

GYŐRI ÁGNES – CZAKÓ ÁGNES¹

„FIGYELNI KELL A PIACOT, EZ A KULCSA AZ EGÉSZNEK...”

Szociográfia a magyar kis- és közepes vállalkozások helyzetéről, 2017²

DOI: 10.18030/socio.hu.2019.1.48

ABSZTRAKT

Gazdaságszociológiai elemző leírásunk szociografikus eszközökkel mutatja be, hogy a Közép-Dunántúlon és Közép-Magyarországon működő kis- és közepes vállalkozások (kkv-k) tulajdonosai és vezetői fókuszcsoportos beszélgetésekben hogyan érzékelik és értékelik a gazdasági-társadalmi környezet változásait 2017-ben. A vállalkozás maga innovációra törekvő működés, a piaci versenyben való megmérettetés és helytállás – melyhez tisztességes feltételek és átlátható viszonyok szükségesek, amit az opportunizmus gyakran felülír. A címben kiemelt triviális állítás éppen azt fejezi ki, hogy a kérdezett tapasztalt vállalkozók milyen tudással és igyekezettel képesek a gazdaság jelenlegi körülményeit értelmezni és piaci pozíciójukat erősíteni a vállalkozói lét lényegét jelentő újítások révén. Ez a kvalitatív kutatás kiegészíti a mostanában gyakran készített kérdőíves vizsgálatok, kvantitatív elemzések eredményeit azáltal, hogy a leírásban a tematikusan elkülönített problémák mögé láthatunk: a leegyszerűsítő kvantitatív adatok tényei mögött megjelennek az ökonómia szubsztantív elemei, például hogy miként növelhető a hazai kkv-k versenyképessége, vagy hogy melyek az innovációt ösztönző, illetve akadályozó tényezők. Szociográfiánk bemutatja, hogy 2017 nyarán a kkv-tulajdonosok szerint milyen hazai kockázati körkép rajzolódik ki a magyar gazdaság paternalista kapcsolatokon alapuló bizalmi viszonyai között, kiderül, milyen eszközök, stratégiák alkalmazása segíti a kisvállalkozásokat a kockázatcsökkentésben, a túlélésben.

Kulcsszavak: kis- és közepes vállalkozások, versenyképesség, innováció, gazdasági-szabályozási környezet

1 Győri Ágnes PhD, tudományos munkatárs, MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont Szociológiai Intézet, és Budapesti Corvinus Egyetem. Czakó Ágnes CSc, egyetemi magántanár, Budapesti Corvinus Egyetem.

2 A tanulmány a Széchenyi 2020 program EFOP-3.6.1-16-2016-00013 *Intelligens szakosodást szolgáló intézményi fejlesztések a Budapesti Corvinus Egyetem székesfehérvári Campusán* című Európai Unió projekt keretében készült. A szerzők ezúton mondanak köszönetet a fókuszcsoportos interjúkon részt vevő kkv-tulajdonosoknak és-vezetőknek, hogy vállalták a vizsgálatban való részvételt, és segítették kutatómunkánkat.

ABSTRACT

“KEEPING AN EYE ON THE MARKET IS KEY TO THE WHOLE THING...”

Sociography on the situation of Hungarian small and medium-size enterprises, 2017

This economic-sociological analysis uses sociographical methods to demonstrate how the owners and the managers of small and medium-sized enterprises (SMEs) operating in Central Transdanubia and Central Hungary perceived and evaluated the changes of the economic and social environment in focus group interviews conducted in 2017. Enterprises strive to base their operations on innovation, to be tested and hold their own in competition, but whereas this would require fair conditions, opportunism often prevails. The trivial statement highlighted in the title, in fact, expresses the knowledge and effort through which experienced entrepreneurs we interviewed are able to interpret the current economic conditions and strengthen their market position owing to the innovations that represent entrepreneurship itself. This qualitative piece of research complements the findings of numerous recent questionnaire-based surveys and quantitative analyses by providing a thematic description of what lies behind the problems. The substantive elements of the economy underlying the simplifying quantitative data become visible, such as how the competitiveness of Hungarian SMEs could be increased as well as the factors stimulating or stifling innovation. This sociography identifies the risks, as seen in the summer of 2017 by SME owners, inherent in the relationships of trust resting on paternalistic or reciprocal connections. It also presents the tools and strategies that small enterprises can deploy to help them reduce risks and survive.

Keywords: SMEs, competitiveness, innovation, economic-regulatory environment

„FIGYELNI KELL A PIACOT, EZ A KULCSA AZ EGÉSZNEK...”

Szociográfia a magyar kis- és közepes vállalkozások helyzetéről, 2017

BEVEZETÉS

Dolgozatunkban a kis- és közepes vállalkozók körében felvett csoportos interjúk tükrében azt kívánjuk bemutatni, hogy a magyarországi kapitalizmus már kiépült rendszerében milyen folyamatos kihívásoknak kell megfelelniük. Vajon a szó eredeti értelmében vállalkozók-e – újító, kreatív, erőteljes elkötelezettséggel élenjárók –, vagy többé-kevésbé rutinszerű ügyeket menedzselő vezetők, még ha tulajdonosok is valamelyik cégben. A beszélgetésekből a kérdezettek világlátása, attitűdjeik és megküzdéseik nyomán kirajzolódik, megfelelnek-e az elméleti közgazdászok, szociológusok által rájuk osztott „korunk hőse”³ szerepelvárásnak. „A 2007 végén kezdődött és következményeiben máig ható nagy recesszió utáni lassú és eddig inkább kiábrándító gazdasági talpra állás is erősíti a vállalkozói szerephez fűződő, olykor már-már misztikus hitet, hiszen most is tőlük várja sok közgazdász, politikus és a közvélemény a hosszú távú gazdasági növekedés beindítását, az új munkahelyek teremtését, a stagnálás fenyegető veszélyének elhárítását. »A vállalkozó korunk hőse. A politikusok klónozni akarják őket, a népszerű tv-sorozatok dicsőítik őket, az iskolai tankönyvek ünneplik őket.« Valaha, amikor az Economist blogjának szerzője Oxfordban tanult, »ez a szó piszkosnak számított, ma viszont a Vállalkozók Társasága az egyetem egyik legnépszerűbb klubja.« (What exactly is..., 2014)” – írja és idézi Madarász (2014: 4).

A PIACI KAPITALIZMUS ÉS A VÁLLALKOZÓ

A gazdaságszociológia és a közgazdasági elméletek szerint a kapitalizmus hajtóereje maga a vállalkozás és a vállalkozó (Kornai 2010), mert a gazdasági növekedés és a piaci verseny a vállalkozói megújulási törekvés révén következik be. Mert a vállalkozó az, aki új erőforrás- és tudáskombinációkat alkalmaz a mindenkori kihívások megoldására, és képes ezeket a többi aktorral is elfogadtatni (akár fogyasztó, akár versenytárs). Tevékenysége a piac gazdasági működésétől elválaszthatatlan, az örök verseny örökös szereplője, mindig volt és mindig lesz ott, ahol a piaci csere bármilyen kis gazdasági szegmensben felbukkan: az ókori városok vagy feudális fejedelemségek helyi piacain, a szocialista gazdaság államilag nem ellenőrzött színterein és a szabad (árszabályzó) fejlett piaci kapitalizmusokban. És ennek soha nincs vége, mert a változás, akár konstruktív, akár destruktív, szintén örök. Ugyanígy, a piaci verseny is állandó, folyamatos, és az ezáltal meglendülő innováció újabb és újabb megoldásokat inspirál.

Madarász (2014) lebilincselő vállalkozófogalom-feltáró dolgozatából kiderül, miért az unos-untalan idézett schumpeteri ismérvekre hivatkozik az (innovatív) vállalkozóval foglalkozó tengernyi írás az egyetemi be-

3 „A 'Korunk hőse' természetesen ironikus cím. Ez a hős egyáltalán nem hős, még csak nem is bátor. A kor ifjúságának léhaságáról, tévedéseiről, álnokságairól van szó ebben a rendkívül érdekes elbeszélésfüzérben.” – írja Hegedüs Géza M. J. Lermontov elbeszélés-kötetéről, mely „a realizmus első orosz remekműve”. Forrás: <http://www.literatura.hu/irok/romantik/lermontov.htm>

adandóktól az akadémiai értekezésekig. Bár Cantillon már 1755-ben, jóval halála után megjelent művében szerepel a vállalkozás mint gazdasági működés lényege – ő a *végtelen bizonytalanságot* és *kockázatot* tartotta legjellemzőbbnek –, és pár évtizeddel később Say a vállalkozói viselkedést az *iparkodás tudásával* (*talent industriel*) azonosította, mégis Schumpeter (1910 és 1926 közötti írásai alapján) került be a vállalkozás-ügyi társadalomtudományi kánonba azzal, hogy szembeállította a gazdasági statikát és dinamikát, kiemelve, hogy a fejlődés nem más, mint az egyensúly megzavarása. „A gazdasági fejlődés lényege az, hogy az eddig meghatározott statikus módon alkalmazott termelőeszközöket kivonják innen, és új célok szolgálatába állítják. Ezt nevezzük az új kombinációk megvalósításának. Ezek az új kombinációk nem maguktól érvényesülnek mint a statika megszokott kombinációi, hanem olyan intelligenciát és energiát igényelnek, amivel a gazdasági alanyoknak csak egy kisebbsége rendelkezik. Az új kombinációk megvalósítása a vállalkozó alapvető funkciója” (Schumpeter 1910: 284, idézi Madarász 2014: 5).

Majdnem 100 év elteltével az innovációk *hálózati és rendszerszerű* konceptualizálása nem áll távol a schumpeteri dinamikus szemlélettől. Az új tudástartalmak kitermelése, a már korábban létezők differenciált kombinálása, azaz „a technológiai változás tisztán evolúciós folyamat: az innovációs generátor mindaddig nem áll meg, amíg meg nem alkotja a korábbihoz képest 'felsőbbrendű' entitásokat” (Edquist–Hommen 1999: 68. idézi Csizmadia 2004).

Az innováció-kutatók és az újítási versenyt intézmények által tudatosan ösztönözni kívánó gazdaságpolitikusok hallgatólagos kiindulópontja az, amit Schumpeter is észrevett, nevezetesen: a „tettek embere” kreativitását és a spontaneitást a 20. században felülírja a kiszámíthatóság. „[...] A]z innováció rutinná válik, a technikai haladást a képzett specialisták csoportmunkája valósítja meg, ami előre jelezhető formában hozza létre az igényelt eredményt. A hajdani kereskedelmi kalandok romantikája gyorsan kopik el, mert oly sok mindent lehet szigorúan kiszámítani, amihez valaha zseniális ötlet kellett” (Schumpeter 1942: 132) – idézzük Madarász (2014: 4) írását.

A mai globális versenyben ezért kutatják az innováció- és tudástermelés természetét, az áramlás mechanizmusait és modelljeit, és keresik a sikeres együttműködési mintázatokat és azok magyarázatát. Sémák, metaforikus modellek, folyamatábrák sokasága illusztrálja az innováció-jelenség összetettségét – Farkas János szavaival – az „ötlettől a megvalósulásig” (Farkas 1974). Az egyik ilyen pragmatikus modell a *Triple Helix modell*, mely három szervezettípus, a tudást termelő és terjesztő *egyetem*, a stratégiai alap- és alkalmazott kutatást végző *kormányzati kutató szervezet* és az innovatív *vállalkozás* összefonódó együttműködését paraméterezi (Etzkowitz–Leydesdorff 2000). Mivel ebbe a szinergikus tudásteremtő spirálba a *civil szféra* és a *természeti környezet* is beletartozik – a fejlesztések *fenntarthatósági igénye* révén – a 2010-es évek óta *Quadruple* és *Quintuple Helix* modellek is megjelentek (Carayannis et al. 2012). Ezek a szervezeti összefonódások a tudásalapú gazdaság hálózati kapcsolatai.

A makroszintű megközelítések után a következő fejezetben felvillantjuk kifejezetten a kis- és közepes vállalkozások megújulását elemző kutatási trendeket.

POSZTSZOCIALISTA TEMATIKA ÉS TEHETETLENSÉGEK

Már egy emberöltő telt el a szocializmusok 1989-es összeomlása, a gazdasági-politikai rendszerváltások óta. Ám a szocializmusból lett kapitalizmusok örökzöld kérdése, úgy tűnik, nem kerül le a kutatási napirendről. Képesek-e a szocialista gazdaság szereplői kapitalista vállalkozóként viselkedni (ez ma már életkori okokból nemigen aktuális), de a cselekvési minták átörökítődnek, és felvetődik: vajon eltér-e az eredetileg a kapitalizmusban szocializálódott és a posztszocialista vállalkozó viselkedése?

Bár a „szocialista kisvállalkozás” mint sajátos magyar intézmény (hungaricum) – a jelenlegi hazai kkv-szektor előképe – már az 1980-as években is létezett (és úgymond „prosperált”) a szocialista állami nagyvállalatok árnyékában, önálló működésének megerősödése nem folytatódott a '90-es években, az átmenet gazdaságában, nagy részük megmaradt a gazdaság szürke, fekete zónájában (Czakó et al. 1995, Gábor R. 1999, Kuczi 2000). Jelenleg is tovább él a piacokkockázat-kerülő hagyomány – az állami megrendelésekből akarnak megélni – és bizalmi kapcsolatok is a kockázatmentes működést szavatolják: családon belül, ismeretségi körökön keresztül építik a céget, mely megélhetést, illetve a társadalmi referenciacsoportnak megfelelő életszínvonalat biztosít a családnak (Laky 1998, Sági 2002, Csákné 2012). Valamelyest változni látszik a helyzet az új vállalkozó-generációk megjelenésével és a kreatív ágazatok térnyerésével, különösen az EU-tagság óta (versenyeznek, illetve megjelennek külföldön). A „szocialista” minták azonban tovább élnek: erős társadalmi beágyazottság, kapcsolatok szerepe a megbízások megszerzésében, a közbeszerzési (és egyéb) szabályok kijátszása, a gazdálkodás menetében napjainkban is „hagyományra” építő magatartás (pl. nem kér és nem ad számlát), így a szektor nemzetközi szintű versenyképessége és innovációs aktivitása – nem meglepően – nagyon alacsony. Felvetődik a kutatói kérdés, hogy a vállalkozónak nevezett társaság így képes-e a piaci versenyben újítként betölteni szerepét.

A magyar kkv-k nemzetközi versenyképességének előbb említett alacsony szintje olyan gazdaságpolitikát igényel, mely segíti a regionális vagy részpiaci felzárkóztatást és sikereket. A fejlesztési folyamatokat támogatási eszközök elérhetőségével inspirálja – például regionális programok, kutatási proiritások révén –, sajátos pénzügyi-finanszírozási konstrukciókkal ösztönzi a vállalkozói innovatív törekvéseket. Az EU-tagság előtt, sőt, már a rendszerváltozást megelőző pár év óta, majd a belépést követően számtalan kedvezményre számíthatnak a kkv-k.

Kifejezetten a kkv-k fejlesztése az EU támogatáspolitikájában fokozott hangsúllyal szerepel (például: nemzetközi versenyképesség javítása, a K+F tevékenységek, illetve az innováció-alapú együttműködések ösztönzése). Már 2000-ben – a magyar belépés előtt – kiemelt célként fogalmazták meg az EU-ban a gazdaság versenyképességének *tudásalapú fejlesztését* a Lisszaboni Programban (Halmai 2007), amely cél a jelenlegi, Európa 2020-as stratégiában is prioritásként szerepel (Európai Bizottság 2010). Az előirányzott célokat azonban nem sikerült megvalósítani, kudarcot vallott a nemzetköziesedés erősítése, a kutatás-fejlesztési és innovációs tevékenységek ösztönzése, különösen a kelet-közép-európai országok vállalkozásai körében (Hashi–Stojčić 2013).

Az Európai Bizottság által 2008-ban elfogadott Európai Kisvállalkozói Intézkedéscsomag (*Small Business Act*, SBA) célja, hogy stratégiai keretet biztosítson a kkv-k versenyképességi és innovációs lehetőségeinek kihasználásához. Az évenkénti jelentések által figyelembe vett tíz mutató (mint például a vállalkozói szellem, a csődbe ment vállalkozóknak járó második esély, a közigazgatás és adminisztratív területeken alkalmazott változtatások, a finanszírozási forrásokhoz való hozzájutás, a kkv-k közbeszerzési eljárásokban való részvétele, a

készségek és innováció, a környezetvédelem, illetve nemzetköziesedés) alapján általánosságban Magyarország – mint említettük – jelentősen elmarad az EU-s átlagtól (SBA 2016). Különösen nagymértékű a magyar kkv-k elmaradása a vállalkozói szellem, a „második esély”, a környezetvédelem (a kkv-k által kínált és eladott „zöld” termékek), az innováció, illetve a nemzetköziesedés területén. Ugyanakkor két mutató esetében, az állami támogatások és a közbeszerzések, valamint a finanszírozáshoz való hozzáférés területeken a magyar kkv-k körülményei jobbak, mint az uniós átlag (SBA 2016: 3).

Hazánkban kedvező tendencia indult meg 2008-ban a külkereskedelemben (7,2%-os exportnövekedés [MNB 2017]), de 2012-től ez nem javult tovább. A magyar SBA pontszámok továbbra is jóval az EU átlag alatt vannak, kivéve az import és export költségeit. A nemzetközivé válás prioritást kapott, az exportáló kkv-k számának növelése a cél, leginkább az EU-n kívüli export ösztönzésével. Ennek érdekében számos technikai, támogató és promóciós intézkedés született, ilyen például az aktívan bővülő export-támogatási hitelprogram (EHP). Az EU-n kívüli exportot támogató kereskedőház (MNKH Zrt.) működése azonban erősen vitatott, eddig eredménytelen, veszteséges.⁴

A kisvállalkozások esetében a finanszírozási, pénzügyi nehézségek a cég belső problémáinak kísérő jelenségei, ilyen például a nyelvtudás hiánya, a kooperáció és együttműködés alacsony szintje vagy az innováció elégtelensége, de a zavarok cégszinten a versenyképesség bármely területén jelentkezhetnek (Szerb et al. 2016). A magyar kkv-k jelentős részének esélyeit rontja, hogy a pályázati utólagos elszámolás miatt, illetve önrész hiányában nem tudják saját forrásokból megelőlegezni és megvalósítani a beruházást, így lemaradnak a lehetőségről (Antal-Pomázi 2011). Hiányosság az is, hogy a magyar kkv-k nem foglalkoznak tudatosan a finanszírozásuk irányításával, mivel erre sem kapacitásuk, sem szaktudásuk nincsen, döntő arányban a saját forrásaikra támaszkodnak, ad hoc döntések születnek (Csiszárík-Kocsir 2015).

A kkv-k szerepét a fejlett piacgazdaságban a nemzetközi szakirodalom az innováció, a foglalkoztatás és ezzel összefüggésben a társadalmi jólét növelése szempontjából kulcsfontosságúnak ítéli (Acs–Audretsch 1990, Kotey–Meredith 1997). Magyarországon manapság különösen kiemelkedő a kkv-k szerepe a tudásintenzív szektorban (ingatlanügyletek, szakmai, tudományos, műszaki tevékenységek) és az építőipar területén, ahol a munkahelyek közel 90%-át adják (Hágen–Holló 2017).

⁴ Az új külgazdasági stratégiával összhangban a Magyar Kormány és a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara létrehozta a Magyar Nemzeti Kereskedőházat (MNKH Zrt.) a hazai kis- és középvállalkozások külföldi terjeszkedésének elősegítésére (a magas hozzáadott értékű, nemzetközileg is versenyképes magyar termékek, illetve szolgáltatások számára új piacok, lehetőségek feltárása céljából). A kereskedőház tevékenysége két fő pillérrre épül: piackutatási szolgáltatásokat kínál magyar cégek számára, hogy azok termékei és szolgáltatásai versenyképesek legyenek a külföldi piacokon, valamint teljes körű kiviteli támogatási szolgáltatásokat nyújt (a kezdeti ajánlatoktól kezdve a szerződés kötés szakaszáig). Az állami tulajdonú kereskedőház működése veszteséges, az export csökkent. (https://index.hu/gazdasag/2016/08/26/mnkh_nemzeti_kereskedohaz_hatmilliard_veszteseg_szijjarto_futsal ; Letöltve: 2018. 03. 20.)

Ebben a tanulmányban azt mutatjuk be a vállalkozó és a vállalkozás szerepének fenti ökonómiai és gazdaság-szociológiai makro-elméleteire hivatkozva, hogy a vállalkozás és az innováció szimbiotikus összetartozása megragadható-e szubsztantív⁵ elemzési szinten. Ezért gondoljuk, hogy a szociográfia⁶ ehhez megfelelő műfaj: kvantitatív adatelemzés a probléma-csomópontok kijelölésével. Ez itt és most (2017-ben) a magyarországi piacgazdaság kis- és közepes vállalkozói körében felmerülő, a 2007 végén kezdődő és 2008-ban kiteljesedő válság utáni nehézségek és az innovatív áthidaló technikák föltérképezése. Értelemszerűen érintjük azt is, hogy az imént említett kutatások témái miként jelennek meg a vállalkozói mindennapi ügymenetben.

A fókuszcsoporthozos beszélgetések⁷ forгатókönyve a mai gazdasági valóság mozaikszerű megjelenítésére alkalmas. Így csoportosítjuk a témaköröket:

- Elsőként a legmegrázóbb túlélési kihívás, a tíz éve kirobbant *válság átvészelésével* foglalkozunk.
- Majd a vállalkozói *újító magatartás főbb mozzanatairól* alkotott véleményeket vázoljuk.
 - A) A szakmai és pénzügyi *tudás*. A tudatlanság, tájékozatlanság és a mások kritikátlan utánzása bajba sodorja a vállalkozást.
 - B) Az *újítások* tudatos megtervezése, ütemérzék, piaci kalkuláció és előrelátás kerül a fókuszba.
 - C) Az *instrumentális gondolkodás* mind a vállalkozás méretének kialakításában, a székhelyének kiválasztásában, mind a partnerek vagy tulajdonostársak, a munkaerő tekintetében.
 - D) *Nemzetköziesedés*⁸, ami jelenleg elég alacsony szinten van, de a jövőben igen határozott szándék. Nem a hazai szűk piacon akar megélni/túlélni a cég, hanem a külföldi partnerekkel igyekszik együttműködni illetve versenyezni.
- Részletezzük továbbá a *hétköznapi ügyek menedzseléséhez* szükséges üzemeltetési skilleket és fejlesztéshez szükséges finanszírozási forrásteremtés döntési megfontolásait – kiemelve az újító nyitottság hasznosságát.

5 Szubsztantív ökonómia (Polányi 1976): Az ember és a környezet közötti kölcsönhatás intézményesített folyamata, a „gazdasági” fogalom lényegi, tartalmi elemeit hordozza, mely szerint a szükségletkielégítés az anyagi eszközökkel való folyamatos ellátás, reciprocitás, redisztribúció és árucseré mint integrációs sémák szerint. Granovetter (1992) és Szántó (1994) e fogalomból kiindulva értelmezi a beágyazottság jelenségét, illetve az új gazdaságszociológia kapcsolathálózati megközelítését.

6 „A szociográfia mint tudomány(ág) gyökereit némileg paradox módon a nyugati kultúra 19. század eleji nagy változásának idején, a pozitívizmus hódításának korában kereshetjük. Az ekkor, főként Auguste Comte munkásságának nyomán körvonalazódó szociológia még 'logos', tehát elméleti természetű volt, és közel száz évnek kellett eltelnie, hogy a nagy társadalmi változásokra reagálандó, az új diszciplína – mindenekelőtt Rudolf Steinmetznek és Ferdinand Tönniesnek köszönhetően – utat találjon az 'empirikus szociológia', a tulajdonképpeni szociográfia felé. Steinmetz, vagyis az egyik legmeghatározóbb korai ideológus definíciója szerint »a szociográfia egy adott korban minden eszközzel leírni, jellemezni igyekszik valamely nép összes viszonyait és állapotát.« (magyarul idézi: Bertalan 1977) A hangsúly a 'minden eszköz'-ön van, amely a szaktudományos szociológiához képest széles spektrumot nyit a műfaj követői előtt. A statisztikától a közgazdaságtanig, a földrajztudománytól a pedagógiáig, a politikától az éppen a szociológia születésének idején fogalmilag önállóul szépirodalomig terjed ez a játéktér, amit alaposan ki is használtak szociográfusaink.” (Bartha 2013: 92).

7 A fókuszcsoporthozos beszélgetés egy olyan fajtája, amely egy-egy témára fókuszál és a résztvevők ezek kapcsán fejtik ki véleményüket (Morgan–Krueger 1998). A fókuszcsoporthozos beszélgetés kiscsoport, néhány résztvevőből áll. A beszélgetéseket moderátor vezeti, ő irányítja a beszélgetés menetét és biztosítja, hogy a csoport tagjai az adott témára összpontosítsanak. A moderátor felteszi a főbb kérdéseket és elősegíti az interaktív beszédfolyam kialakulását. A két, egyenként kétórás fókuszcsoporthozos beszélgetés került megrendezésre kutatócsoportunk szervezésében, összesen 14 fő részvételével.

8 Uppsala-modell (hivatkozik rá Antalóczy–Sass (2011: 22–25) négy nemzetköziesedési fokozatot különböztet meg: I. Áruexport megkezdése; II. Külföldi értékesítő leányvállalatok létesítése; III. Licenc-, egyéb vállalkozói vagy alvállalkozói szerződés létesítése; IV. Külföldi termelő leányvállalat létesítése.

- A vállalkozói attitűdről sokat elmond, hogyan küzdik le a mindenkori *akadályokat*. Itt a gazdaság szabályozó kormányzati intézkedéseket és a reakciókat.
- Végezetül a kérdezettek *vállalkozói vízióit* és rövidebb-hosszabb távú növekedési és túlélési terveit mutatjuk be – melyek létezése a vállalkozói gondolkodás természetes tartozéka –, ám emellé odatéve az egyidejű és valamivel későbbi konjunktúrajelentések eredményeit rámutatunk arra, hogy a piaci kilátások és pillanatnyi megítélésük folyamatosan változik, a megújulás soha nem ér(het) véget.

FÓKUSZCSOPORT-INTERJÚ MINT ADATFORRÁS

Fókuszcsoportos kutatási technikával probléma-központú kerekasztal beszélgetéseket folytattunk kkv-tulajdonosokkal és azt vizsgáltuk, hogy a kkv-k milyen hétköznapi gazdálkodási módszereket, mintákat követnek, és a piaci megfelelést célzó stratégiai döntésekben mely feltételek játszanak szerepet. A csoportos interjúkban most vizsgált témaköröket – például a vállalati versenyképességet, az innováció körülményeit befolyásoló mechanizmusokat, valamint a kkv-k pénzügyi kultúrájának jellemzőinek összefüggéseit – egy, a kkv-k körében 2016-ban készített kérdőíves kutatás adatbázisán már több kvantitatív elemzésben megvizsgáltuk, eredményeinket publikáltuk folyóiratokban és külföldi konferenciákon (Győri 2017, 2018, Győri–Czakó 2018, Horzsa–Győri–Czakó 2017).

Meggyőződésünk azonban, hogy a kvalitatív tényfeltárás, a társadalmi beágyazottság szubsztantív elemeinek (Polányi 1976, Granovetter 1985, Szántó 1994) *szociografikus* vizsgálata fontos más, a gazdaság-szociológiai vagy kisvállalkozási témában érdekelt kutató számára is: a kérdezettek ugyanis felkészült szakemberek, egyszersmind tapasztalt vállalkozók, akik felelősséggel dolgoznak cégük sikereiért, és hosszú távú elképzelésük van a cég jövőjéről. Jól ismerik és eligazodnak a mai magyar gazdaság és társadalom jogi, erkölcsi, illem- és játékszabályai között; felismerik és egyszersmind alakítják a *társadalmi áramlatokat* és a bennük rejlő konfliktusokat (Durkheim 1895).

A vállalkozásméret és ágazat tekintetében heterogén összetételű fókuszcsoportokat 2017 nyarán innovatív (gazdaságilag fejlett) régiókban működő – közép-dunántúli és közép-magyarországi – vállalkozások tulajdonosai és vezetői körében szerveztük. A fókuszcsoportos interjúk tematikája a vállalkozások működésének hétköznapi tapasztalataira fókuszált, a hazai és külföldi piaci jelenlét körülményeiről, a piaci partnerek megbízhatóságáról, a fejlesztési forrásokról, a jogszabályokhoz való alkalmazkodásról, a pénzügyi, a mérnöki-szakmai tájékozottságról kérdeztük a résztvevő tulajdonosokat.

Az általuk képviselt cégek között a Közép-Dunántúlon voltak ipari *termelők* (IT technológiai fejlesztők-termelő, gépipari termelő-szolgáltató), a többi, egy kisebb *kereskedő* vállalkozás kivételével *szolgáltatót* nyújt: marketing-PR, IT elektronikai, ingatlanfejlesztési és -hasznosítási és egyéb szolgáltató cég.

A VÁLLALKOZÓI VALÓSÁGLÁTÁS MOZAIKJAI

Válság – teremtő rombolás, szervezeti megújulás

A gazdasági válság kkv-ra gyakorolt hatását 2010-ben a HÉTFA Kutatóintézet nagyszabású adatfelvétellel vizsgálta. A kutatás hipotézisei közül igazolva látták azt, hogy a válság hatására a kkv-szektor jelentős piacokat veszített, finanszírozási helyzete megnehezedett, és a vevők fizetési fegyelme romlott. Hosszabb távon igazolva látták, hogy a válság hatására a kkv-k vitalitását és prosperitását illetően jelentősen növekedtek a területi különbségek. A fejlesztési stratégiát kétségtelenül felülírták a válság eseményei, valamint az is igazolódott, hogy azok a vállalkozások voltak sikeresek a túlélésben, melyek a likviditási versenyt tovább bírták. A kutatás több szempontot is felvetett még ezeken kívül hipotézis formájában. Például, hogy (1) az adószabályok változtatása negatívan érintette-e a kkv-kat, vagy (2) hogy a válság sikeresebb túléléséhez hozzájárul-e a termékek, szolgáltatások, technológiák megújítására és a piac bővítésére tett erőfeszítés és (3) a tisztességes üzleti magatartáshoz való ragaszkodás – ám a hipotézisek vizsgálata bizonytalan eredményt hozott (Szabó-Morvai 2010). Azt, ami a kvantitatív vizsgálatokból egyértelműen nem kimutatható, megérthetjük a megélt szituáció értelmezéséből:

A kérdezettek 2017-es visszaemlékezése szerint – a pillanatnyi sokkon túl – egyértelműen pozitív következményekkel járt a válság (közép- és hosszú távon), különösen a szolgáltató profilú vállalkozások tekintetében: a kérdezettek a megrendelőik szűkülő lehetőségeit látva hamar reagáltak és új piaci lehetőségek után néztek, valamint felgyorsították a már tervezett piacépítést.

Akiket nem ért sokk, folytatták a *szolgáltatást*. Például a jól menő multinacionális cégek rendezvényeinek informatikai kiszolgálása „zavartalanul” folytatódott, és gyorsan létrehozták az egyik szomszédos országban már elhatározott leánycéget; a tanácsadó cég szolgáltatásaira még inkább szüksége volt a partnereknek, mely partnerek és a kérdezett kkv is inkább a fejlesztést fogták vissza a kritikus időszakban, amikor hátrálni kényszerültek; a kicsi ügynökség viszont kimondottan előnyt élvezett a megrendült nagy cégek árnyékában, mert korábbi nemzetközi tapasztalatai okán a nagyobb cégek finnyásabb, de szintén spórolásra kényszerült megrendelőit is színvonalosan és olcsón ki tudta szolgálni, illetve kisebb megrendelők felé fordult; a kereskedő kiscég pedig profilt tisztított.

„Igazából a válság minket nem lehúzott, hanem növekedtünk ezzel, és az expanzióval ki is nőttük ezt a hazai piacot. Itthon nincs piac, és nem is igazán piacszerűen működnek a gazdasági folyamatok.”

„Végül is nem tűnt ez olyan hihetetlen nagy tragédiának, normálisan meg tudtunk élni.”

„A 2008-as válságban történtek dolgok, ami miatt nálunk szükség volt arra, hogy a céget megbontsuk, a tevékenységeket megbontsuk.”

„[...] ilyenekkel próbálkoztunk pont a válság miatt, ami nekünk egy lehetőség volt, és nem érintett rosszul, egyáltalán.”

A sokkot nehezebben átvészelő termelő cégek a válság eredményeként a piac (és a termelői profil) megtisztulását emlegetik, valamint a banki szektor felkészületlenségéből és rémületéből eredő tehetetlenséget kárhóztatják, ami nem segítette a vállalkozók túlélését, és „személyre – értsd: kkv-re – szabott” pénzügyi válságmenedzselés híján félresikerült a banki beavatkozás („a bankok felelőssége borzasztó nagy volt”), ám levonták a tanulságot:

„Rengeteg vállalkozó van olyan, akit nem szabadna vállalkozónak nevezni, hanem csalónak. Tehát ez az egyik. Akkor volt egy válság, ennek ugye két eredménye is volt. Az egyik az, hogy akik rosszul menedzseltek magukat és eddig se tudtak fizetni, azok csődbe mentek. Akik hagyták, hogy nekik ne fizessenek, azok is csődbe mentek. És akik nem mentek csődbe, azok azért nem mentek csődbe, mert megtanulták ezeket a problémákat megoldani [...] meg kellett tanulni mindent másképp csinálni.”

„Nekünk az egész válságos téma úgy kezdődött, hogy az X BANK 2 milliárddal lecsökkentette, kvázi elvette a forgótőkét. Én akkor még nem voltam a cégcsoportnál, és akkor megkérdeztem, hogy ezt túl lehet élni? Ja, nem. (Szerzői megjegyzés: a vállalkozása csődbe ment) Tehát ez volt 2008-ban. Nekünk két különböző bankbiztosítást rendelt ki az X BANK, mindegyik azt mondta, hogy pénzt kéne adni ahhoz, hogy reorganizáljuk a vállalatot, és mindkét bankbiztosítást elhajtották. Nehogy már azt merje mondani, hogy pénzt kell adni. Ezt Hegyeshalomtól 200 km-re, nyugatra megtették volna. Kaptunk volna egy szorosabb bankfelügyeletet és egy komolyabb reorganizációt. Csődről nem is beszéltek volna. Tehát én azt gondolom, hogy a bankoknak a válságban egy borzasztó rossz válságkezelési mechanizmusa indult be. A legtöbb bank brutálisan likvidált, de nagyon brutálisan, és nagyon visszafogta a hitelezéseket. És ez nagyon vissza is fogta az országot egyébként. És akkor mihez nyúlt nagyon sok vállalkozás? Szállítói hitelezésbe forgatta az egészet. Azzal, hogy van forrás, azzal, hogy megy jobban egy üzlet, mindenki a likviditásra sokkal jobban odafigyel, mint előtte, ez tény.”

A pénzügyi tájékozatlanság, vállalkozói- és szakmaitudás-deficit mint válságfaktor

Az innovációs rendszer hálózati nézőpontból sem nem kínálati alapú, lineáris orientációjú működés, sem nem kereslet-alapú rendszerorientált, hanem a rendszer maga a teljes hálózat, mely morfológiai mutatókkal, interakciókkal jellemezhető. A hálózat fejlődik, változik – szinte él – az interaktív tanulás és kooperációk révén *megújuló tudásokat generál* és túlél, vagy e képességek, készségek híján elpusztul (Csizmadia 2004: 30). A szervezetben a dolgozók szakmai tudását, képességeit indikáló *képzettség* és menedzseri *tapasztalatok* az innovativitást meghatározó, a szervezetben *felhalmozott tudások*, a *formális/explicit* (azaz tanulható, mindenki számára hozzáférhető) és a *tacit* (a szocializáció során átvett, nem leírt) *tudás* létét jelzik.

A válság a hazai tulajdonosi-vállalkozói generációváltás kapcsán a tudások fájdalmas hiányára is ráirányította a figyelmet. Egybeesett a szakembergeneráció-váltással, és azzal a szembesüléssel, hogy „*nem szabad mindenkivel üzletet kötni*”. A képzetlenség, tudatlanság és a munkakultúra hiányosságai ma is tetten érhetők, de a kérdezettek, visszatekintve a válságot megelőző döntési szituációkra, nagy jelentőséget tulajdonítanak az akkori műveletlenség sokféle megnyilvánulásának.

Szép illusztrációkat gyűjtöttünk össze, melyek a válság előtti és utáni időszak durkheimi értelemben vett *társadalmi áramlatai* közül a legerősebben észlelhetők a kkv-tulajdonosok körében.

Vállalkozói tudatlanság, gondatlanság, alaptalan önbizalom, sodródás

A kérdezettek körében közmegegyezés volt abban, hogy a szakmai képzettség, a vállalkozói és pénzügyi ismeretek explicit tudás-hiánya nagy szerepet játszott a válságban.

„Egyébként én azt látom ebben az önmaga által vállalkozóvá avanszált generációban nagyon sok emberen, hogy akik önképző módon tanulták a vállalatvezetést és úgy igazából sosem kaptak hozzá képzést

vagy képesítést, hogy olyan szinten botcsinálta emberek vannak köztük, hogy az valami hihetetlen, [...] hogy nem tudja megkülönböztetni, hogy mi az a bruttó és mi az a nettó. Ilyen szinten.”

Ám annak a felismeréséig is eljutottak egyesek, hogy a tacit tudás – vagyis mások viselkedésének kritikátlan követése –, a piaci „atmoszféra” felülírja a megalapozott szakmai tudáson alapuló racionális döntéseket. Mert erősebb a hiedelmek hatása:

„Az emberek minimum súlyosan gondatlanok. – Hát, a vállalkozók emberek. Én személy szerint több mint ezer lízingszerződést kötöttem, amikor én voltam a finanszírozó. Én pénzügyi, jogi végzettségű ember vagyok, és büszke voltam rá, hogy én minden egyes lízingszerződést pontról-pontra elmagyaráztam mindenkinek, tehát nem volt letakarás, és végignéztem, végigültem, amíg mindenkivel végigolvastattam minden szerződést, és úgy engedtem csak aláírni, hogy mindenki elolvasta, mielőtt aláírta. És nagyon büszke voltam magamra, hogy elmagyaráztam: de aztán tankolni is kell az autót, meg szervizelni, meg biztosítás, és mindent elmagyaráztam pontról-pontra... És egyszer ültem otthon – már öt éve nem foglalkoztam ezzel, – és bevillant az agyamba, milyen nagyon büszke voltam magamra, hogy több ezer szerződést végigcsináltam, és utólag belegondolva, lehet, hogy egyetlen ember sem értette meg azt, amit én elmondtam. És valószínűleg senkit nem érdekelt, mindenki csak bólogatott, tehát ennyit a tudatlan vállalkozóról. És én nem szakmai nyelven magyaráztam el, hanem egyszerűen, stb. stb.”

Banki tudatlanság = vakhit az algoritmusokban és a „kiképzett” szakalkalmazottakban

Az alábbi banki esetek – ellentétben a kérdezettek véleményével – csak részben magyarázhatók a tudatlansággal. A banki alkalmazott explicit tudása az adott hiteltermékről valóban lehet hiányos, de vegyük észre, hogy a bank is egy innovatív szereplő (vállalkozás), a hitelközvetítő nem kevésbé, tehát az opportunista piac-szerzést nem róhatjuk fel nekik.

„Úgy mennek bele a cégvezetők egy-egy hitelfelvételbe, hogy nem járnak kellően utána. És bizony, nagyon gyakran még az sem tudja, aki a tájékoztatást adja a bankban, akit kiképeznek, hogyan kell eladni a terméket. Mert ha nem kapja meg azokat a buktató kérdéseket, amiket egyébként ő se tudna megválaszolni, mert ő csak a kiképzését tudja, de a terméket ő sem ismeri behatóan, ha nem kapja meg ezeket a buktató kérdéseket, szerencsés esetben talán soha nem derül ki a kockázat, és szépen lezárja az egészet. Szerencsétlen esetben meg gyönyörű szépen kijön a hiba, a legrosszabbkor. A munkámon keresztül duplán is látom az adásvételek kapcsán, hogy a bankoknak a jogi háttere, amit ők elvárnak, meg a valóság, hát – nem is tudom –, egyik erre, másik arra. Hihetetlen. És mindehhez jönnek még a hitelközvetítők, egy harmadik csoport, akinek meg az a dolga, hogy lefesse rózsaszínben az egészet, és eladja a bank termékét, mert neki abból van jutalék. És neki nem célja az, mint anno a közjegyzői szerződéseknél, hogy igen, de ennek ez meg ez a kockázata. Nem, ez a rész „ki van takarva”, úgymond, azaz nem hangzik el a tájékoztatásokon, sem vállalkozásoknak, sem magánszemélyeknek nem tűnik föl.”

Világosan látszik, hogy ambivalens a helyzet megítélése, mert bíznak is a bankban, mert voltak jó évek, de csalódottság is megfogalmazódik, mert a banki adminisztráció a vész helyzetben nem hoz egyedi (átsegítő) döntéseket, hanem centralizáltan és személytelenül „kegyetlenül likvidál”.

„Mi vállalkozók élvezői és szenvedői is voltunk ennek a banki tudatlanságnak. Volt idő, amikor adták számolatlanul mindenkinek a pénzt. Mi megtanultuk, hogyan kell kielégíteni egy bankot, és rengeteg hitelt kaptunk, csak az a baj, hogy mások is, és utána rengeteg hitel bedőlt. És a mi cégünknek az egyik

fő tevékenysége az ingatlanfejlesztés és ingatlanhasznosítás volt, több banknál feketelistára kerültünk úgy, hogy semmiféle lejárt tartozásunk nem volt [...] és volt olyan bank, aki azt mondta, hogy hát adjuk vissza akkor azt a pénzt, ami nekünk nem volt beütemezve, és nagyon kellett tornázni ahhoz, hogy végül megmeneküljünk. Igen, voltak olyan hiteleink, amik lejártak, de mindig meg voltak hosszabbítva, de a hitelállományunk azért folyamatosan csökkent, és nem fogadták el. Mert nincs meg a fedezettség: volt egy ingatlanérték, azt megfelezte, aztán hopp, adjál [több] biztosítékot!”

A konklúzió egyértelmű: a bankokkal való együttműködés a válság után és a kézi vezérlés esélye miatt megfontolt előrelátáson alapul majd.

„Azért megtanultuk már, hogy ezekkel a bankokkal is csínján kell bánni, tehát nem szabad minden hitelt fölvenni, amit akarnak adni, mert ott igenis pálfordulás lehet bármikor! Hiába kedves az a bankszakember, aki velem szemben ül, meg akár barátom is, lehet, hogy holnap kirúgják, vagy holnap kap egy ukázt, hogy vége, ennek nem adunk hitelt, nem újítjuk meg a hiteleit.”

ÚJÍTÓ TÖREKVÉS – PIACI VERSENYELŐNY MEGSZERZÉSE

A címnek választott mondás a vállalkozás magától értetődő, természetes és egyszerű lényegét fogalmazza meg: megélni a piacról, a piacból; többet, jobbat, mást kínálni, mint a konkurens, helyt kell állni a versenyben. Mint már említettük, a magyar kkv-k szerepe különösen nagy a tudásintenzív szektorban (szakmai, tudományos műszaki tevékenységek) és az építőipar területén (Hágen–Holló 2017). A folyamatos megújulás az igazi vállalkozói érzék, tudás megnyilvánulása, ami a mindennapok döntéseiben érhető tetten. A fókuszcsoportos interjúk ezt különösen plasztikussá tették: képzelőerő, vízió és követhető minták (például Kína rapid fejlődése többször felmerült) – és realitásérzék – kell:

„Mondok egy példát, amit az én főnököm csinál, aki 25 éve jár Kínába. Vásárolni és kapcsolatokat építeni [...] ott olyan dolgokat lehet látni, hallani, ami évek múlva jön be ide Magyarországra. Hallottatok Foshan nevű kínai városról? Foshanban négy és fél éve cserélték le az összes világítást led-esre. Négy és fél éve azt se tudtuk, mi az a led-es világítás. Foshanban, az egész városban az összes világítás led-es. Shenzhenben (Sencsen) csak villany taxik kaphatnak engedélyt, csak elektromos meghajtású taxik járnak. Hol vagyunk mi ettől?! Olyan szinten vannak sok mindenben előttünk, hogy el se tudjuk képzelni. Tehát nagyon oda kell figyelni!

Azt, amit mi kitalálunk technológia, – gondolkodtunk egy „smart city” projektben, – de kint készen volt a megoldáshoz az eszköz. Gondolkodtunk rajta, ott megvolt. Az érzékelő, a szenzor, minden! Olyan kicsi piac vagyunk, hogy ilyen, hogy szenzor, alkatrészfejlesztés, nem kell gondolkodnunk. Egyrészt mert valószínűleg már megvan, kettő, soha nem tudunk gazdaságosan gyártani méretből kifolyólag. Tehát mi maximum végberendezést tudunk kitalálni, összerakni és szerelni, ha mondjuk, itt az informatikát nézzük, esélytelenek vagyunk.” – Tudod, mi lenne nektek a nagy előrelépés? Hogyha Kínában fölvennétek egy beszerzőt, és hoznátok direkt Kínából ezeket az eszközöket, mert ez ott készül mind.

– Valamelyik ott készül, van, amelyik nem. Van is ilyen kapcsolatunk, de jobb, hogyha nem kínai, hanem ha már nem magyar, akkor Tajvanból, mert ott azért megvan az a nyugat-európai üzleti kultúra, amivel lehet mit kezdeni. Egy tajvani, vagy ottani, helyi kereskedőt megkeresni, aki ismeri az ottani forrásokat, lehetőségeket, ez van nekünk is.

– De gyártatni is lehet! Tudok ilyenről, felvettek egy mérnök csajt. - Na, mire van szükség? Teaszűrő. - Írt Kínába 40 cégnek, akik teaszűrőt gyártanak, és hozza. Ott van minden budapesti boltban, fémtömegcikk. De hát nálad ugyanez kellene. Nem tudsz olyat mondani, amit ne Kínában csinálnának!

– Persze, azért kell, hogy legyen, aki ellenőrzi az expediálandó árut. De ez olyan távoli jövő, mert ehhez pénz is kell és el is kell tudni helyezni azt a sok konténert.” – így beszélgetett két interjúalany.

A kérdezett cégvezetők mindegyike – függetlenül a cég nagyságától – a folyamatos hétköznapi piaci kihívások megoldását *innovációként* könyveli el, ami biztosan túlzás. Mert korántsem egyértelmű, hogy a döntések következtében új termék, új technológiai eljárás, szervezeti megújulás áll elő. A szakirodalom, illetve a statisztika – klasszikus innovációk: termék, marketing, szervezeti és technológiai – által használt fogalmak (kategóriák) pontosan definiálják, mit tekinthet a kutató a számbavételkor innovációnak. Az interjú során az innováció *szubsztantív* értelmezését keresve azt firtattuk, milyen jelekből sejti a jövőt egy vállalkozó: hogy hol van a *piaci rés*, amiből újítás születhet?

„Nálunk egyszerű a helyzet, mert amiből egyre több árajánlatkérés jön, hogy mit tudom én, a [... itt speciális termékek felsorolása szerepel...] megrendelését csak dobálja vissza, és halljuk, hogy »... de ajánlok valakit,« hú, az már egy hónapja visszadobta, és ő ajánlott mást, és az ajánlott engem. Na, most akkor itt van egy olyan piaci rés, amit esetleg meg kéne nézni, vagy onnan több árajánlatkérés jön, és esetleg mi is dobáljuk vissza. Most pont olyan gépeken gondolkodunk, amik szériában tudnak dolgozni, mert most nagyon kevés, egyrészt nincs szakemberképzés sem, és akkor hogy lehetne ezt a piaci rést kihasználni, hogy ebbe az irányba elmenni.”

„A piaci átrendeződés napjait éltük, és mi elindultunk abba az irányba, az innovációba, hogy olyan termékek, olyan szolgáltatások felé menjünk el, amit más nem tud. Tehát valami többlettudást birtokolni, tudni és megszerezni ahhoz, hogy tudjunk, kvázi „új termékeket” előállítani, vagy valamilyen módon speciális terméket előállítani [...] mi kifejlesztettünk [... itt a speciális termék szerepel...] Ez a mi hardverünkön fut. Semmi újdonság nincsen ebben tulajdonképpen, csak az, hogy a [... itt a külföldi és a hazai termék árkülönbsége szerepel...]. Ez a különbség köztük, az sem tud többet, mint a mienk, sőt. Tehát tulajdonképpen meglévő fejlesztéseket próbálunk optimalizálni, vagy kicsit hozzátenni. Mi folyamatosan figyeltünk arra – pedig nem éltünk meg könnyű időszakot és most sem egyébként –, hogy folyamatosan végezzünk K+F tevékenységet. Tehát, van 100 egynéhány, kb. 130 fő a cégcsoporton belül és nálunk mindig van három-négy fejlesztő azért, hogy egyrészt valamilyen szinten el tudtuk adni az ő kapacitásukat, de nagy részben a jövőre az ötleteinket tudták, tudják fejleszteni.”

Az újító tevékenység – mint látjuk – szorosan kapcsolódik a piaci átrendeződéshez, folyamatos törekvés arra, hogy létrejöjjön egy speciális termék, szolgáltatás, amit más nem tud előállítani, olcsóbb, mint a többi piacon lévő termék. A közepes méretű vállalkozás is képes eltartani ötlet-megvalósító fejlesztőket, van hozzá nagy tudású humán erőforrás. Az ötletek a piacról és más – például kínai vagy külföldi – cégektől jönnek, világújdonságok megvalósítása azonban irreális törekvésnek tűnik. Az innováció fenntartásához az árverseny miatt *megfelelő nagyságú piac is szükséges*, ha az nincs, vakvágányra fut az próbálkozás:

„Nekünk is volt vakvágányunk: belevágtunk a led-es technológiába két k ülsős kollégával. Az nagyon vakvágányra ment. Egyrészt mert a led-es technológia is elment lefele. Nagyon olcsó, mindenki árul, már mindenki meg tudja csinálni, valamint a társak sem voltak túl megfelelőek arra, amit mi gondoltunk. Ez

pl. egy közelmúltbeli vakvágány. Mi mint cég most amúgy is egy átstrukturálásban vagyunk. A klasszikus értelemben vett hardver-, szoftver-kereskedelem haldoklik. Ennek az az oka, hogy egy nagy cég, meg az állam is azokat a nagy céges szervereket külföldről működteti és külföldről szolgálják ki. Egy Audi nem vesz Magyarországról semmiféle eszközt, példaként mondom, de az összes multi így van.”

Egy adott innováció megvalósításához más szolgáltatók innovációira is szükség van, van fáziseltolódás egyes szektorok, piacok fejlesztései között, emiatt a vakvágányon veszteglő fejlesztéseket nem feltétlenül kell elengedni:

„Mondok egy példát: nagyon sok K+F-ben vettünk részt, például van egy olyan fejlesztésünk, ami [... itt egy okos-szolgáltatás műszaki megoldásának ismertetése szerepel...] Megvan a technológiánk, mégsem működött, rátettünk jó néhány millió forintot, időt, energiát, stb., nem működött, mert nincs meg az adattovábbítás lehetősége, mert, ha Wifi-n akarjuk, akkor az korlátos, ha minden egyes eszközre GPS-t fogunk tenni, azt nem fizeti ki senki, és igazából ez egy halott fejlesztésnek tűnt, mert ugyan nagyon jól működik, csak piacilag nem éri meg. És most jön a M2M (Machine-to-Machine), ez a gépek közötti kommunikáció, [...] ez GSM rendszert használ, nem valós idejű és nem nagy adattartalom továbbítására szolgál, pont a mi fejlesztésünkre gyönyörűen alkalmas, de még kísérleti fázisban van. [...] tehát mi azt gondoljuk, hogy az innováció az, amit nem szabad elengedni, amivel menni kell előre.”

A cégméret, az együttműködés, a tulajdonviszonyok instrumentális használata

A kerekasztal-beszélgetések meghívottjai formális értelemben kisebb méretű vállalkozások tulajdonosai voltak. (A kvantitatív kutatások szokásosan szigorúan elkülönítik a vállalatnagyság szerinti csoportokat, mert a vállalati méret mint magyarázó változó kitüntetett jelentőségű a vállalati viselkedés elemzésében – bármi legyen is a függő változó.) A kérdezett vállalkozások valóban egy-egy kis cég tulajdonosai, ám az első megszólalások után kiderült, hogy szinte mindegyik vállalkozónak van még egy vagy több kapcsolódó vállalkozása, vagyis a cégvezetők többszörös tulajdonosok.

Azt a magától értetődő ténytet tehát, hogy kicsi vagy közepes-e a vállalkozás, csak a jogi-statisztikai definíció alapján jelenthetjük ki, mert egy-egy tulajdonos több céget működtet, azaz sokkal nagyobb léptékű, átfogó szemlélettel kell a cége(ke)t menedzselnie, mint ha a szervezeti szerkezet egyetlen összetett hierarchia lenne. Ismerjük a jelenség szervezet-gazdasági hátterét az institucionalista és közgazdasági iskola magyarázatából, nevezetesen, ha a hierarchia működtetése túl drága, az olcsóbb piac-intézményt választják a gazdaság szereplői. Itt azonban felmerül egy alternatív – lényegében divíziószerű irányítási – szempont is. Állításuk szerint a tulajdonos számára az eltérő tevékenységeiket – a hatásköröket és a gazdálkodás finanszírozását – sokkal átláthatóbb külön-külön vállalkozásként kezelni, mint ha egyetlen összetett szervezeti hierarchiát működtetnének (például a lízingcéphez kapcsolódik ingatlanfejlesztés, a kárrendezéshez ügyvédi iroda, az IT termelő cégcsoport lényegében fejlesztésenként egy-egy külön vállalkozás stb.). Ez az egyszerűsítési szándék és a „felelőség elhatárolása” érvényesül akkor is, ha a cégháló egy-egy vállalkozása rosszabbul teljesít, könnyebb így annak működését megszüntetni, illetve a külföldre irányuló szolgáltatás céljából kézenfekvő külföldi helyszínen céget alapítani. Vagy egymáshoz kapcsolódó szolgáltatásokat lehetett külön-külön cégekbe (és nem hierarchikusan) szervezni:

„... a lízinget [a másik céget] az autókereskedés hozta, az ingatlanfejlesztés volt először, aztán ingatlan hasznosítás lett belőle. Tehát vagy rokon szakmák, vagy amikor egy-egy nagyobb ügyfél többféle igényének kiszolgálása.”

A mai kkv-kutatásokban, akár hazai, akár nemzetközi irodalmat olvasunk, a *családi vállalkozás* mint valamiféle sajátos „cégforma” gyakran előkerül, különösen, mert az öröklés súlyos konfliktusok forrása; a cég lényegi tulajdonságát, nevezetesen, hogy túlélhet több emberi életciklust is, veszélyezteti (Csákné 2012). Rokon, családtag társtulajdonos csak a legkisebb fókuszcsoporthoz tartozó cégben van, mely a család megélhetését biztosítja, de több válaszadó *családi vállalkozásként* tartja számon a céget, mert testvérével közösen vezetik, vagy mert örökölte a cégtulajdont – és a vállalkozói mintákat:

„Amikor a gépjárműbehozatal az első fénykorát élte, akkor ők egy ilyen félig családi, félig baráti vállalkozást létrehozta hárman. Édesapám csak csendestársként volt benne, ugye ez a rossz megoldás, ezt megtanulta, és ott is a végén az volt, hogy gond van, mert hiány van, meg eljárás folyik, és akkor leültek hárman, hogy mi van, és a másik kettő egymásra mutogatott, de mind a kettő fölhúzott, nem egy házat, hanem autószalont! Ezt a helyzetet konkrétan szerencsésen azzal sikerült lezárni, hogy az eljárást valahogy sikerült kibekkelni, amúgy meg lenyeli.”

A *tulajdonosi konfiguráció* és státus, valamint a *vállalkozás mérete* maga – a cég bejegyzett székhelyének fejlett vagy kevésbé fejlett régiós hovatartozásával együtt – tulajdonosi döntés, ami mögött *vállalkozói stratégiai megfontolás* van. Mindezek ugyanis eszközként szolgálnak például bizonyos, a vállalkozás működését, fejlődését szolgáló erőforrások megszerzéséhez, vagy pályázat illetve banki hitelforrás elnyerésénél szempont lehet. A központi legfejlettebb régióban ugyan nem lehet EU-s fejlesztési-felzárkóztatási forrásra pályázni, de át lehet „költözni” más régióba, ha megéri; a kkv-knak kiírt pályázatok szintén arra ösztökélik a tulajdonost, hogy „maradjon kicsi” („Nekünk van tizenvalahány cégünk és húsznál több valamilyen pályázaton veszünk rész valamilyen részben.”). A bank pedig jól lehatárolt profil esetén – mert áttekinthető – talán könnyebben ad hitelt. Ez az *instrumentális szemlélet* rövidtávon bizonyára hasznot hoz, ám hosszú távú eredményeit, hatását érdemes a jövőben vizsgálni. És ezt a tulajdonos is mérlegeli:

„Gyakorlatilag Budapest az ki van lőve. Pest megyében talán már egy picit jobb a helyzet, de akkor gyakorlatilag az egész céget át kéne telepíteni [...] Budapesten kívülre. Ez most kinek éri meg? Azt döntse el ő maga. Természetesen vannak olyan régiók, amik nem így vannak támogatva, hanem sokkal jobban lennének, meg hát szeretnék felhúzni az adott régiót, de hát ez megint egy olyan kérdés, hogy odamegy-e valaki, vagy odatelepíti a székhelyét vagy sem.”

Mindenesetre leszögezzük, hogy a vállalkozó a különféle innovációk fejlesztése mellett a vállalat tulajdonosi körének (bizalmi családi viszonyok vs. szakmai társak), a szervezeti irányítási szerkezetének kialakítása révén és egyéb szempontok érvényesítésével képes az újítás lehetőségét befolyásolni.

Partneri kapcsolatok a piacon – cégek összjátéka a piacszerzésben és a pénz-ügyletekben

A vállalkozói hétköznapi „újításai” a mindennapi ügymenet zökkenőmentes menedzseléséről szólnak, ami a piaci kiszolgálás eredményességével mérhető. A piaci kooperációk fajtáival és a szolgáltatások, fejlesztések megszervezésének módjaival és a piaci információk megszerzésének technikáival foglalkozunk most.

Piacépítés és az ügyfélkör megtartása

A piaci partnerek számának növelése proaktív módon történhet, a legegyszerűbb, ám elég munkaigényes módon, országjárással:

„Nekünk folyamatos bővülést jelent az, hogy járjuk az országot, és megyünk cégekhez, és próbáljuk a vevők sokféleségét, illetve számát olyan mértékben növelni, hogy ez azt a fajta tőkét, a likviditásunkat biztosítsa, amit aztán fejlesztésekre lehet fordítani.”

Vagy úgy, hogy az elégedett ügyfelek adják tovább az információt a cégről. A partnerek megtartása is kelendő gondosságot igényel. Az előnyt jelent egy vállalkozásnak, ha *„szerteágazó az ügyfélkör, nem kell azt mondani, hogy most az építőipar nyűglődik, akkor mi is nyűglődünk, hanem akkor máshonnan egészítjük ki”*.

A szolgáltatásban a minőség mellett a *jó személyes kapcsolat, a kulturális fogadtatás és a szakmai hozzáértés* tartja meg az ügyfelet, ezek a módszerek esetenként korszerű kommunikációs technikák, empatikus készségek alkalmazását és/vagy marketing-fogások ismeretét (tudást, felkészültséget) és folyamatos felfrissítését igénylik:

„Meg kell érteni, hogy hogy működnek, mi az, ami neki jó. Az ügynökségeknél pl. jó az, hogyha van megrendelői oldal, meg az ügynökségi oldal, és hogyha ismeri az ember, hogy mit akar az egyik, mit akar a másik, akkor sokkal könnyebb elkészíteni ezeket a projekteket (értsd: teljesíteni a megrendelést), akkor, ha érted, egy nyelvet beszélsz a megrendelővel, vagy az ügyféllel. Ez egy fontos tudás, hogy megérteni, hogy ők mit akarnak és hát az a jó szituáció, hogyha win-win van, tehát az ügyfél is nyer, meg én is nyerek.”

„Az én szempontomból is fontos, hogy a partner beszerzője lássa az én hozzáértésemet, próbáljam tudtára adni, finoman terelgetni, hogy a szakmai tudásomat átadni neki, és lássa azt a dolgot, hogy ami neki esetleg probléma, azt én le tudom venni a válláról. Ez is egy nagyon fontos dolog.”

„Ha nagy ügyféllel dolgozunk – kicsiknél ez nem érdekes –, de hogyha nagyobbakkal dolgozunk, akkor a vállalat minden szintjén legyen jó a kapcsolat, és a felső szinttel ugyanolyan fontos, mint az alsóval, és ezt úgy szoktuk csinálni, hogy nálunk is én vagyok kapcsolatban a vezetőkkel, meg mondjuk a menedzserekkel, és a kollégáim az operatív szinten, és ez biztosítja azt, hogy ne legyen probléma sehol. Tehát muszáj ezt így, valami ilyesmivel lehet biztosítani.”

A viszonyt a jó személyes kapcsolatban is megmérgezi az elemi (explicit, formális) tudás hiánya:

„(Egy klaszter-partner) Nem érti meg azt, hogy én bruttóban megfinanszírozom, visszaigényli az ÁFA-t, akkor nekem valahol visszajár az ÁFA, és ezt nem tudja fölfogni. És 20 ilyen cég van.”

Szerződéses viszonyok – függőségek

A kkv-k helyzetleírásának közhelyes tartozéka, hogy a nagyvállalati beszállítói pozícióban kiszolgáltatottnak érzik magukat vagy tényleg azok. Ez örökzöld téma. A kép elég árnyalt: a külföldi nagyoknak beszállítani tényleg nagy privilégium – „egy Audi nem vesz Magyarországról semmiféle eszközt, példaként mondom, de az összes multi így van” –, a hazai nagyvállalatokkal is körülményes az üzletkötés:

„Legutóbb egy nagy gyárral kötöttünk szerződést, és valamit változtattunk az ő általuk javasolt szerződési formátumon. Azt mondták, hogy hát ezt ne, mert akkor külső jogi irodát igénybe kell venni, akkor újra át kell vizsgálni az egész szerződést, stb. stb., és akkor ők inkább el is állnak a szerződéskötéstől. Ők diktálnak. Meg az is van, hogy változik az a személy – mert a multiknál úgy cserélgetik a személyzetet, mint az összegyűrt papírgalacsint, eldobják –, jön egy új, és ott a szerződés, azt elveszik. [...]. Meg ott félnek, hogy ha valamit elhibáz, és az dokumentálva van, akkor hütyü [...]. Meg mindenféle klauzulákat beírnak: nem lehet a feleségét foglalkoztatni, meg családtagot, meg védik magukat a korrupciótól.”

„A nagy cégek sokkal durvábbak a kötbérezésben, a nem fizetés esetén [...] én a közepes ügyfelekkel sokkal jobban el tudok boldogulni. Azok nem érzik magukat annyira helyzetben, mint egy nagy cég.”

Pályázati kényszerkooperációk

A pályázati források – pl. klasztertámogatás – megszerzése költséges és körülményes kényszerű szerződéses játék eredménye lehet – a pályázat által preferált feladat függvényében, ám a pályázati forrás megszerzése sokat javíthat a kkv piaci helyzetén (azaz nem közömbös az újtató szándék megvalósítása szempontjából).

„[...] a klaszterről mondanék én valamit. Mi vagyunk benne, talán kettőben, háromban, most legyünk őszinték, azért vagyunk benne klaszterben legfőképp, mert most például pályázati elbírálásban az plusz 6 pontot jelent, e nélkül nem lehet beugrani, klaszter tagság nélkül. Régebben voltak projektcéges pályázatok, ahol a klasztertagoknak kellett alapítani egy projekt Kft-t és úgy elindulni. Ez általában ott működött jól, ahol valaki irányította a Kft-t. Van egy háttérszerződés, hogy a többiek csendes társak, egyvalaki meg viszi a céget, ha vége van a projektnek, övé a cég. Van öt tag, mindenki csinált egy projektet, négybe csendestárs vagyok, egyet viszek, és akkor ez így kéz kezet mos, és sajnos a klaszter így működött. Mondhatunk bármit a klaszter menedzsment dolgokról, igazából ez lényegtelen. Próbálkoztunk mi is klaszteren belül megoldani dolgokat, van, ahol jól jött össze, van, ahol nem, de általában a klaszterek úgy álltak össze a mi eseteinkben is, hogy korábban már ismerős cégek álltak össze és hoztak létre valamit. Lehet, hogy a klaszter nélkül is meglett volna az együttműködés.”

Itt jegyezzük meg, hogy nem a pályázati kényszer, hanem a célszerűség is előhívja az együttműködést, még formális szerződés sem kell hozzá, mert elég a szakmai ismeretség és a kölcsönös haszon.

„Nekünk volt azért jó példánk is ‘társas vállalkozásban’. Valakivel társultunk, és utólag azt mondtuk, hogy jó, nem tartott 10 évig, egy pár évig, de egy projektre igen, lehet. És szépen kifutott, mindenki húzta megfelelően az igát. Más kérdés, hogy közbe nem jött nem várt esemény. Egy vállalkozás mehet rosszabbul is, mint ahogy elterveztük, jobban is, meg mehet teljesen másképp. És akkor vannak ugye a véleményeltérések, amikor nem a kijelölt úton megyünk. Most ennél a vállalkozásnál speciel nem volt ilyen, de a többségnél előfordult.”

„Ez igaz, nekünk is van ilyen – akár a klaszterben – együttműködésünk, és ahol megfelelő a partner. Nagyon jó példám van rá: A cég, B cég, az A céggel két éve lezártuk a projektet, elfelejtettük, ennyi, ment korrekten, és kész. A másik partner ötödször számolja át [...] ő át van verve”

Nemzetköziesedés kudarcokkal – exporttól a közös vállalatokig

A kérdőzött vállalkozóknak alapszintű tapasztalatai vannak a nemzetközi piacokon:⁹ van exporttevékenység, sőt, van olyan cég, mely kizárólag külföldre szolgáltat, és van olyan cégtulajdonos, aki a szakmájában külföldön szerzett munkatapasztalatot mint nagyvállalati munkavállaló. Ám ezek a tapasztalatok éppen csak a jövőbeni eredményes nemzetköziesedést szolgálják. Nem ismeretlen körökben a külföldi társtulajdonossal való együttműködés. Ebben azonban nincsenek jó tapasztalatok, „nyom nélkül” megszűnt mindhárom említett közös cég; egyikük folyamatos külföldre szolgáltatásából viszont szervesen „nőtt ki” egy perspektivikus leányvállalat.

„[...] nekünk volt szlovák próbálkozásunk is, még nagyon régen, tizenévvvel ezelőtt, nem mostanában, Szlovákiában volt a székhelye, de nem működött.”

„[...] még az unió előtt volt közös cégünk, régen volt, valamiért megszűnt az a kapcsolat.”

„Nekünk konkrétan egy társunk volt, akivel közös üzletünk volt. Egy pár évig tartott, aztán megszűnt, mert másként gondoltuk a dolgokat.”

Nemzetközi tapasztalataik meglehetősen sokfélék. A piaci versenykihívások eltérései szerint vannak olyan cégvezetők, akik kifejezetten a (1) *piacszerzés* végett szerveztek külföldön divíziót, vagy éppen most szervezik a külföldi piacon való megjelenést; (2) a cég *eleve az EU országába* szállítványoz, ezért van folyamatos kapcsolata a külföldi partnerekkel és versenytársakkal; (3) *stratégiai piaci információ-szerzésés kapcsolatépítés céljából* rendszeresen és hosszú évek óta látogatnak Kínába és Németországba. Kifejezetten azt tanulmányozzák, hogy azokon a piacokon, ahol ők szerepelnek (saját „piaci populáció”), milyen újítások vannak, azok hazai elterjesztésére van-e esély, vagy milyen technológiai szintet kell elérni, hogy igazán korszerű terméket kínáljon a hazai megrendelőknek.

A külföldi kapcsolatoknak leginkább a *tanulás-funkciója* nyilvánvaló:

„Volt régen egy főnököm, jártam vele rendszeresen Budapestre az autópályán [...], ő azt mondta: ha tudta volna azt, hogy a rendszerváltás után nem kell mást csinálni, csak a bejövő autópályák mellett megvenni a termőföldet zéró pénzért [...]. Lehetett látni a budaörsi repteret az M7-es autópályáról premier plánban. Ott azt valaki megvette 2 forintért hektárját. És nem csinált mást, csak idejött a nyugati vagy idegenbe szakadt hazánkfia, és tudta azt, hogy ott a bevezető utak mentén épülnek majd a plázák, meg az ipari övezet és stb. És nem csinált mást, csak tudta. Ugyanezt kell. Nagyon sokat lehet tanulni, ha az ember megy nálunk fejlettebb országba és lopja az ötletet.”

⁹ Részletesebben lásd: Uppsala-modell (hivatkozik rá Antalóczy–Sass 2011: 22–25.)

VÁLLALKOZÓI FORRÁSTEREMTÉS ALTERNATÍVÁI

Likviditás fenntartása

A vállalati gazdálkodás alapkövetelménye a cég fizetőképességének megőrzése, a munkabérek, beszállítók, szolgáltatók, bérleti és közüzemi díjak stb. időbeni kifizetése. Döntés a költségek lehetséges csökkentéséről, a fejlesztési és az üzemelési költségek egyensúlyáról, megtakarításokról, tartalékolásról, a profit felhasználásáról és az ütemezésről, a váratlan helyzetek/kiadások megoldásáról. A cégek egymás közötti kapcsolataira ránehezedik annak veszélye, ha nem tudnak időben fizetni, vagy nem kapják meg időben a számla ellenértékét. A fókuszcsoporthoz tartozó interjúkon elhangzottak szerint az elmúlt években a *fizetési fegyelem* tekintetében jelentős javulás tapasztalható, bár a kérdezettek gyakorlatában fegyelmezetlenség korábban sem fordult elő.

A fókuszcsoporthoz tartozó interjúkon elhangzottak szerint az elmúlt években a *fizetési fegyelem* tekintetében jelentős javulás tapasztalható, bár a kérdezettek gyakorlatában fegyelmezetlenség korábban sem fordult elő.

A fókuszcsoporthoz tartozó interjúkon elhangzottak szerint az elmúlt években a *fizetési fegyelem* tekintetében jelentős javulás tapasztalható, bár a kérdezettek gyakorlatában fegyelmezetlenség korábban sem fordult elő.

A fókuszcsoporthoz tartozó interjúkon elhangzottak szerint az elmúlt években a *fizetési fegyelem* tekintetében jelentős javulás tapasztalható, bár a kérdezettek gyakorlatában fegyelmezetlenség korábban sem fordult elő.

A nagyvállalatok fizetési moráljával többnyire elégedettek voltak interjúalanyaink („*fizetni fizetnek, avval nem szokott probléma lenni.*”), kivéve, ha csődbe megy, azt nem lehet kivédeni:

„*Nekem az a tapasztalatom a nagyobb cégekkel, multikkal, hogy a fizetési morál nagyon változó. Van, aki pontosan fizet, de vannak, akik a 30 napos számlából képesek 60 napot csinálni fél pillanat alatt, és meg is magyarázza. Például az XXX vállalat nagyon jó példa erre, nem véletlen, hogy a factoring cégek nem is szívesen vállalják őket. Ők azt csinálják – építőipar –, hogy letagadják, hogy megkapták a számlát, el kell küldeni fényképen. [...] Elég komoly cégről van szó, és mégis mindenki irtózik attól, hogy biztosítsa őket, tehát még a factoring sem jöhet szóba. Ők december óta márciusig lógtak nekünk 200 ezer forinttal, majd aztán márciusban kaptam egy levelet, hogy csődeljárás alatt van a cég. Azért ez egy milliárdos cég, és 200 ezer forintot kaptam egy ilyet. Ennek a törvényi vonatkozásában az az undorító, hogy nekem kellett 30 napon belül bejuttatni a megfelelő papírokat, hogy igazoljam, hogy valóban tartoznak nekem 200 ezer forinttal, és még fizetnem kellett azért, hogy nyilvántartásba vegyék a tartozást. [...] én úgy döntöttem, hogy a 200 ezer forintot benyelem. Igazából nem tudom azt mondani, hogy ez jó tanulság, mert mire? Egy működő cég milliárdos forgalommal, egyszer csak azt kapom, hogy nem tudnak kifizetni 200 ezer forintot! [...] A csődöt, azt sehogy nem lehet kivédeni. Az olyan, hogy az ember nyel egyet és aztán kigazdálkodik máshonnan.*”

A tartozások kapcsán többek szerint a személyes, bizalmi kapcsolatok jelentősek a zavarelhárításban. Ők úgy gondolják, hogy a régi piaci partnerrel szemben megengedhető a késleltetett fizetés, és megéri valamennyi pluszenergiát fektetni a tartozás rendezésébe.

„*Nyilván kényszerből van olyan, hogy valaki nem tud fizetni, de annak is van egy ilyen kommunikációs megoldása: fölhívják, elmondják, hogy mi a helyzet. Nekem is van olyan ügyfelem, akivel 8 éve dolgozom együtt nagyon jól, szokott nekem lógni 1–2 hónapig, amikor 16 napos a fizetési határidő, de mindig*

mondják, hogy majd jön be valami pénz, és majd rendezni fogják, és mindig rendezik, tehát van egy normális kulturált megoldása.”

A fizetési problémák kezelése során ezzel szögesen ellentétes stratégia is előkerült, a késés esetén azonnali szankciót alkalmaznak:

„Az én ügyfeleim között nem jellemző a tartozás. Aki szokott, arra nagyon rámozdulunk, és soha többet. Vagy nem dolgozunk vele, vagy kifizeti.”

„Már mi is azt csináljuk egyszerűen, aki nem fizet, annak nem szállítunk. Egy darabig működött, amíg nagyobb volt a profit és megtehetette az ember az engedményt, most viszont azonnal leállítjuk a szállítást, megakasztom. Érdekes módon akkor tud másnapra fizetni 20–30 ezer eurókat is, hogyha nem szállítok. Szerintem ebben az is benne van, hogy megtanultuk, nem lehet hibázni, meg kiengedni, meg jótét léleknek lenni. Pár millió nekünk is bukta. Úgy 10 millió, ahogy számolgattam, de hál’ istennek nagyobbat nem buktunk, csak saját hibánkból.”

A kért vállalkozói körben a kereskedő, a termelő és a beruházó-építő vállalatok a folyamatos működéshez a saját források felhasználása mellett hitelt vesznek igénybe (*forgóeszköz-hitelezés*), valamint – és a szolgáltató kvv-kra is ez jellemző – a *fejlesztések* végett fordulnak a bankhoz (*beruházási hitel*). Mint tudjuk, a válság éveiben a hitelkínálat erősen visszafogott volt, manapság a helyzet megváltozott, sőt, célzott fejlesztésekre akár komoly kedvezményekkel lehet hitelt kapni. A hitelfelvétel mellett a megújulási forrás EU-s fejlesztési pénzekből is megteremthető.

E források *igénybevétele*nek kockázata egyrészt a kormányzati intézményrendszeren keresztül irányított kedvezményezett státusz elnyerése, másrészt a partnerintézményekkel, más kvv-kkel való együttműködésben rejlő kockázat. A *kockázatmentesítés technikái* közül (1) az egyik az, hogy ugyan nem pályázik, mert nem nyerne, de személyes kapcsolatokon keresztül, szakmai *alvállalkozói hálózatba szerveződve*, a Nagy Nyertes árnyékában, „kitakarva”, névtelenül, mégiscsak vállal bedolgozó szerepet a projekt megvalósításában. (2) A másik technika szerint a vállalkozó bizalmi kötelek híján, szerződéssel, önálló *sokszereplős projektvállalatot* teremt, és aki az egyikben projektvezető, a másikban közreműködő tag, és fordítva. (Ez utóbbiról a vállalkozási méretről szóló bekezdésben már írtunk.) (3) A harmadik út: *a fejlesztés fedezetét kigazdálkodja* (pl. nem veszi ki az osztalékot stb.). (4) A negyedik út: *közvetlenül fordul az EU valamely nemzetközi fejlesztési alapjához, programjához támogatásért.*

Külső források igénybevétele

Hitelezés most, de mi lesz majd?

Úgy látszik, hogy a hitelválság után az előrelátás és a kalkuláció része a döntések megalapozásának. Végiggondolják a várható következményeket.

„Én is azt mondom, hogy tisztulás volt a piacon, a válság után mindenképpen, és túl nagy volt szerintem is a bankok szerepe. Most nagyobb verseny van. Én azt látom a magam bőrén, hogy bármikor 4–5 bankot megversenyeztetek és kicsi különbséggel nyernek csak, és most nem az van, mint régen, hogy nekem kellett kalapálnom a bankokhoz, és hogy adjanak pénzt, hanem most már ott tartunk, hogy 0,74-es %-ot is megkapjuk hitelre (Növekedési Hitelprogram), ha 3–400 milliót akarunk fölvenni.”

„Nekem mint termelő cégnek egyszerűbb, mert mi eszközt veszünk mindig. Nekem sokkal könnyebb, mert az eszközt mögé teszem, plusz 2020-ig, mondjuk, egy-két évig még vannak állami vissza nem térítendő támogatások, ami nagyon egyszerű, mert 40–40 %-át mögé teszi az Európai Unió pénzéből az állam, és a másik félre pedig mondjuk egy 10–20 %-ot előteremtünk, de most már elég tízet is, akkor igazából csak 40%-át kell megfinanszíroztatnom 3 évre. [...] Később nagyon nehéz lesz, és amikor elindultunk 2003-ban, akkor én egy évig járkáltam bankról bankra, és az összes bank elutasított, mert csak egy jó ötletem volt, de nem volt hozzá fedezetem. És ugye a bank azt jelenti, hogy minimum dupla, de inkább a tripla fedezetet kéri jelzálogként, vagy valamit mögé. Tehát hogyha azt nézem, hogyan indultunk, az nagyon rossz volt. Most már sokkal jobb, és most ugye van jó pár év befektetési lehetőség, meg alapok, ahova egy jó ötlettel el lehet menni.”

„Új ötletre nem ad a bank, soha nem ad a bank, ha nincs fedezet. Így is, úgy is a cég meglévő forrásait kell égetni, csak abból lehet [újítani]. Pluszban hitelt vesz föl rá a cég, vagy a cash flow-ból kigazdálkodik. Ez a két eset van.”

Pályázatok: „irányított közbeszerzés”, „kormányzati piac”, fejlesztési és kockázati alapok

Az EU-s pályázati fejlesztés-ösztönző lehetőségek és kockázati tőketársaságok megítélésében óvatos visszafogottság mutatkozik. A fejlesztési beruházásokkal kapcsolatban lélekben már készülnek a 2020 utáni EU-támogatási periódusra¹⁰ – „már látszik, hogy a következő ciklusban csak visszatérítendő EU-s támogatások lesznek” – és a feltételek romlására számítanak a vállalkozók. Az eddigi tapasztalatok és vélemények az ipari termelő szektorban, a konvergencia-régióban némi optimizmust tükröznek, a fővárosi tulajdonosok viszont – a szó szoros értelmében – a háttérből követik az eseményeket és a nyerteseket.

A kérdezettek többsége nem vesz részt pályázatokon (és bankokhoz sem fordulnak hitelért). A pályázatok pedig részben a túlzónak ítélt adminisztratív terhek, az átláthatatlanság vagy a szükséges önerő miatt zárják ki a pályázást. Végül, de nem utolsó sorban: esélytelennek tudják magukat, és el akarják kerülni az elutasítás kudarcát – „*itthon nincs piac és nem is piacszerűen működnek a gazdasági folyamatok, külföldön kell teljesíteni, hogy megmértessük magunkat*” – itthon csak közvetítő cégeken keresztül jutnak esetleg állami-kormányzati megbízásokhoz, lesznek bedolgozók.

„A munkának az irányított megszerzése eléggé permanensen megjelent. Egy idő után azért mi is megtaláltuk a saját kis helyünket, nyilván a meglévő személyes kapcsolatrendszer, meg amiket csináltunk korábban, az bizonyos körben ismert volt, és akkor mindig megvolt a feladat, de pontosan nulla esélyünk volt arra, hogy egyébként bármilyen közbeszerzésen, vagy meghívásos dolgon mi el tudjunk indulni eredménnyel. Csak akkor, hogyha ennek volt egy kerete, de végül is ezekkel a személyes dolgokkal ez azért tudott rendeződni.”

„Azok a cégek, akik a kormánynak dolgoznak, nem is jönnek a közelembé. Tudják, hogy kikkel kell dolgozni, belemennek olyan dolgokba. Tehát ez nem merül föl, hogy versenytárs lennék bárkinek, hanem inkább arról van szó, hogy [...itt egy példa...] akkor rászállnak. [...itt egy példa...] És bármelyik kis- és középvállalat, persze mindenki trükközik, csálnak, mint az állat, és amelyik ugye nem tetszik valakinek, a kormány a

¹⁰ Több vállalatvezető is tervezi, hogy részt fognak venni a (HORIZON 2020) SME Instrument Phase 1 és 2 pályázatokban, bár a közép-magyarországi (fővárosi) kv-k lehetőségeit nagymértékben korlátozza, hogy nem tartoznak a konvergencia régiókba. A székhely áthelyezésével ugyan feloldhatnák ezt a problémát, de meglátásuk szerint ez olyan költségekkel járna, amely összességében nem eredményezne számukra hasznot sem rövid, sem hosszabb távon.

saját fegyverével, munkaügyi ellenőrzés, NAV, pillanat alatt eltörli. A radar alatt kell lenni! Ha rákerülsz a radarra, akkor azonnal kinyírnak, de gondolkodás nélkül, valamilyen módszerrel.”

Akkv-k finanszírozási forrásokhoz való hozzáférését ösztönző speciális kölcsön-, garancia- és kockázatitőke-alapok (például *Jeremie alap*¹¹) gyakorlatával kapcsolatban, melyek a fölfutni képes, esetleg vadonatúj startup vállalkozások és a tudásintenzív kreatív IT cégek számára lehet forráskínálat, lesújtó a kérdezettek véleménye – a szakmai közbeszédben is tudott – átláthatatlanság, azaz a korrupciós összejátszás miatt.

„Uniós bázisú Jeremie program, ott a többsége úgy kezdte, hogy adnak pénzt, de akkor mi adjunk garanciát, hát úgy könnyű. Ha új ötletem van, akkor menjél a @-ba, akkor veszek föl hitelt, aztán megcsinálom úgy. Tehát a Jeremie nekünk, nem jött be, mert ott mindenki két irányba ment, vagy kilopták belőle a pénzt, vagy száz százalék biztonság. Új ötletre nem ad a bank, soha nem ad a bank, ha nincs fedezet. Így is, úgy is a meglevő cég forrásait kell égetni, csak abból lehet. Pluszba hitelt vesz föl rá a cég, vagy a cash flow-ból kigazdálkodik. Ez a két eset van.”

„Mi már tudatosan készülünk arra, hogy az EU-s magyar pályázatoknak vége lesz. És nekünk van nyertes Phase¹² 1-es, azzal megyünk Phase 2-be. Tehát, tudatosan készülünk arra, hogy csak ezek a közvetlen EU-sok maradnak, vissza nem térítendő résszel. Az már látszik, hogy a következő ciklusban csak visszatérítendő lesznek, ezt majd meglátjuk, hogy érdemes-e szórakozni vele, hogy milyen feltételrendszer lesz. Ha banki finanszírozási rendszer lesz, meg önerő, nem tudom, hogy melyik üti melyiket, majd meglátjuk.”

„Egyik probléma az önrész. A pályázatba régebben azért nem vágtunk bele, mert egyrészt utólagos a kifizetés, tehát miután kész a projekt, utána fizetnek, ezt mi nem engedhetjük meg. [...] A pályázatok egyik része ezért esett ki, illetve a másik része meg azért, amiről már beszéltünk az előbb, hogy le van játszva már, vagy el van osztva az, hogy azt a pénzt az a terület kapja.”

„EU-s projektekkal folyamatosan bombáznak ilyen pályázattíró cégek, volt már tapasztalatunk ilyennel, [...] és elég sok helyről hallottam vissza, hogy általában már akkor elfogy a pénz, mikor még ki se írták a pályázatot. Nem tudom ez mennyire reális, de emiatt mi már nem is pályázunk.”

„Azt hallottam, hogy a bírálókat úgy megy, hogy van 3–4 pályázattíró cég, és [...] szétosztják azt a 10 nyertest, akit kihoznak majd. Aztán beadják a pályázatot, az első oldalon a cégneveket kicserélik, mert minden megyében ugyanazt a szöveget nyomják be, és akkor látszik a 3. oldalon még az előző cégnek a neve van, na, visszaadják, azt homogenizálják, hogy a Sártenger Bt, az a 3. oldalon is a Sártenger Bt. legyen. Elfelejtik átírni a neveket. És ez így megy. Na, most akkor pályázzál!”

Munkaerőpiac: mitől „erőforrás” a foglalkoztatott?

Akkv-k foglalkoztatása, humánpolitikája, a bérezési-foglalkoztatási eszköztára meglehetősen sokszínű: a mikro-cégek szürke és fekete foglalkoztatási „stratégiájától” a nagyobb vállalatok finomhangolt versenyképes ösztönző bérei közötti skálán található sokféle kombinált módszert használnak. A nemzetközi piacon versengőkkv ösztönző bérrendszert alkalmaz a munkaszerződés szerint: alaphér, ami kevesebb mint 1 hónapos munkát fed, ezen felül pedig ösztönző bért ad, esti, éjszakai és ünnepnapon többszörös bérpótlékkal (ha sok a munka,

11 <http://archive.fgyelo.hu/cikkek/437363-150-milliardnyi-tokeprogram-jon-a-jeremie-utan> vagy https://index.hu/gazdasag/2018/01/23/indul_a_nagy_tulekedis_a_jeremie-penzekert_-_alapkezeloket_vesznek_a_ner-esek/

12 Lásd részletesen: <https://ec.europa.eu/easme/en/sme-instrument>

nagyon sokat lehet keresni). A kreatív és tudásintenzív munkákat pedig, akár a hazai, akár a nemzetközi piacra dolgoznak, számlaadó egyéni vállalkozói (*freelance*) szerződéssel kiszervezik. Természetesen szerepet játszik az, hogy milyen képzettségű emberre van szükség, és a betöltendő poszt kulcsfontosságú-e a munkamenetben.

A fókuszcsoporthoz megkeresettjei – különösen a mérnöki munkát használók – létszámhiányra és tudáshiányra panaszkodnak, a kereskedelmi szolgáltatók pedig a munkára jelentkezők igénytelenségét – globális kulturálatlanságát vetették fel problémaként. Elhangzott, hogy morális válság (is) van a munkaerőpiacon, de ez az egyes szektorokat eltérően érinti.

„Nincs meg az a kultúra, nincs meg az a 'hozott anyag', hogy akkor leülök, dolgozom, leteszem az asztalra, amit le kell, és majd utána akkor jön érte a fizetség. Már nagyon sokan azzal kezdik, hogy »... és egyébként mennyit keresek?» És még meg se kérdezte, hogy mit kell csinálni.”

Kimondatott, hogy a vállalkozó nézze meg, hogy milyen szociális környezetből veszi fel a dolgozót és mérje fel előrelátóan, hogy mit tud kihozni belőle. És azzal is számolni kell, hogy aztán a nála betanult tapasztalt szakember előbb-utóbb odébbáll, mert megtalálja az álomállást például egy nagy nemzetközi cégnél, de egy kkv is lehet az, ha elég „fancy”, „trendy” és „attractive”, bár nem tud sokat fizetni.

„Az önéletrajzok minőségénél fontosabb, ha nem a legfontosabb, hogy a családi szocializációra rá kell kérdezni. Milyen végzettségűek a szülők, hogy egyáltalán milyen környezetből jön hozzánk, mert az, hogy van neki egy diplomája, hogy valamit elért, az nagyon kevés. Milyen a kommunikációs készsége, tehát, ha kap egy e-mailt válaszol-e azonnal, és hát ez nagyon fontos. [...] Mi azt próbáljuk, hogy fölépítjük a saját embereinket, és akkor ezek ott vannak 5–10 évig. Utána tovább kell, hogy lépjenek, mert ott már ugye nincs tovább előrelépés nálunk, kellene nekik a nagyobb projektek, és akkor elmennek ilyen jó kis cégekhez, mint pl. a XY MULTI, amelyik egész Nyugat-Európára tervez kommunikációs hálózatokat, tehát nem is a magyar piacon dolgozik, de itt van központjuk, és itt csinálják az agyelszívást, mert ugye az aprópénz, amit itt a projektvezetőnek fizet, azzal összevetve, amit Londonban kellene fizetnie.”

„A fiataloknak nagyon fontos a presztízs, az a munkahely, ahol dolgozik, az hogy néz ki a többiek szemében, és ezen kell dolgozni szerintem nekünk, hogy a cégeink 'menők' legyenek a fiatalok szemében. Szerintem nekünk ez sikerül, bár nem keresek olyan sokszor fiatalokat, mert nincs akkora terem fölvenni az embereket, de szerintem ez számít nekik.”

„A korábbi részlegvezetőnket az XY MULTI elvitte, 1,8 millióért, plusz bónusz, plusz ilyen-olyan csomag, autó... Na, evvel, ugye, egy kisvállalkozás nem tud versenyezni. És akkor szépen a frissen diplomázott fiúnak – aki nálunk írta a szakdolgozatát – mondtuk, hogy itt van ez a Saab, amivel az előző főnöke járt, ez a tied, és tied a felelősség, és akkor szépen elkezdünk segíteni. Hogy ugye, rövidnadrágban ne menjen a Z MULTI-hoz tárgyalni, vegyen már fel egy hosszú nadrágot, tehát így szépen fölépítettük.”

AKADÁLYOZÓ TÖRVÉNYEK, SZABÁLYOK, INNOVÁCIÓS DISZHARMÓNIA ÉS KREATÍV ZAVARELHÁRÍTÁS

A kkv-k versenyképességét, növekedését, illetve napi működését nagyban meghatározza gazdasági-szabályozási környezetük is. Jelentős korlátozó (vagy támogató) tényezőként jelenhetnek meg az adminisztratív, bürokratikus akadályok, a jogi-törvényi szabályozás, az igazgatás rossz működése, a vállalkozásokat sújtó magas és sokféle adó, a szakképzett munkaerő és együttműködő partnerek hiánya, vagy egyéb piaci tényezők.

A törvényhozás, ill. a szabályalkotás gyorsítása végett az a gyakorlat érvényesül Magyarországon, hogy a jogszabály-javaslatokat nem a kormány nyújtja be a parlamentnek – lévén akkor kötelező parlamenti bizottsági vitákban kellene a véleményeket a szakmai érintettektől összegyűjteni, ütköztetni és az esetleges disszonáns elemeket javítani –, hanem a kormány tervezetét egyéni képviselői indítvány formájában terjesztik be a parlament elé. Ezzel időt nyer a törvénykezés, de ez sokszor igen nemkívánatos következményekkel jár. A kötelező bizottsági viták elmaradása miatt nem derülhetnek ki a koordinációs problémák.

„Van egy törvény, hogy hogy kell jogszabályt alkotni. Nem szerencsés az, ha a törvényeknek a 95, vagy 99 %-át ezen törvény kikerülésével hozzák meg. Biztos megvan az oka, de ebből kifolyólag nagyon sok rossz jogszabály van, ami keseríti az életünket, és aztán próbálják, egyébként jó szándékból csinálják. Nem gondolom azt, hogy rossz szándékból csinálják, hanem gyorsan sietni kell, de aztán ennek az az oka, hogy minden rossz lett.”

„Azt gondolom, mindenkinek az álma egy olyan jogszabályi környezet, hogy úgy tudjak tervezni, hogy mondjuk, idén januárban bejelentik és két év múlva hatályba lép [...]. Nincsenek ilyen álmaim. De mondjuk, adott esetben, 2017. június 30-án tudjam, hogy 2018-at mivel kell tervezni. Ennyit szeretnék, és azt gondolom, hogy nem lehetne belenyúlni az adott törvénybe fél évvel előtte. [...] Szóval, ne változzanak hetente a jogszabályok! [...] van, amikor nagyon jó szándékkal módosítanak bele. De a lehulló forgácsok nagyon sok mindenkét beterítenek.”

„Ez a kiszámíthatatlanság a vállalkozóknak borzalmas. A kiszámíthatatlan gazdasági környezet, és ide tartozik első körben a jogszabályi környezet, az tragikus. Személy szerint láttam olyan vállalkozót az ismerőseim között, akinek szó szerint egyik hétről a másikra kihúzták a vállalkozása alól a jogszabályi hatáskört, mondván, hogy oké, államosítjuk, viszlát. Nem ő volt a célpontja, csak ő is beleesett.”

Az innovatív intézményfejlesztés (az igazgatási bürokrácia-korszerűsítés) fáziskülönbségeit jelzi és az ennek következtében létrejött összehangolásmentes, vagy -hiányos innováció (IT-fejlesztés) diszfunkcióit írja le az alábbi interjúrészlet, melyből kiderül, hogy a közigazgatás egyik szegmensében jelentős újítás történt, de a másik szegmensben megmaradt a hagyományos bürokratikus eljárásrend¹³:

*„Itt egy példa: építési engedély. Kitalálták szuper egyszerű lesz, nem is kell rá engedélyt kérni, csak be kell jelenteni. És minden elektronikusan van. Hát bejelenteni, az sokkal, sokkal nehezebb, és sokkal több ideig tart, mint megkérni egy építési engedélyt. És utána használatbavételi engedélyt kapni, hát az [...] Megkaptuk, már megvolt az első ilyen házunk, mi építettük, hát az a lényeg, hogy ez egy elektronikus rendszer, minden benne van. Hát ahhoz, hogy használatbavételi engedélyt kérjünk, jó lenne, ha a használatbavételi eljárásnál ott lenne ugye nyilván egy most elkészült házban lenne egy számítógép, ahol biztosítjuk a hatóságnak, hogy hozzáférjen a rendszerhez, és egyébként legyen ott minden papíron. De ha a Földhivatalban be akarjuk jegyeztetni ezt az épületet, ha társasházat akarunk alapítani, vagy bármit akarunk, mindenki kéri a pecsétes papírt, de pecsétes papír nem létezik [...], mert elektronikusan van minden. Hát ez az, de mindenhova pecsétes papír kell, de nincs. És akkor lehet menni kuncsorogni a hatósághoz, hogy ugyan már, tegyen ide egy pecsétet, de olyan papír nincs is az elektronikus rendszerben [...] – amire ráfér oda a pecsét vagy helye van!
– nincs ugye, mert igazából azt a papírt föl se kell tölteni. Tehát borzasztó. Na de ilyen nem egy van.
– Számtalan.*

¹³ Melyben a hivatalnokoknak a hagyományos eljárás szerint kell követhetővé, átláthatóvá tenni saját munkájukat.

És ezt senki nem gondolja végig, a rendszert. Itt úgy gondolom, hogy alapvetően jó szándékú volt a dolog, és őrült káoszt okoznak, és mindenki vért izzad.

Azt a szakembert, aki ért hozzá, azt nem veszik bele [az igazgatási] döntési folyamatba. Nem kérdezik meg.”

Hasonló, a bíróságokat, az ügyvédeket – a jogérvényesítéssel kapcsolatos összes intézményt – érintő informatikai innovációt vezettek be az ún. ügyvédi vagy „e-per” törvénnyel, mely teljes körű elektronikus nyilvántartást tesz kötelezővé. A Magyar Ügyvédi Kamara honlapján nyomon követhetjük az ezzel kapcsolatos elmentmondásokról szóló levelezést az érintett hivatalok elnökei között, és tájékoztatókat is olvashatunk. Kiderül, hogy nem zökkenőmentes az újítás bevezetése: *„Minden ügyintézészt biztosító szerv köteles egy elektronikus tájékoztatót közzétenni a honlapján az elektronikus ügyintézés módjáról, annak kezdeményezéséről. Reméljük, hogy ezt majd mindenki teljesíti is, bár az eddigi e-ügyintézési tapasztalatok e téren nem voltak túl meggyőzőek. Még ha mindenki eleget is tesz e kötelezettségének, ezeket az információkat nem feltétlenül triviális megtalálni, ezért az alábbiakban röviden írunk a főbb irányokról.”*¹⁴ Válaszadóink kifogásolták a szerintük korszerűtlen konkrét informatikai felületet és azt, hogy a rendszer fejlesztése kizárólag informatikai szempontból korrekt, viszont az ügyvédi ügyintézés racionális szempontjait figyelmen kívül hagyja:

„Érkezési igazolás, olvasási igazolás, letöltési igazolás, feladási igazolás, és akkor van negyven új irat, és akkor abban van kettő érdemi. A többi meg kuka, nem jó semmire. Töltsd le, tedd el, mert az állam nem teszi el! Az ügyfélkapu nem őrzi meg. Le kell tölteni, el kell menteni, mert ha vita van, a rendszerből nem lehet lekérni, el kell menteni! Nagyon ‘jó’ gyakorlati érzékkel rakták össze.”

Nem minden zavar a fentihez hasonló átfogó és nagyszabású innovációból következik, a zavarhoz elég az, ha egyik hivatali szegmensben egyszerűsítik az ügymenetet, a másikban meg nem, vagy az információ nem jut el oda.

„Akkreditált klaszter-tagságért plusz pont járt a pályázatban, a klaszter akkreditációja lejárt és nem írtak ki új akkreditációs folyamatot. A legtöbb klaszter vitte azért, aki jelentkezett, és beadta a papírt, és automatikusan meghosszabbították az akkreditációt és kiértésítették a klasztereket. Ez az XX Minisztériumnak volt a ressortja. Beírtuk a pályázatba, hogy ennek meg ennek a klaszternek a tagjai vagyunk. Az XX Minisztérium mint közvetítő szervezet kivágta a pályázatot, mert hamis adatszolgáltatás volt, mert a klaszter nem akkreditált, mert lejárt az akkreditációja. Hát Te adtad ki, hogy automatikusan meghosszabbítottad, mert megkérte a klaszter! Most erre mit mondasz? A jobb kéz nem tudja, hogy mit csinál a bal. Nem az, hogy másik intézmény! Az állam! Nem. Az XX Minisztérium egyik osztálya, meg másik osztálya. Nem ér át az információ. [...] az a baj, hogy tényleg nem fejlődünk semmit – bocsánat –, a rég volt kommunizusból. Mindenhova ismerős kell. Ha nincs ismerősöd, nem tudsz elintézni semmit. Mindenhez ismerős kell ma is.”

Az adók és az adóhivatal szerepe, működése és az adóintézkedések hatása szintén sztenderd kérdés a kkv-k kérdőíves vizsgálataiban; különösen a sokféle adónem („lehúzások”), a szigorúan büntető hatósági eljárások, a bonyolult ügyintézés, a méltányosság mellőzése stb. miatt. Különös kontraszt ezzel szemben a fejlett piacgazdaságokban a hatósági szerep beteljesítése – amit már egy kisvállalkozó is megtapasztalhat, mert gyakori, hogy az EU területén, külföldön is dolgoznak magyar kistulajdonosok:

¹⁴ http://www.magyarugyvedikamara.hu/common/file-servlet/document/1118/default/doc_url/15.pdf

„Nézd meg a NAV-ot! Kijön, és akkor azt mondja, hogy Te legyél okosabb, mint ő. Mondtam neki, mondja már meg, hogyan csináljam? És azt mondja, ő nem azért van itt, hogy megmondja.”

„A jó barátom az, aki egyike a sok Angliába szakadt magyarnak, aki ott vállalkozásba is kezdett, és teljesen sikeres. Elkezdtek jó, oké, második hónap, jön a meghívó a helyi adóhatóságtól, hogy hát erre az időpontra legyenek szívesek befáradni. Teljes gyomorgörcs, könyvelő, jó, oké, mindent összeraktak, bementek és mondták, hogy üdvözljük az adóhatóságnál, miben segíthetünk. Mondták, hogy na, nem, ilyen nincs, ők nem ebben szocializálódtak [...], de ilyenek vannak. És konkrétan az volt, hogy megkérdezték ezek után, hogy mivel foglalkozik, és milyen tanácsokkal láthatják el külön arra specializáltan adózási, adóoptimalizálási ügyben, amit adótanácsadók csinálnak itthon, és a NAV üldözi őket, vagy legalábbis elég ferde szemmel néznek rájuk, ott meg ez a NAV-nak a dolga, a helyi adóhatóság dolga.”

„Ilyet én is tudok: Németországban az unokatestvérem feleségének a cége megcsúszott – valaki nem fizetett neki, egy nemzetközi cég –, és bement az ottani NAV-hoz, hogy mit lehet tenni, szeretne átütemezést kérni. Jó, hat hónap alatt fizesse be részletekben. Hol írjam alá? Sehol, beütöm most a gépbe, csókolom!”

Az adóztatás és a hatósági ellenőrzés – és ennek megfélemlítés-célú alkalmazása – nemcsak a NAV-tól indul, önkormányzati adóbevétel-növelésre és egyes szektorok kontrolljára is használható. Ám ezt a kkv-szektor fizeti meg/ki:

„Tehát itt Magyarországon egyáltalán nem segítették a kis- és középvállalatokat. Ami megy, ez a nagy ipari vállalatoknak a munkahelyteremtő támogatása milliárdok, meg adóelengedés formájában. A kis- és középvállalatoknál kőkemény adó van, mondjuk, a személyautót lemérik súlyra, és akkor azt mondják, hány kiló, annyi adót fizetsz.¹⁵ Ilyen adó nincs a világon sehol se. És ezekkel a kis adókkal, rengeteg ilyen van, pl. saját ingatlanunk van, és a képviselőtestület fölteszi a kezét, hogy akkor ne X Ft legyen a m²/év a nemlakás-célú ingatlan, hanem 2*X Ft/m². És akkor megszavazzák, és akkor jön a számla, hogy fizessél 5 millió forintot évente azért, hogy ott van a saját tulajdonú ingatlanod.”

„[...] Egy nagyon jó példa, most ezt intézzük. Nem tudom tudjátok-e, van egy olyan új szabály,¹⁶ két hónapja törvényi, 200-tól 2 millióig büntetik, nem kevés, ha 0,4 megawatt fölött van az éves fogyasztásod, akkor energiaügyi szakreferens kell. Tudjátok? – Hogyne tudánk! – Hát én múltkor lenn voltam [...] és ott beszélgetnek valamiről, és az egyik haverom kérdezi, hogy és te meg kit találtál? Mondom, miért? Van ilyen? Hozzám el se jutott az infó, viszont jövő héttől büntetik 200-tól 2 millióig! Most megint az van, hogy kijön egy ember, [...] és akkor majd én azokat a számokat odaadom, és majd ő 25–40 ezer forintért – most ilyen ajánlatok jöttek – beküldi egy rendszerbe. Elnézést, de a sok lehúzás, meg a korrupció!”

„[itt egy partner cégnevet említ] őket 4 éve vizsgálja a NAV, még nem találtak semmit, [...] de fölmerült bennünk, hogy csak minden legyen rendben nálunk a könyvelésben, minden papír a dossziében, mert

15 Hosszú évek óta, egész pontosan 2007. január 1. óta nem kell fizetni ezt az adófajtát személyautók esetében, ám a köznyelvben tévesen a mai napig használják. 2007 előtt ez volt a gépjármű adó, és a forgalmi engedélybe bejegyzett önsúly alapján kellett fizetni. Fontos azonban megjegyezni, hogy a teherautók körében a mai napig életben van a súlyadó. 2007. január elsején lépett életbe a személyautók körében, felváltva a súlyadót. A köznyelvben „teljesítményadónak” nevezik, ugyanis ellentétben a súlyadóval itt nem a gépjármű tömege alapján kellett fizetni, hanem a jármű teljesítménye adja meg az adó mértékét. https://autoshirugynokseg.hu/gepjarmu_ado_teljesitmeny_ado_suly_ado

16 2016. évi CXXXVIII. törvény az egyes klímapolitikai és zöldgazdaság fejlesztési tárgyú törvények módosításáról a kihirdetését követő 16. napon, azaz 2016. december 21-én lépett hatályba. A szakreferens bejelentése tehát 2016. december 21-től kötelező az érintett gazdálkodó szervezetek számára. A Hivatal 2017. június 30-ig nem szabott ki bírságot az energetikai szakreferens igénybevételéről szóló bejelentés elmulasztása miatt. Forrás: <https://www.axing.hu/energetikai-szakreferens-kotelezettseg/>

félni kell, hogy akik azt [itt a cégnevet megismétli] kiszolgálják, azokra is rá szoktak szállni. Nagyon, de nagyon durva dolgok mennek ezen a kicsi szinten is...”

JÖVŐKÉP – NEMZETKÖZIESEDÉSI KÉPESSÉG

Meglehetősen visszafogott optimizmus tükröződik a véleményekből. A termelők és a kereskedők bíznak a napi aprómunkában. A tanácsadók abban, hogy ha lépést tartanak, munkájukra szükség lesz a jövőben is. A többség az „irányított gazdaságpolitika” vagy, „tervezdélkedés” keretei között elég kis játékkeret lát, és eljut hozzájuk olyan értesülés, hogy a nagyvállalatok *„kezdik behúzni a fékeket, mert látják, hogy nem fogják tudni finanszírozni a kiadásait”*. Összességében (szerintük) 2018 után rosszak a gazdasági konjunktúra kilátások.

Azok, akik nagyon függnék a műszaki-technológiai újításoktól, az informatikai fejlődéstől, már most keresik az utat, de még csak az út elejét látják, a folytatást nem.

A jövőt egyesek vagy külföldön képzelik el, vagy a külföldi partnerekkel való együttműködést erősítik. Nem az egyszerű export lényeges, hanem hogy a nemzetköziesedés következő, a III. vagy a IV. fokozatába lépjenek közös projektek, közös eszközberuházások megvalósításával, illetve külföldi termelő leányvállalatot létesítsenek.

„Én külföldre szeretnék terjeszkedni, Angliába. [...] Nekem ez az irány. Nem felfelé akarok menni a magyar piacon, én a piacról szeretnék megélni. Pont emiatt szeretnék inkább nemzetközileg terjeszkedni, mivel már van nemzetközi tapasztalatunk. Meg akarok maradni kis kkv-nak, és inkább az ügyfelek számát szeretném növelni. Nem lövök nagyon nagyokra, mert úgy látom, hogy nagyon nehéz, és nagyon kockázatos, és én meg a családom ebből élünk, és nincs annyi saját tőkénk. Tehát sokat tudunk veszteni, hogyha valami nagyon nagy kockázatot vállalunk, ezért inkább így a piacról szeretnék megélni, és nagyon benne van nekem a pakliban. Egyrészt a csapatomat növeljem, az ügyfélszámot, másrészt, hogy külföldre terjeszkedjünk.”

„Kezdetben semmilyen alaptőkénk nem volt, és a saját munkánkat fektetjük be, és itt nálunk egyrészt vannak pénzügyi célok, tehát hogy növekedjen a pénzállományunk, ez egy elég fontos dolog. [...] A mi szakmánkban nagyon fontos a kapcsolati tőkének az építése, [...] iszonyú gyorsan fejlődik a szakma. [...] Nagyon mások a módszerek, nagyon más technikák, cél, hogy ezt elmélyítsük. És akkor sikeres valami, ha valamiben előre tudunk lépni. Tehát mondjuk, olyan új ügyfelet szerzünk meg, aki jól fizet, vagy rendszeres megbízást kapunk tőle, az mondjuk a legjobb, szerintem. Ha nagyon nő a kapcsolati tőkénk, vannak olyan projektek, ahol ez nagyon tud nőni. [...] És mindenkinek egy picit másként kell szolgáltatni, az ügyfél igényeinek a megismerése minden projektnél újabb és újabb kihívás, és cél, hogy egyre több ilyen tapasztalatunk legyen, hogy sokkal rutinszerűbben menjenek a dolgok, mert az új projekt iszonyú nagy befektetést igényel, és a rutinra törekszünk, hogy tudjunk pénzt keresni úgy, hogy ne haljunk bele minden új projektbe. Ez az én célom a sikerre, meg a fejlődésre vonatkozólag.”

„Visszatérek a nemzetközi klaszterba, és akkor ugye megy ez az [speciális kölcsönös szolgáltatást nevez meg] ügylet. És mi is azt érezzük, hogy nyilván a költségek csökkenni fognak, meg azt lehet látni, hogy az 5–10 milliós munkákat egymásnak osztják, tehát nagyon becsatornázott az állami, vagy az állam-közei megrendelés. Igazából csak ez marad. Tehát nem lesz növekedés Magyarországon. És a munkaerő, az probléma lesz, illetve már az.”

„Külföld, az nem annyira járható út számunkra. Próbálkoztunk, vannak próbálkozásaink, vagy voltak próbálkozásaink [egy országot nevez meg], de a fizetési kultúra az nem annyira jó, pont azzal a céggel, akivel próbálkoztunk, ott valahogy nem jött össze, hogy sikerüljön időre fizetni. [...] Úgyhogy nekünk marad az, hogy Magyarországon, és nem a nagy, hanem az 50–200 fős cégek, ami nekünk az ideális, akikhez érdemes nekünk bekopogtatni.”

„Mostanra teljesen egyértelműen látszik, hogy a jövő technológiája [itt egy eljárást említ] gyökeresen megváltozik. Közös szakmai becslés alapján azt mondtuk, hogy kb. még van 20 évünk. [...] És azért nálunk közmegegyezés a cégen belül az, hogy folyamatosan kutatjuk, hogy merre lehetne lépni, jó előre, mert ha akkor kezdünk el néhány évvel előtte kapkodni, kész, vége, akkor már nem lesz mit befektetni, amiből fölépítsük az új vállalkozást. Márpedig át kell majd strukturálni az egészen biztos, csak idő kérdése.”

BEFEJEZÉS NINCS, AZ ÉLET MEGY TOVÁBB

A társadalmi áramlatok

Már a bevezető módszertani bekezdésben utaltunk a durkheimi értelemben vett *társadalmi áramlatokra*, ‘kényszerekre’, melyek értelemszerűen a kkv-tulajdonosok vélekedését és viselkedését keretezik, s mely áramlatokat ők is formálják. Annak illusztrálására, hogy a gazdasági szintéren, a vállalatok tulajdonosai körében miféle „áramlatok” alakították a fókuszcsoporthoz résztvevő tulajdonosok nézeteit, idézzük fel a *kérdésünkkel egyidejű és a jelenlegi* konjunktúra kutatások eredményeit! A gazdasági konjunktúrajelentésekben használt *konjunktúra-indexek* alakulása a magyar gazdaság szereplőinek (és a fogyasztóknak) a mindenkori üzleti, piaci tapasztalataik szerint változó vélekedését, hangulatát tükrözi a kilátásokkal kapcsolatban.

A mi vizsgálatunk periódusában készített konjunktúra-jelentések, a gazdasági szereplők körében végzett survey-kutatások is hasonló „tónusú” képet festettek a „dolgozók” (értsd: társadalmi tények) állásáról.

Az egyik jelentés, melyet a portfolio.hu *Meglepően pesszimisták a magyar vállalatok* címmel ismertetett 2017. május 15-én, leszögezve, hogy áprilisban (2017) váratlanul nagymértékben romlottak a hazai vállalatok üzleti kilátásai, az alábbiakat írja:

„Az MKIK GVI¹⁷ negyedéves vállalati konjunktúra felmérésében 400 cégvezető¹⁸ véleményét kérdezzük a cégük üzleti helyzetéről és kilátásairól. A 2017. áprilisi adatfelvétele szerint Magyarországon az üzleti bizalom szintje az előző negyedévben tapasztalathoz képest jelentősen csökkent: a GVI Konjunktúramutató a januári 31 pontról 21 pontra esett vissza. Az eredmények azt jelzik, hogy a hazai vállalkozások éles fordulópontot észlelnek: 2016 januárja óta minden negyedévben (legalább) 30 pont körüli értéket kaptunk, ilyen alacsony értéket utoljára 2015 júliusában mértünk. (Az előző év ugyanezen időszakában a Konjunktúramutató értéke 33 pont volt.) Ez a visszaesés főként annak köszönhető, hogy a vállalkozások jelenlegi jövedelmezőségüket, rendelésállományukat, üzleti helyzetüket és múlt féléves termelési szintjüket negatívan ítélik meg, mint januárban. Ráadásul sokkal pesszimistábbá váltak a beruházások várható alakulására vonatkozó várakozásaik is” (Tóth–Nyíró–Hajdu 2017).

17 MKIK (Magyar Kereskedelmi és Ipar Kamara) Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet

18 „A megkérdezett cégek közül 300 kis- és középvállalkozás (20–249 fő közötti), esetükben a KKV Körkép Konjunktúramutatót és a KKV Körkép Bizonytalansági Mutatót számítjuk ki. A 400-as minta – amely 100 darab nagyvállalkozást (250 fő felett) is tartalmaz – esetében pedig a Negyedéves Konjunktúramutatót és a Negyedéves Bizonytalansági mutatót közöljük.” Forrás: http://gvi.hu/kutatas/537/az_mkik_gvi_2018_januari_negyedeves_konjunktura_felvetelenek_eredmenyei

A másik, a GKI Gazdaságkutató Zrt.¹⁹ szintén 2017. áprilisi konjunktúrajelentése – ennek ellentmondva, mivel a kérdezettek köre és kutatási módszere²⁰ a GVI-étől eltér – kissé növekvő üzleti és nagymértékű fogyasztói bizalomcsökkenést jelez. Összességében „nem változott a GKI konjunktúraindexe - így továbbra is erőteljes derűlátást tükröz. Az üzleti várakozások érdemben javultak, s ezzel 16 havi csúcsra kerültek, a fogyasztóiak viszont számottevően romlottak” – írják. A konjunktúraindex – mely a két másik index trendjének kiegyenlítő hatását jeleníti meg – lassan felfelé kúszik. 2018. júniusában – a kézirat lezárásakor – ezzel szemben 9,8-ra emelkedett a konjunktúraindex („történelmi csúcs,” írják) a GKI által mért előző júniusi 5-ös értékről, vagyis a körülmények kedvező alakulását észlelik a kérdezett tulajdonosok és a lakosság.²¹

A GVI adatai is optimizmusra utalnak a kkv-k körében²²: „A 2018. januári adatfelvétel szerint Magyarországon az üzleti bizalom szintje jelentős mértékben meghaladja az előző negyedévi értéket: a Negyedéves Konjunktúramutató az októberi 33 pontról 37 pontra emelkedett. [...] Ha csak a kis- és középvállalkozások üzleti bizalom szintjét vizsgáljuk, akkor szintén javuló tendenciát találunk: a KKV Körkép Konjunktúramutató az októberi 30 pontról 35 pontra emelkedett, ami az eddig mért legmagasabb érték.”

A trendek, várakozások folyamatosan változnak. És a kkv-k szerepe ebben kettős: részint alakítják is az elvárásokat teljesítményük révén, részint az így kinyilvánított piaci követelményeknek innovatív módon meg is kell felelni.

Összegző megállapítások

Azt gondoljuk az elemzés alapján, hogy miután a hazai kkv-k megtapasztalták a válság megtisztító hatását, akár lehetnének is „korunk hősei”, mert mint a véleményekből kitűnik:

- a szakmai tudás, szakértelem és a gazdasági tájékozódáshoz szükséges egyéb tudások jelentőségét nagyra becsülik,
- a korszerű és igényes szolgáltatás – nemzetközi mércével mért – követelményeivel tisztában vannak,
- a váratlan helyzetekre számítva a cégben rejlő technológiai és szervezeti megújulási potenciált folyamatosan fejleszteni igyekeznek,
- felfogták az új munkavállalói generáció autonóm és proaktív önérvényesítésben megnyilvánuló elvárásait.

Referenciáikat tekintve – bár nemzetközi piaci tapasztalatuk még kevés – a nyitott Európának köszönhetően egyértelműen a fejlett piacgazdaságok intézményrendszerét és méltányos igazgatási rendjét tartják etalonnak és itthon is kívánatosnak, bár elbűvölve beszélnek a kínai kapitalizmus hihetetlen technológiai vívmányairól és az ottani olcsó gyárttatási lehetőségekről.

19 Forrás: https://www.gki.hu/wp-content/uploads/2017/04/GKI_konj_1704.pdf

20 A GKI Gazdaságkutató Zrt. – az EU módszertanának megfelelően – konjunktúra-indexének kiszámításakor az üzleti szférán belül az ipar, a kereskedelem az építőipar és a szolgáltató szektor, illetve a lakosság várakozásait veszi figyelembe. A GKI konjunktúraindex a lakossági bizalmi index és az üzleti bizalmi index súlyozott átlaga. Forrás: https://www.gki.hu/wp-content/uploads/2018/06/GKI_konj_1806.pdf

21 Forrás: <https://www.gki.hu/language/hu/tag/konjunktura/>

22 Forrás: http://gvi.hu/files/researches/537/nkonj_181_elemzes_180526.pdf

A vállalat gazdálkodásában egyesek kemény retorziókat helyeznek kilátásba az időben *nem fizetőkkel* szemben, mások a békés, empatikus megtárgyalás hívei. A *nagyvállalatokkal való szerződéses* kapcsolatokat egyenlőtlen, *függőségi viszonyként* élik meg, diktátumként gondolnak a vállalt feladatokra, ugyanakkor elismerésként könyvelik el, ha egyáltalán bekerülhetnek egy ilyen exkluzív beszállítói körbe.

A forgóeszköz-hitelezésen kívül igen visszafogottan nyilatkoztak a kérdezettek a fejlesztési vagy környezetvédelmi beruházásokra felvehető *hitelekről*. A *pályázati konstrukció* viszont a kedvező európai/állami lehetőségek miatt egyes fejlesztések esetén nagyon megéri. De a vállalkozók lélekben már most készülnek arra az időszakra, amikor az egyes EU-s operatív programok befejeződnek. És többségük eltérő elképzelésekkel, de azonos stratégiát akar megvalósítani: európai versenytársakkal szemben erős *nemzetközi piaci szereplőként* látnák magukat szívesen pár év múlva.

HIVATKOZÁSOK

- Acs, Z. J. – Audretsch, D. B. (1990) *Innovation and Small Firms*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Antalóczy K. – Sass M. (2011) Kis- és közepes méretű vállalatok nemzetköziesedése – elmélet és empiria. *Közgazdaság*, 55 (9–10), 22–33.
- Antal-Pomázi, K. (2011) A finanszírozási források szerepe a kis- és középvállalkozások növekedésében. *Közgazdasági Szemle*, 58 (3), 275–295.
- Bartha Á. (2013) Közelítések a szociográfia fogalmához. *Forrás*, 45 (5), 92–101.
- Carayannis, E. G. – Barth, T. D. – Campbell, D. F. J (2012) The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 1 (2), 1–12. <http://doi.org/10.1186/2192-5372-1-2>
- Czakó Á. – Kuczai T. – Lengyel Gy. – Vajda Á. (1995) A kisvállalkozások néhány jellemzője a kilencvenes évek elején. *Közgazdasági Szemle*, 42 (4), 399–419.
- Csákné Filep J. (2012) Családi vállalkozás, avagy a profitkergetés nélküli nyereségtermelés receptje. *Valóság*, 55 (7), 36–45.
- Csizmadia Z. (2004) *Az innováció hálózatalapú megközelítése. Tudásáramlás, innovációs rendszerek, regionális hálózatok. Elméleti és metodológiai irányvonalak, nemzetközi és hazai tapasztalatok* (MTA RKK NYUTI). Elérhető: <http://www.socialnetwork.hu/cikkek/CsizmadiaZoltanInnovacioMunkakozoi1.pdf> [Letöltve: 2018-10-24]
- Csiszárík-Kocsir Á. (2015) A hazai vállalkozások által alkalmazott finanszírozási stratégiák egy kérdőíves kutatás eredményeinek tükrében. In Csiszárík-Kocsir Á. (szerk.) *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*. Budapest: Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, 33–55.
- Durkheim, E. (1895; 2000) A szociológia módszertani szabályai. In Felkai G. – Némédi D. – Somlai P. (szerk.) *Szociológiai irányzatok a XX. század elejéig I*. Budapest: Új Mandátum, 272–313.
- Európai Bizottság (2010) *Európa 2020. Az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés stratégiája*. Brüsszel. Elérhető: http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_HU_ACT_part1_v1.pdf [Letöltve: 2018-05-12]
- Etzkowitz, H. – Leydesdorff, L. (2000) The dynamics of innovation: from Nation Systems and „Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29 (2), 109–123. [http://dx.doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)
- Farkas, J. (1974) *Az ötlettől a megvalósulásig* (Szociológiai tanulmányok sorozat). Budapest: Akadémiai.
- Gábor R. I. (1999) Too many, too small: small entrepreneurship in Hungary – Ailing of prospering? In Temesi J. – Zalai E. (szerk.) *Back to a market economy*. Budapest: Akadémiai, 461–480.
- Granovetter, M. (1985) Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91 (3), 481–510. <http://dx.doi.org/10.1086/228311>
- Granovetter, M. (1992) Problems of Explanation in Economic Sociology. In Nohria, N. – Eccles, R. G. (szerk.) *Networks and Organizations. Structure, Form, and Action*. Boston: Harvard Business School Press, 25–56.
- Győri Á. (2017) Financial troubles of small enterprises: Interrelation between growth potential and financial troubles among small and medium-sized enterprises in Hungary. In Batten, J. – Can, U. (szerk.) *22nd EBES Conference – Program and Abstract Book*. University of Rome, 165.
- Győri Á. (2018) Kis- és középvállalkozások pénzügyi sérülékenysége. *Közgazdasági Szemle*, 65:(3), 240–258. <http://dx.doi.org/10.18414/KSZ.2018.3.240>
- Győri Á. – Czakó Á. (2018) A hazai pénzügyi kultúra néhány jellemzője a kis- és középvállalkozások gazdálkodói viselkedése tükrében. *Pénzügyi Szemle*, 68 (2), 240–258.
- Hágen I. Zs. – Holló E. (2017) A hazai kkv-k helyzete, a versenyképesség, innováció és controlling tükrében. *Controller Info*, 5 (1). Elérhető: <http://controllerinfo.hu/a-hazai-kkv-k-helyzete-a-versenykepessag-innovacio-es-controlling-tukreben> [Letöltve: 2018-02-18]
- Halmi P. (2007) Növekedési kilátások az EU-ban és Magyarországon: A lisszaboni stratégia lehetőségei. In Farkas B. (szerk.) *A lisszaboni folyamat és Magyarország*. Szeged: JATEPress, 71–93.
- Hashi, I. – Stojčić, N. (2013) The impact of innovation activities on firm performance using a multistage model: Evidence from the community innovation survey 4. *Research Policy*, 42 (2), 353–366. <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2012.09.011>
- Horzsa G. – Győri Á. – Czakó Á. (2017) Economic environment and innovation activities of small and medium-sized enterprises in Hungary. In Papadopoulos A. G. (szerk.) *(Un)Making Europe: Capitalism, Solidarities, Subjectivities*. Athens: European Sociological Association, 1001. Elérhető: https://www.europeansociology.org/sites/default/files/ESA-2017-Athens_Abstract-Book_final.pdf [Letöltve: 2017-11-19]
- Kornai, J. (2010) Innovation and dynamism: Interaction between system and technical progress. *Economics of Transition*, 18 (4), 629–670. <http://doi.org/10.1111/j.1468-0351.2010.00396.x>

- Kotey, B. – Meredith, G. G. (1997) Relationship among Owner – Manager Personal Values, Business Strategies, and Enterprise Performance. *Journal of Small Business Management*, 35 (2), 37–61.
- Kuczi T. (2000) *Kisvállalkozás és társadalmi környezet*. Budapest: Replika Kör.
- Laky T. (1998) A kisvállalkozások növekedésének korlátai. *Szociológiai Szemle*, 8 (1), 23–39.
- Madarász A. (2014) Hogyan született a vállalkozó? Fogalomtörténeti töredékek Schumpeter vállalkozóelméletéhez. *Külgazdaság*, 58 (7–8), 3–29.
- Magyar Nemzeti Bank [MNB] (2017) Versenyképességi jelentés. Budapest: Magyar Nemzeti Bank. Elérhető: <https://www.mnb.hu/letoltes/versenyke-esse-gi-jelente-s-hun-digitalis.pdf> [Letöltve: 2018-02-11]
- Morgan, D. L. – Krueger, R. A. (1998) *The Focus Group Kit*. Thousand Oaks/London/New Delphi: Sage.
- Polányi K. (1976) A gazdaság mint intézményesített folyamat. In: *Az archaikus társadalom és a gazdasági szemlélet*. Budapest: Gondolat.
- Sági M. (2002) Kisvállalkozások túlélési esélyei az 1990-es években. In: Kolosi T. – Tóth I. Gy. – Vukovich Gy. (szerk.) *Társadalmi Riport 2002*. Budapest: Társaság.
- SBA Fact Sheet – Hungary (2016) European Commission, Brüsszel. Elérhető: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/22382/attachments/16/translations/en/renditions/pdf+&cd=3&hl=hu&ct=clnk&gl=hu> [Letöltve: 2017-11-16]
- Szabó-Morvai Á. (2010) *A válság hatása a kis- és közepes vállalkozásokra*, Budapest: HÉTFA kutatóintézet Bizalom és Vállalkozás Program Műhelytanulmányok III.
- Szántó Z. (1994) A gazdaság társadalmi beágyazottsága. Megjegyzések a gazdaságszociológia és a szocioökonomia újabb irodalmáról. *Szociológiai Szemle*, 3, 141–145.
- Szerb L. – Csapi V. – Hornyák M. – Horváth Á. – Kruzslíc F. – Márkus G. – Rideg A. (2016) Versenyképesség országos, regionális és egyedi vizsgálata és elemzése a magyar kisvállalatok körében: magyar kisvállalatok (MKKV szektor) versenyképességének kompetencia alapú mérése és komplex vizsgálata. Műhelytanulmány, Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar.
- Tóth I. J. – Nyíró Zs. – Hajdu M. (2017) A GVI 2017. áprilisi KKV Körkép felvételének eredményei. Budapest: MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet. Elérhető: https://gvi.hu/files/researches/508/kkv_172_elemzes_170516.pdf [Letöltve: 2018-06-10]

Internetes források

- <http://archive.figyelo.hu/cikkek/437363-150-milliardnyi-tokeprogram-jon-a-jeremie-utan> https://index.hu/gazdasag/2018/01/23/indul_a_nagy_tulekedis_a_jeremie-penzekert_-_alapkezeloket_vesznek_a_ner-esek/
- http://gvi.hu/files/researches/537/nkonj_181_elemzes_180526.pdf
- http://gvi.hu/kutatas/537/az_mkik_gvi_2018_januari_negyedebes_konjunktura_felvetelenek_eredmenyei
- http://www.magyarugyvedikamara.hu/common/file-servlet/document/1118/default/doc_url/15.pdfhttps://autoshirugynokseg.hu/gepjarmu_ado_teljesitmeny_ado_suly_ado
- http://www.magyarugyvedikamara.hu/common/file-servlet/document/1118/default/doc_url/15.pdf
- <https://ec.europa.eu/easme/en/sme-instrument>
- https://index.hu/gazdasag/2016/08/26/mnkh_nemzeti_kereskedohaz_hatmilliard-veszteseg-szijjarto-futsal/
- <https://www.axing.hu/energetikai-szakreferens-kotelezettseg/>
- <https://www.gki.hu/language/hu/tag/konjunktura/>
- https://www.gki.hu/wp-content/uploads/2018/06/GKI_konj_1806.pdf