

Salamonné Huszty Anna

## A pénzügyi-gazdasági válság hatása a magyarországi kis- és középvállalkozások életpályájára, rövidtávú és stratégiai döntéseire

A tanulmány egy hosszú távú kutatási program harmadik szakaszának eredményeit foglalja össze. A kutatás átfogó célja a magyarországi kis- és középvállalkozások növekedési pályájának és stratégiájának vizsgálata. Az első szakasz az egyes életfázisok sajátosságainak feltárására irányult, a második szakasz a stratégiai gondolkodásra, a stratégiaalkotás módjaira és a stratégia tartalmi elemeire koncentrált.<sup>1</sup> A jelen cikk a 2008–2009. évi pénzügyi-gazdasági válság kis- és középvállalkozásokra gyakorolt hatásaival foglalkozik. Bemutatja, a nem várt és a szokásosnál nagyobb mértékű környezeti változások miképpen hatottak a cégek fejlődési pályájára, hogyan reagáltak a szektor vezetői, döntéseikben milyen mértékben jelentek meg a rövidtávú, tűzoltást célzó és a hosszabb távra előretekintő, stratégiai jellegű elemek.

**JEL kódok:** L21, L26, M13

**Kulcsszavak:** válság, kis- és középvállalkozások, vállalkozások életpályái, stratégia

A 2008-ban kezdődött pénzügyi-gazdasági válság elemzését számos nemzetközi és hazai tudományos fórum választotta témájául. Eredetét, következményeit, az üzleti élet szereplőinek reagálását több tanulmány elemzi és értékeli. Az elemzők egy része a válság makroszintű kérdéseiről ír; a *Közgazdasági Szemle* és a *Pénzügyi Szemle* egyes 2009. évi számai kiemelten tárgyalják ezt a témakört<sup>2</sup>. A *Harvard Business Review* magyar kiadásának szinte minden 2009. évi számában olvashattunk erről a témáról,<sup>3</sup> különböző megközelítésekben. A közgazdasági és vezetési műhelyek többsége vizsgálatai középpontjába állította a krízis hatásainak kutatását.

Salamonné Huszty Anna az Általános Vállalkozási Főiskola tanszékvezető főiskolai tanára, a Szent István Egyetem c. egyetemi docense. E-mail: huszty.anna@avf.hu

<sup>1</sup> A két rész eredményeinek leírását lásd itt: Salamonné Huszty Anna (2006): Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése. *Competitio*, V. évfolyam, 1. szám, :59–76. és Salamonné Huszty Anna (2007): Stratégia és stratégiaalkotás a magyarországi kis- és közép- vállalkozások gyakorlatában. *Competitio*, VI. évfolyam, 1. szám, :19–31.

<sup>2</sup> Lásd például: Madarász Aladár: Buborékok és válsávgok (*Közgazdasági Szemle*, LVI. évfolyam, 2009. július-augusztus); Voszka Éva: Versenybarát és versenykorlátozó állam válság előtt, válság közben (*Közgazdasági Szemle*, LVI. évfolyam, 2009. október); Rácz Margit: Vélekedés az Európai Unióban kialakult helyzet alapján (*Pénzügyi Szemle*, 2009. 2–3. szám); Erdős Tibor: Válságkezelés Magyarországon – elméleti elemzés (*Pénzügyi Szemle*, 2009. 2–3. szám).

<sup>3</sup> Lásd például: Almási Miklós: Válság, arra figyelj, mi lesz utána (*HBR*, 2009. szeptember); John P. Kotter – Leonard A. Schlesinger: A változtatási stratégiák kiválasztása (*HBR*, 2009. április).

Jelen kutatásunk témáját tekintve ebbe a sorba illeszkedik, ugyanakkor közvetlen folytatása egy olyan többéves vizsgálatnak, amely még a válság előtt kezdődött el az *Általános Vállalkozási Főiskola* Vállalkozás-menedzsment Tanszékén. A tanszék hosszútávú célja, hogy a szektor szereplőinek növekedési pályáját, stratégiáját folyamatosan kutatva a kis- és középvállalatok gyakorlatáról minél gazdagabb tudásanyaggal rendelkezzen. Az előző években lezárult vizsgálatunk során a magyarországi kis- és középvállalkozások fejlődési életciklusainak jellemzőit, stratégiájuk születésének módjait és tipikus fókuszpontjait tártuk fel. A kutatás eredményeként kísérletet tettünk egy, a magyarországi kkv-szektorra vonatkozó életciklus-modell felállítására és érvényességének ellenőrzésére. Eredményeinket szakmai folyóiratban publikáltuk.<sup>4</sup>

### Kutatási célok

Jelen kutatásunkban a gazdasági válság kis- és középvállalatokra gyakorolt hatásának és a cégek reagálásának felmérését tűztük ki célul, különös figyelmet fordítva a tervezett lépésekre, köztük a stratégiai gondolkodás és irányítás megjelenését tükröző döntésekre. Abból indultunk ki, hogy a válságra való reagálás vizsgálata révén mélyebben megismerhetjük a vállalkozók gondolkodását a környezeti változásokhoz való viszonyulásról, a hosszútávú szemlélet szükségességéről, azaz információt kapunk arról, megjelent-e és ha igen, milyen módon nyilvánul meg a stratégiai gondolkodásmód ebben a szegmensben.

Szakmai cikkekben ellentmondó feltételezéseket olvashattunk arról, hogy a válság miképpen hatott a kis- és középvállalkozásokra.<sup>5</sup> Kutatásunkban fontosnak tartottuk a leginkább érintettek álláspontjának közvetlen megismerését, vagyis annak felmérését, hogyan vélekedtek erről a kis- és középvállalkozások vezetői, milyen mértékű konkrét változásokra számítottak, és miképpen ítélték meg ezek hatását a vállalkozásukra. Egyebek között arra is kíváncsiak voltunk, a változásokban kizárólag fenyegetéseket láttak, vagy lehetőségeket is felfedeztek bennük.

A vállalkozások magatartását, vezetési módszereit kutató szakértők között általánosan elfogadott az a nézet, hogy a kis- és középméretű cégek döntő többsége elégségesnek tartja, ha csak *reagál* a környezeti eseményekre: megvárja, amíg bekövetkezik egy változás, majd megpróbál leleményesen és gyorsan cselekedni. Elenyésző részük *proaktív*, kezdeményező magatartású a környezeti változásokat érintően. Kíváncsiak voltunk arra, hogy a mostani válság idején melyik magatartásforma dominált.

A válságkezelés módjáról, a vállalkozások konkrét lépéseiről számot adó első felmérések szerint a kis- és középvállalkozások elsősorban pénzügyi helyzetük stabilizálására, likviditásuk megőrzésére koncentráltak. Ezek érdekében „szorosabbra húzták a nadrágszíjat”, rövidtávú intézkedéseket fogantatosítottak. Kutatásunkban e kérdéskör mélyreható vizsgálatát tűztük ki célul, a szándékolt intézkedések hatókörének, mértékének és tervezett idejének feltárását terveztük.

<sup>4</sup> Salamonné Huszty Anna: *Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése.* (Competitio, 2006. március); Salamonné Huszty Anna: *Stratégia és stratégiaalkotás a magyarországi kis- és középvállalkozások gyakorlatában* (Competitio, 2007. június).

<sup>5</sup> *E véleményekről ad áttekintést a Figyelő Kkv-k veszályben: apró cég, óriási baj című cikke.* (Figyelő, 2009. május 7–13.)

A válság megjelenését követően tanácsadó cégek sokasága bővítette portfólióját válságkezelési technikákkal. Szinte mindegyiküknél megjelent a stratégiai elképzelések kidolgozását sürgető javaslat azzal az indoklással, hogy kizárólag a következő évekre koncentrálni minden érintett számára veszélyes lehet. Hasonlóan gondolkodnak a vállalkozások vezetői is? Kutatásunkban erre a kérdésre is választ akartunk kapni. A kutatás utolsó szakaszában a konkrét stratégiai elképzelések kidolgozottságát és belső tartalmának vizsgálatát terveztük.

Hangsúlyoznunk kell, hogy a vizsgálatra a válság első évében, 2009-ben került sor, amikor a vállalkozások még csak a válság közvetlen hatásait érzékelték. Az eredmények értékelésénél ezt is figyelembe kell vennünk.

### A kutatás módszertana

Módszertani szempontból alapvetően primer kutatást végeztünk. A lebonyolításhoz a kvalitatív adatgyűjtés módszerét választottuk: a kiválasztott vállalkozások vezetőivel mélyinterjú készült. A vizsgálandó vállalkozások körének kiválasztásánál az alábbi kritériumokat határoztuk meg:

- A kutatási mintába kizárólag kis- és középvállalkozások kerülhettek be. A mikrovállalkozásokat kizártuk a vizsgálati körből, mert olyan sajátos kört képviselnek, amelyeket nem ítéltünk kutatásunk szempontjából relevánsnak.<sup>6</sup>
- Korábbi kutatásaink szerint legalább öt éve működni kell egy vállalkozásnak ahhoz, hogy életpályáján értékelhető jellemzőket tárjunk fel, ezért a mintába csak legalább öt éve működő vállalkozásokat soroltunk be.
- Kiszűrtük a mintából a leányvállalatokat, mivel működésük környezeti feltételrendszere eltér az önálló vállalkozásokétól, reagálásukat elsősorban az anyavállalat döntései szabták meg.
- Gondosan és részletesen értékeltük az elkészített felmérési anyagok színvonalát. Csak azok kerülhettek be a mintába, amelyek az előzetesen meghatározott kérdésekre körültekintő, megfelelő érvanyaggal alátámasztott, megalapozott válaszokat tartalmaztak.

Az információgyűjtést két fázisban végeztük el, a munkába bevonva a főiskola hallgatóit is: ők készítették a mélyinterjúkat az előre megadott szempontrendszer szerint. Az *első fázisban (2009 tavaszán)* több mint 120 vállalkozás vezetőivel készült mélyinterjú. A beszámolókat külön-külön kiértékeljük, majd lehetőséget adtunk – ha ez szükséges volt – azok kiegészítésére, módosítására.

A *második fázisra* fél évvel később (2009 őszén) került sor. A vizsgált vállalkozások szűkebb körében újabb felmérést, ún. „mélyfúrás” végeztünk. A hallgatók alapos felkészítést kaptak a stratégiaalkotás és a stratégiai vezetés témakörében, majd konkrét jövőbeni elgondolásaik felmérését célzó kérdésekkel keresték meg az előző szakaszban vizsgált

<sup>6</sup> A méretkategóriák megkülönböztetésénél a létszámra vonatkozó kritériumokat fogadtuk el. Az EU definícióját és a magyar törvények előírásait alapul véve kisvállalkozásoknak tekintettük a 10–49 főt foglalkoztató, középvállalkozásnak pedig az 50–249 főt foglalkoztató cégeket.

cégeket. Az eredmények értékelése után, ha szükséges volt, a felmérést megismételték, az eredményeket kiegészítették, korrigálták.

A vizsgálat első fázisának szempontlistája a következőkből állt:

- A vállalkozás fontosabb adatai
- A vállalkozás jelenlegi pozíciója az életpályáján (melyik életciklusban van)
- A pénzügyi-gazdasági válság és hatásai a vállalkozásra: a makro- és mikrokörnyezeti tényezők becsült változásának mértéke és hatása; a legnagyobb veszélyt és lehetőséget jelentő környezeti változások; a várható mozgástér értékelése a válság tükrében
- A vállalkozás szándékai és lépései: a vállalkozás vezetésének állásfoglalása a jövőbeni vezetési feladatokkal kapcsolatban; a vállalkozás szándékolt lépései, ezek tervezett ideje
- Kitekintés hosszabb távra: a vállalkozás helyzetének stratégiai értékelése (SWOT-elemzés); a vállalkozás kitörési pontjai

A második fázisban a figyelem a következőkre irányult:

- Stratégiai inflexiós pont<sup>7</sup> megjelenését tükröző jelek a vállalkozás környezetében
- A vállalkozás hosszabb távú (stratégiai) elképzelései: a stratégia tudatos kialakításáról vallott álláspont a válság előtt és a válság után; a célrendszer időtávja, a célkitűzések tartalmi elemei, a tervezett fejlődési/növekedési irányok.

A mélyinterjúk alanyai mindkét szakaszban zárt típusú, félig zárt és nyitott kérdéseket kaptak, emellett módjuk volt irányított kérdések nélkül, szabadon kifejteni a véleményüket.

Az első szakasz eredményeként több mint 120 cég fejlődéséről állt rendelkezésünkre tanulmány, ebből 50 felelt meg az általunk meghatározott szakmai és minőségi követelményeknek. A második szakaszban 40 cégről kaptunk információt; a felmérés kiértékelése után 15 cég esetének feldolgozása felelt meg teljes mértékben a követelményeknek, ezek kerültek be a végső mintába. A kiválasztott esettanulmányokat egységes szempontok szerint feldolgoztuk, megvizsgáltuk az ok-okozati összefüggéseket, majd összegző értékelést készítettünk.

Kutatási hipotéziseinket a fenti két szakasz eredményei alapján teszteltük.

## **A kutatás hipotézisei**

Hipotéziseink megfogalmazásánál támaszkodtunk kutatásunk korábbi fázisainak eredményeire. Az alábbi feltételezéseket határoztuk meg:

(1) A válság a vállalkozások fejlődési pályájára különbözőképpen hatott. Hatását jelentősen befolyásolta, hogy melyik jellegzetes fejlődési életciklusban és annak melyik szakaszában érte a szervezetet a külső környezetben bekövetkezett, a szokásosnál nagyobb mértékű változás:

- Különösen nehéz helyzetbe kerültek azok a vállalkozások, amelyek a belső növekedésből fakadóan egyébként is nehézségekkel küzdöttek, mert egyidejűleg kellett a külső és belső változásokból eredő problémákat megoldaniuk.

<sup>7</sup> A stratégiai inflexiós pont fogalmát a vezetési szakirodalomban A. Grove (1997), az Intel korábbi vezérigazgatója használta először. Megközelítése szerint, ha a vállalkozások környezetében nem várt, a szokásosnál lényegesen nagyobb erejű változás következik be, ami olyan mértékben megváltoztatja a cégek mozgásterét, hogy nem tudják a működésüket a korábbi módon folytatni, stratégiai inflexiós ponthoz érkeznék.

- A válság felgyorsította a döntéshozatalt: ha a vállalkozás a válság előtt „elkényelmesedett”, és a döntések halogatása miatt vesztegelt valamelyik korai életszakaszban, akkor a külső változások miatt hozott gyors döntések elősegíthették az életpályán való haladást.
- A krízis miatt a vállalkozások vezetői a legtöbb területen erősítették a döntések centralizációját. Ez egyes vállalkozásokat – amelyek a fejlődési pálya elején jártak – segíthetett az előrelépésben, másokat viszont – a fejlődési pálya későbbi szakaszaiban tartózkodókat – visszalépésre kényszeríthetett.

(2) A pénzügyi-gazdasági válság miatt a kkv-szektor szereplői működésük környezeti feltételeiben döntően kedvezőtlen hatásokra számítottak. Elsősorban a vevőiknél feltételeztek súlyos veszélyt jelentő problémákat: számuk csökkenését, fizetőképességük romlását várták. Ugyanakkor olyan mértékű és kiterjedésű negatív irányú változásokat, amelyek „stratégiai inflexió pont” közelébe sodorhatták volna őket, nem valószínűsítettek. Egyesek felismerték, hogy a változásokban esélyek is rejlenek.

(3) A válságra való reagálás során a kis- és középvállalkozások jellemzően a problémák rövidtávú megoldására összpontosítottak. Leginkább likviditásuk megőrzése érdekében tettek gyors intézkedéseket: kiadásait visszafogták és eközben a jövőépítés szempontjából fontos területeken (fejlesztések, innováció, marketing) sem tettek kivételt. A bevételek növelésére irányuló lépéseknél a kintlévőségek behajtása dominált.

(4) A krízis pozitív irányú, de egyelőre kismértékű elmozdulást eredményezett a vállalkozók stratégiával kapcsolatos magatartásában. A válságból való kilábaláshoz egyre több vállalkozó tartja fontosnak a vállalkozás jövőjének tudatos átgondolását, ugyanakkor az elemzésekkel megalapozott stratégiai célok és irányok meghatározására a döntő többségnél még nem került sor.

(5) A kkv-szektor szereplői *vezetési feladataik megítélése* szerint különböző csoportokba sorolhatók. A krízis hatásainak kezelésére és a vállalkozás jövőjére vonatkozó döntéseik alapján az alábbi típusokat különböztethetjük meg:

- *Feladók*: ők azok, akik bezárják a vállalkozást;
- *Passzívan kivárók*: Kizárólag rövidtávú intézkedéseket foganatosítanak, a fennmaradás és kivárási jegyében: „szorosabbra húzzák a nadrágszíjat és takaréklángon működnek”, ennél többre nem vállalkoznak;
- *Aktívan reagálók*: a szervezet stabilizálására koncentrálnak, de hosszabb távra is kitekintenek: rövidtávon a cég sebezhetőségének megszüntetése a legfőbb cél, ennek érdekében hozzák a fontosabb intézkedéseket, de megkezdik a szervezet működésének felülvizsgálatát, a környezetben lévő lehetőségek felmérését is, hogy felkészítsék a vállalkozást a későbbi növekedésre.
- *Proaktívan reagálók*: A stabilizálásra irányuló intézkedések mellett hozzáfognak a jövő építéséhez is: rövidtávon meghozzák a cég fennmaradásához szükséges intézkedéseket, és hozzákezdenek a több évre előre tekintő stratégia megalkotásához, hogy a többieket megelőzve a vállalkozás minél előbb ki tudja használni a lehetőségeket.

Hipotézisünk az volt, hogy a magyarországi kis- és középvállalkozások döntő része az aktívan reagálók szegmensébe tartozik.

### A kutatási minta jellemzői

A következőkben a kutatás első fázisában vizsgált, 50 vállalkozást magában foglaló tágabb kutatási mintát mutatjuk be részletesebben, és csak röviden térünk ki a második fázisban is vizsgált 15 cég főbb ismérveire.

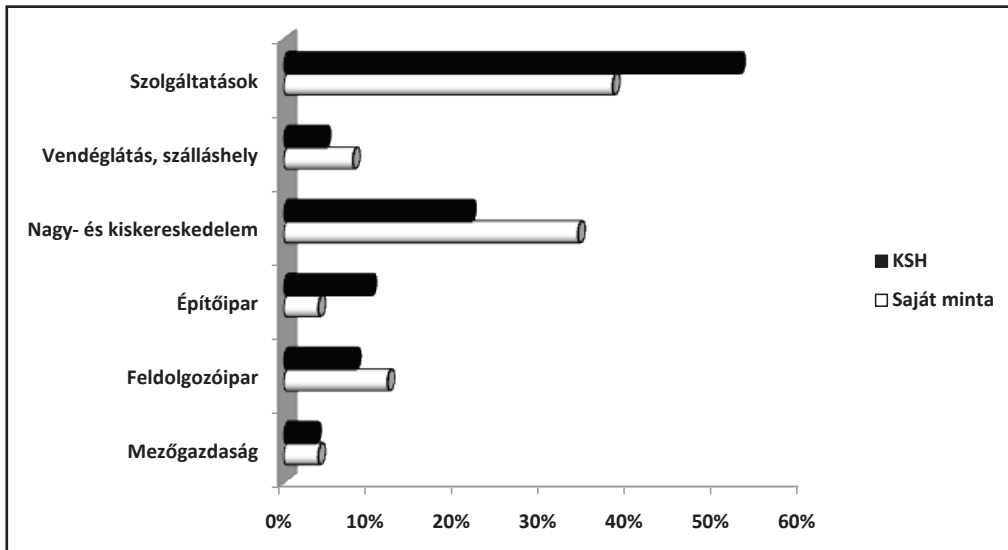
A vizsgált vállalkozások *működésének időtávja* kedvező lehetőséget teremtett a kutatás céljainak megvalósításához. A vállalkozások kétharmadát tíz éve vagy ennél korábban alapították. A legtöbb céget 1989–1994 között, a rendszerváltás utáni időszak extenzív periódusában hozták létre.

A vizsgált cégek *méretét* tekintve a vállalkozások kétharmada kisvállalkozás, egyharmada középvállalkozás.

Az *ágazati besorolás alapján* kutatási mintánk összetétele hasonló a Magyarországon működő kis- és középvállalkozások összetételéhez (lásd 1. ábra). A KSH által közzétett, a működő vállalkozásokat bemutató adatsor szerint a kvv-szektorban a legtöbb cég szolgáltatásokat végez, a második helyen a nagy- és kiskereskedelmi tevékenységeket folytatók állnak. Az általunk vizsgált vállalkozások között hasonló a sorrend. Kutatási mintánkban vannak logisztikai, pénzügyi-számviteli és informatikai, de előfordulnak építőipari, gépipari szolgáltatással foglalkozók is. Csúcstechnológiai cégek viszont nem kerültek be a mintába.

1. ábra

A vállalkozások megoszlása ágazatok szerint (%)



Forrás: <http://portal.ksh.hu>, frissítve 2010. 05. 21. letöltve: 2010. 11. 30.

Kutatási mintánk *tulajdonosi hátterét* nézve, a vállalkozások többsége belföldi tulajdonban van, közel egytizedük családi vállalkozás. Külföldi tulajdonosa van a cégek 8%-ának, és vegyes tulajdonlású 4%-uk.

A vizsgált vállalkozások *árbevételének* döntő hányada belföldi vevőktől származik, mindössze egytizede jön exportból. A belföldi vevők többségét kis- és középvállalkozások adják: az összes árbevétel több mint fele tőlük származik. A vevők sorában a második hely a lakosságé, a legkisebb arányú a nagyvállalatoktól származó bevétel.

A mintában szereplő vállalkozásokkal kapcsolatban kíváncsiak voltunk arra, igénybe vesznek-e, és ha igen, milyen mértékben vissza nem térítendő támogatásokat, hiteleket. Az adatokból elgondolkodtató kép rajzolódik ki: *vissza nem térítendő külső támogatást* a cégek meghatározó többsége (70%-a) nem vett igénybe, és a vállalkozások 40%-a rövid vagy hosszú lejáratú hitelt sem vett fel. (Az interjúk során többen jelezték: csak addig nyújtózkodnak, ameddig a takarójuk ér.)

A *kintlévőségek és a szállítóknak való tartozás* alapján, az általunk vizsgált vállalkozások több mint 70%-ának tartoznak a vevők, és alig több mint fele (56%-nak) tartozik a szállítóinak.

A kutatás második szakaszában vizsgált 15 vállalkozás releváns jellemzői, döntő többségben megegyeznek az 50 céget magában foglaló – a fentiekben bemutatott – minta jellemzőivel: a vállalkozások kétharmada itt is kisvállalkozás, a legtöbben szolgáltatással vagy kereskedelemmel foglalkoznak, többségüket tíz éve vagy még régebben alapították.

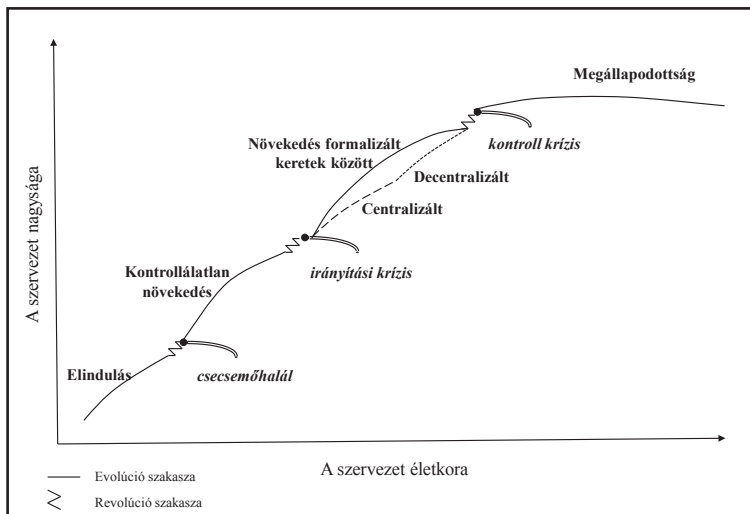
A következőkben áttérünk vizsgálatunk eredményeinek ismertetésére.

## A válság hatása a vállalkozások életpályájára

Korábbi kutatásaink során a 2. ábrán látható módon modelleztük a magyarországi vállalkozások életpályáját, illetve annak jellegzetes szakaszait. A vállalkozások vezetőivel készített mélyinterjúkban ennek alapján mértük fel az adott vállalkozás életútját és jelenlegi helyét a fejlődési pályán.

2. ábra

### Magyarországi kis- és középvállalkozások életpályája



A modellben szereplő egyes életpályaszakaszok legfontosabb jellemzői a következők:

*Elindulás.* Ebben az időszakban „az álmok megvalósítása” áll a középpontban, az alapítók szinte csak erre figyelnek. A folyamatok egyáltalán nem formalizáltak, a szervezet organikus. Problémák kialakulásához vezethet, ha a vállalkozó az ötlet megvalósítása és a piacra lépés során nem képes reálisan felmérni és megfelelően kezelni a bevételek és kiadások alakulását, és ennek következtében tartós készpénzhiány alakul ki, esetleg a vállalkozás eladósodik. Ha a likviditási gondokat nem sikerül megoldani, a cég fejlődése megállhat, majd el is tűnhet a porondról, bekövetkezhet a „csecsemőhalál”.

*Kontrollálatlan növekedés.* Ebben a ciklusban alapvető célként megjelenik a növekedési, terjeszkedési szándék. A vállalkozók igyekeznek minden lehetőséget megragadva növekedni, miközben gyakran „elfeledkeznek” a folyamatok és a rendszerek kialakításáról, megszervezéséről, ami egyre több nehézséget okoz: a vállalkozás egyre kevésbé képes a vevői igényeket megfelelő módon kielégíteni, a munkatársak pedig egyre elégedetlenebbek lesznek. Ebben az időszakban következik be általában a személyes vezetés válsága is. Ha sikerül professzionális vezetési eszközök alkalmazásával a céget „rendbe tenni”, akkor tovább lép az életpályán, ha nem, akkor az „irányítási krízis” következtében előbb-utóbb működésének befejezésére kényszerül.

*Növekedés formalizált keretek között (kontrollált növekedés).* A vállalkozások áttérnek a formalizált működésre. Általános jellemző, hogy a folyamatok és a szervezet formalizálása csak fokozatosan megy végbe, a ciklus elején még fellelhetők a kontrollálatlan növekedési ciklus sajátosságai. E fázison belül általában két szakasz különböztethető meg: először a funkciók szerinti irányítást valósítja meg a szervezet, *centralizált* lineáris-funkcionális szervezeti struktúrával, majd önálló, profitért felelős egységek létrehozásával *decentralizált* formában, divizionális szervezeti struktúrában működik tovább a vállalkozás. Az életciklus végén gondot okozhat, hogy a vállalati központ, a felsővezetők idővel elveszíthetik a kontrollt az önálló divíziók felett.

*Megállapodottság.* A vállalkozás felsővezetői erősítik a koordinációt, olyan szervezeti formát hoznak létre, amelyben a vállalati központ stratégiai szerepe megerősödik. A korábbi kutatásunkban vizsgált vállalkozások még nem léptek ebbe az életszakaszba, ezért jellemzőinek pontosítására nem kerülhetett sor. Ez a helyzet a mostani kutatásunk esetében is.

Az általunk vizsgált vállalkozások mindegyike túljutott az elindulás fázisán, kisebb részük a kontrollálatlan növekedés, többségük a „növekedés formalizált keretek között” életciklusban tartózkodik.

A *kontrollálatlan növekedés* jellemzőit a cégek 16%-ánál azonosítottuk, mindegyikük belső növekedésből fakadó problémákkal küszködött, vagyis az érintett cégeket olyan állapotban érte a külső, kedvezőtlen változás, amikor egyébként is fordulóponthoz érkeztek, nehéz vezetési problémákkal néztek szembe. Vizsgálataink során a vállalkozók egynegyedénél azt tapasztaltuk, felismerték, jelentős változtatásokra van szükség annak érdekében, hogy a vállalkozás előrelépjen az életpályán. Ők úgy vélekedtek, a válság lökést adott a változtatások véghezviteléhez, mert a krízis hatására az eddig esetleg halogatott döntések gyors meghozatalára kényszerültek. A vállalkozók háromnegyede viszont a belső növekedés következtében kialakult nehézségek kezelésére nem rendelkezett elképzelésekkel, a válság hatására pedig teljesen elbizonytalanodott: egyesek be akarták zárni a cégüket, mások át akarták adni a karmesteri pálcát, többen radikális költségcsökkentésbe kezdtek, de ennél többre nem voltak képesek.



A vizsgált cégek 84%-a a *formalizált növekedés* életciklusban tartózkodik. Közülük három cég nemrég lépett be ebbe a ciklusba. A legtöbben a centralizációs szakaszban működnek, a decentralizált szakaszban hét vállalkozást találtunk. A megkérdezettek többsége szerint a válság a döntések központosítását követelte meg. Ez a ciklus elején tartózkodókat segítette az életpályán való előrelépésben, helyzetük megszilárdításában. A centralizált szakaszban lévőknél nem történt változás, illetve néhány vállalkozó elmondta, hogy korábban divizionális szervezet kialakítását tervezték, de ettől a válság hatására visszaléptek. A decentralizált szakaszban lévő cégek közül két vállalkozásnál történt erőteljes központosítás, ők visszaléptek a centralizáció szakaszába. A többiek viszont nem folyamodtak ehhez a vezetési eszközhöz, megtartották a decentralizált működési kereteket.

### A válság hatásainak megítélése

A mélyinterjúk következő szakaszában arra voltunk kíváncsiak, hogy a vállalkozások vezetői miképpen ítélik meg a környezeti változásokat és azok hatását a cégükre. Ismét hangsúlyozzuk, hogy mélyinterjúink 2009-ben készültek, amikor a cégek még csak a krízis első hullámát tapasztalhatták meg. A makro- és mikro környezeti tényezők várható változására irányuló részletes vizsgálatunk eredményeképp rendkívül sok információ állt rendelkezésünkre. A részletekben való túlzott elmélyülés elkerülése érdekében az információk sokaságából kiemeltük a kutatásunk szempontjából leginkább figyelemre méltóakat, és ezek elemzésével foglalkozunk a következőkben.

A környezeti tényezőket először a vállalkozásokra gyakorolt hatásuk fontossága szerint értékeltük. A véleményekből kialakuló rangsor élén az alábbiak állnak:

- Belföldi vevők rendelésállományának csökkenése. (A vállalkozások 78%-a jelölte meg nagyon fontosnak.)
- A forint árfolyamának változása. (A vállalkozások 60%-ánál jelent meg nagyon fontos tényezőként.)
- A béreket sújtó befizetések. (A cégek 58%-a szerint nagyon fontos tényező.)
- Vevői kintlévőségek összegének növekedése. (A vállalkozók 56%-a ítélte nagyon fontos tényezőnek.)

A következő lépésben a környezeti változások érzékelt mértékét térképeztük fel, majd összeállítottuk a radikális mértékben változó, a közepes mértékben változó és a kismértékben változó tényezők rangsorát. A radikális mértékben változó tényezők rangsorának első három helyén az alábbi tényezők állnak:

- a vevői kintlévőségek növekedése;
- a forint árfolyamának változása;
- a belföldi vevők rendelésállományának csökkenése.

Mint említettük, mintánk szereplőinek döntő többsége nem részesült vissza nem térítendő támogatásokból, és hitelt sem vett igénybe a cégek 40%-a. Ez lehet a magyarázata annak, hogy az ilyen vonatkozású környezeti változásokat a megkérdezettek nem minősítették nagyon fontosnak. Figyelemreméltó viszont, hogy versenytársai tönkremenetelét a vállalkozások 40%-a ítélte nagyon fontos tényezőnek, és 20%-uk szerint ezen a területen radikális változás várható.

A válaszokat összefoglalóan értékelve azt láthatjuk, a vállalkozók a legfontosabb és legnagyobb mértékű változásokat a cégükre *negatív hatást gyakorló tényezőknél várják*.

Legnagyobb változást a belföldi vevők keresletével és fizetőképességével kapcsolatban valószínűsítene. Az erőforrások megszerzését érintő tényezőknél szintén jelentős változásokra számítanak az érintettek, de ezek mértékét kisebbnek ítélik, mint a vevői oldalon fellépő mozgásokét. Elsősorban a szállítók nehézségei, súlyos esetben tönkremenetele alakítja kedvezőtlen módon a cégek mozgásterét. Mindez azt is jelenti, hogy a vállalkozásoknak életben maradásuk és fejlődésük érdekében a vevők mellett egy másik érdekcsoportra, a szállítókra is nagy figyelmet kell fordítani.

Az interjúk keretében a válság hatásának minősítésére, valamint a veszélyek és lehetőségek konkrét megnevezésére is kértük a vállalkozókat. A válaszokból kitűnik, hogy a válság minden vállalkozás számára fenyegetettséget jelentett, de a vállalkozók többsége meglátta benne a lehetőséget is; mindössze 8%-uk ítélte úgy, hogy a változások csak veszélyeket rejtenek magukban. A veszélyt jelentő tényezők listája, a korábbi eredményekkel összehangban, jól érzékelteti, hogy a legnagyobb fenyegetettséget a kis- és középvállalkozói szektorban a vevőkkel kapcsolatos problémák jelentik. A lehetőségeknél, szintén összehangban az előző eredményekkel, a legkedvezőbb esélyeket nyújtó hatásként jellemzően a versenytársak tönkremenetelét jelölték meg az interjúalanyok.

Megvizsgáltuk a környezeti változások megítélése és az életpályán elfoglalt hely közötti összefüggést is. Azt tapasztaltuk, hogy a *kontrollálatlan növekedés* életciklusban tartózkodók háromnegyede a változásokban kizárólag vagy döntő mértékben veszélyt látott, míg a *növekedés formalizált keretek között* elnevezésű fázisban járók csak alig több mint a fele vélekedik hasonlóan: ebben a körben sokkal többen gondolják azt, hogy a válság lehetőséget és fenyegetettséget egyaránt jelent.

*Stratégiai inflexió pont* bekövetkezésének felmérésére kutatásunk második fázisában láttunk lehetőséget, amikor már több tapasztalattal rendelkeztek a vállalkozások a válság hatásairól. A mélyinterjú keretében arra kértünk választ, a válság eltérítette-e a vállalkozást eddigi fejlődési pályájáról, illetve a krízis jelentett-e olyan hatást, aminek következtében teljesen átrendeződött a vállalkozás mozgásteré. A megkérdezettek közel háromnegyede úgy vélte, a mozgástérben megjelent kedvezőtlen változásoknak nincs ilyen hatása.

### Reagálás a környezeti változásokra

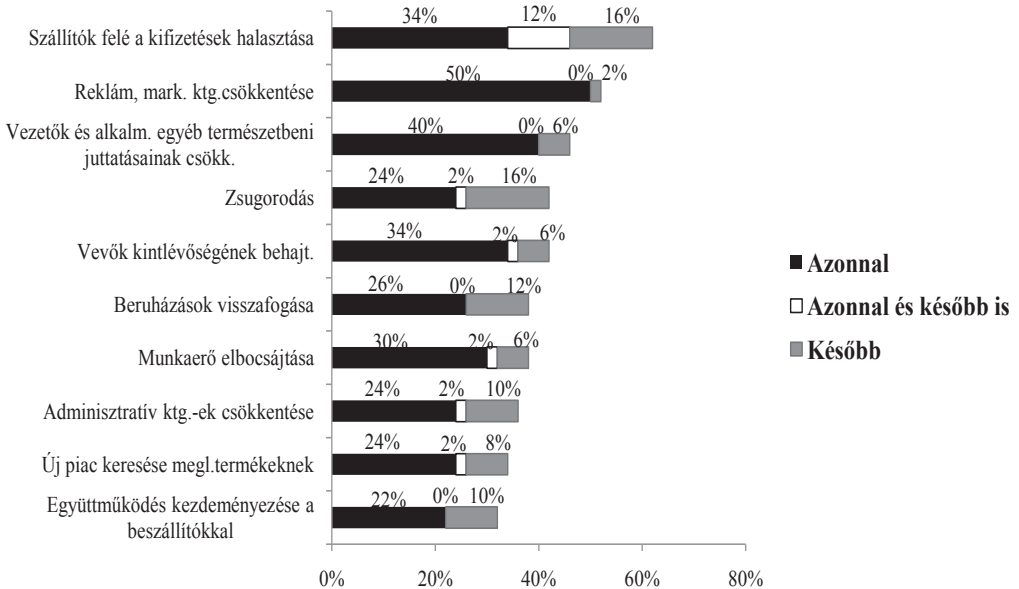
A válságra való reagálás felméréséhez többirányú vizsgálatot végeztünk. Először a vezetési feladataikról kérdeztük a vállalkozókat, majd részletesen feltérképeztük a tényleges reakcióikat, tervezett lépéseiket. A vezetési feladatokra vonatkozó válaszok alapján meglepően pozitív kép bontakozott ki. A vállalkozását senki sem akarta bezárni. A cégek vezetőinek mindössze 14%-a szerint kell a vezetésnek csak a fennmaradásra és a kivárára koncentrálnia. A vállalkozók több mint fele úgy nyilatkozott, a túlélés mellett át kell gondolni és kidolgozni a többéves stratégiát is. Az állásfoglalások azt jelzik, hogy a *szándékok szintjén* a vállalkozók jelentős része vezetési feladatként a válságra való proaktív reagálást határozta meg. A megjelölt vezetési feladatokat az életciklusokkal összefüggésben vizsgálva rosszabb helyzetet tapasztaltunk: a kontrollálatlan növekedés időszakában járók többsége a fennmaradást és kivárást látja megvalósíthatónak, ők még a szándékok szintjén sem ismerték fel a kezdeményezés és a hosszútávú gondolkodás fontosságát, jelentőségét.

A válságra adott tényleges reakciók és a tervezett lépések részletes vizsgálata során az intézkedések területeire és idejére koncentráltunk. Felmértük, a vállalkozások milyen

intézkedéseket, milyen időtávon szándékoztak megtenni. Az eredményeket a 3. sz. ábra mutatja.

3. ábra

### Szándékolt lépések területei időtáv szerint



Az ábra jól érzékelteti, hogy a válságra adott tényleges reakciók között a rövidtávú intézkedéseknek van domináns szerepe. Mintánk szereplői először azokat a lépéseket tették meg, amelyekkel közvetlenül és gyorsan szabályozhatták a pénzáramlást. Az élen a pénzkidadások csökkentését célzó intézkedések találhatók. A jövőépítés szempontjából negatívumként értékelhető, figyelmeztető jel, hogy az első helyen a marketing- és a reklámköltségek csökkentése áll. Ez után további, a likviditást érintő intézkedések következnek: a vevői kintlévőségek behajtása és a szállítók kifizetésének elhalasztása. A középmezőnyben jelent meg az erőforrásokkal való takarékoságot célzó „zsugorodás” (csökkentett kapacitással való működés) és a létszámcsökkentés. Ezek a lépések a működés hatékonyságának növelését is célozhatták volna, de az interjúkból kiderült, hogy nem előzte meg a működés felülvizsgálata, céljuk a költségek gyors csökkentése volt. Pozitív jelenség, hogy az első tíz szándékolt intézkedés közé bekerültek kitorési pontok keresésére vonatkozó teendők is, mint például új piac feltárása vagy valamilyen együttműködés kezdeményezése beszállítókkal.

Összességében azt tapasztaltuk, hogy a vizsgált vállalkozások döntő többsége megtette a tűzoltáshoz szükséges legfontosabb intézkedéseket, e mellett megjelentek jövőépítésre vonatkozó előkészületek is, de csak néhány vállalkozásnál fedeztük fel, hogy valóban hozzákezdtek hosszabb távra előrettekintő stratégia kialakításához, a tudatos és módszeres jövőépítéshez.

## A tudatos jövőépítés jelei

Kutatásunk második szakaszában, 2009 őszén a vállalkozók egy szűkebb körében folytattuk a vizsgálatot. Célunk a stratégiai elgondolások kialakításáról való vélemények megismerése és a stratégiai irányok meghatározására irányuló lépések tartalmának feltárása volt. Korábbi kutatásunk során azt tapasztaltuk, hogy a kkv-szektorban a tudatos stratégiaalkotás csak a cégek egyötödénél jelent meg.

Jelen kutatási mintánkban a vállalkozások kétharmadánál korábban nem foglalkoztak stratégia kialakításával. A válság hatására a vállalkozók *gondolkodásában* jelentős változás következett be: döntő többségük fontosnak tartja a jövőre szóló elképzelések kialakítását. Megkérdeztük azt is, a stratégia meghatározása kizárólag a válság hatására vált szükségessé, vagy egyébként is napirendre került volna. A mélyinterjúk során a vállalkozók egynegyede mondta azt, hogy már korábban is foglalkozott a stratégiaalkotás gondolatával, és a válság felgyorsította ezt a folyamatot.

A stratégia időtávjára vonatkozó válaszok egy és négy év között szóródtak, a legtöbben három évet jelöltek meg. A válaszadók jelezték: óvatosan kell tervezni, maximum három évre lehet előre tekinteni. A stratégiai gondolkodást szükségesnek ítéelő vállalkozások döntő többségénél napirendre került a külső körülmények vizsgálata, valamint a vállalkozás falain belüli helyzet reális felmérése (erőforrásaik számbavétele, működési hatékonyságuk értékelése stb.). A felméréshez a vállalkozók többsége jól ismert elemzési módszereket alkalmazott, például a lehetőségek, fenyegetettség, erősségek és gyengeségek felmérését célzó SWOT-analízist, piac- és iparágelemzést, valamilyen portfólió-modellt.

A stratégia kialakítását fontosnak tartó vállalkozók közel háromnegyede konkrét stratégiai célok meghatározását is megkísérelte. A legtöbben az elérendő pozícióra (70%), ennél némileg kevesebben a vevőkörre (60%) vonatkozóan jelöltek meg konkrét előirányzatokat, minden második vállalkozás pedig a termékkörre irányuló célokat fogalmazott meg. Ezt pozitív jelenségként értékelhetjük. Ha a tényleges tartalmat vizsgáljuk, számos konkrét elképzeléssel találkozhatunk, de akadnak csak általánosságokat, reményeket felvázoló „stratégiák” is.

A növekedési irányokra vonatkozó vizsgálatunk eredményei szerint a növekedés érdekében a vállalkozások a *meglévő* termékek meglévő és új piacokon való eladását preferálják, de kiforrott elképzelésekkel csak kevesen rendelkeznek. A vizsgált cégek mindössze 30%-a próbálkozott meg a terjeszkedési irány módszeres végiggondolásával. Közülük a legtöbben az iparági értékláncon „felfelé szeretnének kapaszkodni”, vagyis magasabb feldolgozottsági szintű terméket gyártani, illetve a gyártás mellett forgalmazással is szeretnének foglalkozni. Horizontális terjeszkedésre nem találtunk példát.

Meggyőződésünk, hogy a válságból való kilábalás egyik fontos eszköze a fejlesztés és az innováció lehet, ezért kutatásunk során kitértünk erre a területre is. Az első szakaszban, a válságra való reagálás lépéseinek feltérképezésénél azt tapasztaltuk, a vállalkozók döntő többsége visszafogta a fejlesztéseket, és az innováció területén is inkább csökkentést, mint növekedést terveztek. Alig akadt egy-egy vállalkozás, amely úgy nyilatkozott, fejleszteni kellene. Kutatásunk második szakaszában az innováció és a fejlesztés területén mélyebb vizsgálatot akartunk végezni, azonban kérdéseinkre nem kaptunk értékelhető válaszokat. Összesen két vállalkozás jelezte, hogy valamilyen beruházást szeretne megvalósítani. Egyetlen vállalkozásnál találtunk innovációs elképzelést, ami informatikai jellegű volt.

## A kutatás hipotéziseinek teljesülése

*Első hipotézisünket*, amely a válság és a vállalkozások fejlődési pályája közötti összefüggésekkel foglalkozott, vizsgálatunk döntő mértékben igazolta. A vállalkozások gyakorlatának felmérése során bebizonyosodott, a válság azokat érintette különösen kedvezőtlenül, amelyek a belső növekedésükből fakadóan egyébként is nehézségekkel küzdöttek. Ezeknél a vállalkozásoknál a válság sorsfordító lehet. Kedvezőtlen jel, hogy jelentős közöttük az elbizonytalanodók száma. Többségük a környezeti változásokban kizárólag veszélyt, vagy döntő mértékben veszélyt lát, a gazdasági krízis számukra nehézségeik fokozódását hozta.

Részben igazolódtott az a feltételezésünk, hogy a válság hatására a vállalkozásoknál bekövetkezik a döntések felgyorsulása és centralizációja. A vállalkozások döntő többségénél valóban lejátszódott ez a folyamat. Ennek eredményeként, azoknál a vállalkozásoknál, ahol az életpályán való előrelépéshez centralizációra volt szükség, és a vezetés képes volt ennek megvalósítására, a válság elősegítette a továbblépést. A centralizációs szakaszt már elhagyó, decentralizált formában működő vállalkozásoknál viszont az életpálya korábbi szakaszába való visszalépést feltételeztünk. Felmérésünk nem igazolta teljes mértékben hipotézisünket, mert a vállalkozásoknak csak a negyede választotta a döntések központosítását és ezzel a centralizált szakaszba való visszalépést.

A válság kétségtelenül mozgásba hozta, döntésekre kényszerítette a vállalkozásokat, és ennek hatására felszínre kerültek a vezetési képességeikben meglévő gyengeségek és erősségek. Azoknak, akik megfelelő képességekkel rendelkeznek a változtatáshoz szükséges döntések gyors meghozatalához, a válság hajtóerőt jelentett, az ilyen képességekkel nem rendelkezőknek viszont kibúvóul szolgált a változtatások véghezvitele alól.

*Második hipotézisünkben* a környezeti változások megítélését helyeztük a középpontba. Feltételezésünk szerint a kkv-szektor szereplői a válság miatt, működésük környezeti feltételeiben döntően kedvezőtlen hatásokra számítottak, de meglátták a változások mögött megbújó lehetőségeket is.

Hipotézisünk teljes mértékben igazolódtott: a vállalkozások a működésükre ható környezeti tényezők rangsorában fontosság és mérték szerint is a kedvezőtlen hatásokat sorolták az első helyekre, de a változásokban lehetőségeket is felfedeztek. A vélemények azt jelzik, a kis- és középvállalkozási szektorban elindulhat egy „tisztulási folyamat”. A vállalkozók többsége arra számít, hogy gyenge versenytársaik kiesnek a piacról és számukra nagyobb tér nyílik a termékeik, szolgáltatásaik értékesítésére.

*Harmadik hipotézisünk* a vállalkozások válságra való reagálására vonatkozott. Azt feltételeztük, a vállalkozások mindegyike először rövidtávú intézkedéseket fogantat, a „tűzoltásra” koncentrál, és a likviditás megőrzését tekinti elsődleges feladatnak.

Hipotézisünket kutatásunk eredményei alátámasztották, de fontosnak tartjuk azt a megállapítást is, hogy a rövidtávú intézkedések mellett több helyen megjelentek jövőépítést szolgáló elképzelések is.

*Negyedik hipotézisünk* a vállalkozók vezetési szemléletéhez és eszköztárához kapcsolódott. Azt feltételeztük, a válság hatására megjelenik a módszeres stratégiaalkotás igénye, de a tettek mezején a tudatos jövőépítés még várat magára.

Hipotézisünk igazolódtott. A válság hatására a vállalkozók gondolkodásában az előző évekhez képest jelentős változás következett be. A gazdasági-pénzügyi krízis, döntő többségüket a jövőn való elgondolkodásra készítette. A stratégia tartalmának kialakítását még az útkeresés jellemzi.

*Ötödik hipotézisünkben* megkíséreltük a vállalkozók tipizálását vezetési feladataikra vonatkozó álláspontjuk, szemléletük alapján. Négy csoportot különböztettünk meg: a feladókat (akik bezárják a vállalkozást), a passzívan kivárákat (a csak rövidtávú problémamegoldásra vállalkozókat), az aktívan reagálókat (ők elsősorban a tűzoltásra koncentrálnak, de megkezdik a szervezet működésének felülvizsgálatát, a lehetőségek felmérését, hogy felkészüljenek a későbbi növekedésre) és a proaktívan reagálókat (akik a túlélést célzó intézkedések mellett hozzáfognak a tudatos jövőépítéshez is.) Feltételezésünk szerint a vállalkozók döntő többsége az aktívan reagálók csoportjába tartozik.

Hipotézisünk a vállalkozók által vallott *nézetek* alapján nem igazolódott, *a tényleges történéseket* vizsgáló részletes mélyinterjúk azonban alátámasztották a feltételezésünket. A vállalkozók döntő többsége úgy nyilatkozott, a válságra proaktívan kell reagálni, nem elég csak a tűzoltás, hozzá kell fogni a tudatos jövőépítéshez is. Ugyanakkor azt tapasztaltuk, egyelőre inkább a próbálkozás, mintsem elképzelések határozott kialakítása és végrehajtása jellemzi tetteiket. Ezt az állapotot a válság kitörését követő első évben indokoltnak ítéljük.

Az eredményeket összegezve úgy véljük, alapvetően a vezetés szemléletétől, felkészültségétől és az alkalmazott vezetési eszközöktől függ, hogy milyen irányba mozdul el egy adott cég az életpályáján. A belső növekedési problémák sikeres megoldása minden esetben előrelépést eredményez. A külső körülmények változásánál nem érvényesül ilyen összefüggés: a válság egyes cégeket előrehaladásra, másokat visszalépésre készítetett.

Az eredményekből arra következtethetünk, hogy a kkv-szektor szereplői a jelenlegi gazdasági válságot egy nem várt, nehéz időszaknak tekintik, amit át kell vészelnük. A döntő többség nem számol sem a makro-, sem a mikrokörnyezetben olyan átalakulással (stratégiai inflexiós ponttal), amely alapvetően új mozgásteret nyitna számára. A válság negatívan érintett minden szereplőt, de a többség felismerte: *lehet veszíteni, de lehet nyerni is*. Fennáll azonban a veszélye annak, hogy a környezeti változásokból sok vállalkozás hibás következtetéseket vont le: a változásokból eredő legnagyobb esélyt a versenytársak tönkremenetelében látják, miközben nem számolnak a meglévő termékeiknél az általános keresletcsökkenés súlyos következményeivel.

A kkv-szektor szereplőinek vezetésére általában jellemző a szerves fejlődés, a fontolva haladás. A válság hatására ebben változás történt: felgyorsult a döntéshozatal. A krízis korábban halogatott döntések gyors meghozatalára kényszerítette a vállalkozókat. A lépések döntő többsége a problémák rövidtávú megoldására irányult, a cégek életében nagy fordulatot jelentő döntések nem születtek. Ugyanakkor a külső kedvezőtlen körülmények felszínre hozták, nyilvánvalóvá tették az alkalmazott vezetési eszközökben, a meglévő képességekben lévő hiányosságokat. A krízis pozitív hatásának tekinthetjük, hogy a szektor vezetésében a jövőre szóló elképzelések kialakítása, stratégia megfogalmazása, legalább a szándékok szintjén fontos feladattá lépett elő.

**Irodalomjegyzék**

- Almási Miklós (2009): *Válság, arra figyelj, mi lesz utána!* Harvard Business Review (magyar kiadás), szeptember
- Andor László (2009): *Múlt századi útmutató. A keynesi gazdaságpolitika reneszánszáról.* Figyelő, február 5–11.
- Bartha Attila- Tóth István János (2009): *Válaszok a válságra.* HVG, április 11.
- Beinhocker, E. – Daves, I. – Mendonca, L. (2009): *10 trend, amelyre figyelniünk kell* Harvard Business Review (magyar kiadás), november
- Bodnár Viktória (2010): *Hogyan látják a magyar vállalkozók helyzetét a független tanácsadók? Mik a legnagyobb problémáik és mik a megoldási lehetőségek?* A CIB Bank és a Figyelő üzleti konferenciája. Letöltve: www.fn.hu. 2010. szeptember 10.
- Erdős Tibor (2009): *Válságkezelés Magyarországon – elméleti elemzés.* Pénzügyi Szemle. 2–3. szám
- Figyelő (2009): *Kkv-k veszélyben. Apró cég, óriási baj.* Figyelő, május 7–13.
- Figyelő (2009): *Nekünk válság kell. A Lege Artis és a Volksbank felmérésének eredményei.* július 29.–augusztus 4.
- Grove, A. (1997): *Csak a paranoidok maradnak életben.* Bagolyvár, Budapest
- Heifetz, R. – Grashow, A. – Marty Linsky, M. (2009): *Vezetés tartós válság idején* Harvard Business Review (magyar kiadás), november
- Kotter, J. – Schlesinger, L. (2009): *A változtatási stratégiák kiválasztása.* Harvard Business Review (magyar kiadás), április
- Madarász Aladár (2009): *Buborékok és legendák. Válságok és válságmagyarázatok.* Közgazdasági Szemle, LVI. évfolyam, július-augusztus
- Neményi Judit (2009): *A monetáris politika szerepe Magyarországon a pénzügyi válság kezelésében.* Közgazdasági Szemle, LVI. évfolyam, május
- Pénzügyi Szemle (2009): *A 2009. évi közgazdász-vándorgyűlés tanulságai.* 1. szám
- Rácz Margit (2009): *Vélekedés a válságról az Európai Unióban kialakult helyzet alapján.* Pénzügyi Szemle, 2–3. szám
- Salamonné Huszty Anna (2006): *Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése.* Competitio, V. évfolyam, 1. szám: 59–76.
- Salamonné Huszty Anna (2006): *A magyarországi kis- és középvállalkozások növekedési dilemmái.* CEO Magazin, 3. szám:??
- Salamonné Huszty Anna (2007): *Stratégia és stratégiaalkotás a magyarországi kis- és középvállalkozások gyakorlatában.* Competitio, VI. évfolyam, 1. szám:19–31.
- Szabó József (2008): *A magyar vállalatok fejlődési fázisai.* Vezetéstudomány, 10 szám:??
- Szentes Tamás (2009): *Ki, mi és miért van válságban?* Napvilág Kiadó, Budapest.
- Szerb László – Ulbert József (2002): *A kis- és közepes vállalkozások növekedési potenciáljának átalakulásáról.* Vezetéstudomány, 7–8. szám:??
- Voszka Éva (2009): *Versenybarát és versenykorlátozó állam – válság előtt, válság közben.* Közgazdasági Szemle, LVI. évfolyam, október