

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Csapó Krisztián

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

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

DR. SZIRMAI PÉTER
igazgató, egyetemi docens

Budapest, 2009

KISVÁLLALKOZÁS-FEJLESZTÉSI KÖZPONT

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Csapó Krisztián

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

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

DR. SZIRMAI PÉTER
igazgató, egyetemi docens

© Csapó Krisztián

TARTALOMJEGYZÉK

Tartalomjegyzék.....	5
1. A kutatás előzményei és célkitűzései.....	6
1.1. A gyorsan növekvő vállalkozások gazdasági jelentősége.....	6
1.2. A kutatás kérdései és célja.....	7
2. Az értekezés felépítése és az alkalmazott módszerek.....	10
2.1. Az értekezés felépítése.....	10
2.2. Az alkalmazott módszerek.....	10
3. Az értekezés eredményei.....	14
3.1. Iparági fókusz.....	14
3.2. Tulajdonosok és a menedzsment.....	14
3.3. Finanszírozás.....	16
3.4. Stratégia.....	17
3.5. Az állami szerepvállalás lehetőségei a gazella cégek megerősödésében.....	18
4. Következtetések összegzése.....	19
5. Hivatkozások.....	22
6. A témakörrel kapcsolatos saját publikációk.....	24

1. A KUTATÁS ELŐZMÉNYEI ÉS CÉLKITŰZÉSEI

1.1. A gyorsan növekvő vállalkozások gazdasági jelentősége

„A vállalkozók és a vállalkozások korát éljük” – írja Vecsenyi János (2003) a magyar vállalkozásoktatás területén alaplüként 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 dinamikus 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 változtatott 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).

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 kellene, 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).

1.2. A kutatás kérdései és célja

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

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, milyen.

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).

2. AZ ÉRTEKEZÉS FELÉPÍTÉSE ÉS AZ ALKALMAZOTT MÓDSZEREK

2.1. Az értekezés felépítése

Disszertációm hét fejezetből épül fel. A bevezetést követően 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 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.

Az ezt követő negyedik rész rátér a gyorsan növekvő vállalkozások tárgyalására: legfőbb jellemzőiket, gazdasági szerepüket a nemzetközi szakirodalom és kutatások alapján foglalja össze; 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 fejezet második fele pedig a kutatás módszertanával 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.

2.2. Az alkalmazott módszerek

A gyorsan növekvő vállalkozások vizsgálatához alapvetően a következő két lehetséges út kínálkozik 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 idé-

zett 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.

2.2.1. Mintaválasztás

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.

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 nőtt¹.
- 2007-ben nyereségesek voltak.
- Magyar többségi tulajdonban vannak.
- Nem a privatizáció keretében kerültek előnyös helyzetbe.

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

2.2.2. Adatfelvétel, elemzés

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 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.

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.

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 ráérező, 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.

A fentiekén túl, könnyebben operacionalizálható, és így objektívebben értékelhető adatok szerzésére is törekedtünk, melynek eszköze a kérdőíves adatfelvétel volt. A kérdőíves megkeresés során mind kvantitatív (mennyiségi), mind kvalitatív (minőségi) kérdésekre is kerestük a választ. A kérdések összeállításakor arra törekedtünk, hogy más külföldi tanulmányokra építhessünk, a hazai eredményeket azokkal összehasonlíthassuk. Az adatgyűjtésnek ez a módja – az esettanulmány módszerén túl – arra is alkalmas volt, hogy több vállalkozást megkeressünk így.

3. AZ ÉRTEKEZÉS EREDMÉNYEI

A következő alfejezetben a kutatás tárgyát képező hipotézisek kerülnek megfogalmazásra. Ezek alapját elsősorban a disszertáció 3. illetve 4. fejezeteiben áttekintett szakirodalom képezi, mely terjedelmi korlátok miatt itt csupán hivatkozásra kerül.

3.1. Iparági fókusz

Mint a disszertáció 4. fejezetében 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.

Tézis1: A disszertáció keretében végzett kutatás eredményei a magyar gyorsan növekvő cégek esetében is hasonló eredményt mutatnak, azaz elsősorban a magas hozzáadott értékű iparágakban, mint pl. az információtechnológia területén tevékenykednek.

3.2. Tulajdonosok és a menedzsment

3.2.1. 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.

Tézis2: A fenti állítás igaz a magyar gyorsan növekvő vállalkozásokra, tulajdonosi körük alakulását a cégek élete során befolyásoló számos tényező közül a legfontosabb a finanszírozási forrás szerzése, illetve a szakmai tapasztalat.

3.2.2. 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 résztvékenységek 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.

Tézis3: A magyar gyorsan növekvő vállalkozások egy részére – többnyire a fiatalabb cégekre - jellemző, hogy a tulajdonosok előbb-utóbb profi menedzsment kialakítására töreksenek, elsősorban külső menedzserek bevonásával. Bár több kutató (pl. Salamonné) arról számol be, hogy 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, a fiatalabb gazella cégeknél ennek az ellenkezője tapasztalható.

3.3. 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) Kezdjük 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 scenáriót a vállalkozás tőzsdén keresztüli értékesítése jelenti. Ez alapvetően a kockázati tőkés érdeke, aki minél előbb szeretne jelentős profittal kiszállni a vállalkozásból.

A disszertáció 2. sz. mellékletében 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.

Tézis4: 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.

3.4. Stratégia

3.4.1. 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 Éltes (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 kutatásom kezdetén feltételeztem, hogy 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). A kutatási eredmények azonban mást igazoltak, mely alapján a következő tézist állítottam fel:

Tézis5: A gyorsan növekvő magyar cégek többsége esetében induláskor még nem fogalmazódik meg a nemzetközi piacra való kilépés szándéka, kezdetben a magyar piacot is elég nagy-nak tartják maguk számára.

3.4.2. 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

Tézis6: 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.

3.5. 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.

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.

*Tézis7: A magyar gazella cégek külső gazdasági szolgáltatásokra keveset költenek, szűk körü-
ket vesznek igénybe. Elsősorban azokra fókuszálnak, melyek leginkább nélkülözhetetlenek szá-
mukra, de saját forrásból nem képesek megoldani. Ilyenek mindenekelőtt a nemzetközi megje-
lenést segítő szolgáltatások, valamint az iparjogvédelem.*

4. KÖVETKEZTETÉSEK ÖSSZEGZÉSE

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 magyar gyorsan növekvő cégek jellemzői a téziszvizsgálat keretében kerültek bemutatásra. A hipotézisek közül az ötös számú 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 dolgozat a kérdőíves adatfelvétel, az esettanulmányok tapasztalatai, valamint a gyorsan növekvő vállalkozásokról szóló cikkek elemzése alapján a magyar gazellák jellemzőinek bemutatásán túl olyan szolgáltatások körére is javaslatot tesz, melyekkel véleményünk szerint a gyorsan növekvő vállalkozások fejlesztését leginkább elő lehetne mozdítani:

- 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 „mintagezellának 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 tanulhatnának**. 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 lehetőségekig) egy időpontban **kerül bemutatásra**.

5. HIVATKOZÁSOK

- Abell, D. F., Köllermeier, T. eds. (1993): *Dynamic Entrepreneurship in Central and Eastern Europe*. DELWEL Publishers, Hague
- 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.
- 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
- 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
- Brophy, D. J. (1997): Financing the Growth of Entrepreneurial Firms. In: Sexton, D. L., Smilor, R. (eds.): *Entrepreneurship 2000*. Chicago: Upstart Publishers, 5-27
- 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 (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., 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.
- 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.

- 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
- 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
- Mészáros Tamás (2002): *A stratégia jövője – A jövő stratégiája*. Aula, Budapest
- OECD (2002b): *High-growth SMEs and Employment*. Paris
- 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.
- 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 nemzetközi kutatás legfontosabb eredményei a 2001-2003-as időszakban. *Közgazdasági Szemle*, 51. évf., 7-8. sz., 679-98. o.
- Szerb, L., Ulbert, J. (2006b): The examination of growth in the Hungarian small- and medium size business sector. *Statistikai Szemle*, 84. évf., különszám, 100-123. o.
- Szirmai Péter (2002b): *Fejlődési szakaszok és szakaszváltások Magyarországon a kis- és középvállalkozások körében*. Kutatási zárótanulmány. BKÁE Kisvállalkozás-fejlesztési Központ
- 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.
- 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 (2003): *Vállalkozás – Az ötlettől az újrakezdésig*. Aula, Budapest
- Voss, C., Tzikriktis, N., Frohlich, M. (2002): Case Research in Operations Management. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22, No. 2, pp. 195-219.

6. A TÉMAKÖRREL KAPCSOLATOS SAJÁT 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*. Tavasz 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