%-ot adtak (192 cég), negatív fejlődést mutattak a foglalkoztatásban, de egy erős pozitív fellendülést az értékesítésben. Ebbe a csoportba tartozott a legnagyobb vállalkozások többsége, ahol nagyfokú termelékenységnövekedés kompenzálta az alkalmazotti létszám növekedésének megtorpanását.
- ◆ Az „akvizitív növekvők” (a minta 10%-a, azaz 150 cég) erős pozitív fejlődést mutattak értékesítésben is és foglalkoztatásban is, de a szerves foglalkoztatásban negatív fejlődésük volt (ez elsősorban azt jelentette, hogy a foglalkoztatási növekedés elsősorban más cégek felvásárlásából fakadt, és nem tényleges foglalkoztatás növekedésből).
- ◆ A „szuperrelatív növekvők” (a minta 16,3%-a, 244 cég) klasztere képezte a gyorsan növekvő cégek legnagyobb hányadát. A növekedés gyors és koncentrált volt ezen cégek számára.
- ◆ A „relatív növekedők” (16,7%, 250 cég) klaszterének cégeit a teljes értékesítés és a foglalkoztatás terén is negatív fejlődés jellemezte, ami relatív pozitív növekedé-

sük volt az átlaghoz viszonyítva. Így az ő növekedésük az átlagos negatív várakozáshoz képest volt pozitívnak tekinthető.

- ◆ A „*foglalkoztatási növekedők*” (amelyek 16%-ot, 240 céget tettek ki) általában az értékesítés némi visszaesésével, ugyanakkor a foglalkoztatás gyenge pozitív fejlődésével jellemezhetők. A klaszter vállalkozásait közelebbről megvizsgálva arra jutottak a szerzők, hogy a következő három markánsan eltérő cégtípus tartozik ide: egyrészt azok, amelyekbe nagyobb cégek szerveznek ki tevékenységeket. Másrészt ide tartoznak a „visszafelé integrálók”, akik beszállítóikat veszik meg, így az alkalmazotti létszám növekedése nem jár együtt árbevétel növekedéssel. A harmadik csoportot azok alkotják, melyeknél egykor jelentős alkalmazotti létszám- és árbevétel-növekedés következett be, azonban a következő évben az árbevétel-növekedés valamilyen okból visszaesett, az alkalmazottak száma viszont tovább nőtt.
- ◆ Az „*általánosan szerény növekedők*” (14,8%, 222 cég) általában relatív erős fejlődést mutattak fel, mind a foglalkoztatás, mind az értékesítés növelésében, azonban egy gyenge relatív növekedési százalék mellett.

E kutatás egyik legfőbb tapasztalata és megállapítása, hogy a klaszter különbözőségeknél cégdemográfiai értelmezése adható, a cég mérete és kora, valamint az iparág, erős összefüggést mutat. A szerzők felhívták a figyelmet az extenzív és az intenzív növekedés különbségére: míg az előbbi látványos, abszolút értelmű mutatókkal írható le, az utóbbi minőségi változást okoz a szervezeten belül.

3.2.3. A növekedés folyamata – az „amerikai út”

Az Egyesült Államok egyetemeken nagy hangsúlyt fektetnek a vállalkozások növekedését elősegítő tananyagok fejlesztésére, a téma hangsúlyozására. A fejezetben azt az elméleti utat mutatjuk be, amelyet ez alapján egy sikertörténetet jelentő vállalkozásnak be kellene járnia (erre számos példa is van az USA-ban).

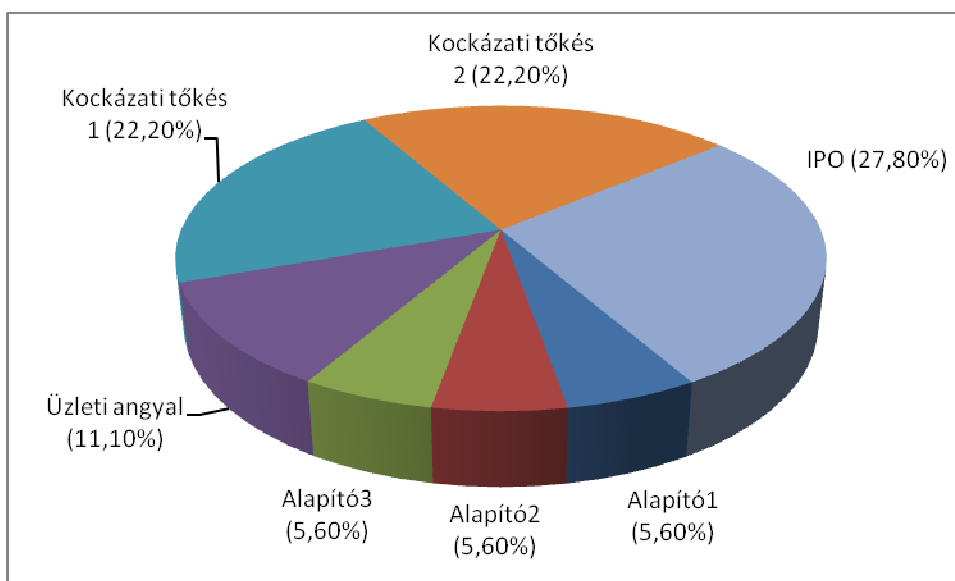
Tegyük fel, hogy három alapító fejenként 1000 dollár befektetésével elindít egy vállalkozást. Ekkor a cég összértéke 3000 USD, és mindegyiküknek 33%-os tulajdoni részesedése (1-1 millió részvénye) van benne. Az alapítók realizálják, hogy az alaptőke a fejlesztéshez nem elegendő, ezért külső forrás után néznek. Egy üzleti angyal hajlandó 2000 dollárt befektetni 40%-os üzletrészért cserébe. Ezt 2 millió új részvény kibocsátásával érik el. Az új tőke felhasználásával a cég dinamikus növekedésnek indulhat, így a cégérték eléri az 50.000 dollárt.

6. Táblázat: A tulajdonosi részesedés változása az üzleti angyal befektető belépését követően

Tulajdonos	Részvények	Részesedés	Részesedés értéke
Alapító1	1 000 000	20,0%	\$10 000
Alapító2	1 000 000	20,0%	\$10 000
Alapító3	1 000 000	20,0%	\$10 000
Üzleti angyal	2 000 000	40,0%	\$20 000
Összesen:	5 000 000	100,0%	\$50 000

Forrás: Saját szerkesztés

A további növekedéshez még több forrásra van szükség, ezt egy kockázati tőkést tudja biztosítani: befektet 5 millió USD-t 5 millió újonnan kibocsátott részvényért cserébe. A cég értéke közben folyamatosan emelkedik (most már 10 millió USD-t ér), mivel az újabb forrás újabb fejlesztéseket tesz lehetővé. A következő kockázati tőkéstnek már 2 USD-t kell fizetnie egy-egy részvényért, ezzel a cég értéke 30 millió dollárra nő. Közben az alapítók részesedése folyamatosan csökken, most már hármuknak összesen csak 20%-os részesedésük van. A befektetők a hozam realizálásában érdekeltek, ezért keresik az exit lehetőségét, melynek számukra legkedvezőbb módja a tőzsdén keresztüli részvényértékesítés. Bevezetik tőzsdére a cég részvényeit (Initial Public Offering (IPO)), ennek keretében 5 millió részvényt ajánlanak fel jegyzésre új befektetők számára. Ebből 3 millió db új részvény kibocsátás, 1-1 millió db részvényt pedig a kockázati tőkések adnak el darabonként 10 USD-ért. Így az alapítók fejenként 5,6%-kal részesednek egy jóval nagyobb tortából, mint amit saját erőből meg tudtak volna valósítani, ezzel összességében jól járnak, még ha a cég vezetéséből ki is szorulnak (ld. alábbi ábrák).

5. ábra: Az alapítók tulajdonosi részesedésének alakulása a tőzsdei bevezetést követően**7. Táblázat: Az alapítók tulajdonosi részesedésének és vagyoni helyzetének alakulása a tőzsdei bevezetést követően**

Tulajdonos	Részvények	Részesedés	Részesedés értéke
Alapító1	1 000 000	5,6%	\$10 000 000
Alapító2	1 000 000	5,6%	\$10 000 000
Alapító3	1 000 000	5,6%	\$10 000 000
Üzleti angyal	2 000 000	11,1%	\$20 000 000
Kockázati tőkések 1	4 000 000	22,2%	\$40 000 000
Kockázati tőkések 2	4 000 000	22,2%	\$40 000 000
IPO	5 000 000	27,8%	\$50 000 000
Összesen:	18 000 000	100,0%	\$180 000 000

Forrás: Saját szerkesztés

Az itt bemutatott növekedési utat az „amerikai csoda” egyik elemeként is értékelhetjük, ugyanis Magyarországon ez kevésbé járható (elsősorban a tőkefinanszírozási lehetőségek korlátozottabb voltának köszönhetően).

3.3. A növekedést befolyásoló tényezők

Penrose óta a vállalkozások növekedésével foglalkozó kutatások, publikációk számos olyan tényezőt azonosítottak, melyek a vállalkozások növekedésére hatással lehetnek. A szakirodalomban a Sandberg és Hofer szerzőpáros (1987) nyomán terjedt el az a gyakorlat, hogy a befolyásoló tényezőket három fő csoportban tárgyalják. A szerzők az alábbi felosztást javasol-

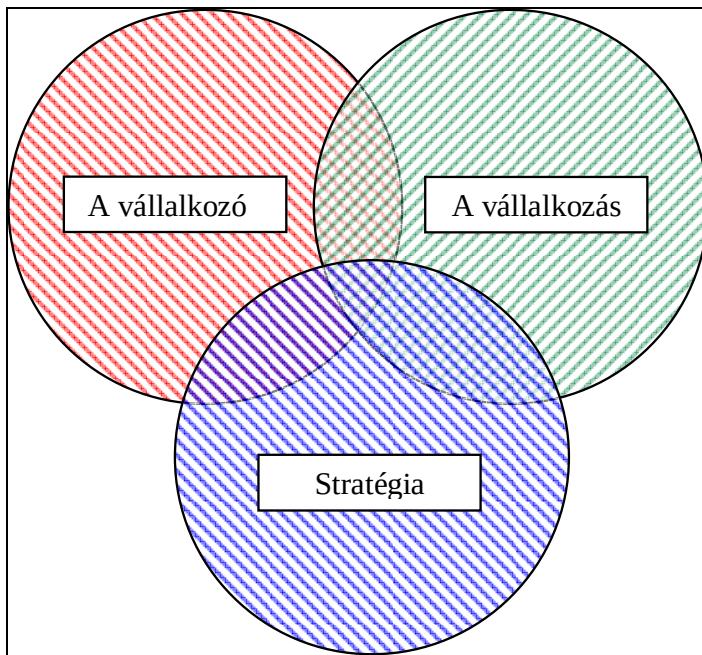
ták: (1) a környezeti, (2) a vállalkozáson belüli és (3) a stratégiai tényezők. Ezt a gyakorlatot folytatva Storey (1994) is a hármas csoportosítás mellett érvel, ugyanakkor ő a vállalkozóval (és erőforrásaival), a vállalkozással és a stratégiával kapcsolatos tényezők szerinti kategorizálást támogatja (ld. 8. sz. táblázat).

8. Táblázat: A vállalkozás növekedését befolyásoló tényezők

Vállalkozó/a vállalkozó erőforrásai	Vállalkozás	Stratégia
Motiváció	Kor	Alkalmazottak képzése
Tanulmányok	Iparág	Menedzsment képzése
Menedzsment tapasztalat	Jogi forma	Külső tőke
Korábbi saját vállalkozási tapasztalat	Székhely	Technológiai kifinomultság
Családi hagyományok	Méret	Piaci pozicionálás
Társadalmi helyzet	Tulajdonlás	Piachoz alkalmazkodás
Gyakorlati szakértelem		Tervezés
Képzés		Új termékek
Kor		Menedzsmenttoborzás
Korábbi üzleti kudarc		Állami támogatás
Korábbi üzletági tapasztalat		Fogyasztó központúság
Korábbi tapasztalat hasonló nagyságú cégnél		Verseny
Nem		Információ és tanács
Szubkultúra		Export tevékenység

Forrás: Saját szerkesztés Storey, 1994, 123. o. alapján

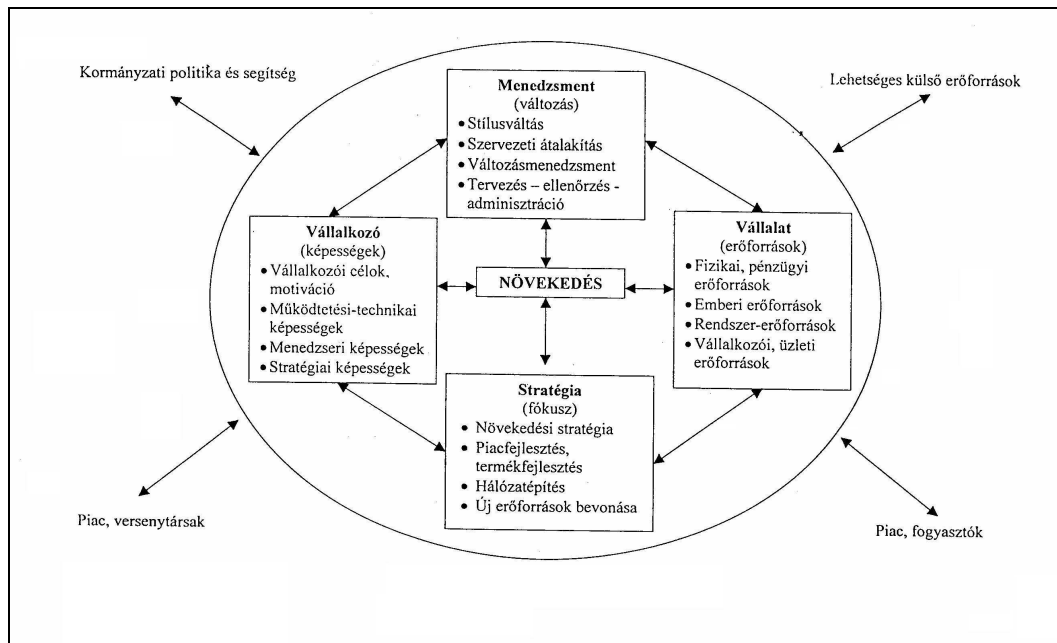
A növekedést befolyásoló tényezők között kapcsolat, kölcsönhatás van, melyeket kutatók gyakran egy-egy modellben foglalnak össze, és így szemléltetik az összefüggéseket. A Storey által javasolt növekedést befolyásoló tényezők csoportjai is szorosan összefüggnek egymással, közöttük átfedések is vannak. A tényleges növekedésben ugyanis mindegyik csoportnak jelentős szerepe van (ezt a 6. sz. ábra szemlélteti).

6. ábra: A vállalkozások növekedését befolyásoló tényezőcsoportok kapcsolata

Forrás: Storey, 1994, 124. o.

Mások komplexebb modellek mellett érvelnek. A magyar nyelvű szakirodalomból hozva példát, ilyen a Szerb László (2000) által javasolt modell (7. sz. ábra)²². Ez azt demonstrálja, hogy a külső és belső befolyásoló tényezők hogyan befolyásolják a vállalkozás növekedését. Az ábrával kapcsolatban a szerző a belső és külső elemek kölcsönös egymásra hatását hangsúlyozza. Az erőforrások rendelkezésre állása önmagában ugyanis nem biztosítja a vállalkozás növekedését, ezeket meg is kell szerezni és megfelelően felhasználni. A szerző magyarázatként hozzáfűzi az ábrához, hogy bár azon nem látszik, de az egyes tényezők időben nem statikusak, hanem dinamikus kapcsolatban állnak egymással, és függenek attól, hogy a vállalkozás milyen fejlődési szakaszban van.

²² A modell továbbfejlesztett változata megtalálható a bevezetőben is említett NFGM kutatásban (ld. Szirmai et al., 2009, 19. o.).

7. ábra: A növekedés belső és külső tényezői

Forrás: Szerb, 2000, 117. o.

A növekedést befolyásoló tényezők a vizsgálati minta alapján eltérőek lehetnek, a különböző kutatások nem minden esetben mutatták ki az összes, a fenti ábrákban és táblázatban feltüntetett faktor jelenlétét (Storey, 1994). Kutatók között érdeklődés tárgyát képezte az összegyűjtött faktorok felmerülésének módja, illetve annak kutatása, van-e valamilyen jellemző időpont, amikor dominánsak. Dodge és Robbins (1992) például arra a következtetésre jutott, hogy a külső környezeti problémák az életciklus első felében, míg a belső problémák a későbbiek során válnak jellemzővé.

A fenti modellek figyelembevételével a disszertáció az alábbi bontásban tárgyalja a vállalkozások növekedését befolyásoló tényezőket:

- 1) A vállalkozóval kapcsolatos tényezők
- 2) A vállalkozással és a stratégiával kapcsolatos tényezők
- 3) Külső erőforrások
- 4) Kormányzati politika és segítség (az állami szerepvállalás lehetőségei)

3.3.1. A vállalkozóval kapcsolatos tényezők

Storey modellje alapján a vállalkozókkal kapcsolatos faktorok két csoportba oszthatók: a vállalkozó alapvető jellemzőit meghatározó (demográfiai) faktorok, és a vállalkozó viselkedésével kapcsolatos tényezők.

3.3.1.1. Demográfiai tényezők

A vállalkozói aktivitást (ami magában foglalja egyrészt a vállalkozásalapítási kedvet, másrészt azt, hogy a tulajdonos mennyire lesz elkötelezett vállalkozása minél gyorsabb növekedése mellett) számos tényező befolyásolja. Közülük a leggyakrabban hivatkozott a **kulturális tényező** szerepe (pl. Cliff, 1998; Delmar és Davidsson, 1999, Petheő, 2006), melynek többször idézett példája az USA és az EU összehasonlítása. Az Egyesült Államok kultúrája a függetlenségre („legyél a magad ura”), a sikerre törekvésre és a minél nagyobb vagyron szerzésére ösztönöz. Ezzel szemben az Európai Unióban máig inkább a nagyvállalatoknál, vagy az államigazgatásban való biztos állást értékelik többre (Csapó, 2007a).

A kulturális tényezőn túl a Hisrich – Peters – Shepherd (2005) szerzőhármás három másik tényező szerepét is kiemeli. Ezek a következők:

- 1) A **családi háttér** - kutatások alátámasztják, hogy az olyan családokban, ahol a szülők vállalkozók, sokkal nagyobb az esélye annak, hogy a gyermekek is követik szüleik példáját, azaz sokszor a családi vállalkozást folytatják (ld. Filep et. al, 2006 és Filep, 2007).
- 2) Legalább ilyen fontos szerepük van a **tanároknak és az oktatásnak**, hiszen ha egy kurzus a vállalkozói lét pozitívumaira hívja fel a figyelmet, fejleszti a diákokban a vállalkozói készségeket, és követendő példaként ezt az utat jelöli ki, akkor nagyobb lesz a követők tábora. Ezt felismerve fordítanak a kormányok egyre nagyobb figyelmet a vállalkozási ismeretek oktatására mind a középiskolákban, mind a felsőoktatásban (Szirmai és Csapó, 2006a; Csapó, 2008). A vállalkozási kurzusok keretében Amerikában azt tanítják, hogy hozzuk létre saját vállalkozásunkat úgy, hogy közben ne kicsiben gondolkodjunk, hanem „a növekedés lebegjen lelki szemeink előtt”. A túlélés és a siker esélye ugyanis lényegesen kisebb a kicsi, csak az alapító számára munkahelyet biztosító vállalkozásnál. Ha mégis sikerül túlélnie a vállalkozásnak élete első kritikus esztendőit, anyagilag biztosan kevésbé jár olyan jól az alapító, mintha egy növekedésorientált céget hozott volna létre. Hacsak a cég nem tud számunkra ötször akkora jövedelmet biztosítani, mint a jelenlegi állásunk, akkor nem éri meg belevágni. Gondolkodjunk kezdetektől nagyban (Timmons, 2003)!
- 3) Hisrich és szerzőtársai harmadrészt a **helyi szubkultúra befolyását** hangsúlyozzák. Erre példaként általában az USA-beli Szilícium-völgyet hozzák fel, mely az ott kialakult vállalkozásbarát környezetnek köszönhetően vonzza az új vállalkozásokat. A populációs ökológiai irányzat képviselői (Hannan és Freeman, 1977) is a helyi viszonyok befolyásoló szerepe mellett érvelnek: a környezet változatos és változékony, az egyes területek dinamikája, sokszínű-

sége és a vállalkozókhoz való hozzáállása pedig eltérő. Ezek a tényezők mind rányomják a bélyegüket a cégek növekedésére. A földrajzi régió szerepét Barringer és szerzőtársainak (Barringer et al, 1997) kutatásai is alátámasztják. Az Ernst & Young Entrepreneur of the Year pályázatára jelentkezett nyolc gyorsan növekvő és nyolc lassabban növekvő vállalkozásról készített esettanulmány tartalomelemzése során azt tapasztalták, hogy a mintában a gyorsan növekvő vállalkozások egy kielégítetlen szükségletre jönnek létre, míg a lassabban növekvő társaik inkább egy már meglévő piacon keresnek egy olyan piaci rést, ahol megélhetnek.

Storey a korábban hivatkozott modelljében más tényezőket (pl. nem, illetve az alapító életkora) is feltüntetett, melyek a vállalkozás indításában meghatározóak, azonban más kutatók eredményei alapján nem tudta igazolni, hogy ezeknek ténylegesen szerepük lenne a vállalkozás növekedésében is.

3.3.1.2. A vállalkozó motivációja és képességei

Az 1980-as évek vége előtt a vállalkozások növekedésével foglalkozó kutatások evidenciának tartották (és ezért kevésbé foglalkoztak a kérdéssel), hogy minden vállalkozó előtt a növekedés célja lebeg. Azóta számos szerző megcáfolta ezt a tényt (pl.: Hay és Kamshad, 1994; Covin et al., 1990, Futó, 2001²³). Hakim (1989) kutatása során például a megkérdezett független kisvállalkozások mindössze 15%-a jelezte növekedési aspirációját. Az pedig különösen meglepő volt, hogy a 0-2 alkalmazottat foglalkoztató cégek egyáltalán nem akartak növekedni.

A vállalkozók, illetve a vállalkozások növekedéshez való viszonyát sokszor már az alapítás körülményei meghatározzák. Az új vállalkozások alapításának számos oka lehet. A szakirodalom legtöbbször a korábbi munkahely elvesztése miatti kényszert, az életkörülmények javításának szándékát (meggazdagodás iránti vágyat), az önmegvalósítást, illetve az új kihívások keresését említik. Ezt alátámasztja a Budapesti Corvinus Egyetemen végzett kutatásunk is. Diákjaink feladatul kapták, hogy ismerjenek meg egy vállalkozót és vállalkozását, írjanak róla egy eseteleírást, és töltsenek ki a vállalkozóval egy kérdőívet, melyben többek között a vállalkozásalapítás indokát is megkérdeztük. A válaszadóknak a felsorolt lehetőségeket 1-10-ig kellett értékelniük. Bár a minta nem tekinthető reprezentatívnak (a diákok sokszor a hozzá-

²³ Futó Péter és kutatótársai által 54 kormányzati pályázaton támogatást elnyert vállalkozás egyharmada jelezte, hogy nem kíván növekedni. A leggyakoribb indokok a következők voltak: „a) kicsi a piac és a tőke; b) átláthatatlan az állami szabályozás; c) egy nagyobb vállalkozás áttekinthetlenebb lenne, például mert szétfeszítené a családi vállalat kereteit.” (Futó, 2001, 528. o.)

jük legközelebbi vállalkozót interjúvolták meg), az eredmények a fentiekhez hasonlóak: a 284 kérdőív alapján a leginkább motiváló tényező az önmegvalósítás (7,14), az életkörülmények javítása (6,70), a függetlenség (6,69) és a kényszer volt (4,65).

Hisrich és szerzőtársai (Hisrich et al., 2005) az induló vállalkozásokat növekedési motiváció alapján három csoportba sorolják: az **életmód vállalkozások („lifestyle firms”)**, **tudás alapú vállalkozások („foundation companies”)** és a **reményteljes növekedésű vállalkozások („high-potential ventures”)**.

9. Táblázat: Vállalkozástípusok növekedési motiváció szerint

Vállalkozás típus	Növekedési ütem	Vállalkozás célja
Életmód vállalkozások	csekély	alapító eltartása
Tudás alapú vállalkozások	mérsékelt	tudományos eredmény hasznosítása
Reményteljes növekedésű vállalkozások	nagy	gyors növekedés, majd eladás

Forrás: Saját szerkesztés Hisrich et al. (2005) alapján

Az életmód vállalkozások a legkisebb cégek, melyek általában megmaradnak az alapító tulajdonában, és csak csekély mértékben növekszenek. Ennek okai a vállalkozás természetében, a vállalkozó céljában és a fejlesztésre rendelkezésre álló szűkös tőkében keresendők. Az ilyen cégeket elsősorban azért hozzák létre, hogy az alapító és családja megélhetését biztosítsa. Ezt a célt teljesíti, ugyanakkor esélye a nagyobb növekedésre, terjeszkedésre korlátozott. Tipikusan ilyen vállalkozás a sarki kisbolt, ahol a tulajdonos az eladó is egyben. Bevételei családja eltartására elegendőek, fejlesztést azonban általában nem tesznek lehetővé.

A második típusba a tudás alapon létrejövő vállalkozásokat sorolták, amelyek valamilyen tudományos kutatási eredmény hasznosítására jönnek létre. Az ilyen cégekre a mérsékelt növekedés a jellemző: nagyobbra nőnek, mint az életmód vállalkozások, ugyanakkor hirtelen felfutó növekedést ezektől sem várhatunk. Alapvető céljuk miatt ritkán mennek tőzsdére, inkább egy-egy szakmai befektető felvásárlási célpontjai lesznek.

A legnagyobb figyelem a harmadik csoport cégeire irányul: ezek a nagy növekedési potenciált felmutató reményteljes növekedésű vállalkozások. Néhány év alatt mind árbevételüket, mind alkalmazotti létszámukat többszörözhetik, gazellákká válhatnak²⁴.

A vállalkozás növekedési ütemét alapvetően meghatározza az alapító motivációja. A motiváció ugyanis „nem más, mint az a rendkívül erős belső hajtóerő, amely jelentős mértékben befolyásolja az emberek cselekedetét, azt, hogy mit akarnak elérni” (Jávor, 1993, 33. o.). Tehát meghatározza azt, hogy a cél érdekében a vállalkozó mit tud, és mit hajlandó megtenni. A legtöbb cégalapítónak mérsékelt növekedési motivációi vannak, ezért a cégek közel 85%-a az életmód vállalkozások kategóriájába tartozik. Természetesen a vállalkozó motivációja időről időre változhat, ezért egy-egy vállalkozás esetében előfordulhat, hogy idővel az egyik fenti kategóriából átkerül egy másikba.

Anderson (2003) a Delmar és szerzőtársai (Delmar et al., 2003) által „szuper gyorsan növekvő”-ként kategorizált cégek közül háromról készített esettanulmányt és elemzést. Ez alapján egyrészt igazolta a fentebb idézett kutatók azon állítását, hogy a növekedéshez szükség van a vállalkozó/céget irányító első személy elkötelezettségére is; másrészt arra a fontos megállapításra jutott, hogy a növekedési irányultság is egyfajta stratégiai választási lehetőség, melyet nem mindenki mer felvállalni. Sokan inkább a biztos megélhetés mellett döntenek, rövidtávon gondolkodnak, és a cégből való minél nagyobb profit kivételében érdekeltek.

Hisrich és szerzőtársai (2005) arra is felhívják a figyelmet, hogy a cégek növekedéséhez a vállalkozó növekedési motivációja önmagában nem elegendő, ha nem rendelkezik olyan képességekkel, hogy ezt el is érje. Ezért a szerzők szerint a vállalkozások a vállalkozó növekedési motivációja és a professzionális menedzsment kialakítására való képessége alapján az alábbi négy kategóriába sorolhatók:

²⁴ Megjegyezzük, hogy Hisrich és szerzőtársai (Hisrich et al., 2005) szinonimaként használják a reményteljes növekedésű és gazella vállalkozás elnevezéseket. A disszertáció gazellákon csak a múltban már növekedési képességüket bizonyított cégeket érti.

8. ábra: Növekedés szerinti vállalkozáskategóriák

A vállalkozó professzionális menedzsment módszerek bevezetésére való képessége	Magas	kihasználatlan növekedési potenciál	valódi növekedés
	Alacsony	minimális növekedési potenciál	korlátozott növekedés
		alacsony	magas
A vállalkozó növekedési motivációja			

Forrás: Hisrich et al., 2005, 476.o.

A jobb felső négyzetbe eső vállalkozók mind magas növekedési motivációval rendelkeznek, mind pedig a képességük is megvan arra, hogy a cégükönél professzionális menedzsmentet alakítsanak ki. Vállalkozásaik esetében valódi növekedés várható, a legtöbb reményteljes növekedésű és gazella cég ide tartozik.

A bal felső sarok vállalkozói hiába rendelkeznek a menedzsmentet megszervező képességekkel, ha nincs növekedési aspirációjuk, így a cégben levő növekedési potenciál kihasználatlan marad. Elsősorban az életmód vállalkozások tartoznak ide. Ennek ellentéte, de hasonló eredményre vezet, a jobb alsó négyzet, ahova olyan cégek sorolhatóak, ahol a vállalkozó magas növekedési motivációval rendelkezik ugyan, de megfelelő menedzsment kialakítási képességek hiányában ez mit sem ér.

A legkisebb növekedési potenciál azokra a cégekre jellemző, ahol a fenti két tulajdonság a vállalkozóban egyaránt minimális szintű.

3.3.2. A vállalkozással és a stratégiával kapcsolatos tényezők

A vállalkozások növekedésének cégen belüli befolyásoló tényezőinek kutatásával sokan foglalkoznak. A legtöbben a stratégiaalkotás és tervezés (pl.: Covin et al., 1990; Shuman et al., 1985; Wiklund, 1999) fontosságára hívják fel a figyelmet. A stratégiával kapcsolatos kutatások általában néhány követésre javasolt út, az ún. legjobb gyakorlat („best practice”) kijelölésére törekcszenek. Todd és Taylor (1993) gyorsan növekvő brit vállalkozások között végzett felmérésük során szerzett tapasztalataik alapján néhány olyan stratégiai területet emelnek ki, amelyekre a vállalkozásoknak fokozott figyelmet kell fordítaniuk. Közülük a legfontosabbak a következők:

1. **Az alapvető tevékenység kiépítése** – magasan pozícionált, kiváló minőségű termékekkel kell versenyezni egy olyan piacon, ahol versenyelőnyre lehet szert tenni.
2. **A minőségre, vevőszolgálatra és a költségcsökkentésre fókuszálás** – folyamatosan vissza kell forgatni a nyereség egy részét ezeknek a területeknek a fejlesztésére.
3. **Tudatos növekedés** – kisebb hídfőállásokat kell kialakítani és innen támadni.
4. **Professzionális menedzsment** kinevezése – a vállalkozás élére egy idő után szükséges lehet a vállalkozást kívülről is látó profi menedzsment kinevezése. Felhívják a figyelmet arra is, hogy családtagok vezető pozícióba helyezésének számos hátránya lehet.

Harrison és Taylor (1996) a „Szuper gyorsan növekvő vállalkozások” című könyvükben a gyorsan növekvő vállalkozások versenystratégiáját is elemzik. A szerzők kutatási eredményeikre alapozva azt írják, hogy az ilyen cégek tudatosan kerülnek a nagyvállalatokkal való szemtől-szemben való küzdelmet, legalábbis elhalasztják ezt addig, amíg nem nőnek akkora méretűre, hogy ezt nyíltan felvállalhassák. A gazellák elsősorban azokat a területeket keresik, ahol a belépési korlátok alacsonyak. Olyan üzletbe vágnak bele, ahol „védelmet” találnak, és megerősödhetnek. Gyakran előfordul az is, hogy piaci résekbe törnek be, és olyan speciális (személyre szabott) termékeket gyártanak, melyeket a nagyobb cégek nem tudnának gazdaságosan elkészíteni. Megerősödve ezekből a résekből törnek ki, és támadják meg a nagyobb cégeket, vagy ami szintén gyakran előfordul, teremtik meg saját piacukat.

Saunders és Chan (2002) felhívják a figyelmet arra, hogy a mai világban az **információtechnológia** rendkívül fontos versenyelőny lehet, ha megfelelően hasznosítjuk. Ezzel kapcsolatban a **humán erőforrás stratégiáját** emelik ki az IT alkalmazottak példáján: megtartásuk különösen fontos, hiszen számos olyan tacit tudás halmozódik fel náluk, melynek pótlása nehézkes. A humán erőforrás, a tapasztalt vezetők megszerzésének és megtartásának a fontosságára hívják fel a figyelmet Siegel és szerzőtársai is (1993). Ezenfelül kutatásaik szerint a gazellák kiemelt figyelmet fordítanak a vevőikre, és igényeiket lehetőségükhöz mérten igyekeznek kielégíteni.

Anderson (2003) a **vízió** alapvető szerepét teszi hozzá a fentiekhez, ugyanis a siker kulcsa, hogy ezt a gyorsan növekvő vállalkozások vezetői megfelelően tudják-e a finanszírozók, illetve az alkalmazottak felé kommunikálni.

A tanácsadó cégek is fokozottan figyelnek a gyorsan növekvő vállalkozásokra, hiszen ezek jövedelmező ügyfelek lehetnek számukra. Ezért a tanácsadói szféra is gyakran folytat

olyan kutatási tevékenységet, melynek célja a gazella vállalkozások stratégiájának megismerése (ld. Deloitte), hogy ezt a tudást később üzleti tevékenységük során felhasználhassák. Erre példa James Collins „Jóból kiváló” (2005) című könyve, melyben kutató társaival összefoglalják azokat a tényezőket, melyek szerintük gyors növekedéshez és a fenntartásához vezető stratégia kialakításában segítenek. A Fortune 500 listán 1965 és 1995 között jegyzett vállalkozások közül kiválasztották azokat, melyek 15 éven át a piaci átlagot legalább háromszorosán meghaladó kumulált profitrátát tudhattak magukénak. Vizsgálták, hogy mi különbözteti meg őket a kontroll csoporttól, illetve mi a közös jellemzőjük. A nagyszabású kutatás öt éven keresztül zajlott, 11 kiemelkedő, 11 velük közvetlenül összehasonlítható cég és hat átmenetileg sikeres vállalkozás elemzésével. Ennek során mind kvantitatív, mind kvalitatív adatok elemzésére sor került. Collins és kollégái szerint szinte bármely szervezet jelentősen javítani tud a helyzetén, amennyiben alkalmazza az általuk feltárt gondolatkeretet (ld. Collins, 2005).

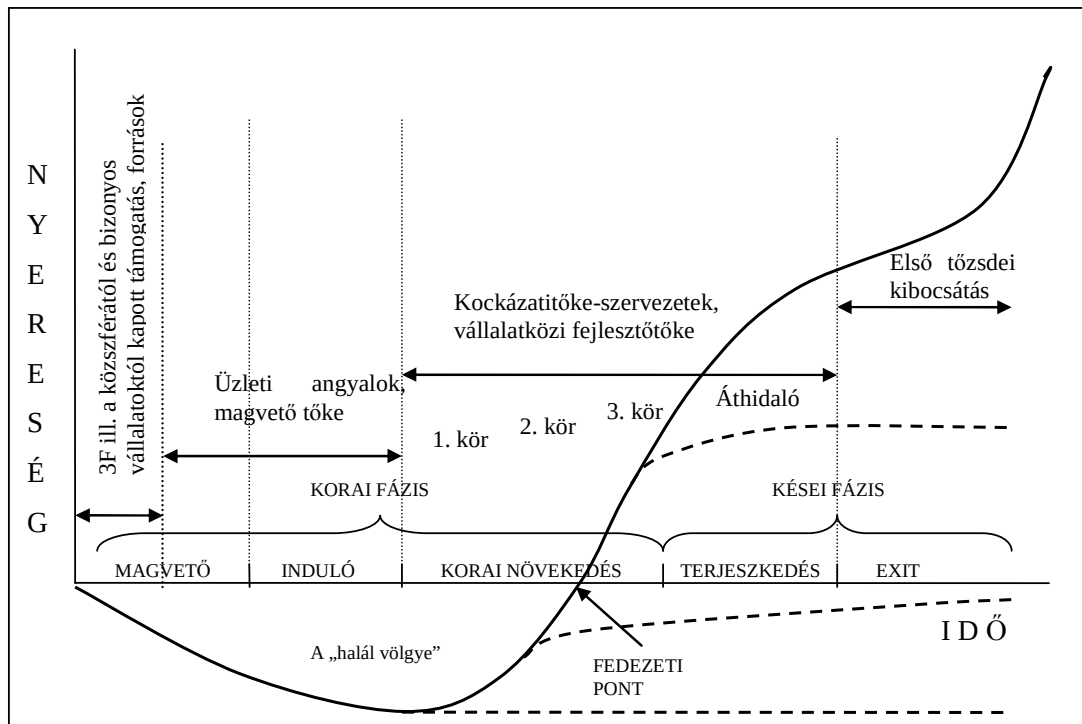
3.3.3. A külső erőforrások szerepe a növekedésben

A külső erőforrásoknak is alapvető szerepük van a szervezetek növekedésében. Az 1980-as években megjelent erőforrás-alapú megközelítés hívei szerint a vállalkozások erőforrásai végesek, ezért versenyelőny forrását jelenti a megszerzésük (Grant, 1991). Az erőforrások a vállalat értékteremtő folyamatának tágran értelmezhető inputjai, melyek többféle formában megjelenhetnek. Legalapvetőbbek a különböző tárgyi (anyag) és a pénzügyi erőforrások, de a szervezetek számára legalább ilyen fontosak lehetnek az alkalmazottaik készségei vagy a szabadalmak.

A vállalkozások eltérő erőforrásokkal és képességekkel (capabilities) (Grant, 1991) rendelkeznek, melyek szervezetek közötti mobilitása korlátozott, megfelelő hosszú távú alkalmazásuk során ún. alapvető képességekké (core competences) fejleszthetők (Prahalad és Hamel, 1990), amik végső soron versenyelőnnyé válhatnak (Antal-Mokos et al., 2000). Az erőforrás-alapú megközelítés szerint a cél egy olyan stratégia megválasztása, amely a legjobban használja ki a vállalat erőforrásait és képességeit a külső lehetőségekhez képest (Grant, 1991).

A gyorsan növekvő vállalkozások egyik legnagyobb kihívása az, hogy ennek a gyors növekedésnek a finanszírozására megtalálják a megfelelő forrásokat. Ezek a vállalkozások az életük során folyamatosan igénylik a tőkebevonást, hiszen ezt a gyors növekedést, és az ehhez kapcsolódó fejlesztéseket önerőből nem tudják finanszírozni (Buzás, 2003). A szükséges tőke a cég érettsége és az igényelt forrás mennyisége szerint különböző piaci szereplőktől szerezhető meg. Ezt foglalja össze az alábbi ábra:

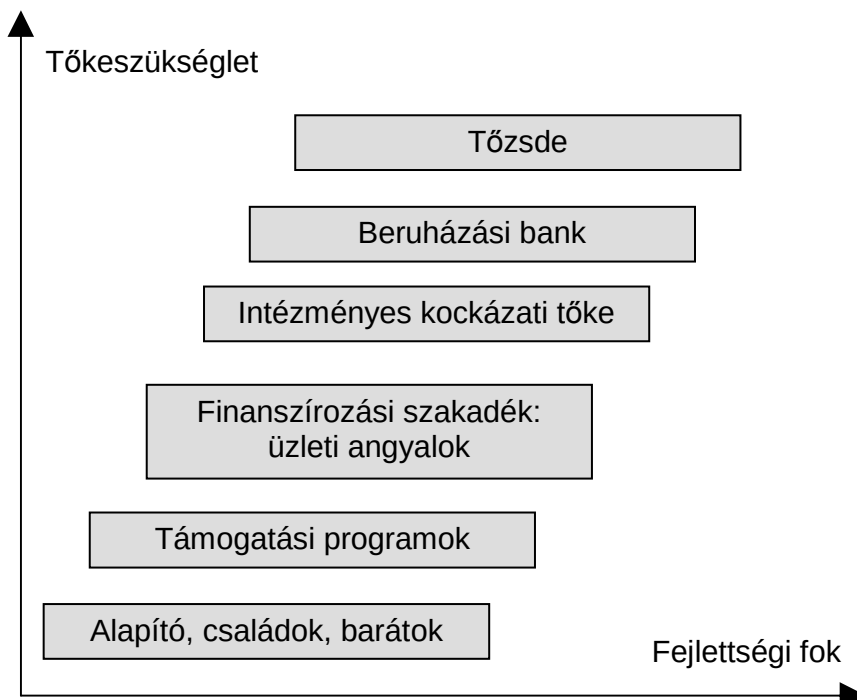
9. ábra: A gazellák finanszírozási igényei az életszakaszok tükrében



Forrás: Ipargazdasági és Tanácsadó Kft (2004), 33. o.

Az egyes forrásszerzési lehetőségek egymásra épülését pedig az alábbi ábra mutatja.

10. ábra: Gyorsan növekvő vállalkozások finanszírozása



Forrás: Buzás, 2003, 208. o.

Mint a vállalkozások többségénél, a gyorsan növekvő cégeknél is az alapítók, családjaik és barátaik pénze jelenti az induláshoz szükséges tőkét. Később lehetőség nyílnak különböző állami támogatások (pl. innovációs díjak) elnyerésére, melyek a finanszírozás második lépését jelenthetik.

Problémát jelent számukra, hogy fejlődésük korai szakaszában sokszor nem jutnak hozzá a megfelelő forrásokhoz, és ez további növekedési és túlélési esélyeiket rontja (Makra et al., 2004). Saját forrásból ez a növekedés ritkán valósítható meg, illetve belső finanszírozási forrásokra sem támaszkodhatnak életük első szakaszában. A külső finanszírozás módjai közül a banki hitelek szintén korlátozottan elérhetőek számukra, hiszen a bankok a finanszírozás kockázatának minimalizálására törekcszenek. Fialat cégeket gyakran csak a hitel összegét meghaladó mértékű fedezet bevonásával hiteleznek, illetve az ajánlott hitel összege messze elmarad attól, mint amennyire szükség lenne. A banki hitelek esetében a fiatal gyorsan növekvő cégek számára a tőketörlesztés és a kamatfizetés is tud gondot okozni, hiszen életük korai fázisában általában nem rendelkeznek akkora bevétellel, amelyből ezt is fedezhetnék. A gazellák számára ezért szinte csak az informális tőkepiac, azaz az üzleti angyal és kockázati tőkés befektetők jelentenek alternatívát (Csapó, 2007a).

Üzleti angyal és/vagy kockázatitőke finanszírozásban a gyorsan növekvő cégek töredéke reménykedhet. Természetesen azt, hogy kapnak-e ilyen forrást, a piac dönti el, hacsak az állam be nem avatkozik (ld. kormányzati szerepvállalásról szóló fejezet). Későbbiekben már banki hitelre is igényt tarthatnak a gazellák, majd a forrásbevonás csúcsát a tőzsdéi bevezetés, a cég egy részének ezen keresztüli értékesítése jelenti (Buzás, 2003).

Kik a disszertációban már többször említett üzleti angyalok? Az üzleti angyalok olyan nem intézményesült befektetők, akik magánszemélyként tevékenykednek. Gyakran maguk is vállalkozók, vagy korábban azok voltak, és magánvagyonukat fektetik ígéretesnek tűnő vállalkozásokba. Kockázatitőke-alapú finanszírozást nyújtanak, azaz befektetéseikért cserébe részesedést is szereznek a vállalkozásban. Sokszor nemcsak anyagilag járulnak hozzá a vállalkozás sikeréhez, hanem saját korábbi tapasztalataikra támaszkodva tanácsadó tevékenységet is ellátnak (Makra et al., 2004).

A gyorsan növekvő vállalkozások által gyakran igénybe vett másik külső tőkejellegű finanszírozás a kockázati tőke. Az üzleti angyalokhoz hasonlóan, a kockázati tőkére sincs általánosan elfogadott meghatározás. Az Európai Magán- és Kockázati Tőke Egyesület (EVCA)

meghatározása szerint a kockázati tőke kategóriájába sorolható „minden olyan tőke, melyre egyidejűleg teljesül, hogy:

- azt hivatásos finanszírozó, ill. hivatásos pénzügyi közvetítő fekteti be,
- a tőkebefektetés szorosan együtt jár azzal, hogy a befektető jelentős üzleti kockázatot is vállal,
- a tőkebefektetés jelentős hozadék elérése érdekében, ígéretes vállalatokba vagy vállalkozásokba történik,
- vállalkozáshoz nyújt pénzügyi támogatást, általában olyan üzleti konstrukcióban, hogy befektetése fejében tulajdoni részesedést kap a vállalatban, vagy opciót kap arra, hogy a befektetésből adódó érdekeltségét ilyen tőkerészesedésre konvertálhassa,
- nemcsak pénzt biztosít az ígéretes vállalkozások számára, hanem szükség szerint részt vesz azok menedzselésében is” (EVCA, 1990; idézi: Osman, 2006).

A tőke elérhetőségében jelentős területi eltérések lehetségesek, és ahol több a tőke, ott várakozások szerint nagyobb a gyorsan növekvő cégek aránya is. Carlsson (2002) kutatása ezt támasztja alá: jelentős különbséget talált a svéd és Ohio környéki cégek helyzete között, melynek okai elsősorban a tőkebőség, illetve -hiányra vezethetők vissza. Mások (Becchetti és Trovato, 2002; Riding és Haines, 1998) is jelentős szerepet tulajdonítanak a pénzügyi források elérhetőségének. Beltz szerint (1994) a potenciális gyorsan növekvő cégek meghatározó részének a növekedése azért nem tud kiteljesedni (az is előfordulhat, hogy emiatt „fiatalkorában elhalálozik”), mert nem talál rá a kezdő szakaszban szükséges tőkére. Tőkeszakadékok keletkeznek: míg ígéretes ötletek, illetve vállalkozások nagy száma nem talál finanszírozási forrást, addig a gazdaságban sok helyütt megfizethető áron ez a tőke rendelkezésre áll, csak nem érhető el hatékonyan. Sokszor túl drága, vagy nem a megfelelő formában áll rendelkezésre (adósság- versus tőkefinanszírozás), vagy csak meghatározott iparágak, régiók számára hozzáférhető (Gregerman, 1998). Az amerikai vállalkozási kurzusok központi kérdését ezért képezi a tőkeszerzés feladatának megoldása.

Mások (Davidsson et al., 2004) a szabad tőke szerepét nem megkérdőjelezve megjegyzik, hogy hiú ábránd lenne azt gondolni, hogy egy olyan gazdaságban, ahol sok a kisvállalkozás, a bőségesen rendelkezésre álló szabad tőke önmagában megnöveli a növekedés iránti elkötelezettséget és képességet. Davidsson és szerzőtársai gondolatai már egy új gondolati egységhez,

a kormányzat esetleges szerepvállalásának kérdésköréhez vezetnek, mellyel a következő fejezet foglalkozik részletesen.

3.3.4. Az állami szerepvállalás lehetőségei

A vállalkozások növekedését befolyásoló szintén fontos tényező lehet az állam, mely a gazdaságba beavatkozva számottevően megkönnyítheti, illetve megnehezítheti a vállalkozások helyzetét. Ez utóbbi alapvetően két módon lehetséges: egyrészt - mint Magyarország rendszerváltás előtti példáján is írtunk róla - a vállalkozói szektor háttérbeszorításával; másrészt - nem szándékosan - olyan gazdaságpolitikai eszközökkel, melyek nem kedveznek a vállalkozásoknak. A dolgozat a következőkben az állami szerepvállalás lehetőségeit mutatja be mind az állam, mind a vállalkozói szféra szemszögéből.

Bár a gyorsan növekvő vállalkozások új munkahelyek létrehozásában betöltött szerepét mindenki elismeri, továbbra is megválaszolandó kérdés, hogy milyen szerepe van (lehet) a kormányzatoknak, gazdaságpolitikának abban, hogy minél több ilyen vállalkozás legyen. Szakmai körökben abban sincs egyetértés, hogy egyáltalán szükségük van-e a gazelláknak ilyen jellegű külső segítségre.

Egyik álláspont szerint a kormányzatoknak inkább passzív szerepet kellene betölteniük, és egy vállalkozásösztönző, versenybarát piaci környezet kialakításán túl nem kellene egyéb segítséget nyújtaniuk a vállalkozásoknak (pl. Levie, 1994; Lohmann, 1998).

Mások azon az állásponton vannak, hogy a kormányzatnak aktív szerepet kell vállalnia a vállalkozások támogatásában különböző iparági programok indításával, amely átsegíti a cégeket a hullámvölgyeken és a nehézségeken (pl. Levy, 1994; Hallberg, 1999; Collinson, 2000). Az aktív kormányzati szerepvállalás híveinek sem egyezik mindenben a véleményük, köztük is vita van elsősorban arról, hogy milyen cégeket, és hogyan kellene támogatni. Smallbone és szerzőtársai (1993) véleménye szerint például kétfajta vállalkozáscsoportot kellene segíteni: egyrészt az idősebb cégeket, melyek növekedni szeretnének, de valamilyen okból nem tudnak; másrészt azokat a gyorsan növekvő cégeket, amelyek még nem érték el azt a kritikus méretet, hogy egy-egy recessziót, vagy számukra kellemetlen hatást túlélhessenek, vagy mert csak profitabilitásuk kárára tudnak nőni. A hogyan kapcsán a korábbi fejezetben említett természetes kiválasztódás hívei két utat említenek: az „r” és a „k” stratégiákat²⁵. Az „r” szerint

²⁵ A természetes kiválasztódás hívei a természettel keresnek analógiát, innen ered az „r” és „k” stratégia elnevezés is. Az „r” az angol „rapid” szó első betűje, és a gyorsan, sok utódot létrehozó reprodukciós stratégiára utal. A

nagyon sok új cég alapítását kell ösztönözni, majd ezeket magukra hagyni. Közülük a leginkább életképesek fognak megmaradni. A „k” stratégia ezzel szemben az egyed létrehozására és támogatására helyezi a hangsúlyt, azaz az irányzat képviselői azt tartják, hogy kevés, de kellőképpen erős vállalkozást kell létrehozni (Hannan et al., 1989).

Az aktív illetve passzív álláspont közül általában az aktívabb szerep valósul meg, erről tanúskodnak különböző tanulmányok (pl. OECD, 2002b), publikációk és konferenciák.

3.3.4.1. A kormányzati álláspont

A kis- és középvállalkozások fejlesztése napjainkban szinte minden országban folyamatosan napirenden levő kérdés, mára a gazdaságpolitika részévé vált. Elsősorban új munkahelyek teremtését, a versenyképesség növelését, illetve a társadalmi és területi egyenlőtlenségek csökkentését várják a kisvállalkozásoktól (Business Development Services, 2001). A tapasztalatok azonban azt mutatják, hogy a kisvállalkozás-fejlesztésre fordított sok erőfeszítés (elköltött pénz) ellenére az eredmények gyakran elmaradnak, a támogatás sokszor közel sem a leghatékonyabb módon kerül felhasználására (Kállay, 2002).

De miért van szükségük a kisvállalkozásoknak támogatásra? Erre talán legszemléletesebben Kállay László (2002) fogalmazza meg a választ, miszerint „a kisvállalkozások fejlődésével kapcsolatos problémák legnagyobb része abból származik, hogy méretgazdaságossági okok miatt túl magas az általuk igénybe venni szándékozott erőforrások és szolgáltatások tranzakciós költsége” (Kállay, 2002, 557. o.).

3.3.4.1.1 A kisvállalkozásfejlesztési-politika elméleti modelljei

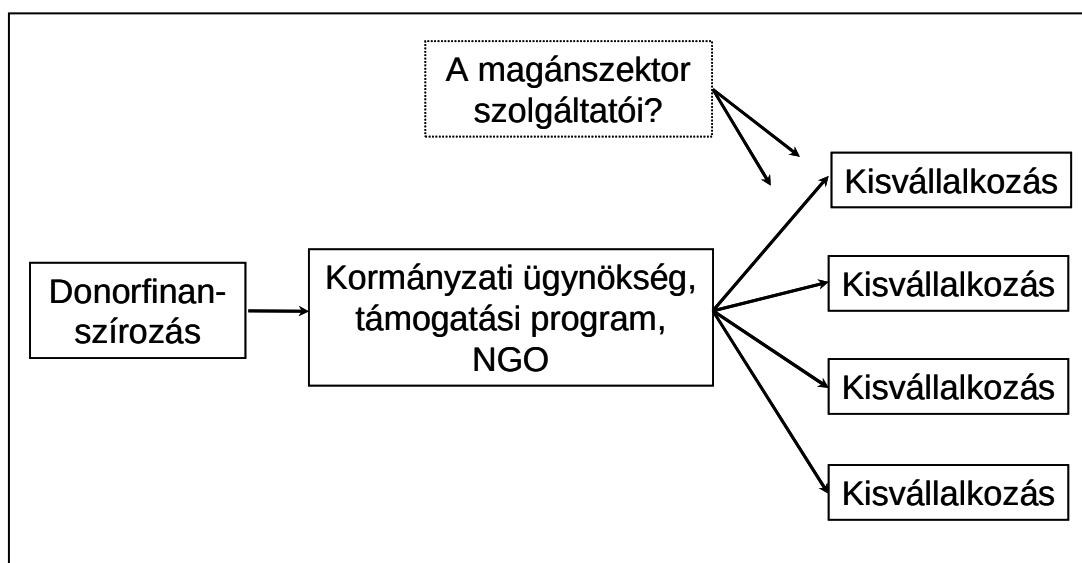
Az évek során jelentős tapasztalat gyűlt össze a kisvállalkozás-fejlesztési programokkal kapcsolatban. Ezek azt mutatják, hogy a kisvállalkozások azokban az országokban (államokban) fejlődnek a legdinamikusabban, ahol a tranzakciós költségeket sikerül alacsonyan tartani. Olyan kisvállalkozás-politikát kell kialakítani, amely a vállalkozások számára alacsonyabb tranzakciós költséggel teszi elérhetővé a szolgáltatásokat, illetve az adminisztrációs eljárások csökkentésére és a terhek minimalizálására törekszik. A különböző kisvállalkozás támogató (fejlesztő) programok hatékonyságát növelni kell, ugyanis a „gazdaság egészére nem gyako-

sok utód viszonylag rövid életkort él meg, így tartják mozgásban a populációt. Ezzel szemben a „k” stratégia kevesebb, de „minőségibb” egyed létrehozására törekszik. Az egyedek számát ebben az esetben a terület eltartó kapacitása (carrying capacity) határozza meg. Innen származik a „k” rövidítés. Részletesebben ld. Concepts of Biology (2006) illetve World Builders (2006).

rolnak érdemi hatást azok a kezdeményezések, melyek elfogadják a magas költségeket, de azokat a vállalkozó helyett mással fizettetik ki” (Kállay, 2002, 558. o.).

A kisvállalkozás-fejlesztési politikának két alapvető típusa alakult ki: a piachelyettesítő (hagyományos) és a piacfejlesztő (újszerű) megközelítés. A hagyományos megközelítés szerint (ld. 11. sz. ábra) a KKV szektor versenyhátrányban van, ezt valamilyen jövedelemtranszferrel kell ellensúlyozni, a vállalkozásokat közvetlen támogatásban kell részesíteni (Kállay, 2002).

11. ábra: Régi megközelítés: a piac helyettesítése



Forrás: Kállay, 2002, 561. o.

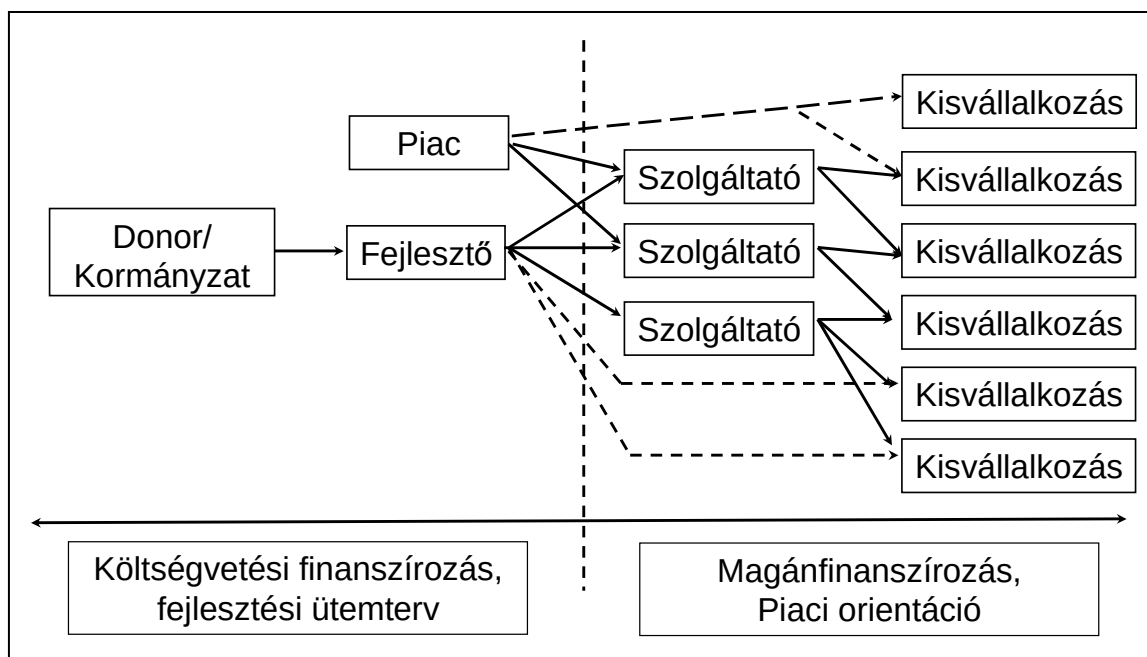
A donor által nyújtott támogatás a kormányzati ügynökségeken és NGO-kon keresztül jut el végrehajtó szervezetekhez, majd tőlük a kisvállalkozásokhoz. Sokszor ezek a kormányzati ügynökségek és NGO-k töltik be a végrehajtó szervezetek szerepét, költik el a pénzt (az esetek többségében kevésbé hatékonyan, mint azt a piaci szereplők tennék), és nyújtanak szolgáltatást a KKV-knak. Így akár az is előfordulhat, hogy tevékenységükkel más piaci szereplőket szorítanak ki. A programok kialakításakor gyakran nem mérik fel a kisvállalkozások igényeit, sőt a célközönségnek nincs lehetősége a visszajelzésre, javaslatok megfogalmazására, ezért nem valósulhat meg a programok igények szerinti módosítása, fejlesztése sem. A régi megközelítés szerinti támogatási programok hatékonysága nagyon alacsony, mivel a források sokszor nem a leginkább rászoruló KKV-khoz kerülnek, hanem a gazdagokhoz²⁶, illetve a kisváll-

²⁶ Erre példát a hazai gyakorlatban is találunk. A különböző EU-s pénzek elköltésében mindenki érdekelt, ugyan- is ellenkező esetben vissza kellene adni, és az adott régió (térsg) a jövőben kevesebb támogatást kapna – telje-

lalkozások helyett gyakran a nagyvállalatokhoz. A kisvállalkozásoknak csak szűk körét érik el. Belenyugszanak a piaci elégtelenségek fennállásába, inkább helyettesíteni, mint kifejleszteni akarják az üzleti és pénzügyi szolgáltatásokat. Ezáltal az ilyen gazdaságpolitika programjainak hatása minimális. A modell további kritikája, hogy a végrehajtásban a kormányzat kiemelt szerepének köszönhetően számos esetben előfordultak visszaélések a donor támogatásával. Az ilyen programok sosem válnak önfenntartóvá, csak további támogatással, költségekkel lehet őket tovább működtetni (Kállay, 2002). A kisvállalkozások támogatásának ebben a korai időszakában ('70-es évek, '80-as évek eleje) a programok fenntarthatósága nem is volt prioritás, mivel a támogatásokat a jövőbe való befektetésnek tekintették a gazdaságpolitikusok. Ezért a programok hatásának, hatékonyságának és eredményességének vizsgálatával nem is foglalkoztak (Business Development Services, 2001).

A '70-es évek végéig, a '80-as évek elejéig a legtöbb országban a hagyományos megközelítés uralkodott, azonban a számos negatív tapasztalat miatt hatékonyabb megoldásokat kerestek a gazdaságpolitikusok. Paradigmaváltás következett be a kisvállalkozás-fejlesztés gyakorlatában, és fokozatosan előtérbe került egy olyan (újszerű) megközelítés (ezt a 12. sz. ábra mutatja), mely a régi hiányosságait törekedett kiküszöbölni, elsősorban azzal, hogy a versenyképesség növelésére helyezi a hangsúlyt a jövedelemtranszfer alkalmazásával szemben. Az új megközelítés támogatói szerint egy olyan önfenntartó rendszert kell kialakítani, melyben piaci árak érvényesülnek, és ahol a végrehajtás a piac feladata. Olyan fejlesztéseket, programokat kell finanszírozni, melyek új, piacképes szolgáltatásokat hoznak létre. A keresletnek megfelelően kialakított szolgáltatások (Business Development Services, 2001) piaci alapon nyújthatók, és ebben a magánszektor is aktívan részt vehet, így érdekeltté válik a piaci sikerben. Ezáltal az „alibi jellegű tevékenységek” megszűnnek, mivel nem lesz irántuk fizetőképes kereslet. A vállalkozásfejlesztő szervezetek igazi ügyfeleivé a kisvállalkozások válnak (Kállay, 2002).

sen jogosan – azzal az indokkal, hogy az előzőt sem tudta elkölteni. Ezért a pénz kiosztásában érdekeltek igyekeznek minél több pályázót szerezni – akiknek gyakran ők írják meg a pályázatukat –, ezzel azonban nem alakulhat ki a pályázatok körében egy egészséges verseny. Nem a leginkább rászoruló vállalkozásokhoz jut el a támogatás.

12. ábra: Az új megközelítés: a piac fejlődésének elősegítése

Forrás: Kállay, 2002, 562. o.

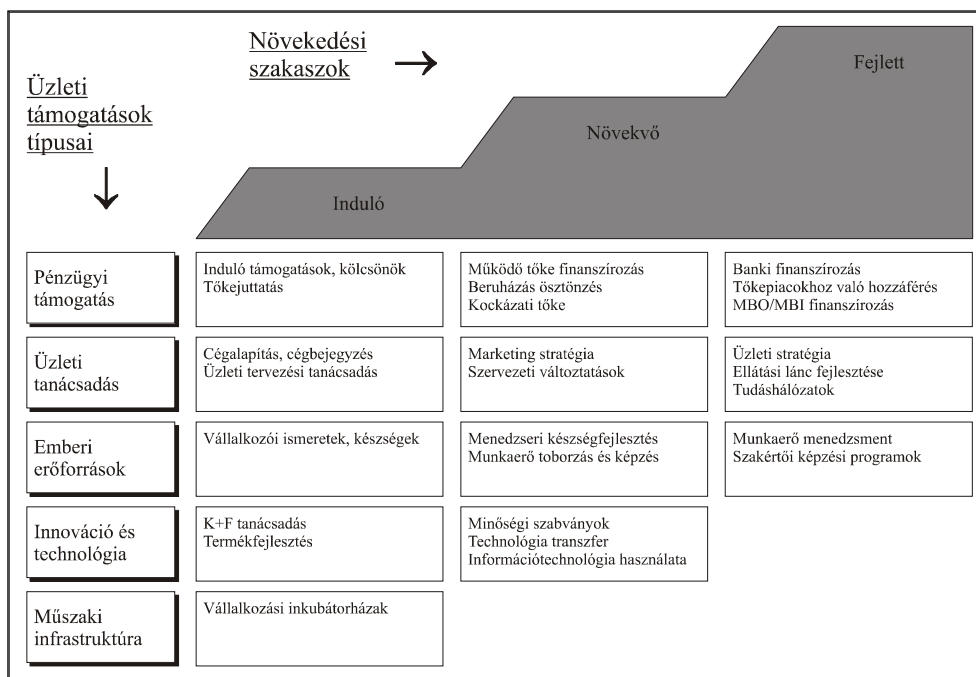
Ez a megközelítés kifejleszti a piacot a helyettesítéssel ellentétben. A program előrehaladtával egyre kevesebb támogatásra lesz szükség a donortól, a modell fenntartja önmagát. Kialakulnak azok a támogatási formák (hitelek, garanciák, tanácsadás), amelyek piaci feltételekkel is versenyképesnek bizonyulnak (Kállay, 2002).

3.3.4.1.2 Kisvállalkozás-fejlesztési programok, kezdeményezések

A vállalkozástámogatás alapelveinek elméletét követően legalább ennyire fontos kitérni a konkrét programokra, kezdeményezésekre. A gyakorlatban általában a következő, a kisvállalkozások fejlődését szolgáló intézkedésekkel találkozhatunk (Kállay, 2002):

- Pénzügyi szolgáltatások: hitelek, garanciák, tőkebefektetés
- Fejlesztési szolgáltatások: képzés, tanácsadás, marketingszolgáltatások, információ, technológiai fejlesztés és transzfer, üzleti kapcsolatok építése

Ezeket a szolgáltatásokat többféleképpen lehetne még csoportosítani, a disszertáció szempontjából kiemelt jelentőségű a 13. sz. ábra, mely a vállalkozások jellemző növekedési szakaszai szerint tárgyalja az üzleti támogatásokat.

13. ábra: A KKV-k üzleti támogatásának jellemzői növekedési szakaszaik szerint

Forrás: Lengyel, 2003, 122. o.

Mint a fenti ábrán is láthatjuk, a növekedő vállalkozásoknak elsősorban pénzügyi támogatásra, üzleti tanácsadásra, emberi erőforrásokkal kapcsolatos segítségre, és az innováció és technológia területén technológia transzferben és információszerzésben van szükségük segítségre. Ezek közül a finanszírozás területén érhetőek el rövid távon a leglátványosabb eredmények, ezért a legtöbb országban a gyorsan növekvő vállalkozások támogatása esetén elsősorban a különböző tőkeprogramok jelentősek.

Ezek a tőkeprogramok – és az állam megjelenése a kockázati tőke piacon - megosztják a kutatókat. Egyesek támogatják a kormányzati beavatkozásokat tőkejuttatásokon vagy tőkehelyettesítéseken keresztül. Véleményük szerint megéri befektetni a potenciális és a feljövőben levő gyorsan növekvő cégekbe, mivel ezek olyan új munkahelyeket hoznak létre, melyek különben nem jönnének létre; illetve ezek az intézkedések gyakran piaci elégtelenségeket hoznak helyre (Buss, 2001).

Mások támogatják ugyan a kormányzati beavatkozást, azonban csak azon cégek esetében, amelyek már bizonyították életképességüket (Storey, 1994). Sok „nagyreményű” vállalkozás számára ugyanis a növekedés nem jelenik meg elég markáns célként. Ha kapnak állami támogatást, akkor szívesen elköltik azt, ezzel azonban nem érzik magukat eléggé ösztönözve arra, hogy új munkahelyek létrehozására törekedjenek (Storey, 1994).

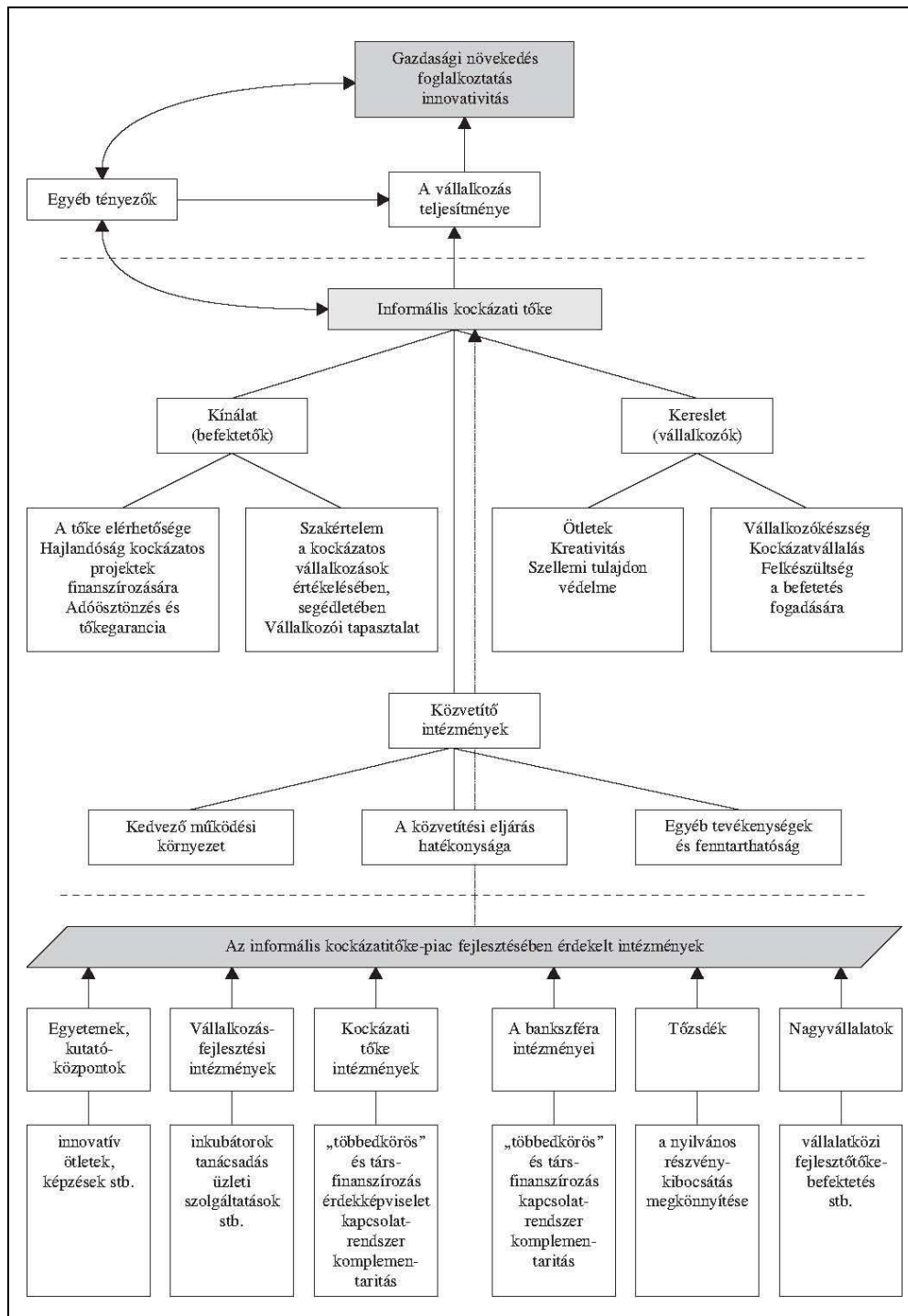
Karsai Judit (2002) arra hívja fel a figyelmet, hogy mivel a kockázati tőke piaci kategória, az állami beavatkozás csak átmenetileg lehet indokolt. Amennyiben az állam beavatkozik a piac működésébe, ezt úgy kell tennie, hogy később a magánbefektetők átvehessék a szerepét. Tehát semmiképpen se valósuljon meg az állam kiszorító hatása, nem helyettesíteni, hanem fejleszteni kell a piacot.

A Bank of England (2001) tanulmánya szerint már az a magyarázat sem állja meg a helyét, hogy piaci elégtelenségek állnak fenn az állami beavatkozás nélkül. Inkább arra hívják fel a figyelmet, hogy az állami beavatkozás gyakran torzítja a piaci viszonyokat, sokszor olyan vállalkozásokat finanszíroz, melyek piaci körülmények között nem kaphatnának forrást, ezért inkább káros hatású.

Lehet mégis egy olyan helyzet, amikor hasznos lehet a kormányzati beavatkozás: a vállalkozásoknak (befektetéseknek) van egy olyan méretkategóriája, melyek az ügyletek méretéhez viszonyítva relatíve magas tranzakciós költségek miatt nem találnak forrást elsősorban a piaci elégtelenségeknek köszönhetően. Bizonyos mérethatár alatt a kockázati tőkéseknek ugyanis már nem érdemes befektetniük, ez pedig előfordulhat, hogy meghaladja azt az összeget, amit az üzleti angyalok még rendelkezésre tudnak bocsátani (Karsai, 2002).

Az USA és az Egyesült Királyság példája azt mutatja, hogy egy gazdaság számára kiemelt jelentőségű egy életerős informális kockázatitőke-piac. Az állami szféra kezdeményezései jelentősen hozzájárulhatnak ennek a kialakulásához és hatékony működéséhez a következő ábrán bemutatott módokon:

14. ábra: Az informális kockázati tőke szerepe, ösztönzésének lehetőségei és a fejlesztésben érdekelt intézmények



Forrás: Makra et al., 2004, 722. o.

A kormányzati beavatkozás ez alapján három fő területre irányulhat (Makra et al., 2004):

- 1) Egyrészt növelheti az informális kockázati tőke kínálatát elsősorban olyan befektetési környezet kialakításával, mely ösztönzi a magánszemélyek ilyen jellegű befektetéseit. Ez megvalósulhat például egy ösztönző adórendszer (adókedvezmények) vagy egy

olyan tőkegarancia-rendszer keretében, melyben a kormányzat átvállalja a befektetők-től a kockázat egy részét.

- 2) Másrészt fejlesztheti a kormányzat a keresleti oldalt, azaz törekedhet a befektetések fogadására alkalmas vállalkozások számának növelésére. Ennek eszköze lehet a vállalkozási készség és ismeretek fejlesztése. Ugyanis ha a forrást keresők tisztában vannak az üzleti angyalok, illetve egyéb befektetők általános feltételeivel, akkor ez a forráski helyezést jelentősen megkönnyítheti és meggyorsíthatja.
- 3) Harmadrészt a kormányzat segítséget nyújthat közvetítő intézmények (pl. üzleti angyal klubok) létrehozásához és működtetéséhez.

3.3.4.2. A vállalkozók, tanácsadók és finanszírozók javaslatai

Számos esetben előfordul, hogy valamely program, akció az azt elindítók legjobb szándékai ellenére sem éri el a kívánt hatást azért, mert elmaradt a célközönség előzetes véleményének kikérése. Ezért fontosak azok a kutatások, fórumok, melyek segítségével az állami szerepvállalás lehetőségeinek, szükségességének felmérésébe, a programok kialakításába az érintettek lehető legszélesebb körét bevonják. Közülük is legfontosabb a gazella vállalkozások javaslatainak meghallgatása.

Az OECD „Gyorsan növekvő vállalkozások és a munkahelyteremtés” című kutatás keretében a megkérdezett vállalkozások a tőkéhez jutást, a piacok bővítését, a szövetségek kockázatainak felmérését, a megfelelő partnerek, tanácsadók és alkalmazottak megtalálását és felvételét említették legtöbbször. A válaszokban megfogalmazódik, hogyha a gazdaságpolitikusok a gyorsan növekvő cégek, és ezzel a munkahelyek számát növelni szeretnék, akkor gondoskodniuk kell a megfelelő gazdasági keretfeltételekről, különös tekintettel a hatékony piacok kialakítására, valamint le kell bontani az akadályokat a vállalkozásalapítás, a működtetés és a megszüntetés útjából. A kormányzatoknak segíteniük kell az ilyen akadályokon való túljutásban, elsősorban az adminisztrációs akadályok csökkentésével, illetve a helyi önkormányzatoknak nagyobb játékteret kellene hagyni a helyi gazdaságpolitika kialakításában. Mivel gyorsan növekvő vállalkozások minden ágazatban találhatóak, a kormányzatnak nem csak egy-egy divatos (napjainkban leggyakrabban a high-tech) ágazatra kellene koncentrálnia, hanem a vállalkozói szektort globalitásában kell kezelnie. A vállalkozások szerint a kormányzati segítség a leghatékonyabb az alkalmazottak képzése, a képzett munkaerő felvétele, az innováció támogatása és a finanszírozás területén lenne (OECD, 2002b).

A GrowthPlus elsősorban a finanszírozási lehetőségek javítására, az emberi erőforrás fejlesztésére és a gazdasági környezet jobbítására hívja fel a figyelmet „White Paper” című tanulmányában (GrowthPlus, 2000). A szervezet tapasztalatai szerint Európa egyrészt finanszírozási deficitben szenved, másrészt az USA-hoz viszonyítva kevés rendelkezésre álló kockázati tőke se mindig jut el a megfelelő helyre. Ennek okaként a szétagolt piacot és az országokként jelentősen eltérő jogi szabályozást említik. A gyorsan növekvő vállalkozások számára problémát jelent, hogy Európa legtöbb országában a részvényopció keretében szerzett jövedelmet sokkal magasabb elvonások terhelik, mint az USA-ban, ezáltal az európai menedzserek alapfizetésen felül megszerezhető jövedelme alacsonyabb, így kevésbé elkötelezettek a vállalkozások felé (GrowthPlus, 2000).

Más szerzők (Fisher és Reuber, 2003) arra keresve a választ, hogyan segítheti a kormányzat hatékonyan a vállalkozásokat, arról a tapasztalatukról számolnak be, hogy a gyorsan növekvő cégek tulajdonosai ambivalensen tekintenek a külső segítségre. Egyfelől keresik a népszerűséget, ugyanis külső forrás szerzésekor szükség van erre. Másik oldalról – ez elsősorban a kisebb, induló cégekre jellemző – a tulajdonosoknak nincs idejük az érdeklődőkkel foglalkozni, és nem szeretnék a figyelem középpontjába kerülni, ezzel nagyobb és erősebb versenytársaik figyelmét felhívni magukra. A bizalmatlanságot növeli az is, hogy sokszor gyors segítségre lenne a gazelláknak szükségük, erre pedig a külső érintettek nincsenek (és talán nem is lehetnek) felkészülve. Ha ekkor a kért segítséget a vállalkozások nem kapják meg, akkor még inkább „magukba fordulnak”. Ezért inkább a vállalkozók elsősorban más vállalkozás sikerpéldájából tanulnának szívesebben, azonban az ehhez szükséges „networking”-re sokszor nincs elegendő idejük. Kutatók kérdéseire adott válaszok alapján a kormányzatok első körben a „best practicek” összegyűjtésében, egy kapcsolati háló kialakításában tudnának a segítségükre lenni, és ezt követően jobban tudnának a közelükbe férközni.

Mivel a finanszírozók és tanácsadók is különösen érdekeltek a gyorsan növekvő cégekkel való minél szorosabb kapcsolat kiépítésében (ugyanis nagyon jövedelmező ügyfelek lehetnek hosszú távon), ezért a szerzők az ő véleményüket is kikérték a következő táblázatban szereplő négy kérdés vonatkozásában.

10. Táblázat: Különböző perspektívák a gyorsan növekvő cégekről

kérdések	finanszírozók, tanácsadók	kormányzati kép- viselők	cégtulajdonosok
Mi a menedzsment feladata a gyorsan növekvő cégekben?	A menedzsment alapvető jelentőségű, de ez külsősökkel is megoldható. Fogadókészséggel kell rendelkeznie külső segítséggel szemben.	A menedzsment kulcsfontosságú, de külső tanácsadás segíthet.	A menedzsment víziója és tapasztalata alapvető fontosságú.
Mi a külső forrásokat nyújtók szerepe a gyorsan növekvő vállalkozások támogatásában?	Alapvető fontosságúak a gyors növekedés támogatásában.	Hasznosak lehetnek, de nem nélkülözhetetlenek. A tanácsadók helyettesíthetők.	Néha szükség van rájuk, különösen technikai területeken, de gyakran drágák.
Mi a kormányzat szerepe a gyorsan növekvő vállalkozások támogatásában?	A kormányzatnak nem kellene közvetlenül szerepet vállalnia.	Számos kritikus területen segíthet, például jogszabályi környezet alakításában, munkaerő és információ-szerzésben.	Hasznos lehet a segítségük, de a kormányzati segítség nem nélkülözhetetlen és nem szabad csak erre hagyatkozni.
A gyors növekedés jó?	Jó az üzlet(ünk)nek.	Jó a gazdaságnak, és politikában is felhasználhatók a pozitív példák.	Az irányított (kézben tartott) növekedés a cél, mivel a gyors növekedés számos kihívás elé állítja a menedzsmentet.

Forrás: Fisher et al., 2003, 352. o.

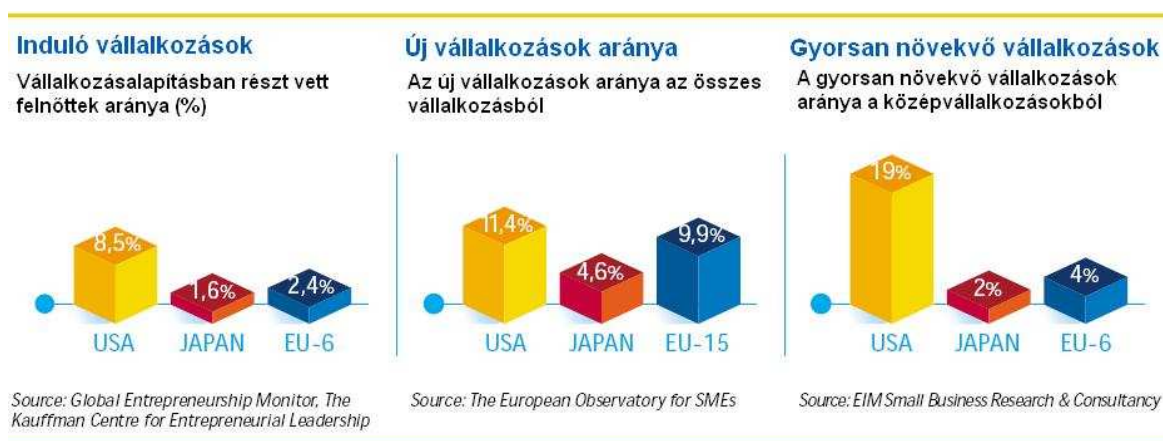
4. A GYORSAN NÖVEKVŐ VÁLLALKOZÁSOK JELLEMZŐI A NEMZETKÖZI SZAKIRODALOM ALAPJÁN

Az elmúlt évek során sok fejlett (nyugati) gazdaság szembesült magas munkanélküliséggel és lassú gazdasági növekedéssel. Közgazdászok szerint ez a kedvezőtlen makroökonómiai körülményeknek, a munka és termékpiacok természetének, a gyors technológiai változásnak és a globalizáció hatásának köszönhető (OECD, 2002b). Egyre többen képviselik azt az álláspontot, hogy a problémák megoldásához a kisvállalkozások növekedése és a vállalkozási aktivitás erősítése nélkülözhetetlen. Az újonnan induló vállalkozások elsöprő többsége ugyanakkor nagyon kis hatással van a gazdaságra, mivel többségük sosem fog innovációt létrehozni vagy növekedni, sőt még a szándék sincs meg bennük erre. Gazdaságpolitikusok szerint a gazdasági növekedés előmozdításához új munkahelyek és olyan új vállalkozások kellenek, melyek létrehozzák ezeket. Ehhez a vállalkozások szintjén növekedésre van szükség, hogy ilyen új „magas minőségű” munkahelyek keletkezzenek (Autio, 2005).

Bár a kisvállalkozások nemzetgazdasági szerepe vitathatatlan, „az új vállalkozások nagy száma önmagában nem garancia a dinamikus gazdasági növekedésre” (Szerb et al., 2004, 680. o.). A KKV-k közül kiemelkedik egy csoport, melynek tagjai a többiekénél lényegesen nagyobb és az iparági átlagot jelentősen meghaladó növekedési ütemet képesek felmutatni. Az ilyen cégeket a közgazdaságtudományi szakirodalomban **dinamikusan növekvő** (dynamic), **gyorsan növekvő** (high-growth illetve rapid growth), valamint **gazella vállalkozások** néven említik (ld. Abell et al., 1993; OECD, 2002b; Birch, 1987; Vecsenyi és Kovach, 1995).

A fentiekkel összhangban Európa gyorsan növekvő vállalkozásainak szövetsége, a GrowthPlus - Európát helyezve vizsgálata középpontjába - is megállapítja, hogy a kontinens gazdasági növekedésének előmozdításához nem csupán több vállalkozásra, hanem több kiemelkedően gyorsan növekvő vállalkozásra van szüksége, ugyanis Európa „vállalkozás deficitben” szenved. A 15. sz. ábra is ezt szemlélteti: Európa mind a vállalkozási aktivitás, mind a gyorsan növekvő vállalkozások tekintetében messze elmarad az USA-tól (GrowthPlus, 2000).

15. ábra: A vállalkozási aktivitásbeli eltérések



Forrás: GrowthPlus, 2000, 2. o.

A 2008 ősze óta Magyarországot is elérő gazdasági válság idején – amikor multinacionális cégek naponta jelentenek be újabb és újabb termelés-csökkentéseket és ezáltal munkaerő-elbocsátásokat – különösen felértékelődött a növekedésre képes gazella vállalkozások szerepe. Ezért a kutatási kérdés tárgyalása nem is lehetne aktuálisabb.

A következő fejezetben bemutatjuk a gazella vállalkozások legfőbb jellemzőit, mindezekelőtt a gazdasági értéktérítésben betöltött szerepüket nemzetközi kutatási eredményekre alapozva.

4.1. A gyorsan növekvő vállalkozások jellemzői

4.1.1. A gyorsan növekvő vállalkozások szerepe jelentős a gazdasági értéktérítésben

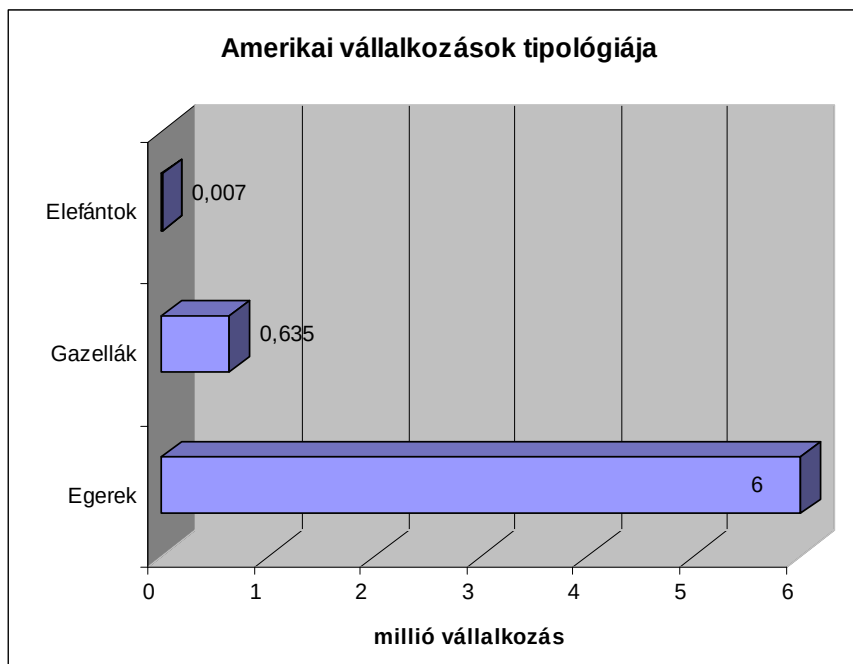
A gyorsan növekvő vállalkozásokkal kapcsolatos kutatás pionírjának David L. Birch-et tartják, aki elsőként hívta fel a figyelmet a gazella cégekre. Birch érdeklődésének középpontjába elsősorban a munkahelyteremtésben betöltött szerepük miatt kerültek: az MIT-n²⁷ végzett kutatásának eredményei azt mutatták, hogy az Egyesült Államokban 1969 és 1976 között az új munkahelyek kétharmad részét olyan vállalkozások hozták létre, amelyek 20 főnél kevesebbet foglalkoztattak (Birch, 1979 és 1987).

Birch az amerikai gazdaság vállalkozásait természetük és viselkedésük alapján három csoportba sorolta, melyeket szemléletesen egy-egy állat után nevezett el (ld. 16. sz. ábra). Az

²⁷ Massachusetts Institute of Technology

elefántok a nagy, lassan mozgó és reagáló, sokszor tőzsdén is jegyzett vállalkozások, melyek a vizsgált időszak során elsősorban több millió munkahely megszüntetésével hívták fel magukra a figyelmet. A legkisebb vállalkozások az alapításukkor ugyan néhány ember számára munkát adó, a későbbiekben azonban csak csekély mértékben növekvő **egerek**. A két kategória között helyezkednek el a rendkívül gyorsan változó, rendkívül gyorsan növekvő cégek, a kevésbé ismert **gazellák**. Bár a kilencvenes évek elején az Egyesült Államokban az egér típusú cégek voltak többségben, mintegy hatmillióan, Birch szerint a növekedés nagy részéért mégsem ezek, hanem az USA cégeinek 7-8%-át kitevő mintegy 650 ezer gazella volt a felelős. A vizsgált időszakban a gazdasági növekedés 77%-a körülbelül a vállalkozások 5%-ához kötődött²⁸, többségük gazella típusú cég volt. A mintegy hétezer „elefánt” az egerekhez hasonlóan közel sem teljesített ilyen jól. Az alábbi ábra az ekkori amerikai vállalkozási szektor összetételét szemlélteti a Birch-féle tipológia szerint (Birch, 1993).

16. ábra: Az amerikai vállalkozások tipológiája



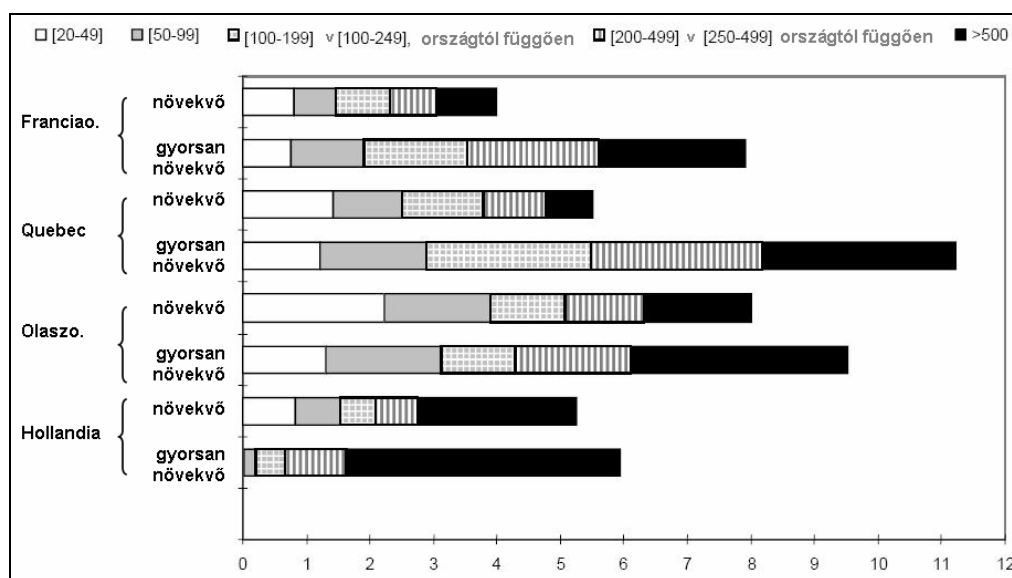
Forrás: Birch, 1993, 16. o.

²⁸ Ennek a szédületes növekedésnek talán a legjobb példája a Microsoft: a '70-es évek végén alapított cégnek 1980-ban 38 alkalmazottja és 8 millió USD árbevétele volt. Húsz évvel később, 2000-ben viszont már mintegy 31 ezer embernek adott munkát, árbevétele elérte a 21,8 milliárd USD-t, tőzsdei értéke a 362,34 milliárd USD-t.

A Birch által publikált eredmények alapján a gyorsan növekvő vállalkozások és a foglalkoztatottság közötti kapcsolatot keresi egy nyolc országra²⁹ kiterjedt kutatásról 2002-ben megjelent OECD tanulmány (2002b) is, mely arra is próbált választ adni, hogy melyek a gyorsan növekvő cégek jellemzői, és melyek a fejlődésüket és sikerüket elősegítő környezeti feltételek.

Az OECD kutatás során vállalkozások egy adott időintervallum alatt³⁰ leggyorsabb növekedést felmutató felső 10%-át tekintették gyorsan növekvőnek³¹. Az alábbi 17. sz. ábrán látható a növekvő, illetve gyorsan növekvő cégeken belül az egyes létszám-kategóriák megoszlása, a munkahelyek számának növekedéséhez való hozzájárulásuk alapján.

17. ábra: Az egyes vállalkozáskategóriák hozzájárulása a munkahelyek számának növekedéséhez



Forrás: OECD, 2002b, 16. o.

Az egyes országokban a gyorsan növekvő cégek részarányát szemléltető alábbi 18. sz. ábrán szembevetendő, hogy az arányok a vizsgált országokban jelentős eltérést mutatnak, illetve az, hogy Hollandia mennyire kiugrik a többi ország közül a foglalkoztatás tekintetében. A gyorsan

²⁹ A tanulmány háttéréül szolgáló nemzetközi kutatásban Franciaország, Németország, Olaszország, Japán, Hollandia, Svédország, Amerikai Egyesült Államok és Kanada Quebec tartománya vett részt.

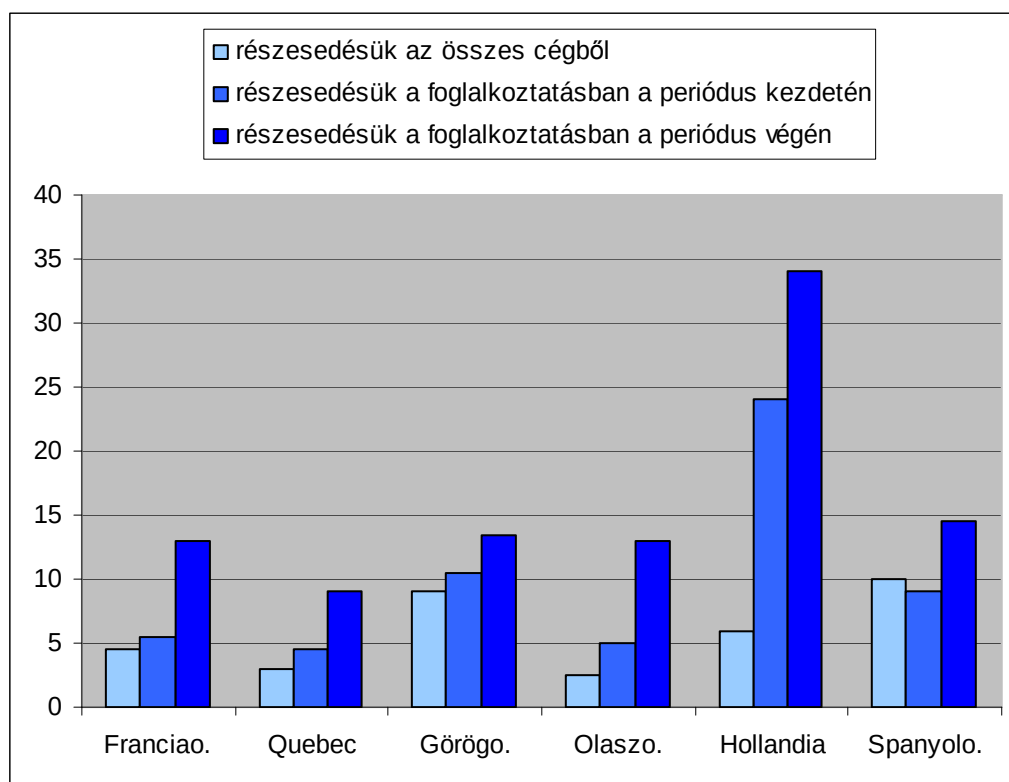
³⁰ Az elemzett kutatási periódus kezdete és vége az egyes országokban eltérő volt az adatok rendelkezésre állásának függvényében. Minden résztvevő esetében közös, hogy a '90-es évek elejének legalább 5 éves periódusát vizsgálták (pl. Görögország esetében ez az 1988-1992-es, Quebec esetében az 1990-96 közötti időszakot jelentette).

³¹ A vizsgálati sokaságba a legalább 20 alkalmazottat foglalkoztató cégek kerültek be, felső határt pedig nem szabtak, nagyvállalatok is bekerülhettek, ha kellően dinamikus növekedést tudtak felmutatni. A kutatás során nagyvállalatnak az 500-nál több munkavállalóval rendelkező cégeket tekintették.

san növekvő vállalkozások aránya az összes vállalkozásból jelentősen nem tér el a kutatásban résztvevő többi ország adatától, ugyanakkor részesedésük a foglalkoztatásban és az új munkahelyek teremtésében sokkal jelentősebb. Ennek az az oka, hogy a holland minta átlagos cége 100 alkalmazottat foglalkoztat, amelyből a növekvő cégek átlaga 70 fő, a gyorsan növekvőké pedig 480 fő. Tehát a magas átlagos foglalkoztatottság azzal magyarázható, hogy a holland nagyvállalatok között lényegesen több a gyorsan növekvők aránya, mint a többi ország esetében. Hollandia abban is eltér a többi országtól, hogy a holland gyorsan növekvő cégek mérete szélsőséges: vagy nagyvállalatok, vagy egészen kis cégek, azaz nem a többi országra jellemző 50-100 alkalmazottal rendelkező vállalkozások (OECD, 2002b).

A gyorsan növekvő vállalkozások részesedése a foglalkoztatásban kivétel nélkül minden országban növekedett a periódus végére, mint azt az alábbi 18. sz. ábra is mutatja (OECD, 2002b).

18. ábra: A gyorsan növekvő vállalkozások részesedése az összes cégből (%)

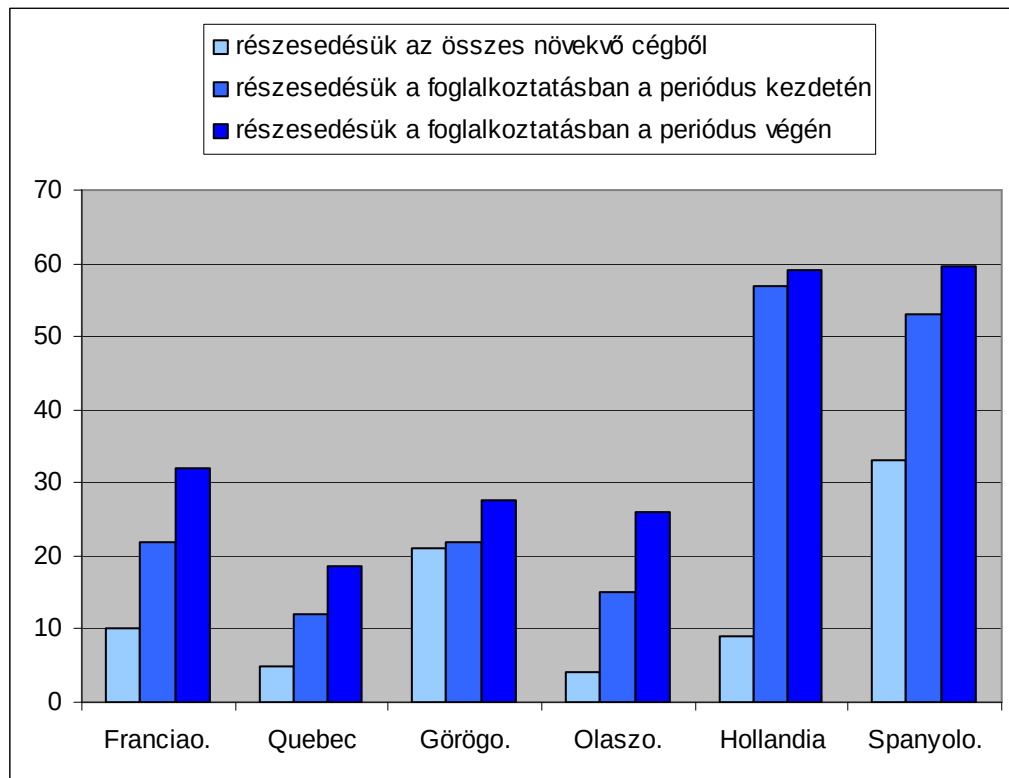


Forrás: OECD, 2002b, 17. o.

Spanyolország abban kiemelkedő, hogy gyorsan növekvő cégeinek részaránya a növekvő cégek között lényegesen nagyobb (30% fölötti), mint a többi ország esetében. Ez a kb. 33%-ot kitevő cég foglalkoztatja a növekvő vállalkozásainak 60%-át (ld. 19. sz. ábra). Quebec és

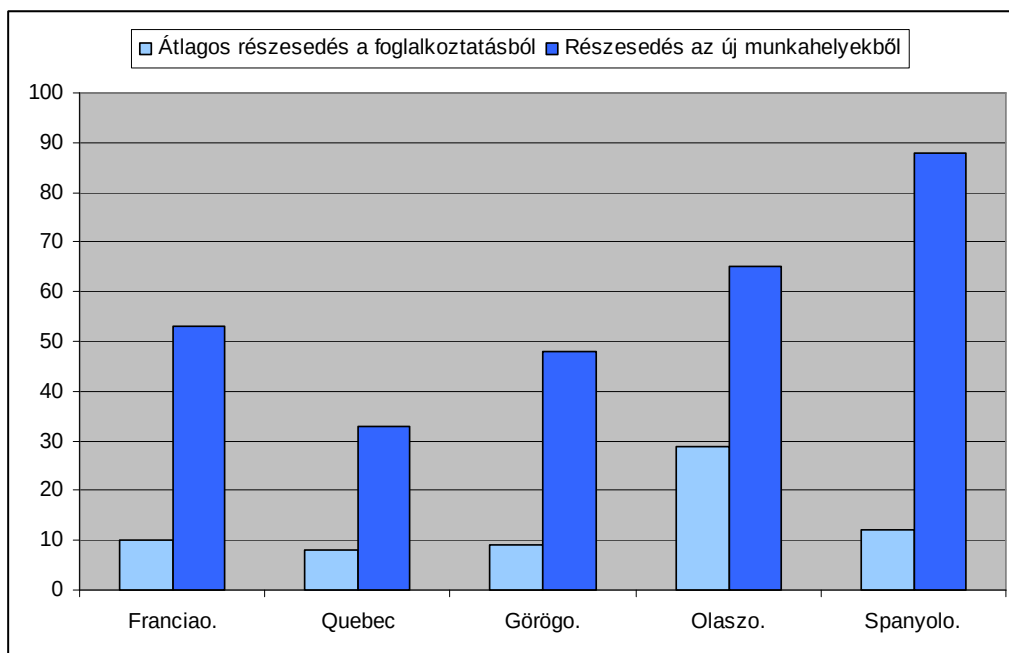
Olaszország Spanyolország ellentéte: itt van a legkevesebb gyorsan növekvő vállalkozás, egyaránt 5% körüli az arányuk. A korábban kiemelt Hollandiában csak a növekvő cégek 8%-a növekedett átlagon felül, de ezek a növekvő vállalkozások alkalmazottainak a spanyolhoz hasonló arányát foglalkoztatják.

19. ábra: A gyorsan növekvő vállalkozások részesedése az összes növekvő vállalkozásból (%)



Forrás: OECD, 2002b, 17. o.

A kutatás fontos eredményének tartják annak kimutatását (mint a 20. sz. ábra is szemlélteti), hogy a gyorsan növekvő cégek aránya a foglalkoztatásban sokkal kisebb, mint az új munkahelyek létrehozásában. Másként fogalmazva: a gyorsan növekvő vállalkozásoknak sokkal nagyobb a hajlandóságuk új munkahelyek teremtésére, mint az átlagos cégeknek. Ugyanakkor a vizsgált 5 országban (holland adatok nem álltak rendelkezésre) a helyzet jelentős mértékben különbözik: míg Franciaországban, Olaszországban és Görögországban az új munkahelyek 50-60%-a a gazellákhoz köthető, ez az arány Quebec-ben lényegesen alacsonyabb (kb. 33%), Spanyolországban pedig lényegesen magasabb (közel 90%).

20. ábra: A gyorsan növekvő vállalkozások hozzájárulása a munkahelyteremtéshez (%)

Forrás: OECD, 2002b, 19. o.

Míg Birch az USA, az OECD a tagországaiban vizsgálta a gazella cégeket, a GrowthPlus Európára koncentrál, és évről évre elkészíti a kontinens leggyorsabban növekvő vállalkozásainak 500-as rangsorát³². A 2005. évi rangsorba bekerülő cégek több mint 48%-kal növelték az alkalmazotti létszámukat és a bevételüket 2001 vége és 2004 vége között. A 2000-es évek elejének gazdasági visszaesése nem viselte meg számottevően ezeket a cégeket, ugyanis a lista vállalkozásai dinamikus növekedést felmutatva átlagosan 259 új munkahelyet hoztak létre (éves átlagban 86-ot) a 2001 végétől 2004 végéig terjedő időszakban (GrowthPlus, 2006)³³.

Az 500 vállalkozás többségének, 66%-uknak, 100 és 1000 közötti dolgozója van, csak 12%-uk a 100-nál kevesebb alkalmazottat foglalkoztató KKV. Ez lényeges változás a korábbi

³² A szervezet az alkalmazottak létszámának növekedése alapján rangsorolja a vállalkozásokat. A végső rangsor egy verseny eredményeként alakul ki, melyre minden EU tagország, valamint Izland, Norvégia és Svájc vállalkozásai jelentkezhetnek. Az önként jelentkező cégeken felül meghívást kapnak a megmérettetésre a korábbi évek rangsorbeli vállalkozásai, illetve ezeken felül országonként a legígéretesebb növekedést felmutató cégek (a 2005-ös lista esetében összesen 10.000-en). A nevezés elfogadásának feltétele a vállalkozás függetlensége, illetve az, hogy legalább 50, legfeljebb 5000 alkalmazottat foglalkoztasson a vizsgálati periódus elején (a 2005-ös lista esetében 2001 végén) (GrowthPlus, 2006). A vállalkozásokat a David Birch által bevezetett „foglalkoztatotti növekedési index” alapján rangsorolják. Az index számítása a következő: a periódus záró és kezdeti időszak alkalmazotti létszámának különbségét megszorozzák a periódus végének az alkalmazotti létszámával és elosztják a periódus elejének alkalmazotti létszámával (GrowthPlus, 2006).

³³ A 2005-ös lista vállalkozásai közül 51% szerepelt a 2004-es rangsorban is, ami azt jelenti, hogy ezek nem csupán 4, hanem 5 év alatt a legdinamikusabb növekedést mutatták fel. Az 51%-ot jelentő 254 vállalkozásnak meghatározó része még régebb óta a lista tagja: 102-en (20%) 2000, 80-an (16%) 1997 óta, 51-en (10%) pedig 1996 óta (GrowthPlus, 2006).

évekkel szemben: a 2004-es listában 50%, illetve 38% volt a két arány, a 2002-es listában pedig a vállalkozások 54%-a tartozott a legkisebb cég kategóriába.

Bár a fentiekben elsősorban a gazellák munkahelyteremtésben betöltött szerepe került a középpontba, a gazellák legalább ekkora mértékben hozzájárulnak a GDP termeléshez is. Ezt mutatja, hogy a GrowthPlus 500-as listájának cégei éves átlagban 19,2 millió euróval növelték az árbevételüket, szemben a 2004-es lista vállalkozásaira jellemző 13,6 milliós adattal. Ez a jelentős különbség azzal is magyarázható, hogy a 2005-ös lista eltolódott a nagyobb vállalkozások irányába. Az 500 vállalkozás együttesen 88 milliárd euró árbevételt mutatott fel (GrowthPlus, 2006).

4.1.2. A gyorsan növekvő vállalkozások innovatívak

A gyorsan növekvő vállalkozások említésekor szinte mindig felmerül, hogy ezek a cégek innovatívak (ld. OECD (2002a); Anderson (2003); Autio (2006); Deloitte (2007); Europe Limited (2008) stb.), azaz ezek a cégek összekapcsolódnak az innovációval. Nem véletlen ez, hiszen az innováció napjainkban egyre inkább a gazdasági haladás legfőbb motorjának tekinthető (Buzás, 2006). Mint Chikán Attila írja, „a fogyasztói igények teljességét sosem lehet kielégíteni” (Chikán, 2004, 216. o.), hiszen ezeket egyrészt a rendelkezésre álló erőforrások köre, másrészt pedig a fogyasztói igények állandó változása befolyásolja.

A gazellák esetében az innovativitás, az újszerű megoldásokra való törekvés létkérdés, hiszen valamit jobban kell csinálniuk, mint társaiknak ahhoz, hogy kiemelkedhessenek közülük. Azonban amikor a gyorsan növekvő vállalkozások esetében innovációról beszélünk, nem szabad csupán a K+F-ben élenjáró cégekre gondolni, hanem az innovációt tágabban kell értelmezni.

Az innováció legtágabb értelmezése talán Schumpeter³⁴ nevéhez kötődik, aki 1934-ben megjelent „A gazdasági fejlődés elmélete” című könyvében az innovációs folyamatot annak eredményeivel határozta meg, és az innováció következő öt esetét különbözteti meg:

- új termék előállítás;

³⁴ Schumpeter szerint a gazdasági szereplők között alapvető különbség van az innovációs folyamatok adaptációs képességében, ennek következtében eltérő sebességgel veszik át az újításokat. Az újítások iránt a leginkább fogékonyabbak az úttörők (élenjárók) csoportjába tartoznak, akik az innovációs folyamatot kezdeményezik. Ezzel ők kockáztatják a legtöbbet, azonban siker esetén az ő hasznuk lesz a legnagyobb. Őket a korai alkalmazók csoportja követi, akik már mérsékeltebb kockázatot vállalnak, csökkentve ezzel az elérhető hasznuk nagyságát is. A késői alkalmazók a széleskörű elterjedést segítik elő. A legkevésbé kockázatvállalók, az innováció iránt legkevésbé fogékonyak a lemaradók csoportját alkotják (Buzás, 2006, 12.o.).

- új (termelési) eljárás bevezetése;
- új piacon való megjelenés (akár létezett korábban a piac, akár nem);
- nyersanyagok vagy félkész termékek új beszerzési forrásának megnyitása;
- új szervezet létrehozása (Buzás, 2006).

Schumpeter elgondolásait az elmúlt időszakban többen kiegészítették, továbbfejlesztették. Közülük kiemelendő a Freeman-féle innovációs elmélet, mely az innovációs folyamatokat a következő négy kategóriába sorolja (Buzás, 2006):

- Fokozatos, vagy módosító innovációk: kisebb változtatások, melyek a teljesítmény növekedéséhez vagy a költségek csökkentéséhez vezetnek az adott technológiai folyamatban;
- Radikális innovációk: a hagyományokkal való teljes szakítás, egy új termék létrejötte egy meglévő vagy új technológiára alapozva;
- Termelésieljárás-változások: a technológiák megreformálása;
- Paradigmaváltások: bizonyos technikai problémák megoldásának kiindulópontját jelentő paradigma felváltása egy újabbra.

A fenti két szerzőtől (Schumpeter és Freeman) származónál mind az OECD, mind az Európai Unió, mind pedig hazánk innováció definíciója is tágabb, ugyanis nem csupán a K+F esetre vonatkoztatja az innovációt³⁵. A fentiekből is következik, hogy a technológia-orientált vállalkozások³⁶ néven említett cégek (melyek jellemzője, hogy valamely jelentős K+F eredmény hasznosítására jönnek létre), és a disszertációban elemzett gazellák között átfedés van, de nem ugyanazt a halmazt alkotják a következő okokból:

³⁵ OECD: „Az innováció új, vagy jelentősen javított termék (áru vagy szolgáltatás) vagy eljárás, új marketing-módszer, vagy új szervezési-szervezeti módszer bevezetése az üzleti gyakorlatban, munkahelyi szervezetben, vagy a külső kapcsolatokban” (Katona, 2006).

EU: „Az innováció a tudás alkalmazásának folyamata, a termékek és szolgáltatások, valamint ezek piacainak megújítása és növelése, új eljárások alkalmazása a termelésben, az elosztásban és a piaci munkában, a menedzsmentben, a szervezetekben és a munkafeltételekben, a munkaerő szakmai ismereteinek bővítése és megújítása” (EC, 2004).

Magyar Innovációs törvény: „a gazdasági tevékenység hatékonyságának, jövedelmezőségének javítása, illetve kedvező társadalmi és környezeti hatások elérése érdekében végzett tudományos, műszaki, szervezési, gazdálkodási, kereskedelmi műveletek összessége, amelyek eredményeként új vagy lényegesen módosított termékek, eljárások, szolgáltatások jönnek létre, új vagy lényegesen módosított eljárások, technológiák alkalmazására, piaci bevezetésére kerül sor, beleértve azokat a változásokat, amelyek csak adott ágazatban vagy adott szervezetnél minősülnek újdonságnak” (2004. évi CXXXIV. törvény)

³⁶ Erről ld. bővebben: Makra et al., 2007

- 1) Egyrészt attól, hogy egy céget jelentős K+F eredmények hasznosítására alapítottak közel sem biztos, hogy az eredmény a piacon eladható lesz, és a vállalkozás gyors növekedési pályára képes állni.
- 2) Másrészt, ahogy a fentiekben is felrült, nem minden gazella vállalkozás sikerének alapja valamilyen K+F eredmény. A siker kulcsa lehet egy üzleti modell, egy új szervezeti kultúra meghonosítása és még számos egyéb tényező³⁷.

A gyorsan növekvő vállalkozások és a munkahelyteremtés kapcsolatát elemző OECD tanulmány (2002b) egyik legfontosabb megállapítása, hogy a vizsgált gazella cégek sokkal inkább fogékonyak voltak az újdonságok, az innováció iránt, mint lassabban növekvő társaik. Bár egyértelmű ökölszabályt nem lehet megállapítani, az eredmények alapján kimutatható, hogy a növekedést alapvetően befolyásolja a cég innovációs képessége; amely magában foglalja a termékek, szolgáltatások, folyamatok, szervezet és vezetés folyamatos megújítását. A gyorsan növekvő cégekre fokozottan igaz, hogy a piac felé fordulnak: termékeiket és szolgáltatásaikat úgy alakítják, hogy azokkal vagy meglévő, tényleges fogyasztói igényeket elégítsenek ki, vagy ha az előbbi nem lehetséges, akkor megteremtik a piacot maguk számára. A vállalkozások többségét a változásokra való gyors reagálásnak kedvező decentralizált, rugalmas és könnyen alkalmazkodó szervezeti felépítés jellemzi. A szervezeti kultúra részeként a csapatmunkát bátorítják, valamint legtöbbször megosztott döntéshozatalt alkalmaznak. Alkalmazottaikat továbbképzésekkel, képességeik fejlesztésével és a nyereségből való részesedéssel motiválják (OECD, 2002b).

4.1.3. A gazella cégek sérülékenyek

A gazella vállalkozások gazdaságban betöltött szerepének vizsgálatakor a kutatók a vállalkozások más jellemző tulajdonságainak feltárására is törekszenek. Birch szerint a gazellák jellemzője, hogy nagyon gyorsan változnak: egyrészt nagyon gyors növekedésre képesek; másrészt nagyon sérülékenyek, a környezet számukra negatív változásait nehezen kezelik, ezért könnyen „padlóra kerülhetnek” (Birch, 1993).

A fentieket megerősíti az OECD kutatás is. Ugyanakkor ez arra is felhívja a figyelmet, hogy a gyorsan növekvő cégek ezáltal folyamatosan mozgásban tartják a munkaerőpiacot: sérülékenységük miatt a környezet kedvezőtlen változásai sokkal nagyobb hatással vannak rá-

³⁷ Ez alapján az innováció két formája közül (technológiai újdonságon alapuló, kutatási eredményekből kiinduló (technology push), ill. piaci igényen, fogyasztói szükségleten alapuló (market pull) innováció) a technológia orientált cégekre az első, míg a gyorsan növekvő vállalkozásokra mindkettő jellemző lehet.

juk, mint lassabban növekvő társaikra. A sérülékenység különösen a fiatalabb cégekre jellemző, melyek negatív események hatására gyakran kényszerülnek megválni alkalmazottaik egy részétől. Itt visszaköszön az a szakirodalomban elterjedt álláspont, hogy a cégek kora, mérete és növekedése között kapcsolat van: bármilyen méret mellett a cégek növekedési üteme korosodásukkal csökkenő tendenciát mutat³⁸. Ugyanakkor az idősebb cégeknek sokkal nagyobb esélyük van a túlélésre, mint a fiatalabbaknak. A statisztikák azt mutatják, hogy a cégek kevesebb mint 50%-a éri meg az 5. születésnapját (OECD, 2002b).

4.1.4. Gazella cégek minden iparágban előfordulnak

A gazellákkal kapcsolatos tévhit, hogy elsősorban a divatos iparágakban kell keresni őket. Birch az Egyesült Államokban 1994-ben végzett kutatása ezt megcáfolta, a várakozásokkal ellentétben az általa azonosított gazellák csupán 2,5%-a volt high-tech cég (Birch et al., 1994). Ugyanakkor minden iparágban talált gazella típusú vállalkozásokat³⁹. A gazellák közöttünk élnek: ezek is „kicsiként kezdik”, és ezt követően vállnak dinamikusan növekvő nagyobb cégekké. A nagyobb létszámmal induló cégek közül azonban sokkal kevesebb válik gazellává, mint azt az alábbi 11. sz. táblázat is mutatja.

11. Táblázat: A gazellák megoszlása kezdeti alkalmazotti létszám szerint

Kezdeti alkalmazotti létszám	Gazellák százalékában	Részesedésük az új munkahelyekből
1-4	43%	19%
5-19	41%	29%
20-99	13%	25%
100+	3%	27%

Forrás: Birch et al., 1993, 39. o.

Az OECD kutatás is igazolja, hogy minden iparágban és minden földrajzi régióban találhatóak gyorsan növekvő cégek, igaz, szektorális eloszlásuk országonként eltérő. Bizonyos tényezők, mint például a klaszteresedés pozitívan hatnak az ilyen vállalkozások kialakulására, így egyes régiókban lényegesen magasabb a koncentrációjuk, mint máshol (a legjobb példa erre az egyesült államokbeli Szilícium-völgy). A gazellák gyakran hálózatokat, szövetségeket

³⁸ Ezzel szemben sokáig tartotta magát a szakirodalomban a Gibrat törvényeként ismert tétel, amely szerint a vállalkozások növekedésének mértéke és mérete független a vállalkozások korától. Ezt a tételt többen (pl. Jovanovic (1982), Evans (1987)) megcáfolták, miután kutatásaik során azt találták, hogy a fiatalabb, kisebb cégek gyorsabban növekszenek, mint idősebb, nagyobb társaik (Szerb et al., 2004).

³⁹ Természetesen ez nem jelenti azt, hogy a gazella cégek minden iparágban hasonló arányban vannak jelen.

alakítanak ki más cégekkel, szolgáltatókkal, magán és állami szervezetekkel együtt, ezzel is erősítve helyzetüket. Nem meglepő, hogy a tulajdonosi kapcsolatban levő („függő” cégek) körében sokkal magasabb a gyorsan növekvők aránya, ugyanis a klaszter többi tagja számos módon segíti a cégeket a növekedésben. Példaként erre általában a finanszírozást említik, mint a növekedés egyik olyan akadályát, melyet ezek a cégek könnyebben leküzdhetnek. A megfelelő alkalmazottak kiválasztása és felvétele, illetve a megfelelő információk, technológiák megszerzése is könnyebb „kapcsolt” vállalkozások esetében a kutatás tanulságai szerint (OECD, 2002b).

4.1.5. Mítoszok és a valóság a gazella vállalkozásokkal kapcsolatban

A gyorsan növekvő vállalkozásokkal kapcsolatban a fentiekén túl számos tévhit él, melyek jelentős része empirikus eredmények alapján (a GrowthPlus első, 1995/96-os rangsorában szereplő vállalkozásokat vizsgálva) megcáfолható (ld. 12. sz. táblázat).

12. Táblázat: Látszat és valóság a dinamikus vállalkozásokkal kapcsolatban

Látszat	Valóság
Csak az új és gyorsan fejlődő iparágakban jönnek létre	Minden iparágban léteznek
A vállalkozók fiatalok és jól képzettek	A vállalkozók minden korosztályban megtalálhatók, képzettségük nagyon változó, más szervezetekben szerzett tapasztalatokkal a hátuk mögött
A fejlődés motorja az energikus, kockázatvállaló vállalkozó	A fejlődést felkészült vezetők irányítják, akik a folyamatos képzést tartják fontosnak
A sikeres vállalkozók legnagyobb jövőbeli kihívása a vállalkozás felkészítése az eladásra	A tényleges kihívás a betörés az új piacokra, a minőség és a szolgáltatás javítása, további tőke bevonása jövőképük és növekedési stratégiájuk megvalósításához
Elég egy jó ötlet, néhány lelkes ember	Megalapozott üzleti tervre, és elkötelezett, felkészült vezetői csapatra építenek
A sikeres vállalkozók rafinált technikákkal jutnak tőkéhez a nehéz pénzügyi világban	Döntő mértékben saját tőkéből építkeznek, és időnként banki kölcsönöket vesznek igénybe
Különleges technológiát alkalmaznak, nagyon hatékony berendezéseket használnak	Főként azokra az embereikre támaszkodnak, akiket gondosan választanak ki, képeznek és fejlesztenek tovább
Alacsony előállítási költséggel versenyeznek	Kiváló minőséggel és különleges szolgáltatásokkal versenyeznek
A hazai piacon akarnak meghatározó szerepet betölteni	Az európai és a nemzetközi piacokon veszik fel a versenyt, ahol tanulhatnak és fejlődhetnek

Nagy és bővülő piacokat keresnek	Olyan piaci területeket keresnek, ahol vezető vagy jelentős szereplők lehetnek jövőképükkel és proaktív stratégiájukkal
Kezdetben megelégednek kis piaci részesedéssel	Kezdetből jelentős piaci részesedésre törekcszenek
Kis- és közép vállalkozásokként elfogadható mértékű állománynövekedést mutatnak a gazdasági fejlődés felszálló ágában, míg recesszió esetén alacsony vagy negatív növekedést	Kiemelkedő növekedést mutatnak a gazdaság felszálló ágában, és magas növekedést recesszió esetén

Forrás: Roure, J., 1995; idézi: Vecsenyi, 1999, 107. o.

4.2. Közép- és Kelet-Európa gazella vállalkozásainak jellemzői

4.2.1. A térség gazellái a 90-es évek elején

Az 1990-es évek elején a kutatók figyelme a tervgazdaságról a piacgazdaságra átálló közép- és kelet-európai országok felé fordult. A rendszerváltást követően egy sajátos fejlődés indult be a térség országainak gazdaságában: a vállalkozások száma robbanásszerű növekedésbe kezdett (30 hónap alatt több mint 6 millió új vállalkozás kezdte meg működését a térség országaiban), miközben a gazdaság teljesítménye kritikus zuhanásnak indult. Magyarországon ekkor a mezőgazdasági termelés 40%-kal, az ipar 25-30%-kal esett vissza (hasonló volt a helyzet Közép- és Kelet-Európa más országaiban is).

A fentiek magyarázatot adnak arra, miért kerültek ekkor a térségbeli, az átlagosnál gyorsabban növekvő vállalkozások a figyelem középpontjába: a visszaszoruló állami és nagyvállalati szektorral szemben ezek a cégek egyre nagyobb gazdasági teljesítményt mutattak fel, és egyre több munkahelyet teremtettek. A gazdaságpolitikuskoknak is lassan rá kellett ébredniük, hogy több évtizedes háttérbeszorítás után ösztönözni kell a gyorsan növekvő vállalkozások létrejöttét, és segíteni kell őket az előttük álló akadályok leküzdésében.

A kormányzati szféra mellett a '90-es évek elején a térség lehetőségeiről puhatolódzó, majd lassanként megtelepedő bankok, kockázati tőkések és tanácsadó cégek is fokozódó érdeklődést mutattak a térség gazellái iránt. A nyugaton már egy ideje divatos téma az ottani kutatók figyelmét is a térségre terelte, ezzel Közép- és Kelet-Európa rendszerváltó gazdaságainak vizsgálata nagyon felkapottá vált. Ilyen körülmények között indult el a '90-es évek elején nagyszámú külföldi kutató támogatásával és részvételével a European Foundation for Entrepreneurship Research (EFER) által indított kutatás, mely az első minden érintett fél (a

vállalkozók, a gazdaságpolitikusok, az egyetemi oktatók és az akkor megjelenő kockázati tőkések) bevonásával megvalósult projekt volt (Abell et al., 1993).

Az EFER kutatás során a cél a térség dinamikus vállalkozásairól való információgyűjtés, és esettanulmányok készítése volt - ezek elemzésével kívántak általános következtetéseket levonni a kutatók. A térség országai (köztük Magyarország is) ekkor még egészen mások voltak, mint a nyugat: míg Amerikában a gazdasági magazinok egymással versengve publikáltak vállalkozói rangsorokat, a térségben ekkor ez elképzelhetetlen volt. A dinamikus vállalkozások azonosítása és megtalálása rendkívül nehézkes volt a következő okok miatt (EFER, 1993):

- Kevés nyilvános pénzügyi információ állt rendelkezésre a vállalkozásokról – a '90-es évek elején még a cégnyilvántartási rendszer és a pénzügyi beszámolók nyilvántartása is gyerekcipőben járt a legtöbb térségbeli országban.
- A közép- és kelet-európai gazdaságoknak még nem alakult ki a struktúrájuk, intézményrendszerük, ezért az információszerzés rendkívül nehézkes volt.
- A kormányzati szféra is rendkívül kevés adattal rendelkezett ezekről a vállalkozásokról.
- Kulturális tényezők is nehezítették a kutatást: a vállalkozók nem voltak abban érdekeltek, hogy a középpontban legyenek, a médiában szerepeljenek. Sőt sokszor pont ezt szerették volna elkerülni, ugyanis ekkor a közvéleményben még az a (tév)hit élt, hogy a gyorsan meggazdagodó vállalkozók bűnözők, vagy legalábbis nem törvényes úton jutottak vagyonukhoz.
- Kevés nyilvánosan működő, a figyelem középpontjában levő sikeres, az átlagnál gyorsabban növekvő vállalkozás volt ekkor.

A térség gazelláit elsősorban ismerősök útján lehetett becserkészni, sokszor az ismeretség mélysége döntötte el, hogy az adott vállalkozás engedélyezte-e, hogy bármilyen anyag megjelenjen róla a kutatási jelentésben vagy a sajtóban (ennek marketinghatását akkoriban még nem ismerték fel, sőt inkább tartottak a nyilvánosságtól).

Az EFER kutatás úttörő jelentőségű volt, a nagyszámú elkészített, az oktatásban sokszor a mai napig használt esettanulmányokon túl rámutatott arra, hogy a dinamikus vállalkozásokat alapító vállalkozókat számos tulajdonság különbözteti meg kevésbé növekedésorientált társaságtól (ld. 21. számú ábra). Az ilyen vállalkozók minduntalan a növekedési lehetőséget keresik,

határozottabb jövőképpel rendelkeznek, opportunisták. Nemcsak szűk környezetükre fókuszálnak, hanem tágabban tekintik a piacot, globálisan gondolkodnak (Abell et al., 1993).

21. ábra: A dinamikus vállalkozó jellemzői

A hagyományos kisvállalkozás tulajdonosa		A dinamikus vállalkozó
Statikus	↔	Növekedésorientált
Status quo megőrzésére koncentrál	↔	Határozott jövőképe van, és új területeket hódít meg
Lokálisan gondolkodik	↔	Globálisan gondolkodik
Megalkuszik az elért eredményekkel	↔	Terjeszkedésben érdekelt
Saját erőforrásaira támaszkodik	↔	Külső erőforrásokat vesz igénybe
Egymaga vezeti vállalkozását	↔	Professzionális menedzsment kialakítására törekszik
Versenyt kerüli	↔	Versenyhelyzeteket keresi
Kockázatkerülő	↔	Kockázatot vállal és megosztja másokkal
Túlélésre törekszik	↔	Sikerre tör

Forrás: Abell et al., 1993, 9. o.

A kutatás további eredménye, hogy a publikációkon, konferenciákon keresztül felhívta a térség gazella vállalkozásaira a figyelmet (arra, hogy tisztességes úton is lehet vállalkozni és meggazdagodni). Mégis talán a legfontosabb hozadéka az volt, hogy hozzájárult a térség első vállalkozáskutatással foglalkozó kutatócsoportjainak megalakulásához, és kijelölte további kutatások útját.

A kilencvenes évek elején - elsősorban az idézett EFER keretei között - számos kutató kezdett el a térség gyorsan növekvő vállalkozásaival (gazelláival) foglalkozni. A kutatások nyomán számos esettanulmány, publikáció született, a tudományos eredményekről pedig konferenciák sorozata számolt be. Ekkor irányult Vecsenyi János és Robert Kovach figyelme is a dinamikus vállalkozások felé. A szerzők az átmeneti gazdaságok vállalkozásainak négy fő típusát különböztették meg. A csoportokat egy olyan kétszer kettes mátrix-modell segítségével alakították ki, amelynek egyik tengelyén az üzleti és működési tapasztalat, a másikon pedig a

vállalkozási és változási készség szerepel. Az első dimenzió azt fejezi ki, hogy az adott vállalkozás hány éves múltat tekint vissza, és milyen az üzleti háttere (szervezeti- és tőketámogatása), a második dimenzió pedig azt mutatja, hogy mennyire akar és tud a vállalkozás alkalmazkodni a változó környezethez új üzleti lehetőségek kihasználásával, illetve működésének átalakításával (Vecsenyi, 1999 illetve 2003).

A szerzők tipológiájukban (ld. 22. sz. ábra) négy fő kategóriát különböztetnek meg, melyeket Birch-hez hasonlóan egy-egy állatnévvel azonosítottak.

22. ábra: Közép- és kelet-európai vállalkozások tipológiai osztályozása



Forrás: Vecsenyi, 1999, 29. o.

A **hangyák** a hagyományos kisvállalkozások, melyek kis tapasztalattal és korlátozott változtatási hajlandósággal jellemezhetőek. A hangya nevet azért kapták, mert tulajdonosaik olyan szorgalmasan dolgoznak, mint a hangyák. Általában nem törekszenek növekedésre, úgy érzik, ehhez nincs meg a megfelelő tapasztalatuk, illetve lehetőségük sincs valamely erőforrás (leggyakrabban tőke) hiányában. Alapvető céljuk, hogy tartósan megmaradjanak (kicsinek), tulajdonosaiknak a megélhetéshez szükséges jövedelmet biztosítsák. Jelszavuk: a „kicsi szép”.

A **gazellák** a dinamikus, gyorsan növekvő kis- és középvállalkozások. Bár ezek is (legtöbbször) kicsiként kezdik, tulajdonosaik szeme előtt a minél gyorsabb növekedés célja lebeg, és mindent meg is tesznek ennek eléréséhez. Ez a nagy növekedési tempó egyúttal nagyon sérülékennyé is teszi őket, ugyanis nem mindig képesek alkalmazkodni a külső és belső környe-

zet változásaihoz (pl.: ennek jele lehet, hogy túlnövik az eredeti szervezeti felépítést, melyet a tulajdonosok későn vagy egyáltalán nem vesznek észre, és ez a vállalkozások válságához vezethet). A szerzők szerint a gazella cégek egyfajta fejlődési lépcsőt jelentenek; átmeneti helyzetben vannak: vagy megerősödnek, és tigrisekké válnak, vagy eltűnnek a színről.

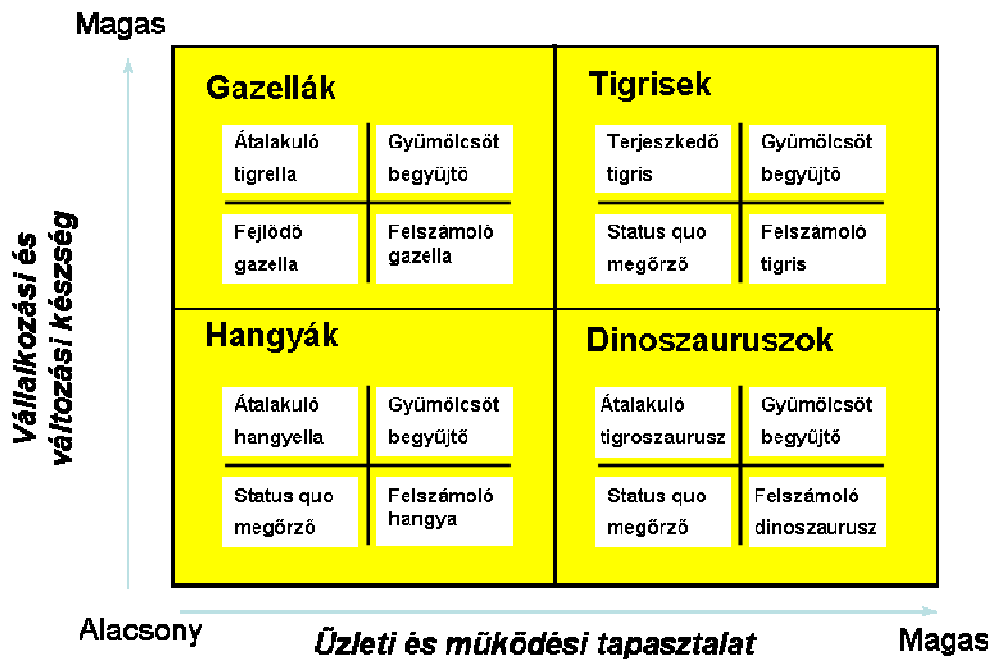
A **dinoszauruszok** a stagnáló (elsősorban állami tulajdonú) nagyvállalatok, melyek fejlődése (a rendszerváltást követően) megállt. Ezzel párhuzamosan profitjuk jelentősen csökken, az idő előre haladtával (hacsak nincsenek monopolhelyzetben) jelentős piacvesztést szenvednek el elsősorban a dinamikus gazellákkal és tigrisekkel szemben. Általában merev szervezet jellemzi őket, jelentős hierarchiával. Részben ennek köszönhető, hogy mindenféle változási, változtatási kezdeményezésnek ellenállnak. A hangyákkal és gazellákkal ellentétben azonban jelentős iparági tapasztalattal, kapcsolati tőkével rendelkeznek a múlt hozadékaiként, jelenleg ebből élnek. A szerzők által dinoszaurusznak nevezett cégek többsége a hatvanas, hetvenes években létrejött tipikus szocialista nagyvállalat, melyek több cég összevonásával alakultak ki. Ezeket a KGST piaca elkényeztette, folyamatos megrendelésekkel látta el, nem voltak versenynek kitéve, így a mára oly fontossá vált kérdésekkel (pl. minőséggel) sem kellett foglalkozniuk.

A **tigrisek** a komoly múlttal és háttérrel rendelkező dinamikus cégek, a vállalkozó nagyvállalatok. Közép- és Kelet-Európában a tigrisek többsége privatizált állami nagyvállalatokból jött létre, melyeket elsősorban nyugati, jelentős menedzsment tapasztalattal rendelkező befektetők vásároltak meg, és szervezetüket úgy alakították át, hogy a modern kor kihívásainak megfelelhessenek, a gazdaságban élen járjanak. A térségben „bevásárló” nagy multinacionális vállalatok a megszerzett vállalkozásoknál a belső vállalkozási képesség növelésére törekedtek, ennek köszönhetően ezen tulajdonságaik kifejlődhettek. A szervezetek számára a legnagyobb kihívás a vállalkozási, változtatási készségük, rugalmasságuk megtartása. Ha ez nem sikerül, dinoszauruszokká válhatnak.

Vecsenyi a fenti vállalkozáscsoportosítást 2003-ban megjelent könyvében általánosítja (minden országra és minden időszakra kiterjeszti): a dinoszauruszok - mint a szerző írja - „nem közép-európai jelenségek. A fejlett piacgazdaságokban éppúgy előfordulnak, mint ebben a térségben” (Vecsenyi, 2003, 72. o.). A dinoszauruszokat a minimális növekedés, a változásra való minimális hajlandóság és a vezetői beidegződés, a szervezet méretének megőrzése jellemzi.

Mind a négy „állatfajta” előtt több stratégiai választási lehetőség is fennáll arra vonatkozóan, hogy merre induljanak a jövőben. Ezeket foglalja össze az alábbi ábra:

23. ábra: Vállalkozási stratégiák az egyes vállalkozási típusokon belül



Forrás: Vecsenyi, 2003, 77. o.

A disszertáció elsősorban az átalakuló hangyák (hangyellák) és a gazellák stratégiáira fókuszál. A hangyellák felismerik a növekedési potenciált, és át akarnak alakulni gazella szervezetté. Magas növekedési szándékkal és motivációval rendelkeznek. Ennek a feltörekvő stratégiának egyfajta ellentétét jelenti a lecsúszó, a felszámoló gazella. A gazelláknál korábban említettük, hogy mennyire sérülékenyek, így ha valamilyen negatív hatás éri őket, melyet nem tudnak kivédeni, könnyen padlóra kerülhetnek, és csődbe mehetnek.

A gyümölcsöt begyűjtő gazellák tulajdonosai valamilyen okból (például a növekedés megtorpanása miatt) megúnják a vállalkozás működtetését, új kihívásra várnak, ezért megválnak a cégüktől. Nemzetközi tapasztalatok azt mutatják, hogy sokszor vagy új vállalkozásba kezdenek, vagy üzleti angyként tevékenykednek tovább.

A továbbfejlődő, növekedő gazellák is kétfajta stratégiát követhetnek. Vecsenyi szerint a folyamatos javulás nem feltétlenül jár együtt növekedéssel – ezt az utat a fejlődő gazellák követik. Az igazi dinamikus növekedést felmutatók előtt azonban nyitva áll az út, hogy dinamikus nagyvállalatokká, azaz tigrisekké váljanak – ők az átalakuló tigrella stratégia követői (Vecsenyi, 2003).

4.2.2. Kutatási irányok az ezredfordulót követően

4.2.2.1. Növekvő vállalkozások makrogazdasági megközelítésben

Kőhegyi Kálmán, az akkor még létező Kisvállalkozás-fejlesztési Intézet munkatársa a '90-es évek végén végzett kutatásai során többek között azokra a kérdésekre kereste a választ, hogy „létezik-e és milyen kiterjedésű a hazai vállalkozásoknak az a köre, amely tartósan növekszik”, illetve hogy „a mikro és kisvállalkozások milyen helyet foglalnak el közöttük” (Kőhegyi, 1999, 320. o.).

Kőhegyi azokat a kettős könyvvitelű vállalkozásokat vizsgálta, amelyek 1996 és 1999 között mind a négy évben nyújtottak be adóbevallást. Ez a 78.160 db vállalkozás az akkori teljes vállalkozói szféra alkalmazottaik 86, saját tőkéjének 77, bruttó hozzáadott értékének 91 és árbevételének 88 százalékát képviselte (Kőhegyi, 1999).

A szerző a vállalkozások két csoportját elemezte: növekvőnek akkor nevezett egy vállalkozást, ha mind alkalmazottainak száma, mind saját tőkéje 1999-ben nagyobb volt, mint 1996-ban. A mindkét adatban csökkenést feltüntető vállalkozásokat pedig „zsugorodónak” tekintette (Kőhegyi, 1999). Az alábbi, 13. sz. táblázat a két vállalkozási csoport főbb jellemzőit mutatja be.

13. Táblázat: A növekvő és zsugorodó vállalkozások részesedése az erőforrásokból, a teljesítményekből és a jövedelmekből 1996-ban és 1999-ben (%)

Megnevezés	1996			1999		
	Növekvő	Zsugorodó	Összesen	Növekvő	Zsugorodó	Összesen
Alkalmazottak	26	45	100	36	33	100
Saját tőke	17	45	100	37	29	100
Bruttó hozzáadott érték	28	40	100	47	21	100
Árbevétel	30	36	100	46	21	100
Export	38	32	100	58	13	100

Forrás: Kőhegyi, 1999, 326. o.

A táblázatban szembevetendő, hogy 1996-ban a zsugorodó vállalkozások részesedése az erőforrásokból messzemenően felülmúlta a növekedőkéét. Egyedüli kivételt az exportban elért arány jelent. 1999-re ez a kép megváltozott, a növekvő vállalkozások részesedése minden kategóriában megelőzte a zsugorodókéét. Ennek ellenére szembevetendő, hogy például 1999-ben a zsugorodó vállalkozások még mindig az alkalmazottak 33%-át foglalkoztatták, és a saját tőke 29%-ával rendelkeztek. Ugyanakkor ezeknek a cégeknek a teljesítménye az export területén jelentős visszaesést mutat.

A következő (14. sz.) táblázat mutatja a bruttó hozzáadott érték változását méretkategóriák szerinti bontásban. Mint látható, míg a mikrovállalkozások egy része kimagasló növekedést könyvelt el a vizsgált időszak alatt, addig a másik része körülbelül ugyanekkora visszaesést realizált, így összességében ez a méretkategória stagnált. A közepes- és a nagyvállalatok csoportja tudott csak aggregáтан növekedést felmutatni.

14. Táblázat: A növekvő és zsugorodó vállalkozások bruttó hozzáadott értékének változása 1996-1999 között és megoszlása 1999-ben, méretkategóriák szerint

Megnevezés	1996 = 100			1999 (%)		
	Növekvő	Zsugorodó	Összesen	Növekvő	Zsugorodó	Összesen
Alkalmazott nélküli	*	8	49	0,6	0,4	0,6
Mikro	292	23	100	6,6	2,8	5,2
Kis	216	47	111	8,9	6,3	7,6
Közepes	223	53	120	27,2	20,7	24,6
Nagy	175	72	118	56,7	69,8	62,0
Összesen	196	60	116	100,0	100,0	100,0

* A mutató az adatok nagyságrendje miatt nem értelmezhető (1996: 74 ezer Ft, 1999: 12 millió Ft).

Forrás: Kőhegyi, 1999, 328. o.

A Kisvállalkozás-fejlesztési Intézet 1997-1999 között évente kétezer kis- és közepes vállalkozásra kiterjedő, reprezentatív mintán alapuló kérdőíves vizsgálatot végzett. A mintában többségében voltak az egyéni és az egyszeres könyvvitelű vállalkozások. A vizsgálatokban a vállalkozások három csoportját különítették el: növekvőnek azokat nevezték, amelyek méretükhöz képest jelentős beruházást, valamint foglalkoztatásbővítést terveztek. Az inkább növekvők kategóriájába a vagy létszámbővítést, vagy jelentősebb beruházást tervezők tartoztak. A nem növekvők kategóriája pedig azokat a vállalkozásokat fedte, amelyek egyik aspektusban sem terveztek növekedést. Az alábbi táblázat a kategóriák helyzetét mutatja be (Kőhegyi, 1999):

15. Táblázat: A vállalkozások megoszlása a növekedéshez való viszonyuk szerint

Megnevezés	1997. ősz		1998. ősz		1999. ősz	
	n	százalék	n	százalék	n	százalék
Növekvő	169	8,7	171	8,9	107	5,7
Inkább növekvő	827	42,4	871	45,5	754	39,9
Nem növekvő	955	48,9	874	45,6	1028	54,4
Összesen	1951	100,0	1916	100,0	1889	100,0

Forrás: Kőhegyi, 1999, 332. o.

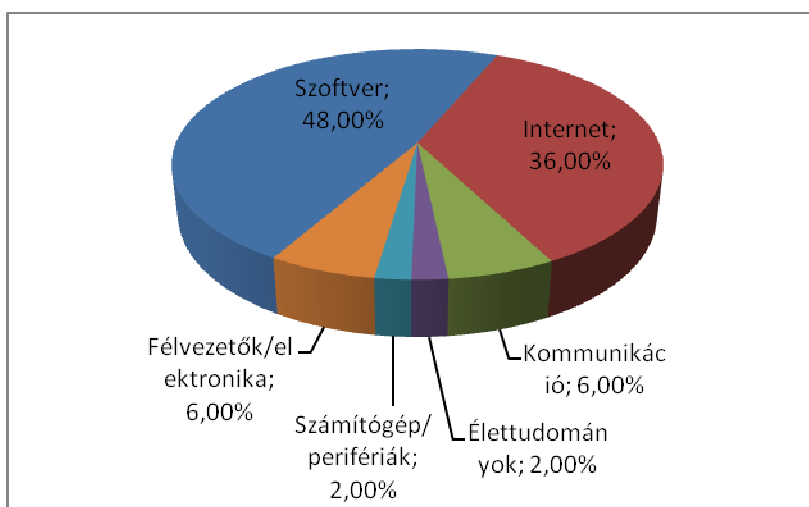
A minta mérete, illetve a kiválasztása miatt a fenti adatokból ugyan nem vonhatók le mély következtetések, ugyanakkor a táblázatból feltűnő, hogy a növekvő vállalkozások aránya milyen kevés, és ez az 1997-1999 közötti időszakban folyamatosan tovább csökkent.

4.2.2.2. Közép- és Kelet-Európa High-tech gazellái

A Deloitte nemzetközi könyvvizsgáló és adótanácsadó cég 2000 óta minden évben elkészíti Közép- és Kelet-Európa leggyorsabban növekvő technológiai cégeinek listáját. A listára való felkerüléshez az árbevételben elért növekedés számít, de hogy ne lehessen viszonylag kis árbevételről nagyot ugorva felkerülni, csak azok a cégek pályázhatnak, melyeknek a bázisévben, azaz 2001-ben legalább 50 ezer Euro árbevételük volt. További feltétel olyan technológia megléte, mely meghatározó szerepet játszik az árbevétel növekedésében; illetve az, hogy a cég a térség valamelyik országában legyen bejegyezve. 2000 óta számos magyar vállalkozás szerepelt a listán, 2000 és 2002 között a hazai cégek domináltak rajta (Deloitte, 2007). Azóta néhány éven keresztül a térség más országai átvették a vezető helyet, majd a 2008-as rangsorban ismételten Magyarország vezet 13 céggel (Deloitte, 2009).

A vállalkozások többsége (48%) szoftverkészítéssel foglalkozik, míg másik domináns csoportjuk (36%) valamilyen internetes technológiát hasznosít. A többi 16%-nyi cég közül egyaránt 6-6% foglalkozik kommunikációs szolgáltatásokkal, valamint félvezetők és elektronikai eszközök gyártásával, a maradék 4%-on pedig számítógépek és perifériák gyártói, illetve az élettudományokkal foglalkozók osztoznak (ld. alábbi ábra).

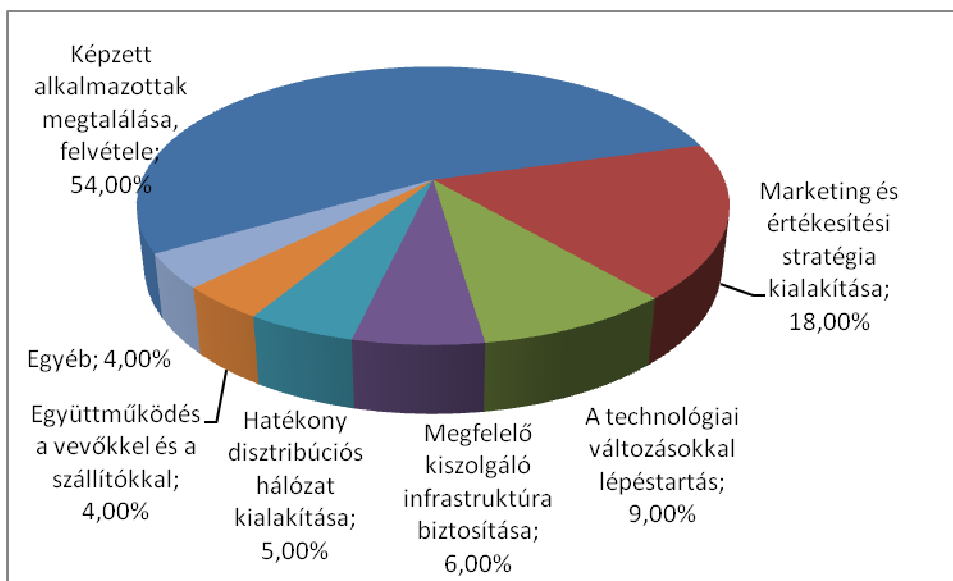
24. ábra: A Deloitte Technology Fast 50 CE cégek iparágak szerinti megoszlása



Forrás: Deloitte, 2009

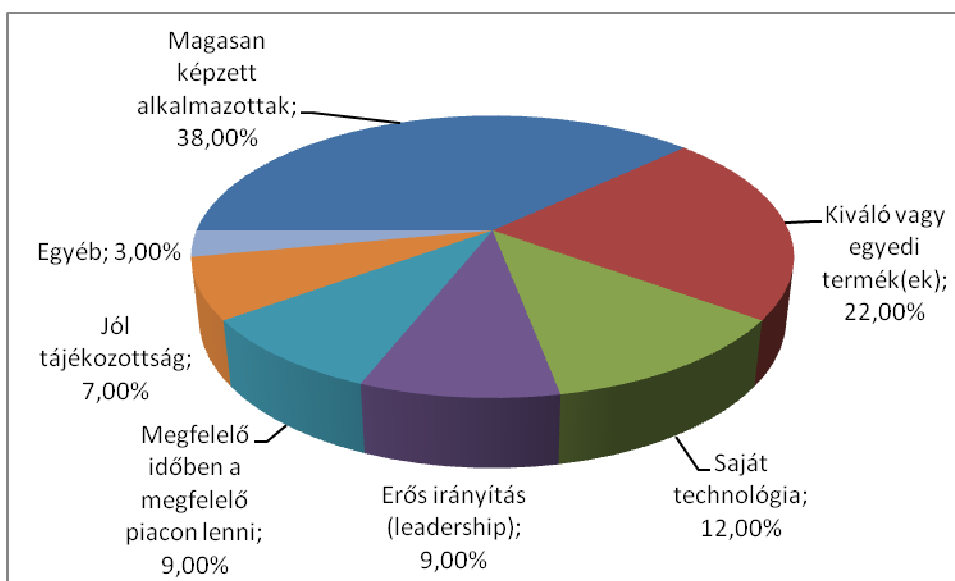
A Deloitte azon túl, hogy elkészíti a növekvő cégek rangsorát, segíteni is próbálja őket: a nyertesek vezetőit egy intenzív szemináriumra hívja össze, ahol egyrészt előadásokat hallgathatnak, másrészt megismerkedhetnek egymással, üzleti kapcsolatokat alakíthatnak ki. A cégek egymást is segíthetik az előttük álló akadályok leküzdésében. Ez a probléma a gyorsan növekvő cégeknek talán még nagyobb feladatot jelent, mint lassabban növekvő társaiknak, hiszen ha egy-egy ilyen akadályt nem tudnak leküzdni, az növekedésük visszavetését is okozhatja. A Deloitte Technology Fast 50 CE lista cégeinek vezetői szerint elsősorban az alábbi ábrán látható kihívások jelentősek számukra:

25. ábra: A Fast 50 cégeinek főbb működési kihívásai



Forrás: Deloitte, 2009

A 25. sz. ábra különösen az alábbi 26. számúval összevetve informatív. Ez alapján látszik, hogy a cégek a növekedés legfontosabb tényezőjének a magasan képzett alkalmazottaikat tartják, ugyanakkor ez a legnagyobb kihívásuk is: hogyan tartsák meg, és pótolják ezeket a kollégákat.

26. ábra: A Fast 50 cégek növekedésének legfőbb tényezői

Forrás: Deloitte, 2009

A fent említett listával párhuzamosan a reményteljes növekedésű vállalkozások („Rising Star”) rangsorát is elkészíti a Deloitte, erre azok a cégek kerülhetnek fel, melyek 3-5 éve működnek, és 2002-ben legalább 30 ezer Euro árbevételük volt (Deloitte, 2007). Ezen a listán is rendre jól szerepelnek a magyar cégek: 2006-ban pl. domináltak, a 10 cégből 5 Magyarországon volt bejegyezve; a 2008-as nyertes, a Nav N Go Kft pedig szintén magyar vállalkozás⁴⁰.

4.3. A gyorsan növekvő vállalkozások jelentősége és újabb kutatási irányok kijelölése

Birch eredményeinek publikálását követően intenzív mind nagyobb figyelem terelődött a gazellákra, számos kutatásnak jelölte ki ezzel Birch az irányát. A gyorsan növekvő vállalkozások vizsgálata a mai napig a kutatók érdeklődésének középpontjában van, ezt mutatja a számos publikáció, tanulmány, melyek a gazellák jellemzőit feltárni igyekeztek és a jelen fejezet alapjául is szolgáltak.

De nemcsak a kutatók figyeltek fel a gyorsan növekvő cégekre. A munkahelyteremtésben betöltött szerepük és a GDP-hez való hozzájárulásuk miatt gyorsan a gazdaságpolitikusok figyelmének is a középpontjába kerültek a gazellák. Számos jelentős kutatás indult világszerte (ld. EFER, 1993; Harrison és Taylor, 1996; Delmar és Davidsson 1999 és 2003; GrowthPlus,

⁴⁰ A listákra 2000 és 2008 között felkerült magyar cégek névjegyzékét a 3. sz. melléklet tartalmazza.

2006), melyek azt látszanak megerősíteni, hogy a „magas növekedési potenciálú cégek jelentősége és így száma lényegesebb, mint az összes újonnan létrehozottaké mind az egyes országok gazdasági növekedése, mind a foglalkoztatás szempontjából” (Szerb et al., 2006a).

5. A GYORSAN NÖVEKVŐ VÁLLALKOZÁSOKAT TÁMOGATÓ / FEJLESZTÉSÜKET KITŰZŐ KORMÁNYZATI KEZDEMÉNYEZÉSEK MAGYARORSZÁGON

A következő fejezet összefoglalja azokat a magyar kormányzati törekvéseket, programokat, melyek a gyorsan növekvő vállalkozások támogatásában, illetve fejlesztésében jelentős szerepet töltenek be⁴¹.

Mint korábban is hangsúlyoztuk, a kormányzatok érdeke, hogy minél több gyorsan növekvő vállalkozás legyen. A több gyorsan növekvő vállalkozás létrejöttéhez a kormányzati programok négy alapvető, egymásra épülő területen járulhatnak hozzá, mint azt az alábbi ábra is szemlélteti:

27. ábra: A gyorsan növekvő vállalkozások gyarapodásának ösztönzési lépcsői



Forrás: Saját szerkesztés

Az ábra magyarázata a következő:

- 1) A piramis legalján az új vállalkozások alapításának ösztönzését és a vállalkozói kedv növelését célul kitűző programok szerepelnek. Ennek háttérében a természetes kiválasztódás

⁴¹ A fejezet háttéréül a Global Entrepreneurship Monitor „High-Growth SME Support Initiatives” kutatási projektje áll. Ez a kutatás egyrészt arra kereste a választ, hogy mit tesznek a gyorsan növekvő vállalkozások támogatásáért a kormányzatok, és mi alapján feltételezik azt, hogy ezek segítik az ilyen cégeket; másrészt arra, hogy a gyorsan növekvő vállalkozások támogatása fontos gazdaságpolitikai cél-e, ha igen, ez miben jelenik meg. A kutatás eredményeiről ld. bővebben Csapó (2006b) és Autio et al. (2006).

elméletének híveitől átvett azon gondolat áll („r” stratégia), hogy támogatások segítségével a gyorsan növekvő vállalkozások számának növeléséhez az új cégek alapítását kell ösztönözni, a vállalkozások számának gyarapítására kell törekedni. A későbbiekben minden támogatás káros, a természet (gazdasági körülmények) fogják eldönteni, hogy mely cégek lesznek életképesek, de a nagyobb számú vállalkozás között gyorsan növekvők is nagyobb valószínűséggel lesznek (Hannan et al., 1989). Tehát nem a minőségi, hanem a mennyiségi vállalkozásfejlesztésen van a hangsúly.

- 2) A piramis második lépcsőjén a vállalkozások növekedési motivációjának növelésére kialakított kezdeményezések kapnak helyet. Az ilyen programokra azért van szükség, mert mint azt nemzetközi kutatások is alátámasztják, a vállalkozások csekély része (pl. Finnországban csupán 7%-uk) tűzi ki célul a növekedést. A többi cég számára az elsőrendű cél a túlélés és a tulajdonosok eltartása, azaz megmaradnak kicsinek (egérnek).
- 3) A következő szintet a növekedni kívánó vállalkozások számára a növekedés eléréséhez segítséget nyújtó programok alkotják. Míg az első két szint majdnem minden kisvállalkozást célközönségének tekint, ez már csak a növekedési motivációval rendelkező jóval kisebb csoportra fókuszál⁴².
- 4) Kutatási tapasztalatok alapján az igazán gyorsan növekvő cégek a hazai piacot (ez Magyarországon fokozottan érvényes, de nagyobb gazdasággal rendelkező országok esetén is jellemző) gyorsan kinövik (sőt, sokszor csak a hazai piac által támasztott keresletre támaszkodva el sem tudnának indulni, már kezdettől nemzetközi megjelenésben kell gondolkodniuk). Ezért alapvető jelentőségű a vállalkozások nemzetközi terjeszkedésének támogatása, segítség a már növekvő vállalkozásoknak növekedési ütemük szinten tartásához, illetve növeléséhez. Az ezt elősegítő intézkedések helyezkednek el a piramis csúcsán.

Mivel a piramis alsó két lépcsőjén szereplő programok a vállalkozások széles körét célozzák meg, és elsősorban nem a dinamikus cégek támogatására fókuszálnak, ezért ezekkel a későbbiekben nem foglalkozunk részletesen.

⁴² Itt jegyezzük meg, hogy egyes közgazdasági iskolák, sikeres üzletemberek szerint a vállalkozások növekedését éppen az fogja vissza, ha túl sok állami támogatást kapnak, ezáltal nincsenek rákényszerítve arra, hogy a piacból próbáljanak megélni. Bojár Gábor Graphi-sztori című könyve bevezetőjében a következőket írja „azt is remélem, hogy sikerül a könyvvel jobban felkelteni a vállalkozási és főleg kockázatvállalási kedvet a biztonsági játék és a különböző támogatások elnyerésében való reménykedés helyett... elsősorban magunkban kell bízni, magunkra kell számítani és nem az államtól vagy mástól várni segítséget” (Bojár, 2005).

Magyarországon – sok más országhoz hasonlóan – jelenleg nincsenek kifejezetten olyan kezdeményezések, amelyek csak a gyorsan növekvő vállalkozások csoportjára koncentrálnak, és ezt a program nevében is feltüntetik. Azonban számos olyan program van, amely burkoltan az ilyen cégekre „van kihegyezve”, más vállalkozások nem felelnek meg a kritériumoknak. A programok a következő három alapvető formában jelennek meg: a pályázatokhoz kapcsolódó támogatások, az információnyújtás és tanácsadás, valamint a különböző tőkeprogramok. A továbbiakban ezeket mutatjuk be részletesebben.

5.1. Pályázatok

A Gazdasági és Közlekedési Minisztérium (GKM), illetve jogutódja, a Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium (NFGM) mint a kormányzati KKV politika egyik legfőbb megvalósítója a rendszerváltástól egészen 2003-2004-ig a KKV támogatások/kormányzati intézkedések kidolgozásakor elsősorban az egyes iparágakra, gazdasági ágazatokra koncentrált (pl. fuvarozók, kézművesek stb. támogatása). Csak Magyarország EU csatlakozását követően kezdtek a vállalkozások egyes – nem iparági – csoportjaival (így a gyorsan növekvő cégekkel is) elkülönülten foglalkozni. E paradigmaváltás eredményeképpen napjaink támogatási rendszere célokat támogat az iparágak helyett (a hasonló problémával szembesülő vállalkozásokat célozzák meg).

Az európai uniós források egy része a Nemzeti Fejlesztési Terv (NFT) operatív programjain keresztül jut el a vállalkozásokhoz. A kisvállalkozói szektor a kutatás időszakában, 2004-2006. között elsősorban a GKM Gazdasági Versenyképesség Operatív programja (GVOP) keretében pályázhat vissza nem térítendő támogatásért. Közülük elsősorban két program, a „Kis- és középvállalkozások műszaki-technológiai háttéré fejlesztésének támogatására” (GVOP 2.1.1), illetve az „Emeltszintű, specifikus tanácsadás nyújtása mikro-, kis- és középvállalkozások számára” (GVOP 2.2.2) voltak azok, amelyek a gyorsan növekvő vállalkozásokat, illetve azok létrejöttét is segíthetik (ld. alábbi táblázat).

16. Táblázat: A GVOP gyorsan növekvő cégeket segítő programjai

Program	Költségvetés (millió Ft)			Pályázatok száma (támogatottak)		
	2004	2005	2006	2004	2005	2006
GVOP 2.1.1	36273,60			3448 (1690)	3947 (1337)	1764 (n.a.)
GVOP 2.2.2	215,29	182,11	-	469 (219)	664 (415)	-

Forrás: Leskó Tamással, a GKM főosztályvezető-helyettesével készített interjú alapján

A 2007-2013. közötti Gazdaságfejlesztési Operatív program keretében még több ilyen pályázat került meghirdetésre, a Vállalkozások komplex fejlesztése mint új prioritási tengely jelent meg ebben. Ennek főbb intézkedései a következők:

- Vállalkozások technológiai korszerűsítése
- Vállalati szervezet-fejlesztés
- Korszerű folyamat-menedzsment ösztönzése (Kállay et al., 2008, 268. o.)

A GKM illetve jogutóda a vállalkozások viszonylag szélesebb körét eléri programjaival, azonban nem áll rendelkezésre arra vonatkozó adat, hogy közülük mennyi a gyorsan növekvő cég. Az azonban valószínűsíthető, hogy a növekedni szándékozó cégek fordulnak (tudnak fordulni) elsősorban ilyen támogatásokért (ez részben a támogatási feltételeknek is köszönhető, nem minden vállalkozás tudja azokat vállalni, sokaknak nem éri meg).

5.2. Információs segítségnyújtás

A kis- és középvállalkozások iparjogvédelmi tevékenységének erősítésére született a Magyar Szabadalmi Hivatal által felügyelt Vállalkozói Iparjogvédelmi Versenyképességet Alapozó Cselekvési program, az ún. VIVACE program (MSZH, 2005). Ennek keretében a szellemi termékek hasznosításával kapcsolatos tudnivalókat ismertetik meg a vállalkozókkal képzések keretében, illetve a szellemi javak hasznosításához kapcsolódó szolgáltatásokat nyújtanak (segítség szabadalmak bejegyzésében, információszolgáltatás stb.). Nemcsak arra várnak, hogy a vállalkozók találják meg őket, hanem minden fórumot megragadnak az információ terjesztésére: roadshow-kat rendeznek, konferenciákon vesznek részt, a legjobb szellemi termékeket díjazzák, és a szellemi tőke hasznosításának országos hálózatát építik ki. A 2004-től 2007-ig terjedő programra 419 ezer Euró forrás állt rendelkezésre⁴³. A projekt három éve alatt 2006. végéig kb. 1500 vállalkozás vette igénybe szolgáltatásaikat. Ez a program ugyan önmagában nem teremt több gyorsan növekvő vállalkozást, azonban a vállalkozók az így megszerzett ismeretek segítségével könnyebben hasznosíthatják, védhetik szellemi termékeiket, illetve kereshetnek befektetőket.

⁴³ A program meghosszabbításra került VIVACE+ néven.

5.3. Finanszírozási forráshoz jutás segítése

A gyorsan növekvő vállalkozások többségének jellemzője, hogy a hazai piac kicsi számukra, már kezdettől nemzetközi jelenlétben kell gondolkodniuk. A nemzetközi piacra lépés egyik akadálya a tőkehiány. Mivel a nagy növekedési potenciállal rendelkező vállalkozások egy része nem felel meg azoknak a feltételeknek, amiket a bankok hitelfelvétel esetén támasztanak, ezért adósságjellegű finanszírozás helyett ezek a cégek elsősorban tőkefinanszírozási lehetőségeket keresnek⁴⁴. Ilyen forrást elsősorban üzleti angyal illetve kockázati tőke befektetők nyújtanak. Magyarországon az üzleti angyal és kockázati tőke befektetések közel sem annyira jelentősek, mint sok más (elsősorban angolszász) országban⁴⁵, bár szerepük növekszik. Az üzleti angyal befektetők elsősorban azokból az üzletemberekből kerülnek ki, akik saját vállalkozásuk felfuttatásából meggazdagodva új befektetési lehetőségeket keresnek. Az ilyen üzletemberek száma hazánkban folyamatosan növekszik, de még mindig kevés, ez az oka annak, hogy az üzleti angyal befektetések nem jelentősek. Kezdeményezések ezek előmozdítására vannak: ennek tekinthető például az Innostart Alapítvány 2000 júniusa óta működő Üzleti Angyal Klubja.

Az üzleti angyalok alapvetően a magvető (indulás előtti) szakaszban finanszírozzák a vállalkozásokat, a kockázati tőkés befektetők pedig általában a kezdeti növekvő és expanzív szakaszban (EVCA, 2005) fektetnek be nagyobb összeget. Ebből kifolyólag az üzleti angyal befektetések Magyarországon 10-100 millió Ft között vannak, a kockázati tőkések számára az ennél nagyobb összegű befektetések a gazdaságosak (Innostart, 2006).

Magyarországon egyrészt az ekkora projektek száma viszonylag kevés, másrészt a cégek jelentős része akkora növekedési potenciált nem tud felmutatni, ami a kockázati tőke alapok és üzleti angyalok számára megérje a befektetést. A kormányzat ezért tartja indokoltnak állami tőkealapok felállítását és vállalkozások támogatását ezeken keresztül⁴⁶. Létrehozásuk és működtetésük mögött az a feltételezés áll, hogy ezek piaci hiányt töltenek be, olyan területek-

⁴⁴ Természetesen ez fordítva nem igaz, tehát az nem állítható, hogy a kockázati vagy egyéb kedvezményes tőkefinanszírozást igénybe vevő vállalkozások mindannyian a gyorsan növekvő cégek közül kerülnének ki. Ezt az is cáfolja, hogy statisztikák szerint a kockázati tőke befektetésben részesülő vállalkozások kis része tud csak tényleg jelentős növekedést felmutatni, másik részük a piaci átlagot hozza, mások tönkre mennek.

⁴⁵ A Magyar Kockázati és Magántőke Egyesület kiadványa szerint a 2005-ös évben 26 kockázati tőke befektetés volt Magyarországon, melyek összértéke 131 millió Euró. Egyetlen tranzakció képviselte a befektetett érték 76%-át, a befektetések 85%-a 1 millió Euró alatti volt (Magyar Kockázati és Magántőke Egyesület, 2005).

⁴⁶ Egyes kutatók (és kockázati tőkések) véleménye szerint a magyar vállalkozások megtalálják a maguk tőkeszerzési csatornáit. „A rendelkezésre álló tőke volumene azt jelzi, hogy a szűk keresztmetszetet nem a befektethető tőke, hanem az alkalmas befektetési célpontként jelentkező vállalatok jelentik” írja Karsai Judit (Karsai, 2004) „Honnan remélhetnek kockázati tőkét a magyarországi vállalkozások?” című cikkében.

re mennek, ahol nem a piaci mechanizmusokat szorítják ki. Ezzel a gondolattal az interjúk készítői több helyütt is találkoztak. Az alábbiakban a kutatás készítésekor Magyarországon működő állami tőkeprogramokat mutatjuk be⁴⁷:

17. Táblázat: Az állami tőkeprogramok

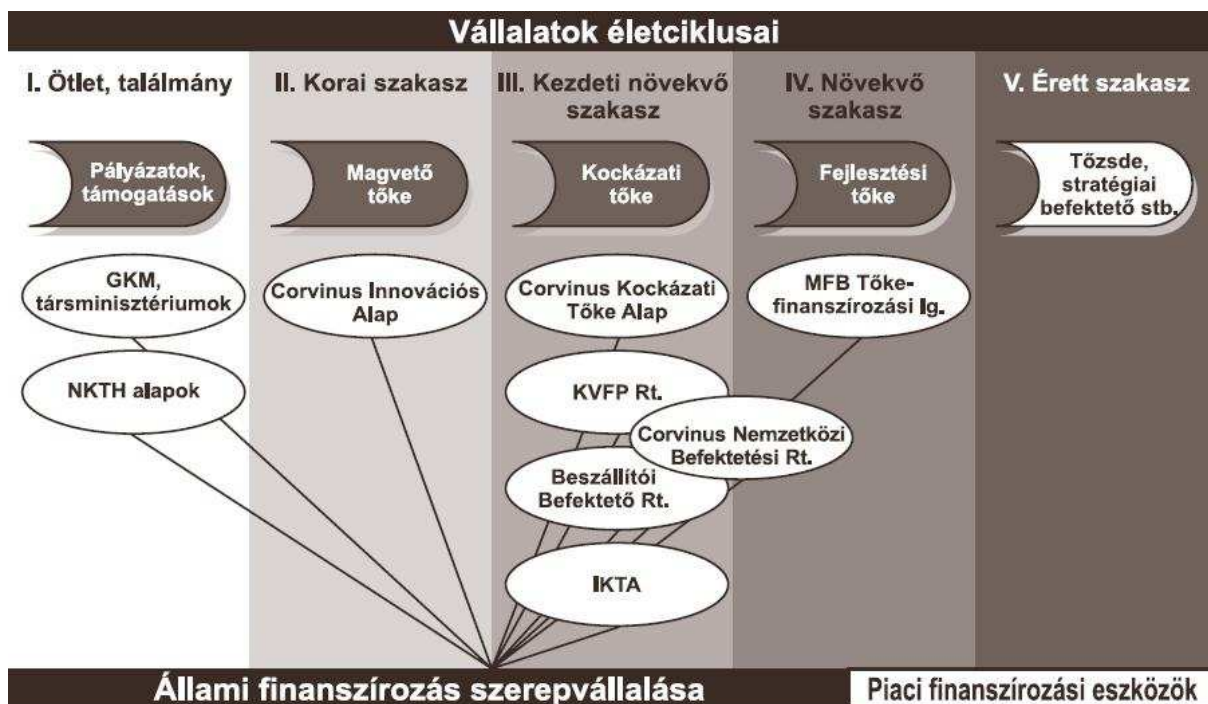
Program	Befektetési cél	Rendelkezésre álló tőke
Informatikai Kockázati Tőkealap	induló ill. korai növekedési fázisban levő, informatikai és távközlési szektorban működő vállalkozások	3 mrd Ft
Corvinus Első Innovációs Kockázati Tőkealap (CELIN)	induló ill. már működő vállalkozások	5 mrd Ft
Corvinus Nemzetközi Befektetési ZRt. "KKV-k nemzetköziesedése" tőkeprogramja	legalább egy lezárt üzleti évvel és stabil gazdálkodással rendelkező vállalkozások	10 mrd Ft*
Magyar Fejlesztési Bank Rt. KKV Fejlesztés Tőkebefektetési Programja	bármilyen életciklusban levő vállalkozás	40 mrd Ft
Kisvállalkozás-fejlesztő Pénzügyi ZRt	bármilyen életciklusban levő kis- és középvállalkozás (lehetőleg 2 évnél legyen fiatalabb)	3,5 mrd Ft
Beszállítói Befektető ZRt	beszállító, vagy beszállítói státuszra törekvő vállalkozások	2,5 mrd Ft

*A Corvinus Nemzetközi Befektetési Zrt-nek az összes programjára együttesen áll rendelkezésre ennyi forrás.

Forrás: Saját szerkesztés

A fenti tőkeprogramok nem egymás versenytársai, mindegyiknek más és más a fókusza, a vállalkozásokba különböző életciklusokban fektetnek be, ezáltal kiegészítik egymást, mint az alábbi ábrán is látható.

⁴⁷ A kutatás készítésekor, 2006. május-június folyamán érvényes állapot. Kormányzati tervek vannak a vállalkozásokat támogató szervezetek egy kalap, a Magyar Fejlesztési Bank (MFB) alá vonására. Az egyes szervezetek között jelenleg is jelentős a tulajdonosi átfedés.

28. ábra: Az állami szerepvállalás a vállalkozások finanszírozásában⁴⁸

Forrás: HVCA, 2005, 16. o.

Köztük két, nevében is kockázati tőkével foglalkozó alap van. A Corvinus Kockázati Tőkealap-kezelő Zrt. kezelésében levő Corvinus Első Innovációs Kockázati Tőkealap (CELIN) a magyar szellemi termékek és az innováció kereskedelmi hasznosítását tűzte ki célul (CKTA, 2006), ezért elsősorban ilyen vállalkozásokba fektetnek. 2006-2007-ben 82 pályázati anyag érkezett hozzájuk, melyből 4 végződött szerződéskötéssel összesen 996 millió Ft értékben.

Az Informatikai Kockázati Tőkealap (IKTA) pedig – mint a neve is utal rá – az informatikai és távközlési szektor induló, illetve korai növekedési fázisban levő vállalkozásait tekinti célcsoportjának. A 2003-2007. közötti 43 érdeklődő közül 11-et találtak befektetésre alkalmasnak, és számukra 2674,5 millió Ft-ot folyósítottak. Közülük talán az egyik legígéretesebb egy számítógépes játékok fejlesztésével foglalkozó cég, a Stormregion Kft. Termékei közül a S.W.I.N.E., Codename: Panzers és a Rush for Berlin a legismertebbek, melyek a játékosok körében nagy népszerűségnek örvendenek. A Panzers a kategóriájában a nemzetközi eladási listát is vezette⁴⁹.

⁴⁸ Az ábrán szereplő szervezetek egy része azóta átszervezésre került.

⁴⁹ A vállalkozást 2007-ben egy német cég vette meg, mely hamarosan finanszírozási problémákkal szembesült, így a budapesti irodát bezárni kényszerült.

Az állami kockázati tőkealapokon kívül több olyan intézményhez fordulhatnak a vállalkozások, ahol kedvező feltételekkel juthatnak tőketámogatáshoz. Ezeknél a hozamelvárások alacsonyabbak, mint a kockázati tőkealapok esetében. Cserébe csak kisebb kockázatot vállalnak: a befektetéshez nem elegendő csupán egy kiváló üzleti ötlet; csak már működőképességüket bizonyító vállalkozásokba fektetnek. Továbbá feltételként szerepel általában az is, hogy a vállalkozások jó piaci pozícióval és fejlődési lehetőséggel rendelkezzenek.

Ilyen a Kisvállalkozás-fejlesztő Pénzügyi Zrt (KVFP), mely nem szektorspecifikusan fektet be, hanem mezőgazdasági és pénzügyi vállalkozásokon kívül bármilyen cég fordulhat hozzájuk. Stratégiájuk szerint a befektetési céltársaságok „olyan kis- és középvállalkozások, melyeknek termelő berendezések vásárlásához, vagy piaci részesedésük növeléséhez, hatékonyságuk javítására szolgáló egyéb eszközök beszerzéséhez külső forrásokra van szükségük, tőkestruktúrájuk (alacsony jegyzett tőkéjük) azonban a tiszta banki finanszírozást általában nem teszi lehetővé” (KVFP, 2006). Az egy vállalkozásba maximálisan befektethető tőkenagyság viszonylag alacsony mértéke is magyarázat lehet arra, hogy a fenti 2 másik szervezettel ellentétben miért ez a legaktívabb befektető. 2003-2007 között átlagosan évi 60-nál több megkérés érkezett a KVFP-hez, és összesen 47 szerződés került megkötésre 2984,4 millió Ft értékben.

Az Új Magyarország Kockázati tőke program keretében a Magyar Vállalkozásfinanszírozási Zrt. a vállalkozások közvetett finanszírozásában kíván szerepet vállalni: forrásokat közvetít kockázati tőke alapok részére, ezzel bővítve a KKV-k tőkebevonási lehetőségeit. A programra allokált, jellemzően uniós forrás nagyságrendileg 35 milliárd forint. A kockázati tőke kezelők kiválasztása a kézirat lezárásakor még nem zárult le (MV Zrt, 2009).

5.4. Tőzsdei forrásszerzés lehetősége

A kockázati tőke befektetések során szinte mindig szóba kerül a vállalkozásból való kiszállás lehetősége, melynek egyik leggyakoribb – és a kockázati tőkések számára talán legkedvezőbb formája – a tőzsdei értékesítés (IPO) (Becskyné – Biczók, 2006). Elsősorban az angolszász országokban elterjedt, hogy a cégek a tőzsdén keresztül vonnak be újabb tőkét (ld. dotcom korszak). Ezért a kutatók arra is kíváncsiak voltak, hogy az adott országban van-e olyan tőzsde, ahova a gyorsan növekvő vállalkozások részvényeit bevezethetnék, egyfajta „Neue Markt”. A tőzsdei kutatás során felmérték, hogyan alakult a nemzeti tőzsdei vállalatok pozíciója az elmúlt évek során, gyorsan növekvő cégek kerültek-e bevezetésre a tőzsdére.

A magyar tőzsdét korábbi állami nagyvállalatok dominálják, a forgalom több mint 80%-át 5 cég adja. Az elmúlt években több vállalkozás részvényének kivezetésére került sor, mint ahány új cég megjelent itt. Történt ez annak ellenére, hogy a magyar állam is mindent meg kíván tenni a tőzsdére menetel ösztönzésére (ld. tőzsdekényszer 2002 előtt). A Budapesti Értéktőzsde (BÉT) is egyik legfontosabb céljának tekinti új vállalatok tőzsdei megjelenését. Ezért hozta létre a Tőzsdeképes Cégek Klubját, amely információval látja el és segíti felkészíteni a tőzsdei bevezetésre azokat a cégeket, amelyek érettek lehetnek erre. A klubnak közel 40 tagja volt 2007 őszén (Mohai, 2006). Ezek ellenére a BÉT a gyorsan növekvő vállalkozások részére nem jelenik meg reális tőkeszerzési lehetőségként.

5.5. A magyarországi állami szerepvállalás értékelése

A fejezet alapján számos olyan kormányzati program van, amely a gyors növekedésre törekvő vállalkozásokat segíti. A GKM pályázatokon keresztül megvalósuló támogatásai mellett a Magyar Szabadalmi Hivatal információs segítségnyújtása, illetve a különböző tőkeprogramok a legfontosabbak. A gyorsan növekvő vállalkozások fejlődésének legtöbbször a tőkehiány jelenti az akadályát, ezt felismerve az állam a tőkehiányos magyar vállalkozások számára számos lehetőséget biztosít kedvező feltételekkel való tőkeszerzésre.

A programokat áttekintve mélyreható következtetések nem vonhatók le arról, hogy a magyar gyorsan növekvő vállalkozások támogatási rendszere mennyire fejlett, mennyire elégíti ki a felmerülő igényeket. Ehhez ugyanis meg kellene kérdezni más érintett feleket is. Mindezekelőtt a hazai gazellákat⁵⁰, hogy mennyire tudnak a programokról, mennyire elérhetők számukra, és mennyire találják hasznosnak őket. Ki kellene kérni azoknak a piaci szereplőknek a véleményét is, akiket ezek a programok szintén érintenek, esetleg azért, mert kiszorítják őket (erről részletesen ld. Kállay, 2002). A finanszírozók, kockázati tőkések ugyanis nem szükségszerűen osztják a gazdaságpolitikusok azon véleményét, hogy az állami befektetési alapok hiánypótlóak. Valószínűsíthető, hogy a profitban érdekelt magáncégek nagyon pontosan felméri, hova érdemes befektetni a pénzüket, és hova nem. Kérdés, hogy érdemes-e azokat a cégeket támogatni, melyekben a piac nem lát fantáziát. A felmerült kérdések megválaszolására a kérdéskör komplexitása miatt egy új kutatási projektet lehetne indítani.

⁵⁰ Ld. A kutatás hipotézisei és kutatási eredményei fejezetek

6. KUTATÁSI HIPOTÉZISEK ÉS MÓDSZERTAN

6.1. Hipotézisek

A következő alfejezetben a kutatás tárgyát képező hipotézisek kerülnek megfogalmazásra. Ezek alapját elsősorban a korábbi fejezetekben áttekintett szakirodalom képezi, mely itt nem kerül megismétlésre, csupán hivatkozásra. A disszertációban a következő hét hipotézis tesztelését vállalja fel:

6.1.1. Iparági fókusz

Mint a 4. fejezetben említésre került, külföldi kutatások arról számolnak be, hogy minden iparágban találhatóak gazella cégek. Ugyanakkor, a „divatosabb” ágazatokban arányuk magasabb, vagy legalábbis úgy tűnik, mivel nagyobb figyelem fordul az ilyen cégekre. Egyrészt gazdasági magazinok az ilyen sikerpéldákról számolnak be szívesebben, másrészt a gazellák növekedéséhez nélkülözhetetlen tőke is szívesebben fektet felkapottabb területen működő vállalkozásokba. Első hipotézisem szerint iparági fókuszt tekintve hazánkban is hasonló a gazellák eloszlása, azaz:

H1: A magyar gyorsan növekvő cégek elsősorban a magas hozzáadott értékű iparágakban, mint pl. az információtechnológia területén tevékenykednek.

6.1.2. Tulajdonosok és a menedzsment

6.1.2.1. Tulajdonosi kör kialakulása

Vecsenyi János (2003) szerint a vállalkozásmenedzsment három alappillére 1) a piac (kereslet a termék vagy szolgáltatás iránt), 2) a pénz (erőforrások megszerzésének alapja), 3) az ember (aki a feladatokat elvégzi, folyamatokat kialakítja), melyek együttesen az üzleti siker elengedhetetlen feltételeit jelentik. A vállalkozások szempontjából az az ideális eset, ha az alapítók mindhárom alappillért biztosítani tudják. Közülük talán a legfontosabb az emberi tényező, melyhez ha kellő szakmai tapasztalat és személyes kapcsolati tőke párosul, akkor a másik kettő megszerzésében / megteremtésében is könnyebben érhető el siker. Tapasztalatok azt mutatják, hogy ezért azok a vállalkozások, melyeknek a tulajdonosai különféle szakterületeken szereztek korábban szakmai tapasztalatokat és személyes kapcsolatokat, ezeket felhasználva jobban boldogulnak. Emellett a cég sikeréhez legalább ennyire fontosak azon tulajdonosok, akik a tőkét rendelkezésre bocsátják. Ezek alapján a második hipotézisem a következő:

H2: A magyar gyorsan növekvő vállalkozások tulajdonosi körének alakulását a cég élete során több tényező befolyásolja. Ezek közül a legfontosabb a finanszírozási forrás szerzése, illetve a szakmai tapasztalat.

6.1.2.2. Menedzsment kialakítása

A gyakorlati tapasztalat azt mutatja, hogy a vállalkozások fejlődésének záloga a megfelelő felső vezetés az induláskor és azután folyamatosan (Vecsenyi, 2003). Általában megfigyelhető, hogy induláskor és a vállalkozás növekedésének későbbi fázisaiban más és más személyiségjegyekre és kompetenciákra van szükség. Az induló vállalkozások esetében – a szervezet méretéből fakadóan – a tulajdonosok eleinte számos operatív feladatot, így szinte minden gazdasági funkciót maguk látnak el, ami autokratikus vezetői stílust követel meg.

A vállalkozás növekedésekor a foglalkoztatottak száma is megnő, a végzett tevékenységek köre kibővül, feladatok tömkelegét kell ellátni, mely a delegatív vezetési stílust, és az egyes feladatkörök szerint specializált menedzsment kialakítását követeli meg (Hemingway - Bálint, 2004). Az alapító vállalkozónak előbb-utóbb rá kell jönnie, hogy cége irányításához milyen képességekre van szükség, mellyel vagy neki, vagy valamelyik beosztottjának rendelkeznie kell. Az alapító tulajdonos jellemzője sokszor, hogy speciális szakmabeli tudása van, azonban a cég irányításához szükséges általános vezetés-szervezési ismeretei hiányosak. Az első számú vezető egy személyben felel az egész szervezet működéséért, a résztvevőknéket összehangolásáért, ezért olyan irányító személyekkel kell magát körülvennie, akikkel együttműködve el tudja juttatni a vállalkozás a kívánt célba (Vecsenyi, 2003).

Ezeket az új vezetőket vagy a cég termeli ki, vagy kívülről hoznak már gyakorlattal rendelkező menedzsereket. A belső kiválasztódás általában egy lassabb folyamat, ezért arra, hogy a szervezeten belüli alkalmazottak felnőjenek egy-egy feladathoz, a gyorsan növekvő vállalkozásoknak ritkán van elegendő idejük. Így van ez a legnagyobb felelősséget és hozzáértést kívánó ügyvezetői pozíció esetében is, mely többnyire az alapítókhoz kötődik. Számukra az optimális megoldást az jelentené, ha a megnövekedett szervezet ügyvezetési feladatait is képesek lennének ellátni. Erre azonban gyakran nem eléggé felkészültek, ilyenkor a cég érdekében a követendő megoldás az lenne, ha az alapító-tulajdonosok háttérbe vonulnának, és külső, nagy szakmai tapasztalattal rendelkező menedzsereknek adnák át az irányítást. Ekkor nagy kihívást jelent az alapítók és a vállalkozás számára is a felelősségek és a hatáskörök átadásának, delegálásának módja, mely gyakran konfliktusokhoz vezethet. Ez alapján a következő hipotézisekkel élek:

H3: A magyar gyorsan növekvő vállalkozások esetében jellemző, hogy a tulajdonosok előbb-utóbb profi menedzsment kialakítására törekcsenek, elsősorban külső menedzserek bevonásával. Mivel azonban Magyarországon még nem alakult ki a döntési, felelősségi körök átadásának kultúrája, a tulajdonosok ritkán adják át a vállalkozás vezetését másoknak, inkább csak a stratégiailag kevésbé fontos területekre – mint a marketing vagy a pénzügyek – vonnak be külső menedzsereket, az ügyvezetést megtartják saját maguk számára.

6.1.3. Finanszírozás

Az Egyesült Államokban és más angolszász országokban is a vállalkozói tananyagok egyik legfontosabb részét képezik az üzletiterv-készítő kurzusok, és annak oktatása, hogyan kell külső forrást bevonni a vállalkozásba. A mottójuk: „use other people’s money” (azaz „használd más pénzét”).

Az amerikai egyetemeken oktatott vállalkozásmenedzselési alapmodell az alábbiak szerint foglalható össze tömören:

- 1) Alapítsunk egy ígéretes, nagy növekedési potenciállal rendelkező vállalkozást.
- 2) Kezdjünk el minél előbb a növekedés finanszírozásához külső forrást keresni. Elsősorban üzleti angyaloktól, második, harmadik (stb.) körben kockázati tőkésektől.
- 3) A növekedéssel párhuzamosan keressük annak a lehetőségét, hogyan lehetne munkánk gyümölcsét betakarítani, azaz a vállalkozást értékesíteni. A legjobb scénárió a vállalkozás tőzsdén keresztüli értékesítése jelenti. Ez alapvetően a kockázati tőkés érdeke, aki minél előbb szeretne jelentős profittal kiszállni a vállalkozásból.

A 2. sz. mellékletben szereplő DiamondBack Truck Covers Ltd. példáján láthatjuk, hogy mire idáig eljut egy vállalkozás, többkörös tőkebevonásra lehet szükség, melynek során az alapítók tulajdoni hányada töredékére csökken. Az Egyesült Államokban az alapítók ezt természetesnek veszik, hiszen egyrészt megértik, hogy senki sem kockáztatja ingyen a pénzét, másrészt egy kisebb szelettel egy lényegesen nagyobb tortából sokkal jobban járnak ők is (ld. Timmons, 2003, 277. o.).

Magyarországon ez az út még kevésbé elterjedt. Ennek oka elsősorban a kulturális különbségekben, a múlt hagyatékában keresendő: a magyar ember sokkal inkább ragaszkodik a tulajdonához, vállalkozásába vonakodik mást beengedni. Feltételezésem szerint a magyar helyzettel az alábbi hipotézis írja le:

H4: A magyar gyorsan növekvő vállalkozások esetében a hagyományos finanszírozási források (bankhitel, pályázati támogatások) előnyt élveznek az üzleti angyal és kockázati tőke finanszírozással szemben. Ez egyrészt megjelenik abban, hogy az induló cégek tőkéje ritkán származik ilyen forrásból, másrészt ha forrásbevonás válik szükségessé, ezek a kevésbé preferált alternatívák közé tartoznak.

6.1.4. Stratégia

6.1.4.1. Nemzetközi irányultság

Egy, a Pécsi Tudományegyetem munkatársai által végzett kutatás (ld. Szerb és Márkus, 2008) szerint a magyar kkv-k jelentős részének, mintegy kétharmadának semmilyen külföldi kapcsolata sincsen sem az export sem az import tekintetében. Ez annak tükrében szembetűnő, hogy Magyarország a nyitott gazdaságú nemzetek közé tartozik, így indokolt lenne a magyar cégek nagyobb nemzetközi aktivitása. Az Antalóczy és Éltető (2002) szerzőpáros által külföldi piacra lépés „hazai lökést adó” alábbi okainak mindegyike igaz Magyarországra:

- 1) az ország kis mérete, amelynek hatására a piac gyorsan telítődik és nincs más lehetőség újabb fogyasztók bevonására;
- 2) gazdaságának nyitottsága, mely a széleskörű nemzetközi kapcsolatok okán eleve megkönnyíti külföldi piacra lépést (gondoljunk csak a hálózati megközelítésre);
- 3) illetve az ország periférikus elhelyezkedése.

Ezek mellett a magyar vállalkozások számára „nemzetközi húzó” tényező lehet például az Európai Unió piacán való (a korábbi évekhez és más országokhoz képest) relatíve könnyű megjelenés.

Az „átlagos” kisvállalkozásokkal szemben feltételezésem szerint a gyorsan növekvő vállalkozások lehetnek azok, melyek a nemzetközi piac előnyeit képesek kihasználni. A magyar gazellák külföldi orientációjára vonatkozó hipotézisemet véltem igazolni a Nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatal (NKTH) által szervezett „Tudás és vállalkozás” konferencia tanulságai alapján is, ahol sikeres magyar (részben gyorsan növekvő) vállalkozások számoltak be növekedési tapasztalataikról. Meglepő volt, hogy a vállalkozások neve egytől egyig angol volt, jelezve ezzel nemzetközi orientációjukat (Csapó et al., 2005). Így a fentiek alapján a következő hipotézissel élek:

H5: A gyorsan növekvő magyar cégek célja már induláskor a nemzetközi piacra való ki-lépés, ugyanis a magyar piac kicsi számukra.

6.1.4.2. Kihívások kezelése

Az átlagosnál gyorsabban növekvő vállalkozásokat sokkal több külső hatás érheti, melyek vagy pozitívan, vagy negatívan befolyásolják életútjukat. A szervezet növekedése, fejlődése önmagában is lehet egy olyan tényező, mely a vállalkozás visszaesését eredményezi, amennyiben a cég nem képes azt megfelelően kezelni (ld. Salamonné kutatásai). Ezért

H6: A magyar gyorsan növekvő vállalkozások életében számos fordulópont van, számos kihívás éri őket. Napjainkban az egyik legnagyobb problémát a megfelelően képzett alkalmazottak megtalálása és felvétele jelenti.

6.1.5. Az állami szerepvállalás lehetőségei a gazella cégek megerősödésében

A vállalkozások támogatásával foglalkozó állami szervezetek honlapjain szinte minden támogatási program esetében sikertörténetek fogadják a látogatót. Ez jó is így, hiszen sokszor ez hozza meg az érdeklődők kedvét a pályázásra. Magyarországon ma számos olyan intézmény van, melyek alapvető célja a vállalkozások támogatása, és ezek a szolgáltatások, támogatási programok széles skáláját kínálják az érdeklődők számára (ld. magyar állam szerepvállalását bemutató korábbi fejezet).

A külföldi tapasztalatok azonban sokszor arról számolnak be, hogy az ilyen gyorsan növekvő cégek igényeit nem megfelelően mérik fel a kormányzatok, a programokat nem célirányosan alakítják ki. A nemzetközi példák alapján a gazelláknak ugyanis elsősorban szolgáltatás jelle-gű tevékenységekre van szükségük növekedésükhöz, nemzetközi terjeszkedésükhöz. Ezen a területen ezért jelentős lehet az állam hozadéka.

H7: A magyar gazella cégek külső gazdasági szolgáltatásokra keveset költenek, szűk kö-rüket veszik igénybe. Elsősorban azokra fókuszálnak, melyek leginkább nélkülözhe-tetlenek számukra, de saját forrásból nem képesek megoldani. Ilyenek mindenekelőtt a nemzetközi megjelenést segítő szolgáltatások, valamint az iparjogvédelem.

6.2. Módszertan

A gyorsan növekvő vállalkozások vizsgálatához alapvetően a következő két lehetséges út kí-nálkozik a nemzetközi szakirodalom példái szerint:

Az egyik lehetőséget „makroszintű” kutatás végzése jelenti, amely az összes gyorsan növekvő vállalkozás gazdasági tevékenységének együttes elemzése, mint teszi a korábban idézett szerzők közül Davidsson, Delmar és Wiklund. Ebben az esetben a feladat az összes gazellának minősített vállalkozás adatának megszerzése, ezek elemzése, majd a következtetések levonása. Külföldi tapasztalatok azt mutatják, hogy ez az út nehezen járható, nem találunk olyan kutatási beszámolót, amelyben ezt a módszertant korlátozások nélkül alkalmazni tudták volna. A gazellák kiválasztásához szükséges (pénzügyi és alkalmazotti létszám) adatok megszerzése egy-egy ország összes vállalkozásáról ugyanis szinte mindig lehetetlen, általában azért, mert a hivatalok ezeket kutatási célokra sem adják (vagy adhatják) ki. A kutatási célokhoz használt, megvehető adatbázisok (pl. Dun and Bradstreet) pedig közel sem teljesek, csak a vállalkozások egy részének az adatait tartalmazzák. E tekintetben az észak-európai országokban van a legjobb helyzet (Svédország, Finnország), ahol a kívánt adatok megfelelő megbízhatósági szinten rendelkezésre állnak. A fent említett szerzők ezért tudják ezt a kutatási utat követni. Magyarországon ez a megoldás járhatatlannak tűnik: egyfelől meglehetősen nehéz ilyen mélységű adatokhoz hozzáférni, másfelől tudjuk jól, hogy a pénzügyi beszámolók sokszor nem tükrözik a valóságot.

A másik – a jelen disszertációban is alkalmazott – módszer keretében előre pontosan meghatározott kiválasztási módszertan segítségével mintát veszünk az adott terület gyorsan növekvő vállalkozásai közül, ezek jellemzőit mélyinterjúkkal, esettanulmányok készítésével és kérdőíves módszerrel tárjuk fel. Ekkor lehetséges a gyorsan növekvő cégeken belül altípusok elkülönítése, illetve az így szerzett információk sokkal több célra használhatóak. A módszer hátránya, hogy az adatfelvétel nehezebb, mint az első esetben, ahol a feladat csupán az adatbázis megszerzése.

6.2.1. Mintaválasztás

6.2.1.1. A kiválasztás módszertana

A magyarországi gyorsan növekvő vállalkozásokról a mai napig kevés információ áll rendelkezésre, a cégek egy része nem szerepel a sajtóban külföldi irányultsága miatt, ezért kevés figyelem irányul rájuk. A sikeres vállalkozók általában nagyon elfoglaltak, nem szívesen töltik olyan dolgokkal az idejüket, amiből közvetlen hasznuk nem származik. Ezért az elemzésbe bevont vállalkozásokat hólabda módszerrel választottuk ki, amit elsősorban „ritka és nehezen számbavehető sokaságok esetén alkalmaznak” (Hunyadi et al., 1996, 315. o.). A módszer lényege, hogy saját ismereteink (beleértve a Népszabadság „Az 50 legígéretesebb magyar cég”,

a Figyelő „Top 200”, az Üzlettárs Magazin „100 Kistigris” című kiadványát, a korábban említett Deloitte Technology Fast 50 rangsort, illetve egyéb gazdasági folyóiratok vállalkozásokat bemutató rovatait, az APEH kiemelt adófizetők listáját), barátok, ismerősök, rokonok, üzleti partnerek ajánlásai alapján kiválasztunk néhány gyorsan növekvő vállalkozást, és az interjú végeztével megkérjük interjúalanyainkat, hogy említsenek még néhány, hozzájuk hasonlóan dinamikus növekedést felmutató céget. Ez a mintavétel nem eredményez matematikailag véletlen mintát, de jelen esetben az, hogy a magyar gyorsan növekvő cégek jelentős részéhez eljutunk, ellensúlyozza ezt.

6.2.1.2. Kiválasztási szempont

A kutatás a kis- és középvállalkozások területére fókuszál, ugyanis ezeknél lehetséges leginkább a gyors növekedés tényezőinek az elemzése. A gazellaként induló, majd nagyvállalatokká, cégcsoportokká nőtt vállalkozások esetében ezek a tényezők kevésbé elemezhetőek, hiszen gyors növekedési ütemük már leállt. A vizsgálat nem foglalkozik a multinacionális cégekkel és a korábban állami tulajdonban levő nagyvállalatokkal sem.

A disszertáció során bemutatott hasonló kutatások tapasztalatai azt mutatják, hogy a mintaválasztásnál célszerű az árbevételre és az alkalmazotti létszámra alapozni; ugyanis ezek az adatok szemléltetik leginkább a cégek nemzetgazdasági teljesítményét. A szakirodalom feldolgozásánál felmerült az is, hogy az abszolút és a relatív mutatószámok együttes alkalmazása a követendő, ugyanis csak az egyik típusra támaszkodva félrevezető eredményeket kaphatunk. A fentiek figyelembevételével jelen kutatásnak olyan KKV-k lettek az alanyai, melyek teljesítették a következő feltételeket:

- A 2002-es árbevételük legalább 10 millió Ft volt (a mintába bekerült néhány később induló cég, esetükben az első év adatát vettük figyelembe).
- A bázis év (2002 vagy 2003) és 2007 között árbevételük legalább három éven keresztül évi 20%-kal nőtt⁵¹.
- 2007-ben nyereségesek voltak.
- Magyar többségi tulajdonban vannak.
- Nem a privatizáció keretében kerültek előnyös helyzetbe.

⁵¹ Ez nominális, azaz inflációval nem korrigált növekedést jelent. Ezekben az években az infláció a következők szerint alakult: 2002: 5,3%; 2003: 4,7%; 2004: 6,8%; 2005: 3,6%; 2006: 3,9%; 2007: 8,0% (Forrás: KSH). A 20% feletti elvárt évi növekedés tehát az infláció többszörösét jelentette.

A fenti adatok ellenőrzéséhez a D&B magyarországi cégek adatbázisa, az említett kiadványok és a vállalkozások honlapjai nyújtottak segítséget.

6.2.2. Adatfelvétel, elemzés

6.2.2.1. Esettanulmányok

A kiválasztott vállalkozások esetében az adatfelvétel módja kettős: közülük többről esettanulmányt is készítettünk. Meredith és Vineyard (1993; idézi Voss et al., 2002) az esettanulmány módszer következő három előnyét emeli ki:

1. Segítségével a vizsgálandó jelenség teljes körűen tanulmányozható, és felszínre kerülnek olyan dolgok is, melyek egy kérdőíves adatfelvétel során a nyitott kérdések ellenére rejtve maradnak.
2. Segít a jelenség jóval komplexebb megértésében, hiszen lehetőség van a mit, miért, hogyan kérdések feltételére is egy-egy érdekes téma kapcsán.
3. Főleg a kutatás kezdetén hasznos, ugyanis esettanulmányok készítésekor előjönnek olyan kérdések, melyeket más vállalkozásoknak is érdemes feltenni az esetleges későbbi kérdőíves adatfelvétel során.

Az esettanulmány módszer több célra is használható, például a kutatás kezdetekor a kutatási felvetés alátámasztására, később elméletalkotásra, elmélettesztelésre és az elmélet továbbfejlesztésére, finomítására (Voss et al., 2002). Ezzel kapcsolatban Yin (1994) arra hívja fel a figyelmet, hogy az esetek kiválasztásakor gondosan járjunk el. Egyfelől nagyon jellemző eseteket (a megfigyelni kívánt sokaság jellemzőit hordozza), másfelől kiugró eseteket (eltérőek, de ennek okai megmagyarázhatók, ezzel a jelenség megértéséhez hozzájárulnak) érdemes kiválasztani.

Tíz olyan vállalkozásról készült esettanulmány, amelyekről az interneten, illetve az egyéb médiában elérhető információ alapján biztosak lehettünk benne, hogy történetük fordulatokban elég gazdag, és a dolgozat szempontjából számtalan tanulsággal szolgálnak. A vállalkozások kiválasztásakor ügyeltünk arra is, hogy az egyes esettanulmányok eltérő helyzetekről és problémákról szóljanak. A megvizsgáltak között van több dinamikus, nemzetközi irányba is terjeszkedő, az újításokra nagy súlyt fektető IT cég, de van olyan – ugyancsak a technológiai előnyt kihasználni tudó – orvosi eszközöket gyártó vállalkozás is, amely az elmúlt időszakban jobbra a hullámhegyet tapasztalhatta meg, most pedig az jelenti számára a kihívást, hogy egy kisebb megtorpanás után hogyan tudja ezt a rendkívül dinamikus növekedést folytatni. Ám

korántsem csak a napjainkban „divatos” IT és biotechnológiai iparágakban lehetnek gazellák – a magyar vállalkozások között sem ezek jelentik a döntő hányadot. Készítettünk esettanulmányt két, az aktuális piaci résre jól ráérző, ezért dinamikus növekedést elérő élelmiszeripari cégről is. Szintén feldolgozásra került egy, a nemzetközi piacon mind jelentősebb pozíciót szerző, speciális szállítóeszközöket gyártó cég, valamint egy, a magyar piacon egyre jelentősebb szerepet betöltő bútorkereskedő vállalkozás története is.

6.2.2.2. Kérdőíves adatfelvétel

Természetesen kérdőíves adatfelvételt is alkalmaztunk. A szakirodalom három alapvető kérdőíves adatgyűjtési módszert említ (Babbie, 2000): (1) önkitöltős kérdőív, (2) telefonon végzett interjú és (3) személyes interjú alapján. Az önkitöltős kérdőíveket általában postai levélben (vagy újabban e-mailben) juttatjuk el a címzettekhez. A levelek esetén problémát jelent az alacsony visszaküldési arány. Feltételezéseink szerint hazánkban jelenleg kb. 100 gyorsan növekvő vállalkozás van, ezért ez rendkívül alacsony mintaszámot eredményezne, így a levélben kiküldött kérdőívezés módszerét nem tekintettük alkalmazhatónak. A telefonon végzett kérdőívfelvétel két legnagyobb előnye az idő (gyorsaság) és a pénz (legköltséghatékonyabb). Ugyanakkor lényegesen magasabb lehet az elutasítási arány, mint személyes megkeresések esetén. A személyes megkeresések keretében szerezhettük meg a legtöbb információt, ugyanakkor ennek hátrányaként említik az időigényességet és a költségességet. Ezen hátrányok ellenére a jelen kutatás során ennek a kérdőívfelvételi-módszernek az alkalmazására törekedtünk. A kérdőívek összeállításakor felhasználtuk az esettanulmányok készítése során szerzett tapasztalatokat is.

A kérdőíves megkeresés során mind kvantitatív (mennyiségi), mind kvalitatív (minőségi) kérdésekre is keressük a választ. A kérdések összeállításakor arra törekedtünk, hogy más külföldi tanulmányokra építhessünk, a hazai eredményeket azokkal összehasonlíthassuk.

7. KUTATÁSI EREDMÉNYEK

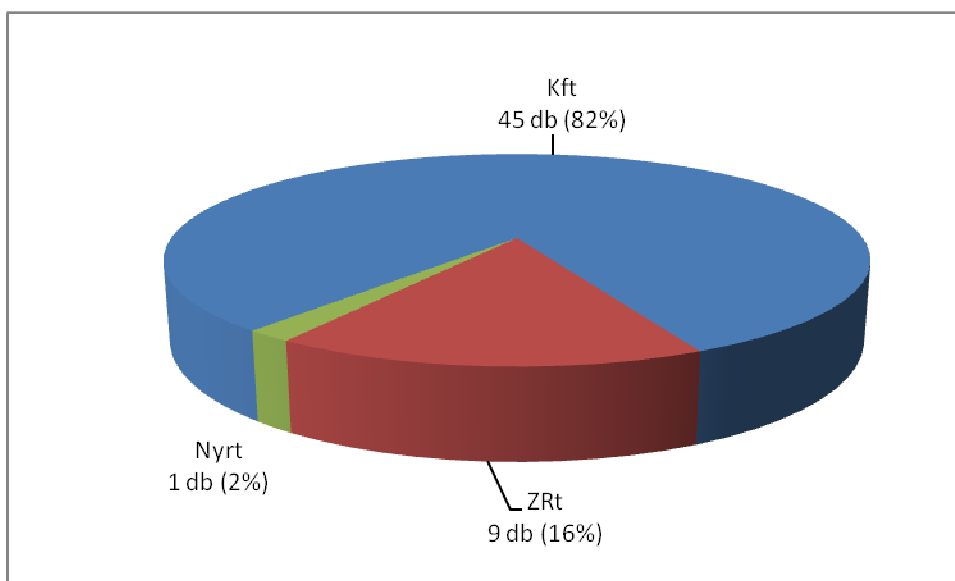
7.1. A gyorsan növekvő vállalkozások jellemzői

7.1.1. A vállalkozások és vállalkozók jellemzői

A következőkben a kutatás keretében személyesen megkeresett vállalkozások legfontosabb demográfiai jellemzőit mutatjuk be. Ezek ismerete a kutatás eredményeinek elemzéséhez, illetve következtetések levonásához nélkülözhetetlen.

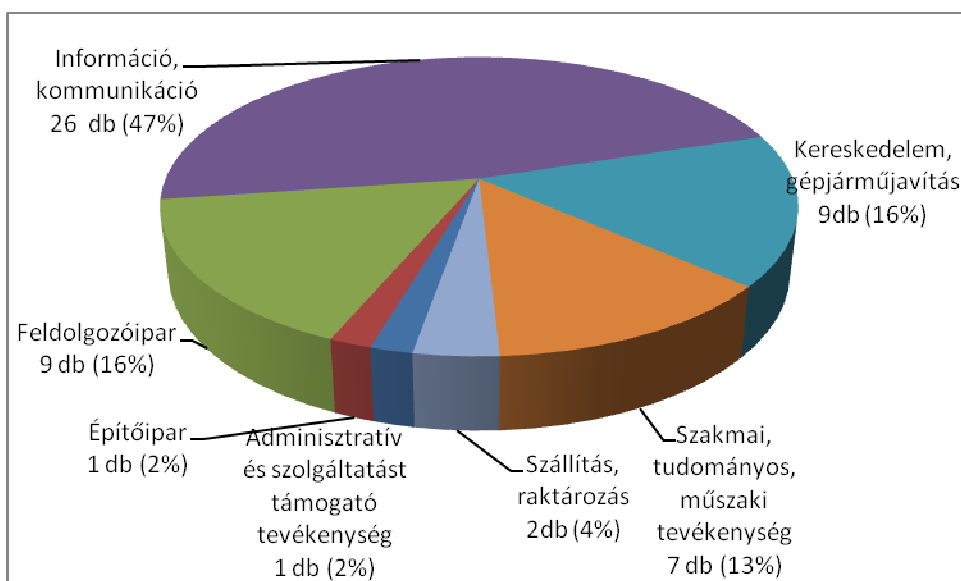
A kutatás keretében 55 vállalkozás válaszolt a kérdőíves megkeresésre, illetve közülük tízről készült esettanulmány.

29. ábra: A vállalkozások megoszlása jogi forma szerint



Mint a fenti ábra is mutatja, a gazella cégek a „komolyabb” vállalkozások közül kerülnek ki. Bár napjainkban Magyarországon egyéni vállalkozásból van a legtöbb⁵², aki megbízhatónak tűnő céget szeretne létrehozni, eleve nem választja ezt a jogi formát. Ezért nem meglepő, hogy az 55 megkérdezett cég 82%-a Kft, 16%-a pedig - a még komolyabb – Zrt. formában működik. Egy vállalkozás (Freesoft Nyrt) részvényei pedig a tőzsdén forognak, melyhez az Nyrt formát kellett választania.

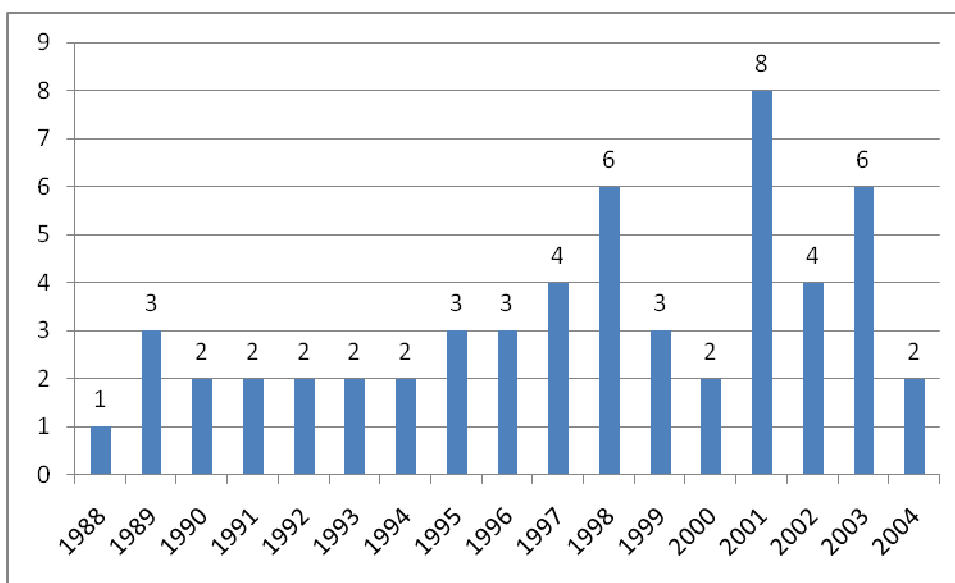
⁵² A KSH statisztikája szerint 2008.12.31-én Magyarországon összesen 1 561 446 regisztrált vállalkozás volt, melyből 1 000 022 az egyéni vállalkozások száma (KSH, 2009).

30. ábra: A vállalkozások megoszlása iparágak szerint

A kutatás során nem a manapság divatos iparágakra akartunk fókuszálni, hanem – iparágtól függetlenül - a leggyorsabban fejlődő cégeket igyekeztük felkeresni. Mégis, a 30. sz. ábra alapján úgy tűnik, hogy ezek a vállalkozások néhány, jól meghatározható iparágban koncentrálnak. A 30. sz. ábrán látható, hogy az általunk vizsgált cégek mivel foglalkoznak (a KSH nomenklátúra szerinti iparági osztályozás valóságos tartalmának ellenőrzése céljából utána néztünk ezen cégek főtevékenységéhez tartozó TEAOR számainak).

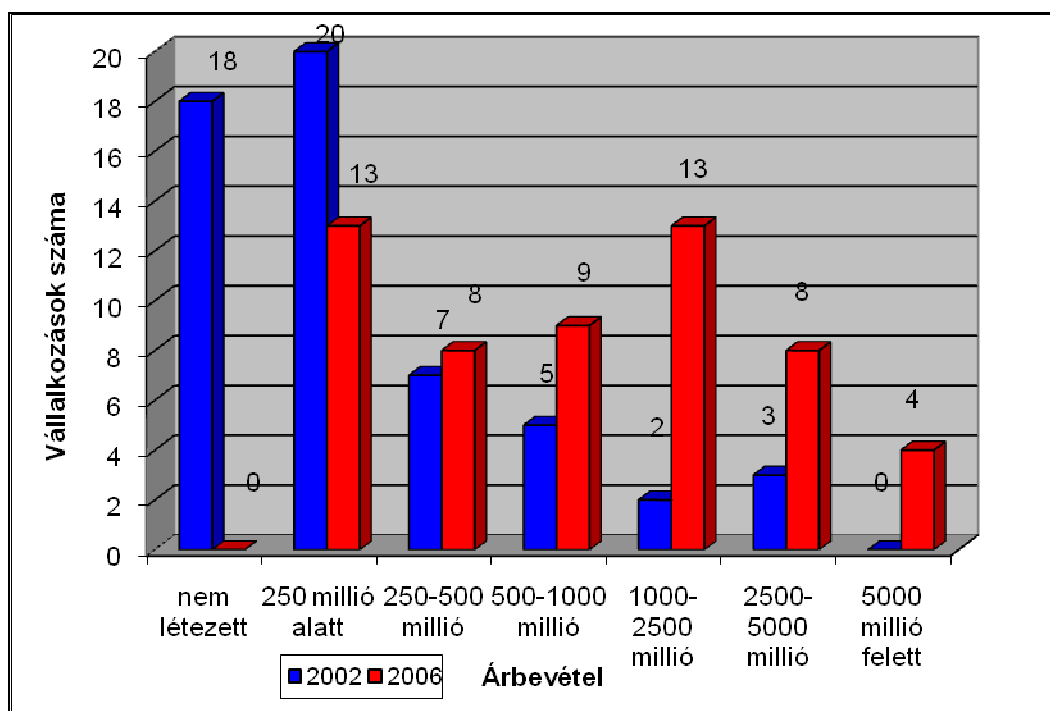
- A „feldolgozóipar” kategória fogja össze a legváltozatosabb tevékenységet végző cégeket: van köztük cipőgyártó, speciális lószállító utánfutót készítő, gyógyszergyártó és nyomdaipari tevékenységet folytató vállalkozás is.
- A „kereskedelem, gépjárműjavítás” csoportba tartozó cégek fele-fele arányban kis-, illetve nagykereskedelemmel foglalkoznak.
- A „szakmai, tudományos, műszaki tevékenység” cégei jellemzően tanácsadási, vagy valamilyen kutatás-fejlesztéshez kapcsolódó tevékenységet végeznek.
- A legtöbb vállalkozás (47%) az „Információ, kommunikáció” területét jelölte meg, mint alaptevékenységet, azaz ide az IT cégek tartoznak.

Ezek alapján a H1-es hipotézisemet elfogadom, mivel a magyar gazellák többsége magas hozzáadott értékű ágazatokban, területeken tevékenykedik.

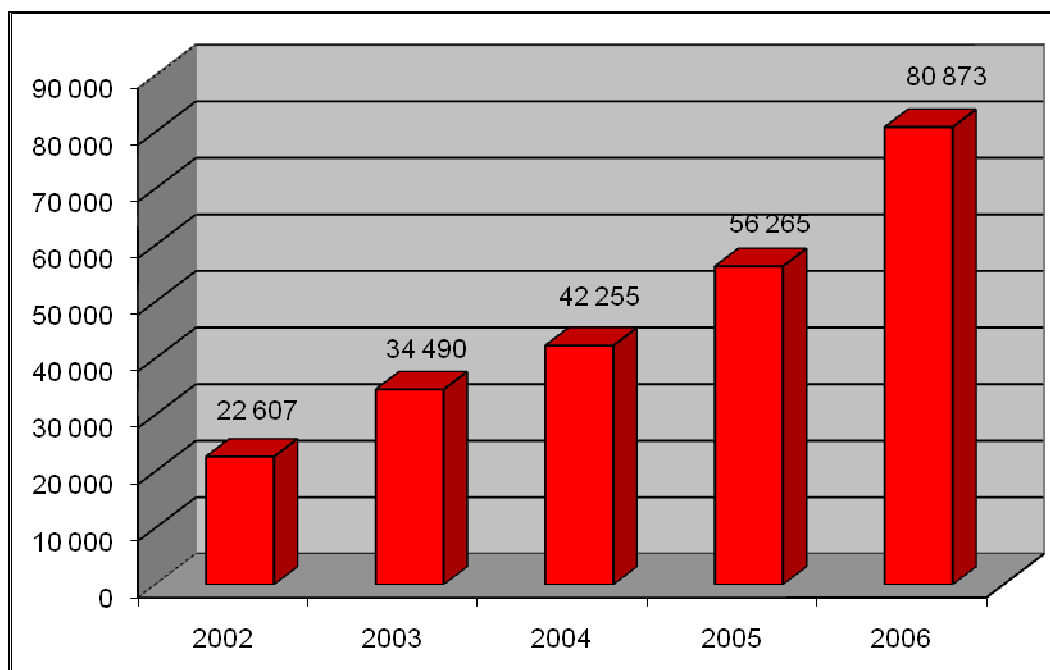
31. ábra: A vállalkozások megoszlása az alapítás éve szerint

A kutatás keretében felkeresett vállalkozások többsége jelentős múlttal rendelkezik. Az „átlagéletkor” 10,49 év, a medián (középső érték) 10 év, a leggyakoribb érték (módusz) pedig 7 év.

A következő néhány ábra a vállalkozások árbevételéről ad információt. Látható, hogy a cégek a tárgyidőszakban erőteljesen nőttek. A bázis-évnak tekinthető 2002. esztendőben az átlagos árbevétel 611 millió Ft volt (ezt a négy 2 milliárd feletti forgalmú cég jelentős mértékben torzítja; ezek nélkül az átlag 284 millió Ft), 2006-ban azonban az átlag már 1,475 millió Ft (a fenti négy cég nélkül 1,184 millió Ft).

32. ábra: A vállalkozások száma valamint az árbevétel 2002-ben és 2006-ban

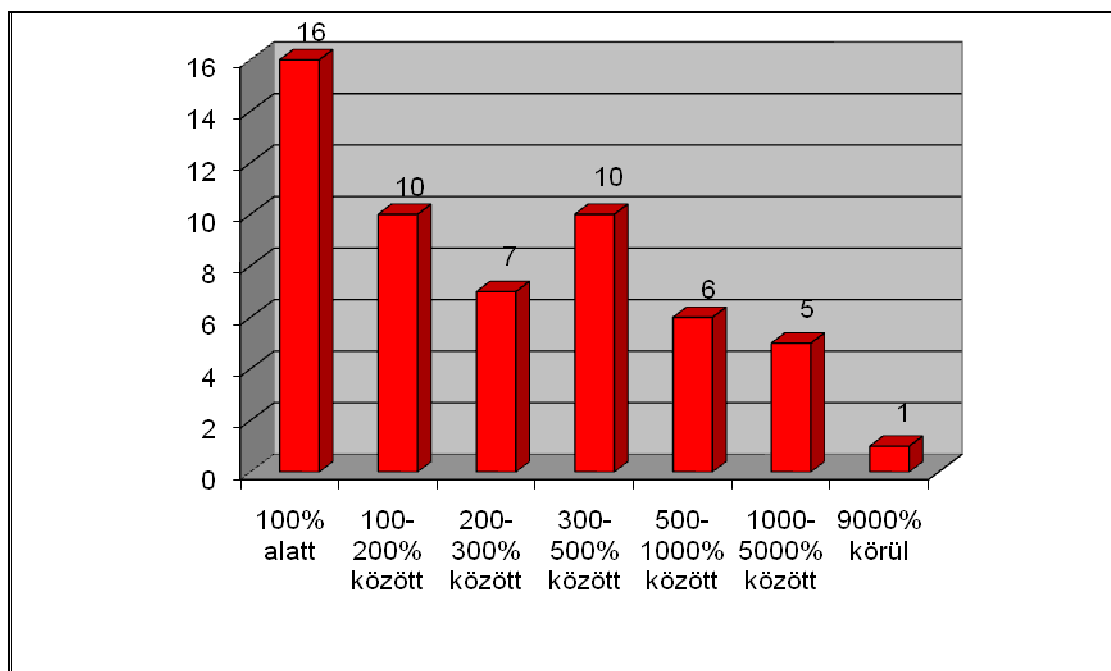
Az alábbi (33. sz.) és az azt követő (34. sz.) ábra, amely az összes cég árbevételének változását mutatja az ötéves periódus során, még jobban szemlélteti ezt a növekedést. A négy év alatt az összesített árbevétel 3,57-szeresére nőtt, ami éves átlagban 64,43%-os növekedésnek felel meg.

33. ábra: A vállalkozások összesített árbevételének alakulása (millió Ft)

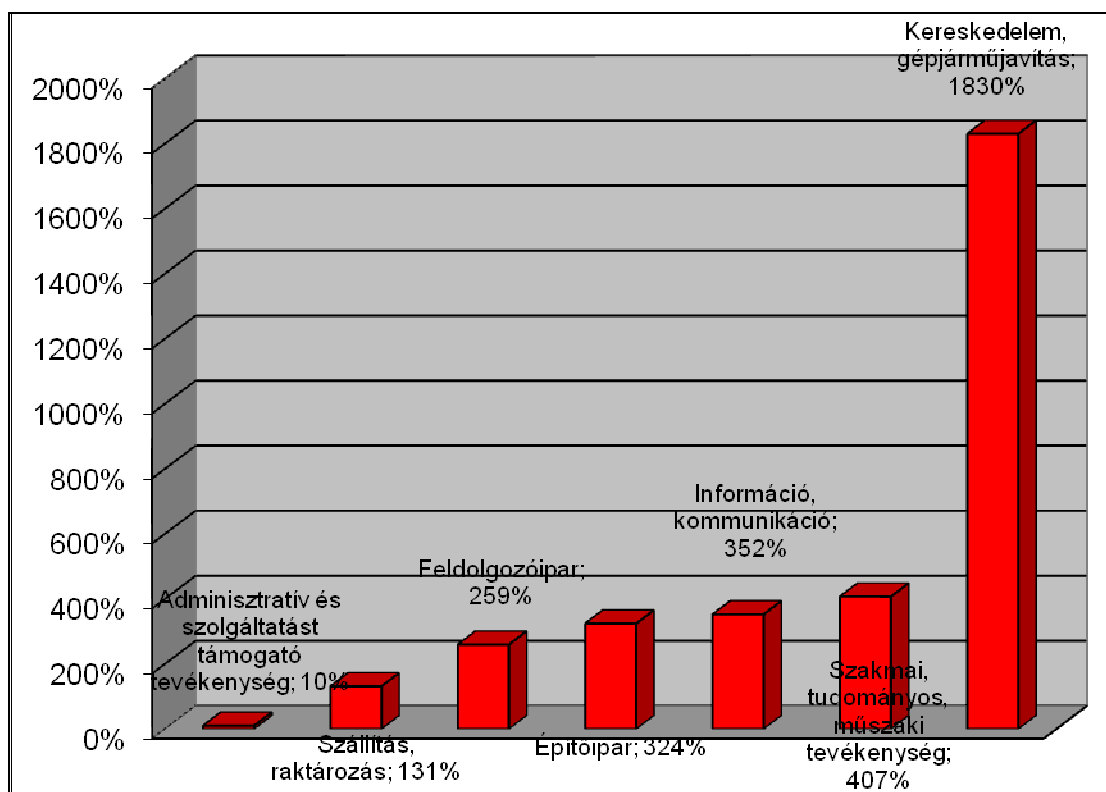
A megkérdezett vállalkozások árbevétel növekedési ütem szerinti csoportosítását a 34. sz. ábra szemlélteti. A vállalkozások megoszlását a növekedés számításának módszertana (ld. lábjegyzet) is befolyásolta. A mintában ugyanis olyan vállalkozások is voltak, melyek önmagukban minimális növekedést értek el, ez azonban nem visszaesésnek, hanem éppen ellenkezőleg, korábban nem várt sikernek a következménye, ugyanis egy-egy tevékenység annyira jövedelmezőnek bizonyult, hogy erre külön céget hoztak létre. Ezáltal viszont az anyacég árbevétele nem növekedett olyan ütemben, ahogy indokolt lett volna (pl. Mimóza Kommunikációs Kft-ből kivált Coedu Távoktatási Kft esete).

A mintában néhány olyan vállalkozás is volt, melynek az árbevétele a vizsgált időszak néhány éve alatt hirtelen felívelést mutatott, melyet egy kisebb korrekció követett. Azóta újra felívelő szakaszban van, azonban a növekedés számításának módszertana miatt a legalsó kategóriába került.

34. ábra: A vállalkozások száma az árbevétel növekedési üteme szerint⁵³



⁵³ Az árbevétel növekedési ütemének számításakor azt néztük, hogy a nem konszolidált és az inflációval nem korrigált árbevétel 2006-ra hány százalékkal nőtt 2002-höz (illetve néhány esetben 2003-hoz) képest.

35. ábra: Az árbevétel növekedése iparágak szerint⁵⁴

Nagyon tanulságos a növekedési ráták fenti eloszlása. Ha az iparági megoszlást vizsgáljuk, a leggyorsabb növekedést jellemzően kereskedő cégek tudták kimutatni. Itt azonban nem a hagyományos boltokra kell gondolnunk, hanem olyan vállalkozásokra, melyek – innovatív módon – valamilyen új csatornán keresztül értékesítik termékeiket. Közülük is a legelőkelőbb helyezést a Bookline érte el, melynek árbevétele 2002-ben 13 millió Ft volt, 2006-ra viszont már 1.418 millió Ft-ra emelkedett. Abszolút összegben a legnagyobb növekedést az Extreme Digital érte el, hiszen árbevétele 2006-ban 5 milliárd Ft-tal haladta meg a 2002. évet. A kutatás keretében felkeresett legnagyobb árbevételű cég a Fornetti volt, melynek az árbevétele a vizsgált időszakban közel duplájára nőtt, több mint 7 milliárd Ft-ra. Ezeken a kimagaslónak tűnő adatokon is túltesz azonban néhány sikeres magyar IT cég növekedési üteme: ilyen az „I GO” nevű szoftverével a gépjárművezetők körében nagyon ismertté vált NavNGo nevű cég, amely 2005-ben, működésének első évében mintegy 100 millió Ft árbevételt ért el, ezt a következő évben 2 milliárd Ft-ra növelte. 2007-ben pedig meghaladta a 10 milliárd Ft-ot, ezzel abszolút csúcstartó a mintán belül.

⁵⁴ Az „Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenységet” végző cég a fentiekben már említett Mimóza Kft, melynek az árbevétele a másik cég kiválásának köszönhetően csökkent (de a Coedu Kft-t is számítva jelentősen nőtt).

A megkeresett cégek az időszak idején mindannyian a KKV-k közé tartoztak az alkalmazotti létszám alapján is, azonban az időszak végére közülük kettő kinőtte ezt a kategóriát⁵⁵, mint azt a 18. sz. táblázat is mutatja.

18. táblázat: A vállalkozások alkalmazotti létszám-kategóriák szerint

Alkalmazotti létszám	2002-ben, vagy induláskor	2006 végén
0-9	21	5
10-49	23	30
50-249	11	18
250-	0	2

A gazella vállalkozásoknak ahhoz, hogy gyors növekedést érhessenek el, illetve ezt hosszabb távon fenntarthassák, a hagyományos cégekhez képest fogékonyabbnak kell lenniük az újdonságra, valami újszerűvel, innovatív dologgal kellett próbálkozniuk. A napjainkban leginkább alkalmazott ún. Frascati-kézikönyv szerinti innováció fogalom⁵⁶ tipológiája alapján az alábbi területeken számítanak újítónak az interjúalanyok:

19. táblázat: A vállalkozások innovációs aktivitása⁵⁷

	említések	
	száma	aránya
Piacon bevezetett új vagy korszerűsített termék	32	58,18%
Iparban vagy a kereskedelemben felhasznált új vagy továbbfejlesztett művelet	6	10,91%
Szolgáltatás újfajta megközelítése	21	38,18%

7.1.2. Fordulópontok a vállalkozások életében

Mint a bevezetőben is írtuk a nemzetközi szakirodalomra hivatkozva, a gazella vállalkozások életében számos olyan változás, fordulópont van, melyek egyenként jelentősen meghatározzák, megváltoztatják a vállalkozás életét. Az 55 megkérdezettből csupán 4 interjúalany jelezte, hogy vállalkozásuk esetében nem tud ilyen fordulópontot említeni.

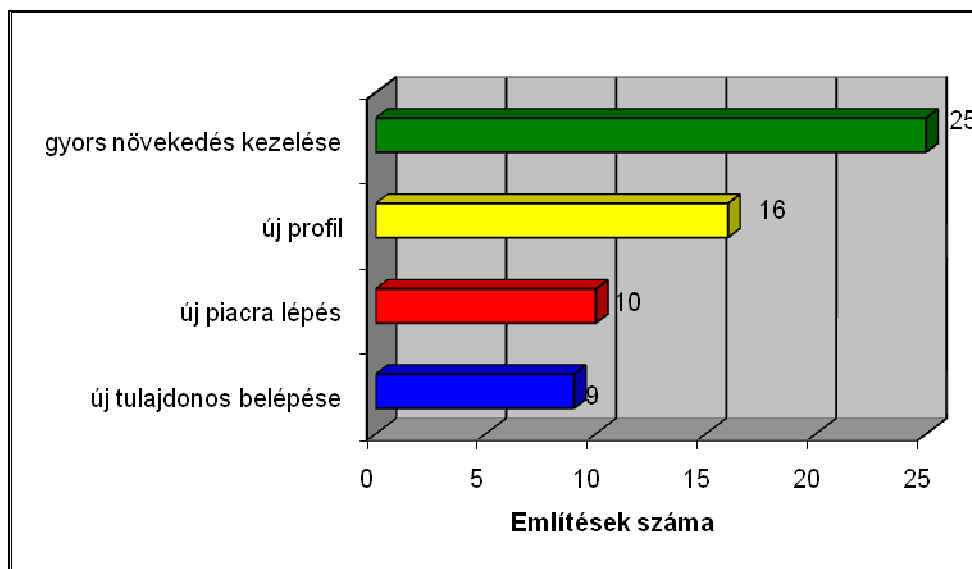
⁵⁵ Egyikőjük kifejezetten dinamikusán nőtt: a 2002-es 3 főről 2006-ra 610-re emelkedett a dolgozók száma.

⁵⁶ „Az innováció egy ötlet átalakulása vagy a piacon bevezetett új, illetve korszerűsített terméké, vagy az iparban és kereskedelemben felhasznált új, illetve továbbfejlesztett műveletté, vagy valamilyen társadalmi szolgáltatás újfajta megközelítése.” (OECD, 1996; idézi: Buzás, 2006 14. o.)

⁵⁷ Többet is megjelölhettek a válaszok közül a válaszadók.

A fordulópontok megnevezésénél nagyon eltérő okokat kaptunk, közülük a leggyakrabbakat az alábbi ábra foglalja össze:

36. ábra: Fordulópontok a vállalkozások életében⁵⁸



A **profilváltást** 16 esetben tartották fordulópontnak a válaszadók. Közülük ketten jelezték, hogy ez a változás majdnem a cég padlóra kerülését jelentette: eltűnt ugyanis a korábbi piacuk, ezért kellett új profilt keresniük. Mivel mindkét változtatásra 2002 előtt került sor, a vizsgált időszakra vonatkozó árbevétel adatok ezt nem tükrözik.

Az **új piacra lépés** tíz esetben változtatta meg alapvetően a vállalkozás helyzetét, ugyanis amellet, hogy kitágultak az értékesítési piacok, nem kevés kihívást jelentett ezeknek a piacoknak a kezelése. Egy esetben az interjúalany arról számolt be, hogy a nemzetközi piacról kellett a hazaira áthelyezni a fókuszot, ugyanis a külföldi lehetőségeik egyik pillanatról a másira hihetetlen mértékben beszűkültek. A magyar piacon azonban képesek voltak a növekedést folytatni.

Meglepően sok esetben – 25 alkalommal (45%) – jelezték, hogy a **gyors növekedés kezelése** jelentős kihívás elé állította őket. Az árbevétel növekedése – mely sokszor a létszám gyarapodásával is együtt járt – számos olyan változást is hozott magával, amire az alapítók nem voltak felkészülve. Az interjúalanyok beszámolóí alapján az **alkalmazotti létszám növekedése**, és ennek kezelése okozta a legnagyobb megoldandó feladatot. Egyrészt ez fizikai feladatokat jelentett, ugyanis az új munkatársakat le kellett ültetni valahova, ami több esetben szükségessé

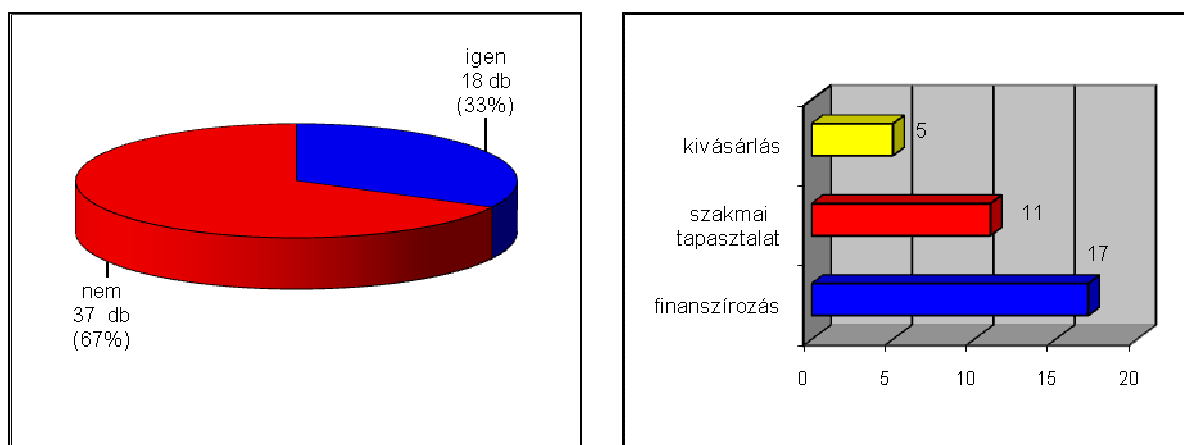
⁵⁸ A válaszadók többet is megjelölhettek.

tette új irodahelyiség keresését. Másrészt jelentős **változtatásokat kellett végrehajtani a szervezeti kultúrában** is, hiszen amikor egy kicsi, néhány fős, baráti társaságként működő cég létszáma hirtelen meghaladta a kritikusnak tartott 50 főt, már nem működhetett a korábbiak szerint. Amíg a cég kisebb volt, az alkalmazottak munkájának szervezésére sem kellett jelentős energiát fordítani, a későbbiekben azonban ez felsorakozott a megoldandó feladatok közé, ki kellett alakítani a funkcionális vezetést. Ez gyakran azt is jelentette, hogy az **alapító tulajdonos háttérbe vonulni kényszerült**. Mint Fazekas András, a NavNGo egyik alapítója elmondta: „előbb-utóbb rá kellett döbennem, hogy én vagyok a cég növekedésének gátja. Bele lehet tanulni az ügyvezetői szerepbe, de egy ilyen gyorsan növekvő cégnél erre nincs idő. Kellett valaki, aki profi ebben. Így hátrébb vonultam, és ma az egyik terület vezetéséért vagyok felelős.”

Szintén feltételeztük, hogy a nagy növekedésre hivatott vállalkozásoknál az **új tulajdonos belépése** olyan változást jelenthet, mely alapjaiban változtatja meg a cég jövőjét. Az új emberek ugyanis új szemléletet hozhatnak, mely egyrészt segítheti a cég növekedését, másrészt konfliktushelyzetbe kerülhetnek a régi tulajdonosokkal, ha nem értenek egyet valamiben. Ilyen esetekben előfordulhat, hogy a régi tulajdonosok egy része a kilépés mellett dönt, a többiek kivásárolják a vállalkozásból.

Az új tulajdonostársakra leggyakrabban a finanszírozási helyzet rendezése miatt van szükség (17 eset). Tőlük kaphatnak ezek a cégek a gyors növekedés finanszírozásához elegendő forrást (két esetben kockázati tőkés is bevonásra került). Szintén fontos érv az új tulajdonos mellett a szakmai tudása, iparági ismerete (ld. 37. sz. ábra).

37. ábra: Új tulajdonosok belépésének gyakorisága és okai



A fentiek alapján a H2 hipotézist elfogadom, azaz a gazella cégek tulajdonosi körének változása leginkább finanszírozási forrás illetve szakmai tapasztalat szerzése következik be.

De nemcsak az új tulajdonos belépése, hanem a régi kiválása is fordulópontot jelenthet a vállalkozás életében. Pozitív esetben előfordulhat, hogy a vállalkozás ezt követően növekedésnek indul (ha korábban ő volt ennek a gátja) – de ez a ritkább eset. Sokkal gyakoribb, hogy a kiváló fél magával viszi az ügyfelek egy részét, illetve tulajdonrészének kivásárlása a többi tulajdonost és a céget nehéz helyzetbe hozza. Ez akár újabb tulajdonos bevonását is szükségessé teheti.

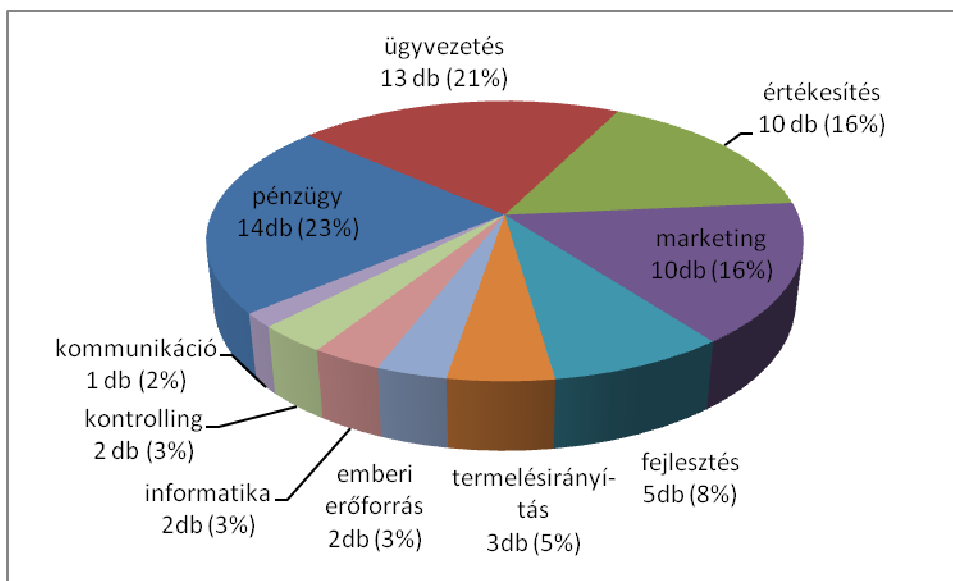
7.1.3. Külső menedzserek szerepe a vállalkozások növekedésében

Mint azt az előző alfejezet is előrevetítette, a gyorsan növekvő cégek esetében egy idő után a menedzsment területén „vérfrissítésre”, azaz új munkatársak bevonására van szükség. Az alapító tulajdonosok ugyanis sokszor nem képesek felnőni az újonnan megoldandó vezetési feladatokhoz (pl. a rendelkezésre álló rövid idő miatt, de természetesen az is előfordulhat, hogy a képességük nincs meg ehhez). Ezeket egy olyan profi menedzser, aki hasonló munkakörben dolgozott, viszonylag könnyedén megoldja.

Mint azt az alábbi táblázat szemlélteti, a megkérdezett cégek többségénél, közel 53%-nál felmerült már a menedzsment külső körből való bővítésének a lehetősége. Elsősorban a pénzügy és az ügyvezetés, másodsorban az értékesítés és a marketing az a terület, amelyen az ilyen jellegű erősítést fontosnak tartják.

20. táblázat: Külső menedzserek bevonásán gondolkodó cégek aránya

	Válaszok	
	száma	megoszlása
Igen	29	52,73%
Nem	26	47,27%
Összesen	55	100,00%

38. ábra: A külső menedzserekre bízandó területek⁵⁹

Az interjúalanyok válaszaia alapján a magyar gazella cégek nemcsak kacérkodtak a külső menedzserek bevonásának lehetőségével, hanem minden esetben konkrét lépések is történtek, mind a 29 esetben hoztak külső menedzsert a céghez.

A külső menedzserek bevonásával kapcsolatban többnyire pozitív a tapasztalat, úgy tűnik, az idő visszaigazolta ezt a döntést, mint ahogy az interjúalanyoktól származó alábbi idézetek is mutatják:

- „Neki köszönhető a cég sikere, ő a növekedés fenntartásának záloga.”
- „Ez hozta a cég sikerét, a kulcsemberek később tulajdonosok is lettek.”
- „Az ő munkájuk lett a siker alapja.”
- „Új információt, szemléletet hoztak.”
- „Sokat javult az értékesítés.”
- „Nagyon jó és erős menedzsmentet sikerült összeállítani nemzetközi tapasztalattal rendelkező emberekből.”
- „Kölcsönös tanulás volt: a vezérigazgató nagyobb cégtől jött, így kevésbé tudta eleinte kezelni egy ekkora cég problémáit. De mára belejött, jó választásnak bizonyult.”
- „A sikeres integrálás több mint fél évbe telt, de megérte.”
- „Az ügyvezető 2 hete állt munkába, eddig nagyon pozitívak a tapasztalatok. Most kontrollingost keresünk.”

⁵⁹ A válaszadók többet is megjelölhettek.

Néhány esetben negatívabb hangnemű választ kaptunk:

- „Nehéz, az igazán jó szakemberek nehezen alkalmazkodnak, kezdettől pozíciót szeretnének.”
- „Nehézségekbe ütköztünk a cég fiatal életkora és a pénzügyi kérdések miatt.”
- „Összeszokott csapatba picit nehéz az új embernek beilleszkednie.”
- „Rossz, belső HR hiánya miatt nehéz a kiválasztás, a személyes kapcsolatok miatt személyi és fizetési problémák merültek fel.”

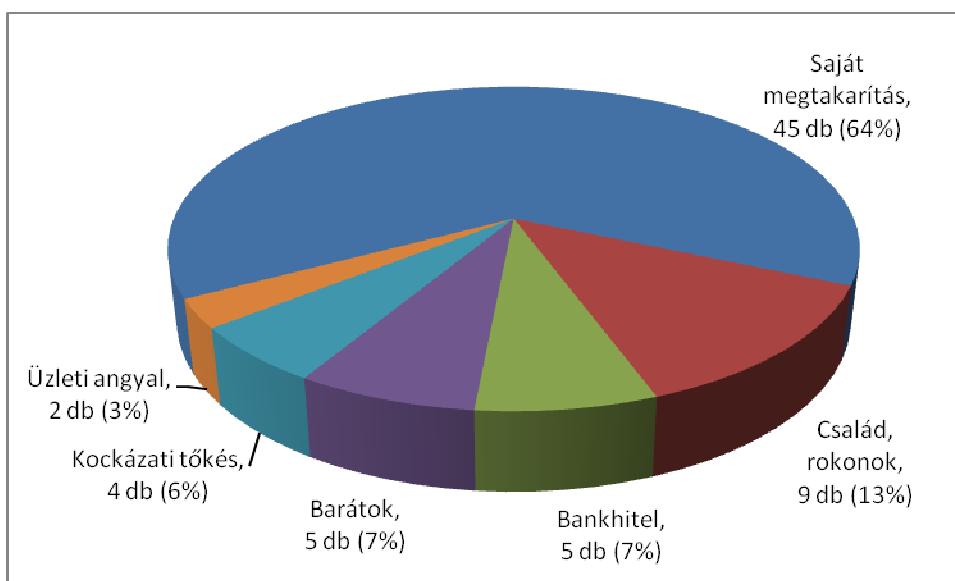
Az interjúalanyok nyilatkozatai alapján összességében az új, tapasztalt menedzserek bevonása pozitívan hat a vállalkozásokra, stabilabbá teszi azokat.

A fenti ábra alapján leggyakrabban a pénzügy (23%), illetve az ügyvezetés (21%) területén került sor külső menedzser bevonására. Olyan vállalkozás is volt, ahol az alapítók a vezetést ugyan még nem adták át külső menedzsernek, de erre már felkészültek, és egy ezt egy előre meghatározott mérethatárhoz kötötték (5 millió USD éves árbevétel elérése).

Így a kutatás eredményei alapján a H3 hipotézist sem cáfolni, sem elfogadni nem tudom. Ugyanis a vállalkozások egy része (többnyire fiatalabb, high-tech fókuszú cégek) számára a növekedés a legfőbb cél, így külső menedzsereket is nagyobb számban hajlandóak bevonni, a vállalkozások másik része pedig inkább a tulajdon megtartására fókuszál.

7.1.4. A vállalkozás finanszírozása

Mint az korábban a kihívások, fordulópontok bemutatásánál is kiderült, a gazella vállalkozások esetében kritikus fontosságú, gyakran a későbbi sikeres növekedés záloga a megfelelő kezdő tőke megszerzése. Különös tekintettel arra, hogy a gyorsan növekvő cégek a forrást többnyire nem valamilyen könnyen értékesíthető beruházásra (pl. irodahelyiség vásárlására) kívánják fordítani, hanem sokkal inkább fejlesztésre és emberekre; emiatt esetükben a banki források kevésbé jöhetnek számításba. A legfőbb forrás – amint azt az alábbi ábra is igazolja – az alapítók saját megtakarítása mellett a család és rokonok befektetése lehet. Szórványosan Magyarországon is megjelent a külföldi gazella cégek tipikus forrása, a kockázati tőke és az üzleti angyal finanszírozás is.

39. ábra: A kezdő tőke forrása⁶⁰

Bár a vállalkozások többsége induláskor – fedezet hiányában – nem hitelképes, a későbbiekben ez megfelelő múlt felmutatásával változhat. A következő kérdések ezért az interjúalanyok finanszírozási politikájára irányultak, vagyis arra, hogyan értékelik a külső források bevonását.

21. táblázat: Külső forrásszerzéssel való próbálkozás gyakorisága

	válaszok	
	száma	megoszlása
Igen	43	78,18%
Nem	12	21,82%
Összesen	55	100,00%

Mint a táblázatból látszik, a válaszadók 78%-a próbálkozott már külső forrás bevonásával. A legtöbben (65%) a bankhitel felé fordulnak. Szintén magas (58%) a pályázati támogatás megszerzésével próbálkozók aránya is. A vállalkozás működésének későbbi szakaszában a kockázati tőke (32%) és az üzleti angyal (16%) is népszerű forrásnak számít. Egy interjúalany (Freesoft Nyrt) jelezte az elsődleges tőzsdei részvénykibocsátást, mint alkalmazott többletforrás bevonási lehetőséget.

⁶⁰ Többet is megjelölhettek.

22. táblázat: A külső finanszírozás forrása

	válaszok	
	száma	megoszlása
Bankhitel	28	65,12%
Pályázati támogatás	25	58,14%
Kockázati tőke	14	32,56%
Üzleti angyal befektetés	7	16,28%
Új tulajdonosok bevonása	2	4,65%
IPO	1	2,33%

Interjúalany1 jelezte, hogy a forrásszerzés problémás volt: „kockázati tőkével a vállalkozás elején próbálkoztunk, akkor a dotcom lufi kipukkanása miatt IT cégbe nem akartak beszállni, később pedig már nem volt rájuk szükség. Bankhitelt, támogatást az alapítástól számítva több évig nem kaptunk, így barátoktól kellett tőkét szerezni. Panaszkodtunk is, hogy senki sem támogatja a gyorsan növekvő vállalkozásokat a forrásszerzésben.”

Interjúalany2, akinek a korábbi sikeres tőkebevonások ellenére folyamatosan szüksége lenne újabb forrásokra a terjeszkedés folytatásához, azt emelte ki, hogy „a tőzsdére lépés azért volt jó, mert most már a bankok adnak hitelt. Viszont a kockázati tőkések már nem akarnak finanszírozni (mert már tőzsdén vagyunk), private equity forrást pedig azért nem tudunk bevonni, mert még túl kockázatosnak tartanak bennünket.”

Interjúalany3 cége a 7 év alatt annyira kinőtte magát, hogy kockázati tőke szempontból exitképes, ezért inkább olyan szakmai befektető kellene, aki piacot is biztosít.

A múltbeli eseményekre vonatkozó kérdések után azt tudakoltuk meg, hogy a jövőben milyen forrásokat vennének igénybe. Az általunk felsorolt alternatívákat kellett 1-től 10-ig terjedő skálán értékelniük. Mint látható, messzemenően a belső forrás (nyereség visszaforgatása) kapta a legjobb értékelést. Ez természetesen nem mindig jelent alternatívát, hiszen ha ennél nagyobb a finanszírozási igény, akkor más forrás után is kell nézni. A következő szintet a pályázati források és az állami kamattámogatásos hitelek jelentik. Ha nincs lehetőség kedvező forrás bevonására, akkor marad a tulajdonosok saját hozzájárulása, majd a piaci konstrukciók. Érdekes, hogy családtag, rokon és ismerős segítségét nem szívesen vennék igénybe a válaszadók (természetesen a válasz oka lehet az is, hogy ez az esetek többségében nem jelent igazi többlet-forrást).

23. táblázat: A finanszírozási források igénybevételi preferencia szerinti sorrendje

Forrástípus	igénybevétel
Belső forrás (nyereség)	9,29
Pályázati forrás	7,14
Támogatott kamatozású bankhitel	5,51
Tőkeemelés, tagi kölcsön meglevő tulajdonosi körből	5,35
Piaci kamatozású bankhitel	4,92
Üzleti angyal befektető	4,19
Kockázati tőke befektető	4,18
Barátok, ismerősök bevonása	2,33
Családtagok, rokonok bevonása	2,12

A finanszírozási források igénybevételi preferencia szerinti sorrendjét, valamint a kezdő tőke forrását bemutató ábra alapján a H4 hipotézist elfogadom, azaz a hagyományos finanszírozási források előnyt élveznek az üzleti angyalokkal és kockázati tőkésekkel szemben.

7.1.5. Piaci fókusz

A gazella cégek életében meghatározóak a külföldi kapcsolatok. Egyes vállalkozások elindulásához a magyar piac túl kicsi, mivel itt nincs elegendő kereslet. Egy-egy komolyabb szoftver, vagy berendezés fejlesztése olyan költségvonzattal jár, melyet csak abban az esetben lehet kitermelni, ha kellően sokan megveszik a terméket. Ilyen cipőben járt az egyik leghíresebb hajdani magyar gazella, a Graphisoft is, de hasonló a helyzete az IT illetve biotechnológiai cégek nagy többségének is. A kutatás interjúalanyainak induláskori célpiacát az alábbi táblázat foglalja össze:

24. táblázat: Fókuszpiac induláskor

	válaszok	
	száma	megoszlása
Magyarország	39	70,91%
Európa	8	14,55%
Világpiac	8	14,55%

Az idősebb cégek esetében azonban ez nem mindig volt így; amint az alábbi táblázat is mutatja, ezen cégek többsége kezdetben kizárólag a magyar piacon gondolkodott. Mára azonban a helyzet gyökeresen megváltozott, fel kellett ismerjék, hogy a hazai piac kicsi, ezért nemzetközi szinten is meg kell jelenniük (ezt mutatja, hogy az 55 cégből mindössze hatnak a nevében nem dominál külföldi kifejezés).

25. táblázat: Fókuszpiac napjainkban

	válaszok	
	száma	megoszlása
Magyarország	21	38,18%
Európa	23	41,82%
Világpiac	11	20,00%

A fenti táblázatok alapján a H5 hipotézist elvetem, azaz a magyar gyorsan növekvő cégek induláskor elsősorban a magyar piacon gondolkodnak.

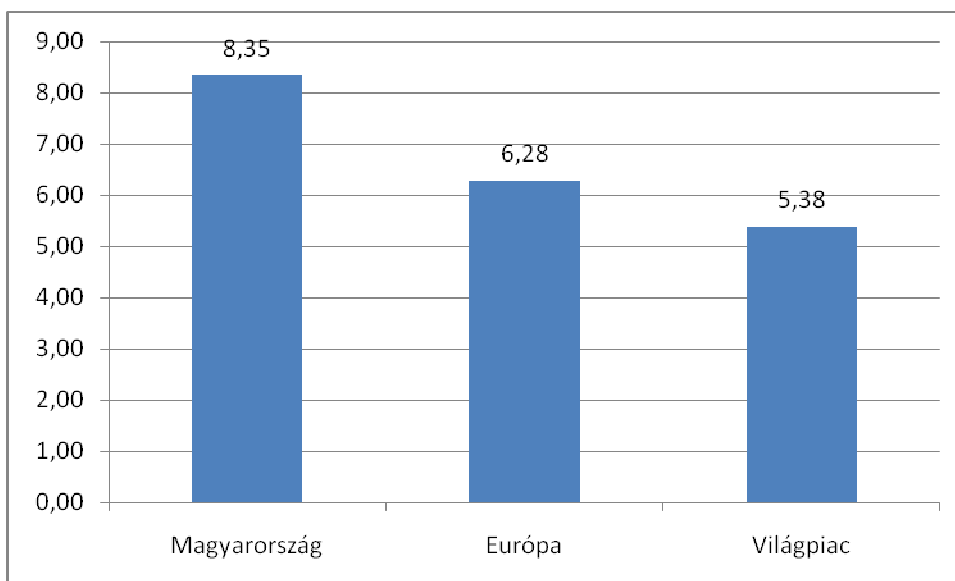
A következő táblázat a fókuszpiac változását szemlélteti. Ebből látszik, hogy a cégek többségének a látóköre bővült, azonban két vállalkozás esetében a fókusz a kezdeti világpiacról mára Magyarországra változott.

26. táblázat: A fókuszpiac változása

		Jelenleg			
		Magyarország	Európa	Világpiac	Összesen
Induláskor	Magyarország	17	18	4	39
	Európa	2	5	1	8
	Világpiac	2	0	6	8
	Összesen	21	23	11	55

A jelenlegi fókuszpiacot valószínűsíthetően az is jelentősen befolyásolja, hogy az adott cég terméke / szolgáltatása mennyire versenyképes az adott piacon. Az interjúalanyok szerinti versenyképességet összegzi az alábbi ábra (1-10-es skála alapján).

40. ábra: A termék / szolgáltatás versenyképessége a különféle piacokon



7.1.6. A vállalkozások jövője és fejlődésének akadályai

Az interjúalanyok alapvetően pozitívan tekintenek a jövőre. Az 55 válaszadó közül arra a kérdésre, hogy „tervezi-e vállalkozása növekedését?” 48-an egyértelműen igennel válaszoltak, 7-en pedig a „kedvező körülmények esetén igen” választ adták.

A növekedés alapját jelentő termék / szolgáltatást illetően a következő vélemények hangzottak el:

27. táblázat: A növekedés alapját jelentő termék / szolgáltatás

	válaszok	
	száma	megoszlása
Változatlan termékskála	15	27,27%
Továbbfejlesztett termékek	25	45,45%
Más jellegű termékek az iparágon belül	21	38,18%
Teljes mértékben más termékek	3	5,45%

Azaz jellemzően továbbfejlesztett termék / szolgáltatás lesz a várakozások szerint a növekedés forrása. A vállalkozások 38,18%-a gondolja úgy, hogy a más jellegű, de jelenlegi tevékenységéhez kötődő terméknek lesz köszönhető a jövőbeni siker, változatlan termékskálával pedig a cégek 27,27%-a fog próbálkozni. három esetben érkezett olyan válasz, miszerint teljesen más termékkel fog a vállalkozás a jövőben foglalkozni.

A vállalkozásokat számos tényező akadályozza a fejlődésben. Ezeket foglalja össze a következő táblázat:

28. táblázat: A vállalkozás fejlődésének akadályai

	válaszok	
	száma	megoszlása
Magas munkaerő költség	28	50,91%
Munkaerő szükséglet kielégítetlensége	27	49,09%
Egyéb	24	43,64%
A finanszírozás nehézségei	18	32,73%
Jogi szabályozás	17	30,91%
A technológia megszerzésének, védelmének nehézségei	11	20,00%
A szükséges üzleti ismeretek, információk megszerzése	3	5,45%

A jövő kihívásaival kapcsolatban a vállalkozók a munkaerővel kapcsolatos félelmeiket említették leginkább. Ez jelenti egyrészt azt, hogy a munkaerő költsége folyamatosan emelkedik, melynek a kitermelése nem könnyű; másrészt pedig azt, hogy nem találnak elegendő képzett, gyakorlattal rendelkező munkatársat. Ez elsősorban az informatikai területen működő cégek

esetében jellemző, ugyanis ekkor nincs idő a betanításra, olyan kollégákra van szükség, akik nagyon rövid időn belül, szinte azonnal termelőképesek.

Ezek alapján a H6-os hipotézist elfogadom, azaz a magyar gazella cégek számára a legnagyobb kihívást a megfelelően képzett munkaerő megszerzése jelenti.

A fentiekén túl a válaszadók még a következő akadályozó tényezőket említették:

- beszállítók innovációjának elmaradása
- szakmai befektetőszerzés nehézségei
- kiszámíthatatlan jogszabályi változások
- az állam lassan fizet, a bankok csak ingatlanfedezet esetén adnak hitelt
- munkavállalók magas közterhei, közbeszerzési törvény

7.2. A gyorsan növekvő vállalkozások által igénybe vett szolgáltatások

A következő fejezetben a különféle vállalkozási szolgáltatásokról szóló kérdéseket elemezzük, hogy mennyire fontosak ezek a gazellák számára; a vállalkozások valóban igénylik-e őket, s ha már igénybe vették, milyen tapasztalataik vannak róluk. A vizsgált szolgáltatások a következők:

- A. Üzleti terv-készítés
- B. Marketing tanácsadás, értékesítés megszervezése
- C. Nemzetközi megjelenést segítő szolgáltatások (marketing, konferenciák, kiállítások)
- D. Iparjogvédelmi, szabadalmi szolgáltatás
- E. Fejvadászat és munkaerő-közvetítés
- F. Üzleti, stratégiai tanácsadás
- G. Növekedési tanácsadás, mentori szolgáltatás
- H. Segítségnyújtás finanszírozás szerzéséhez (tájékoztatás, keresés, szerződéskötés)

A kérdések mindegyik szolgáltatáscsoportról azonosak voltak: a múltbeli tapasztalatokról, a szolgáltatásigényről, illetve az igény indoklásáról kérdeztük a vállalkozásokat. Több volt a nyitott kérdés is, hogy az interjúalanyok szabadabban elmondhassák a véleményüket.

Az egyes szolgáltatások esetében elsősorban arra voltunk kíváncsiak, hogy a múltban igénybe vették-e, a jelenben, illetve a jövőben élnének-e vele és fizetnének-e érte. A válaszokat foglalja össze a következő táblázat:

29. táblázat: Az interjúalanyok szolgáltatásokhoz való viszonya

	igénybe vette-e	igénybe vennie-e jelenleg?	fizetne-e érte?	igénybe venné-e a jövőben?	fizetne-e érte?
Üzleti terv-készítés	2	2	1	3	2
Nemzetközi megjelenés	18	15	14	20	18
Marketing tanácsadás	10	6	4	9	8
Iparjogvédelem	12	11	11	14	14
Munkaerő-közvetítés	20	18	18	21	21
Üzleti, stratégiai tanácsadás	5	5	4	11	10
Növekedési tanácsadás	3	5	4	9	8
Finanszírozás keresés	8	11	11	11	11

n=28

A kutatás eredményei alapján a H7-es hipotézist elfogadom, azaz a gazella cégek külső gazdasági szolgáltatások közül elsősorban a nemzetközi megjelenést támogatókat, valamint az iparjogvédelmet veszik igénybe.

A következőkben a fenti szolgáltatásokat vesszük egyesével górcső alá. A válaszadóknak minden egyes esetben 1-5-ös skálán (1: legrosszabb, 5: legjobb) értékelniük kellett a szolgáltatás elérhetőségét, minőségét és árát. Ezentúl nyitott kérdések segítségével kerültek felmérésre az egyes szolgáltatásokkal kapcsolatos tapasztalatok, vélemények és igények.

7.2.1. Üzleti terv-készítés

A vállalkozások indítása előtt fontos feladat (lenne) a tervezés, mely komolyabb vállalkozások esetében optimális esetben egy írott üzleti terv formájában is realizálódik. Különösen kiemelt jelentőségű lehet ez a gyorsan növekvő vállalkozások esetében, melyeknél kritikusak lehetnek az első évek, lépések, s a pontos tervezés biztosíthatja a sikert. Később, a jelentősebb állomásoknál, például egy új piacra lépésnél szintén lényeges, üzleti angyaltól vagy kockázati tőkéstől való forrásbevonás esetén pedig a cégeknek egyenesen elengedhetetlen ennek elkészítése. A vállalkozás fejlődésének későbbi fázisában – különösen, ha kiszállásra készülő üzleti angyal vagy kockázati tőke befektető is van a tulajdonosok között - az üzleti terv szerepe ismételten felértékelődik, amennyiben a céget el kell adni.

A szóbeli interjúk tanulsága szerint a vizsgált cégek mindegyike fontosnak tartotta az üzleti terv létét, rendszeresen élnek ezzel a számukra elengedhetetlen eszközzel. Talán éppen ezért, a megkérdezett vállalkozások 90%-a úgy nyilatkozott, hogy ez alapvetően belső kompetencia, mivel ők jobban ismerik a céget, mint egy külső szolgáltató, a legcélszerűbb, ha ők maguk készítik el az üzleti terveiket. A szolgáltatást tehát a legtöbb esetben szükségtelennek tartották.

Az egyik cég vezetője így nyilatkozott: „*Ha valaki ilyen szolgáltatást akarna nyújtani, inkább ő kellene, hogy fizessen nekünk, hiszen minden információt a piacunkról, a termékünkéről mi tanítanánk meg neki.*”

A szolgáltatást igénybevevő kisebbség (7,14%) az átlagnál alacsonyabb árbevétellel rendelkezik, s a pályázatokhoz volt szükségük külső cég segítségére. Az elkészült tervről pozitív véleményük van („elégedettek voltunk”, „jó munkát végeztek”), azonban belső célokra nem használják, holott ez lenne az igazán fontos. Az igénybevevők szerint ez a szolgáltatás könnyen elérhető a piacon, és a minősége is jó. Az árát nem tartották túlságosan kedvezőnek, bár ezekben a speciális helyzetekben később is megvásárolnák. A külsős cég bevonását az egyik interjúalany így indokolta: „forrásbevonáshoz kellett, amely olyan egyszeri igény, melyre nem veszünk fel külön embert.”

Összességében a magyar gazellák saját maguk készítik üzleti tervüket, külső cég igénybevétele nem jellemző.

7.2.2. Marketing tanácsadás, értékesítés megszervezése

A gyorsan növekvő, ezáltal rendkívül rövid idő alatt piacot szerző, vagy piacot megteremtő cégek számára nagyon fontos az erőteljes, agresszív marketingtevékenység, valamint az ehhez kapcsolódó gyors kapcsolatépítés és az értékesítési hálózat megszervezése. Kérdéseink első sorban tehát ezekre vonatkoztak.

A kapott válaszok elég vegyesek voltak. Általában megállapították, hogy ez fontos terület, és a marketing-tanácsadásnak – különösen az értékesítés megszervezésével egybekötve – van létjogosultsága. Természetesen piaci alapon, akár magas áron is igénybe vennék, ha olyan szolgáltatást kapnának, amit szeretnének.

A következő idézet jól jellemzi a véleményeket: „*A marketing és az értékesítés megszervezése érdekes lehet, de szigorúan csak akkor, ha van már ebből az iparágból referenciája. Nem szeretnénk feltalálni a spanyolviaszt. Ugyanakkor azt láttuk, hogy nincsenek a piacon releváns IT megvalósításai ennek a szolgáltatásnak. Akik ezt nyújtják, sokkal inkább a multikra, illetve más iparágakra koncentrálnak.*”

A vizsgált vállalkozások jó része ehhez hasonló indokok miatt nem is próbálkozott a szolgáltatás vásárlásával, s akik megpróbálták (körülbelül a cégek egyharmada), azok is többnyire negatív tapasztalatokról számoltak be, s emiatt kénytelenek mindezt belső erőforrásokkal megvalósítani. Voltak azonban pozitív tapasztalatok is, ők kiemelték, hogy akár negatív be-

nyomások árán is, de sikerült szakértő céget találniuk. Az igénybevétel okainál a következők is megjelentek:

- „Nincs rá állandóan szükség, tervezhető költség. Bizonyos dolgokhoz, mint pl. a marketing nem értünk.”
- „Bár nagyon drága volt, jó tapasztalat volt, utólag beigazolódott, hogy megérte.”

Összefoglalva a fentieket: a magyar gyorsan növekvő vállalkozások szembenéznek a gazellákat érintő tipikus marketingkihívásokkal. Ennek megoldásához szívesen vennének igénybe külső szolgáltatást, amennyiben az valóban szakértő az ő technológiájukat, piacukat tekintve. Ilyet azonban nehezen találnak, ha mégis, akkor csak próbálkozások és kudarcok árán, sokszor csak magas áron. (Ezek a megállapítások egy piacfejlesztő fejlesztési politika számára kiépíthető, valós igényeken nyugvó szolgáltatási piacot vetítenek előre.)

7.2.3. Nemzetközi megjelenést segítő szolgáltatások (marketing, konferenciák, kiállítások)

Mint a disszertáció korábbi fejezetében szerepelt, a gyorsan növekvő vállalkozások jelentős része a nemzetközi piacot vette célba, mivel a magyar piac általában kicsi nekik. Ezért mindenképpen fontos számukra a nemzetközi piacon való megjelenést segítő lehetőségek kihasználása, így a nemzetközi kiállításokon, konferenciákon való részvétel támogatása. Ezeken a fórumokon könnyen szerezhetnek információkat a piac újdonságairól, partneri kapcsolatokat építhetnek, és – különösen, ha díjakat is nyernek – publicitást is kaphatnak.

A vizsgált vállalkozások jelentős része (kb. 64%-a) fontosnak tartotta ezeket a szolgáltatásokat, és élt is velük. Különösen magasnak tekinthető ez az arány, ha azt nézzük, hogy a válaszadók 82%-a tudott ilyen magyarországi lehetőségről. Néhányan az új piac megszerzését emelték ki, néhányan a szakmai trendek figyelemmel követését, mások a kapcsolatépítést. A konferenciák, kiállítások tehát mind a marketingkihívás oldaláról, mind a folyamatos termékfejlesztés kihívásának oldaláról lényegesnek bizonyultak.

Magáról a megjelenést segítő szolgáltatásról azonban már nem voltak ilyen egyöntetűek a vélemények. A szolgáltatást igénybevevők az elérhetőséget egybehangzóan jónak tartották, a piac megfelelően kiépült, könnyen találni ilyen szolgáltatásokat. A minőségre már alacsonyabb pontszámokat adtak (3,72-es átlag), és itt is voltak olyan vélemények, miszerint sokszor a szolgáltatást nyújtó cég nem ért a szakterülethez, s ez gondokat okoz. Az árat közepesre értékelték (2,67 pont), sőt volt néhány nagyon alacsony minősítés is. Az alacsony pontszámokat adók az ár-érték arány egyensúlytalanságát tették szóvá.

30. táblázat: A nemzetközi megjelenést segítő szolgáltatások jellemzői

Elégedettség a szolgáltatás	
elérhetőséggel	3,89
minőséggel	3,72
arával	2,67

A szolgáltatás kapcsán elsősorban az ITDH Befektetési és Kereskedelemfejlesztési Ügynökség tevékenysége merült fel. Értékelésük vegyes, de inkább pozitív volt:

- „Az angliai konferencián való részvétel támogatása nagyon hasznos volt, ez sok új kapcsolatot hozott.”
- „Sokat nem vártunk tőle, de összességében nagyon jól sült el, új vevőkre találtunk.”
- „Nagyon pozitív volt egy ilyen kiállításon való részvétel, első díjat nyertünk Kölnben.”
- „Az ITDH külföldi megjelenést támogató programja egyfajta jutalomút, az üzleti értéke nagyon alacsony ezeknek.” (Ezt egy jelentős nemzetközi jelenléttel rendelkező cég vezetője mondta, valószínűleg önerőből is tudta volna finanszírozni a részvételt.)

Megkérdeztük még, hogy a szolgáltatást piaci árakon is igénybe vennék-e, vagy csak támogatott, kedvezményes formában. A válaszok azt mutatták, hogy többségében a piaci áras verzió is megfelelő (90%), csak néhány cég ragaszkodott a támogatott megoldáshoz.

Ezek alapján megállapítható, hogy ez a szolgáltatás hasznos a cégek számára (még ha azonnali árbevétel-növelő hatása nincs is), és kiépült piaccal rendelkezik (A fő szerep az ITDH-nak jut, de ezen kívül más piaci szereplők is foglalkoznak ezzel. Az utóbbiak elsősorban már megerősödött cégeknek dolgoznak, ők a magasabb piaci árat is képesek megfizetni.). A piaci visszajelzésekre természetesen továbbra is figyelniük kell a szolgáltatóknak, ezek alapján a szolgáltatás feltételeit és a felkínált lehetőségeket folyamatosan felül kell vizsgálniuk, de elmondható, hogy a szolgáltatás piaca kialakult, önellátó.

7.2.4. Iparjogvédelmi, szabadalmi szolgáltatás

A gyorsan növekvő vállalkozások, azon belül is a tudásalapú, innovatív, illetve technológia-intenzív cégek életében kiemelt szereppel bír a szellemi tulajdon és védelmének eszközei, az iparjogvédelmi formák, különösen a szabadalmak. Hiszen a tudásalapú gazdaságban ez az első számú érték és a versenyelőny forrása is (Iványi-Hoffer, 2004). Magyarországon jelenleg a

KKV-k állítják elő a magyar hozzáadott érték felét, és ha valóban tudásalapú gazdaság felé haladunk, akkor a gyorsan növekvő vállalkozásoknak ebben egyre jelentősebb szerepük lesz.

A megkérdezett vállalkozások fele gondolkodik iparjogvédelem igénybevételén, 42,86%-uk pedig már élt is vele. Ezt természetesnek tartják, hiszen a szellemi tulajdont, illetve a felépített márkát sikerük kulcsának tekintik, amit minden lehetséges eszközzel védeni kell. Többnyire a márkanevekre, védjegyekre használják ezt a szolgáltatást, de egy-két esetben előfordult az is, hogy kutatási eredményt helyeztek védelem alá. A válaszadók nagy hiányosságnak tartották, hogy – az USA-val ellentétben – Európában nem lehet szoftverterméket szabadalmaztatni, holott ez az IT cégek számára jelentős versenyelőnyt jelentene. A nemzetközi piacra lépők – nem meglepő módon – különösen a márka nemzetközi levédetését tartották fontosnak.

A szolgáltatást felhasználó tizenkét cég fele panaszkodott arra, hogy a szabadalmaztatási folyamat nagyon lassú, a szolgáltatók meglehetősen drágák; néhány esetben pedig a szabadalom sem védte meg kellő hatékonysággal a terméket.

31. táblázat: Az iparjogvédelmi szolgáltatások jellemzői

Elégedettség a szolgáltatás	
elérhetőséggel	4,23
minőséggel	2,92
árával	2,46

Ugyanakkor a nemzetközi piacon való megjelenéshez nélkülözhetetlennek, illetve könnyen elérhetőnek tartották. Azaz az elmondottak alapján a cégek tudják, hova kell fordulni szabadalmi ügyben, azonban célszerű lenne pályázatok formájában támogatni ezt a szolgáltatást.

7.2.5. Fejvadászat és munkaerő-közvetítés

A KKV-k foglalkoztatásban betöltött szerepe kiemelt jelentőségű, hiszen a versenyszféra alkalmazottainak többségét ők foglalkoztatják. A gyorsan növekvő vállalkozások pedig, mivel alkalmazotti létszámukat is viszonylag gyorsan bővítik (a kutatás tapasztalatai alapján is), még inkább kiemelkednek közülük munkaerő-felvevő hatásukkal.

A folyamatos létszámbővítés és a növekedés biztosítása szempontjából is kulcsfontosságú a gazelláknak a megfelelő emberek minél gyorsabb és hatékonyabb felvétele („*a hihetetlen gyors fejlődés miatt folyamatosan újabb fejlesztők kellenek*”).

A megkérdezett vállalkozások körülbelül háromnegyede használt valaha munkaerő-közvetítő szolgáltatást. Többen azt nyilatkozták, hogy rossz tapasztalataik ellenére is szükségük van rá,

mert vannak olyan területek, ahová saját kapcsolatokon keresztül nem tudnak embert találni, illetve ezek a szolgáltatók megfelelő nagyságú merítést biztosítanak („a merítés miatt kénytelenek vagyunk igénybe venni ilyen cégek szolgáltatását”).

A szolgáltatást alapvetően elérhetőnek tartják, mind a hazai, mind a nemzetközi tulajdonban lévő közvetítő cégeket ismerik. A minőséggel és az árral azonban komoly problémáik voltak. Legtöbbször azt említették, hogy a szolgáltatók nem szűrik meg az önéletrajzokat, rengeteg ajánlatot ömlesztnek rájuk, s ezzel együtt rengeteg munkát rónak a vállalkozásokra. Sokszor nem ismerik igazán az ügyfelüket, ennek következtében a kiválasztás is rosszul működik. A problémák miatt több cég saját HR-es csapattal dolgozik, és igyekszik az alacsony minőségű szolgáltatásokból az alacsonyabb árú ajánlatot megtalálni.

32. táblázat: A fejdázászat, munkaerő-közvetítés szolgáltatás jellemzői

Elégedettség a szolgáltatás	
elérhetőséggel	4,14
minőséggel	3,32
arával	2,68

A fejdázászatall kapcsolatos tapasztalatok némileg pozitívabbak voltak. Ha vezetői területekre kerestek valakit, azt a fejdázások sokkal jobban megszűrték és többnyire a posztra megfelelő embert találtak.

Ezek alapján a többség azt mondta, hogy szívesen fizetne többet is, ha minden esetben valóban alkalmas embereket küldenének, nem pedig csak kiemelten a vezetőknél. Így az ár alacsony értékelése ismét csak a rossz ár-érték aránynak köszönhető.

Összességében tehát a fejdázászat és munkaerő-közvetítés piaca a gyorsan növekvő vállalkozásokat tekintve is már működik, ugyanakkor a rendkívül rossz minőség azt mutatja, hogy a szolgáltatóknak nincs valódi ismeretük a gazellák speciális igényeiről. A piacfejlesztés számára tehát ezen a területen is akad tennivaló.

7.2.6. Üzleti, stratégiai tanácsadás

A stratégiaalkotás minden vállalkozás esetében igen fontos kérdés. A gyorsan növekvő vállalkozásoknak, mivel szembenéznek a növekedés menedzselésének klasszikus kihívásaival, ez még nagyobb jelentőséggel bír.

A vizsgált cégek vezetői egyetértettek abban, hogy a stratégiai döntések igen fontosak, de a vállalkozások háromnegyede – akárcsak az üzleti tervezésnél – belső kompetenciaként jelölte

meg a területet. Elsősorban azért, mert úgy vélték, ehhez muszáj érteniük, hiszen ezen állhat vagy bukhat a sikerük („Ha mi tudjuk, hogy mit akarunk, tudunk stratégiát készíteni, ha nem tudjuk, akkor már veszve vagyunk, és más sem tudja megmondani.”).

Két-három IT cég vezetője említette, hogy Magyarországon nem ismernek olyan tanácsadó céget, amely megfelelő szinten értene az ő szakterületükhöz, a külföldi profikat pedig nem tudják megfizetni. Ha azonban lenne valaki itthon, aki bizonyítottan értene hozzá, szívesen igénybe vennék a szolgáltatásait. A vállalkozások mintegy fele megjegyezte, hogy az általuk ismert tanácsadó cégek nem a hozzájuk hasonló méretű, illetve profilú cégekre koncentrálnak, ezért sem kerestek maguknak ilyen partnert.

A vizsgált vállalkozások negyede azonban alkalmazott üzleti tanácsadókat különféle célokra. Nekik végül is sikerült megtalálniuk azt a tanácsadót, aki képes volt jól „megtanulni a céget”, ismerte az iparágat. Volt olyan tanácsadó, akit azért választottak, mert rendelkezett olyan speciális ismeretekkel, referenciákkal, amelyek egy nagyobb akvizícióhoz kellettek („cégérték megállapításánál nagyon jó volt, kifejezetten akvizíciókkal foglalkozó partner volt”). Ők alapján véve elégedettek voltak a szolgáltatással. Egy válaszadó azt is jelezte, hogy azért vesznek igénybe ilyen szolgáltatást, mert „jó, ha egy külső szem ellenőrzi a céget”, és emiatt „minden évben átvilágítatjuk a céget”.

A fentiek alapján is nyilvánvaló, hogy akiknek sikerült találni megfelelő tanácsadót, közepesnek tartották a minőségét, az árát viszont kiemelkedően magasnak.

33. táblázat: Az üzleti, stratégiai tanácsadás jellemzői

Elégedettség a szolgáltatás	
elérhetőséggel	2,88
minőséggel	3,00
arával	1,63

Mivel a vállalkozások háromnegyede a megfelelő tanácsadó elérésének nehézségeiről beszélt, ezért azt tekinthetjük igazán mérvadónak. A fejlesztési politikának ezen a területen is lehetősége nyílik – a sikeres vállalkozások tapasztalatait komolyabban megvizsgálva – kifejleszteni egy valóban működő tanácsadási rendszert a gyorsan növekvő vállalkozások részére (vagy olyan vállalkozásokat támogatni, melyek színvonalas, elérhető árú szolgáltatást nyújtanak a gazellák részére).

7.2.7. Növekedési tanácsadás, mentori szolgáltatás

A nyugati piacgazdaságokban, de főként az angolszász országokban működnek olyan tanácsadói programok, amelyekben már sikeres, befutott gazellák alapítói, vezető vállalkozói adnak tanácsokat induló vagy a növekedés elején álló cégek számára. Ők már tapasztalatból ismerik az ilyen vállalkozások kihívásait, és azt az üzleti környezetet is, amiben működnek. (Kállay-Imreh, 2004). Az egyik legsikeresebb program, az Egyesült Királyságban meghirdetett „High-Growth Start-up”⁶¹ korábbi vállalkozók bevonásával mentorálással és coaching szolgáltatással segíti a növekedésorientált vállalkozásokat. Egy-egy cég esetében 18 hónapon keresztül támogatják a vállalkozást, elsősorban tanácsadással, illetve a szervezet struktúrájának kialakításában, tervek készítésében segítenek. A program első fázisában, 2001 és 2004 között 595 induló cég vette igénybe ezt a szolgáltatást, melyek összesen 2010 új munkahelyet hoztak létre. A második fázisra is hasonlóan nagyra törő elvárásaik vannak: legalább 295 cégre és 1744 új munkahelyre számítanak.

A magyar vállalkozások közel 90%-a hallott erről a szolgáltatásról, ugyanakkor nem ismernek olyat, aki ezzel foglalkozna. A mentori szolgáltatást inkább úgy gondolták alkalmazhatónak, hogy egy üzleti angyalt vonnak be a vállalkozásba, és ő a tapasztalataival segítheti a céget a növekedésben. Ez nem is feltétlenül tőkebevonást jelent, hanem igazgatósági, illetve felügyelő-bizottsági tagságot.

A vezetők azonban általában nyitottnak mutatkoztak: ha lenne egy ilyen szolgáltatás, minden bizonnyal kipróbálnák, akár piaci, nem támogatott alapon is.

A válaszadók közül hárman (10,71%) vettek igénybe eddig ilyet. Mint a következő táblázatban láthatjuk, mindhárom tényezőt tekintve jelentős hiányosságok tapasztalhatók. Talán ez lenne az a szolgáltatási terület leginkább, ahol viszonylag kis költséggel relatíve nagy előrelépést lehetne elérni. Ezért mindenképpen támogatandó egy ilyen program hazai elindítása.

⁶¹ A Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 18 országot összefogó nemzetközi konzorciuma a szokásos éves felméréseken túl a gyorsan növekvő vállalkozások támogatását célzó nemzeti kezdeményezések felmérésére indított kutatási projektet a 2005/2006-os évben. A kutatás egyrészt arra kereste a választ, hogy mit tesznek a gyorsan növekvő vállalkozások támogatására a kormányzatok, és mi alapján feltételezik azt, hogy ezek segítik az ilyen cégeket; másrészt arra, hogy a gyorsan növekvő vállalkozások támogatása fontos gazdaságpolitikai cél-e, ha igen, ez miben jelenik meg. A kutatásban magunk is részt vettünk, a nemzetközi „best practice”-t bemutató példák ennek a kutatásnak a zárótanulmányából származnak (ld. bővebben: Autio et al., 2006).

34. táblázat: A növekedési tanácsadás / mentori szolgáltatás jellemzői

Elégedettség a szolgáltatás	
elérhetőséggel	2,17
minőséggel	2,17
árával	1,50

A szolgáltatás igénybevételének számos indoka lehet, a válaszok közül idézzük a legfontosabbakat:

- „át kellett szervezni a céget”
- „bár növekedésről vannak tapasztalataink, van az a cégméret, ahol a mostani módszerek nem működnek”
- „cég növekedése igényli”
- „nemzetközi terjeszkedés”
- „szakmai tapasztalatokra alapul a cégvezetés, ezért fontos számunkra más vállalkozások példája, az, hogy máshol hogy oldottak meg hasonló dolgokat”

Volt olyan eset is, ahol a vállalkozó úgy gondolta, hogy önmaga is saját tapasztalattal rendelkezik, ezért ilyenre nem lesz szüksége: „tagja vagyok a Változás- és válságmenedzserek Országos Tanácsának, így nincs rá szükség”.

7.2.8. Segítségnyújtás finanszírozás szerzéséhez (tájékoztatás, keresés, szerződés-kötés)

A gazella cégek sajátossága, hogy a folyamatos növekedés finanszírozására életük különböző szakaszaiban többször van szükség külső forrásra, és ezek köre jelentősen eltér. Mint azt korábban is írtuk, a gyorsan növekvő vállalkozások egyik legnagyobb kihívása ennek a pénz-szükségletnek a kielégítése, hiszen ha ez nem sikerül, a cég össze is omolhat. Ezért volt számunkra fontos annak vizsgálata, hogy a magyar gazellák igénybe vettek-e, illetve igénybe vennének-e olyan szolgáltatást, mely ezen a területen nyújt segítséget.

A vizsgált vállalkozások egyharmada folyamodott már valamilyen finanszírozást segítő szolgáltatáshoz. Közülük körülbelül 70% pályázatfigyelő és pályázatíró cégek szolgáltatásait, 50% pedig üzleti angyalokat, pénzügyi és szakmai befektetőket kereső szolgáltatást is igénybe vett. A vélemények viszonylag egybehangzóak voltak: közepesen voltak elégedettek mind az elérhetőséggel, mind a minőséggel, mind az árral is.

35. táblázat: A finanszírozás szerzési segítségnyújtás szolgáltatás jellemzői

Elégedettség a szolgáltatás	
elérhetőséggel	2,91
minőséggel	2,82
arával	2,55

A szolgáltatás igénybevételének főbb okai a következők:

- „a forrásfelhajtást érdemes profi céggel végeztetni”
- „exitre szeretnénk felértékelteni a céget, a potenciális vevői kör összegyűjtésében szükségünk van segítségre”
- „gyorsan kell új termékeket bevezetni”
- „nagyon fontos lenne a pénzügyi befektetők eléréséhez”
- „ez elsősorban pályázatokat jelen; az ügyfeleinket mi is segítjük ilyen finanszírozás megszerzésében”
- „pénzügyi befektető kell a terjeszkedéshez”
- „szakmai befektető jelentkezése esetén”
- „terjeszkedéshez szükség lehet rá”

A piac tehát itt is létezik, mivel azonban a megkérdezett vállalkozásoknak jelentős része küzd kisebb-nagyobb finanszírozási problémákkal, és csak egyharmaduk vette igénybe a segítő szolgáltatásokat, úgy véljük, a fejlesztési politikának itt is van tennivalója. Különösen felértékelődik a szolgáltatás szerepe a jelen gazdasági helyzetben, amikor a nemzetközi piacokon is kevés forrás van, és a banki hitelezési tevékenység visszaszorulásával párhuzamosan az egyéb, a gazellák számára fontos források (kockázati tőke, üzleti angyal befektetések) beszűkülése is várható.

A fentiek miatt célszerű lenne Magyarországon egy kifejezetten a gazellákra szabott program kialakítása. Minta lehet a finn Nemzeti Kutatás-fejlesztési Alap által 2002-ben elindított INTRO program, mely alapvetően egy olyan online piactér, mely az üzleti ötleteket és a befektetőket hívatott összehozni. Ezenfelül a vállalkozások számára segítséget nyújt finanszírozáskeresésben, a szerződéskötésnél és a cégértékelésben. A program további célja, hogy felkészítse a vállalkozásokat a finanszírozás fogadására. Eddig mintegy 150 cég vett részt a programban, és több mint 30%-uk talált ezen keresztül befektetőre. Közel 300 üzleti angyal keres ezen keresztül befektetési lehetőséget (ld. Autio, 2006).

7.3. Kiegészítő tanulságok az esettanulmányok alapján

Az esettanulmányok keretében mélyebben elemzett vállalkozások között jelentősek az eltérések, azonban mindegyik esetben találunk olyan vonásokat, melyek a gazellákra általánosíthatók.

A cégek többsége **vetélytárs nélkül, vagy legalábbis saját piacán minimális versenyhelyzetben kezdte meg növekedését** a piac keretein belül. A piac alakulása azonban nemcsak növekedési lehetőséget kínált fel a vállalkozásnak, hanem az idő előrehaladtával új kihívásokkal is szembesítette őket.

Mindenekelőtt a **versenypozíció megőrzését a fejlesztések** tudták csak biztosítani. Ez saját erőből ritkán valósulhatott meg, így külső finanszírozás vagy potenciális partnercégek után kellett nézni, ami ismételten újabb kihívásokat indukált.

Az említett cégek számára jelentős kihívást jelentett a **növekedés kezelése**. A legmesszebbre a Freesoft jutott, melynél a növekedési pálya egyik jelentős elemét az akvizíciók jelentették. Itt a jelen nagy feladata **az akvizíciók által létrejött cégcsoportban megtalálni a szinergiákat és egy hatékony struktúra kialakítása**. Ami a cégnek erőssége (nagy iparági tapasztalat, elég erős ahhoz, hogy a konkurenssekkel a versenyt felvegye, tőzsdei jelenlét), a másik oldalon hátránnyá is jelentkezik, hiszen folyamatos növekedési kényszert jelent a vállalkozás számára. Ez a növekedési kényszer azonban megnehezíti a vállalat működését. A **magyar piacon a tőkebevonási nehézségek komoly akadályt jelentenek a további terjeszkedéshez**, a tőzsdei bevezetés és az igazgatótanács kibővülése pedig érdeellentéteket hozott a felszínre. Az egyre szerteágazóbb szervezet komoly irányítási gondokat okoz, az üzleti folyamatok és konfiguráció újraszervezése pedig ideiglenes teljesítménycsökkenést eredményezne, amit a befektetők miatt nem engedhet meg magának a vállalat. Az egyik legnagyobb terhet a nyilvános tőzsdei beszámolók készítése és publikussága jelenti.

Egy másik vállalkozás **a nemzetközi lét kulturális kihívásaival szembesül**. A cég egyik vezetője elmondta, hogy *„nemcsak a tárgyalásainkat kell úgy szerveznünk, hogy bizonyos országokban pénteken és szombaton vagy éppen csütörtökön és pénteken van hétvége, hanem a szoftvereinknek is meg kell tanítanunk a mohamedán naptárat”*.

Továbbá kulcsfontosságú a működés és növekedés során a **helyes stratégia kiválasztása és egy hatékony szervezeti struktúra kialakítása**. A Loxon Solutions Kft. például tudatosan fókuszál egy területre, a banki hitelügyintézkést támogató szoftverek fejlesztésére, és ezen a területen továbbra is a legjobb szeretne maradni: *„A cég folyamatosan fejlődött, olyannyira,*

hogy kinőttük ezt a piacot, és 2002-ben megnyitottuk a szerb leányvállalatot, majd 2004-ben a szlovákokot, ezt követően a bosnyákokot. 2006-ban pedig a románt azzal a céllal, hogy nemcsak a partnereink termékeit forgalmazzuk, hanem saját úgynevezett licence-termékeket is”.

7.4. Javaslatok gyorsan növekvő vállalkozások fejlődését támogató szolgáltatások kialakítására

A kérdőíves adatfelvétel, az esettanulmányok tapasztalatai, valamint a gyorsan növekvő vállalkozásokról szóló cikkek elemzése alapján a gyorsan növekvő vállalkozások fejlesztését véleményünk szerint leginkább a következő szolgáltatásokkal lehetne előmozdítani:

- 1) A magyar gazella cégek egy része elérte azt a mérethatárt, hogy **felvásárlási célpontot jelentenek más vállalkozások számára**. Az elmúlt néhány évben több ilyen céggel (pl. Bookline, Extreme Digital, illetve a régebben „mintagazellának tartott” Graphisoft) is ez történt. A gazellák ezen csoportja (elsősorban a kisebbek) számára **igény lenne egy olyan képzésre, mely felkészíti őket saját maguk eladására**, illetve arra, hogy tisztában legyenek vállalkozásuk értékével, az értékelésnél figyelembe vett szempontokkal.
- 2) A gyorsan növekvő vállalkozások egy másik csoportja pedig a fentiekől eltérően a **potenciális vállalkozásfelvásárlók** között jelent meg. Az ilyen cégek a megfelelő felvásárlandó **cégek felkutatásában, a cégérték megállapításában vennék szívesen a segítséget**. Még nagyobb kihívást jelent a későbbiekben számukra az integráció, az eltérő szervezeti kultúrák egyesítése, mely a későbbiekben sokszor a siker zálogát jelentheti.
- 3) Sok gazella cég növekedési korlátját jelenti a **megfelelően képzett alkalmazottak megszerzésének nehézsége**. Elsősorban nem a potenciális munkavállalók tudásának megfizetése okozza a gondot, hanem az, hogy a piacon nincsenek ilyen szakmai tapasztalattal rendelkező munkavállalók. Hosszútávon a megoldást az jelenthetné, ha a **felfutó szakmákban (elsősorban IT terület) a felsőoktatási keretszámokat növelnék más, kevésbé keresett szakterületekkel szemben**.
- 4) A gazellák szükségletei az igénybe vehető szolgáltatások terén többi vállalkozástól lényegesen eltérőek: **számukra speciális szolgáltatások kellenének**. A nemzetközi megjelenés, a növekedés, az iparjogvédelem, valamint a finanszírozási források területe mind olyan, mely a gazellák további növekedésének alapját jelentheti.

- 5) A szolgáltatások közül a **növekedési tanácsadás / mentorálás** területén tapasztalhatóak a válaszadók szerint **a legjelentősebb hiányosságok**. Talán ez lenne az a szolgáltatási terület leginkább, ahol nyugati mintára viszonylag kis költséggel relatíve nagy előrelépést lehetne elérni. Ezért mindenképpen támogatandó egy ilyen program hazai elindítása.
- 6) A magyar **gazella vállalkozások egymástól is tanulhatnak**. Ezért **javasolt egy olyan kapcsolatépítésre alkalmas fórum létrehozásra**, melyen időről időre néhány cég bemutatná a többiek előtt, hogy milyen kihívásokkal szembesült, illetve azokat hogyan oldotta meg. A szolgáltatás mellett szól, hogy költségvonzata minimális lenne az elérhető hasznokkal szemben.
- 7) A pályázati forrásokat szívesen veszik igénybe, és a visszajelzések alapján gyakran el is nyerik a pályázatokat. **Sok cég számára azonban a pályázatok még eddig ki nem használt lehetőséget jelentenek**, mivel nincs külön emberük a számukra megfelelő pályázatok felkutatására. Ebben segíthetne a **gazellák** előre kiválasztott, **megbízható pályázatíró cégekkel való összehozása**.
- 8) A megfelelő **finanszírozási forrás megszerzése** több cég számára **problémát okoz**. Ezért javasolt **olyan roadshow-k szervezése**, melyeken a potenciális résztvevő gazella cégek számára **a szóba jöhető források széles köre** (a pályázatokon a hitelen át a tőkebevonási lehetőségeikig) egy időpontban **kerül bemutatásra**.

7.5. Összefoglalás és javaslatok további kutatási irányokra

A disszertáció tárgyát képező kutatás célja az volt, hogy a magyarországi kis- és középvállalkozások közül a gyorsan növekvő – úgynevezett gazella – cégek indításával, a piacon megszerezhető szolgáltatások igénybevételével és finanszírozásával kapcsolatos jellemzőket feltárjuk, valamint erre alapozva azonosítsuk a fejlesztendő területeket és olyan javaslatokkal éljünk, melyek fejlesztése révén ezen társaságok hatékonyabban tevékenykedhetnek mind a hazai, mind a nemzetközi gazdaságban.

A kutatás kezdeti fázisában mind a nemzetközi, mind a hazai szakirodalom tanulmányozásra került abból a célból, hogy feltárjuk azokat a területeket, melyekkel a magyar gazellák kapcsán a kutatók eddig még nem foglalkoztak, illetve a nemzetközi kutatási eredményektől eltérőre számíthatunk a hazai sajátosságok miatt.

A szakirodalom áttekintését követően bemutatásra kerülnek azon kutatásunk eredményei, melynek keretében kérdőíves adatfelvétel segítségével ismertük meg a magyar gyorsan növekvő vállalkozások legfőbb jellemzőit, üzleti igényeit. 10 cég esetében nemcsak kérdőív kitöltésére került sor, hanem ezekről egy-egy esettanulmány is készült, melyek bővebb információt nyújtottak a hazai gazellák szokásainak, jellemzőinek megismeréséhez.

A felállított hét hipotézis közül a kutatási eredmények – elsősorban kérdőíves adatfelvétel – alapján öt elfogadásra, egy megcáfolásra került. Egyet pedig sem megerősíteni, sem megcáfolni nem tudtam az adatfelvétel eredményei alapján.

36. táblázat: A hipotézisek tesztelésének eredménye

Hipotézis	Tesztelés eredménye
H1: A magyar gyorsan növekvő cégek elsősorban a magas hozzáadott értékű iparágakban, mint pl. az információtechnológia területén tevékenykednek.	✓
H2: A gyorsan növekvő vállalkozások tulajdonosi körének alakulását a cég élete során több tényező befolyásolja. Ezek közül a legfontosabb a finanszírozási forrás szerzése, illetve a szakmai tapasztalat.	✓
H3: A magyar gyorsan növekvő vállalkozások esetében jellemző, hogy a tulajdonosok előbb-utóbb profi menedzsment kialakítására törekszenek, elsősorban külső menedzserek bevonásával. Mivel azonban Magyarországon még nem alakult ki a döntési és felelősségi körök átadásának kultúrája, a tulajdonosok ritkán adják át a vállalkozás vezetését másoknak, inkább csak a stratégiaiul kevésbé fontos területekre – mint a marketing vagy a pénzügyek – vonnak be külső menedzsereket, az ügyvezetést megtartják saját maguk számára.	?
H4: A magyar gyorsan növekvő vállalkozások esetében a hagyományos finanszírozási források (bankhitel, pályázati támogatások) előnyt élveznek az üzleti angyal és kockázati tőkés finanszírozással szemben. Ez egyrészt megjelenik abban, hogy az induló cégek tőkéje ritkán származik ilyen forrásból, másrészt ha forrásbevonás válik szükségessé, ezek a kevésbé preferált alternatívák közé tartoznak.	✓

H5: A gyorsan növekvő magyar cégek célja már induláskor a nemzetközi piacra való kilépés, ugyanis a magyar piac kicsi számukra.	x
H6: A magyar gyorsan növekvő vállalkozások életében számos fordulópont van, számos kihívás éri őket. Közülük napjainkban az egyik legnagyobb a megfelelően képzett alkalmazottak megtalálása és felvétele jelenti.	✓
H7: A magyar gazella cégek külső gazdasági szolgáltatásokra keveset költenek, szűk körüket veszik igénybe. Elsősorban azokra fókuszálnak, melyek a leginkább nélkülözhetetlenek számukra, de saját forrásból nem képesek megoldani. Ilyenek mindenekelőtt a nemzetközi megjelenést segítő szolgáltatások, valamint az iparjogvédelem.	✓

Az ötös számú hipotézis elvetése azért meglepő, mivel a vállalkozások többségének neve (többnyire idegen eredetű szavakat tartalmaznak) nemzetközi irányultságot mutat, illetve a példának tekintett amerikai gazellák sikerének egyik kulcsa, hogy egy jókora, fizetőképes piacon tevékenykednek. A magyar piac mérete ennél egyrészt lényegesen kisebb, másrészt pedig a fizetőképes kereslet is elmarad az USA-tól. A legközelebbi EU-s országok piaca felé való nyitás pedig azért lehet problémás a magyar gazellák számára, hiszen ezek is többnyire kis országok, így kis piacot jelentenek. Az Európai Unió piaca pedig még mindig nagyon fragmentált, a nemzetközi értékesítést a nyelvi akadályok is nehezítik. Ugyanakkor a kutatás során a fiatalabb gazella cégek nagyobb arányban jelezték a nemzetközi érdeklődést, ezért erre a kérdésre érdemes lenne visszatérni néhány év elteltét követően.

Hasonlóan érdekes kérdés a külső menedzserek bevonásának vizsgálata is, mellyel – a vállalkozások életútját elemezve – Salamonné Huszty Anna is foglalkozik. Valószínűleg ez is olyan terület, melyen néhány éven belül jelentős változások várhatóak a közvetlenül a rendszerváltás után vállalkozásba kezdő nemzedék visszavonulásával párhuzamosan.

A kutatás keretében a hipotézisek tesztelésén túl lehetőség nyílt a magyar gyorsan növekvő cégek gazdasági szolgáltatások iránti igényeinek feltérképezésére is, mely alapján számos olyan kezdeményezésre tettem javaslatot, mely az gazellák helyzetét, és ezzel a magyar gazdaságot is előre mozdíthatná.

Végezetül a 2008 őszen hazánkat is elérő gazdasági válság kapcsán szintén érdekes kutatási téma lehetne annak vizsgálata, hogy ezek a világgazdasági események miként érintik a magyar gazella cégeket, és az ilyen vállalkozások milyen lépéseket tesznek a hatások kivédésére.

HIVATKOZÁSOK JEGYZÉKE

- Abell, D. F., Köllermeier, T. eds. (1993): *Dynamic Entrepreneurship in Central and Eastern Europe*. DELWEL Publishers, Hague
- Acs, J. Zoltan, Szerb László, Ulbert József, Varga Attila szerk. (2001): *GEM 2001 Magyarország – Vállalkozások Magyarországon globális összehasonlításban*. Pécsi Tudományegyetem
- Adizes, I. (1992): *Vállalatok életciklusai. Hogyan és miért növekednek és halnak meg a vállalatok, és mi az ezzel kapcsolatos teendő?* HVG Kiadó, Budapest
- Anderson, S. (2003): High-growth firms in the Swedish ERP industry. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 10, No. 2, pp. 180-193.
- Antalóczy Katalin, Éltető Andrea (2002): Magyar vállalatok nemzetköziesedése – indítékok, hatások és problémák. *Közgazdasági Szemle*, 49. évf. 2. sz. 158-172. o.
- Antal-Mokos Zoltán, Balaton Károly, Drótos György, Tari Ernő (2000): *Stratégia és szervezet*. KJK-Kerszöv, Budapest
- Ardishvili, A., Cardozo, S., Harmon, S., Vadakath, S. (1998): Towards a theory of new venture growth. Konferencia előadás, Babson Entrepreneurship Research Conference, Ghent, Belgium
- Armington, C., Odle, A. (1982): Small Business: How Many Jobs? *The Brookings Review*, Vol. 1, No. 2, pp. 14-17.
- Audretsch, D. B., Thurik, A. R., Verheul, I. (2002): *Entrepreneurship: determinants and policy in a European-US comparison*. Boston, Kluwer Academic Publishers
- Autio, E. (2005): *GEM 2005 Report on High-Expectation Entrepreneurship*. Global Entrepreneurship Monitor: London
- Autio, E., Kronlund, M., Kovalainen, A. (2006): *High-Growth SME Support Initiatives in Eight Countries: Analysis, Categorization, and Recommendations*. Report prepared for the Finnish Ministry of Trade and Industry
- Babbie, E. (2000): *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Balassi Kiadó, Budapest
- Bank of England (2001): *Financing of Technology-Based Small Firms*. Bank of England, London
- Bannock Consulting (1998): *Nemzeti kis- és középvállalkozási politika alakítása*. Kézirat
- Barringer, B. R., Jones, F. F., Lewis, P. S. (1997): A qualitative study of the management practices of rapid-growth entrepreneurial firms. *Journal of Business & Entrepreneurship*, Vol. 9, No. 2
- Becchetti, L., Trovato, G. (2002): The determinants of firm growth for small and medium sized firms. The role of the availability of external finance. *Small Business Economics*, Vol. 19, No. 4, pp. 291-306.
- Beltz, C. (1994): *Financing Entrepreneurs*. Washington DC: American Enterprise Institute

- Béza Dániel, Csapó Krizstián, Farkas Szilveszter, Filep Judit, Szerb László (2007): *Kisvállalkozások finanszírozása*. Perfekt, Budapest
- Birch, D. (1979): *The Job Generation Process*. Unpublished report prepared by the Massachusetts Institute of Technology Program on Neighborhood and Regional Change for the Economic Development Administration, U.S. Department of Commerce, Washington, D.C.
- Birch, D. (1987): *Job Creation in America: How Our Smallest Companies Put the Most People to Work*. New York, Free Press
- Birch, D., (1993): Dynamic Entrepreneurship and Job Creation: Lessons from the US Experience for Central and Eastern Europe. In: Abell, D. F., Köllermeier, T. (eds.): *Dynamic Entrepreneurship in Central and Eastern Europe*. DELWEL Publishers, Hague
- Birch, D., Hagerty, A., Parsons (1993): *Who's Creating Jobs?* Cambridge, MA: Cognetics
- Birch, D., Medoff, J. (1994): Gazelles. In: Solmon, L. C., Levenson, A. R. (eds.): *Labor Markets, Employment Policy and Job Creation*. Boulder and London: Westview Press, pp. 159-167.
- Birch, D. (1998): *Corporate Almanac*. Boston: Cognetics, Inc.
- Bojár Gábor (2005): *Graphi-sztori. Egy magyar mini-multi története*. HVG, Budapest
- Bolton, J. E. (1971): *Small Firms. Report of the Committee of Inquiry on Small Firms*. London: Her Majesty's Stationery Office
- Bögenhold, D. (2000): Limits to Mass Production: Entrepreneurship and Industrial Organization in View of the Historical School of Schmoller and Sombart. *International Review of Sociology*, Vol. 10, No. 1, pp. 57-71.
- Brophy, D. J. (1997): Financing the Growth of Entrepreneurial Firms. In: Sexton, D. L., Smilor, R. (eds.): *Entrepreneurship 2000*. Chicago: Upstart Publishers, 5-27
- Business Development Services... (2001): *Business Development Services for Small Enterprises: Guiding Principles for Donor-Funded Interventions*. 2001 Edition, Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development, Washington.
- Buss, T. F. (2001): *Capital, Emerging High-Growth Firms and Public Policy. The Case Against Federal Intervention*. Praeger Publishers
- Buzás Norbert (2003): A kis- és középvállalkozások innovációs tevékenysége. In: Buzás N. – Kállay L. - Lengyel I. (szerk.): *Kis- és középvállalkozások a változó gazdaságban*. JATEPress, Szeged, 171-216. o.
- Buzás Norbert (2006): *Innovációmenedzsment a gyakorlatban*. Akadémia Kiadó, Budapest
- Carlsson, B. (2002): Institutions, entrepreneurship, and growth: Biomedicine and polymers in Sweden and Ohio. *Small Business Economics*, Vol. 19, No. 2, pp. 105-121.
- Case, J. (1996): The Age of the Gazelle. *The state of small business*, Vol. 18, No. 44
- Chikán Attila (2004): *Vállalatgazdaságtan*. Aula, Budapest
- Churchill, N. C., Lewis, V. L. (1983): The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, Vol. 61, No. 3, pp. 30-50.

- Cliff, J. E. (1998): Does one size fit all? Exploring the relationship between attitudes towards growth, gender, and business size. *Journal of Business Venturing*, Vol. 13, No. 6, pp. 523-542.
- Collins, J. (2005): *Jóából kiváló. A tartós üzleti siker elemei*. HVG Kiadó, Budapest
- Collinson, S. (2000): Knowledge Networks for Innovation in Small Scottish Software Firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 12, No. 3, pp. 217-244
- Concepts of Biology (2006): Ecology: Population Biology. Letöltve: <http://employees.csbsju.edu/ssaupe/biol116/Ecology/population.htm> 2006.09.20-án 11:02-kor
- Covin, J. G., Slevin, D. P., Covin, T. J. (1990): Content and performance of growth-seeking strategies: A comparison of small firms in high- and low technology industries. *Journal of Business Venturing*, Vol. 5, No. 6, pp. 391-412
- Cruikshank, J. L. (2005): *Shaping the Waves – A History of Entrepreneurship at Harvard Business School*. Harvard Business School Press, Boston, MA
- Csapó Krisztián, Petheő Attila, Szirmai Péter (2005): Bepörög vagy kipörög? *Figyelő*, 49. évf., 49. sz.
- Csapó Krisztián (2006a): Hallgatóból vállalkozó. *Felnőttképzés*, 4. évf., 2-3. sz., 26-27. o.
- Csapó Krisztián (2006b): Áttekintés a gyorsan növekvő vállalkozásokat támogató kormányzati programokról. *Vállalkozás és innováció*, 1. évf., 1. sz., 83-101. o.
- Csapó Krisztián (2007a): A gyors növekedés finanszírozása. In.: Béza, D., Csapó, K., Farkas, Sz., Filep, J., Szerb, L. (2007): *Kisvállalkozások finanszírozása*. Perfekt Kiadó, Budapest
- Csapó Krisztián (2007b): Könyvismertető: Jeffrey L. Cruikshank (2005): *Shaping the Waves – A History of Entrepreneurship at Harvard Business School*. Harvard Business School Press, Boston, MA. *Vezetéstudomány*, 39. évf., 5. sz., 60-62. o.
- Csapó Krisztián (2007c): *Az állami szerepvállalás lehetőségei a gyorsan növekvő vállalkozások fejlesztésében*. OTDK konferencia doktorandusz szekció, 2007. április 25-27., Miskolc
- Csapó Krisztián (2007d): *A gyorsan növekvő vállalkozások szerepe a vállalkozáspolitikában – Nemzetközi kitekintés*. Tavaszi Szél Konferencia, 2007. május 17-20., Budapest
- Csapó Krisztián (2008): Amerikai vállalkozásoktatási példák adaptációjának lehetősége Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 39. évf. 1. sz., 43-54. o.
- Csapó Krisztián (2009): *A gyorsan növekvő vállalkozások jellemzői. A gyors növekedés korlátai*. In: Szirmai Péter, Szerb László, Csapó Krisztián, Filep Judit, Kerékgyártó Gábor, Kósa Lajos, Mihalkovné Szakács Katalin, Petheő Attila (2009): *Fejlődés és növekedés a KKV-k világában, gátló és segítő tényezők empirikus megközelítésben*. BCE-KFK Kézirat
- Davidsson, P. (1991): Continued entrepreneurship: Ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth. *Journal of Business Venturing*, Vol. 6, No. 6, pp. 405-429.

- Davidsson, P., Wiklund, J. (2000): Conceptual and empirical challenges in the study of firm growth. In: Sexton, D., Landström, H. (eds.): *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*, Blackwell Publishers, Oxford, pp. 26–44.
- Davidsson, P., Achtenhagen, L., Naldi, L. (2004): *Research on Small Firm Growth: A Review*. Working Paper, Jönköping Business School, Sweden
- Davidsson, P., Delmar, F., Wiklund, J. (2006): *Entrepreneurship and the Growth of Firms*. Edward Elgar, Cheltenham, UK
- De, D. (2001): Fostering Entrepreneurship in Europe. In: Lundström, A., Stevenson, L. *Entrepreneurship Policy for the Future: Volume 1 of the Entrepreneurship for the Future Series*, pp. 107-130. Swedish Foundation of Small Business Research
- Delmar, F. (1997): Measuring growth: methodological considerations and empirical results. In: Donckels, R. and Miettinen, A., (eds.) *Entrepreneurship and SME Research: On its Way to the Next Millennium*, pp. 199-216.
- Delmar, F. & Davidsson, P. (1999): Firm size expectations of nascent entrepreneurs. In P. D. Reynolds & W. D. Bygrave & S. Manigart & C. Mason & G. D. Meyer & H. J. Sapienza & K. G. Shaver (eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research 1999* (Vol. 19, pp. 90-104). Wellesley, MA: Babson College.
- Delmar, F., Davidsson, P., Gartner, W.B. (2003): Arriving at a high-growth firm. *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, No. 2, pp. 189-216
- Deloitte (2007): *About Fast 50 Central Europe*. Letöltve: <http://www.fast50ce.com> 2007.03.02-án 13:50-kor
- Deloitte (2009): *Technology Fast 50 Central Europe 2008*. Letöltve: http://www.zef.lt/zef/modules/document_publisher/documents/4/Technology_fast_50_Europe_2008.pdf 2009.06.01-jén 23:13-kor
- DG Enterprise (2004): *Observatory of European SMEs*, SMEs in Europe 2003, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg
- Dodge, H. R., Robbins, J. E. (1992): An empirical investigation of the organizational life cycle model for small business development and survival. *Journal of Small Business Management*, Vol. 30, No. 1, pp. 27-28.
- Drucker, P. F. (1993): *Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban*. Park Könyvkiadó, Budapest
- Dunne, P., Hughes, A. (1996): Age, size, growth and survival: UK companies in the 1980s. *Journal of Industrial Economics*, Vol. 42, No. 2, pp. 115-140
- EFER (1993): „Stirin Group” of Professors of Entrepreneurship and Dynamic Entrepreneurs form Central and Eastern Europe. Konferencia kiadvány. EFER’s 3rd Meeting, Budapest, 1993.08.25-29.
- Euractiv (2004): *Lisbon Agenda*. Letöltve: <http://www.euractiv.com/Article?tcmuri=tcm:29-117510-16&type=LinksDossier> 2005.10.26-án 19:02-kor

- Europe Limited (2008): *Success for innovative, high-growth start-ups in Eindhoven*. Letöltve: http://evs.e-unlimited.com/images/news/Press_Release_20081106_EVC_Eindhoven_winners.pdf 2008.11.15-én 19:45-kor
- European Commission (2002): SMEs – updating definition. *Enterprise Europe*, July-September, 2002
- European Commission (2003a): *Green Paper – Entrepreneurship in Europe*. Brussels, 21.01.2003
- European Commission (2003b): *Summary Report – The public debate following the Green Paper 'Entrepreneurship in Europe'*. Brussels, 19.10.2003
- European Commission (2003c): *Observatory of European SMEs 2003*, No. 7
- European Commission (2004a): *Action Plan: The European Agenda for Entrepreneurship*. Brussels, 11.02.2004
- European Commission (2004b): *Helping to create an entrepreneurial culture - A guide on good practices in promoting entrepreneurial attitudes and skills through education*, Luxembourg
- European Commission (2004c): *Innovation Management and the Knowledge-driven Economy*. Letöltve: <http://4t.gov.hu/download.php?ctag=download&docID=2847> 2008.10.11-én 20:25-kor
- European Commission (2005): *Proposal for a Decision of the European Parliament and of the Council establishing a Competitiveness and Innovation Framework Programme (2007-2013)*, COM(2005) 121 final, Brussels
- European Commission (2008): *Impact Assessment on the Small Business Act*. SEC(2008) 2101.
- Európai Közösségek (2004): *Kisvállalkozások Európai Chartája*. Brüsszel, Belgium
- Európai Közösségek (2005): *A közösség lisszaboni programjának végrehajtása. Modern kkv-politika a növekedésért és a foglalkoztatásért*. COM(2005) 551 végleges, Brüsszel
- Európai Közösségek (2006): *A Közös lisszaboni programjának végrehajtása: A vállalkozói készségek előmozdítása az oktatás és a tanulás terén*, Brüsszel, 13.02.2006 http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/hu/com/2006/com2006_0033hu01.pdf letöltve 2006.12.18-án 11:41-kor
- Európai Közösségek (2008): „Gondolkozz előbb kicsiben!” Európai kisvállalkozói intézkedéscsomag: „Small Business Act”. COM(2008) 394 végleges, Brüsszel, 25.6.2008
- Evans, D. (1987): Tests of Alternative Theories of Firm Growth. *Journal of Political Economy*, Vol. 95, No. 4, pp. 657–674.
- EVCA (1990): *Yearbook 1990*. European Private Equity and Venture Capital Association, Zaventem
- EVCA (2005): *Közép- és Kelet-Európai Statisztikai Jelentés 2004*. Elérhető: <http://hun.hvca.hu/images/stories/commondocs/cee.pdf> 2006.07.27-én 12:48-kor

- Filep Judit - Szirmai Péter (2006): A generációváltás kihívása a magyar KKV szektorban. *Vezetéstudomány*, 37. évf. 6. sz., 16-24. o.
- Filep Judit (2007): *A generációváltás kihívása a családi vállalkozásokban*. OTDK konferencia doktorandusz szekció, 2007. április 25-27., Miskolc
- Fisher, E., Reuber, R. (2003): Support for Rapid-Growth Firms: A Comparison of the Views of founders, government policymakers, and private sector resource providers. *Journal of Small Business Management*, Vol. 41, No. 4, pp. 346-365.
- Flash Eurobarometer 134, „Entrepreneurship”, November 2002.
- Flash Eurobarometer 160, „Entrepreneurship”, June 2004
- Futó Péter (2000): Az EU kisvállalkozás-politikája. In: Szirmai Péter szerk. (2004): *Személygyűjtemény a Kis- és középvállalkozások a magyar és nemzetközi gazdaságban c. tárgyhoz*. Egyetemi jegyzet, BKÁE, 106-118. o.
- Futó Péter (2001): A kisvállalatok támogatott innovációs-fejlesztési projektjei, 1995–1999. *Statisztikai Szemle*, 79. évf., 6. sz., 522-535. o.
- Galbraith, J. K. (1967): *The New Industrial State*. Hamish Hamilton, London, UK
- GKM (2005): *Többéves Vállalat- és Vállalkozásfejlesztési Program 2001-2005*. Letöltve: <http://www.gkm.gov.hu/feladataink/kkv/vallakozaspol/tobbevesvall.html> 2006.03.20-án 18:07-kor
- Grant, R. M. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, pp. 114-135.
- Gregerman, A. (1998): *Entrepreneurial High-Growth Companies*. Washington DC: Congressional Research Service, U.S: Library of Congress, July 15, 98-608E
- Greiner, L. E. (1972): Evolutions and revolutions as organizations grow. *Harvard Business Review*, Vol. 50, No. 4, pp. 37-46.
- GrowthPlus (2000): *White Paper – The GrowthPlus response to the conclusions of the Lisbon and Feira European Councils*. Letöltve: <http://www.entrepreneursforgrowth.org/CobraManagedFiles/8u0l5bsaeg807r6k.pdf> 2006.08.30-án 14:58-kor
- GrowthPlus (2006): *Europe's 500 – Job creating companies. Key Results of 2005*. http://www.europes500.com/pages2/Key_results.htm letöltve: 2006.08.30-án 13:13-kor
- Gundry, L.K., Welsch, H.P. (2001): The ambitious entrepreneur: high growth strategies of women-owned enterprises. *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, No. 5, pp. 453-470
- Hakim, C. (1989): Identifying Fast Growth Small Firms. *Employment Gazette*, Vol. 97, No. 1, pp. 29-41.
- Hallberg, K. (1999): *Small- and Medium-Scale Enterprises: A Framework for Intervention*. Washington, D.C.: Small Enterprise Unit, Private Sector Development Department, The World Bank.
- Hannan, M. T., Freeman, J. H. (1977): The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, Vol. 82, No. 5, pp. 929-964.

- Hannan, M. T., Freeman, J. (1989): *Organizational Ecology*. Cambridge. Harvard University Press, MA
- Harrison, J., Taylor, B. (1996): *Supergrowth companies: Entrepreneurs in Action*. Oxford, Butterworth-Heinemann
- Hay, M., Kamshad, K. (1994): Small firm growth: Intentions, implementation, and impediments. *Business Strategy Review*, Vol. 5, No. 3, pp. 49-68.
- HBS (2006): *Entrepreneurship Program at Harvard Business School Wins Top Award*. Letöltve: http://www.hbs.edu/about/news/012204_entrepreneurship.html 2006.09.28-án 10:02-kor
- Hemingway, George F., Bálint András (2004): *Vállalkozástan a gyakorlatban*. Aula, Budapest
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., Shepherd, D. A. (2005): *Entrepreneurship*. McGraw-Hill, New York
- Holmes, S., Gibson, B. (2001): *Definition of Small Business*. Final Report. The University of Newcastle, 5 April, 2001
- Hoy, F., McDougall, P. P., Dsouza, D. E. (1992): Strategies and environments of high growth firms. In: D. L. Sexton & J. D. Kasarda (eds.): *The State of the Art of Entrepreneurship* (pp. 341-357). Boston: PWS-Kent Publishing
- Hunyadi László, Mundruczó György, Vita László (1996): *Statisztika*. Aula, Budapest
- Innostart (2006): *Az Üzleti Angyal Klub működése*. Elérhető: <http://www.innostart.hu/projects/projects.php?id=%DCzleti%20Angyal%20Klub> letöltve 2006.07.27-én 12.48-kor
- Innovation in Industry (1999): *The Economist*, February 20, letöltve: http://www.economist.com/surveys/displayStory.cfm?story_id=186620 2006.09.13-án 11:35-kor
- Iványi Attila – Hoffer Ilona (2004): *Innovációs folyamatok menedzsmentje*. Aula, Budapest
- Jávor István (1993): *A vállalkozások növekedése szervezetszociológiai megközelítésben*. MVA Vállalkozáskutatói füzetek, 4. sz.
- Jovanovic, B. (1982): Selection and the Evolution of Industry. *Econometrica*, Vol. 50, No. 3, pp. 649–670.
- Kállay László (2002): Paradigmaváltás a kisvállalkozás-fejlesztésben. *Közgazdasági Szemle*, 49. évf., 7-8. sz., 557-573. o.
- Kállay László, Imreh Szabolcs (2004): *A kis- és középvállalkozás-fejlesztés gazdaságtana*. Aula, Budapest
- Kállay László, Köhegyi Kálmán, Kissné Kovács Eszter, Maszlag Ludmilla szerk. (2005a): *A kis- és középvállalkozások helyzete 2003-2004. Éves jelentés*. Gazdasági és Közlekedési Minisztérium

- Kállay László, Kőhegyi Kálmán, Kissné Kovács Eszter, Maszlag Ludmilla (2005b): *A kis- és közepes vállalkozások versenyképességét befolyásoló tényezők az EU-csatlakozás után*. Gazdasági és Közlekedési Minisztérium
- Kállay László, Kőhegyi Kálmán, Kissné Kovács Eszter, Maszlag Ludmilla szerk. (2008): *A kis- és középvállalkozások helyzete 2007. Éves jelentés*. Gazdasági és Közlekedési Minisztérium
- Karsai Judit (2002): Mit keres az állam a kockázati tőke-piacon? *Közgazdaságtudományi Szemle*, 49. évf., 11. sz., 928-942. o.
- Karsai Judit (2004): Honnan remélhetnek kockázati tőkét a magyarországi vállalkozások? *Külgazdaság*, 48. évf., 4. sz., 60-70. o.
- Katona József (2006): *Az Oslo kézikönyv harmadik kiadásának kiértékelése*. Letöltve: <http://www.nkth.gov.hu/innovaciopolitika/publikaciok-tanulmanyok/oslo-kezikonyv-harmadik> 2008.10.11-én 19:30-kor
- Kogut, B., Zander, U. (1992): Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organizational Science*, Vol. 3, No. 3, pp. 383-397
- Kőhegyi Kálmán (1999): Növekvő és zsugorodó vállalkozások. *Közgazdasági Szemle*, 48. évf., 4. sz., 320-337. o.
- KSH (2006): *A kis- és középvállalatok és a vállalkozási készség*. KSH, Budapest
- KSH (2009): *A regisztrált gazdasági szervezetek száma gazdálkodási forma szerint*. Letöltve: <http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/gyor/gaz/gaz20812.pdf> 2009.04.05-én 21:24-kor
- Kurtán Lajos (2006): *Vállalkozás(élet)tan*. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest
- Laki Mihály (1998): *Kisvállalkozás a szocializmus után*. Közgazdasági Szemle Alapítvány, Budapest
- Laky Teréz (1998): A kisvállalkozások növekedésének korlátai. *Szociológiai Szemle*, 8. évf., 1. sz., 23-40. o.
- Laky Teréz (2006): *Az atipikus foglalkozásokról*. Kézirat. Letöltve: <http://people.mokk.bme.hu/~kornai/laky/Cikk/atipikus.pdf> 2006.07.29-én 23:09-kor
- Landström, H. (2005): *Pioneers in Entrepreneurship and Small Business Research*. Springer Science and Business Media Inc.
- Lengyel Imre (2003): A kis- és középvállalkozás-fejlesztési politikák alapjai Magyarországon és az Európai Unióban. In: Buzás N. – Kállay L. - Lengyel I. (szerk.): *Kis- és középvállalkozások a változó gazdaságban*. JATEPress, Szeged, 101-170. o.
- Levie, J. (1994): Can Governments Nurture Young Growing Firms? Qualitative Evidence from a Three-Nation Study. In: Bygrave, D. et al. (eds.): *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Arthur M. Blank Centre for Entrepreneurship, Babson College

- Levy, B. (1994): *Technical and Marketing Support Systems for Successful Small and Medium-Size Enterprises in Four Countries*. Policy Research Working Paper No. 1400. Washington, D.C.: Policy Research Department, Private Sector Development Department, The World Bank
- Lichtenstein, B. B., Levie, J., Hay, M. (2007): Stage Theory Is Dead! Long Live the New Stages Theory of Organizational Change. Working Paper, UMass Boston College of Management. Letöltve: http://www.management.umb.edu/faculty/workingpaper/lichtenstein_ben/Stage_Theory_Is_Dead.pdf 2007.07.25-én 11:45-kor
- Lohmann, D. (1998): Strategies of High-Growth Firms in Adverse Public Policy and Economic Environments. In: Reynolds, P. D. et al. (eds.): *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Arthur M. Blank Centre for Entrepreneurship, Babson College, 16–29.
- Makra Zsolt, Kosztópulosz Andreász (2004): Az üzleti angyalok szerepe a növekedni képes kisvállalkozások finanszírozásában és fejlesztésében Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 51. évf., 7-8. sz., 717-739. o.
- Makra Zsolt (2006): *A kockázati tőke világa*. Aula, Budapest
- Makra Zsolt, Bajmócy Zoltán, Imreh Szabolcs, Szerb László (2007): *A magyarországi technológia-orientált vállalkozások főbb jellemzői*. In: Makra Zsolt (szerk.): *A technológia-orientált kisvállalkozások jellegzetességei és fejlesztése Magyarországon*. Universitas Szeged Kiadó, Szeged
- Mata, J. (1994): Firm growth during infancy. *Small Business Economics*, Vol. 6, No. 1, pp. 27-39
- McMahon, R. G. P. (2001). Growth and performance of manufacturing SMEs: the influence of financial management characteristics. *International Small Business Journal*, Vol. 19, No. 3, pp. 10-28
- MEH (2007): *A Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet (OECD)*. Letöltve: <http://www.meh.hu/tevekenyseg/hatteranyagok/oecd20040415.html> 2007.03.01-jén 16:32-kor
- Meredith, J., Vineyard, M. (1993): A longitudinal study of the role of manufacturing technology in business strategy. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 13, No. 12, pp. 4-24.
- Merz, G.R., Sauber, M.H. (1995): Profiles of managerial activities in small firms. *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 2, pp. 551-564
- Mészáros Tamás (2002): *A stratégia jövője – A jövő stratégiája*. Aula, Budapest
- Mészáros Tamás, Pitti Zoltán (2003): A vállalkozási szerkezet módosulása, különös tekintettel a középvállalkozásokra és az EU-sajátosságokra. *Európai Tükör*, 8. évf. 1. sz., 47-69. o.
- Mészáros Tamás, Szirmai Péter (2001): Egy kutatás tanulságai – Az EU kisvállalkozáspolitikája. In: *Pénzforrás – A pályázatok kézikönyve*, 2001. 26. sz.

- Mészáros Tamás (2005): *Középvállalkozások a magyar és nemzetközi gazdaságban*. Előadás a Budapesti Corvinus Egyetem kisvállalkozói főszakirányos hallgatói számára 2005. november 9-én
- MSZH (2005): *A Magyar Szabadalmi Hivatal éves jelentése*. Elérhető: http://www.hpo.hu/kiadv/ingy_magy/MSZH-EvesJelentes_2005.pdf letöltve 2006.07.27-én 12:48-kor
- MTI (2008): *A kft. és az egyéni vállalkozás volt a sláger*. Letöltve: <http://www.gazdasagradio.hu/cikk/2459/> 2009.06.14-én 19:29-kor
- MV Zrt. (2009): *Új Magyarország Kockázati tőke*. Letöltve: <http://www.mvzrt.hu/content.php?id=ie210468630b883595851b2d79da149b> 2009.06.15-én 21:29-kor
- North, D. C., Thomas, R. P. (1973): *The Rise of the Western World: A New Economic History*. Cambridge University Press, UK
- OECD (2002a). *Small and Medium Enterprise Outlook*. 2002 Edition
- OECD (2002b): *High-growth SMEs and Employment*. Paris
- Osman Péter (2006): A kockázati tőkéről. In: Makra Zsolt (szerk.): *A kockázati tőke világa*. Aula, Budapest, 11-32. o.
- Ostgaard, T.A., Birley, S. (1995): New venture competitive strategies and their relation to growth. *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 7, No. 2, pp.119-43
- Parker, S. C., Storey, D. J., van Witteloostuijn, A. (2005): *What happens to Gazelles? The Importance of Dynamic Management Strategy*. Working Paper, letöltve: <http://www.dur.ac.uk/resources/dbs/businessschool/research%20paper012.pdf> 2006.09.06-án 12:33-kor
- Parragh László (2005): Előadás a BCE kisvállalkozói szakirányos hallgatói számára, 2005. november 28.
- Penrose, E. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. 3rd edition, Oxford University Press, Oxford
- Petheő Attila (2006): The emergence of social enterprises in the hungarian non-profit sector. *ERENET Profile*, Vol. 1, No. 4, pp. 56-63. Letöltve: http://kfk.uni-corvinus.hu/fileadmin/user_upload/hu/tanszekek/gazdalkodastudomanyi/t_kisvall/files/publikaciok/erenet_profile_1_4cikk.pdf 2009.06.14-én 16:45-kor
- Petheő Attila (2007): *Legjobb magyar CSR gyakorlatok - A felelős vállalatirányítás*. Tanulmány a Generáció 2020 „Think tank” számára. Letöltve: http://kfk.uni-corvinus.hu/fileadmin/user_upload/hu/tanszekek/gazdalkodastudomanyi/t_kisvall/files/Vallalaltok_tarsadalmi_felelossegvallalasa/PA_Cikk.doc 2009.06.14-én 16:18-kor
- Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, pp. 79-93.
- Riding, A. L., Haines, G. J. (1998): Defaulting on loan guarantees: Costs and benefits of encouraging early-stage growth. In Reynolds, P.D. & W. D. Bygrave & N. M. Carter & S.

- Manigart & G. D. Meyer & K. G. Shaver (eds.): *Frontiers of Entrepreneurship Research 1998* (pp. 504-518). Wellesley, MA: Babson College
- Román Zoltán (2002): Vállalkozáserősítő /és/vagy/ Kisvállalat-politika? (A vállalkozás- és kisvállalat-kutatásokról). *Vezetéstudomány*, 33. évf., 7-8. sz., 18-26.o.
- Román Zoltán (2006): A vállalkozás oktatása a felsőoktatásban. *Vezetéstudomány*, 37. évf., 1. sz., 2-9. o.
- Roure, J. (1995): *Europe's 500: Key findings*. Konferencia előadás. European Foundation for Entrepreneurial Research, Brussels
- Salamonné Huszty Anna (2005): A magyarországi kis- és középvállalkozások növekedési dilemmái. *CEO Magazin*, V. évf., 4. szám, 12-20. o.
- Salamonné Huszty Anna (2006): Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése. *Competitio*, V. évf., 1. sz., 51-68. o.
- Salamonné Huszty Anna (2008): *Fejlődési ciklusok és stratégiák a magyarországi kis- és középvállalkozások gyakorlatában*. Általános Vállalkozási Főiskola Tudományos Közlemények 19. sz., 19-44. o.
- Sandberg, W. R., Hofer C. W. (1987): Improving new venture performance: the role of strategy, industry structure, and the entrepreneur. *Journal of Business Venturing*, Vol. 2, No. 1, pp. 5-28.
- Saunders, C., Chan, Y. E. (2002):. *Ivey Business Journal*, Vol. 66, No. 3., pp. 62-67.
- Schumacher, E. F. (1991): *A kicsi szép*. KJK, Budapest
- Shuman, J. C., Sussman, G., Shaw, J. J. (1985): Business plans and the start-up of rapid-growth companies. In: Hornaday, J., Shils, R., Timmons, J., Vesper, K. eds. (1985): *Frontiers of entrepreneurship research*, pp. 294-313. Wellesley, MA: Babson College
- Schumpeter, J. A. (1987): Capitalism, socialism and democracy. 6th edition, London, Unwin
- Siegel, R., Siegel, E., MacMillan, I.C. (1993): Characteristics distinguishing high-growth ventures. *Journal of Business Venturing*, Vol. 8, No. 2, pp. 169-180
- Small and Medium Sized Enterprises (2005): *Definitions*. Letöltve az alábbi helyről: <http://www.lib.strath.ac.uk/busweb/guides/smedefine.htm> 2005.10.19-én 17:24-kor
- Small Business Information (2007): *The Small Business Act of 1953*. Letöltve az alábbi helyről: http://www.chipublib.org/001hwlc/bst_smbiz.html 2007.02.22-én 16:23-kor
- Smallbone, D., North D., Leigh, R. (1993): Support for Mature SMEs: developing a policy agenda, In: Chittenden, F., Robertson, M., Watkins, D.: *Small Firms - Recession and Recovery*. Paul Chapman, London, pp. 216-228.
- Storey, D.J. (1994): *Understanding the Small Business Sector*, London: Routledge
- Szerb László (2000): *Kisvállalati gazdaságtan és vállalkozástan*. Pécsi Tudományegyetem
- Szerb László, Ulbert József (2002): A kis- és közepes vállalkozások növekedési potenciáljának alakulásáról. *Vezetéstudomány*, 33. évf., 7-8. szám, 36-46. o.
- Szerb László, Zoltan J. Acs, Varga Attila, Ulbert József és Bodor Éva (2004): Az új vállalkozások hatásai nemzetközi összehasonlításban. A Global Entrepreneurship Monitor nem-

- zetközi kutatás legfontosabb eredményei a 2001-2003-as időszakban. *Közgazdasági Szemle*, 51. évf., 7-8. sz., 679-98. o.
- Szerb László szerk. (2005): *Vállalkozásindítás, vállalkozói hajlandóság, és a vállalkozási környezeti tényezők alakulása Magyarországon a 2000-es évek első felében*, Pécsi Tudományegyetem
- Szerb László - Zoltán J. Ács – Bedőné Károly Judit – Csapó Krisztián - Siri Terjesen - Varga Attila – Ulbert József (2006a): *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2005 - A vállalkozói aktivitás és a vállalkozást befolyásoló tényezők alakulása Magyarországon az Európai Unió csatlakozás után*. Pécsi Tudományegyetem
- Szerb, L., Ulbert, J. (2006b): The examination of growth in the Hungarian small- and medium size business sector. *Statisztikai Szemle*, 84. évf., különszám, 100-123. o.
- Szerb László (2007): *Csapó Krisztián PhD tervzetének bírálata*. BCE
- Szerb László – Márkus Gábor (2008): Nemzetköziesedési tendenciák a kis- és közepes méretű vállalatok körében Magyarországon a 2000-es évek közepén. *Vállalkozás és Innováció*. 2. évf. 2. sz. 36-58. o.
- Szirmai Péter (2002a): The Missing Keel (Thoughts on Hungarian Small Enterprise), *Hungarian Chamber Horizon*, 1., pp. 53-55.
- Szirmai Péter (2002b): *Fejlődési szakaszok és szakaszváltások Magyarországon a kis- és középvállalkozások körében*. Kutatási zárótanulmány. BKÁE Kisvállalkozás-fejlesztési Központ
- Szirmai Péter (2005): A vállalkozásokról elméleti megközelítésben. In: Szirmai Péter (szerk.): *Szemelvénygyűjtemény a Kis- és középvállalkozások a magyar és nemzetközi gazdaságban c. tantárgyhoz*. Budapesti Corvinus Egyetem
- Szirmai Péter, Csapó Krisztián (2006): Gyakorlati vállalkozásoktatás – Diákvállalkozások támogatása a Budapesti Corvinus Egyetemen. *Új Pedagógiai Szemle*, 10. évf., 4. sz.
- Szirmai Péter – Csapó Krisztián (2007): Könyvismertető: Davidsson, P., Delmar, F., Wiklund, J. (2006): *Entrepreneurship and the Growth of Firms*. Edward Elgar, Cheltenham, UK. *Közgazdasági Szemle*, 54. évf. 4. sz., 389-392. o.
- Thurik, R., Wennekers, S. (2004): Entrepreneurship, small business and economic growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 11, No. 1, pp. 140-149
- Timmons, J. A. (2003): *New Venture Creation*. 6th Edition. McGraw-Hill, New York
- Todd, A., Taylor, B. (1993): The baby sharks: Strategies of Britain's supergrowth companies. *Long Range Planning*, Vol. 26, No. 2, pp. 69-77.
- UNICE (1999): *Fostering Entrepreneurship in Europe – The UNICE Benchmarking Report 1999*
- Vecchi, M. (1999): Real business cycle: a critical review. *Journal of Economic Studies*, Vol. 26, No. 2, pp. 159-171.

- Vecsenyi János, Kovach, Robert (1992): *Surviving or dying. Typical strategies and organizations in Central and Eastern Europe*. IMC 5 Years Anniversary Research Conference Proceedings, Budapest
- Vecsenyi János, Kovach, Robert (1995): Vállalatok túlélése és halála Közép- és Kelet-Európában – Tipikus cégek és stratégiák. *Vezetéstudomány*, 26. évf., 11. sz.
- Vecsenyi János (1999): *Vállalkozási szervezetek és stratégiák*. Aula, Budapest
- Vecsenyi János (2002): A vállalkozástan alapjai. *Vezetéstudomány*, 33. évf., 9. sz., 2-20. o.
- Vecsenyi János (2003): *Vállalkozás – Az ötlettől az újrakezdésig*. Aula, Budapest
- Voss, C., Tzikriktsis, N., Frohlich, M. (2002): Case Research in Operations Management. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22, No. 2, pp. 195-219.
- VSBA (2006): *Virginia Department of Business Assistance – Financing*. Letöltve: <http://www.dba.state.va.us/financing/> 2006.10.02-án 9:19-kor
- Weinzimmer, L. G., Nystrom, P. C., Freeman, S. J. (1998): Measuring organizational growth: Issues, consequences and guidelines. *Journal of Management*, Vol. 24, No. 2, pp. 235-262.
- Welbourne, T.M. (1997): Valuing employees: a success strategy for fast growth firms and fast paced individuals. In: Reynolds, P.D., Bygrave, W.D., Davidsson, P., Gartner, W.B., Mason, C.M., McDougall, P.P. (eds.): *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Center for Entrepreneurship Research, Babson Park, MA, pp. 17–31.
- Wiklund, J. (1999): The sustainability of the entrepreneurial orientation – performance relationship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 24, No. 1, pp. 37-48.
- Wiklund, J., Shepherd, D. (2005): *Knowledge accumulation in growth studies: The consequences of methodological choices*. Letöltve: <http://econ.geog.uu.nl/stam/nfg/WiklundShepherd2005.pdf> 2007.03.07-én 12:12-kor
- Winn, J. (1995): ERG International: Planning and managing for rapid-growth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 20, No. 1, pp.73-80
- Worlds Builders (2006): *Reproductive Strategies*. Letöltve: <http://curriculum.calstatela.edu/courses/builders/lessons/less/biomes/breeding.html> 2006.09.20-án 11:05-kor
- Yin, R. (1994): *Case Study Research*. Sage Publications, Beverly Hills, CA.

MELLÉKLETEK

1. A kis- és középvállalkozások definíciójának változása Magyarországon

	2000.01.01- 2004.04.30.	2004.05.01.- 2004.12.31.	2005.01.01
Mikrovállalkozás az a kisvállalkozás			
Összes foglalkoztatott létszáma	0-9 fő	0-9 fő	0-9 fő
Éves nettó árbevétele	-	-	2 millió eurónak megfelelő forintössz- szeg
Előző évi mérleg-főösszege	-	-	
Kisvállalkozás			
Összes foglalkoztatott létszáma	10-49 fő	10-49 fő	10-49 fő
Éves nettó árbevétele	700 millió Ft (~2,8 millió €)	7 millió eurónak megfelelő forintössz- szeg	10 millió eurónak megfelelő forintössz- szeg
Előző évi mérleg-főösszege	500 millió Ft (~2 millió €)	5 millió eurónak megfelelő forintössz- szeg	10 millió eurónak megfelelő forintössz- szeg
Középvállalkozás			
Összes foglalkoztatott létszáma	50-249 fő	50-249 fő	50-249 fő
Éves nettó árbevétele	4 000 millió Ft (~16 millió €)	40 millió eurónak megfelelő forintössz- szeg	50 millió eurónak megfelelő forintössz- szeg
Előző évi mérleg-főösszege	2 700 millió Ft (~10,8 millió €)	27 millió eurónak megfelelő forintössz- szeg	43 millió eurónak megfelelő forintössz- szeg

Forrás: Kállay et al., 2005a, 23. o.

A táblázatban bemutatott foglalkoztatotti létszám és pénzügyi adatok mellett a kis- és középvállalkozásoknak mindvégig meg kellett felelniük az ún. „függetlenségi kritériumnak”, mely szerint egy vállalkozás akkor minősül KKV-nak, ha abban az állam, önkormányzat, vagy más nem KKV kategóriába tartozó vállalkozások tulajdoni részesedése – tőke vagy szavazati jog alapján – külön-külön és együttesen sem haladja meg a 25%-ot.

2. Esetpélda: A DiamondBack Truck Covers Ltd

A következőkben egy tipikus amerikai sikerpéldát, egy gyorsan növekvő vállalkozás esetét mutatjuk be. Az esettanulmányra a dolgozatban több helyen is hivatkozunk, ennek kapcsán a kultúrák közötti különbségekre is kitérünk, hipotéziseink egy részét ezek alapján fogalmazzuk meg.

A DiamondBack Truck Covers Ltd-t⁶² a Pennsylvania State University két végzőse alapította 2002-ben. A diákoknak egy egyetemi kurzus keretében kapott feladat megoldása során támadt az az ötletük, hogy mekkora üzleti lehetőséget jelentene az USA-ban oly népszerű platós pick-up kisteherautókhoz különféle platófedelek gyártása, melyek lehetőséget biztosítanak a plató többcélú hasznosítására⁶³ (pl. szerszámok tárolására, egyéb eszközök szállítására). Miután némi piackutatást végeztek, és a megkérdezett pick-up tulajdonosok közül többen megerősítették bennük azt a hitet, hogy az ötlet tényleg jó, és többen jelezték, hogy vennének ilyen, ha lehetne kapni, a hallgatók ezen felbuzdulva diplomájuk megszerzését követően nem alkalmazottként helyezkedtek el, hanem belevágtak a kurzus keretében felmerült ötletük megvalósításába. Saját megtakarításukból elkészítettek egy prototípust, majd pénzük nem lévén forrás után kezdtek kutatni. Egy innovációs versenyen nyertek 5.000 dollárt az ötletükkel, ami elegendő volt egy újabb változat elkészítésére. Végül egyikőjük – Ethan – édesapja lett az első befektetőjük, aki 17.000 dollárért szerzett 20%-os részesedést a cégben.

Az indulótőke megszerzését követően a gyártóbázis kialakítására alkalmas telephely keresése volt a következő feladat. Erre egy közeli kisvárosban találtak rá. A város kiesik a környék vérkeringéséből, kevés munkalehetőség van helyben. A település felismerte, hogy jelenlegi helyzetén azzal tud változtatni, ha megpróbál újabb cégeket odacsalogatni. Az elhatározást tett követte, és egy korábban elköltözött sörgyár épületét ezért átalakították úgy, hogy az betelepülő újonnan induló cégek számára telephelyként szolgálhasson. Örömmel fogadtak itt minden újonnan megjelenő vállalkozást, sőt a helyiek számára munkalehetőséget biztosító cégeknek ezenfelül kedvezményes bérleti díjat kellett csak fizetniük. Így kapott a DiamondBack cég

⁶² A vállalkozással és a vállalkozókkal a Pennsylvania State University-n töltött tanulmányutam során ismerkedtem meg. Az esettanulmányban feltüntetett adatok a valóságot tükrözik. A cégről bővebb információ elérhető a következő címen: <http://www.diamondbackcovers.com/>

⁶³ Amerika a hatalmas méretek földje (minden sokkal nagyobb, mint Európában), így nem meglepő, hogy a legfelkapottabb termékük napjaikban az a platófedő, amire egyszerre két quaddal is fel lehet hajtani, és így lehet szállítani őket.

is kedvezményes bérleti díjjal irodát, illetve a termeléshez szükséges területet, ahol elkezdheték a platófedők gyártását.

A termelés elkezdése után hamarosan kiderült azonban, hogy a kezdeti tőke nem elegendő a kereslet kielégítésére képes kapacitás kiépítéséhez, ezért újabb forrás után kell nézniük. Ezúttal egyetemen működő kockázati tőkealaphoz fordultak segítségért, mely az egyetem korábbi hallgatóinak cégeibe fektet be. Tőlük 50.000 dollárt kaptak tulajdonrészesezésért cserébe. Egy év elteltével ismételten újabb tőkére volt szükségük. Ekkor egy másik kockázati tőke társaság fektetett be náluk 100.000 dollárt, ami azt is maga után vonta, hogy a két alapító tulajdonosi részesezése 51%-ra csökkent.

A vállalkozók nem estek abba a hibába, amit sok társuk elkövetett volna: nem kezdtek költekezésbe, hanem költségtakarékosságra törekedtek. Ennek egyik legjobb példája a platófedők leszállításához szükséges raklapok beszerzése: az alapítók észrevették, hogy ilyeneket a városban is gyűjthetnek ingyen – ami másnak már haszontalan szemét volt, nekik nagyon jól jött (természetesen később, amikor már nagyobb mennyiségben volt raklapra szükségük, ez a megoldás már nem működött). A termelőberendezéseik, eszközeik egy részét is maguk készítik (ebben nem csupán a költségtakarékosság játszik szerepet: néhány gyártáshoz szükséges praktikus eszközt maguk találtak ki és szerkesztettek meg).

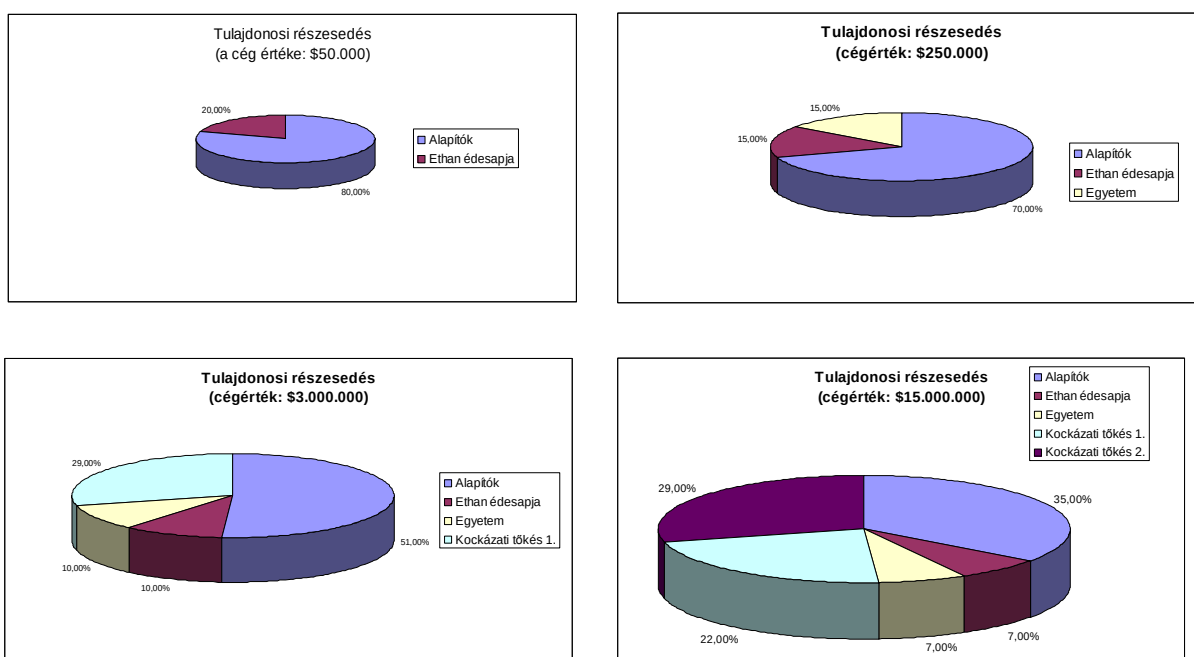
Az alapítók minimális pénzt vesznek ki a vállalkozásból, éppen csak annyit, amiből meg tudnak élni. Pennsylvania erdőkben és vadakban annyira gazdag terület, hogy itt mindenki számára engedélyezett a vadászat. A kilőtt vadakért minimális összeget kell fizetni az államnak. Ezért a szegényebb családok vadhúson élnek (érdekes ellentét Európával szemben, ahol a vadhús lényegesen drágább). Ethan is ilyen módon biztosítja a húst családjá számára.

2006 áprilisában a cég a tulajdonosokon felül 10 embert foglalkoztatott, és az Egyesült Államok szinte minden nagyobb városában volt viszonteladójuk. Viszonteladói hálózatuk dinamikus növekedését fél év alatt érték el, azt követően, hogy felvettek egy csak az értékesítéssel foglalkozó kollégát. A megrendelések ezt követően megugrottak, hamarosan ismételten az jelentette a problémát, hogy ennek kielégítéséhez elégtelen lett a kapacitásuk. Újabb tőke bevonására, ezúttal mintegy 1 millió dollárra lenne szükség a termelés bővítéséhez. Ezzel az alkalmazotti létszámot 50 főre, a termelést is legalább ötszörösére lehetne növelni. Az alapítók több kockázati tőke társasággal felvették a kapcsolatot, melyek átvilágították a céget, és ennek során mintegy három millió dollárra értékelték. Ez számomra azért volt különösen érdekes, mert 2006 januárja volt az első hónap a vállalkozás (közel 4 éves) életében, amikor nem vesz-

teséggel zártak, hanem minimális profitot értek el. Magyarországon nemhogy senki sem értékelne ennyire egy olyan vállalkozást, amely működése 4 éve alatt folyamatosan veszteséges volt, a beruházás középtávú megtérülésére pedig csekély az esély, de biztosan nem is finanszírozná. Ebben is más Amerika, ahol lényegesen nagyobb a befektetési lehetőséget kereső tőke, és a vállalkozásból való kiszállás csatornái is fejlettek. Az újabb tőkeemelést és növekedést követően a potenciális befektetők szerint a céget 2-3 éven belül kb. 12-15 millió dollár körüli áron lehetne eladni.

Az újabb tőkeemelést követően az alapítók el fogják veszíteni meghatározó részesedésüket, de ennek ellenére összességében jobban járnak, mivel egy „nagyobb tortából kapnak kisebb szeletet”. A tulajdonosi részesedés változását, és a torta növekedését szemléltetik az alábbi ábrák:

41. ábra: A DiamondBack tulajdonosi részesedésének változása



Forrás: Saját szerkesztés

A vállalkozás jelenleg nemzetközi terjeszkedésen gondolkodik. Bár voltak megrendeléseik Európából is, piackutatás végzése után úgy tűnik, Ausztrália az egyetlen olyan piac, ahol nagy számban adnak el hasonló méretű pick-upokat (az európai pick-up modellek jóval kisebbek, és jóval kevesebb van belőlük, ráadásul az EU piac szegregált). A magas szállítási költségek miatt felmerült egy kínai gyártóbázis kiépítésének vagy bérgyártók keresésének gondolata is.

3. A Deloitte Technology Fast 50 közép- és kelet-európai rangsorában szereplő magyar vállalkozások

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Adaptive Recognition Hungária Rt			X			X	X	X	X
Adverticum ZRt							0	X	
Actiwise Consulting Kft					0		0		
ADM Informatikai Kft			X						
AITIA International Zrt								X	X
Alerant Informatikai ZRt							0	0	
Arkon Zrt. (www.ingatlan.com)									X
Rhenus Archico Irat. Szolg. Kft				X					
Assocom Kft					0	0		X	
BCS Business Consulting Services								0	
Carnation Zrt.									X
Cerntech Mérnökiroda Kft	X								
Comfort-Net share Kft	X								
CVO Group (CV Online)							X	X	
Dataplex Kft						0	0		
Diamond Studio	X								
Duna Elektronika		X	X						
Dunasolar Napelemgyártó Rt.	X								
econet.hu Informatikai NyRt		X	X						
EGUS Infosystems	X								
Euroweb	X								
EXTERNET Nyrt.									X
Framgep	X								
Házipatika.com							X	X	X
Hírek Média és Internet Tech. Kft		X							
HostLogic Kft			X						
HUMANSOFT Kft		X							
HYD Kutatás-fejlesztő Kft			X						
i-Cell Kft		X	X						
ICON Zrt	X	X	X	X					
Interactive Net Design Kft			X						
Interware Zrt								X	
kancellar.hu									X
Kirowski Zrt		X	X			X	X		
LNK		X	X						
Marketlink		X	X	X					
Mimóza Kommunikációs Kft			X		X				
Minor Zrt	X								
Mirai Interactive		X	X						
Montana Zrt	X								
Nav N Go Kft.									0
NET Média Zrt.									X
ONLINET Kft							0	X	X
Pont Rendszerház							X	X	
Portocom	X								
Prompt92			X						
R&R Software		X							

Ramasoft Kft			x						
SEMILAB Co. Ltd.									x
Sense/Net Kft		x	x			x	x		
SOLVO Biotechnológiai Rt				o	o			x	x
Synergon Rt	x								
Telnet Hungary		x							
Tensiomed Kft			x						
THEAM Communication Kft.									x
Time Corner Group			x						
Wanari Kft		x	x						
Westel 900 Rt	x								
XAPT Hungary Kft							x	x	x

Darabszám	13+0	14+0	20+0	3+1	1+3	3+2	7+5	11+2	13+1
-----------	------	------	------	-----	-----	-----	-----	------	------

Forrás: Deloitte, 2009

Magyarázat a táblázathoz:

- x: gyorsan növvő cégek
- o: a reményteljes növekedésű lista cégei („Rising Star”)
- A listán nem minden évben szerepelt 50 cég. 2003-ban és 2005-ben 40-40 gyorsan növekvő, illetve 10-10 reményteljesen növekedő vállalkozást díjaztak. Ezzel szemben 2004-ben 30 és 15, 2006-tól pedig 50 és 10 volt a díjazottak száma.

4. Rövidítések jegyzéke

APEH	Adó- és Pénzügyi Ellenőrzési Hivatal
BÉT	Budapesti Értéktőzsde
COCOM	Coordinating Committee for Multilateral Export Controls, azaz Multilaterális Export-Ellenőrzési Koordináló Bizottság
EFER	European Foundation for Entrepreneurship Research
EU	Európai Unió
GDP	Gross Domestic Product (Bruttó Hazai Össztermék)
GKM	Gazdasági és Közlekedési Minisztérium
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
GVOP	Gazdasági Versenyképesség Operatív Program
HBS	Harvard Business School
IKTA	Informatikai Kockázati Tőkealap
IPO	Initial Public Offering (Elsődleges nyilvános forgalomba hozatal)
IT	Információ technológia
KGST	Kölcsönös Gazdasági Segítség Tanácsa
KKV	Kis- és középvállalkozás
KVFP	Kisvállalkozás-fejlesztő Pénzügyi Zrt.
MFB	Magyar Fejlesztési Bank
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MSZH	Magyar Szabadalmi Hivatal
NFT	Nemzeti Fejlesztési Terv
NGO	Non-governmental organisation
NKTH	Nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatal
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
PSU	Pennsylvania State University
SBA	Small Business Administration
UNICE	Union of Industrial and Employers' Confederation of Europe

5. Kutatási kérdőív

GYORSAN NÖVEKVŐ VÁLLALKOZÁSOK KUTATÁS

Tisztelt Vállalkozó!

Kérjük, segítse munkánkat az alábbi kérdőív kitöltésével.

A kutatásban résztvevők egyetemlegesen garantálják, hogy a vállalkozás által rendelkezésre bocsátott adatok felhasználása csak kutatási célokból történik, egyedi információk azonosítható formában csak a vállalkozás vezetőjének írásbeli beleegyezésével kerülhetnek nyilvánosságra. A felmérésben való részvétel önkéntes. Segítségét előre is köszönjük!

I. ALAPINFORMÁCIÓK

- 1) A vállalkozás neve, cégformája: _____
- 2) Az interjúalany neve, beosztása: _____
- 3) Az interjúalany tulajdonosi státusza: _____
- 4) Az interjú helye, ideje: _____
- 5) A kérdezőbiztos neve: _____

II. CÉGTÖRTÉNET

- 6) A vállalkozás alapításának éve: _____
- 7) A fő alapító-tulajdonos életkora az alapításkor? (ha több azonos részesedésű van, akkor az életkorok vesszővel elválasztva) _____
- 8) Az alapítók milyen körből kerültek ki (többet is megjelölhet)?
 - a) Barátok
 - b) Rokonok
 - c) Ismerősök
 - d) Korábbi munkatársak
 - e) Befektetők
 - f) Egyéb: _____

9) A meghatározó alapítók vezetői és szakmai tapasztalata, tulajdonosi részesedése

Beosztása	Szakmai tapasztalat	Vezetői tapasztalata	Részesedése (%)

- 10) Lépett-e be az évek során új tulajdonos a vállalkozásba? igen nem
- 11) Ha igen, akkor mi volt a belépés oka? (pl. finanszírozási szükséglet, szakmai tapasztalatára volt szükség, piacot hozott, felvásárlás, stb.) _____
- 12) Mi az Önök sikerének a titka? _____
- 13) Milyen fordulópontok, kihívások voltak a vállalkozás életében? _____

III. PIACI HELYZET

- 14) Milyen olyan képességgel/termékkel/szolgáltatással rendelkeznek, amely versenyelőnyt jelent az Önök számára? _____

Válaszoljon az alábbi kérdésekre 1-10-ig terjedő skálán!

- 15) Mennyire van kiszolgáltatva a szállítóinak (kevés szállító- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
tól függ)? (1 egyáltalán nem, 10 teljes mértékben)
- 16) Mennyire van kiszolgáltatva a vevőinek (kevés vevőtől 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
függ)? (1 egyáltalán nem, 10 teljes mértékben)
- 17) Hogyan ítéli meg termékeinek/szolgáltatásainak verseny-képességét az alábbi piacokon? (1 nagyon rossz, 10 nagyon jó)
- | | | | | | | | | | | | |
|------------------|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| a) Magyar piacon | n.a. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| b) EU piacán | n.a. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| c) Világpiac | n.a. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

- 18) A vállalkozás indulásakor milyen piacon gondolkodtak? (egyet jelöljön meg)

- a) Magyarország
b) Európa
c) Világpiac

- 19) Jelenleg milyen piacokon vannak jelen? (egyet jelöljön meg)

- a) Magyarország
b) Európa
c) Világpiac

IV. VEZETÉS

- 20) Gondoltak-e arra, hogy külső menedzsereket vonjanak be a cég vezetésébe? igen nem – ugrás 24!
- 21) Ha igen, akkor mely területre kívánnak/kívántak külső menedzsert hozni? (pl. marketing, pénzügyek, ügyvezetés, stb): _____
- 22) Próbálkoztak-e már a megvalósítással? igen nem
- 23) Ha igen, akkor milyen tapasztalataik vannak? _____

V. FINANSZÍROZÁS

24) Mi volt a kezdőtőke forrása: (többet is megjelölhet)

- a) Saját megtakarítás
- b) Család, rokonok
- c) Barátok
- d) Bankhitel
- e) Üzleti angyal
- f) Kockázati tőkés
- g) Egyéb: _____

25) Próbálkoztak-e már külső forrásszerzéssel?

igen

nem – 28!

26) Milyennel? (többet is megjelölhet)

- a) Bankhitel
- b) Kockázati tőke
- c) Üzleti angyal befektetés
- d) Pályázati támogatás
- e) Egyéb: _____

27) Mi a tapasztalatuk a megjelöltekkel? _____

28) Bevonnának-e külső forrást, ha ez a tulajdonrészük csökkenésével járna együtt? (Pl. kockázati tőke)

igen

nem

29) Bevonnának-e külső forrást, ha ezzel kisebbségi tulajdonosokká válnának az alapítók?

igen

nem

30) Sikerült-e elegendő tőkét összegyűjteni növekedésük finanszírozásához?

igen – 32!

nem

31) Ha nem, akkor miért nem? Mivel próbálkoztak? _____

32) Értékelje az alábbi finanszírozási forrásszerzési lehetőségeket, hogy mennyire lenne hajlandó igénybe venni, ha vállalkozásának plusz forrásra lenne szüksége:

(1 egyáltalán nem, 10 maximálisan igénybe venné)

a) Belső forrás (nyereség)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b) Családtagok, rokonok bevonása	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c) Barátok, ismerősök bevonása	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
d) Tőkeemelés, tagi kölcsön meglevő tulajdonosi körből	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
e) Támogatott kamatozású bankhitel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
f) Pályázati forrás	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
g) Bankhitel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
h) Üzleti angyal befektető	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
i) Kockázati tőke befektető	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
j) Egyéb: _____	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

VII. SZOLGÁLTATÁSOK

A. ÜZLETI TERV-KÉSZÍTÉS

33) Vettek-e igénybe ilyen szolgáltatást? (nemleges válasz esetén 38-ra!) igen nem

34) Ha igen, akkor mi a tapasztalatuk? _____

35) Mennyire voltak megelégedve a szolgáltatás elérhetőségével? (5: legjobb) 1 2 3 4 5

36) Mennyire voltak megelégedve a szolgáltatás minőségével? 1 2 3 4 5

37) Mennyire voltak megelégedve a szolgáltatás árával? – ugrás 40-re! 1 2 3 4 5

38) Tud-e Magyarországon ilyen szolgáltatásról? – igen - ugrás 40-re! igen nem

39) Halott-e külföldi példáról? igen nem

40) Igénybe venné-e jelenleg ezt a szolgáltatást? igen nem

41) Fizetne is érte? igen nem

42) Igénybe venné-e a jövőben ezt a szolgáltatást? igen nem

43) Fizetne is érte? igen nem

44) Mi indokolja a szolgáltatás igénybevételét? _____

B. MARKETING TANÁCSADÁS, ÉRTÉKESÍTÉS MEGSZERVEZÉSE

45) Vettek-e igénybe ilyen szolgáltatást? (nemleges válasz esetén 50-re!) igen nem

46) Ha igen, akkor mi a tapasztalatuk? _____

47) Mennyire voltak megelégedve a szolgáltatás elérhetőségével? (5: legjobb) 1 2 3 4 5

48) Mennyire voltak megelégedve a szolgáltatás minőségével? 1 2 3 4 5

49) Mennyire voltak megelégedve a szolgáltatás árával? – ugrás 52-re! 1 2 3 4 5

50) Tud-e Magyarországon ilyen szolgáltatásról? – igen - ugrás 52-re! igen nem

51) Halott-e külföldi példáról? igen nem

52) Igénybe venné-e jelenleg ezt a szolgáltatást? igen nem

53) Fizetne is érte? igen nem

54) Igénybe venné-e a jövőben ezt a szolgáltatást? igen nem

55) Fizetne is érte? igen nem

56) Mi indokolja a szolgáltatás igénybevételét? _____

C. NEMZETKÖZI MEGJELENÉST SEGÍTŐ SZOLGÁLTATÁS (MARKETING, KONFERENCIÁK, KIÁLLÍTÁSOK)

57) Vettek-e igénybe ilyen szolgáltatást? (nemleges válasz esetén 62-re!) igen nem

58) Ha igen, akkor mi a tapasztalatuk? _____

59) Mennyire voltak megelégedve a szolgáltatás elérhetőségével? (5: legjobb)	1	2	3	4	5
60) Mennyire voltak megelégedve a szolgáltatás minőségével?	1	2	3	4	5
61) Mennyire voltak megelégedve a szolgáltatás árával? – ugrás 64-re!	1	2	3	4	5
62) Tud-e Magyarországon ilyen szolgáltatásról? – igen - ugrás 64-re!	igen				nem
63) Halott-e külföldi példáról?	igen				nem
64) Igénybe venné-e jelenleg ezt a szolgáltatást?	igen				nem
65) Fizetne is érte?	igen				nem
66) Igénybe venné-e a jövőben ezt a szolgáltatást?	igen				nem
67) Fizetne is érte?	igen				nem
68) Mi indokolja a szolgáltatás igénybevételét? _____					

D. IPARJOGVÉDELMI, SZABADALMI SZOLGÁLTATÁS

69) Vettek-e igénybe ilyen szolgáltatást? (nemleges válasz esetén 74-re!)	igen				nem
70) Ha igen, akkor mi a tapasztalatuk? _____					
71) Mennyire voltak megelégedve a szolgáltatás elérhetőségével? (5: legjobb)	1	2	3	4	5
72) Mennyire voltak megelégedve a szolgáltatás minőségével?	1	2	3	4	5
73) Mennyire voltak megelégedve a szolgáltatás árával? – ugrás 76-ra!	1	2	3	4	5
74) Tud-e Magyarországon ilyen szolgáltatásról? – igen - ugrás 76-ra!	igen				nem
75) Halott-e külföldi példáról?	igen				nem
76) Igénybe venné-e jelenleg ezt a szolgáltatást?	igen				nem
77) Fizetne is érte?	igen				nem
78) Igénybe venné-e a jövőben ezt a szolgáltatást?	igen				nem
79) Fizetne is érte?	igen				nem
80) Mi indokolja a szolgáltatás igénybevételét? _____					

E. FEJVADÁSZAT, MUNKAERŐ-KÖZVETÍTÉS

81) Vettek-e igénybe ilyen szolgáltatást? (nemleges válasz esetén 86-ra!)	igen				nem
82) Ha igen, akkor mi a tapasztalatuk? _____					
83) Mennyire voltak megelégedve a szolgáltatás elérhetőségével? (5: legjobb)	1	2	3	4	5
84) Mennyire voltak megelégedve a szolgáltatás minőségével?	1	2	3	4	5
85) Mennyire voltak megelégedve a szolgáltatás árával? – ugrás 88-ra!	1	2	3	4	5
86) Tud-e Magyarországon ilyen szolgáltatásról? – igen - ugrás 88-ra!	igen				nem
87) Halott-e külföldi példáról?	igen				nem
88) Igénybe venné-e jelenleg ezt a szolgáltatást?	igen				nem

89) Fizetne is érte?	igen	nem
90) Igénybe venné-e a jövőben ezt a szolgáltatást?	igen	nem
91) Fizetne is érte?	igen	nem
92) Mi indokolja a szolgáltatás igénybevételét? _____		

F. ÜZLETI, STRATÉGIAI TANÁCSADÁS

93) Vettek-e igénybe ilyen szolgáltatást? (nemleges válasz esetén 98-ra!)	igen	nem
94) Ha igen, akkor mi a tapasztalatuk? _____		
95) Mennyire voltak megelégedve a szolgáltatás elérhetőségével? (5: legjobb)	1	2 3 4 5
96) Mennyire voltak megelégedve a szolgáltatás minőségével?	1	2 3 4 5
97) Mennyire voltak megelégedve a szolgáltatás árával? – ugrás 100-ra!	1	2 3 4 5
98) Tud-e Magyarországon ilyen szolgáltatásról? – igen - ugrás 100-ra!	igen	nem
99) Halott-e külföldi példáról?	igen	nem
100) Igénybe venné-e jelenleg ezt a szolgáltatást?	igen	nem
101) Fizetne is érte?	igen	nem
102) Igénybe venné-e a jövőben ezt a szolgáltatást?	igen	nem
103) Fizetne is érte?	igen	nem
104) Mi indokolja a szolgáltatás igénybevételét? _____		

G. NÖVEKEDÉSI TANÁCSADÁS/MENTORI SZOLGÁLTATÁS

105) Vettek-e igénybe ilyen szolgáltatást? (nemleges válasz esetén 110-re!)	igen	nem
106) Ha igen, akkor mi a tapasztalatuk? _____		
107) Mennyire voltak megelégedve a szolgáltatás elérhetőségével? (5: legjobb)	1	2 3 4 5
108) Mennyire voltak megelégedve a szolgáltatás minőségével?	1	2 3 4 5
109) Mennyire voltak megelégedve a szolgáltatás árával? – ugrás 112-re!	1	2 3 4 5
110) Tud-e Magyarországon ilyen szolgáltatásról? – igen - ugrás 112-re!	igen	nem
111) Halott-e külföldi példáról?	igen	nem
112) Igénybe venné-e jelenleg ezt a szolgáltatást?	igen	nem
113) Fizetne is érte?	igen	nem
114) Igénybe venné-e a jövőben ezt a szolgáltatást?	igen	nem
115) Fizetne is érte?	igen	nem
116) Mi indokolja a szolgáltatás igénybevételét? _____		

H. SEGÍTSÉGNYÚJTÁS FINANSZÍROZÁS SZERZÉSHEZ (TÁJÉKOZTATÁS, KERESÉS, SZERZŐDÉSKÖTÉS)

117) Vettek-e igénybe ilyen szolgáltatást? (nemleges válasz esetén 122-re!) igen nem

118) Ha igen, akkor mi a tapasztalatuk? _____

119) Mennyire voltak megelégedve a szolgáltatás elérhetőségével? (5: legjobb) 1 2 3 4 5

120) Mennyire voltak megelégedve a szolgáltatás minőségével? 1 2 3 4 5

121) Mennyire voltak megelégedve a szolgáltatás árával? – ugrás 124-re! 1 2 3 4 5

122) Tud-e Magyarországon ilyen szolgáltatásról? – igen - ugrás 124-re! igen nem

123) Halott-e külföldi példáról? igen nem

124) Igénybe venné-e jelenleg ezt a szolgáltatást? igen nem

125) Fizetne is érte? igen nem

126) Igénybe venné-e a jövőben ezt a szolgáltatást? igen nem

127) Fizetne is érte? igen nem

128) Mi indokolja a szolgáltatás igénybevételét? _____

VII. JÖVŐ

129) Tervezi-e a vállalkozás növekedését (árbevétel, létszám, stb.) a közeljövőben (1-3 éven belül)?

- a) igen
- b) kedvező körülmények esetén
- c) későbbi időpontban igen
- d) egyáltalán nem – **ugorjon a 132. kérdésre!**

130) Milyen termékekkel/szolgáltatással tervezi a növekedést?

- a) változatlan termékskála
- b) továbbfejlesztett termékek
- c) más jellegű termékek az iparágon belül
- d) teljes mértékben más termékek

131) Fejlődésnek vannak-e gátjai? (jelölje meg a jellemzőket)

- a) Magas munkaerő költség
- b) Munkaerő szükséglet kielégítetlensége
- c) A technológia megszerzésének, védelmének nehézségei
- d) A finanszírozás nehézségei
- e) A szükséges üzleti ismeretek, információk megszerzése
- f) Jogi szabályozás (adminisztráció, közterhek)
- g) egyéb: _____

132) Alkalmazottak létszámának alakulása (fő)

2002	2003	2004	2005	2006

133) Árbevétel alakulása (m Ft)

2002	2003	2004	2005	2006

A DISSZERTÁCIÓ TÁRGYÁBAN MEGJELENT PUBLIKÁCIÓK

Folyóirat cikkek:

1. Csapó Krisztián (2006): Áttekintés a gyorsan növekvő vállalkozásokat támogató kormányzati programokról. *Vállalkozás és innováció*, 1. évf., 1. sz., 83-101. o.
2. Csapó Krisztián – Petheő Attila – Szirmai Péter (2006): Spin-off companies in Hungary. *ERENET Profile*, Vol. 1, No. 2.
3. Csapó Krisztián – Petheő Attila – Szirmai Péter (2005): Bepörög vagy kipörög? *Figyelő*, 49. évf., 49. sz., 54-55. o.

Konferencia előadások:

4. Csapó Krisztián (2007): *A gyorsan növekvő (gazella) vállalkozások és gazdaságpolitikai kezelésük*. Kis- és középvállalkozások, mint a gazdasági fejlődés és gazdaságélénkítés tényezői c. konferencia. Általános Vállalkozási Főiskola, 2007. november 13.
5. Csapó Krisztián (2007): *A gyorsan növekvő vállalkozások szerepe a vállalkozáspolitikában – Nemzetközi kitekintés*. Tavaszi Szél Konferencia, 2007. május 17-20., Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest
6. Csapó Krisztián (2007): *Az állami szerepvállalás lehetőségei a gyorsan növekvő vállalkozások fejlesztésében*. OTDK konferencia doktorandusz szekció, 2007. április 25-27., Miskolci Egyetem
7. Csapó Krisztián (2006): *Spin-offs and small business development*. European Innovation Dialogue Regionális konferencia, Budapest, 2006.06.21-23

Könyvfejezetek:

8. Csapó Krisztián (2007): *Az állami szerepvállalás a KKV szektor finanszírozásában*. In.: Béza, D., Csapó, K., Farkas, Sz., Filep, J., Szerb, L. (2007): *Kisvállalkozások finanszírozása*. Perfekt Kiadó, Budapest.
9. Csapó Krisztián (2007): *A gyorsan növekvő, gazella típusú vállalkozások finanszírozási sajátosságai*. In.: Béza, D., Csapó, K., Farkas, Sz., Filep, J., Szerb, L. (2007): *Kisvállalkozások finanszírozása*. Perfekt Kiadó, Budapest.

Egyéb cikkek, tanulmányok, közlemények:

10. Csapó Krisztián (2009): *A gyorsan növekvő vállalkozások jellemzői. A gyors növekedés korlátai*. In: Szirmai Péter, Szerb László, Csapó Krisztián, Filep Judit, Kerékgyártó Gábor, Kósa Lajos, Mihalkovné Szakács Katalin, Petheő Attila (2009): *Fejlődés és növekedés a*

KKV-k világában, gátló és segítő tényezők empirikus megközelítésben. BCE-KFK Kézirat

11. Csapó Krisztián – Szirmai Péter (2008): Könyvismertető: Cruikshank, S. L. (2005): *Shaping the Waves – A History of Entrepreneurship at Harvard Business School*. Harvard Business School Press, Boston, MA. *Vezetéstudomány*, 39. évf., 5. sz., 60-62. o.
12. Csapó Krisztián (2008): *A „gazella” vállalkozások és gazdaságpolitikai kezelésük*. Általános Vállalkozási Főiskola Tudományos Közlemények 19. sz., 45-56. o.
13. Csapó Krisztián (2007): *A gyorsan növekvő vállalkozások speciális támogatási igényei*. Generáció 2020 Think Tank: Közpolitikai Elemzések V-VI., Generáció 2020 Közhasznú Egyesület
14. Szirmai Péter – Csapó Krisztián (2007): Könyvismertető: Davidsson, P., Delmar, F., Wiklund, J. (2006): *Entrepreneurship and the Growth of Firms*. Edward Elgar, Cheltenham, UK. *Közgazdasági Szemle*, 54. évf. 4. sz., 389-392. o.
15. Szerb László - Zoltán J. Ács – Bedőné Károly Judit – Csapó Krisztián - Siri Terjesen - Varga Attila – Ulbert József (2006): *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2005 - A vállalkozói aktivitás és a vállalkozást befolyásoló tényezők alakulása Magyarországon az Európai Unió csatlakozás után*. Pécsi Tudományegyetem
16. Csapó Krisztián (2001): *Dinamikus vállalkozások Magyarországon*. TDK dolgozat, BKÁE