

Salamonné Huszthy Anna

Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése

A tanulmány egy kétéves kutatási program első szakaszának lépéseit és eredményeit mutatja be. A kutatás célja a magyarországi kis- és középvállalkozások fejlődési életciklusainak, az egyes életszakaszok sajátosságainak feltárása, valamint stratégiáiknak és a stratégiák kialakulásának vizsgálata. A program kiinduló hipotézise az, hogy a magyarországi kis- és középvállalkozások fejlődési pályája a nyugati piacgazdaságokban már alaposan feltérképezett jellegzetes mintát követi, vannak azonban olyan sajátosságai is, amelyek csak a hazai viszonyok közepette jellemzőek. A felmérés alapvető módszere a személyes mélyinterjú volt, szükség esetén többször megismételve. A mélyinterjúk alapján 300 vállalatról készült esettanulmány. Alapos szűrés után 50 vállalat esete került be a kutatási mintába. A részletesen leírt eredményekből jól látszik, a kiindulópontként használt modell igazolódott: a magyarországi vállalkozások életében valóban törvényszerű ritmusban követik egymást a jellemzőikben egymástól jól megkülönböztethető életfázisok. Ugyanakkor a nyugati modell és az elemzett hazai valóság között vannak eltérések is, amelyek – a kutatás eredményei szerint – elsősorban a vállalkozások alapításának hazai körülményeivel, a rendszerváltás és piacgazdasági fejlődés sajátosságaival magyarázhatók. A magyarországi kis- és középvállalkozások fejlődési életpályájának modellezésére ezért célszerű a nemzetközi szakirodalomból ismert modell módosítása. A javasolt növekedési modellt a tanulmány részletesen bemutatja, ismertetve az egyes életfázisok sajátos jellemzőit, egyedi vonásait.

A rendszerváltást követő másfél évtizedben, de különösen az Európai Unióhoz való csatlakozásunk kapcsán az érdeklődés középpontjába kerültek a kis- és középvállalkozások. Jelentősen megnőtt a szektorral foglalkozó kutatások, publikációk száma.¹ A kutatások széles skálán mozognak és sokszínűek: a szektor társadalmi és gazdasági életben betöltött szerepének feltárásától, a támogatási formáinak, finanszírozásának vizsgálatán át, a vállalkozók magatartási formáinak, személyiségjegyeinek tipizálásáig terjednek.² Az EU-csatlakozást követően különösen sokat hallhattunk arról, hogy a magyarországi kis- és középvállalkozások az Uniótól jelentős pénzügyi forrásokat kaphatnak, tehát további növekedésük fontos feltétele e támogatások megszerzése.

Salamonné dr. Huszthy Anna a Szent István Egyetem docense, az Általános Vállalkozási Főiskola tanszékvezető főiskolai tanára

¹ Az érdeklődést jól szemlélteti, hogy a Közgazdasági Szemlében a 90-es évektől számítva több mint 600 kis- és középvállalkozásokkal foglalkozó cikk jelent meg.

² A vállalkozási és kisvállalati kutatások területeiről, eredményeiről és feladatairól Román Zoltán ad időről-időre áttekintést a Közgazdasági Szemle, és a Vezetéstudomány, hasábjain.

A külső – pénzügyi, jogi, gazdasági – feltételek fontosságát nem vitatjuk, ugyanakkor meggyőződésünk, hogy a vállalkozások növekedési nehézségeinek jelentős része „falakon belüli” problémákból fakad. A nyugati piacgazdaságok kutatói rámutattak arra, hogy a szervezetek fejlődésük során tipikus irányítási-vezetési problémákkal néznek szembe, és ezek megoldásától függ, képesek-e tovább növekedni, vagy megrekednek egy adott fejlődési szinten, majd előbb-utóbb megszűnnek, esetleg felvásárolják őket. Egyes kutatók – tegyük hozzá: évtizedes tapasztalatok birtokában – megkísérelték modellezni a vállalkozások pályafutását: az életciklusok leírásából megismerhetők az egyes életszakaszok tipikus jellemzői, vezetési eszközei és magatartásmintái.

Magyarországon egyelőre kevés empirikus, a vállalkozások fejlődésének tapasztalataiból kiinduló, pályafutásuk életciklusait és stratégiáit feltáró vizsgálatot, kutatási programot bonyolítottak le. A cikkben bemutatott kutatási program ezt a hiányosságot igyekszik pótolni.³ Kutatásunk kiinduló hipotézise az volt, hogy a magyarországi vállalkozások növekedési pályája során is megfigyelhetők a nyugati piacgazdaságok vállalatainak fejlődésénél azonosított irányítási életciklusok, ezeken belül evolúciós és revolúciós szakaszok. Az azonosságok mellett azonban megjelennek – a magyarországi sajátosságokból fakadó – különbözőségek, sajátos jegyek is.

Az életciklusmodellek típusai⁴

Az életciklusokkal foglalkozó kutatók általában egyetértenek abban, hogy a vállalkozások növekedése, fejlődése jellegzetes szakaszokból áll. Egy-egy növekedési szakaszt hasonló piaci viselkedés, hasonló szervezeti és vezetési problémák jellemeznek – ezeket már gyakran egymástól eltérő módon látják a kutatók. Kritikusak azok a vezetői döntések, amelyek az egyes szakaszok elhagyásához, a továbblépéshez szükségesek. A vállalkozás növekedése ugyanis nem csak a megbízható munkaerő és a működéséhez szükséges tőkemennyiség, valamint a vállalkozás infrastruktúrája tekintetében támaszt többlet igényeket, hanem a működtetéshez szükséges szakismeretekben, a felmerülő kockázatok kezelésében, a szervezeti-működési rendben, a vezetési ismeretekben és képességekben is.

A kutatók többsége a gyorsan növekvő vállalkozásokkal foglalkozó Timmons tipológiájából (Timmons 1990) indul ki, aki a következő öt fejlődési fázist különbözteti meg:

1. a kutatás és fejlesztés fázisa (a vállalkozás alapítása előtt 1-3 évvel);
2. az indulási fázis (a vállalkozás első 3 éve);
3. a korai növekedési fázisa (a 4. évtől a 10. évig);
4. az érettség fázisa (a 11. és a 15. év között);
5. a stabilizációs fázis (a 15. év után).

Hisrich és Peters (1991) olyan módon finomította a kategorizálást, hogy az első fázist további öt periódusra bontotta. Szerb László (2000; 2004) fejlődési modelljében⁵, Timmons fokozataival összehasonlítva, a fázisok elnevezésében csak árnyalatnyi eltéré-

³ A kutatási programban közreműködött dr. Szirmai Péter, a Corvinus Egyetem Kisevvelalkozás-fejlesztési Központjának igazgatója.

⁴ Életciklus alatt a vállalkozás fejlődési pályáját, illetve annak egyes fázisait értjük. Természetesen tudatában vagyunk annak, hogy a vállalkozó és a vállalkozás problémái egymással szorosan összefüggenek. A vállalkozó céljait, adottságait mint a vállalkozás életpályáját befolyásoló tényezőt figyelembe is vesszük kutatásunkban, de nem a vállalkozó, hanem a vállalkozás szempontjából vizsgáljuk a kapcsolatrendszerét.

⁵ Szerb László modellje (Mount – Zinger–Forsyth 1993:113) alapján készült.

seket találhatunk. Az életciklus-kutatások külön csoportját képezik a szervezetszociológiai megközelítések. Jávor István egy olyan fejlődési modellt dolgozott ki (Jávor 1993), amelyben jól áttekinthető logikai sorrendben szerepelnek egy ideális növekedési pálya szakaszai.

Szirmai Péter (2002b) a fejlődési szakaszok megfigyelésének három szintjét említi: a makroszintet (madártávlat), ahonnan az emberi életkor analógiájára megállapított fejlődési szakaszok láthatók (csecsemőkor, ifjúkor, érettség, öregkor); a mezoszintet, amit kutatói megközelítésnek nevez, és a vállalkozások fejlődési pályájának kutatói leírásaként definiál; végül a mikroszintet, ahol a konkrét vállalkozásoknál nagyon sokféle szakasz követi egymást. Ez utóbbi jellegzetessége, hogy összefonódik benne a vállalkozó és a vállalkozás életciklusa. A Szirmai Péter által vezetett kutatás megállapítja, hogy „a kisvállalkozások fejlődése sokkal inkább modellezhető egy spirális, felfele haladó vonallal, mintsem egy lövedék röppályájával. Ez nem zárja ki persze azt, hogy ez a spirális pálya is tovább egyszerűsíthető, és bizonyos értelemben felosztható azokra a szakaszokra, amelyeket oly szívesen emlegetünk a röppályánál (indulás, felívelés, tetőzés, hanyatlás), azonban mind a vállalkozó számára, mind a vállalkozások fejlesztésével foglalkozó szakemberek számára az „izgalmas” éppen e pályáiv finom szerkezete, annak megállapítása, hogyan nyújtható el, emelhető magasabbra, vagy fékezhető a hanyatlása, esetleg milyen beavatkozások segíthetnek elkerülni a radikális töréseket” (Szirmai 2002 b, 61).

A pályáiv finom szerkezetének feltárásához *Ichak Adizes* (1992) modellje nyújtja a legtöbb segítséget, aki a vállalati életciklusok kiforrott, részletekbe menő, mélyreható szakaszolását végezte el.⁶ Modelljének jellegzetessége, hogy megjelölte és vizsgálta a pályafutás során fellépő töréspontokat, és azok okait is. Kutatásunk egyik kiindulópontjaul az ő modelljét választottuk. A másik kiindulópontot *Larry Greiner* (1998) irányítási modellje jelentette. Greiner a vállalkozások növekedési pályájára összpontosított, és – Adizeshez hasonlóan – különösen nagy figyelmet szentelt a növekedés problémái feltárásának és lehetséges megoldásainak. Az általuk kidolgozott modellek ötvözésével alakítottuk ki a kutatásunk alapját képező irányítási modellünket. A modellek integrálását az indokolta és tette lehetővé, hogy alapelveikben, megközelítési módjukban, főbb tartalmi elemeikben hasonlóak, miközben ki is egészítik egymást, és így a magyarországi helyzet mélyreható elemzését teszik lehetővé.

Greiner két tényező, a szervezetek *életkorának* és *méretének* függvényében modellezte a vállalkozások pályafutását. Az idő nála nem az egyetlen meghatározója a struktúrának: azok a szervezetek, amelyeknek a mérete nem növekszik, hosszú távon válságok jelentkezése nélkül is megtarthatják vezetési jellemzőiket, irányítási, szervezési eszközeiket.

Adizes megítélése szerint a szervezetek növekedése és öregedése a rugalmasság és az irányíthatóság kölcsönhatásában nyilvánul meg. Fiatalkorukban a szervezetek nagyon rugalmasak, de nehezen irányíthatók. Az idősebb szervezetek irányíthatóbbak, de rugalmasságuk csökken. A méret, az életkor és a fejlődési fázisok között nincs lineáris összefüggés, állítja Adizes: az öregedést nem a méret növekedése és az idő múlása idézi elő, hanem az, hogy a szervezet mennyire képes megújulni.

⁶ Nem véletlen, hogy Adizes modelljét gyakran idézik a gyakorlati szakemberek is. Például Göblös Ágnes – Gömöri Katalin (2004) cikkében arról olvashatunk, hogy hány esetben és milyen kérdésekben segítette őket mint tanácsadókat az Adizes-modell a hozzájuk forduló vállalatok problémáinak megoldásánál.

A szervezet fejlődési fokozatai és a méretük közötti szoros összefüggést más irányú kutatások is vitatják, pró és kontra egyaránt. Kuczi Tibor például több tanulmányában érinti ezt a témát.⁷ Szerinte a rendelkezésünkre álló fogalmi apparátus csakúgy, mint adatgyűjtési rendszerünk hajlamossá tehet bennünket arra, hogy a vállalatok méret szerinti megoszlását helytelenül fejlődési fokozatként értékeljük. Kőhegyi Kálmán viszont úgy véli, hogy a vállalkozások közti különbségek létszámnagyság szerint ragadhatók meg a legjobban (Kőhegyi 2002).

Megítélésünk szerint a méret és fejlettségi fokozatok összefüggésének vizsgálatánál azt kell tisztáznunk, hogy mire irányul a fejlődési fokozatok megkülönböztetése. Greinernél a vállalkozási életciklusok azonosításakor a *szervezet* fejlődési fokozatairól, a *vezetési, irányítási eszközök, rendszerek szintjeiről* van szó. Adizes a rugalmasság és az irányíthatóság kritériumainak beemelésével inkább kiegészíti, mintsem helyettesíti Greiner kritériumait, így még teljesebb, kifinomultabb kép kialakítását teszi lehetővé. Álláspontunk szerint a méret növekedése önmagában nem jelenti a magasabb fejlettségi szintre (a következő fejlődési fázisba) való lépést, viszont bizonyos fázisokba csak nagyobb méret esetén lépnek be a vállalkozások.

Greiner és Adizes megállapításai egybehangzóak a következőkben:

- A növekvő szervezetek jellegzetes fejlődési fázisokon mennek keresztül, amelyek egyedi jellemzőkkel, rendszerekkel és vezetési sajátosságokkal rendelkeznek. Adizes az élő organizmusok analógiájára jelentette ki, hogy a mesterséges szervezetek is megszületnek, növekednek, megöregednek és meghalnak. A növekedés életciklusait ennek megfelelően nevezte el.
- Az életpálya során nyugodt periódusok és válságos időszakok váltakoznak. Greiner megállapítása szerint minden életciklus egy kiegyensúlyozott evolúciós időszakkal kezdődik, és a szervezet lényeges jellemzőit érintő, viharos változásokkal teli, revolúciós időszakokkal zárul. A revolúciós időszak „menedzselése” determinálja a szervezet további fejlődését: ha a vezető képes változtatni, kiiktatni a múltbeli gyakorlat rosszul funkcionáló elemeit és nagyszabású vezetési, szervezeti változtatásokat bevezetni, akkor a vállalkozás átlép a következő fejlődési fázisba; ha nem, nagy valószínűséggel „botladozni kezd”, válságba kerülhet, megszűnhet vagy felvásárolják. A változtatást sikeresen megoldók ismét nyugodtabb, evolúciós szakaszba érkeznak, de számolniuk kell azzal, hogy az új megoldások végső fokon a saját pusztulásuk csíráit is magukban rejtik: egy következő revolúcióhoz vezetnek.
- A fejlődési krízisek előre jelezhetőek. A vállalkozások vezetése szempontjából különösen fontos ez a megállapítás, hiszen, ha a válságos időszakok előre láthatóak és ismétlődőek, a vezetés fel tud készülni a problémákra, sőt, megelőző intézkedéseket tud tenni. Ilyen módon el lehet kerülni vagy le lehet rövidíteni a revolúciós időszakokat.

Greiner az életciklusok modellezésénél a környezetet is bevonta a vizsgálati körbe. Szerinte a gyorsan növekvő, fejlődő iparágakban az evolúciós időszakok viszonylag rövidek, a revolúciós időszakok sűrűbben követik egymást. Adizes nem foglalkozik a környezeti hatásokkal, kizárólag a belső tényezőkre összpontosít. Greiner megállapításait

⁷ Kuczi Tibor (2002) szakértői tanulmánya például szerves része volt a BKÁÉ vállalkozások életciklusait vizsgáló kutatásának.

elfogadjuk, de kutatásunkban nem térünk ki az életpályák iparágak szerinti összehasonlítására. Ez egy későbbi, nagyobb mintára épülő kutatás tárgya lehet.

A kutatók által azonosított fejlődési periódusok a cég indulásának időszakában különböznek leginkább. Adizes a kezdeti életszakaszban három fázist különít el: az „udvarlási”, a „csecsemőkori” és a „gyerünk, gyerünk!” időszakot. Greiner nem foglalkozik a cég megszületése előtti eseményekkel, a szervezet alapítását és kezdeti növekedését együttesen a „kreativitás” fázisaként jeleníti meg. Megítélésünk szerint, a több ciklusra való bontás mélyrehatóbb vizsgálatot tesz lehetővé, ezért Adizes kategorizálását fogadtuk el a kutatási modellünk kialakításánál, az „udvarlástól” eltekintve.

A „csecsemőkor” életciklusban a vállalkozás alapítói, akik rendszerint műszaki vagy vállalkozói beállítottságúak, a menedzsmentre kevés figyelmet fordítanak: elkötelezettek, teremteni akarnak valamit, egy ötlet megvalósítására törekednek. Ösztönösen, központosított módon, gyakran paternalista stílusban irányítanak egy alapvetően informális szervezetet. Szerencsés esetben a vállalkozás lendületbe jön, amit az egyéni ambíciók is motiválnak: a vállalkozók minden növekedési lehetőséget megragadnak („gyerünk, gyerünk!” időszak). Az amatőr menedzsment, a rendszerek hiánya a növekvő szervezetben egyre több problémát okoz, sőt, akár pénzügyi válságot is előidézhet. Az alapítók kifáradnak, a megnőtt létszámmal a vezetés nem tud gazdálkodni, nő az elégedetlenség, a bizonytalanság az alkalmazottak körében.

A „kreativitás” életciklusa végén fellépő irányítási krízis a vállalkozások életpályájának talán legsúlyosabb válsága. A folyamatokat meg kell szervezni, rendszereket kell bevezetni a számvitel, a pénzügyek, az ösztönzés területén, formalizálni kell a szervezetet, hatás- és felelősségi köröket kell kialakítani. Ezen a ponton valójában a személyes vezetés válsága lép fel: a megérzéseken alapuló vezetésről át kell térni a professzionális vezetésre. Vannak esetek, amikor az alapító vagy az alapítók egyike vállalja ezt a feladatot. Ennek az a veszélye, hogy nem rendelkezik azokkal az adottságokkal, ismeretekkel, amelyre a következő életciklusban szükség van. Az alapítók gyakran nem tudják rászálni magukat, hogy félreálljanak. Adizes és Greiner egybehangzó állítása, hogy a sikeres megoldás az lehet, ha az alapító egy felkészült, vezetési ismeretekben jártas vezetőt hoz a cég élére, aki képes a vállalat dolgait rendbe tenni, s ezzel a vállalat átléphet a következő fázisba.

Adizes modelljében ez után a „serdülőkor” elnevezésű életciklus következik, amely tele van nehézségekkel, problémákkal. Az alapító megszokta, hogy saját magának kell gyorsan döntéseket hoznia, és nehezen mond le erről. Nem rendeli alá magát az új menedzser döntéseinek, nem fogadja el, hogy az új szabályok rá is érvényesek, s mások követik a példáját. A régi munkatársak nem szeretik a kötöttségeket, és megkísérlik megbuktatni az új vezetőt – gyakran sikerrel. Ekkor azonban visszaállhat a régi, zűrzavaros állapot. Az Adizes által leírt, súlyos problémákkal terhes időszak – megítélésünk szerint – nem egy különálló fázist jelent a vállalkozások életében, hanem az irányítási krízis elhúzódásáról van szó: azt jelenti, hogy a vállalkozás még nem tudott átlépni a következő fázisba, mert nem sikerült a problémákat megoldania. Éppen ezt a szakaszt nevezi Greiner revolúciós (azaz problémákkal teli) időszaknak.

A következő életszakaszt Greiner az „irányítás” fázisának, Adizes pedig „férfikor-nak” nevezi. Ebben a periódusban újjászületik a vállalkozás: a hatékonyság áll a középpontban, vagyis nem többet, hanem jobban kell dolgozni. A cél a nyereség növelése. Kiepül a formális szervezet, megtörténik a hatáskörök átruházása, a hierarchia, a különböző tervezési, szabályozási, ellenőrzési, adminisztrációs és egyéb rendszerek kialakítása.

A kommunikáció egyre inkább személytelen, formális lesz. A szervezet fejlődése egy darabig kiegyensúlyozottabbá válik, de csak egy darabig. A szabályok és rendszerek idővel alkalmatlannak bizonyulnak a sokféleség kezelésére. A túlzott szabályozottság és centralizáltság miatt a folyamatok koordinálása nehézkessé válik. A vállalat piaci rugalmassága csökken. Az alacsonyabb szinteken dolgozó vezetők a hierarchia miatt korlátozva érzik magukat a cselekvésekben. Ők ismerik a piacot, ők tartják a kapcsolatot a vevőkkel, de a vevői igényekre való gyors reagálásban korlátozza őket a centralizált döntéshozatal: a döntéseket azok a felsőszintű vezetők hozhatják meg, akiknek lényegesen kevesebb információjuk van a piacról. Ebből az ellentmondásból bontakozik ki az újabb növekedési krízis: az autonómia válsága. Greiner szerint a nehézségek megoldása a piacért, vevőkért való felelősség és a döntési jogkörök delegálásában rejlik. Megvalósítása konfliktusokkal terhes folyamat, hiszen a felső szintű vezetők nehezen barátkoznak meg azzal a gondolattal, hogy hatáskörrel és felelősséggel kell lemondaniuk az alacsonyabb szintű vezetők javára. A helyzetet súlyosbítja, hogy az alacsonyabb szintű vezetők pedig nincsenek felkészülve arra, hogy önállóan döntsenek. Ha a problémákat sikerült megoldani, akkor képes a szervezet a következő növekedési életfázisba, a „delegálás” periódusába lépni. Adizes viszont az irányítási szakasszal, (elnevezése szerint a „férfikkorral”) befejezettnek tekinti a szervezet növekedését. Úgy ítéli meg, hogy a „megállapodottság” periódusa következik, ami egyben az öregedés kezdete is. Kutatási programunkban, gyakorlati tapasztalatainkra támaszkodva, Greiner álláspontját fogadtuk el.

A „delegálás” fázisában a hatásköröket decentralizálják, profitcentrumokat alakítanak ki. A csúcsvetés csak kivételes esetekben avatkozik bele az önálló üzletági egységek működésébe. A nagyobb hatáskörhöz és önállósághoz jutott középvezetők motivációja révén növekednek a vállalatok. Képessé válnak a piaci változásokhoz való gyorsabb alkalmazkodásra, a forgalom és a profit együttes növelésére. A kiegyensúlyozott fejlődés egy idő után akadályokba ütközik, mivel a felső szintű vezetők, a szervezet növekedésével egyre inkább elveszthetik a kontrollt az önálló egységek felett. A profitcentrumok, divíziók túlzottan önállósodhatnak, megkérdőjelezhetik a központ létjogosultságát. Mindezek, más tényezőkkel együtt, újabb revolúciós szakaszt idézhetnek elő. Ha a konfliktusokat sikerül megoldani, akkor – Greiner szerint – a vállalat még tovább növekedhet, a „koordinációs” majd az „együttműködési” életfázisba léphet. Mindkét növekedési periódus alapvető jellemzője, hogy a cégvezetők a divíziók önállósodási szándékainak megfékezésére, a szinergiahatások kihasználására törekednek.

A „koordinációs” fázisban ezt formális koordinációs eszközökkel (profitcentrumok összevonása csoportokba, formális tervezési rendszerek, integrált információs rendszerek bevezetése) igyekeznek elérni. Az „együttműködés” fázisában ezzel szemben az értékekre, a szervezeti kultúrára helyezik a hangsúlyt. Kutatásunkban e két fázist nem választottuk szét, a „megállapodottság” szakaszaként ábrázoltuk őket, a két szakasz elkülönülése inkább nagyvállalatoknál, és nem az általunk vizsgált kis- és középvállalati körben figyelhető meg.

Kutatási hipotézisünk szerint a nyugati piacgazdaságok vállalkozásainak jellemzői a magyarországi vállalkozások fejlődési életpályáján is megjelennek. A hipotézis teljesülésének vizsgálatához – az irányítási modellek elemzése alapján – kiindulópontként szintetizált modellt használtunk. A kis- és középvállalatok életpályáját öt szakaszra bontottuk. A kutatók megállapításait elfogadva nem feltételeztük a szervezetek lineáris növekedését:

modellünkben a viszonylag nyugodt, kiegyensúlyozott időszakokat minden életciklusban revolúciós, vezetési szempontból válságos időszakok váltják fel az alábbiak szerint:

- Elindulás fázisa – alapítói krízis
- Kreativitás fázisa – irányítási krízis
- Irányítás fázisa – autonómiakrízis
- Delegálás fázisa – kontrollkrízis
- Megállapodottság fázisa

Az egyes ciklusok és szakaszok jellemzőiként a fentiekben fázisonként részletesen bemutatott jegyeket fogadtuk el, és ezek megjelenését vizsgáltuk.

A kutatás módszertana

A magyarországi kis- és középvállalatok növekedési jellemzőinek vizsgálatához az empirikus adatgyűjtés módszerét választottuk. Az adatgyűjtést – a kutatásra való felkészülésként – már két évvel ezelőtt megkezdtük. Az Általános Vállalkozási Főiskolán a Vállalkozási stratégia tárgy keretében a hallgatóknak – miután már elsajátították a vállalkozások vezetésével, stratégiaalkotásával kapcsolatos tudásanyagot – egy működő magyarországi kis- vagy középvállalkozás fejlődését és vezetésének, működésének jellemző vonásait tartalmazó házi dolgozatot kellett beadniuk, amelyhez részletes szempontlistát kaptak. A hallgatók mindegyike a vállalkozás vezetőjével, esetleg munkatársaival mélyinterjú készített. A beadott házi dolgozatokat külön-külön kiértékeljük, majd lehetőséget adtunk – ha ez szükséges volt – a dolgozat kiegészítésére, módosítására és a kijavított munkát kellett ismételtelen benyújtaniuk. Nem kérdőívek kitöltéséről volt tehát szó, hanem előzetes felkészítés (oktatás) alapján a témakört jól ismerők készítették az interjúkat.

A kérdéseket nemcsak megfogalmaztuk, hanem értelmeztük is, részletesen kifejtettük, milyen összefüggések feltárására irányul a vizsgálat. Javaslatokat adtunk a mélyinterjú kérdéseinek megfogalmazásához, hogy szakszerűen és a vállalkozó számára jól azonosítható kérdéseket tegyenek fel. A stratégia tartalmi elemeinek feltárásához nem általában kérdeztünk rá a stratégiára, hanem megjelöltük azokat a területeket, ahol a fejlődési irányra és a változtatásokra kíváncsiak voltunk. Ábrákat is mellékelünk, hogy segítsük az összefüggések felismerését.

A vizsgálati listát a célnak megfelelően modulárisan építettük fel. Az első modulban a vállalkozást jellemző adatok összefoglalását kértük. A tulajdonosi kör kapcsán a változások bemutatására és azok okának feltérképezésére különös figyelmet fordítottunk, hogy feltárjuk az egyes életciklusokban bekövetkező krízisek és a tulajdonosok személye, magatartása közötti összefüggéseket.

A második modulban a vállalkozások fejlődésének életciklusaira összpontosítottunk. A hallgatókat arra kértük, hogy a vizsgálat során a megadott kérdések segítségével tájékozzanak fel, mely életfázisok jelentek meg a vállalkozás életében, és azokban milyen jellegzetességek voltak megfigyelhetőek. Az ebben a témakörben szokásos kérdőíves kutatásokkal szemben nem azt kértük, hogy a vállalkozó állapítsa meg, hogy melyik életciklusban van a cége, hanem ez a dolgozatot készítő hallgató feladata volt az adatgyűjtés során megismert jellemzők alapján. Feltételezésünk szerint a vállalkozások többsége az első három életciklus valamelyikében működik, ezért részletes kérdéskérdéslistát ezekhez a növekedési fázisokhoz adtunk. Minden életciklusban ki kellett térni az evolúciós és a revolúciós szakaszok megjelenésének vizsgálatára, a megjelenésük mögött meghúzódó okokra.

A harmadik modulban a vállalkozások növekedési pályájának tartalmi elemei kerültek a vizsgálat fókuszába. Ezen belül kíváncsiak voltunk:

- a termék és vevőkör alakulására, amelyből a választékalapú és a szükségletalapú stratégia követésére vonatkozóan vonhatunk le következtetéseket;
- az ellátási láncban betöltött pozícióra és annak változásaira, annak érdekében, hogy felderítsük a vállalkozások terjeszkedési stratégiáit;
- az egyes tevékenységek dominanciájára a vállalkozás értékteremtő folyamatában, ami a cégek értékteremtő stratégiájának megismerését célozta.

A vizsgálati mintába kizárólag kis- és középvállalkozások kerülhettek be. A mikrovállalkozások kevéssé adtak volna lehetőséget a fejlődési életciklusok, pontosabban az irányítási életciklusok jellemzőinek feltárására. A mikro-, kis- és középvállalkozási méretkategóriák megkülönböztetésénél a legfontosabb dimenzióknak a vállalkozások létszámnagyság szerinti kategorizálását tekintettük. Az EU definícióját és a magyar törvények előírásait alapul véve kisvállalkozásnak tekintettük a 10–49 főt, középvállalkozásnak az 50–249 főt foglalkoztató cégeket.

A fenti módon készített házi dolgozatok formájában több mint 300 cég fejlődéséről állt rendelkezésünkre tanulmány, ebből száz felmérés volt az általunk előírt követelményeknek, szempontoknak és minőségi elvárásoknak szinte maximálisan megfelelő. Ezeket részletesen áttanulmányozva világossá vált, hogy a hipotéziseink vizsgálatához további szűrés indokolt. Kiszűrtük a néhány éve alapított vállalkozásokat és csak a legalább tíz éve ténylegesen működő cégek kerültek be a mintába. Kivettük a mintából a leányvállalatokat is. A fenti kritériumok szerinti szűrés után *ötven* vállalat maradt a mintában, ami nem tekinthető megfelelő nagyságú reprezentatív mintának. Célunk nem is általános érvényű tanulságok levonására alkalmas, viszonylag nagy sokaságra épülő kutatás lebonyolítása volt, amelyek tipikusan kérdőíves megkérdezésre épülnek. Inkább a kérdőíves megkérdezések során nem feltárható, specifikus jellemzőkre koncentráltunk, és mélyebb, az okok megismerésére irányuló kutatást folytattunk. A kutatás következő fázisában – az első szakasz tanulságait beépítve – további esettanulmányok kidolgozását tervezzük, így záró tanulmányunkban egy nagyobb minta vizsgálata alapján fogalmazzuk meg eredményeinket.

A vizsgált vállalkozások 1989 és 1994 között kezdték meg működésüket. A legtöbb céget – a vállalkozások közel felét – 1991-ben és 1992-ben alapították. A többi évben viszonylag egyenletes volt az eloszlás. Mintánkban megközelítően azonos arányban vannak budapesti és vidéki székhelyű vállalkozások. A jogi forma szerinti megoszlásukat az 1. táblázatban foglaltuk össze:

1. táblázat

A vállalkozások jogi formája

Jogi forma	Vállalkozások megoszlása	
	alapításkor	2004-ben
Bt.	12%	2%
Kft.	58%	80%
Rt.	2%	8%
EV	26%	6%
Egyéb	2%	4%
Összesen	100%	100%

A kft.-k nagy száma azt jelenti, hogy a mintába került vállalkozások több mint felének az induló tőkéje legalább egymillió forint volt, tehát az alultőkésítés nem volt olyan mértékben jellemző rájuk, mint általában az induló vállalkozásokra.

Mintánkban szinte minden főbb ágazat képviselve van, ahogyan a 2. táblázat mutatja.

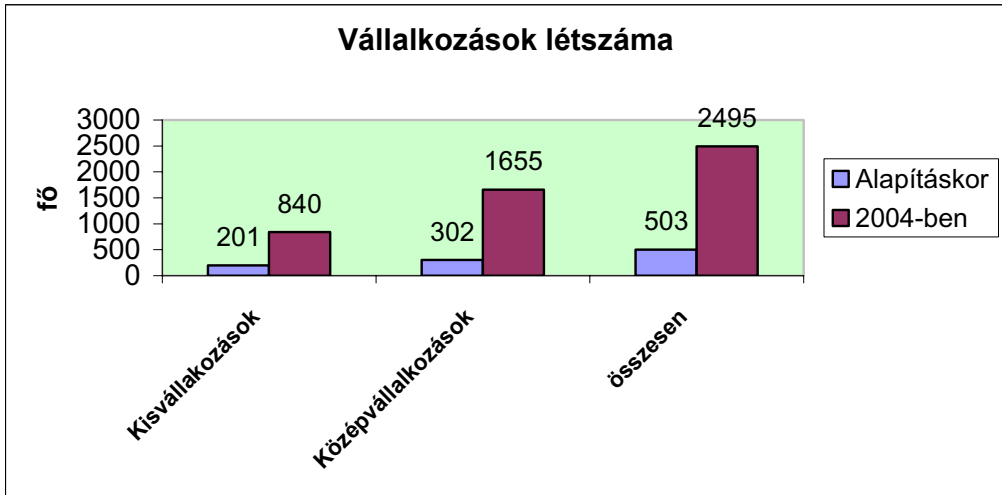
2. táblázat

A vállalkozások ágazati megoszlása

Ágazat	Vállalkozások megoszlása
Mezőgazdaság	2%
Feldolgozóipar	38%
Kereskedelem	26%
Szolgáltatás	34%
–ebből: számítástechnika, telekommunikáció	10%
Összesen	100%

A mintánkba bekerült cégek – a kutatás céljainak megfelelően – növekedési pályára lépő vállalatok voltak. Létszámuk az elemzett időszakban közel ötszörösére növekedett. Az 1. ábrán látható, hogy a középvállalkozások létszámának emelkedése dinamikusabb volt a kisvállalkozásokénál.

A vállalkozások létszámának alakulása



A 2004-es létszámadatok alapján a vállalkozások közel 30%-a (14 cég) tartozott a középvállalkozások kategóriájába.

A vállalkozások döntő hányadát kizárólag belföldi tulajdonosok alapították, elenyésző (6%) volt a kizárólag külföldi által alapított cég. A vegyes tulajdonú cégek aránya 10% volt. A belföldi tulajdonlású cégek több mint felét családi vállalkozásban hozták létre, jellemzően a házastársak vállalkoztak közösen, ezt követi gyakoriságban az anya és gyermeke közös vállalkozása.

A vállalkozások felénél nem változott a tulajdonosi kör. Figyelemre méltó, hogy a családi vállalkozások döntő többségénél, 72%-ánál nem történt változás. Ebből arra következtethetünk, hogy ha a családi vállalkozások sikeresek és tartósan működőképeseek, akkor más vállalkozásoknál kisebb volt a hajlandóságuk a tulajdonosi kör „kinyitására”, megváltoztatására.

A tulajdonosi szerkezet változásának döntő része a „kreativitás” életciklusában zajlott le. A változások irányát illetően a tulajdonosi kör szűkülése volt a leggyakoribb jelenség. Minden ötödik vállalkozásnál csökkent a tulajdonosok száma, és csak minden tizediknél bővült vagy cserélődött a tulajdonosi kör.

A mélyinterjú során a vállalkozás eredményeiről konkrét adatokat nem kértünk, csak az árbevétel és a nyereség alakulásának tendenciájára voltunk kíváncsiak. Az árbevétel kezdettől fogva egyenletesen növekedett a vállalkozások jelentős részénél (64 %-ánál), míg a nyereség hasonló alakulása csak egyharmaduknál volt jellemző. 2004-ben egy vállalkozás volt veszteséges, a többi cég kisebb-nagyobb nyereség realizálásáról számolt be.

Fontosnak tartjuk ismét hangsúlyozni, hogy kutatásunkban a vállalkozások *belső* fejlődéséből fakadó dilemmák és megoldási módok feltárására összpontosítunk, a környezeti okok feltérképezését nem tűztük ki célul. A következőkben ezért nem térünk ki részletesen a vállalkozások mozgásterének jellemzésére, de röviden összefoglaljuk azokat a főbb tendenciákat, amelyek lehetővé tették Magyarországon a vállalkozások – közöttük

az általunk vizsgált cégek – elindulását, majd kedvezően vagy kedvezőtlenül befolyásolták a működésüket.⁸

A makrogazdasági környezet 1989–2004 közötti alakulását a kutatók általában három időszakra osztják: extenzív szakaszra, stabilizációra és az intenzív növekedés időszakára.

A rendszerváltás utáni első években, az *extenzív* periódusban (1989–1994) a jogi szabályozás, a társasági törvény életbe lépése lehetővé tette a vállalkozások létrejöttét, a gazdasági társaságok alapítását. Megindult a spontán privatizáció. A régi rendszer nagy szervezetei összeomlottak, a régi piacok leépültek, és új piacok jöttek létre. Az import-liberalizálás eredményeként szinte korlátlanul lehetett export-import jogot szerezni. A változások kedvező lehetőséget teremtettek a vállalkozni szándékozók számára. Szinte minden piacon jelentős fizetőképes kereslettel lehetett számolni, alacsony belépési korlátok mellett. Azok a vállalati vezetők, szakemberek, akiknek szakmai, piaci kapcsolatuk volt a nyugati cégekkel, erre alapozva céget alapíthattak. Lehetőség nyílt nagy cégek vezérképviseletének létrehozására. A nagyvállalatok szétesése nemcsak kielégítetlen keresletet teremtett, hanem – a nagyvállalatok felbomlása, privatizálása révén – alkalmat adott az erőforrások olcsó megszerzésére is. Az általunk vizsgált vállalkozások mindegyikét ebben az időszakban alapították.

A következő időszak (1995–1996) a *stabilizáció* szakasza, a magyar gazdaság egyik legvitatottabb intézkedéssorozatával, a Bokros-csomaggal. A sokterápia részben kedvezően, részben kedvezőtlenül érintette a kis- és középvállalkozási szférát. A GDP stagnált, a háztartások fogyasztása még nagyobb mértékben visszaesett. Ugyanakkor a felpörgetett privatizációs folyamatok eredményeként felgyorsult a külföldi tőke beáramlása, megjelentek és hatni kezdtek a piaci keresletvezérelt folyamatok. Az extenzív vállalkozásalapítási időszak véget ért, miközben folytatódott a társas vállalkozások súlyának gyarapodása. Megindult a KKV-szektor differenciálódása. A szektor foglalkoztatottainak részaránya növekedett. A kutatásunkban szereplő vállalatok döntő részének 1995-96-ra sikerült „megkapaszkodnia”, stabilizálni a pénzügyi helyzetét.

Az intenzív szakasz 1997-től napjainkig tart. A privatizáció és a politika hatása már korántsem akkora jelentőségű, mint a korábbi években. A stabilizáció következtében kialakult kedvezőbb makrogazdasági közeg pozitív, stabilizációs hatást fejtett ki. A háztartások fogyasztása növekedett, 1999-re meghaladta a 80-as évek szintjét. A vállalkozások egyre nagyobb része előtt nyílt meg a növekedés lehetősége. A KKV-szektor vállalatai közül az egyéni vállalkozók aránya csökkent, a társas vállalkozásoké, különösen a 10–49 fő közötti vállalkozások (kisvállalkozások) száma nőtt. Kezd kialakulni az optimálisnak gondolt piramis alakú vállalatszerkezet. A szektor erősödését mutatja, hogy a 10–249 főt foglalkoztató középvállalkozásoknál abszolút mértékben növekszik a tőke. Az időszak végén, 2004-ben Magyarország belépése az Európai Unióba további változásokat eredményezett. A főbb tendenciákat kiemelve: szigorúbb jogi szabályozást, növekvő keresletet és erősödő versenyt jelentett a magyarországi kis- és középvállalkozások számára. A kutatási mintát alkotó vállalkozások ebben az időszakban léptek növekedési pályára.

⁸ A környezeti tendenciák bemutatásánál Szerb László – Ulbert József (2002), valamint Jávor István (1993) műveire támaszkodtunk.

A kutatás eredményei

Az általunk vizsgált vállalkozások egyike sem járta még végig a növekedési pálya minden, a kiinduló modellünkben azonosított fázisát, ami leginkább az eltelt idő rövidségével magyarázható. Nem minden vállalkozás haladt a szokásos életpályán: több cégnél kimaradt egy-egy periódus. A 2. ábrán szemléltetjük a vállalkozások tipikus életútját az általuk bejárt életciklusfázisokat követve.

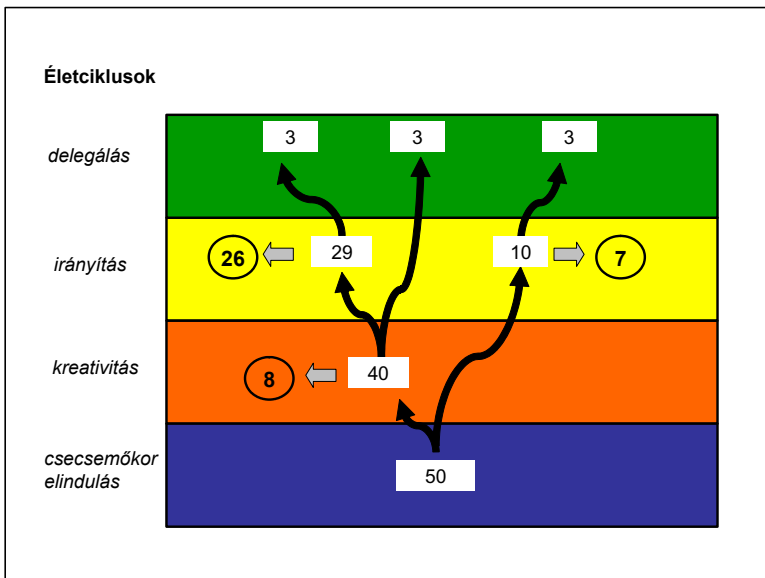
Kutatási mintánk vállalatai közül egy sem vesztegel a „csecsemőkorban”, mind-egyiknek sikerült erőt gyűjtenie az elrugaszkodáshoz, és beléptek a következő életfázisba. A „csecsemőkorban” átlagosan három évet töltöttek, ami megfelel a nyugati piacgazdaságok vállalkozásainál mért időtávnak. A leghosszabb időtartam nyolc év volt: két vállalkozás csak ennyi idő múltán tudott továbblépni. A legrövidebb időtávot, egy évet, négy vállalkozásnál mértük. Az elindulásnál a vállalkozások döntő többsége válságos időszakot is megélt, a revolúciós szakasz jeleit a cégek 60 %-ánál fedeztük fel.

A vállalkozások döntő többsége modellünknek megfelelően a „kreativitás” fázisában folytatta pályafutását. Egyötödük, kihagyva azt, közvetlenül az „irányítási” periódusba lépett.

Szoros összefüggés mutatható ki a „kreativitás” fázisa jellemzőinek megjelenése és a vezetői tapasztalatok között. Felméréseink szerint kizárólag azoknál a vállalkozásoknál maradt ki a „kreativitás” szakasza, amelyeknél az irányítói feladatot ellátó tulajdonos többéves vezetői tapasztalattal rendelkezett. Ugyanakkor a megállapítás fordítva nem teljesül: a vezetői tapasztalat még nem zárta ki a „kreativitási” szakasz megjelenését a cégek életében. A „kreativitás” periódusának hossza és a vezetői tapasztalat között nem tapasztaltunk összefüggést.

2. ábra

A magyarországi kis- és középvállalkozások tipikus életútja



A „kreativitási” fázisba a vizsgált 50 cégből 40 lépett, és átlagosan négy évet töltöttek itt, szemben a nyugati piacgazdaságokban megfigyelt 3–15 évvel. A viszonylag rövid átlagos időtartamhoz belső okok mellett az is hozzájárulhatott, hogy a vállalkozások 1994 és 1998 között léptek ebbe a szakaszba. Ekkor már befejeződött a magyar gazdaságban az extenzív növekedés időszaka, a stabilizálódás majd az intenzív fejlődés következett. A külső körülmények tehát nem tették lehetővé hosszú ideig a vállalkozások „korlátlan” növekedését.

A gyors növekedés kezelése szinte minden vállalkozásnál vezetési problémákat okozott. A cégek egyötöde nem tudta megoldani a konfliktusokat, és nem volt képes továbblépni. *Ez azt jelenti, hogy a vizsgált vállalatok 20%-ánál még nem következett be az „újjaszületés”, azaz még nem történt meg a működés átszervezése, formalizálása, szabályozása, a szükséges rendszerek bevezetése.* Ezek a cégek jellemzően évek óta képtelenek úrrá lenni a nehézségeiken.

A „kreativitás” periódusa után kettéágazik az életút: a vállalkozások nagy többsége az „irányítás” fázisában folytatja életútját, mások viszont a „delegálási” ciklusba lépnek tovább. Három vállalkozás olyan módon oldotta meg a „kreativitás” fázisa végén jelentkező vezetési-szervezési problémáit, hogy önálló, a nyereségért felelős egységeket hozott létre, azaz – egy fázist átugorva – közvetlenül a „delegálási” szakaszba lépett. (Mindhárom vállalkozás szolgáltatással foglalkozik, más közös jellemzőt nem találtunk. A kutatásunk következő szakaszában az okok vizsgálatát folytatjuk.)

Az „irányítási” periódusban (2004-ig) átlagosan öt évet töltöttek a vállalkozások. Az átlagba természetesen beszámítottuk azokat a cégeket is, amelyek a „csecsemőkor” után kerültek az „irányítás” periódusába. A leghosszabb időtáv 12 év, a legrövidebb egy év volt. A pontos képhez az is hozzátartozik, hogy „irányítási” szakaszba belépettnek minősítettük azokat a vállalkozásokat is, amelyek még csak hozzákezdtek a formalizált működés kialakításához, és még nem valósították meg minden területen a szükséges változtatásokat. A ciklusban belépettek kétharmadára érvényes ez a megállapítás.

Az „irányítási” szakasz tipikus nehézségeit, a közelgő „revolúció” jeleit minden ötödik vállalatnál tapasztaltuk. Az alacsony érték azzal magyarázható, hogy a vállalkozásoknál elhúzódott a működés formalizálása, vagyis alig szilárdultak meg azok a megoldások és rendszerek, amelyek túlzott alkalmazása majd konfliktusokhoz vezethet.

Az „irányítási” fázisból 39 cég közül 6 cég lépett tovább a delegálás szakaszába, ahol 2004-ig átlagosan négy évet töltöttek. „Revolúcióra” utaló jegyeket még nem fedeztünk fel, ami az említett okok miatt nem meglepő.

Az életpályák összefoglaló adatait a 3. táblázat tartalmazza.

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

Összefoglalás és javaslatok

A magyarországi kis- és középvállalkozások fejlődési pályája – feltételezésünknek megfelelően – jól modellezhető egy felfelé haladó, megszakításokkal tarkított vonallal. A növekedési pálya sajátos jellemzőkkel rendelkező irányítási életciklusokra bontható. Minden egyes periódusnak megvannak a többiekétől különböző, egyedi jellemzői, sajátosságai.

Az életfázisok jellemzői között feltártuk a kutatás kiinduló modelljében leírt (a nyugati piacgazdaságok vállalkozásainak tipikus életútján azonosított) sajátosságokat, és azonosítottuk a magyarországi helyzettel magyarázható egyedi jellemzőket. Az eredmények alapján a magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezésénél az alábbi, a nyugati piacgazdaságok vállalkozásaitól némileg eltérő életfázisok megkülönböztetését javasoljuk:

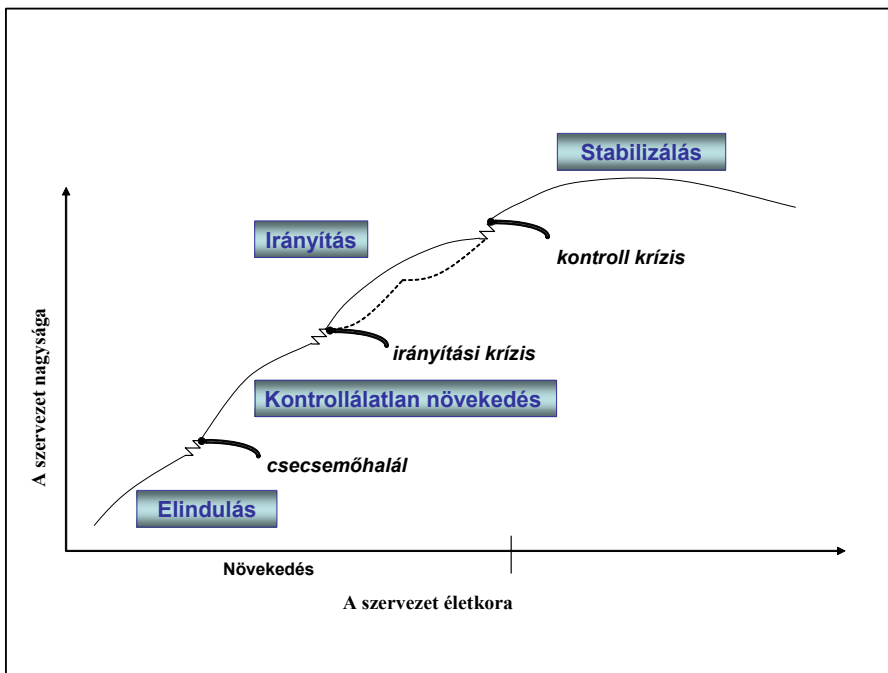
- elindulás;
- kontrollálatlan növekedés;
- növekedés formalizált keretek között;
- megállapodottság – együttműködés.

Az elindulás időszaka értelemszerűen megjelenik minden cégnél. A következő, a „kreativitási” periódus, kiinduló hipotéziseink szerint a szárnyalás, a rohamos növekedés időszaka: az alapítók (gyakran megrészegülve a lehetőségektől) mindent elvállalnak, mindenbe belekezdnek. A magyarországi vállalkozásoknál csak részben fedeztünk fel hasonló jellemzőket. Az eltérés az alapítás körülményeivel magyarázható. A magyarországi cégek jelentős részének létrehozását és kezdeti növekedését a megélhetési lehetőség megteremtése és a rendszerváltás révén keletkező esélyek kihasználása motiválta. Nem az történt tehát, hogy az alapítók „beleszerettek” egy ötletbe, és ezt minden áron meg akarták valósítani, sokkal inkább a külső tényezők együttese hatott lendítőerőként. Ugyanakkor a hazai vállalkozásoknál is megjelent a növekedési, terjeszkedési szándék: ha sikerült a cégnek megkapaszkodnia, a vállalkozók a következő években igyekeztek minden esélyt megragadva terjeszkedni, növekedni, miközben „elfeledtek” a folyamatok megszervezéséről, az irányítási rendszerek kialakításáról – ezt nevezzük „kontrollálatlan növekedésnek”.

Felméréseink szerint a kontrollálatlan növekedés szakasza után a vizsgált cégek fejlődési pályájának az a meghatározó jellemzője, hogy áttérnek a formalizált működésre,

3. ábra

Magyarországi kis- és középvállalkozások fejlődési modellje



megpróbálják a folyamatokat szabályozni, a szervezeti felépítést formalizálni. Nem lassítják le a növekedést, az árbevétel és a nyereség együttes növelése jelenik meg célként. A felsorolt sajátosságok egyaránt érvényesülnek az „irányítás” és a „delegálás” korábban leírt periódusában. Ezért a két fázis összevonását javasoljuk „növekedés formalizált keretek között” megnevezéssel. E perióduson belül lépcsőfokokat különböztethetünk meg: a funkcionális irányítást és az önálló üzletági egységek (nyereségközpontok, divíziók) kialakítását. Feltételezésünk szerint a magyarországi vállalkozások életpályáján a következő periódus a „megállapodottság” lesz, de a kutatásunkban vizsgált vállalkozások rövid életútja még nem adott lehetőséget ennek igazolására és a szakasz részletes elemzésére.

Kutatásunk megkezdésekor feltételeztük, hogy a vállalkozások nem minden életfázist járnak be szükségszerűen, egyes periódusokat kihagyhatnak. Ez a feltételezés igazolódott a vizsgált mintában, de más okból és eltérő módon, mint ahogy feltételeztük. A nyugati piacgazdaságok vállalkozásainál elsősorban azért maradnak ki életfázisok, mert más, esetleg előrehaladottabb periódusban lévő cégek felvásárolják őket. A magyarországi vállalkozásoknál eltérő jelenséget tapasztaltunk. A legtöbb esetben a „kreativitási” fázis maradt ki az életútból. Azoknál a vállalkozásoknál tapasztaltuk ezt, ahol az irányítási feladatokat vállaló tulajdonos vagy a tulajdonosok valamelyike megfelelő vezetői tapasztalattal rendelkezett.

A magyarországi kis- és középvállalkozások életpályáján nem azonosítottunk minden életciklusban és minden vállalkozásnál jól megkülönböztethető evolúciós és revolúciós szakaszokat, azaz nem találtunk kizárólag zavartalan növekedéssel, kiegyensúlyozott

fejlődéssel leírható, és ezektől élesen elkülönülő turbulens időszakokat. Az okok vizsgálatára kutatásunk következő szakaszában megkülönböztetett figyelmet fordítunk.

Vizsgálataink során azt is tapasztaltuk, hogy az egyes fejlődési szakaszok nem határolódnak el egymástól éles kontúrokkal: az új periódus jellemzői mellett a régebbi maradványai egy ideig megőrződtek. Általános jelenség, hogy a formalizált működés megteremtése csak lassan és fokozatosan megy végbe: a vállalkozások vezetői a gyakorlatban nehezen engedték ki a hatalmat a kezükből, a funkcionális egységek vagy önálló üzleti területek vezetői csak fokozatosan kapták meg a tevékenységükhöz szükséges döntési jogokat. Ez azt is jelenti, hogy az általunk vizsgált vállalkozások döntő részénél *nem valósult meg a tulajdonosi és a menedzseri szerepek szétválasztása*. Erre vonatkozóan eddigi vizsgálataink során az alábbi okokat fedeztük fel:

- A magyarországi vállalkozások sikeres működtetésében óriási szerepe van a tulajdonos személyének és a személyéhez fűződő külső kapcsolati rendszernek. A kapcsolatok átadása időigényes folyamat, amire tudatosan fel kell készülni.
- Nem alakult még ki a döntési, felelősségi körök átadásának mechanizmusa. Gyakori, hogy a tulajdonosok csak a tevékenységi és a felelősségi kört adják át, a döntéshozatali jogot pedig minden területen megtartják. A bizalom hiánya megakadályozza az új vezető sikeres működését, nincs eszköze és tekintélye a vezetési feladatok ellátásához. Az „érem másik oldala”, hogy előfordult az is, hogy az új vezető megkapta a bizalmat, de döntéseivel inkább a saját boldogulását és nem a cég építését tartotta szem előtt, és emiatt a vállalkozás nehéz helyzetbe került.

- A döntési jogkörök átadását nehezíti, a vezetésre alkalmas, illetve arra vállalkozni akaró személyek hiánya is. A fiatal, felkészült szakemberekért folyó versenyben a kis- és középvállalkozások nem tudják felvenni a versenyt a nagy multinacionális cégek jövedelmi ajánlataival.

Az irányítási problémák megoldásánál különböző szándékokat tapasztaltunk. Több cégnél felmerül a vállalkozás eladásának gondolata. Egy vizsgált vállalkozásnál ez már meg is történt, és az új tulajdonos felkészült vezető alkalmazásával szervezte meg a céget. Mások – a nehézségek kezelésére – külső tanácsadó bevonását tervezik. Néhány vállalkozásnál pedig sikerült a tulajdonosi és menedzseri szerepek szétválasztás: a tulajdonosok elfogadták, hogy a növekedéshez képzett vezetőre és a hatalom átadására van szükség.

Kutatási programunk következő szakaszában egyrészt a fenti megállapításainkat – a minta kiszélesítésével – szeretnénk ellenőrizni, pontosítani és kiegészíteni, másrészt a vállalkozások stratégiájának tartalmi elemeire fogunk koncentrálni.

Hivatkozások és Források

- Ács J. Zoltán – Szerb László – Ulbert József – Varga Attila (2001): *Vállalkozások Magyarországon globális összehasonlításban*. Pécsi Tudományegyetem, Pécs.
- Adizes I. (1992): *Vállalatok életciklusai*. HVG Rt., Budapest.
- Balaton Károly (2003): *A Magyarországon működő vállalatok stratégiái. Kihívások és lehetőségek az átalakulási időszak végén (2002-ben)*. Vezetéstudomány, 1. sz., 2-12.
- Bálint András (2002): *A magyar kis- és középvállalkozások jövőképeinek jellemzői*. Vezetéstudomány, 1. sz., 36-42.
- Bálint András (2004): *Hogyan tovább kis- és középvállalkozások? – Stratégiai lehetőségek az utódlás folyamatában*. Vezetéstudomány, különszám, 67-72.
- Bara Zoltán (1999): *Bezáródó versenypiacok az átmeneti gazdasági rendszerekben*. Közgazdasági Szemle, 5. sz., 446-461.

- Bródy András (1995): *Növekedés, csőd és ciklusok*. Közgazdasági Szemle, 7–8. sz., 650-666.
- Bygrave, William D. (1994): *The Entrepreneurial Process*. In: W.D. Bygrave: *The Portable MBA in Entrepreneurship*. John Wiley & Sons, New York.
- Czakó Ágnes – Kuczi Tibor – Lengyel György – Vajda Ágnes (1995): *A kisvállalkozások néhány jellemzője a kilencvenes évek elején*. Közgazdasági Szemle, 4. sz., 399-419.
- Czakó Ágnes (1997): *Kisvállalkozások a kilencvenes években*. Szociológiai Szemle, 3. sz. 93-116.
- Csapó Krisztián – Csóri Balázs – Petheő Attila (2004): *A magyarországi kis- és közepes vállalkozások digitális tevékenysége az európai uniós csatlakozás tavaszán*. Vezetéstudomány, különszám, 73-80.
- Fülöp Gyula (2004): *Kisvállalati gazdálkodás*. Aula Kiadó, Budapest.
- Göblös Ágnes – Gömöri Katalin (2004): *A vállalati életciklus-modellről*. Vezetéstudomány, 10. sz., 41-50.
- Greiner, L. (1998): *Evolution and Revolution as Organisations Grow*. Harvard Business Review, 5–6. sz., 65-87.
- Hírlich, Robert-Michael Peters (1991): *Vállalkozás*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Hoványi Gábor (1995): *A vállalat és környezete az ezredfordulón – a menedzser szemével*. Közgazdasági Szemle, 10. sz., 955-970.
- Hoványi Gábor (1999): *A vállalat mint tanulórendszer*. Közgazdasági Szemle, 1. sz., 45-52.
- Hoványi Gábor (1999): *A vállalati versenyképesség makrogazdasági és globális háttere*. Közgazdasági Szemle, 11. sz., 1013-1029.
- Hoványi Gábor (2000): *A párhuzamos versenyelmélet koncepciója és néhány hazai tanulsága*. Közgazdasági Szemle, 7–8. sz., 600-618.
- Jávor István (1993): *A vállalkozások növekedése szervezetszociológiai megközelítésben*. MVA Vállalkozáskutatói Füzetek, 4. sz., 77.
- Kállay László-Imre Szabolcs (2004): *A kis- és középvállalkozásfejlesztés gazdaságtana*. Aula Kiadó, Budapest.
- Kocziszky György (1994): *Adalékok a vállalkozások életgörbe elméletéhez*. Vezetéstudomány, 7. sz., 12-20.
- Kornai János (1995): *Négy jellegzetesség*. Első rész. Közgazdasági szemle, 12. sz., 1097-1117.
- Kornai János (1996): *Négy jellegzetesség*. Második rész. Közgazdasági Szemle, 1. sz., 1-29.
- Kőhegyi Kálmán (1998): *A kisvállalkozások értékesítési piacai*. Közgazdasági Szemle 12. sz., 1076-1091.
- Kőhegyi Kálmán (1998): *A kisvállalkozói szektor tagolódása*. Közgazdasági Szemle, 3. sz., 261-276.
- Kőhegyi Kálmán (2002): *Az azonos növekedési szakaszú vállalkozások jellemzői, finanszírozása*. Résztanulmány. BKÁE Kisvállalkozás-Fejlesztési Központ, Budapest.
- Kőhegyi Kálmán (2003): *A kisvállalkozások jelene és jövője*. Cégyezetés, 9. sz., 93-101.
- Kuczi Tibor – Vajda Ágnes (1991): *A kisvállalkozók társadalmi összetétele*. Közgazdasági Szemle, 1. sz., 83-97.
- Kuczi Tibor (2002): *A kisvállalkozások fejlődési ciklusai és a társadalmi környezet*. Résztanulmány. BKÁE Kisvállalkozás-Fejlesztési Központ, Budapest.
- Kuti Éva (1996): *A nonprofit szervezetek szerepe a kilencvenes évek magyar társadalmában és gazdaságában*. Közgazdasági Szemle, 10. sz., 905-919.
- Laki Mihály (1998): *A magánvállalkozások növekedésének esélyei Magyarországon*. Külgazdaság, 4. sz., 41-54.
- Laky Teréz (1995): *A magángazdaság kialakulása és a foglalkoztatottság*. Közgazdasági Szemle, 7–8. sz., 685-709.
- Laky Teréz (1998): *A kisvállalkozások növekedésének korlátai*. Szociológiai Szemle, 1. sz., 23-39.
- Magyari Beck István (1995): *Széljegyzetek Hámori Balázs Az elvakultság ökonómiája című dolgozatához*. Közgazdasági Szemle, 12. sz., 1157-1164.
- Mount, J. – Zinger, T. – Forsyth, G. R. (1993): *Organizing for development in the small business*. Long Range Planning, 26. évf. 5. sz., 111-120.
- Rab Károly – Szabó József (2002): *Kihívás – siker. Beszámoló egy vállalkozáskutatásról*. Vezetéstudomány, 12. sz., 40-46.
- Rimler Judit (1999): *A kreativitásról vállalkozói vallomások alapján*. Közgazdasági Szemle, 1. sz., 53-65.

- Román Zoltán (1977): *Vállalkozás- és kisvállalat-kutatások*. Vezetéstudomány, 12. sz., 47-53.
- Román Zoltán (1995): *Beszállítások a feldolgozóiparban*. Közgazdasági Szemle, 12. sz., 1165-1176.
- Román Zoltán (2002): *Vállalkozáserősítő és/vagy Kisvállalat-politika? A vállalkozás és kisvállalat kutatásokról*. Vezetéstudomány, 8-9. sz., 18-26.
- Soltész Anikó – Palotai Borbála (2002): *Kisvállalkozások, családi vállalkozások fejlődési szakaszai*. Résztanulmány. BKÁE Kisvállalkozás-Fejlesztési Központ, Budapest.
- Szabó Katalin (1998): *Kihelyezési hullám. A piac térhódítása a vállalati hierarchiák rovására*. Közgazdasági Szemle, 2. sz., 137-153.
- Szerb László – Ulbert József (2002): *A kis- és közepes vállalkozások növekedési potenciáljának átalakulásáról*. Vezetéstudomány, 7-8. sz., 36-46.
- Szerb László (2000): *Kisvállalati gazdaságtan és vállalkozástan*. Pécsi Egyetem, Pécs.
- Szerb László (2004): *A vállalkozásindítás adminisztrációs költségei az Amerikai Egyesült Államokban (Washington állam) és Magyarországon*. Vezetéstudomány, 11. sz., 42-54.
- Szirmai Péter (2002a): *A kisvállalkozások fejlődési szakaszai és a kormányzati beavatkozás lehetséges területei*. Résztanulmány. BKÁE Kisvállalkozás-Fejlesztési Központ, Budapest.
- Szirmai Péter (2002b): *Fejlődési szakaszok és szakaszváltások Magyarországon a kis- és középvállalkozások körében*. Zárótanulmány. BKÁE Kisvállalkozás-Fejlesztési Központ, Budapest.
- Timmons, J. (1990): *New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990s*. Homewood, IL: Irwin.
- Tóth István János (1998): *Vállalkozások tulajdonosi kapcsolatai Magyarországon 1992-1996 között*. Közgazdasági Szemle, 6. sz., 591-615.
- Vecsenyi János (2002): *A gyorsan növekvő vállalkozások fejlődési problémái. Kihívások és megoldások*. Résztanulmány. BKÁE Kisvállalkozás-Fejlesztési Központ, Budapest.
- Vecsenyi János (2002): *A vállalkozástan alapjai*. Vezetéstudomány, 10. sz., 2-20.
- Vecsenyi János (2002): *Vállalkozás. Az ötlettől az újrakezdésig*. Aula Kiadó, Budapest.
- Vedres Balázs (2000): *A tulajdonosi hálózatok felbomlása*. Közgazdasági Szemle, 9. sz., 68-699.