



A vállalkozói továbblépés koncepciója

Koncepcionális és elméleti kiindulópontok

Készítette:

Szepesi Balázs

Zulik Ákos

A vizsgálatban közreműködött:

Andrics Dóra

Farsang Zsófia

Készült a PADA Alapítvány támogatásával

Budapest

2015

„A használható tudásért”

HÉTFA Kutatóintézet

H-1051 Budapest Október 6. utca 19. IV/2

E-mail: info@hetfa.hu

Tel.: +36-30/730-6668

Fax.: +36-1 /700-2257

www.hetfa.hu

Tartalomjegyzék

Bevezető.....	4
A kutatási program koncepcionális kiinduló pontjai.....	6
A kisebb vállalkozások gyarapodási lehetőségei fontosak	6
A Továbblépés elemzési keretét létrehozó normatív elvárások	8
<i>A megközelítések közelítése.....</i>	9
<i>Használható eszközök, javaslatok.....</i>	10
<i>Az érintettek számára érthető, vonzó és motiváló, igazodik saját valóságérzékelésükhöz;</i>	10
<i>Cselekvés, jobbtételi szándék.....</i>	11
A Továbblépés fogalmi keretei.....	11
A Továbblépés koncepciója	14
A koncepció részletei.....	14
A továbblépést orientáló vállalkozói értékek és motivációk	19
A továbblépés lehetséges fókuszai.....	20
A továbblépés jellemzői.....	21
A továbblépés lehetőségének, igényének forrása.....	22
A magyar kis és középvállalkozások helyzetéről.....	23
A magyar kis és középvállalkozások termelékenységének a visegrádi országokhoz viszonyítva... 23	
A magyar közgazdasági szakirodalom főszövege.....	26
<i>A gazdaság motorjai – nagyok, multik.....</i>	26
<i>Tudásszerzés a nemzetközi gazdaságból.....</i>	26
<i>Adam Smith-nek igaza van.....</i>	27
A magyar menedzsment-szakirodalom és vállalatgazdaságtan főszövege	28
<i>A nagyobb vállalatok szervezettebbek.....</i>	28
<i>Az exportsiker nyomában.....</i>	28
Intézményi és politikai gazdaságtani megközelítések.....	29
Összefoglaló.....	30
A vállalkozói döntéshozatal elemzési kerete	32
A továbblépésről szóló döntés.....	32
<i>Lehetőség.....</i>	33
<i>Képesség.....</i>	33
<i>Hajlandóság.....</i>	34
<i>A vállalkozói döntés különböző aspektusainak összefüggései.....</i>	35
A továbblépési lehetőségek feltárása.....	36

A vállalkozások közötti eredményességbeli különbségek közgazdaságtani megközelítése	38
Környezeti tényezők.....	39
Vállalatok közvetett egymásra hatása egymásra	40
<i>Piaci típusú hatások</i>	40
<i>Technológiai típusú hatások</i>	41
Vállalati siker ágazati szintű tényezői	42
<i>Piacszerkezet</i>	42
<i>Ágazati intézményrendszer</i>	43
<i>Ágazati atmoszféra</i>	43
Vállalaton belüli tényezők	44
<i>Tranzakációs költségek</i>	44
<i>Alkupozíció</i>	46
<i>Megújulási képesség</i>	49
Összegzés.....	50
Hivatkozások.....	51

Bevezető

Tanulmányunk célja egy a magyar vállalkozásokkal foglalkozó kutatási program megalapozása a továbblépés fogalmának meghatározásával. A tanulmány által kezdeményezett kutatási program gyakorlati motivációjú. Magyarországon a kis- és középvállalkozások termelékenysége elmarad attól a szinttől, amit az ország általános állapota indokolna. Úgy véljük, hogy a magyar gazdaság prosperitása ezen cégek jövőbeli teljesítményén múlik, ezért fontosnak tartjuk annak feltárását, milyen tényezők akadályozzák, hogy ezek a vállalkozások komolyabb fejlődési pályára állhassanak.

A magyar gazdaságtudomány a kisvállalkozások megkezdésének jelenségét jól dokumentálta. A nemzetközi gazdaságba való aszimmetrikus bekapcsolódás következményeit, a sikeres üzletmenet gyakorlatainak korlátozott alkalmazását és az együttműködésre, kihíváskeresésre bátorító intézményi környezet hiányát részletesen feltárták. A magyar intézményi környezet elemzése alapján a jelenségek okait is megérthetjük. Elmondható, hogy a tudományos elemzés jól végzi feladatát: tudjuk, hogy mi a rossz és azt is tudjuk mi ennek az oka.

Az általunk javasolt kutatási program arra a kérdésre keresi a választ, hogyan lehetne ezen az egyensúlyon változtatni. Azokat az akadályokat kezeljük, amelyeket a cégek könnyen megkerülhetnek, együttműködésük vagy állami intézkedések könnyen lebonthatnak. Azokat a mintákat, gyakorlatokat keressük, amelyek az érvényesülés perspektíváját kínálják a mai magyar vállalkozások számára.

Egy vágyott dinamika lehetőségét keressük. Ehhez a gyakorlatias, azaz nem tudományos kérdéshez olyan elemzési keretre van szükség, ami integrálni képes a különböző tudományágak tudását, a vállalkozók és gazdaságszervezők tapasztalatait és ez alapján hasznos eszközöket, javaslatokat tud kidolgozni. Ugyancsak fontos, hogy az elemzési keret támogatni tudja a vállalkozások megerősítését szolgáló cselekvést, ezért a megközelítésnek az érintettek számára érthetőnek, vonzóknak és motiválóknak kell lennie.

A probléma- és ügyfélorientáltság mindig technológiai kihívást jelent, jelen esetben a tudományos elemzés elvárásainak való megfelelés ez a kihívás. Azonban úgy látjuk, hogy a feladat teljesíthető. A közgazdaságtan, az üzleti gazdaságtan, az intézményi gazdaságtan, a gazdaságpszichológia és a gazdaságszociológia megközelítése eltér egymástól, azonban a különböző diszciplínák közötti egymást erősítő összhang egy praktikus elemzési programban megteremthető.

A továbblépés elemzésünk szervező fogalma. Koncepciónkban egyszerre van jelen a jelenlegi helyzet kiindulópontként való elfogadása és meghaladásának szándéka. Programunk alaplogikája, hogy a többre vágyó vállalkozók perspektívájából kívánja megérteni a világot, a saját érdekében az értékteremtő képességét erősíteni kívánó cégek szemszögéből. Azt keressük, hogyan tudnának ezek a vállalkozások továbblépni.

Programnyitó műhelytanulmányunkat a munka első állomásának tekintjük. Nem célunk a koncepcionális keret és az elemzési program teljes körű tisztázása. Ehhez különböző háttérű tudósok és szakemberek vitájára, eszmecserejére van szükség. Ebben az írásban a kutatási program motivációját és kulcsfogalmunk a továbblépés koncepcióját mutatjuk be és az elemző munka első eredményeit tekintjük át. Áttekintjük a kis és középvállalkozások helyzetével foglalkozó irodalmat és felvázoljuk a továbblépés koncepciójának két fontos elemét: a

A vállalkozói továbblépés koncepciója

vállalkozói döntés elemzési keretét és azt miért lehet különböző, mitől változhat a vállalkozások eredményessége.

A műhelytanulmány elkészítését a PADA Alapítvány támogatása tette lehetővé, amit ez úton is köszönünk.

A HÉTFA Kutatóintézet keretében folyó kutatás szervesen épít a korábbi Bizalom és Vállalkozás című programunkra és a Corvinus Egyetem Versenyképességi Kutatóközpontjával közösen szervezett Közösségi Versenyképesség című kutatásra. Programunk ugyancsak integrálja a HÉTFA témába vágó elemzési, kutatási eredményeit. Például jelenlegi írásunk a „Vállalkozói döntéshozatal elméleti kerete” című fejezete a Gazdasági Versenyhivatal által támogatott „A kiegészítő-támogató üzleti szolgáltatások hatása a versenyre” című kutatásunk eredményeire, „A vállalkozások közötti eredményességi különbségek közgazdasági megközelítése” című fejezet pedig a Nemzetgazdasági Minisztérium megbízásából készült „Kiemelt ágazatok kiválasztási módszertana” című elemzésünk eredményeire épül.

A tanulmány előkészítése során több vitát szerveztünk, a témával foglalkozik a Rajk Szakkollégium „Mi a perspektíva?” című kurzusa is. Köszönjük az eddigi eszmecserék során elhangzott gondolatokat, javaslatokat!

Reméljük írásunkkal sikerül szélesíteni a munkánkhoz kapcsolódók körét.

A kutatási program koncepcionális kiinduló pontjai

A Továbblépés korlátai és lehetőségei című kutatás célja, hogy a magyar kis- és középvállalkozások fejlődését elősegítő tudást állítson elő mind a gyarapodásban érdekelt vállalkozók mind a kisvállalkozások prosperitása iránt elkötelezett civil szervezetek és vállalkozások, mind a gazdaságpolitikai döntéshozók számára.

A kisebb vállalkozások gyarapodási lehetőségei fontosak

A kis vállalkozások gyarapodási lehetőségei kiemelkedően fontosak az ország jövőbeli fejlődési lehetőségei szempontjából, és ezek a lehetőségek jelenleg elmaradnak mind az ország ambíciói által várt mértéktől, mind az ország társadalmi gazdasági helyzete alapján várható szinttől.

A téma jelentőségének három fő oka van:

1. A kisebb cégek a magyar kapitalizmus vadságának áldozatai: őket köti gúzsba a mindennapi küszködés, a bürokrácia és az erős partnerek terhe. Az ő továbblépésüket korlátozza az önvédelemből intim működés, a lehetőségek megragadásához szükséges időtáv és a bevonható tőke hiánya. Ha kisebb cégeink teljesítménye elérné a visegrádi országok átlagát, 10 százalékkal lenne magasabb a magyar nemzeti össztermék.
2. A hazai cégeken keresztül tarthatjuk meg az új termék teremtette piacokat és profitot, a hatékonyságjavítás hozamát. A multik innovációs központjainak komoly teljesítményének hozama csak kis részt csapódik le a magyar gazdaságban. Ha egy hazai vállalkozó újít, a hozam az övé marad, a megnyíló üzleti lehetőségek itthon generálnak beruházást.
3. A vállalkozói érvényesülés perspektívája és az erős vállalkozói réteg teheti a társadalmat alkalmazkodóképessé, és fordítja a tehetséget és energiát az elosztási harcoktól a lehetőségek körének bővítése felé. Amennyiben csak a nagyvállalati és az állami hierarchiák, illetve a kivándorlás kínál perspektívát a tehetséges és ambíciózus embereknek, az újítás, akkor nehezebben megy a világ folyamatainak hazai viszonyokhoz illesztése.

Az első érvel részletesen foglalkoztunk korábbi kutatásainkban¹.

A második érv elméleti megfontolásokra épül: a tevékenységüket a telephelyek és piacok között globálisan optimalizáló nemzetközi vállalatok legnagyobb erénye éppen az, hogy erőforrásaikat és tőkéjüket a megtérülés szerint osztják el a különböző versengő lokációk között, így biztosítva megfelelő háttérrel a cég globális céljainak megvalósításához és a tulajdonosi hozam biztosításához. Ennek következtében a globális hálózatok hazai képviselői tevékenységüket a cég stratégiai céljait lefordító ösztönzők alapján szervezik. Az elméleti intuíciók és a multinacionális cégek működésével kapcsolatos elméletek szerint egy ugyanolyan gazdasági erejű külföldi

¹ Balás atal (2010), Csíste&Major (2010)

tulajdonú egység ösztönzöttsége kisebb a működés minőségi javulását eredményező stratégiai lépések megtételére, mint egy hazai vállalaté.²

Ha a vállalkozói érvényesülés vonzó perspektíva és a vállalkozások számára könnyű a kínálkozó lehetőségek kihasználása, akkor gyorsan reagál a gazdaság a gazdaságban, társadalomban, környezetben bekövetkező változásokra. Hamar áll valaki elő olyan termékkel vagy megoldással, ami a változáshoz alkalmazkodva hasznot tud termelni. Az állami szerveződések vagy a nagy formálisan működő vállalati hierarchiák óvatosan, kalkulálhatóan, előre meghatározott protokollok szerint reagálnak a változásra. Ezért egy gazdaságot az erős és vitális vállalkozói közeg tesz alkalmazkodóképesé. Az alkalmazkodóképeség pedig a prosperitás egyik legfőbb forrása, hiszen a vállalkozások, gazdaságok fejlődése nagyrészt a változásokra adott reakciók révén szerzett előnyökből áll össze.

Az alkalmazkodás mellett az új lehetőségek keresésében is általában aktívabb egy sok, a lehetőségekre nyitott vállalkozásból álló közeg, mint a nagy hierarchikus szervezetek. Ez egyrészt következik abból, hogy a vállalkozók nyitottabbak az új lehetőségek megragadására, mint a nagyvállalat menedzserek.³ Másrészt növeli a reakcióképeséget, hogy több kisebb cég többféle megoldással kísérletezik, mint egy nagy, ezért könnyebben talál új megoldásokat.

A dinamikus kisebb vállalkozások közvetve, gazdaság szerkezetére, az intézményrendszerre gyakorolt hatásukon keresztül is hozzájárulnak a gazdaság alkalmazkodási és megújulási képességének erősítéséhez. Ennek öt fő mechanizmusa a következő:

1. A prosperáló kisebb vállalkozások jellemezte ágazatokban, gazdaságokban erősebb az alkalmazkodásra, megújulásra ösztönző verseny⁴
2. A horizontális együttműködések rugalmasan alakuló rendszerében a szereplők érdekeltek a pontos tájékozódásra és tájékoztatásra a folyamatos alkalmazkodás és az azt kísérő állandó alkuk formájában. Egy ilyen szisztéma sikeresebb az információk legjobban hasznosuló eloszlásának létrehozásában, mint a vertikális kapcsolatok dominálta nagy politikai és gazdasági szervezetekre épülő gazdaságok.⁵

² Hasznos lenne a téma további empirikus elemzése, annak feltárása, hogy milyen továbblépési lehetőségek és hozzájuk kapcsolódó ösztönzők jellemzik a nálunk működő külföldi tulajdonú cégeket, illetve hogy ezen lépések következményei hogyan hatnak a magyar gazdaság teljesítményére.

Fontos arra is felhívni a figyelmet, hogy a külföldi tulajdonú és stratégiai irányítású nagyvállalati telephelyek és a hazai tulajdonú és irányítású kisvállalkozások csak két végpontot jelentenek. Ezek között rengeteg formájú, működési logikájú és tulajdonosi háttérű típus működik (pld. franchise-ok, a beszállító vagy vevő rendszerébe szervesen integrálódó vállalkozások, decentralizált működésű multik hazai egységei stb.). A továbblépés szempontjából nem a vállalkozás szervezésének jogi keretei a meghatározóak, hanem az, hogy mekkora a vállalkozások magyarországi irányítói által meghozott stratégiai döntések szerepe.

³ Asterbo atal. (2014)

⁴ Porter (1998)

⁵ Hayek (1945)

3. Ha a gazdaság kecsegtető lehetőségeket kínál a kisebb vállalkozások számára a gyarapodásra, akkor a járadékvadász magatartás különböző formáinak ösztönzöttsége kisebb.⁶
4. A kis gazdasági szereplők erősebb gazdasági jelenléte arra ösztönzi az államot, hogy rugalmasabb, reagálóképesebb szabályozási rezsimeket hozzon létre és kevésbé kössék a gazdaságpolitika céljait és intézményeit néhány meghatározó szektorhoz és vállalkozáshoz.⁷
5. A kisebb vállalkozások érdekérvényesítő erejük gazdasági súlyukat meghaladó, hiszen jelentős foglalkoztatási szerepük, a vállalkozók a helyi közélet aktív szereplői és formálói. Ezt a politikai erőt annál inkább használják a gazdaság prosperitását erősítő, az újraeolsztást és piacvédelmet visszaszorító intézkedések érdekében, minél kevésbé stagnál működésük.⁸

A kisebb vállalkozások alacsony termelékenysége, kedvezőtlen gazdasági környezete Magyarország gazdasági lehetőségeinek egyik kulcsproblémája. A tanulmányunk XX fejezetében bemutatott elemzések arra utalnak, hogy ezt az állapotot erős gazdasági, intézményi és politikai status quo stabilizálja.

A problémát a gazdaságpolitika érzékeli, erre utalnak a kisebb vállalkozások helyzetének javítását célzó mikor sikeresebb⁹, mikor sikertelenebb¹⁰ gazdaságpolitika lépések. Azonban az érzékelhető változások elérését lehetővé tévő keretek hiányoznak. Nem álltak elő sem a vállalkozók és érdekképviselőik, sem a gazdaságpolitika döntéselőkészítői, sem a közgazdasági tudományos és elemző műhelyek olyan koncepcióval, ami kecsegtető választ kínálna a beragadt állapotok megváltoztatására.

Tanulmányunk célja, hogy egy olyan gondolati keretet vázoljon fel, ami pályázhat a vállalkozásaink megrekedéséből való kijutását támogató cselekvés elméleti megalapozására.

A Továbblépés elemzési keretét létrehozó normatív elvárások

Munkánk egyik fő motivációja az a vélekedés, hogy a kis cégeinket dinamizáló viszonyok létrehozását nagyban akadályozza a kátyúba ragadás elemzésére és felszámolására képes intellektuális megközelítés hiánya. A téma közgazdasági, gazdaságpolitikai, finanszírozói, vállalkozói megközelítése közötti összhang és kapcsolat gyenge. A gazdaság kisebb szereplőinek lehetőségeit javítani kívánó erők és erőfeszítések nem kapcsolódnak össze, így hatásuk korlátozott. Olyan elemzési keretre, olyan a kisvállalkozások helyzetéről és lehetőségeiről szóló szellemi fejlesztési környezetre van szükség, ami képes ezen erőfeszítések egymáshoz illesztését támogatni, lehetővé teszi a vállalkozói, gazdaságszervezői és gazdaságpolitikai lépések egymáshoz illesztését.

⁶ Baumol (1990)

⁷ Shafer (1953)

⁸ Baldwin (2002)

⁹ Pld. a társasági nyereségadó csökkentése és az osztalék közterheit érintő egykulcsos SZJA

¹⁰ Pld. az adminisztrációs költségek csökkentésében a részsikerek ellenére nem sikerült érzékelhető eredményeket elérni.

A vállalkozói továbblépés koncepciója

A továbblépés koncepciójának kidolgozását ez a nagyratörő cél motiválja. Olyan megközelítés kidolgozása a cél, ami képes a kisebb vállalkozások helyzetbe hozására épülő gazdasági prosperitás megteremtésének intellektuális kereteit megszervezni. Ez a célkitűzés akkor lehet sikeres, ha a kidolgozandó koncepció

- Képes integrálni a különböző értelmezési kereteket és apparátusokat;
- Használható elemzési eszközök, javaslatok kidolgozását teszi lehetővé;
- Az érintettek számára érthető, vonzó és motiváló, igazodik saját valóságérzékelésükhöz;
- Cselekvésről jobbítási szándékról szól.

A megközelítések közelítése

Jelenleg más-más problémára koncentrálnak, más és más megközelítést alkalmaznak a vállalkozások helyzetével foglalkozó szereplők, akiknek a listáját a következő táblázat tekinti át.¹¹

A kisvállalkozások tevékenységével foglalkozó 1+11 fő szereplő	
A vállalkozók Gazdasági szereplők	<ul style="list-style-type: none">• A vállalkozások tulajdonosai és vezetői• az elviselhető kockázat mellett várható hozamot maximalizáló finanszírozó• a vállalkozások működését és a cégek közötti interakciókat támogató szolgáltató, gazdaságszervező• a vállalkozásokkal intenzív üzleti kapcsolatban álló szállítók, vevők
Közéleti szereplők	<ul style="list-style-type: none">• a kis vállalkozások helyzetével: a gazdaságpolitikai alku térben mozgó szakpolitikus,• a politikai támogatásban és szimbólumokban gondolkozó politikus,• a térsége, ágazata prosperitásában gondolkozó helyi vagy ágazati politikus• a vállalkozások és a kormányzat közötti közvetítéssel foglalkozó érdekképviselő
Intellektuális szereplők	<ul style="list-style-type: none">• az ökonometriai eszköztárra építő jóléti közgazdász,• a vállalkozások stratégiájával és menedzsment technikáival foglalkozó üzleti közgazdász• a környezeti tényezőkre és az interakciók természetére fókuszáló intézményi közgazdász• A vállalkozások működéséről, tevékenységéről beszámoló újságíró

¹¹ A különböző szereplők közötti megközelítési és nézetkülönbségek külön elemzést érdemelnek, ez azonban túlmutat mostani munkánk keretein.

A vállalkozói továbblépés koncepciója

A vállalkozások, a gazdasági és közéleti szereplők egymástól eltérő praktikus szempontok szerint közelítenek az előttük álló lehetőségekhez és problémákhoz. Általában az adott problémák megoldására, konkrét lehetőségek kihasználására törekszenek. Egymás közötti kapcsolataikat a konfliktusok és alkuk kialakult táncrendje határozza meg. Praktikus viszonyokról van szó: a koncepcionális és stratégiai gondolkodás maximum egyes szereplők szintjén merül fel, a szereplők közötti interakciók kellően konkrét, tartalmukban és időtávjukban jól behatárolt ügyre koncentrálnak.

A terület elemzői szinte teljes egészében ezen a viszonyrendszeren kívül működnek. A különböző intellektuális megközelítések képviselői ritkán képesek a gazdasági és gazdaságpolitikai súllyal rendelkező szereplők számára hasznos felismerésekkel és megfontolandó javaslatokkal szolgálni. Izgalmas vitakérdés, hogy ez az elemzői kínálat vagy az alkalmazói kereslet problémáira vezethető vissza, azonban ez a vita nem visz közelebb a problémák megoldásához. Az elemzői tudás és az alkalmazói tapasztalat párhuzamossága a kisvállalkozói világ beragadtságának egyensúlyához hasonló vagy annak részét képező állapot. Innovációs törekvésre épülő vállalkozói hozzáállás billentheti ki ezt az egyensúlyt. Úgy gondoljuk érdemes erre a helyzetre intellektuális vállalkozási lehetőségként tekinteni. Ennek megragadására teszünk kísérletet a továbblépés koncepciójával.

Használható eszközök, javaslatok

A vállalkozások helyzetére befolyással bíró szereplők döntési mezejét akkor képes az elemzői tudás megváltoztatni, ha számukra hasznos információkat nyújtó eszközöket dolgoz ki, illetve a jelenlegi alternatíváknál kedvezőbb lehetőséget kínál.

Ehhez olyan intellektuális megközelítésre van szükség, ami kiindulópontként a tudással támogatni kívánt szereplő perspektívájára épít. Az absztrakt fogalmak (növekedési potenciál, versenyképesség, támogató intézményi környezet stb.) sajnos csak kommunikációs célokra használhatóak. Hiába integrálják sikeresen egy normatív koncepcióba a vállalkozások elemzését, hiába fogalmaznak meg ebből a perspektívából hasznos javaslatokat, tartalmuk és motivációjuk nem reflektál közvetlenül a kisvállalkozások helyzetére hatással bíró szereplők szándékaira és céljaira. Olyan elemzési konstrukcióra van szükség, ami a vállalkozások, gazdasági partnereik és a velük foglalkozó közéleti szereplők számára fontos ügyekhez kínálnak hasznos muníciót.

Az érintettek számára érthető, vonzó és motiváló, igazodik saját valóságérzékelésükhöz;

Egy a gazdaságpolitika szereplői számára hasznos koncepció a számukra releváns helyzetekre kell hogy fókuszáljon, számukra értelmezhető normatív elvekre kell, hogy épüljön. A tudományos koncepciók az elemzést jól szervező fogalmakkal ragadják meg a gazdaság problémáit (pld. holtteher-veszteség, piaci kudarcok, járadékvadászat, tranzakciós költségek, perverz ösztönzők, szuboptimális egyensúly).

Ezek a fogalmak alkalmasak az elemzési eredmények összegzéséhez, a tudományos tevékenység szervezéséhez, az ismeretek átadásának keretezéséhez. Azonban a vállalkozása piaci helyzetével foglalkozó vállalkozó, a közpolitikai status quobeli pozícióját javítani akaró szakpolitikus, a mozgásterét és súlyát megőrizni akaró politikus számára ezek a fogalmak nem nyújtanak

A vállalkozói továbblépés koncepciója

fogódót. Olyanok számukra, mint egyszeri emberek számára az orvosi diagnózis latin szavai, vagy az informatikusok programozási kódjai.

Üzleti nyelven fogalmazva ügyfél-orientáltabban kell szervezni az intellektuális vállalkozást. Ez különösen igaz abban az esetben, ha úgy érezzük, ki kell lépni a tudomány és a gyakorlati világ közötti szokásos szereposztásból. A meglévő tudás karbantartásán és bővítésén túl általában a gyakorlati szakemberek felkészítése, a munkájukat támogató eszközök kidolgozása és az általuk megfogalmazott kérdések elemzése a tudósok praktikus feladata. Azonban vannak helyzetek amikor a helyzet értelmezése és a megoldási lehetőségek feltárása aktívabb és közvetlenebb intellektuális szerepvállalást igényel. A magyar gazdaság kisebb vállalkozásaink beragadtága ilyen helyzet, ezért ki kell lépünk az elefántcsonttoronyból és a munkát szervező fogalmi keretet nem a tudástermelés optimalizálásához, hanem a probléma gyakorlati kezelőinek kiszolgálásához kell igazítani.

Cselekvés, jobbitási szándék

A gazdasági-intézményi egyensúly módosítása csak akkor lehetséges, ha az érintett szereplők képesek összehangoltan változtatni jelenlegi működésükön. Ezt olyan koncepció támogathatja, ami (1) a cselekvő szándéokra fókuszál, azt támogatja, (2) az érintettek élethelyzetével kompatibilis normatív értéktartománya van, ami olyan cselekvésekre motivál, ami (3) az érintett szereplők érdekeivel és lehetőségeivel kompatibilis elvárásokra épül.

A Továbblépés koncepciója ezen kritériumoknak kíván eleget tenni. A vállalkozások változtatási szándékait emeli fókuszba, a normatív szempontjait az érintettek céljaiból kiindulva fogalmazza meg. A koncepció fogalmi kereteit ugyancsak a legfontosabb szereplő a vállalkozó döntési teréhez és percepció kereteihez igazítja.

A Továbblépés fogalmi keretei

Koncepcionális kiindulópontunk a következő:

A magyar vállalkozások kulcsproblémája, hogy nehezen tudják működésüket, helyzetüket minőségileg javítani – nehezen tudnak továbblépni. Ez, a továbblépés szituációja áll a javasolt elemzési keret fókuszában. Ennek korlátait, lehetőségeit vizsgáló elemzési apparátusra van szükség, a továbblépés akadályait lebontó, lehetőségeinek körét tágító, motivációit erősítő lépéseket kell kezdeményezni – maga a vállalkozó, a tevékenységében érintett gazdasági szereplők, illetve közéleti szereplők részéről. A továbblépés motivációja és formája sokféle lehet. A fogalom tartalmi, normatív kereteit annyiban határozzuk meg, hogy a cégek életében, ha kicsi is, de minőségi változás álljon be, ami a vállalkozás – a vállalkozó szempontjai szerint definiált - értékteremtő képességét/potenciálját javítja.

A gazdasági prosperitás cégek utólag sikeresnek bizonyuló döntéseire épül. Akkor tudjuk ennek feltételeit megteremteni, ha tudjuk, hogyan juthatnak vállalkozásaink egyről a kettőre, és

A vállalkozói továbblépés koncepciója

felismerjük, mi akadályozza őket ebben. Erre, a továbblépés logikájára kell koncentrálnunk. Azt kell megértenünk, mi hajtja a vállalkozókat és cégeiket a jobb működés felé.

A lehetőségeket, a világ működését a vállalkozók látószögéből néző megközelítésre van szükség. Olyan megközelítésre, ami megmutatja, hogyan dönt egy vállalkozás vezetője. Ahogy az emberek a kijelölt járdák helyett ösvényeket taposnak maguknak, láthatólag a vállalkozók sem a gazdaságpolitikai elméletek alapján kijelölt utakat járják. Ahhoz, hogy a vállalkozások számára járható utakat találhassunk, meg kell értenünk fejlődésük mozgatóit. Értenünk kell mit és miért tesznek.

A vállalkozások tevékenységét elkülöníthetjük a napi rutinokra és a stratégiai döntésekre. Egyrészt a cégek minden nap ugyanazt csinálják: termelnek, értékesítenek, kijavítják a hibákat és megoldják a konfliktusokat. Másrészt változtatnak. Ez legtöbbször alkalmazkodás: változnak a piaci körülmények, a technológiák és a megmaradás megköveteli a folyamatos igazodást. Amikor többre törnek, mint a status quo fenntartása, az a továbblépés: többet, jobbat csinálni kevesebből, kisebb kockázattal. Új termék, nagyobb piac, szervezeti átalakulás, jobb gépek, raktár építése, keretszerződés egy nagy vevővel – sok formája lehet. Máshogy működni tovább. Ez eleinte kockázat és költség, de a végén jobban megy majd a cégnek. Célunk, hogy ezt a második aspektust, a továbblépést ragadjuk meg elemzésünkben. Feltárjuk motivációját, formáit, akadályait és lehetőségeit.

Ha a vállalkozások változtatási képessége kevesebb, mint ami az alkalmazkodáshoz szükséges, pozíciójuk gyengül, egyre kisebb haszonnal és piaci részesedéssel tudnak működni. Ha képesek a továbblépésre is energiát szánni, helyzetük javul – a gazdaság prosperál. Az alkalmazkodás kényszer, a továbblépés már szándék kérdése.

A továbblépést motiváló szándékok közül a legnyilvánvalóbb a nagyobb profit. Ez azonban azoknál a cégeknél, ahol kevés tulajdonos aktívan részt vesz a vállalkozás életének irányításában, más tényezők is előkerülnek. Egy cégtulajdonos vagyona egy vállalatban áll, ezért a hozam biztonsága is fontos számára. A cégalapítók és vezetők motivációra a vállalkozásra legtöbbször nem tisztán üzleti, valamilyen szakmai, világalakító vágy is vezérli őket. A cégét egyszerre birtokló és vezető számára fontosak a munkához kapcsolódó motivációk: a szakmai megbecsülés, a munka és szabadidő megfelelő aránya, az alkalmazottak elismerése, a konkurencia legyőzése.

Az alkalmazott elemzési eszköztár a vállalkozói döntések sorozatára kell, hogy fókuszáljon. Emiatt vállalkozás és vállalkozó orientált fókuszú, dinamikus megközelítésre van szükség. A gazdasági, intézményi, szabályozói környezet a döntések kontextusát adja, pont az a kérdés, hogy ezeket hogyan érzékeli a vállalkozó és miként reagál rájuk.

A reprezentatív vállalkozások elemzése, a különböző vállalkozástípusok összehasonlítása a különbségekre rámutat, de azok kialakulásának mechanizmusával kapcsolatban csak inspirációkat adhat. A sikeres és a sikertelen vállalkozások összehasonlítása során nem egyértelmű, hogy a sikeres cégek sajátos jellemzői azok a siker okai, következményei, vagy a siker szempontjából meghatározó tényezővel együtt járó tulajdonságok. Például a sikeres cégek többsége jelen van a nemzetközi piacokon. Ebből nem lehetünk biztosak abban, hogy a nemzetközi beágyazottság az a siker oka vagy következménye. A rendszerváltás utáni időszakban megfigyelhető volt, hogy a sikeres vállalkozások vezetői, tulajdonosai komoly pozíciókkal rendelkeztek az államszocializmus idején. Nem ideológiai képzettségük, hanem

A vállalkozói továbblépés koncepciója

alkalmazkodóképességükhöz, tapasztalataikhoz, kapcsolatrendszerükhöz, pozíciójukhoz kötődik a siker, ennek mechanizmusát azonban csak a vállalkozások történetének vizsgálatával tárhatjuk fel.

Fontos tényező, hogy a siker sokszor keveset mond bizonyos döntések megfelelőségéről. Ennek két fontos aspektusa van. Egyrészt a vállalkozói döntések természetüknél fogva kockázatosak, így az ex ante racionális döntést hozók egy része utólag veszít a történeten. Minél nagyobb egy döntés hozama és kockázata, annál több vesztese van egy előzetesen pozitív várható értékű lehetőségnek. Másrészt a külső sokkok a különböző vállalkozásokat nem egyformán ítélik. Például ha egy városban egy komoly beszállítói háttérrel igénylő nagyvállalat telepszik meg, az a megjelenő keresletet kielégíteni képes vállalkozásoknak komoly piacot jelent. A telephelyválasztás azonban nem a helyi vállalkozások sikere, hanem szerencséje. Átkozhatja vagy áldhatja magát valaki, hogy jó helyen telepítette le üzletét, azonban ez nem jelenti azt, hogy döntése helyes volt-e vagy sem.

Mindezek alapján a kutatási program a következő kérdésekre fókuszál:

- Melyek azok a területek, ahol a vállalkozás helyzetét jobbító stratégiai lépések lehetségesek?
- Milyen tényezők befolyásolják a vállalkozók döntését a továbblépést érintő ügyekben?
- Milyen körülmények fennállása esetén sikeres a vállalkozások továbblépése?
- Melyek azok a külső és belső korlátok, amelyek miatt a továbblépés nem valósul meg?
- Mi járulhat ahhoz hozzá, hogy a vállalkozások előtt több továbblépési lehetőséget nyíljon meg és azokat sikeresebben használják ki?

A Továbblépés koncepciója

Az előző fejezetben a továbblépést azzal azonosítottuk, hogy egy vállalkozás működését, helyzetét, azaz a vállalkozó szempontjai szerint definiált értékteremtő képességét/potenciálját minőségileg javítja.

A következőkben ezt a meghatározást értelmezzük. Először részletesen áttekintjük a továbblépés koncepcióját. Ezt követően áttekintjük a továbblépést orientáló vállalkozói értékeket és motivációkat, a továbblépés lehetséges fókuszait, jellemzőit..

A koncepció részletei

A következőkben hét pontban tekintjük át részletesen a továbblépés koncepcióját.

A továbblépés

1. a vállalkozás
2. változtatása
3. a vállalkozás működésében, helyzetében
4. azaz
5. a vállalkozó szempontjai szerint definiált
6. értékteremtő
7. képességben/potenciálban.

1. Az elemzés fókuszában a vállalkozás áll. Ezzel a gazdasági tevékenység alapegységét állítjuk a fókuszba. Ezt a választást három okból tartjuk hasznosnak
 - *Aktor orientáltság* – ezáltal az elemzés fókuszában egy konkrét szereplőt állítunk. A közgazdasági megközelítések az árakat, a költségeket, egy adott egyensúly jellemzőit elemzik. A szereplőket egy (profit és haszon) optimalizációs algoritmussal azonosítva azt vizsgálják, hogy a gazdaság meghatározó jellemzői (technológiák, tényezők mennyisége és eloszlása, tranzakciós költségek) mellett milyen gazdasági egyensúly jön létre, illetve a jellemzők változása hogyan módosítja ezt az egyensúlyt. Az aktororientált megközelítés a döntést állítja a középpontba: az érdekel minket, hogy mikor, hogyan és miért hoznak meg a vállalkozások bizonyos az elemzés szempontjából fontos döntéseket. Nem általában a gazdaság működését szeretnénk megérteni vagy megmagyarázni, hanem a gazdasági változást kiváltó láncreakció láncszemeit kívánjuk vizsgálni. Ezek a láncszemek a piaci szereplők döntései arról, hogyan vesznek részt a gazdasági munkamegosztásban.
 - *Szervezet orientáltság* – A vizsgálandó döntések nem egy konkrét személyhez, hanem szervezethez kötődnek. Ennek fő oka, hogy a gazdasági munkamegosztásban a vállalkozás vesz részt – a gazdasági szereplők (más vállalatok, munkavállalók, fogyasztók, érintettek) a vállalkozás döntéseire reagálnak. Ez nem azt jelenti, hogy a vállalkozást fekete doboznak tekintjük – éppen ellenkezőleg. Egy cég belső viszonyai, működése nagyban befolyásolják annak döntéseit. Azzal, hogy nem a tulajdonos vagy a menedzser a főszereplőnk, bevonjuk az elemzésbe a vállalkozás belső világát, döntési logikáját. Ez a kisebb vállalkozásoknál azért érdekes, mert a tulajdonosi és a

vezetői szerepek egybemosódnak. Nagyobb vállalkozásoknál pedig azért, mert a vállalati döntéseket nagyban meghatározza a belső szervezeti működés.

- *Rugalmasság* – A vállalkozás fogalma az elemzés céljának megfelelően operacionalizálható. Az adott elemzési feladatnak megfelelően elemezhetünk konkrét cégeket, vagy egy reprezentatív vállalattal jellemezve hasonló cégeket. Az elemző döntése, hogyan értelmezi a hasonlóság fogalmát: minél heterogénebb az egy reprezentatív vállalat képviselte sokaság, annál elnagyoltabb a döntési helyzet jellemzése.
2. A vállalkozás által végrehajtott változtatást elemezzük. Nem a stabil mindennapi működés milyensége, hanem annak megváltozása, amire az elemzés koncentrálna. Az a kérdés, hogy melyek azok a tényezők, mi az a folyamat, aminek hatására változás áll be. Lényeges, hogy ezt a változást a definíció logikája szerint nem spontánul megtörténő esemény, hanem döntés vagy döntések eredménye. Ez azért fontos, mert az elemzés nem a véletlenül vagy mellékhatásként bekövetkező változásokra akar fókuszálni, hanem azokra, amelyek tudatos és szándékolt cselekvés következményei. Ez persze nem jelenti azt, hogy kizárnánk a szándékolt hatásokat. Fontos kérdés, hogy mikor működnek egy vállalkozás esetében a tudatos és végiggondolt változtatási stratégiák, illetve milyen is az a folyamat, ami a vállalkozások belső folyamatait jellemzi: a cél adott az eszköz megmenet közben alakul? Avagy döntenek egy adott cselekvés mellett és az formálja a változás irányait? Vagy valami elindítja a változtatások sorozatát, ami végezetül előre nem gondolt módon vezet el egy előre nem látott eredményhez? Azaz a szándék, az eszköz és az eredmény egymáshoz való viszonya is az elemzés része.

Hipotetikusán elkülönítettük a mindennapi működést és az annak megváltoztatására törekvő cselekvést. Ez a megkülönböztetés logikai struktúrájában hasonlít a fix és változó különbségek, illetve a szervezetek alapműködését leíró szabályok és a szabályok szerinti cselekvés elkülönítésére¹². Hasznos és sokszor a valóságot jól leíró distinkció, de a keretek és a keretek közötti cselekvés elkülönítése csak megközelítésként használható. Sokszor egy adott szituációra adott ac-hoc válasz alakító ereje nagyobb, mint egy tudatos stratégiai kezdeményezésé. Ezért a változtatások elemzésekor körültekintően kell eljárni. Kevés a deklarált változtatási szándékokat vizsgálni, a cég számára jelentős változások mögötti ad-hoc döntéseket, lépéseket is tekintetbe kell venni.¹³

Egy változtatás előzetes motivációja és terve, illetve utólagos megvalósulása és értelmezése jelentősen eltérhet egymástól. Ritka az az eset, amikor egy elemzőnek lehetősége van egy továbblépési helyzeten ex ante és ex post egyaránt megfigyelnie. Általában a továbblépés utólag megfigyelhető eseteit és előzetes szándékait, terveit

¹² Dixit (1996)

¹³ Ahogy korábban írtuk, lehetséges, hogy egy cég nem továbblép, hanem a külső és belső körülmények szerencsés találkozásának köszönhetően tovább billent vagy gurult. A spontán ösztönszerű reakciói képesség izgalmas és fontos téma. A továbblépés érdekes formája lehet például az, amikor egy cég tudatosan törekszik arra, hogy a vállalati rutinok önkorrigáló természete biztosítsa a kihívások és lehetőségek teremtette helyzetekhez való alkalmazkodás jelentős részét. Mindazonáltal a kutatási program motivációjából következően a jelenlegi működés tudatos, az érintettek által felismerten szándékolt megváltoztatásának eseteire érdemes a figyelmet összpontosítani.

figyelhetjük meg. Ennek a problémának a kezelésére komoly figyelmet érdemes szánni az empirikus elemzések tervezésekor, az eredmények értelmezésekor.

3. A definíció 4. pontjában szereplő „azaz” azt fejezi ki, hogy a továbblépés eredményét két aspektusból vizsgáljuk. Az egyik hogy változás áll be a vállalkozás jellemzőiben, a másik hogy valamilyen a vállalkozó számára fontos szempontból változott meg a cég. Az előbbi aspektus a változás manifesztációja, a cég működésében, helyzetében beálló új egyensúlyi működés, az utóbbi a változás motivációja/eredménye, az új egyensúlyi működés vállalkozói szempontú hozadéka.

A továbblépés fogalma a vállalkozások saját helyzetének jobbítására koncentrál. Így kívül esnek a fókuszon az olyan tevékenységek, amelyeket a cégek a környezetük, partnereik érintettjeik érdekében tesznek. Ezáltal nem zárjuk ki a a környezetük, partnereik érintettjeik helyzetének javítására törekvő tevékenységeket, ezeket azonban a cég számára jelentkező pozitív hozama szempontjából vizsgáljuk. A fogyasztóknak adott jobb szolgáltatás a cég helyzetét stabilizálja a piacon, az összefogásban való részvétel a cég fejlesztési céljaiból következik stb. A továbblépés fogalma nem azt vizsgálja, hogyan tehetnék a vállalkozások jobbá a világot, hanem hogy hogyan tehetnék jobbá magukat. Ezt a koncepciót motiváló korábban bemutatott célkitűzések mellett az is indokolja, hogy a gazdasági vállalkozásokat az különbözteti meg a civil és állami szervezetektől, hogy míg azok az alapításkor meghatározott küldetés érdekében tevékenykednek, a vállalkozások esetén a cég működésének céljai nem szakadnak el a tulajdonosi céloktól.

4. A továbblépés eredményének manifesztációját két részre bontottuk. Az egyik rész, a működés a vállalkozás belső ügyire (pld. technológia, folyamatok, erőforrások, vállalati kultúra, erőforrások) fókuszál. A másik, a vállalkozás helyzete a cég és a külvilág közötti viszony (pld. értékesítési és beszerzési piacok, az azokon elfoglalt pozíció, a vállalkozás érintettjeivel való viszony, az ezt jellemző alkuerő és tranzakciós költségek) változását foglalja magában. Ez a kettősség nem a külső és belső tényezők szétválasztását hivatott hangsúlyozni, nem tartjuk lényegesnek ezt a különbségtételt, sőt fontosnak tartjuk a külső és belső tényezők közötti összefüggéseket (pld. egy új technológia átalakítja a cég beszerzési és értékesítési lehetőségeit). Arra hívjuk fel a figyelmet, hogy a továbblépés eredménye nem csak a cégen belüli változás lehet, ugyanilyen fontos a cég pozícióban bekövetkező változás.
5. A továbblépés másik aspektusa a vállalkozó szempontjai szerinti változás. Ez az aspektus azt vizsgálja, miben lett jobb a cég működése, helyzete a változás következtében. Az értékelés szempontjainak kijelölését a koncepció a vállalkozóra delegálja. Ez két dolgot jelent.
 - a. Nem határozzunk meg egyértelmű mércéket, mi is lehet egy cég fejlesztésének célja. Nem azt kívánjuk vizsgálni, hogy egy vállalkozás fejlődése milyen egy külső normatív szempont szerint, hanem azt hogy mennyire képes a cég a saját vezetője által kijelölt irányban változni. Ezáltal a cég fejlődésének irányát az elemzés tárgyává tesszük. Ez azért fontos, mert (ahogy később részletesen is kifejtjük) az érték vagy profitnövekedés szempontja sok esetben nem adekvát egy vállalkozás motivációinak megragadására. Sok dolog mozgathatja egy

vállalkozás döntéshozóit. Expliciten vizsgálni kell ezeket a motivációkat, különben nagyon félrecsúszhat egy elemzés.¹⁴

- b. A továbblépés normatív szempontjának kijelölését a vállalkozóra delegáljuk. Ezzel egyrészt feltesszük, hogy van a vállalkozás életének egy kiemelt elsőrendű szereplője. Kisvállalkozások esetében ez a feltevés hasznos, hiszen a tulajdonos és a menedzser egy kézben összpontosul. Azokban az esetekben, ahol nem egyértelmű, hogy kinek a kezében összpontosulnak a vállalkozással kapcsolatos stratégiai döntések, két út járható. Az egyik alternatíva, hogy valamelyik meghatározó szereplő szempontjából vizsgáljuk, továbblépett-e a cég. Ez lehet a cég tulajdonosa, a cég tevékenységének irányítója, vagy egy valamilyen szempontból kiemelt szereplő. A másik alternatíva, hogy külön elemzés tárgyává tesszük, hogy milyen expliciten kijelölt vagy impliciten megfogalmazott vállalati cél az adekvát mérce egy stratégiai lépés megítéléséhez.

A normatív szempont vállalati döntéshozóhoz kapcsolása sok nehézséget okozhat, hiszen ezen célok megfogalmazása sokszor nem egyértelmű, gyakori hogy egy változás hasznainak és terheinek utólagos értékelése nem egyezik meg a döntéshozatal során használt szempontokkal. Ezek azonban olyan nehézségek, amelyekkel szembe kell néznünk, ha meg akarjuk érteni a vállalkozások továbblépésének hátterét, hiszen azok természete nem tárható fel a döntéshozók motivációinak megértése nélkül.

6. A definíció a vállalkozói szempontot a vállalkozások képességében/potenciáljában beállt változásra vonatkoztatja. Ezzel a választással egyrészt meghatározzuk a vállalkozói értékelés absztrakciós szintjét. Ez nem mindig teljesíthető. Van, hogy a döntéshozók csak beleszeretnek egy új technológiába. Van, hogy intuitíven érzik egy változtatás fontosságát, de annak stratégiai jelentőségét expliciten nem fogalmazzák meg. Van, hogy egy változás viszonylag ad-hoc módon történik meg és utólag értik meg annak jelentőségét. Ilyenkor a következőt tehetjük: először megpróbáljuk megérteni, megfejteti mi is lehetett a vállalkozói döntés motivációja, mi lehet a ki nem mondott normatív szempont.¹⁵ Amennyiben nem tárható fel, mi is mozgatta a változást, akkor második lépésben ki kell mondanunk, hogy nem továbblépésről van szó. Be kell látnunk, hogy a cég életében bekövetkező működési vagy helyzet javulás nem valamilyen szándék vagy tudatos döntés következménye, hanem spontán folyamat elemzése. A jó vállalati ösztön elemzése is izgalmas feladat, azonban azok a változások, amelyek mögött

¹⁴ Például sok magyar vállalkozást az inspirálja, hogyan lehetne a meglévő működésének kockázatait csökkenteni. Nem a termelés, az árak növelése vagy a költségek csökkentése határozza meg a vállalati stratégiát, hanem az állami adminisztráció, a nem fizető ügyfelek és a finanszírozhatóság hektikusága okozta kockázatok kezelése, amire vágnak az a kiszámíthatóbb és nyugodtabb működés. A növekedést, termelékenységjavulást, szofisztikálódást kereső elemző ilyenkor nem érzékel motivációt, nem tapasztal fejlődést – pedig csak rossz helyen keresi.

¹⁵ Sokszor nem az a baj, hogy nincs feltárható motiváció egy döntés mögött, hanem hogy túl sok szempont, akár különbözők szereplők nem teljesen összehangolt törekvése jelenik meg egy döntés mögött. Ilyenkor az az elemzési kérdés, hogy az ütköző szempontok eredője mögött van valami közös szándék vagy az csak egy mechanizmus eredményeként kialakult kompromisszum.

nincsen valós szándék, azok a továbblépés elemzését kijelölő program szempontjából nem relevánsak.

A képesség és a potenciál fogalompár arra utal, hogy a továbblépés eredménye nem mindig alakítja át a cég aktuális működését, pozícióját. Van, amikor a továbblépés az egy lehetséges helyzetre való reagáló képességen javít. A potenciális kockázatok jobb fogadása, az esetleges lehetőségek megragadása vagy az időnként megújítandó alkuk során kiépíthető alkupozíció az nem a továbblépést követően egyből látható képességjavulás, hanem csak helyzet esetén aktiválódik. Ez az aspektus azért fontos, mert sokszor a mindennapi tevékenység erősen meghatározott pályán mozog, a vállalkozások számára a változásokra való reagálás jelent valós próbatételt.

7. A definíció tartalmazza az értékteremtő jelzőt a vállalkozó szempontja szerint defináltképességgel/potenciállal kapcsolatban. Ezáltal épül normatív szempont az elemzésbe. Ez lényegében egy szűrő: fogadjuk el a vállalkozó, a vállalkozás motivációit, azonban csak akkor osztozunk a cég örömeiben, ha a pozitív változás a külvilág számára is hozadékkal bír.

Az értékteremtés normatív szempontjainak meghatározása nehéz feladat. Viszonylag könnyen meghatározható egy egyértelműen pozitív és egy egyértelműen negatív tartomány a fogalom szempontjából. Nyilvánvalóan pozitív, ha valaki „arra törekszik, hogy saját személyes céljait a másokkal való kölcsönösen előnyös együttműködések lehetőségeinek bővítésével, hozamainak növelésével szolgálja”.¹⁶ Nyilvánvalóan negatív ha egy gazdasági szereplő tevékenysége a másoknak okozott károkozásra épül és azt a tevékenységet fejleszti. Azonban nagyon sok olyan eset marad, aminek megítélése nem egyértelmű. Pozitívnak érezzük, amikor egy környék gyümölcsstermelői kartellt építenek a domináns pozícióval rendelkező konzervgyárral szemben, és negatívnak érezzük, ha ezt a lakosságnak értékesítő piaci árusok teszik meg. Ha az értékteremtés – így a továbblépés - tartományát a nyilvánvalóan pozitív tartománynál tágabbra kívánjuk húzni, két alternatíva kínálkozik.

- Minden egyébként statikusan értékteremtő (azaz kölcsönösen előnyös megállapodásokon alapulva működő) gazdasági szereplő helyzetének/pozíciójának javulását javulásként értékeljük
- Valamilyen normatív koncepciót alkalmazunk. Ez lehet valamilyen kimenet alapú társadalmi jóléti függvényre épülő megközelítés, mint például a jóléti közgazdaságtan kínálta megközelítés vagy valamilyen más koncepció – például a vállalkozásra bátorítás elve¹⁷ vagy valamilyen praktikus szempont (például hozzájárul-e egy adott térség/ágazat gazdasági prosperitásához).

¹⁶ Szepesi-Pogonyi (2011)

¹⁷ Szepesi (2009)

A továbblépést orientáló vállalkozói értékek és motivációk

A klasszikus közgazdasági megközelítés szerint egy vállalkozás fejlődik, ha várható hozamának nettó jelenértéke nő. Ez a koncepció lényegében arra a feltételezésre épül, hogy a vállalkozások hűen követik tulajdonosaik vagyonuk/jövedelmük értékének maximalizálására törekvő célját.

A gazdaságpolitikai, vállalat-gazdaságtani megközelítés¹⁸ a vállalkozás versenyképességének javulására koncentrál. Ez a koncepció a vállalkozás céljának a piaci jövedelmezőségi szint megtartását, meghaladását tekinti. Ezzel a vállalat működését a versenytársak kontextusában vizsgálja, a hozzájuk viszonyított teljesítményt (a termékek ár-érték arányát) helyezi fókuszba. Ezzel lazábbra is veszi a kapcsolatot a vállalatot irányító menedzsment és a tulajdonosok között, hiszen nem maximalizálja, hanem a piaci versenytárákéhoz igazítja az elvárt hozamot.

Ezek a normatív koncepciók így vagy úgy a jövedelmezőséghez, a profithoz kapcsolják a vállalkozások célfüggvényét. Ez a feltevés robusztus magyarázatokat ad a gazdaság egészének működésére, de az egyes vállalatok tulajdonosaink, vezetőinek motivációi gyakran tágabbak a pénzügyi hozamok erősítésénél. Ez különösen igaz a kisebb cégekre, ahol egyaránt összemosódik a tulajdonosi és menedzseri szerep, illetve a vállalkozó gazdasági és társadalmi státusza.

Még ha szét is válik a tulajdonosi és a vállalatvezetői szerep, kisebb cégeknél a cég működésével kapcsolatos konkrét elképzelésekkel és érzékelhető befolyással vesznek részt a (kisszámú) tulajdonosok a vállalkozás életében. A tulajdonosok számára pedig cégük nem csak jövedelem, hanem presztízs forrása is.

A vállalkozások továbblépések iránya kapcsán a vállalatvezetői szempont is fontos. Elsősorban azért, mert a kisebb cégeknél általános gyakorlat, hogy a cég vezetője jelentős tulajdonosi pozíciókkal rendelkezik a vállalkozásban. Másrészt azért, mert a nagyobb cégeknél is a stratégiai változásokkal kapcsolatos kezdeményezések kialakítása a menedzsment feladata, így saját szándékai elkerülhetetlenül beépülnek a változási elképzelésekbe. Egy vállalatot irányító számára a hozamelvárások mellett fontos a vállalkozás pozíciója, szakmai megbecsülése, a vállalat ereje, mérete is fontos szempont.

Gyakori, hogy egy cég tulajdona kevés kézben koncentrálódik és ezek a tulajdonrészek relatíve nagy és nehézkesen diverzifikálható részét tesznek ki birtokosaik vagyonának. Ugyancsak gyakori, hogy egy cég vezetőjének a munkaszerződése és a munkaerőpiac nem nyújt kellő biztosítást a vállalkozás esetleges kudarcai esetére. Ilyenkor a cég meghatározó szereplői nehezebben viselik a kockázatot, felértékelődik számukra a stabilitás,

A kisebb vagy kevésbé szabályozott működésű cégek esetében a cég vezetői számára felértékelődnek a vállalkozás mindennapi működtetésével kapcsolatos közvetlen személyes elvárások: Mennyi időt fordíthat a számára kedvesebb ügyekre, mennyi szabadideje marad a munka mellett? Hogyan lehet csökkenteni a nap mint nap előadódó válsághelyzetek, konfliktusok hirtelenségét, erejét, gyakoriságát?

¹⁸ Chikán&Czakó (2009) szerint A vállalatok versenyképessége abban áll, hogy a társadalmi normák betartásával úgy kínáljanak termékeket a fogyasztóknak, hogy azok hajlandók legyenek ezekért a versenytársakénál nagyobb jövedelmezőséget biztosító árat fizetni.

A vállalkozói továbblépés koncepciója

Mindezek alapján egy vállalkozás továbblépését a jövedelmezőség növelésén túl a következő célok motiválhatják:

- **Tekintély** – becsülnék meg (tulajdonosi, vezetői) pozíciómat – értékeljék a cég teljesítményét és tevékenységének nagyszerűségét, ez alapján minél erősebb és megtiszteltebb legyen a közösségben elfoglalt pozíció
- **Szakmai kiteljesedés** – legyen hasznos és nagyszerű, amit a cég csinál. Olyan dolgokkal foglalkozhassak, ami szakmailag érdekes, bebizonyíthassam a világnak felkészültségemet.
- **Könnyebb élet** – Legyen kevesebb a cég működéséhez kapcsolódó kockázat és konfliktus, legyen kevesebb a meddő idő és frusztráció, legyen több a szabadidő.

A négy motivációs mező (pénz, tekintély, szakmai kiteljesedés, könnyebb élet) sokféle formát ölthet, sokféle módon kapcsolódhat össze. Emellett megjelenhetnek más motivációk is. Például az öröklés előkészítése; kollégákhoz, lokációkhoz, üzleti partnerekhez, technológiához kötődő egyéni szempontok; értékrendi motivációk; a vállalkozás identitásával, hagyományaival kultúrájával kapcsolatos szándékok.

A különböző motivációk (még komplexebb esetben a különböző szereplők különböző motivációnak) keveredése sokféle továbblépési célkitűzést eredményezhet.

A továbblépés lehetséges fókuszai

A továbblépést a vállalat működésében, helyzetében bekövetkező változtatásként határoztuk meg. Habár a változtatás lehetséges fókusza és formája rengetegféle lehet, érdemes néhány fő kategóriát elkülöníteni, ami orientálhatja a továbblépésről való gondolkozást. Az elemzés megalapozásához négy kategóriát különítünk el: a klasszikus értékteremtés területét, a szervezeti aspektusokat, a külvilággal való kapcsolatok témáját, illetve a cég vezetésével kapcsolatos ügyeket. Ezekre tekint át példákat a következő táblázat.

A továbblépés lehetséges fókuszai		
Értékteremtés	a vállalkozás formális, klasszikus közgazdasági eszköztárral megragadható aspektusai	<ul style="list-style-type: none">• termék• technológia• méret• inputok• piacok
Szervezet	a vállalkozás belső, rutinszerű működését meghatározó tényezők	<ul style="list-style-type: none">• szervezeti struktúra• működési folyamatok• ösztönzők• döntési algoritmusok• belső interakciók• szervezeti kultúra
Intézményi környezet	a külső szereplőkkel való kapcsolatokat szabályozó tényezők	<ul style="list-style-type: none">• az üzleti partnerekkel való együttműködések kialakulása, működése és garanciái• az alku és konfliktushelyzetek kezelésének

		<p>módja</p> <ul style="list-style-type: none"> • az állami szabályozásnak való megfeleléssel kapcsolatos tevékenységek • a nem üzleti partnerekkel való kapcsolatkezelés
Vezetés	a változásokhoz való alkalmazkodást, kihívásokra adott válaszokat, lehetőségekhez való viszonyulást meghatározó tényezők	<ul style="list-style-type: none"> • információgyűjtés • tudásbevonás • kísérletezés módjai • döntéshozatali algoritmusok, visszacsatolások • a változással kapcsolatos attitűd

A továbblépés jellemzői

A továbblépés jellemzőinek kategóriáit egyértelműen csak a témára fókuszáló feltáró empirikus kutatást követően lehet meghatározni. A következőben kiindulópontként rögzítünk egy megközelítést egy ilyen feltáró munka megalapozása érdekében. Ez a kiinduló keret, a továbblépést beruházási aspektusai, megvalósulási folyamata és következményei szerint javasolja jellemezni.

A gondolkodás kiinduló pontja az hogy a továbblépést speciális beruházásként értelmezzük. A megvalósításakor költségekkel jár, ami idővel megtérül. Ugyancsak a beruházásokéhoz hasonló aspektus, hogy célja lehet a meglévő eszközök cseréje vagy bővítése, hogy az új eszköz beillesztése alkalmazkodási költségekkel jár, illetve hogy módosítja a működéshez szükséges inputokat, a lehetséges outputokat és a technológia jellemzőit.

1. A továbblépés mérete
2. A továbblépés erőforrásigényeinek, hozamainak időbeli lefutása
3. A meglévő működés módosítása/új tevékenység bevezetése
4. A szervezeti alkalmazkodás idő és költségigénye
5. A beszerzési viszonyok, a termelési lehetőségek és a technológiához kapcsolódó folyamatok, költségek átalakulása

Emellett fontosak a továbblépés folyamatához kapcsolódó jellemzők, amelyek leírták honnan jött az impulzus és hogyan jutott el a megvalósulásig

6. A továbblépés lehetőségének, igényének forrása
7. A továbblépést koncipiáló, megtervező, megalapozó folyamat jellemzői
8. A továbblépéshez szükséges tudás és annak forrása
9. A továbblépés fókusza,
10. A továbblépés levezénylésének lépései
11. A továbblépés megvalósításának vezetői időigénye, konfliktusigénye

Végül fontosak a továbblépés következményeit áttekintő szempontok.

12. A továbblépés eredménye az előzetes szándékok szempontjából és a fontos nem szándékolt hatások szerint
13. A továbblépés közvetett hatásai a cég értékteremtési viszonyaira, szervezetére, intézményi viszonyaira és vezetésére

14. A továbblépés főbb külső és belső haszonélvezői, kárvallottjai
15. A továbblépés következtében keletkezett új lehetőségek, kihívások, kockázatok

A továbblépés lehetőségének, igényének forrása

A sok aspektus közül a munka jelenlegi fázisában csak egyet kívánunk áttekinteni, a továbblépés lehetőségének, igényének forrását. Ez az elem azért különösen fontos, mert a továbblépés megértésének egyik kulcsa, hogy megértsük, mi indítja el a vállalkozót és cégét az aktuális viszonyok módosítása érdekében.

Célszerű megkülönböztetni, mikor épül a továbblépés a külvilágból érkező ingerre és mikor származik belső késztetésből. A reaktív továbblépés három fő formájának a védekezést, a konkrét ajánlatot és a felismerést tekinthetjük. A védekezés esetén azt érzékeli a szervezet, hogy változtatás nélkül veszélybe kerülhet. Gyakori, hogy valamilyen konkrét ajánlat adja a motivációt. Ez lehet egy új vagy nagyobb volumenű eladási lehetőség, egy új technológiát kínáló szereplő, egy új potenciális beszállító vagy finanszírozó. Az is gyakori, hogy a külvilág változása új kiaknázható lehetőséget kínál és ennek megragadására törekszik a változás.

A belső késztetés esetén a vállalkozás fejből indul a továbblépés. Ilyen proaktív impulzus lehet a felfedezés, amikor valami új felismerés inspirálja a kezdeményezést. Van, amikor valaki próbálkozással, kísérletezéssel keresi az új lehetőséget. Az új tudásra épülő továbblépés unalmasabb formája, amikor a vállalkozó tanul, tapasztalatot szerez, és ez alapján kezdeményez változást. A legrendezettebb belső kezdeményezésre induló továbblépés, amikor egy vállalkozás reflektálva saját működésére és helyzetére megfogalmazza a változtatás szükséges irányát és szisztematikusan megtervezi a továbblépést.

A továbblépés legtöbbször különböző impulzusok együttesére, keveredésére épül. Feltételezésünk szerint a továbblépés impulzusának különböző fő mintázatai vannak, ezek várhatólag vállalkozói élethelyzetenként eltérnek és vélhetően másmilyen lesz a különböző inspirációk alapján megvalósuló továbblépés.

Reaktív impulzus

Védekezés - Bajban vagyunk, valamit csinálni kell
Ajánlat - Belel lehetne lépni egy új dologba
Felismerés - Van itt egy lehetőség

Proaktív impulzus

Felfedezés - új dolgot találtam ki
Kísérletezés - Próbáljuk meg, lehet hogy úgy jobb lesz
Tanulás - Másnak bejött, csináljuk mi is
Tervezés - Törekedjünk céljaink elérésére

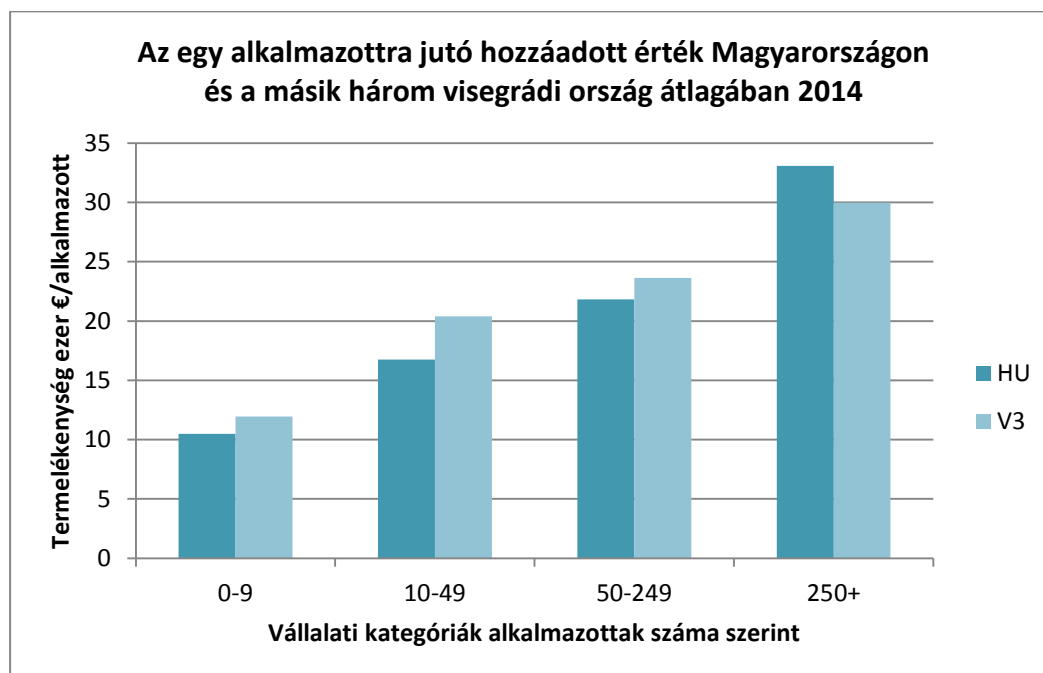
A magyar kis és középvállalkozások helyzetéről

A következőkben a magyar kis- és középvállalati szektor helyzetét tekintjük át. Először az EU SME Performance Review adatai alapján hasonlítjuk össze a magyar és a visegrádi országokbeli cégek termelékenységét. Ezután rövid szemelvényeket villantunk fel a magyar vállalkozásokról szóló társadalomtudományi kutatások eredményeiről, alapvetően három kutatási irány, illetve konkrét kutatási program eredményeit számba véve. Szót ejtünk a fősodorbeli közgazdaságtani megközelítésekről, a vállalatok belső működésére összpontosító vállalatgazdaságtani megközelítéséről, illetve a vállalkozásműködést intézményi és szerződéses interakciók szempontjából vizsgáló politikai gazdaságtani és intézményi megközelítésekről is.

A magyar kis és középvállalkozások termelékenysége a visegrádi országokhoz viszonyítva

Hazánkban a kis- és középvállalkozások termelékenysége elmarad a visegrádi országokban tapasztalható értéktől, míg nagyvállalataink egy alkalmazottra jutott hozzáadott értéke magasabb, mint a visegrádi átlag.¹⁹

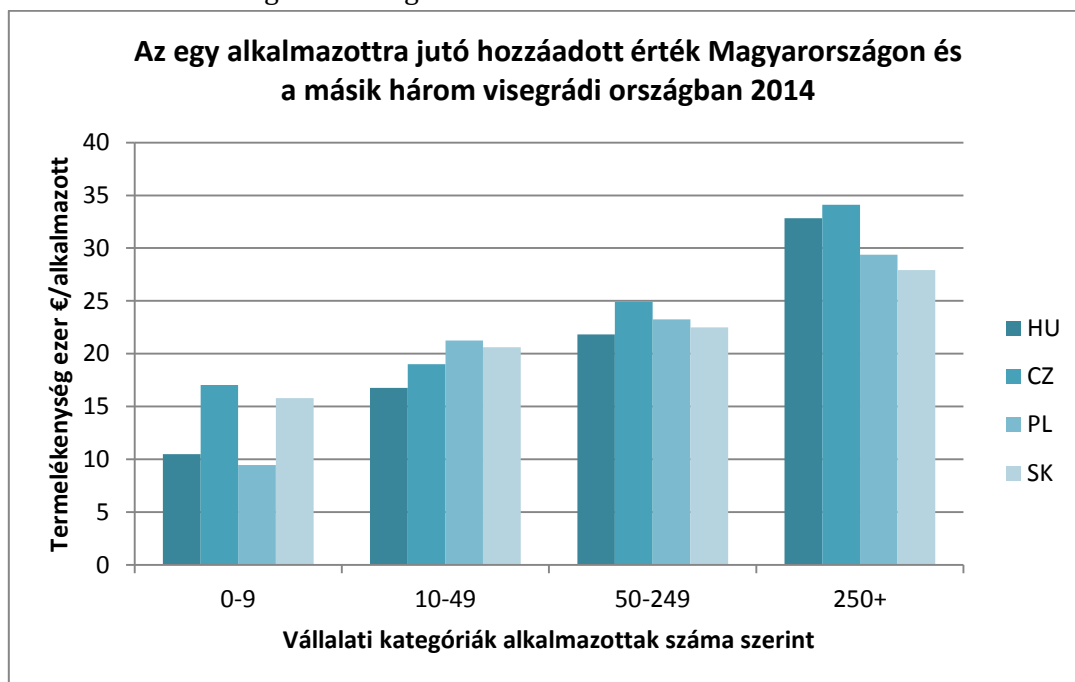
Az ágazati összetételhatást kiszűrő számításaink szerint a 10 fő alatti cégek termelékenysége 12 százalékkal alacsonyabb a másik három ország összevont értékénél. A 10-50 fő között alkalmaztató cégek esetén ez az elmaradás 18 százalékos, a középvállalkozásoknál (50-250 alkalmazott) pedig 8 százalékos. Nagyvállalataink termelékenysége pedig 10 százalékkal magasabb mint a többi visegrádi országban. Minél kisebb egy cég annál nagyobb a termelékenységi elmaradása a visegrádi országokhoz képest.



¹⁹ Munkánkhoz az Európai Bizottság SME Performance Review-jának adatait használtuk. Az elemzés során az ágazati összetétel hatásokat sztenderdizálással kiszűrtük.

A négy ország ágazati hatástól megtisztított termelékenységi összehasonlítása tovább árnyalja a képet:

- A mikrovállalatok termelékenysége Szlovákiában, a kisvállalkozások termelékenysége Lengyelországban, a közép- és nagyvállalatok termelékenysége Cseh országban a legnagyobb.
- A mikrovállalkozások esetében a cseh és szlovák cégek termelékenysége 50-60 százalékkal haladja meg a magyar és a lengyel értéket.
- A 10-50 és az 50-250 alkalmazottat foglalkoztató cégek termelékenysége a legalacsonyabb a régióban. Az előbbi kategóriában 27 százalékkal jobbak a lengyel vállalkozások, az utóbbiban pedig 14 százalékkal a csehek.
- A nagyvállalatok kategóriájában csak a csehországi cégek termelékenyebbek a magyarországiaknál - 4 százalékkal. Itt a magyar cégek termelékenysége 11-15 százalékkal nagyobb, mint a szlovák és lengyel cégeké.
- A nagyvállalatok és a kisebb cégek termelékenységét összehasonlítva mindegyik cégkategóriában Magyarországon a legnagyobb a kisebb cégek termelékenységi elmaradása a visegrádi országok között.



A visegrádi országok vállalkozásainak termelékenysége Magyarországhoz viszonyítva 2014			
Vállalatméret	Csehország	Lengyelország	Szlovákia
0-9	1,62	0,90	1,50
10-49	1,13	1,27	1,23
50-249	1,14	1,07	1,03
250+	1,04	0,89	0,85

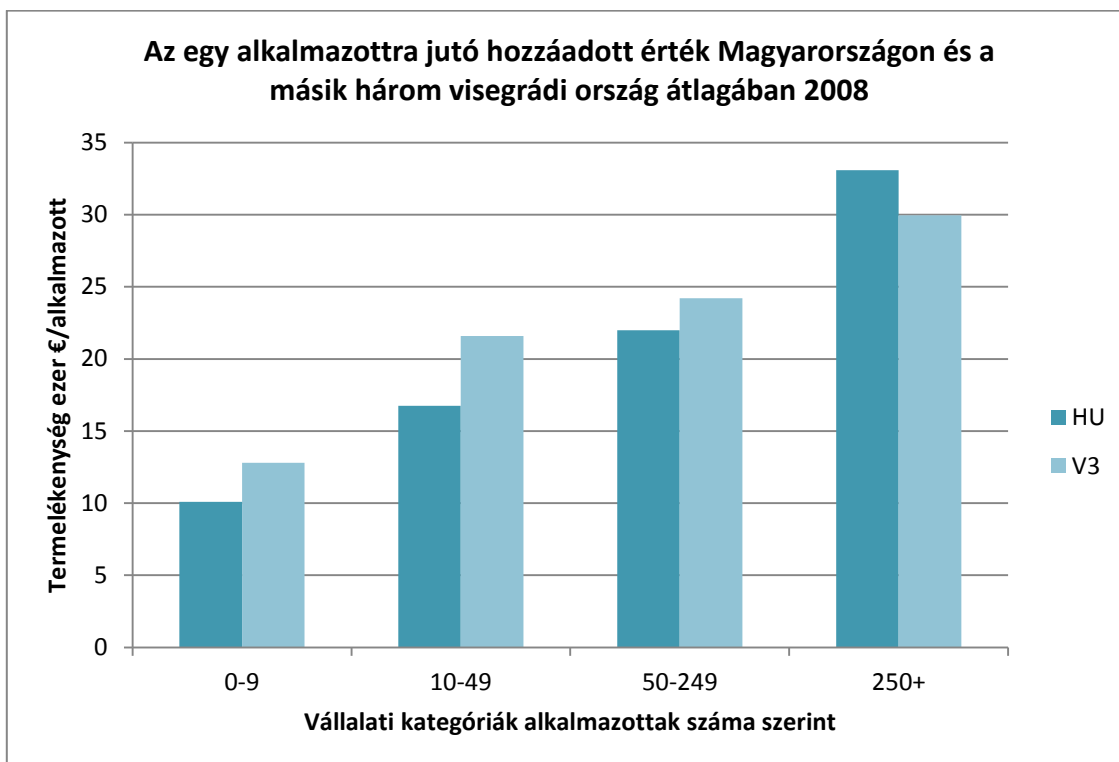
A kisebb cégek termelékenysége a nagyvállalatokéhoz viszonyítva -2014					
Vállalatméret	HU	CZ	PL	SK	V3
0-9	0,32	0,50	0,32	0,57	0,40
10-49	0,51	0,56	0,72	0,74	0,68
50-249	0,66	0,73	0,79	0,81	0,79

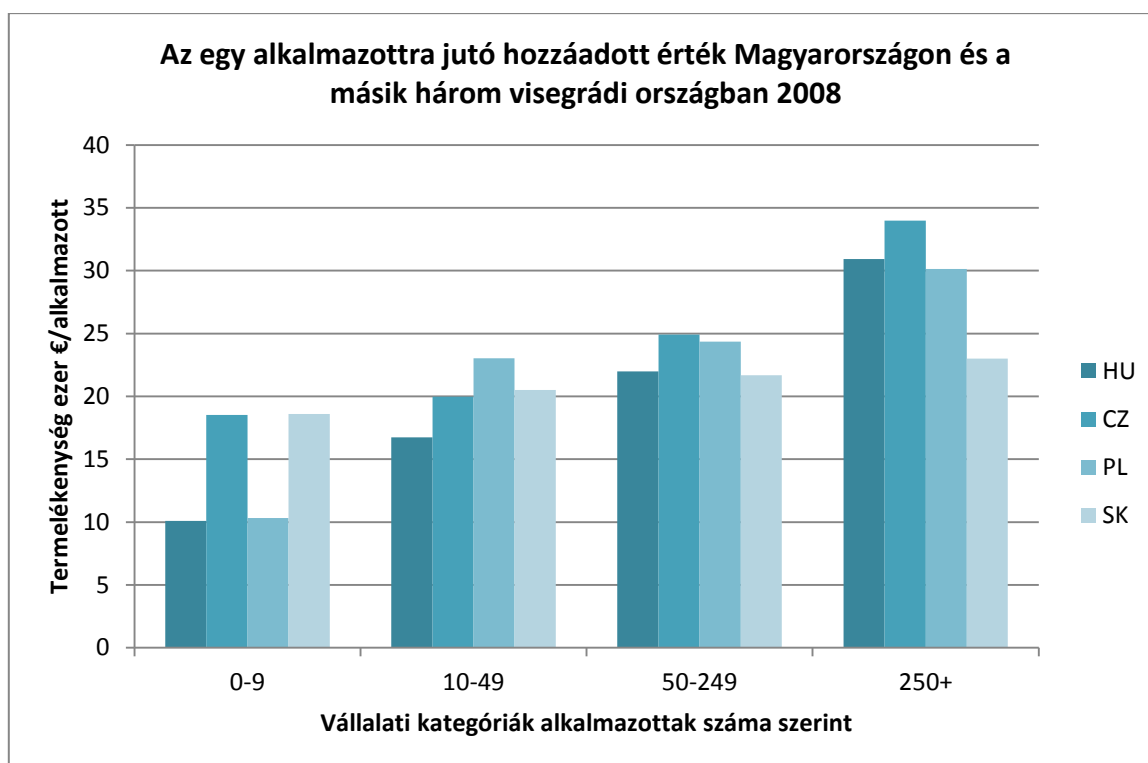
A válság előtti 2008-as adatokkal összehasonlítva azt láthatjuk, hogy 2014-re a lemaradást minden alkategóriában csökkentettük, legnagyobb mértékben a mikrovállalkozások területén (21-ről 12 százalékra). A középállalatok 22%-os lemaradása 2014-re 18%-ra mérséklődött

Magyarországon 2008 és 2014 között a mikrovállalkozások és a nagyvállalatok termelékenysége javult, a kis és közepes cégek helyzete stagnált. A mikro- és kisvállalkozások termelékenysége a régió többi országában csökkent, a magyar cégek termelékenységi elmaradásának csökkenése nagyrészt ennek a következménye. A nagyvállalkozások termelékenysége Szlovákiában nőtt kimagaslóan a vizsgált időszakban, több mint 20 százalékkal.

A 2014-es és 2018-as adatok összehasonlítása arra utal, hogy mindegyik országra igaz, hogy a termelékenység változása annál kedvezőbb, minél nagyobb egy vállalkozás. A mikro- és kisvállalkozások termelékenysége sehol sem nőtt a régióban – egy kivétellel: Magyarországon a mikrocégek egy alkalmazottra jutó hozzáadott értéke 4 százalékkal javult. Ez valószínűleg az adórendszer kis cégeket érintő kedvező átalakulásának a következménye.

Habár csökkent, de még mindig jelentős a magyar kis- és középállalatok termelékenységi elmaradása a régió országaihoz képest. A válság időszaka a visegrádi országokban növelte a nagy és kis cégek közötti termelékenységi szakadékot. Ez arra utal, hogy a továbblépés nehézsége nem csak magyar sajátosság.





A magyar közgazdasági szakirodalom fősodra

A magyar vállalkozások működéséről szóló közgazdasági szakirodalom egy fontos és meghatározó kutatási programja a vállalatméret és nemzetközi ellátásokba való beágyazottság vállalati szintű innovációs képességre, exportteljesítményre és termelékenységre gyakorolt hatásait vizsgálja. E kutatási hagyományt többek között két magas presztízsű akadémiai intézmény, a Közép-Európai Egyetem közgazdasági tanszéke és a Magyar Tudományos Akadémia Közgazdaságtudományi Intézete is képviseli.

A gazdaság motorjai - nagyok, multik

E kutatási program egyik alapkérdése a termelékenyebb és kevésbé termelékeny, az innovatívabb és kevésbé innovatív, az exportpiacokon sikeres és számottevő exportteljesítménnyel nem rendelkező vállalkozások tipikus jellemzőinek azonosítása. Muraközy és Halpern (2012) bemutatja azt, hogy a magyar tulajdonú cégek kevesebb újítást hoznak létre, ugyanakkor kevesebb inputot is használnak fel innovációs tevékenységekre a nyugati gazdaságok szereplőinél. Fontos ugyanakkor az is, hogy a minél több exportpiacon való jelenlét növeli az innovatív teljesítmény valószínűségét.

Sass (2007) regionális összehasonlítása azt mutatta meg, hogy Magyarországon a vállalatok a visegrádi régió más országainál összességében többet innováltak – jóllehet ezek az innovációs képességek leginkább a multinacionális vállalatok gazdasági tevékenységéből fakad.

Tudásszerzés a nemzetközi gazdaságból

A kutatási agenda témái között központi helyet foglal el a multinacionális és transznacionális vállalatok, illetve a közvetlen külföldi tőkebefektetések hatásának helyi gazdaságra gyakorolt hatásainak megértése. Ezen belül is kiemelt témának tekinthető a nemzetközi vállalatok és tőkebefektetések által használt szervezési, technológiai és egyéb képességek „lecsorgása”, átvétele más hazai vállalatok által.

Békés, Kleinert és Toubal (2009) vizsgálata szerint a külföldről származó tudás átvétele valószínűbb az elve termelékenyebb és nagyobb vállalatok esetében. Fontos, hogy a multinacionális cégek megjelenése nem csak a tudás lecsorgásának lehetőségét veti fel, hanem a tényezőpiaci verseny erősödését is - ezért a gyenge termelékenységű vállalatok termelékenysége tovább csökken, miközben a pozitív hatásokból nem részesülhetnek. A kutatás további lényeges eredménye, hogy a tudásátvitel iránya a termelékenyebb vállalatok esetében az ellátási láncban hátrébb elhelyezkedők felé halad vagy horizontális, a kevésbé termelékeny vállalatok esetében viszont éppen a fogyasztókhöz közelebb elhelyezkedő vállalkozások irányába zajlik.

Görg, Hijzen és Muraközy (2009) arra is felhívják a figyelmet, hogy a multinacionális cégek leginkább azokban az iparágakban képesek tudást átadni a vállalatok számára, amelyek magas tőkeintenzitással működnek. A munkaintenzív iparágakban ezzel szemben a multik jelenlétének hatása leginkább a bérek növekedésében és a verseny erősségének növekedésében nyilvánul meg.

A nemzetközi gazdaságból származó termelési tényezők (tudás, tőke, technológia, emberi erőforrások) hatását tárgyalja például Halpern, Koren és Szeidl (2009), akinek mérései alapján az importált tényezők használata akár 12 százalékkal növelheti a vállalati termelékenységet – e hatás mintegy 40 százaléka pedig a hazai és importpiacokon elérhető tényezők közötti tökéletlen helyettesítésből fakad. Fontos ugyanakkor, hogy az importált tényezőket a külföldi tulajdonban álló vállalatok jobban képesek felhasználni a hazai tulajdonú vállalatokhoz képest. A becslések szerint 1993 és 2002 között a tényezőimportból fakadt a termelékenységi növekedés mintegy harmada.

Az elemzések egy része a közvetlen külföldi befektetések regionális hatásaira (Antalóczy-Sass, 2005), illetve az azokhoz kapcsolódó gazdasági tudáscsere földrajzi szerveződésére is kitér (pl. Halpern és Muraközy, 2007). A tudásszerzés tekintetében Sass (2010) arra is rámutat, hogy ugyan Magyarország, Csehország és Románia egyre nagyobb teret ad az üzleti és informatikai szolgáltatások kiszervezésének – ugyanakkor ehhez nem feltétlenül kapcsolódik erő „spillover” tudásátadás az ellátási lánc helyi szereplői felé. Pozitív hozadék (illetve előzmény) azonban a magasabban képzett munkaerő megjelenése a munkaerőpiacokon.

A magyar beszállító vállalkozások száma mindemellett átlagosan is kevesebb a zöldmezős beruházással betelepülő nemzetközi vállalatoknál, mint a privatizált magyar vállalkozások esetében. Sass és Szanyi (2009) elemzése és esettanulmányai arra is rávilágít, hogy a multinacionális cégek csak erős helyi igény és jó klasztermenedzsment esetén vesznek részt a helyi klaszteres együttműködésekben – ezek nélkül viszont nem érdekük kezdeményező fellépés.

Adam Smith-nek igaza van

Összességében tehát elmondható, hogy a magyar vállalatokról szóló szakirodalom jelentős része a nemzetközi kereskedelem és a nemzetközi munkamegosztásba való bekapcsolódás hatásainak elemzését és értékelését helyi középontba. A legfontosabb eredmények pedig azt mutatják meg, hogy a nemzetközi nagyvállalatok a magyar gazdaság más szegmenseinél általában termelékenyebben, hatékonyabban és innovatívabban működnek. A helyi alapítású kis- és középvállalkozások, közül pedig általában a nagyvállalatoknak beszállítani képes vagy külföldi exportra önállóan termelő vállalkozások versenyképesebbek.

A magyar menedzsment-szakirodalom és vállalatgazdaságtan főszövege

A Magyarországon működő vállalkozásokat a fentieknek nem ellentmondó, ugyanakkor azoktól merőben eltérő nézőpontból vizsgálja a magyar vezetéstudományi, szervezetelméleti, illetve vállalatgazdaságtani szakirodalom egy jelentő része. E diszciplínák képviselői a vállalatok közötti teljesítménybeli eltéréseket, illetve az egyes gazdaságok működésének különbségeit legtöbbször a vállalatok-szervezetek belső sajátosságainak vizsgálatán keresztül igyekeznek megérteni. A megközelítéshez kapcsolódó kutatási programok közül kiemelkedő jelentőséget tulajdoníthatunk a BCE Versenyképesség Kutató Központjának eredményeire, amely a kilencvenes évek óta országszerte vállalat Magyarországon vállalkozásainak tudományos feltérképezésében.

A nagyobb vállalatok szervezettebbek

A VKK Versenyben a Világgal elnevezésű kutatássorozatának negyedik ciklusában végzett mintavétel eredményeit elemezve Gyimesi (2012) arra hívja fel a figyelmet, hogy a nagyvállalatok nagyobb arányban folytatnak innovatív és kutatás-fejlesztési tevékenységeket a kis- és középvállalkozásoknál, illetve az innovációra irányuló együttműködésekben is nagyobb szerepet vállalnak. Ez különösen igaz a technológiára irányuló innovációra.

Kállay és Michalkovné Szakács (2012) elemzése ugyancsak megerősíti, hogy az innovatív lépések valószínűsége a nagyobb vállalatméret esetében nagyobb. A vállalatméret hatása szintén tetten érhető a vállalkozások képzési és más humántőkére vonatkozó befektetéseiben is – a kisebb vállalkozások kevesebb erre vonatkozó szolgáltatást vesznek igénybe, a helyi piacokon működő kkv-k pedig lényegében nem képesek az általuk igénybe vett munkaerő képességeinek fenntartására. A szerzők ugyanakkor azt is megmutatják, hogy a kis- és középvállalkozások méretgazdaságossági és menedzsment-kapacitásokra vonatkozó hátrányait némileg képesek ellensúlyozni a vállalatközi együttműködésekben való részvétel segítségével – ezen intézmények jelentős része pedig inormálisan működik. A kis- és középvállalkozások további fontos jellemzője, hogy jelentős részük lokálisan működik, megyehatárokon nem átívelő területen alakítja ki piaci kapcsolatait.

A 2009-ben végzett felmérés alapján Balaton és Kerek (2012) a magyar vállalatok stratégiaalkotásáról adnak képet. Fontos eredmény, hogy a kilencvenes években végzett mintavételek válaszadóihoz képest kevesebb vállalkozás alkalmaz formális stratégiaalkotási módszereket. E módszerek a legtöbb esetben 2-5 közötti időhorizontra vonatkoznak, használatuk pedig leginkább a nagyobb vállalatok körében elterjedt.

Az exportsiker nyomában

Az irodalom ugyancsak kiváltképp nagy hangsúlyt helyez a kis- és középvállalkozások exportpiaci sikereit akadályozó és támogató tényezők feltárására is. Czako és Könczöl (2014) az export kritikus sikertényezőként azonosítja többek között az alapítók és az exportpiaci érvényesülést személyes vízióvá alakító menedzserek tevékenységét, az innovációs és K+F tevékenységek meglétét és intenzitását, és a magyartól eltérő piacokon való érvényesüléshez szükséges képességek és tudás megszerzését is.

A szervezeti tényezőkre fókuszáló vállalatgazdaságtani szakirodalom talán legfontosabb tanulmánya a Czako és Ábel (2013) által szerkesztett tanulmánykötet, amely elméleti munkákon

és esettanulmányokon keresztül mutatja be a sikeresen exportáló magyar kis- és középvállalkozások stratégiáit.

A fenti kutatás legfontosabb tanulságait összefoglaló Könczöl (2013, in: Ábel-Czakó, 2013 pp. 199-214) alapján a sikertényezők között kiemelt szerepe lehet a **nemzetközivé válás mozgatórugójának**. A tanulmánykötet alapvetően három típust különböztet meg: azokat, akiknek a hazai piac valamilyen módon (méret, szerkezet) nem kielégítő, akik lehetőséget kapnak arra, hogy egy nemzetközi vállalat beszállítójává váljanak, végül pedig a véletlen/szerencse folytán exportra lépő vállalatokat. Az exportsikerben kiemelten fontosak olyan tulajdonosi/menedzseri tulajdonságok, mint az elkötelezettség, a stratégiai szemlélet, a sikerorientáció, a vállalkozásra való képesség, a nyitottság az új iránt, a szakmai tudás, a realitásérzék és a csapatépítő képesség. A szervezeti képességek tekintetében meghatározó az innováció, tanulás, kapcsolatteremtés, valamint a kultúraváltás képessége. Az esettanulmányokban jól megfigyelhető a **stratégiai irányultság meghatározásának** kényszere, a lehetőségek mérlegelése, a döntések dilemmái és a megvalósítás nehézségei. A stratégiai lehetőségek közül ötöt emel ki: piacfejlesztés, termékfejlesztés, technológiai fejlesztés, kutatás-fejlesztés vagy más innovációs eredmény, és a stratégiai partneri kapcsolatok. Végül, ahhoz hogy a vállalatok valóban exportorientáltak, az exportban sikeres céggé váljanak, működésük valamely pontján **kritikus döntési helyzetekkel** kell szembenéznük. Ez a mérföldkő lehet egy új beruházás, egy termékcsoporthoz megszüntetése vagy indítása, vagy megállapodás kötése egy stratégiai partnerrel. Az ezekben a helyzetekben való megalapozott döntéshozatal is az export sikertényezője.

Intézményi és politikai gazdaságtani megközelítések

A fentebb tárgyalt két iskola, a vállalatgazdaságtani és közgazdasági megközelítések mellett az utóbbi évtizedben bontakozott a magyar kis- és középvállalkozások problémáinak intézményi közgazdaságtan, illetve a politikai gazdaságtan alapú elemzése. Ez a kutatási program legmarkánsabban a Hétfa Kutatóintézethez, illetve a kétezres évek végén tevékenykedő Közjó és Kapitalizmus Intézet közösségéhez köthető.

Ezek a megközelítések kiemelt figyelmet fordítanak a társadalmi intézmények, szabályrendszerek üzleti viselkedést és teljesítményt meghatározó szerepére. A 2008-ban publikált Jelentés a Magyar Kapitalizmusról (Szepesi et al, 2008) a legnagyobb hangsúlyt az kölcsönösen előnyös szerződések és megállapodások megvalósulását korlátozó tényezőket elemzi. A gondolatmenet két legmarkánsabb tényezője a személyközi és vállalkozásközi bizalmi infrastruktúra, illetve az állam szerepe.

A jelentés az állam szerepét illetően két kiemelten fontos üzenetet fogalmaz meg. Egyrészt, Magyarországon az állam működés és a gazdasági működést szabályozó bürokrácia és adminisztráció nemzetközi összehasonlításban is kiemelten nagy terhet ró a vállalkozások működésére – ez pedig erőforrásokat von el a vállalkozásokról. Másrészt az állami intézményrendszer számos esetben kudarcot vall a szerződés-kikényszerítő intézményi struktúra megteremtésében – például a jogi keretek kevés biztosítékot nyújtanak az üzletkötéshez, a szerződéses viszályok bírósági úton való rendezése pedig szinte lehetetlen. Ugyancsak fontos tényező az állami működés informalitása, például az adórendszer tekintetében – számos vállalkozás a leírt normák és jogszabályok megsértésével működik, hiszen a formális

szabályok ellehetetlenítenék az üzleti működést, az állam ugyanakkor informálisan alkalmazkodik ehhez a helyzethez, a leírt adókulcsokat csak mintegy fenyegetésként használva.

Az államműködési szemponttól eltérő, ám azzal összefüggő dimenzió a „bizalom infrastruktúrájának állapota”. Ez a kölcsönösen előnyös magánszerződésekhöz szükséges intézményi keretek hiányosságára utal. Az üzleti partnerek kiválasztását korlátozza, hogy Magyarországon számos kontextusban csak személyes hálózatokon és reputációs biztosítékokon keresztül látják biztonságosnak a vállalkozók az üzletelést. Ez a szerzők kérdőíves kutatása alapján nem a személyes bizalmatlanságból, hanem egyrészt a vallott és követett értékrendek eltéréseiből, másrészt pedig az adekvát biztosítékok (legyenek azok állami vagy magánjellegűek, formálisak vagy informálisak) hiányából fakad.

Meglehetősen hasonló problématerképet azonosít Balás et al. (2010) tanulmánya, amely a magyar társadalom és a vállalkozás, illetve vállalkozók viszonyát elemzi. A vállalkozásokhoz kapcsolódó legfontosabb problémák között itt is nagy hangsúlyt kap az állami intézmények szerény képessége az üzleti alkuk kikényszerítésében, illetve az hogy ennek hiányában szinte csak közvetlen személyes kapcsolatok képesek üzleti garanciát jelenteni – ami ugyanakkor erőteljesen korlátozza a megvalósuló együttműködések számát és minőségét. Ugyancsak fontos a magyar társadalom általános ellenszenva a vállalkozókkal és cégvezetőkkel szemben, illetve általános pesszimizmusa a tisztességes érvényesülés lehetőségével kapcsolatban, valamint az, hogy az üzleti kapcsolatokban sok esetben – szintén megfelelő intézményi keretek híján – számos esetben az erő, a méret és a hatalom határozza meg a hasznok elosztásának arányát.

Csibe, Mike és Luksander (2011) a magyar kis- és középvállalkozások vezetőinek értékrendjét hasonlította össze az uniós országok európai értékutatásokban kirajzolódó értékészletével. A magyar vállalkozói felfogás, vagy „lelkialkat” legfontosabb sajátosságai közé tartozik például, hogy az európai átlaghoz képest vállalkozóink fontosabbnak tartják a biztonságot, a teljesítményt és a normáknak való megfelelést – kevésbé hangsúlyos viszont a hagyományok követésének fontossága, a meggazdagodás igénye, illetve a társadalmi szabályok betartása. Ugyancsak érdekes a magyar vállalkozók értékrendjének összehasonlítása a magyar felnőtt társadalom általános értékrendjével. Ennek tanulságai szerint vállalkozóink az átlagnál inkább preferálják a teljesítmény felmutatását, a hedonizmust, valamint az önállóságot – kevésbé igénylik viszont a hagyományok ápolását, az megfelelő viselkedésminták követését és a biztonságot, illetve az univerzalizmust.

Összefoglaló

Összefoglalva a kis és középvállalkozások termelékenységi elmaradását három tényezővel magyarázza a magyar közgazdaságtani irodalom. Egyrészt erős a különbség a globális munkamegosztásba bekapcsolódó és abból kimaradó vállalkozások között, ami a kisebb cégek körében gyakoribb. Másodsorban a magyar cégekre – főleg a kisebb vállalkozásokat – kevésbé jellemző a stratégiai alapú működés, ami a globális piacokra való bekapcsolódás szempontjából is kulcsfontosságú feltételnek mutatkozik. Harmadrészen a piaci együttműködést támogató intézményi környezet gyenge, az állam generálta bürokratikus terhek magasak hazánkban – mindennek hatására a kisebb cégek a személyes bizalomra épülő zártabb hálózatokban működnek. A prosperitást kínáló nemzetközi csatornák, a stratégiai gondolkodás és a támogató intézményi környezet – ezen három tényező hiányosságaira vezethető vissza kis- és

A vállalkozói továbblépés koncepciója

középvállalkozásaink alacsony termelékenységé. Ahogy több kisebb cég exportsikere mutatja, ez a berekedés nem sorszerű. A hazai piacra szűkülő, ad hoc és személyes hálózatra épülő működésből való kitörés lehetőségeinek feltárása további elemzést igényel, a továbblépés koncepcióját részben ezen cél motiválta.

A vállalkozói döntéshozatal elemzési kerete

A továbblépés kulcsa a vállalkozói (tulajdonosi, cégvezetői) döntésen múlik. Ahogy korábban írtuk, a döntés megfigyelhetőségével kapcsolatban felmerültek módszertani nehézségek. Sokszor egy utólag egységesnek érzékelt cselekvési sor sok apró döntés eredménye, amelyek utólag fonódnak össze egységes történetté. Aprólékos és folyamatos megfigyelés nélkül csak részeiben figyelhető meg ez a folyamat, ezért mindenképpen célszerű egy értelmezési keretet felállítanunk, amibe a döntési folyamatról rendelkezésre álló információ darabokat elrendezzük.

A továbblépésről szóló döntés keretezéséhez egy racionális cselekvés alapú megközelítést alkalmazunk.²⁰ A döntés folyamatát két elemre bontjuk.²¹ Az egyik a továbblépési opció feltárása, a másik a továbblépésről szóló döntés. A két elem összekapcsolódik, interakcióban áll egymással – ennek feltárásától azonban egyelőre eltekintünk.²²

A vállalkozói döntések sorozatát nem lehet egyértelműen szétszálazni rutinszerű és stratégiai döntésekre. Jövőbe tekintő aspektusok sok a működés mindennapjaihoz kapcsolódó döntésben is megjelenik, illetve a stratégiai döntéseket is sokszor átítatják praktikus szempontok. A továbblépésről és a működésről szóló döntés szétválasztása ezért egy egyszerűsítő feltevés, aminek pontosabb vizsgálata ugyancsak további elemzést igényel.

A továbbiakban először a továbblépésről szóló döntés aspektusait tekintjük át, majd a továbblépési lehetőségek feltárásának hátterét elemezzük.

A továbblépésről szóló döntés

Megközelítésünk szerint három aspektus keretezi a továbblépésről szóló döntést:

- Van-e értelmes lehetőség a továbblépésre? Azaz: van-e olyan, az értékteremtő pozíciót javító lépés, amelynek hozadéka meghaladja annak költségeit?
- Megvan-e a vállalkozás képessége a továbblépésre? Azaz: rendelkezik-e a vállalkozó a szükséges tudással, erőforrásokkal, cselekvési térrel?
- Megvan-e a vállalkozó hajlandósága a továbblépésre? Azaz: lépésre sarkallják-e a vállalkozót várakozásai, ösztönzői, motivációi, habitusa?

A továbblépést eredményező döntésre, lépésre akkor számíthatunk a vállalkozótól, ha a fenti kérdésekre a válasz igen. Az alábbiakban ezen aspektusok részleteit tekintjük át.

²⁰ Elster (1989), Becker (1976)

²¹ A fejezet a Gazdasági Versenyhivatal által támogatott „A kiegészítő-támogató üzleti szolgáltatások hatása a versenyre” című kutatásunk eredményeire épít.

²² A két elem összekapcsolódásának folyamata lényegében arra épül, hogy ahogy egy lehetőség szikrája felmerül, a vállalkozó dönt, hogy befektessen-e annak elemzésébe – azaz egy kicsi továbblépésről szóló döntést hoz. Amennyiben elkészül az elemzés, annak eredménye újabb döntési helyzetet hoz létre, érdemel-e a téma további erőfeszítéseket. Ahogy a kecsegtető lehetőségről szóló információk gyűlnek, egyre inkább felmerülnek az információgyűjtő erőfeszítések mellett az előkészületre, majd idővel a megvalósításra vonatkozó információk. Azaz a feltárás lényegében egy sok kicsi továbblépésből álló sorozat kezdeti szakaszának domináns eleme.

Lehetőség

A továbblépésről szóló döntés első aspektusa az, hogy van-e értelmes lehetőség a vállalkozás működésének, helyzetének javítására. A versenyképesség növelésének lehetősége két elemből áll össze: a döntéshozónak egyrészt számba kell venni azt, hogy a lépés megvalósítható-e, majd azt is, hogy a lépést érdemes-e megtenni.

Megvalósíthatóság A megvalósíthatóság kérdése arra vonatkozik, hogy a továbblépés elvileg (pl. fizikailag, technológiailag) lehetséges-e. Például: létezik-e a termelékenységet növelni képes új gép, az időjárási viszonyok lehetővé teszik a termesztést, a szükséges fejlesztés a rendelkezésre álló idő alatt megvalósítható-e.

Érdemesség Közgazdasági szempontból legalább ennyire fontos, hogy a döntés keretében számba vett lépést érdemes-e megtenni: azaz hozamának várható értéke meghaladja-e a közvetlen és közvetett költségeit. Például: az új piacra való belépés lehetséges hozama elég magas-e, kockázata kellően alacsony-e, az új partnerekhez kapcsolódó kockázatot, a szükséges beruházásokat, az átállás miatt kieső bevételt, az előre nem látható problémák miatti költséget és időigényt ellensúlyozza-e.

A fenti összefüggéseket fontos kiegészíteni a következő keretező gondolatokkal:

- A döntés lehetősége lényegében azt fejezi ki, hogy a továbblépést érdemes lenne megtennie egy vállalkozásnak.
- A lehetőséget természetesen a képesség és a hajlandóság jelentősen befolyásolja.
- A megvalósíthatóság lényegében minden vállalkozás számára megegyező feltétel.
- Az, hogy egy lépés megéri-e, a környezeti tényezők mellett nagyban függ az adott vállalkozás sajátosságaitól és helyzetétől.

Képesség

A továbblépésről szóló döntés második aspektusa azzal van összefüggésben, hogy a vállalkozásnál rendelkezésre állnak-e azok a képességek, amelyek a lépés megtételéhez szükségesek.²³ A képesség dimenziója három elemből áll össze: a lépés megtétele nem lehetséges anélkül, hogy a vállalkozó/döntéshozó (1) hozzáférjen a szükséges tényezőkhöz, (2) bírjon a lépés megtételéhez szükséges megfelelő tudással és (3) meglegyen a szükséges cselekvési tér.

Tényezők. A megvalósítás feltételeként jelentkező tényezők alatt értünk minden olyan terméket, szolgáltatást vagy tőkeelemet, amelynek hozzáférhetőnek kell lenni a lépés megtételéhez. Például: elérhető a lépést finanszírozó hitel, felvehető kellően képzett munkaerő, bérelhető/vásárolható megfelelő terület, vásárolható a szükséges speciális szolgáltatás, a cégen belül rendelkezésre állnak a személyi, szervezeti erőforrások, elérhetőek a terméket felvevő piacok.

Felkészültség. A felkészültség egy speciális tényező, azt ragadja meg, hogy a vállalkozó (tágabban a vállalkozás szervezete) felkészült-e a továbblépés megvalósítására. Azaz ebben az esetben az a kérdés, hogy a vállalkozó képes-e átlátni a változtatás technológiai, szervezési, jogi

²³ A Képesség fogalma erősen kapcsolódik az erőforrás alapú vállalatelméletek koncepciójához

aspektusait; kezelni tudja-e az érintett szereplők reakcióit; képes-e az előre nem látható problémák kezelésére.

Cselekvési tér A továbblépésre való képesség harmadik eleme a döntéshozó számára rendelkezésre álló cselekvési tér: korlátozza-e a vállalkozót valamilyen formális vagy informális szabály, megállapodás a lépés megtételében. Ilyen korlát lehet állami előírás, a megvalósítást ellehetetlenítő társadalmi norma vagy valamilyen szerződéses klauzula. A cselekvési tér hiánya lényegében azt jelenti, hogy valamit lehetne de nem szabad.

Hajlandóság

A továbblépésről szóló döntés harmadik aspektusa, hogy a döntéshozó hajlandó-e a továbblépést választani. A döntéshozó erre való hajlandósága öt elemből áll össze: (1) rendelkezésre állnak-e megfelelő garanciák, (2) a döntés meghozatalára van-e a döntéshozónak ösztönzöttsége, (3) a döntés meghozásával egyirányúak-e a döntéshozó várakozásai, (4) milyen a döntéshozó habitusa, (5) milyen természetűek a döntéshozó motivációi.

Garanciák²⁴ A döntéssel kapcsolatos garanciák a lépés megvalósulását, hozamát befolyásoló partnerek, szereplők megfelelő hozzáállást biztosító mechanizmusok. A versenyképesség növelését eredményező döntés meghozatalára akkor nagyobb a döntéshozó hajlandósága, ha ezek mechanizmusok csökkenteni képesek a lépéshez kapcsolódó kockázatokat. Például: megfelelő szerződés megkötése, személyes ismeretség, biztosítás, a lépés következtében megerősödő alkupozíció.

Ösztönzők A lépés következtében a vállalkozó számára jelentkező személyes hasznok, költségek és kockázatok sémája. A döntés meghozására való hajlandóság azzal van összefüggésben, hogy a döntést meghozó vállalkozó személyesen milyen haszonra számíthat. Például, mennyire részesedik a vállalkozó a lépés hozamából, mennyire terhelik a lépés költségei, mennyire fenyegetik annak kockázatai.

Várakozások A várakozások a lépés következményeit befolyásoló tényezőkkel, azok hatásaival és valószínűségével kapcsolatos vállalkozói vélekedések. Mit gondol a lépésről döntő vállalkozó a megtérülést befolyásoló tényezők valószínűségéről, hogyan vélekedik a hozamok, költségek mértékéről?

Habitus Ez a szempont a vállalkozó természetére, különösen a jövő és az ismeretlen értékelésével kapcsolatos attitűdjére vonatkozik. Hogyan értékeli a vállalkozó a jövőbeli kifizetést a jelenbeli költséghez képest (idő-diszkontráta)? Mennyire kockázatkerülő vagy kockázatkedvelő? Milyen az információk hasznosságával, megbízhatóságával kapcsolatos hozzáállása?

Motiváció Motiváció alatt a vállalkozó személyes indíttatásait, vágyait értjük. A döntést hozó vállalkozó milyen motivációkkal rendelkezik a profit, illetve az ösztönzőrendszerbe foglalt formális célokon túl. Például, milyen ideák, társadalmi elvárások mozgatják; milyen önmegvalósítási céljai vannak?

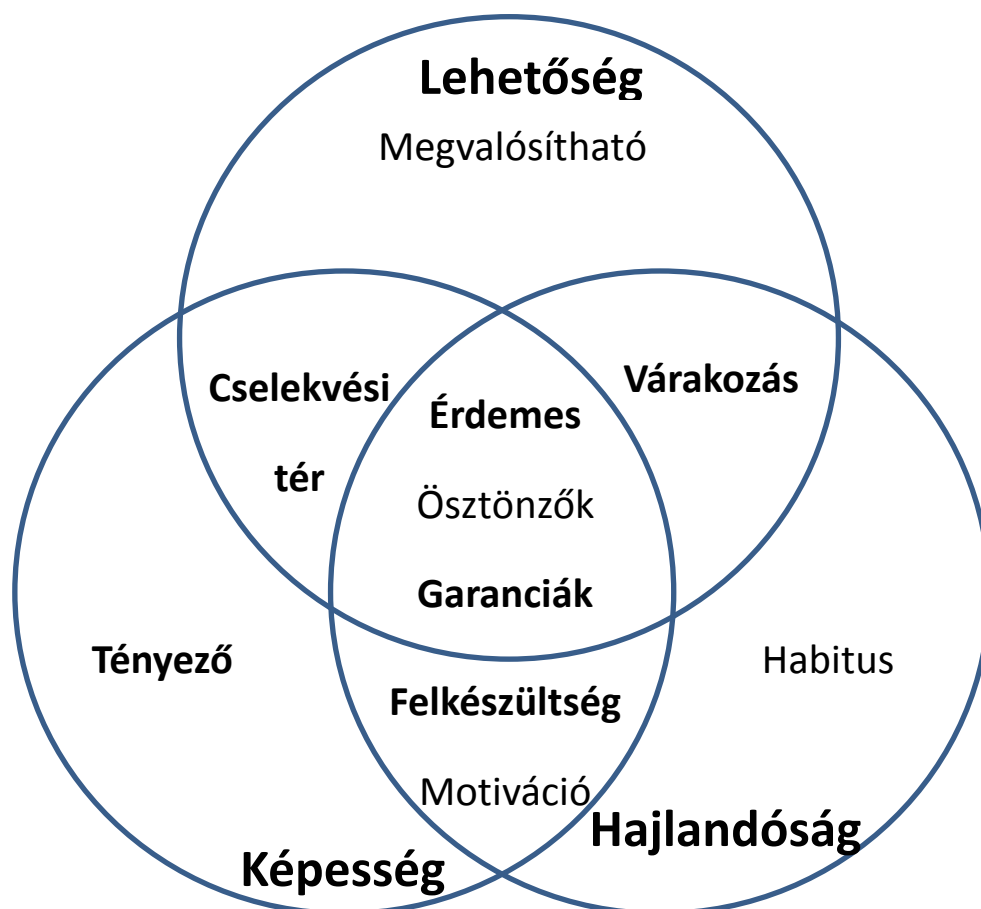
²⁴ Greif (2005), North (1990), Szepesi (2009)

A vállalkozók cselekvési hajlandóságát egyrészt a lépés hozamát befolyásoló intézményi környezet (garanciák, ösztönzők), másrészt a vállalkozó tapasztalataira, heurisztikáira épülő várakozások, harmadrészt egyéni preferenciái, szándékai határozzák meg. Mind az intézményi környezetet, mind az egyéni algoritmusokat erősen alakítja a vállalkozó kulturális környezete.

A vállalkozói döntés különböző aspektusainak összefüggései

Az előbbieken bemutatott tényezők között erősek a kapcsolódások, ezeket a mellékelt ábra szemlélteti. A kapcsolódások legfontosabb jellemzői a következők:

- Egy lépés érdemességét – várható hasznait és költségeit – a vállalkozás képességei és a vállalkozó hajlandósága is erősen meghatározzák.
- Az ösztönzők és a garanciák a hajlandóság mellett a képességeket és a lehetőséget is alakítják.
- A hajlandóság információs elemeit (várakozások) a döntéshozó felkészültsége is érinti.
- A felkészültség és a motiváció között erős egymást erősítő kapcsolat van.
- A cselekvési tér korlátai olykor oly határozottak, hogy a képességek mellett a lehetőségeket is meghatározzák.
- A lehetőségeket meghatározó vélekedésekben, várakozásokban a környezeti tényezők és azok szubjektív érzékelése keveredik.
- Az egyes tényezők egymásra hatásának elemzését dinamikus megközelítésben lehetne mélyebben megragadni.



A továbblépési lehetőségek feltárása

A továbblépési lehetőségek feltárása általában folyamatos tevékenység: a vállalkozó folyamatosan gyűjti és értelmezi a világból érkező impulzusokat. Ezt az impulzusgyűjtő és értelmező folyamatot hívjuk felfedező mechanizmusnak.²⁵

A felfedezési mechanizmus az a tényezőrendszer, amely leírja, hogyan gyűjt információt és használ tudást a vállalkozó. A felfedezési mechanizmus lehet strukturálatlan, részben strukturált és a strukturálatlan. Minél rendezettebb a mechanizmus, annál inkább jellemző, hogy a tudás használata tudatos, tervezett és folyamatosan kontrollált. A strukturálatlan mechanizmusban a tudáshasználat ösztön- és kampányszerű.

A strukturált felfedezés hátránya a másik oldalról, hogy az információ feldolgozója és felhasználója egyre jobban elkülönül egymástól, a tudás döntéssé alakítása sematikusabbá válik. A vállalkozók kiszámítható folyamatok helyett sok tekintetben heurisztikákra alapozzák működésüket – ezek a heurisztikák pedig a rendelkezésre álló szűkös információkészletből sok esetben hatékony következtetések levonását eredményezik. A strukturálatlan és a strukturált felfedezési mechanizmusok alkalmazási módja több tekintetben eltér. A nagyvállalati menedzserekhez képest a vállalkozók már kevesebb információ birtokában is képesek magabiztosan dönteni és a rendelkezésre álló, nem-véletlenszerű információmintáikat sokszor általánosabb igazságként fogadják el. E hibák nagyobb döntéshozatali kockázatot okoznak, de számos esetben nélkülük nem jöhetne létre bármilyen döntéshozatal.²⁶

A vállalkozók esetében a személyes és vállalati működés kevésbé válik el egymástól. A vállalkozói döntéshozatalt nemcsak a vállalati szintű racionalitás, hanem a vállalkozó személyes tapasztalatai, szociológiai státusza és informális kapcsolatrendszere, valamint személyes, rokoni-baráti-családi motivációi is befolyásolják az üzleti döntések meghozatalakor.²⁷

A kisebb és induló vállalkozások esetén a felfedezési mechanizmus működését nagyban befolyásolja, hogy a vállalkozást lényegében a felfedezés, a továbblépés motivációja hozta létre. Sokszor olyan ötletek, álmok és szenvedélyek megvalósítása érdekében hoznak létre új vállalatokat, amelyeket a meglévő vállalatok kontextusában nem lehetne megtenni.²⁸

A három felfedezési mechanizmust összekapcsolhatjuk három modellszerű üzleti szervezet-típussal: az egy személy, a vállalkozó által működtetett üzleti szereplőre a strukturálatlan tudáshasználat jellemző; a több személy szövetségére épülő vállalkozás általában részben strukturált módon szervezi a felfedező tevékenységet; a stabil szervezettel működő vállalat esetén gyakori a strukturált tudáshasználat.

²⁵ A témakör széles irodalommal rendelkezik. A felfedezési mechanizmus koncepciója épít a vállalkozói észlelés (entrepreneurial cognition – Mitchell atal. (2002)) és a környezeti szűrés (environmental scanning - Hambrick (1982)) koncepciójára

²⁶ Mitchell atal (1997)

²⁷ Culkin & Smith (2000)

²⁸ Acs & Audretsch (2001)

A vállalkozói továbblépés koncepciója

A felfedezési mechanizmusok infrastruktúráként is kezelhetőek. Minél strukturáltabban keresi egy vállalat vagy vállalkozó a továbblépési lehetőségeket, annál több impulzust tud jobb minőségben és költséggel feldolgozni.

A felfedező mechanizmusok jellemzőit illusztrálják a következő fogalomfelhők:

Vállalat	Valószínűség	Optimalizáció	Belső támogató külső specialista	Ösztönzők, szerepek, számok
Szervezett együtműködés	Tudatosság	Fejlesztő projekt	Egyedi megoldás	GPS

Vállalkozás	Kockázat	Kalkuláció	Szövetség szolgáltatóval	Célkitűzések
Informális együtműködés	Intuíció	Inspiráció bizalmastól	Dobozos megoldás	Térkép

Vállalkozó	Bizonytalanság	Megérzés	Amíg lehet magam	Irányok
Magányos hős	Ösztön	Ökölszabály	Ingyenes megoldás	Helyismeret

A vállalkozások közötti eredményességbeli különbségek közgazdaságtani megközelítése²⁹

A vállalkozások közötti profitkülönbségek közgazdaságtani háttérének elemzése jól rávilágít a vállalati továbblépés lehetséges területeire és a továbblépés korlátaira. A következőkben a közgazdasági és az üzleti irodalom fő elméleteit tekintjük át tömören, arra vonatkozólag, mivel magyarázható két cég gazdasági eredményességének különbsége. A továbblépés célja leggyakrabban a gazdasági eredmény javítása, ezért fontosnak tartjuk, hogy áttekintsük, a közgazdaságtan szerint melyek azok a tényezők, amelyek javítására a jobbító cselekvés fókuszálhat.

A környezet által nem befolyásolható tényezők esetében egy cég a tényezők adta térben való alkalmazkodással javíthat hozamán, ha csak nem képes a környezetet átalakító változást indukálni. A vállalkozások közötti interakciókból származó hozamkülönbség esetén akkor van az alkalmazkodáson túli opciója egy cégnek, ha képes a vállalkozások közötti viszonyok módosítására – ez a kisebb cégek esetében ritkán járható út. A továbblépés alkalmazkodáson túli területe a vállalaton belüli tényezők, a tranzakciós költségek, az alkupozíció és a megújulási képesség.

A közgazdaságtan elméletei a vállalkozások közötti hozameltérésről négy fő területre koncentrálnak: a környezeti tényezőkre, a vállalatok egymásra hatására, az ágazati tényezőkre és a vállalaton belüli tényezőkre.³⁰

(1) Környezeti tényezők

- tényezőellátottság, technológia jellemzők, lokációs, történelmi vagy kulturális tényezők, azaz olyan adottságok, amelyekre sem a vállalatnak, sem az államnak nincs komoly befolyása.

(2) Vállalatok hatása egymásra (externáliák)

- vállalati tevékenységek közvetett hatásai, melyek befolyásolják más vállalatok működését.

(3) A vállalati siker ágazati szintű tényezői

- az ugyanazon iparághoz tartozó vállalatok közötti horizontális és vertikális együttműködésből származó hatások

(4) Vállalaton belüli tényezők

- vállalatspecifikus sajátosságok, képességek, pozíciók

²⁹ A fejezet pedig a Nemzetgazdasági Minisztérium megbízásából készült „Kiemelt ágazatok kiválasztási módszertana” című elemzésünk kutatási eredményeire épül.

³⁰ Az elemzés során eltekintünk két, a vállalkozások sikerét nagyban befolyásoló tényezőtől: a szerencsétől és az államtól. A vállalkozói tevékenység alapeleme a kockázat, ezért nyilvánvaló, hogy a szerencse szerepe jelentő, de tudományosan nyilvánvalóan nem elemezhető. Az állam működését a vállalati környezet részeként, adottságként kezeljük. Azért döntöttünk így, mert az állam befolyásolásának elemzése túlmutat elemzésünk keretein.

A környezeti tényezők változtatása a legtöbb esetben meghaladja a vállalkozások lehetőségeit. Az externáliák esetén is az alkalmazkodás a vállalati működés sikerességének kulcsa, hacsak egy cég vagy cégek együttműködése nem képes internalizálni a külső gazdasági hatásokat. Ágazati szinten az ágazaton belüli intézményi mechanizmusok és a vállalat ágazati befolyásának kérdése, hogy a vállalkozások képesek-e befolyásolni a sikerességüket meghatározó tényezőket. A vállalkozói döntések igazi hatóköre a vállalaton belüli tényezők világa, habár fontos megemlíteni, hogy egy vállalat technológiai, szervezeti jellemzői, belső viszonyai nagyban meghatározzák a vállalati döntések mozgásterét.

A vállalati sikerességet meghatározó tényezők összefoglalása

Környezeti tényezők	Vállalatok közvetett egymásra hatása	Ágazati tényezők	Vállalaton belüli tényezők
Környezeti adottságok	Technológiai típusú hatások (technológiai externáliák)	Piacszerkezet tényezői	Tranzakciós költségek
Környezeti sokkok	Piaci típusú hatások (piaci externáliák)	Intézményrendszer	Alkupozícióból fakadó tényezők
		Atmoszféra	Megújulási képesség
		Hálózatos hatások	

Környezeti tényezők

A vállalatok mindig a saját közegükben jelen lévő adottságoknak megfelelően alkotják meg stratégiájukat, és gyakran módosítják döntéseiket a környezeti tényezők változásának megfelelően. Külső adottságok például a technológiai tényezők, egy vállalat erőforrás-ellátottsága, a termelési tényezőkhöz való hozzáférés, kulturális, társadalmi, történelmi jellemzők, keresleti tényezők, időjárás stb. Ezeknek a környezeti tényezőknek közös jellemzője, hogy sem a vállalat, sem a kormányzat nincs hatással működésükre.

A működési tényezőkhöz való hozzáférés előnyt, járadékot³¹ jelent a vállalat számára. A járadékok felismerésével és kihasználásával sikeresebb, jövedelmezőbb piaci működésre lehet képes a vállalat. Ehhez hasonlóan bizonyos környezeti tényezők akadályozhatják a vállalat részvételét a piaci versenyben ezzel hosszú távon is költséget okozva a vállalatnak.

A vállalat működését meghatározó adottságok jellemzői idővel változnak, átrendezve a küldő tényezők kifizetéseit. Van, hogy ez az átalakulás folyamatos (például a memória árának csökkenése a számítástechnikában, egy nem megfelelően kezelt mezőgazdasági terület termésátlagának csökkenése). Máskor hirtelen, sokkszerűen következik be a változás (pld. a

³¹ Ricardo (1821)

vasútvonalak kiépülésének hatása) vagy egy folytonos változás következtében hirtelen következik be jelentős átrendeződés (pld. a folyamatosan egyre hatékonyabb dízelmozdonyok a technológia költséghatékonyabbá válása után gyorsan kiszorította a gőzvontatást). A technológiák, tényezőárak változása folyamatosan alakítja mind a keresletet, mind a kínálatot, mind a vállalkozások termelési költségeit.

A vállalatok jövedelmezősége nagyban függ attól, hogyan alkalmazkodnak ezekhez a változásokhoz. Az alkalmazkodás mellett a cégek igyekeznek felkészülni a várható változásokra is. A felkészülés azért fontos, mert a korai reagálás versenyelőnyt jelenthet más vállalatokkal szemben. Természetesen nem minden esetben lehet felkészülni és egyből reagálni a beálló változásokra, de vállalkozások ébersége és felkészültsége csökkentheti az új adottsághoz való alkalmazkodás átállásának költségeit³².

Vállalatok közvetett egymásra hatása egymásra

A vállalatok sikerességét a valóságban nem csak saját működésük, hanem a többi vállalat tevékenysége is alakítja. Ezek a hatások –externáliák – pozitívak és negatívak is lehetnek. Egy részük a piaci interakciók jellegéből fakad, más esetekben a vállalkozások közvetlenül befolyásolják egymás működési környezetét. Fontos, hogy a közvetett egymásra hatás nem tudatos és nem a piaci szereplők közötti megegyezés eredménye, azaz nem a vállalkozások közötti alku tárgya.

A hatások felismerésével, a hozzájuk való alkalmazkodással a vállalatok növelhetik versenyképességüket, gyorsíthatják fejlődésüket, azaz többlethozamra tehetnek szert.

Az externális hatásokat két csoportra bonthatjuk aszerint, hogy milyen csatornákon keresztül gyakorolnak hatást a vállalatok jövedelmezőségére:

1. Piaci típusú egymásra hatás: a vállalatok döntéseiket a környezetükben működő vállalatok piaci működésének tükrében hozzák meg, így stratégiai interakció jön létre a vállalatok között.
2. Technológiai típusú egymásra hatás: egy cég termelése befolyásolja egy másik cég termelési költségeit anélkül, hogy közvetlen piaci interakció alakulna ki közöttük.

Piaci típusú hatások

A piaci típusú egymásra hatás esetében a vállalatok a környezetükben lévő vállalatok döntéseit figyelembe véve hozzák meg saját termelésükre vonatkozó döntéseiket. Erre általában a piac szerkezeti tulajdonságai adnak lehetőséget. Olyan piacokon jöhet létre vállalatok közötti stratégiai interakció, ahol a cégek üzleti kapcsolatban állnak egymással vagy pedig hasonló termékeket keresnek vagy kínálnak a piacon. A piaci típusú hatások a vállalatok közötti piaci interakció megvalósulásán keresztül jönnek létre, és jórészt az árak változásának hatásán keresztül fejt hatását a többi szereplőre³³.

³² Kirzner (1973)

³³ Scitovszky (1954)

A piaci típusú hatások működésének szemléltetésére tegyük fel, hogy egy iparágban történt nagyobb beruházás következtében megnőnek az iparág kapacitásai, amely az iparági termék árának csökkenéséhez, és az általa használt erőforrások árának növekedéséhez vezet. A termékárak csökkenése az iparág termékeinek vásárlóinak kedvez, az erőforrások árának növekedése pedig azok előállítóinak, azaz a beszállítóknak növeli meg a bevételét. Ezáltal az iparág többi szereplőjének is igazítani kell termelési stratégiáját, hiszen a beszállítók helyzete megerősödött a nagyobb beruházás jelentette keresletnövekedés következtében, míg a versenytársak helyzete gyengült a nagyobb kínálat és a csökkenő árak következtében.

A piacon, átváltozásokon keresztüli hatások azonban nem csak a kínálatra és keresletre gyakorolt hatásuk miatt fontosak. A piaci kapcsolatok kiterjedtebbé válása teszi lehetővé a vállalkozások számára az egyre fókuszáltabb, ezáltal egyre költségkímélőbb specializációt – ez a közgazdaságtan alapkönyvének, a Nemzetek Gazdagságának³⁴ egyik kulcsgondolata. A piaci árak a gazdasági döntések egyik legfontosabb információforrásai, így a piaci interakciók nem csak adás-vételek hálózatát, hanem a vállalkozások tájékozódásának idegszáleit is alkotják. Hayek³⁵ egyik fontos – és gyakran elfeledett – gondolata figyelmeztet minket arra, hogy a piaci kapcsolatok nem csak azért hasznosak, mert kölcsönösen előnyös cserékhez vezetnek. Ugyancsak fontos, hogy támpontot nyújtanak a vállalkozásoknak, hogy megtalálják a lehetőségeik és elképzeléseik közötti legjobb összhangot kínáló megoldást.

A piaci externáliák látványos példája az agglomerációs hatás. Ha azonos profilú üzemek egymás közelébe települnek, az olyan munkaerőpiacot hoz létre, hogy a növekvő cégek könnyebben találnak munkaerőt, a rosszabb helyzetű vállalkozások alkalmazottjai pedig könnyebben helyezkedhetnek el. A piaci interakciók sűrűbbé válása így egyszerre teremt növekedési lehetőséget a vállalkozásoknak és nagyobb létbiztonságot a munkaadóknak³⁶. A piaci típusú externáliák létevel magyarázza a gazdaság térbeli specializálódását és az agglomerációk kialakulását az Új Gazdaságföldrajz is³⁷. Ebben a megközelítésben a nagyobb felvevőpiac nem csak a termelési költségekre gyakorolt hatásán keresztül bátorítja az agglomerációt, hanem a választék sokszínűbbé válása miatt is.

Technológiai típusú hatások

Technológiai típusú egymásra hatásról akkor beszélünk, amikor egy vagy több vállalat termelése közvetlen befolyással van egy másik vállalat termelésére úgy, hogy közben a vállalatok nem lépnek piaci interakcióba egymással. A legegyszerűbb esetben az hatást kiváltó vállalat úgy hat a másik vállalat termelési költségeire, hogy közben nem változtat a másik vállalat által felhasznált inputok árán vagy mennyiségén. A technológiai externáliák egyes esetben növelik, más esetben csökkentik az hatásokkal szembesülő vállalat termelési költségeit. Előbbi esetben negatív, utóbbiban pozitív hatásról beszélünk.

A pozitív technológiai egymásra hatás leggyakrabban emlegetett példája a méhész és a gyümölcsstermesztő kapcsolata. A negatív hatást pedig a vegyi üzem és egy földművelő kapcsolatával tudjuk szemléltetni, ahol a földet károsító anyagokat kibocsátó gyár nagyban megnöveli a földműves költségit, hiszen neki több erőforrás-befektetéssel jár a föld megóvása a vegyészet kibocsátásától.

³⁴ Smith (1992)

³⁵ Hayek (1945)

³⁶ Marshall (1920)

³⁷ Krugman (1996)

A vállalkozói továbblépés koncepciója

A technológiai egymásra hatás fennállásának tudatosításával adódik a vállalatoknak lehetőségük a pozitív hatások kihasználására, illetve a negatívak elkerülésére. Egy információs technológiával foglalkozó cég szívesen költözik egyetemek, kutatási központok közelébe, hogy a folyamatos fejlesztések pozitív előnyeit maga is kihasználhassa, a hasonló cégek egymáshoz közeli telephelye, az alkalmazottak ide-oda áramlása is gyakran vezet a jó gyakorlatok egymástól való átvételére. Gyakori az is, hogy a technológiai externáliák teremtenek alapot a vállalatok közötti stratégiai kooperációra vagy összeolvadásra.

Vállalati siker ágazati szintű tényezői

A vállalati siker ágazati tényezőinek elemzése során arra a kérdésre keressük a választ, hogy milyen lehetőségeket, korlátokat teremt egy ágazat az adott vállalat számára. A vállalatok közötti egymásra hatás speciális és sok sajátos jellemzővel rendelkező fajtája az egy ágazatban tevékenykedő vállalatok közötti kapcsolat. Egyrészt egy ágazat egyben sorsközösség is: az egy ágazathoz tartozó vállalkozások hasonló termékre, üzleti modellre, technológiára építik tevékenységüket. A vitorlások együtt küzdöttek a gőzösökkel, a tv társaságok együtt küzdenek az internetes tartalom platformokkal. Másrészt egy ágazatbeli vállalat prosperitása sokban függ az ágazat működési sajátosságaitól: belső piacszerkezetétől, az ágazati működés játékszabályait meghatározó intézményektől és az ágazati szereplők várakozásait, ambícióit meghatározó atmoszférától.

Piacszerkezet

A piacszerkezet az egyik kulcseleme az ágazaton belüli viszonyoknak: a cégek hozamát nagyban meghatározza, mennyire intenzív a verseny az értéklánc általuk elfoglalt szintjén. Például sok ágazata jellemző, hogy a fogyasztóval viszonylag kevés vállalat (pld. kiskereskedelmi lánc, autómárka) van kapcsolatban, a beszállítók azonban gyakran sokan vannak és erősen versenyztetni őket vevőjük.

Az ágazaton belüli piacszerkezet egy hálózatos struktúra. Egy vállalkozás helyzetét meghatározza, hogy az ágazatot jellemző tranzakciók hálójában mennyire centrális vagy perifériális szereplő. Vannak cégek, amelyek sok vevővel, szállítóval vannak kapcsolatban, piaci kapcsolataikat tudatosan menedzselik. Más cégek néhány domináns kapcsolatra építenek, ami hozamukat az adott kapcsolatok alakulásához kapcsolja. Ágazatonként, ágazaton belüli vállalat típusonként és azonos típusú vállalatok között is különbözhetnek a vállalati kapcsolatok hálózatának jellemzői.

Az ágazatokon belüli piacszerkezet sokban a technológiai sajátosságok függvénye, azonban sokban függ az ágazaton belüli intézményi viszonyoktól és az ágazati szereplők megújulási képességétől. Nagyobb a hozambeli eltérés a vevő és a szállító között azokban az ágazatokban, ahol a beszállítókkal szembeni erőfölény kihasználása magától értetődő és a szerződések betartása addig tart, ameddig a szerződésszegés nem éri meg valamelyik félnek. Ugyancsak

növeli a gazdasági különbségeket a piaci partnerek között, ha valamelyik szereplő típus nem motivált az alkupozícióját javító stratégiai lépések megvalósítására.³⁸

Ágazati intézményrendszer

Az ágazatra jellemző intézményrendszer egyszerre hat arra, hogyan szervezik a vállalkozások működésüket, illetve arra, mik az egymás közötti kapcsolatok során követendő magatartásminták.

Az ágazathoz tartozó szakmák szokásaitól az ágazati szabályozás előírásaiig például sok tényező alakítja egy adott ágazat vállalati működését. Nem csak a piaci viszonyok, és a technológia határozza meg, hogyan működik egy étterem, vagy egy alkatrészgyártó. Erre utalnak az egyes ágazatokban bekövetkező jelentős átalakulások – gondoljunk csak a magyar gasztró forradalomra vagy a beszállítói hálózatok kialakulására.

Az ágazati szereplők közötti kapcsolatok ugyancsak részben a gazdasági és technológiai viszonyoktól függetlenül alakulnak. Van olyan ágazat, ahol a kemény árverseny ellenére általános a cégek közötti kölcsönös tisztelet, bizalom, nem ritka az együttműködés és a segítségnyújtás. Más ágazatokban pedig gyakori, hogy a vállalkozások ahol csak tudják, megnehezítik egymás életét.

Egyes ágazatokban a tipikus üzleti kapcsolatoknak (vevő-beszállító, fővállalkozó-alvállalkozó) bevett mintái vannak, amelyek meghatározzák a szereplők közötti tárgyalás koreográfiáját, a hosszú távon kölcsönösen előnyös üzlet mozgat mindenkét. Máshol az alku kemény és kevésbé visszafogott, a pillanatnyi pozíciókból próbálja mindenki kihozni a maximumot. Van ahol a megkötött megállapodáshoz mindenki tartja magát, annak megszegése komoly reputációs veszteséggel jár. Máshol mindenki addig tartja a szavát, amíg megéri neki és azt nézik baleknak, aki nem próbál kibújni a szerződés alól, amikor megérné neki.

Az ágazati szereplők közötti játékszabályok sok elemből állnak össze. Ezek az intézmények lehetnek az ágazaton belüli viszonyokért felelős szervezetek (például a reklámcégek közös etikai bizottsága) írásban rögzített ágazati sajátosságok, vagy nem rögzített de minden ágazati szereplő által ismert és osztott normák, konvenciók. Az ágazati szereplők kapcsolatait, interakcióit nem csak szabályok, hanem az ágazati szereplők fórumai is alakítják. Ezeknek a leginkább formális típusai az ágazati szervezetek. Emellett fontosak az ágazat belső kommunikációs platformjai a közös iskolák, a közös múltbeli élmények, a formális és nyilvános vagy informálisabb és intimebb ágazati találkozók, a személyes hálózatok.

Ágazati atmoszféra

Egy ágazat atmoszférája az abban működő vállalkozások várakozásainak, motivációjának közös halmazát jelenti. Nagyobb a vállalkozói kedv, ezáltal több a fejlesztés és nagyobb a

³⁸ Ennek tipikus szomorú példája a nagyobb hozzáadott értékű, diverzifikáltabb termeléstől ódzkodó az összefogást megvalósítani nem tudó, a kínálat szezonálisából adódó kiszolgáltatottságot oldani nem képes, új típusú vevőket nem kereső vállalkozás – legyen szó a bérnyújtásba szorult üzemről vagy a negyven éve nem sokat változó mezőgazdasági nagyüzemről.

kockázatvállalás egy olyan ágazatban, melyben éppen meghatározó a gazdasági siker és a fejlődés élménye, a fejlesztés, innováció ethosza erős. Ezt az atmoszférát a piaci viszonyok és az intézmények nagyban meghatározzák. Azonban ahogyan egy vállalat motiváltsága sem csak a piaci, technológiai, szervezeti adottságok és a vállalati kultúra függvénye, egy ágazat légkörét is alakítják más tényezők. Ez lehet karizmatikus szereplők, az ágazaton kívüli tényezők vagy az ágazat belső közösségének folyamatainak következménye.

Vállalaton belüli tényezők

A vállalaton belüli tényezők a legfontosabbak a vállalkozói hozamokat javítani akaró szándékok szempontjából. Egy cég vezetése számára ezek határozzák meg, mennyire képes kihasználni egy vállalat a környezeti, externális és ágazati tényezők kínálta lehetőségeket, mennyire képesek alkalmazkodni ezen tényezők változásaihoz. A vállalati sikerességet meghatározó belső tényezők a következők:

- *Tranzakciós költségek:* egy üzleti kapcsolat kialakításából és fenntartásából származó költségek
- *Alkupozió:* A két üzleti fél interakciójából származó haszon nagyobb része a nagyobb alkupozióval rendelkező félnél csapódik le
- *Megújulási képesség:* a vállalat mennyire képes újításon keresztül hozamot realizálni, és a változó környezeti tényezőkhöz rugalmasan alkalmazkodni

Tranzakciós költségek

A vállalatok között fennálló különbségeket egyrészt a *tranzakciós költségek elmélete* magyarázza, amelynek értelmében az új üzleti kapcsolatok kialakításának és fenntartásának költsége van, amely eltérő az egyes interakciók esetében³⁹. A tranzakciós költségek között kiemelkedően fontos a következő két típus:

- ***Szerződés létrehozásából és működtetéséből fakadó költségek:*** a megfelelő üzleti partner megtalálásából, az alku megkötéséből, illetve a végrehajtásból fakadó költségek
- ***Információs aszimmetria létéből fakadó költségek:*** a szerződést kötő felek eltérő informáltságából származó költségek

Ezen költségek kezelésére különböző megoldások ismertek, és ebből fakadóan nem minden vállalat ugyanolyan megoldással kezeli az szerződési fenntartásából vagy fellépő információs aszimmetriából fakadó költségeit. A vállalatok különböző megoldásai fontos magyarázó lehetnek a vállalatok közötti versenyképességi különbségeknek.

A két tárgyalt költségtípus nem függetleníthető egymástól, hiszen az esetek többségében az információs aszimmetria befolyásolja a szerződések létrejöttét, míg a szerződések tartalma és működése meghatározhatja a későbbiekben fellépő információs aszimmetriák mértékét. A vállalatok közötti üzleti kapcsolatok költségeinek más aspektusaira világítanak rá, ezért érdemes őket külön áttekinteni.

³⁹ Coase (1937); Williamson (1979)

Szerződés létrehozásából és működtetéséből fakadó költségek

A szerződés létrehozásából fakadó költségek magukba foglalják a megfelelő partner megtalálásából, a szerződés megkötéséből, illetve a benne foglaltak kikényszerítéséből fakadó költségeket. Ide sorolhatjuk azokat a költségeket is, amelyek a már meglévő szerződés felbontásából, és egy új partnerrel való megállapodásból származnak.

Az egyes vállalatok már működésük kezdetekor kiépítenek egy olyan hálózatot, amely jelentősen meghatározza tevékenységüket. Meghatározott beszállítókkal dolgoznak, illetve hosszabb időn keresztül ugyanazzal a vevői körrel van kapcsolatuk. A hálózat kialakítása és fenntartása sok költséget megspórol a vállalatoknak, hiszen a jövőben a megállapodás egyszer, biztonságos és gyors lehet. Azonban a hálózatban való maradásnak is van ára: a piacon történt változásokhoz, az új szereplők megismeréséhez a szerződésekkel kötött hálózat, és így a vállalat sem tud rugalmasan alkalmazkodni.

Információs aszimmetria létéből fakadó költségek

Információs aszimmetria esetén a szerződést kötő felek számára nem ugyanazok az információk érhetők el, így lehetetlen közöttük az olyan szerződés megkötése, amely a gazdasági együttműködés minden lehetséges kimenetét szabályozza. Az aszimmetria jelenlétének következtében nem teljes szerződések kötődnek meg a felek között, amelyek megfelelő intézményi mechanizmusok nélkül a *kontraszelekció* és a *morális kockázat* megjelenéséhez vezethetnek⁴⁰.

A vállalatok közötti különbség ebben az esetben azzal magyarázható, hogy milyen válaszokat találnak az információs problémák kezeléséhez, mennyire rugalmasan alkalmazkodnak a változó körülményekhez az üzleti kapcsolatok átalakulásakor.

Kontraszelekció

A kontraszelekció arra a jelenségre utal, amikor a két fél között létrejövő tranzakció során az eladó többletinformációval rendelkezik saját termékének vagy szolgáltatásának minőségéről, mint annak vásárlója. A kontraszelekció jelenségét kezelő mechanizmusok leggyakoribb formái a jelzés (signalling) és a szűrés (screening).

Előbbi esetében a saját képességeivel, vagy saját termékének minőségével kapcsolatban teljes információval rendelkező fél valamilyen formában jelzést küld a termék megbízhatóságáról a potenciális vásárlók számára. A jelzés alapú mechanizmus lényege, hogy egy vállalat úgy és olyan költséget vállal, ami nem érné meg neki, ha terméke minősége nem lenne olyan jó, amilyennek állítja.

A kontraszelekciót kezelő mechanizmusok másik formája a szűrés, amikor a rosszul informált fél a szerződés megkötése előtt különböző ellenőrzési mechanizmusokon keresztül próbálja

⁴⁰ Milgrom-Roberts, (1992); Martimort, (2008)

A vállalkozói továbblépés koncepciója

felderíteni a másik fél tulajdonságait. Például a munkáltató akár több körös interjúkon keresztül próbálja felmérni a jelentkezők tudását, képességeit és elhivatottságát⁴¹.

Morális kockázat

A morális kockázat problémája a szerződések megkötése után merül fel, amikor az egyik fél az információs aszimmetria következtében csak korlátozottan képes megfigyelni, hogy a másik fél milyen mértékben tartja be a szerződésben foglaltakat. A morális kockázat feloldásának fókuszában azoknak a mechanizmusoknak a kidolgozása áll, amelyek a feleket a szerződésben foglaltak betartására motiválják úgy, hogy közben figyelembe veszik, hogy a felek cselekvése nem ellenőrizhető tökéletesen.

Az információs problémát valamilyen ösztönzési mechanizmus kidolgozása tudja részben vagy egészben kezelni. A morális kockázatot enyhíti továbbá a szereplők híre, a reputáció fontossága a piacon belül, hiszen a különböző szereplőkről alkotott piaci vélemény nagyban függ a korábbi szerződéses kapcsolataik során tanúsított magatartásuktól.

Alkupozió

Egy vállalat akkor tud az alkupoziója révén többethaszonra szert tenni, ha piaci pozíciója, vagy az egyes intézményekhez vagy piacokhoz való hozzáférése lehetővé teszi, hogy egy tranzakcióból származó haszon nagyobb része kerüljön hozzá. Egy vállalat nagyobb alkuerejét két tényező indokolhatja:

piaci pozíció: ha a piacon a vállalat nem árelfogadóként viselkedik, lehetősége van az ár befolyásolására

A gazdasági erő: magába foglalja az erőforrásokhoz való könnyű hozzáférést és a szerződéseket keretező intézményi mechanizmusokat és az szerződés megkötését jelentő alkuin beleüli érdekérvényesítést

Piaci pozíció

A piac szerkezeti sajátosságai lehetővé tehetik, hogy egyes vállalatok előnyhöz jussanak, és maguk javára térítsék el a termékek árát vagy mennyiségét. Ilyen piaci sajátossággal bírnak a monopóliumok (egyetlen vállalat látja el termékeivel a piacot), az oligopol jellegű (kiszámú vállalat van jelen a piacon), vagy kartell kialakítására lehetőséget adó (a vállalatok összefognak, és eltérítik a piacon megjelenő mennyiséget az optimálistól) piacok. Mindegyik eset sajátossága, hogy a vállalatok többletbevételhez jutnak, hiszen magasabb áron tudják termékeiket értékesíteni, mintha az árat leszorító versenykörülmények között kellene működniük. Ez az állapot addig marad fenn, amíg a piac szerkezete fel nem bomlik, azaz meg nem szűnnek azok a tényezők, amelyek fenntartják a piac szerkezeti tulajdonságait, amelyek fenntartják az oligopolisztikus vagy monopol viszonyokat.

⁴¹ Spence (1973)

A vállalkozói továbblépés koncepciója

Ennek következtében egy vállalat piaci ereje nagyban függ attól, hogy milyen intenzív konkurenciával működik, illetve mennyire képes ő maga versenyeztetni üzleti partnereit. Ezt a piaci pozíciót egy vállalat sokféle módon alakíthatja. Csökkentheti a piaci kiszolgáltatottságát, növelheti terméke egyediségét, átalakíthatja termékszerkezetét, átalakíthatja az értékláncbeli pozícióját. Ezekre mutat be néhány példát a következő táblázat.

Piaci pozíció javító stratégiák	Gyümölcstermelő	Húsüzem
A piaci kiszolgáltatottság alapesete	Mindenki ugyanakkor kínálja a termékét, amit kevés nagy szereplő vásárol fel	A termelés szintje rugalmatlan miközben a termékek fő vásárlója néhány meghatározó, beszerzési csatornáinak átalakítására képes kiskereskedelmi lánc
Piaci kiszolgáltatottság csökkentése	<ul style="list-style-type: none"> • Új értékesítési piacok feltárása • Beruházás az értékesítés lehetséges időszakát megnyújtó hűtőházba • Értékesítési koalíció megkötése a többi termelővel 	<ul style="list-style-type: none"> • Szűk piaci résben domináns pozíció építése • Az értékesítési csatornák diverzifikálása • A fogyasztó által felismerhető és keresett termékek létrehozása
Termék egyediségének növelése	<ul style="list-style-type: none"> • A termék brandelése • Szolgáltatás hozzákapcsolása a termékhez (pld. szállítás vállalása, csomagolás) 	<ul style="list-style-type: none"> • Speciális termék előállítás • Termék brandelése • Egyedi fogyasztói csoportok megcélzása
Termékszerkezet átalakítása	<ul style="list-style-type: none"> • Eltérő kockázatokat jelentő gyümölcsültetvények, fajták telepítése • Elmozdulás a nagyobb hozzáadott értékű drágább vagy a kisebb hozzáadott értékű olcsóbb termékek felé 	<ul style="list-style-type: none"> • Méretarány és választék optimalizálása (pld. kevesebb típusú termék nagyobb volumenben) • Megjelenés új termékkel új piacokon (pld. éttermek felé)
Az értékláncbeli pozíciók átalakítása	<ul style="list-style-type: none"> • Közvetlen értékesítés a környékbeli piacokon • Saját szörp, lekvár, gyümölcsle, mélyfagyasztott gyümölcs • Specializáció a növénytermesztés egy tevékenységére és annak szolgáltatásként való nyújtása (pld. permetezés, rázógépj) 	<ul style="list-style-type: none"> • Saját online, mozgó és közületi értékesítés kiépítése • Saját vágóhíd bezárása • Más struktúrájú értékesítési csatornákon futó termékek gyártása (prémium termékek szakboltokba, hadiszállítóvá vállás)

Forrás: A Hétfi Közösségi Versenyképesség Kutatási programja és területfejlesztési munkái keretében végzett kutatások terepmunkái

Gazdasági erő

A nagyobb gazdasági erővel rendelkező vállalkozások azonos piaci pozícióból jobb alkukat tudnak kihozni. Ennek hátterében állhat a vállalkozás jobb tárgyalási képessége, a kedvezőbb hálózati pozíció, az alkut alakító intézményi tényezők kedvező volta. Lényegében arról van szó, hogy adott technológiai és piaci viszonyok mellett mennyire fér hozzá/mennyire él egy vállalkozás a következő tényezőkkel: információ, piaci kapcsolatok, intézményi háttér. Ettől a három tényezőtől függ egy vállalkozás érdekérvényesítő képessége.

A **tárgyalási képesség** egyrészt rutint, másrészt a rendelkezésre álló információk stratégiai alkalmazását igényli. Ez nem csak arra vonatkozik, hogy egy adott termékért vagy szolgáltatásért egy adott vevőtől hogyan kérhet többet, egy adott eladónak hogyan adhat kevesebbet valaki. Az értékesítés és alkudozási művészet mellett fontos tényező az is, hogy tudja, kinek és mit érdemes eladni. Minden tranzakciónak sok jellemzője van, amelyek egy része a konkrét termékre, egy másik része a szerződéses feltételekre vonatkozik. Sok esetben nem is a termék specifikációja, hanem a többi feltétel dönti el, melyik fél mennyit keres egy üzleten. Ennek fontos példája a szerződéstől való elállás, szerződésbontás feltétele, a szerződéses vita esetén alkalmazandó eljárás meghatározása, a felek által bevonandó garanciák köre és azok anyagi terhének viselése.

A **piaci kapcsolatok** két fő aspektusa a kapcsolatok minősége és sokszínűsége. Egy üzleti kapcsolat jobb minőségű, ha kölcsönös jó tapasztalatokra támaszkodik, a hosszú távú együttműködés szándékára épül, a megállapodás betartását reputációs mechanizmusok, közös közösségi és kulturális háttér biztosítja. Ebben az esetben a tárgyalás kevésbé fókuszál a haszon megosztására és az esetleges konfliktusok esetén használható retorziókra és inkább koncentrálnak az együttműködés kölcsönösen legelőnyösebb formájának megalkotására. Így egy jobb minőségű kapcsolat esetén a tranzakciós költség kisebb, a konfliktusok enyhébbek, az üzlet sikerességét szolgáló erőforrások mennyisége nagyobb.

A kapcsolatok sokszínűsége arra utal, hogy mennyire van adott pillanatban vagy hosszabb időtávon néhány vevőhöz vagy eladóhoz kötve egy vállalkozás. Ha a kapcsolati háló nagyobb, kevésbé kiszolgáltatottabban és bátrabban tárgyalhat annak birtokosa. Ilyenkor gyorsabban és könnyebben pótolható egy felbomló üzleti viszony, jobban válogathat a vállalkozás, hogy melyik kapcsolattól várhatja a jobb üzletet. Ezt egészíti ki, hogy a sokszínűbb kapcsolatrendszerből következő hálózat nem csak az alkudozás, hanem az információszerzés szempontjából is előnyösebb.

A kapcsolatok minőségének és sokszínűségének növelése között gyakran konfliktus van, hiszen egy vállalkozás kapcsolatépítésre fordított energiája korlátos, és ezt kell jól beosztania a meglévő kapcsolatok mélyítése és az újak kiépítése között.

Az üzleti tárgyalások folyamatát erősen befolyásolják az **intézményi keretek**. Annál jobb valaki pozíciója egy üzleti viszonyban, minél nagyobb a mozgásteret a megállapodásban, minél több garanciát kérhet a másiktól, minél kisebb költséggel tud garanciát adni a másiknak, minél inkább övé az utolsó szó, minél könnyebben büntetheti a másikat, ha megszegi a megállapodást, minél könnyebben csúszhat ki az egyezségből.

Ezek a tényezőket az adott üzleti aktus intézményi keretei határozzák meg. Ez egyszerre vonatkozik a jog kínálta lehetőségek ismeretére és alkalmazási képességére, a formális és informális

garanciák alkalmazhatóságára, a tárgyalási folyamat koreográfiájára. A szerződés megkötését és betartatását támogató intézményi lehetőségekhez való hozzáférést sokban meghatározzák környezeti, ágazati tényezők, azonban mindezek mellett is jelentős eltérések vannak hasonló ágazatban működő, hasonló terméket előállító, egyforma méretű cégek között is.

Megújulási képesség

A megújulási képesség tanulmányunk alapfogalmának, a továbblépésnek közeli rokona. Két tényezőtől függ: egyrészt a vállalat alapképességeitől, másrészt az innovációs képességtől.

Vállalatok alapképességei

Azt, hogy a vállalkozások miként képesek piaci helyzethez és a kialakult erőviszonyokhoz alkalmazkodni, a vállalkozások alapvető képességei határozzák meg. Ezek közül a vállalati kompetenciák milyensége, a rendelkezésre álló humán erőforrás minősége és a vezetői és végrehajtói döntések minősége tekinthető jelentős tényezőnek.

A vállalat fő kompetenciái (*core competences*)⁴² azoknak a képességeknek a halmaza, melyek sok szempontból relevánsan megkülönböztetik a vállalatot a versenytársaktól. Olyan képességekre és adottságokra kell gondolni a fő kompetenciák kapcsán, melyek nagyban meghatározzák a vállalat végső termékének hozzáadott értékét a vevő számára, melyeket a versenytársak számára nehéz elsajátítani, utánozni. Ezek mellett azokat a képességeket is jelentik melyek képessé teszik a vállalatot több, egymástól igen különböző piacon is megjelenni. Ezzel nagyban hozzátesznek a vállalati versenyképesség javulásához és a vállalat megújulási képessége nagyban azon is múlik, milyen fő kompetenciái vannak és miként képes ezeket használni.

A fő kompetenciák mellett a megújulási képesség egyik legfőbb motorja a rendelkezésre álló emberi erőforrás, mely bizonyos vállalatoknál azok fő kompetenciáinak is részét képezheti. A humán erőforrás minősége és mindazok a folyamatok, amelyek célja ennek megőrzése, fejlesztése, illetve hatékony kiaknázása a vállalat számára a nem piacosítható erőforrások körébe tartozik. Amennyiben egy vállalat számos nagy tudással rendelkező alkalmazottal és hatékony menedzsmenttel rendelkezik, akkor képes az egyes versenyképességet befolyásoló változtatások technológiai, szervezési, jogi aspektusait átlátni, illetve kezelni tudja az érintett szereplők reakcióit, így az előre nem kiszámítható problémák kezelésére⁴³.

Innovációs képesség

Az innovációs képesség valamilyen formabontó, addig a többi versenytárs számára ismeretlen mechanizmus gazdasági hasznosítását jelenti, amely kiterjedhet egy új termék piacra vezetésére, egy új termékgyártási módszer elindítására, egy új piac megnyitására, egy addig nem elérhető erőforrás megszerzésére, vagy egy új szervezeti struktúra kialakítására. Az innovációs képesség jelenti a korábbi üzleti gyakorlatokkal való szakítást, és addig a pontig képes a vállalatok versenyelőnyének biztosítására, ameddig az innovációt a versenytársak nem kezdik el lemásolni.

⁴² Prahalad&Hamel (1990), Teece atal. (1997), Grant (1996)

⁴³ Prahalad&Hamel (1990)

A vállalkozói továbblépés koncepciója

Az innovációs képesség a vállalati sikerességet meghatározó tényezőkön túl a gazdasági fejlődés egyik mozgatórugója is egyben⁴⁴.

Az innovációs képesség ezen értelmezése lényegében azt jelenti, hogy minden olyan vállalati tevékenységet innovációnak tekintünk, amelynek keretében a vállalat átrendezi, módosítja tevékenységének logikáját. Tehát az innováció éppúgy vonatkozhat a termékre, mint az annak előállításában közreműködő folyamatokra (pl. gyártási technológiák, logisztika, az emberi erőforrások menedzsmentje vagy szerződéskötési gyakorlatok). Az innováció központi eleme, hogy olyan fokozatos vagy radikális átalakításokból áll, amelyek a vállalati értékteremtést, illetve a fogyasztói igények kielégítését fokozzák.

Összegzés

Egy vállalkozás hozamát a közgazdaságtani főáram szerint a környezeti tényezők, az externális és ágazati adottságok határozzák meg: a vállalat hozamát egy technológiai függvény alapján határozza meg a tényezők és termékek keresleti és kínálati viszonyok egyensúlya. Az üzleti irodalom szerint a vállalkozások hozama a vezetők képességeinek és motivációjának függvénye.

Egy adott pillanatban egy vállalat mozgásterét a környezeti, externális és ágazati tényezők határozzák meg – ebben fontos és nem mindig eléggé hangsúlyozott szerepe van a formális és informális intézményi környezetnek. Az, hogy egy vállalat mennyire használja ki ezt a mozgásteret, az a vállalat alapvető képességeinek és múltbéli innovációs képességének függvénye. Itt azonban a történetnek nincs vége. A vállalkozások mozgásterét ugyanis egyrészt folyamatosan változik, másrészt egy vállalkozás is tevékeny részese lehet a mozgásterét alakító folyamatoknak. Ez felértékeli a vállalkozások megújulási képességének jelentőségét

A hozamának növelésére törekvő vállalkozás számára négy stratégia nyílik:

- A vállalaton belüli tényezők javítása
- Alkalmazkodás a környezeti vagy a vállalatok egymásra hatásából következő tényezőkhöz
- Együttműködés a vállalatok közötti egymásra hatás pozitív hatásának erősítése érdekében
- A környezeti, vállalatközi tényezők alakítása

A világ alakítása új termékekkel, technológiákkal a vállalkozások sikere kapcsán leggyakrabban felmerülő stratégia. Ugyancsak komoly irodalma és szakpolitikai támogatottsága van a vállalatok egymásra gyakorolt hatását moduláló együttműködésnek. Ezek fontos elemei a vállalati hozamok alakításának, azonban a továbblépés programja szempontjából fontosabbnak tartjuk az első két stratégiai opciót, a vállalaton belüli tényezők javítását és az alkalmazkodást. Ennek oka az, hogy a kisebb, alacsony innovációs potenciálú és érdekérvényesítő képességű cégek számára a hozamnövekedés lehetőségét kínáló továbblépés ezekben az irányokban tűnik reálisabbnak.

⁴⁴ Schumpeter (2000)

Hivatkozások

- Ábel, I. - Czakó, E. (2013, szerk.): *Az exportsiker nyomában*, Alinea Kiadó, Budapest, 2013, 226. oldal
- Acs, Z. J., & Audretsch, D. B. (2001). The emergence of the entrepreneurial society. Presentation for the Acceptance of the 2001 International Award for *Entrepreneurship and Small Business Research*, 3.
- Antalóczy, K. - Sass, M. (2005). A külföldi működőtőke-befektetések regionális elhelyezkedése és gazdasági hatásai Magyarországon, Antalóczy Katalin — Sass Magdolna LII. évf., *Közgazdasági Szemle*, 2005. május (494—520. o.), Budapest
- Ashenfelter, O. and Brown, J. N. (1986). Testing the efficiency of employment contracts. *Journal of Political Economy*. vol. 94, pp. 540-87
- Bain, J. S. [1956] *Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing Industries*. Harvard University Press, Cambridge (Mass.).
- Balás Gábor, Csizé András, Szabó-Morvai Ágnes, Szepesi Balázs (2010) *Bizalom és Vállalkozás Magyarországon* HÉTFA Kutatóintézet Bizalom és Vállalkozás műhelytanulmányok II.
- Balás, G. - Csizé, A. - Szabó-Morvai, Á. - Szepesi, B. (2010): *Bizalom és Vállalkozás Magyarországon, kiindulópontok*, HÉTFA Kutatóintézet, Bizalom és Vállalkozás Program Műhelytanulmányok II., Budapest
- Balaton K. – Kerek Judit (2012): *A stratégiaalkotás folyamatának jellemzői a 2009. évi kérdőíves felmérés alapján*, TM 42.sz. műhelytanulmány, Vállalatgazdaságtan Kutató Intézet Versenyképesség Kutatóközpont, Budapest
- Baldwin, Richard E.; Robert-Nicoud, Frederic (2002) Entry and asymmetric lobbying: Why governments pick losers *NBER* 8756.
- Baumol W. J. (1990) Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive *Journal of Political Economy* VOL 98 No 5.
- Baumol, W. J., Litan, R. E., & Schramm, C. J. (2009). *Good capitalism, bad capitalism, and the economics of growth and prosperity* Yale University Press.
- Becker, G. S. (1976). *The economic approach to human behavior*. University of Chicago press.
- Békés, G., Kleinert, J., & Toubal, F. (2009). Spillovers from multinationals to heterogeneous domestic firms: Evidence from Hungary. *The World Economy*, 32(10), 1408-1433.
- Bolton, P., & Dewatripont, M. (2005). *Contract theory*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of business venturing*, 12(1), 9-30.

A vállalkozói továbblépés koncepciója

Chikán A., Czakó E. (ed) (2009) *Versenyben a világgal. Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén* Akadémia Kiadó, Budapest

Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.

Congleton, R. D. (2007). Elinor Ostrom, Understanding Institutional Diversity. *Public Choice*, 132(3), 509-511.

Culkin, N., & Smith, D. (2000). An emotional business: a guide to understanding the motivations of small business decision takers. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 3(3), 145-157.

Czakó, E. - Könczöl, E. (2014). Critical Success Factors of Export Excellence and Policy Implications: The Case of Hungarian Small and Medium-Sized Enterprises. in Andrea S. Gubik & Krzysztof Wach (eds) (2014) *International Entrepreneurship and Corporate Growth in Visegrad Countries*, Univeristy of Miskolc

Csige András Major Klára (2010) *Az állam és a vállalkozások kapcsolatának néhány jellegzetessége Magyarországon* HÉTFA Kutatóintézet –Bizalom és Vállalkozás műhelytanulmányok IV.

Dixit, Avinash (1996) *The Making of Economic Policy: a Transaction-Cost Perspective* MIT Press, Cambridge, MASS

Eckhardt, J. T., & Shane, S. A. (2003). Opportunities and entrepreneurship. *Journal of management* 29(3), 333-349.

Elster, J. (1989). *Nuts and bolts for the social sciences*. Cambridge University Press.

Görg, H., Hijzen, A., & Muraközy, B. (2009). *The role of production technology for productivity spillovers from multinationals: Firm-level evidence for Hungary* (No. 1482). Kiel working paper.

Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.

Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91,481-510.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.

Greif, A. (2005). Commitment, coercion, and markets: The nature and dynamics of institutions supporting exchange. in Ménard, Claude and Shierly, Mary M. (2005) *Handbook of new institutional economics* Springer US.

Greif, A., & Iyigun, M. (2013). Social Organizations, Violence, and Modern Growth. *The American Economic Review*, 103(3), 534-538.

Gyimesi, I. V. (2012): *Az innováció szerepe a magyar vállalkozások versenyképességében (Az innováció hatása és befolyásoló tényezői)*, TM 95. sz. műhelytanulmány, BCE, Budapest

A vállalkozói továbblépés koncepciója

Håkansson, H., & Johanson, J. (1993). The network as a governance structure: interfirm cooperation beyond markets and hierarchies. in: *The Embedded Firm: On the socioeconomics of industrial networks*, Routledge 1993, 31-56

Halpern, L., & Muraközy, B. (2007). Does distance matter in spillover? 1. *Economics of Transition*, 15(4), 781-805.

Halpern, L., & Muraközy, B. (2012). Innovation, productivity and exports: the case of Hungary. *Economics of Innovation and New Technology*, 21(2), 151-173.

Halpern, L., Koren, M., & Szeidl, A. (2009). Imported inputs and productivity. Center for Firms in the Global Economy (CeFiG) Working Papers, 8, 28.

Hambrick, D. C. (1982). Environmental scanning and organizational strategy. *Strategic Management Journal*, 3(2), 159-174.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard business review*, 68(3), 79-91.

Hart, O. (1995). *Firms, contracts, and financial structure*. Oxford University Press.

Hayek, Friedrich August Von (1945): The use of knowledge in society *The American Economic Review* Vol, 35 Issue 4.

Hölmstrom, B. (1979). Moral hazard and observability. *The Bell Journal of Economics*, vol 10., issue 1, 74-91.

Kállay, L. - Michalkovné Szakács, K. (2012): KKV-szektor: versenyképesség, munkahelyteremtés, szerkezetátalakítás, TM 58. sz. műhelytanulmány, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutatóközpont, Budapest

Kirzner, Israel M. (1973), *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.

Krugman, Paul. (1996): *Geography Lost and Found* in Krugman, Paul. 1996. *Development, Geography and Trade*. The MIT Press Cambridge, Massachusetts

Luksander Alexandra, Mike Károly, Csité András (2011) *A magyarországi kisvállalkozók értékvilágának néhány jellemzője*, TM 67. sz. műhelytanulmány, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutatóközpont, Budapest

Luksander, A. - Mike, K. - Csité, A. (2012): Maguk urai – a magyar vállalkozó lelkiállapota TM 67. sz. műhelytanulmány, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutatóközpont, Budapest

Marshall, A. (1920). *Principles of economics* (8th ed.). London, UK: Macmillan

Martimort, D. (2008). Contract theory. *The New Palgrave Dictionary of Economics*, 2nd Edition.

Milgrom, P. R., & Roberts, J. (1992). *Economics, organization, and management*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

A vállalkozói továbblépés koncepciója

Mitchell, R. K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P. P., Morse, E. A., & Smith, J. B. (2002). Toward a theory of entrepreneurial cognition: Rethinking the people side of entrepreneurship research. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(2), 93-104.

North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.

Oliver, W. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press, 176-207.

Paul, M., & John, R. (1992). *Economics, organization and management*. Prentice Hall, New Jersey.

Porter, M. E. (1998). *The Competitive Advantage of Nations: with a new introduction*. Free Press New York

Ricardo, D. (1821). *On the principles of political economy, and taxation* (Vol. 165). R. M. Hartwell (Ed.). Middlesex: Penguin Books. Chicago.

Sass, M. - Szanyi, M. (2009): Klaszterek és a multinacionális vállalatok helyi beszállítói hálózatának fejlődése. *Európai Tükör*, XIV. évf. 9.sz., 2009. szeptember, 21.-45.o.

Sass, M. (2007). Hogyan befolyásolják a külső szereplők a magyar vállalatok versenyképességét? - Egy vállalati szintű kutatás néhány eredménye. *KÜLGAZDASÁG 2007:7-8*, Budapest

Sass, M. (2011). The impact of foreign direct investment in business services on the local economy. Multinational Corporations and Local Firms in Emerging Economies. In: Rugraff E, Hansen MW (eds.) *Multinational corporations and local firms in emerging economies* Amsterdam: Amsterdam University Press, 2011. pp. 51-73. (ISBN:978 90 8964 294 3)

Schumpeter, J. A. (2000). Entrepreneurship as innovation. *Entrepreneurship: The social science view*

Scitovsky, T. (1954). Two concepts of external economies. *The journal of political economy*, 143-151. Chicago

Shafer, D. Michael (1953) *Winners and loser: how sectors shape the developmental prospects of states*. Cornell University Press, Ithaca

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1).

Smith, A. (1992) *A Nemzetek Gazdagsága* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Spence, M. (1973). Job market signaling. *The quarterly journal of Economics*, 355-374.

Szepesi Balázs - Pogonyi Csaba Gábor (2011) *A közösségi versenyképesség elméleti keretei* TM 69 sz. műhelytanulmány BCE Vállalatgadatant Intézet Versenyképesség Kutató Központ

Szepesi Balázs (2009): Az állami szabályozással szembeni normatív kritériumokról in Szalai Ákos (2009), *Kapitalista elvárások*. Közjő és Kapitalizmus Intézet

A vállalkozói továbblépés koncepciója

Szepesi Balázs (ed) (2008): *Jelentés a magyarországi kapitalizmus állapotáról*, Közjó és Kapitalizmus Intézet 2008, Budapest

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7)

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2),

Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of law and economics*