

NEMESKÉRI Gyula

## EGY KISVÁLLALKOZÁS LEHETŐSÉGEI ÉS HATÁRAI\*

A szerző „szubjektív esettanulmánya“ egy szaktanácsadással foglalkozó kisvállalkozás élettörténetét, s alakulásának kiváltó okait ismerteti. A környezet, a szubjektív és objektív tényezők sokaságából a piaci viszonyok megjelenését, s közülük is elsősorban a valódi tulajdonost ismeri el és nevezi meg mint olyat, akitől az adott feltételek mellett a legígéretesebb munka, a legeredményesebb gazdálkodás várható.

A cikkben bemutatott kisvállalkozás (továbbiakban Társaság) vezetőjeként vallom, hogy a sikeres vállalkozás feltétele a mértéktartó optimizmus. Másként nem lehet indokolni azt a rossz hatékonyságú befektetést, amely a már önrabló fizikai és szellemi ráfordítás és a ténylegesen megtapasztalható, érzékelhető eredmények arányából kimutatható. Mégis miért marad fenn sok kisvállalkozás? Miért alakulnak újak? Ezen kérdések megválaszolása számos megszívlelendő felismerést kínál a gazdasági élet döntéshozói számára is.

Miért lehet érdekes a példa? A bemutatott Társaság hét éve alakult és most is működik. Mivel tevékenysége szaktanácsadás jellegű, és emiatt szélesebb körű és alaposabb ismeretekkel rendelkezik partnereiről is, nemcsak saját történetének tapasztalatait, hanem partnerein keresztül a környezetében történtek is tanulságosak lehetnek.

Hét év alatt jelentős változások történtek a gazdaságban. Dominánssá vált a magántulajdon, és ugrásszerűen megnőtt a piaci szereplők száma. Ez részben a piaci lehetőségek bővülését is jelentette, de egyben a konkurenciáét is. Mit jelentettek ezek a változások egy kisvállalkozás számára? A cikk erre próbálja megadni a választ.

A bemutatott Társaság jellemzői is leginkább a szervezetek működését általában befolyásoló külső és belső tényezőkön keresztül ismerhetők meg. E tényezők alakulása, változása lehetőséget ad arra is, hogy ne csak a Társaság élettörténetét ismerje meg az olvasó, hanem a kiváltó okok is felszínre kerüljenek. Nem tagadható, hogy az okok magyarázata nem objektív, hiszen az ügyvezető tapasztalatait, benyomásait, véleményét tükrözi.

### A szaktanácsadói piac

Csak az a szervezet életképes, amelynek termékeit, szolgáltatásait a piac elfogadja. A Társaságnak is meg kellett keresnie azokat a szolgáltatásokat, amelyekre a piacnak szüksége van, meg kellett határozni azt a tevékenységi kört, amelyet a piacon értékesíteni kíván, és azt a megrendelői kört, amelynek számára szolgáltatásait nyújtani kívánja.

A szolgáltatások meghatározását, a leendő megrendelői kör kiválasztását piackutatás nem előzte meg. Erre azért nem került sor, mert az ügyvezető és a magán-személy tulajdonosok előzetesen olyan munkahelyeken dolgoztak, ahol feladatuk szaktanácsadás jellegű volt, és jövedelmüket jelentős mértékben egyéni árbevételük határozta meg. Így a tulajdonosok és az ügyvezető előzetes piaci tapasztalatai voltak a mérvadók az indulásnál a tevékenységi kör meghatározásában. A Társaság már az

\* A cikk alapjául szolgáló tanulmány a Zacher László által vezetett T 7073 számú, A vállalati preferenciák változása c. OTKA-kutatás keretében készült.

indulásnál elég tágan határozta meg tevékenységi körét. Erre azért volt szükség, hogy mivel nem volt és most sincs lehetősége meghatározó piaci részesedést szerezni, a nagy nemzetközi tanácsadó cégek konkurensé lenni, *csak úgy tud megélni, ha megkeresi a piaci réseket*. A Társaság tulajdonosi köre a maga heterogenitásban is tükrözte a tevékenység sokszínűségét, mindenki meg kívánta benne találni a saját profiljának, érdeklődésének megfelelő témákat, szakterületeket.

A privatizáció és a vállalkozások számának növekedése új helyzetet teremtett. Ennek milyen következményei voltak a Társaságra?

a) A Társaság megalakulása előtt meglévő *személyes kapcsolatok* a nagyvállalatok vezetőivel *megszűntek*, mivel a vállalatok élén a menedzsment kicserélődött. A *személyes kapcsolatok különösen fontosak a szaktanácsadói piacon. Elsősorban akkor van jelentősége, ha a konkurencia nagy*. A szaktanácsadó kiválasztása a feléje irányuló *bizalmon* alapul, mivel a szaktanácsadó olyan információkat tud meg megbízóiról, amelyek ha kiszivárognak, súlyos anyagi vagy erkölcsi károkat okozhatnak. A szaktanácsadónak olyan helyzetet kell teremtenie, ahol lehetőség nyílik a bizalom kialakulására. A Társaság megalakulásakor a magánszemély tulajdonosok és az ügyvezető jelentős *kapcsolati tőkével* rendelkezett. Ezek a kapcsolatok azonban a privatizációval jórészt megszűntek. Részben azért, mert a menedzsment kicserélődött, részben azért, mert a kereslet csökkent. A privatizáció előtt álló cégek el voltak foglalva a privatizációra való felkészüléssel, *az emberi tényezők, a termelékenység, a működés hatékonyságának problémái háttérbe szorultak*. A Társaságnak a privatizáció következményeképp új kapcsolatokat kellett kialakítania. Ez az energiák jelentős részét lekötötte.

b) Az 1990-es évektől a *külföldi szaktanácsadó cégek* is megjelentek a hazai piacon. *Ez teljesen új helyzetet teremtett*. Úgy tűnik, önmagában az a tény, hogy valaki gazdaságilag fejlett országokból érkezett, nagyobb bizalmat ébresztett (és ébreszt), mint ami a hazai azonos felkészültségű szaktanácsadókkal szemben kialakult. A hazai szaktanácsadói piacon megjelenő *külföldi szaktanácsadó cégek jelentős konkurenciát teremtettek* azon cégek számára – így Társaságunkra is –, amelyek nagy cégeknek dolgoztak. Nem elhanyagolható az sem, hogy a *külföldi tulajdonú cégek inkább külföldi szaktanácsadóval dolgoztatnak*, ezzel is szűkítve a piaci lehetőségeket. Ugyancsak ez jellemző több, hazai nagyvállalatra is.

c) *Hiába növekedett a vállalkozások száma, ezzel arányosan nem nőtt a piaci kereslet*, hiszen elsősorban a *kisvállalkozások számában volt jelentős a növekedés*. A *kisvállalkozások nem tudnak pénzt áldozni a szaktanácsadói szolgáltatásokra*. Sőt ezen vállalkozások tulajdonos vezetői általában abban a hitben élnek, hogy meg tudnak birkózni a vállalkozásuk előtt tornyosuló problémákkal.

Azt is őszintén meg kell említeni, hogy a Társaság sem készült fel még a kis vagy közepes vállalkozások problémáinak megoldására.

d) A privatizáció *megváltoztatta a menedzsment lehetőségeit és motivációit a szervezetükben jelentkező problémák megoldásában*. Gyakran a probléma megoldására, a szaktanácsadói közreműködésére vonatkozó döntést nem az ügyvezetés, hanem a tulajdonos, vagy az őt képviselő igazgatóság hozza meg, sőt a szaktanácsadó személyét is ők választják ki. A privatizáció következménye, hogy *az elmúlt hét évben kialakított új kapcsolatok a cégek élére került menedzsmenttel részben elértéktelenednek*, hiszen az eddig önállóan döntő menedzsment elvesztette a szervezeti problémák megoldásában hatáskörét, jogkörét.

A különböző szervezetek, *a piac szereplői*, a potenciális megrendelők helyzete közvetve kihatással van a szaktanácsadói piacra. A tulajdonosi, szervezeti változások idején, amikor általában megnöttek az igények a szaktanácsadók szolgáltatásai iránt, a kis hazai vállalkozások is reménykedtek abban, hogy több munkájuk lesz.

Annak, hogy ez nem következett be, több oka is van:

– A *külföldi segélyek formájában szaktanácsadásra fordítható pénzek inkább csak a segélyt adó országok, szervezetek szaktanácsadóinak megbízására szolgáltak*.

– A másik ok abból az ellentmondásos helyzetből fakad, miszerint *egy „beteg szervezet” nem rendelkezik erőforrásokkal, hogy meggyógyítsa magát*. A szaktanácsadókra általában akkor van szükség, ha egy problémát meg kell oldani. A problémamegoldás azonban nemcsak egy jól működő szervezet még fejlettebb szintre emelését, még nagyobb termelékenység elérését jelentheti, hanem azt is, hogy egy nehéz helyzetbe került szervezeten kell segíteni. Akkor kell a szaktanácsadó, amikor baj van. A bajba jutott szervezetek egyik jellemzője, hogy nincs pénzüik, így a szaktanácsadók megbízására sem tudnak pénzt fordítani. Így egyik oldalról van igény a szaktanácsadói foglalkoztatásra, míg másik oldalról hiányoznak a feltételek.

– Sajátos hazai probléma, hogy még *nincs kialakult kultúrája a szaktanácsadók foglalkoztatásának*. Ez egyaránt igaz a szaktanácsadókra és megrendelőikre. Annak

ellenére, hogy a szaktanácsadók foglalkoztatása bizalmi kérdés, nem jellemző ugyanannak a szaktanácsadónak ismétlődő és tartós foglalkoztatása. Az lenne a kézenfekvő, hogy azt a tanácsadót keressék, amely már kellő helyismerettel rendelkezik. Minél jobban megismeri a szaktanácsadó megbízóját, annál jobban tud tanácsaival, munkájával segíteni. Ezt az egyszerű összefüggést még nem mindig ismerik fel a cégek. A Társaság szembetalálta magát azzal a sajátos, de számára hátrányos helyzettel, hogy jól elvégzett munka után gyakran hiába várta az új megrendelést, megbízói a piaci versenyre hivatkozva más szaktanácsadókat bíztak meg a következő munkával.

### Állami szabályozás, kormányzati irányítás

Nem kívánom a vállalkozásokra vonatkozó állami szabályozást és annak következményeit részletesen elemezni, de elengedhetetlen a Társaság élettörténetére visszatekintve néhány problémára felhívni a figyelmet:

– *Az állam nem gondos gazda*, az emiatt létrejövő bevételeinek kiesését nem saját szervezetei hatékonyságának növelésével, inkább az életképes vállalkozások „megsarcolásával” biztosítja. Ezzel magyarázhatók a magas közterhek, a jelentős elvonások.

– *Az állami irányítás a mának él*, vagyis pillanatnyi érdekei szerint alakítja a vállalkozások gazdasági szabályozását. Mire kiismeri magát a vállalkozó az áttekinthetetlen és nem harmonizált szabályok között, már egy újabb szabályrendszerhez kell alkalmazkodnia.

– *Az állam összemosza a valódi*, a jövőt építő, valamint a pillanatnyi kikapukat etikátlanul kihasználó vállalkozókat. Az etikátlan eszközökkel dolgozó vállalkozásokkal szemben megmutatkozó ellenszenvet kiterjesztette a tisztességes vállalkozásokra, ezzel is erősítve a közvéleményben kimutatható vállalkozásellenes hangulatot.

– Sem a törvényhozás, sem a végrehajtó hatalom nem akarta és nem akarja felismerni azt a különbséget, amely a már meglévő és működő, valamint a létrejövő, *a semmiből valamit alkotó, létrehozó vállalkozók* között létezett és létezik.

A vállalkozások azt tapasztalják, hogy már hosszú ideje nincs a kormányoknak gazdasági stratégiájuk, így nem világos az sem, hogy a kormányzat távlati elképzeléseiben milyen szerepet szán a vállalkozásoknak. Különösen igaz ez a megállapítás a szaktanácsadást végző vállalkozások esetében, melyek jelentős eredményeket érhetnek el a hatékonyság, a termelékenység makro-, illetve mikroszinten történő növelésében. Nem véletlen,

hogy a külföldi szaktanácsadók jó piacot látnak és találnak az átalakuló gazdaságokban.

Ha a gazdaság szereplőinél a hatékony működést befolyásoló problémák vannak, ez végső soron kihatással van az adókon, közterheken keresztül az állam bevételeire is. A szaktanácsadói tevékenység hozzásegítheti a szervezeteket a hatékonyabb működéshez, amelynek eredményei nagyobb árbevételben, profitban, alacsonyabb költségintű működésben egyaránt megmutatkozhatnak. *A jelenlegi szabályozás azonban olyan, hogy az állam „a beteget is és az orvost is egyformán sújtja”.*

Külön kiemelés érdemel az állami bürokrácia, melynek *bizalmatlanságra épülő szabályait* csak jelentős energiákkal lehet betartani. Az állami hivatalnokok nincsenek felkészítve az egyenrangú partnerségre, ezen szervezetek, valamint tagjai viselkedési kultúrája messze elmarad annak a teljesítménynek az elismerésétől, amelyet a kisvállalkozások nyújtanak a társadalom számára.

A hazai tudást alkalmazó és fejlesztő vállalkozások nagy problémája, hogy *hiányzik a hazai szellemi termékek és tudás védelme*. Ennek abban is meg kellene mutatkoznia, hogy amíg valamire van hazai tudás, problémamegoldás, lehetőleg azt használjuk fel. Különösen akkor, ha az eredményes hazai közreműködés lényegesen olcsóbb is, mint a külföldi. Az erre való törekvésnek azonban még a nyomai sem találhatók a gazdaságban, annak szabályozásában. Például: amíg a szaktanácsadás bázisát jelentő egyetemek oktatóinak tudását méltatlan fizetésekkel ismeri el az állam, addig jelentős pénz áramlik ki az országból a feleslegesen megvásárolt szakértői megbízások ellenértékéért.

### Hitelfelvételi lehetőségek

Különösen az indulásnál van szükség anyagi eszközökre, olyan egyedi beruházásokra, amelyek meggyorsíthatnák a piacra lépést, a működőképességet. Volt néhány olyan kedvezményes hitelfelvételi lehetőség, amely segítette a vállalkozókat. Ezek azonban nem állnak folyamatosan a vállalkozók rendelkezésére. A Társaság esetében eleve az is gond volt, hogy akkor, amikor hitelre lett volna szüksége, még jelentős volt az intézményi tulajdon aránya. Emiatt a kedvezményes hitelek felvételéből ki volt zárva.

A banki hitelek felvétele más okok miatt volt szinte elérhetetlen. Általában azt tapasztaltuk, hogy minél kisebb összegre van szükség, annál nehezebb hitelhez jutni. Mivel a Társaság eszköz- és anyagigénye a szaktanácsadói tevékenysége miatt elenyésző, inkább a fejlesztési munkái finanszírozása céljából tájékozódott

hitelfelvétel ügyében. Ezek az összegek nem érték volna el a milliós nagyságrendet. Megismerve a bankok hitelfelvételi feltételeit, melyek a felvett összeg többszörösét kívánták meg biztosítékként, úgy véltük, inkább magunk erejéből oldjuk meg problémáinkat.

#### *Tulajdonosi szerkezet*

Egy társaság életében a tulajdonosok szerepe meghatározó. A Társaság tulajdonosainak összetétele a megalakulástól kezdve heterogén volt. Nemcsak azért, mert intézményi tulajdonosok, illetve magánszemélyek együttesen alakították meg a Társaságot, hanem azért is, mert eltérő volt a tulajdonosok szándéka. A magánszemélyek elsősorban azért vettek üzletrészt a Társaságban, hogy ezzel is növeljék lehetőségeiket főállásuk melletti munkára. Intézmények esetében erősebb volt a profitorientáltság, mint magánszemélyek esetében.

A Társaság működése alatt a tulajdonosi szerkezet jelentősen megváltozott. Ezt részben olyan kényszer is kiváltotta, hogy több intézményi tulajdonos – különböző okok miatt – nem birtokolhatott vállalkozásban üzletrészt. A kezdeti 23 %-os magántőke arány folyamatosan 73 %-ra növekedett úgy, hogy közben törzstőkenövelés nem volt. A tulajdoni szerkezetben történt változások nemcsak az intézményi-magánszemély tulajdonosok üzletrészei közötti arányt módosították, hanem azt is okozták, hogy egy személy – nevezetesen az ügyvezető – domináns részt birtokolhat. Ezt alapvető érdekei diktálták. Egyrészt saját foglalkoztatásához így biztos pozícióhoz jutott, másrészt biztosította maga számára a megfelelő háttérrel irányítói tevékenysége ellátásához, mivel az ügyvezető elképzeléseit tartósan csak akkor tudja valóra váltani, ha megszerzi a többségi tulajdont.

#### *Küldetés, stratégia*

A megalakuláskor a Társaság megfogalmazta maga számára küldetését, amely egyrészt adódott a szaktanácsadói tevékenységből, valamint a szervezetfejlesztés sajátos témáiból. Ugyanakkor sem a megalakulásakor, sem azóta nem volt kidolgozott és leírt stratégiája. Ezt a tulajdonosok egymás között taggyűléseken sem tisztázták. Az ügyvezető a maga számára megfogalmazott egy stratégiát, de a Társaság életében lezajló változások miatt ennek a stratégiának az elemei gyakran megváltoztak.

Megmaradt azonban e stratégiai elképzelésből néhány közös elem:

- továbbra is kicsi és rugalmas maradjon a szervezet,

- az emberierőforrás-fejlesztés elsősorban módszertani fejlesztésekben váljon ismertté és meghatározóvá,
- a személyügyi szakemberek módszerorientált gyakorlati felkészítésében töltsön be meghatározó szerepet,
- képes legyen a különleges fejlesztésekre, problémamegoldásokban szakmai sokszínűségre,
- tevékenységi struktúrájában tovább erősödjön a megoldás-orientáltság,
- egyre magasabb szinten feleljen meg a megbízói bizalmának, a szaktanácsadói etikai követelményeknek.

A stratégia megvalósítási lehetőségeit áttekintve a következő megállapítások tehetők. A Társaság jelenleg inkább stagnáló helyzetben van. Ez azonban nem azt jelenti, hogy a Társaság csak túlélésre rendezkedett volna be, hogy nem rendelkezik a vállalkozás fejlődésére vonatkozó tudatos elképzelésekkel, hogy sodródik. Azt, hogy a jövőre vonatkozó terveit csak fokozatosan és nem terve szerinti ütemezésben tudja megvalósítani, azt kiszámíthatatlan gazdasági környezetének és a még mindig szűkös erőforrásainak „köszönheti”. Habár a jövőre vonatkozó elképzelései inább növekedést céloznak meg, a jelenlegi piaci körülmények között azonban még csak stabilizáció lehet a reális cél. Nem tűzheti ki célul új tevékenységi körök beindítását, jelentős piaci térhódítást. Ahhoz nincsenek még elegendő erőforrásai és olyan eredeti vagy kizárólagos szolgáltatásai, amelyek ezt lehetővé tennék.

#### *Fejlesztési politika*

A Társaság arra törekszik, hogy olyan új módszertanokat és szolgáltatásokat dolgozzon ki, amelyek hiányoztak és hiányoznak a hazai piacról, illetve a már meglévőeknek egy új, piacképesebb változatát jelenthetik.

A Társaságnak megalakulásakor nem volt átfogó ismerete a hazai helyzetről, így hiányoztak a megalapozott információi tevékenységi körén belül a fejlesztési politika kidolgozásához is. A fejlesztési igényeket a fokozatosan megismert piac, vagyis a megrendelők foglalták meg számára. A Társaság saját tapasztalatai alapján most jutott el odáig, hogy néhány területen már ismeri az általánosítható problémákat, amelyekre már kidolgozhat fejlesztési programot a maga számára.

A fejlesztési politika megvalósításához elegendő erőforrásokra van szükség. Egy kis tőkével rendelkező társaság esetében a fejlesztésekre fordítható pénz korlátozott, különösen akkor, amikor a felvevő piacról, a leendő megrendelői igényekről és szándékokról nincsenek teljes

körü információi. Érdemes visszautalni az állami szabályozásnál, illetve a hitelfelvételnél elmondottakra. A magas elvonások miatt szinte alig jut pénz fejlesztésekre, különösen a tudásbázis megteremtésére, fejlesztésére. A hitelfelvételi lehetőségek miatt nem, vagy csak nehezen lehet külső erőforrást bevonni fejlesztési ötletek megvalósításába. A fejlesztések általában csak alkalomszerűen, egy-egy konkrét megrendeléshez kötődően valósultak meg.

### Árpolitika

Hamar kiderült az az eléggé meghökkentő összefüggés, miszerint a szaktanácsadói megbízási díj lényegében független a szakértelemtől, az elvégzett munka minőségétől, értékétől. *A megbízási díj mértékét alapvetően a presztízs, a hírnév határozza meg.* Ismertek ugyan a külföldi tanácsadók csillagászati árai, azonban hazai szaktanácsadóknak ennek csak töredékét sikerül elérniük.

Általában igaz, hogy az ár a vevő megnyerésének eszköze is. Esetünkben is, habár a megbízó nem mindig az ár alapján dönt, mégis fontos a vonzó – a ténylegesen komoly problémákkal küszködő cégek számára is elérhető – árszint meghatározása.

A hazai szaktanácsadókat – függetlenül a külföldi szaktanácsadók magas áraitól – gyakran éri az a vád, hogy magas megbízási díjat kérnek. A szaktanácsadói árak megállapításánál azonban néhány olyan tényezőről nem szabad megfeledkezni, melyek árfelhajtó hatással bírnak.

– Egy-egy nagyobb fejlesztés több hónapig eltarthat. Addig, amíg a munka nincs befejezve és elfogadva, a megrendelő nem fizet. Ez azzal a következménnyel jár, hogy a Társaságnak kell a költségeket megelőlegeznie. Ennek kamatterheit is el kell ismertetni az árban.

– Teljes egészében ugyan nem, de részben a megrendelőre is át kell hárítani az infláció, valamint a növekvő adminisztráció költségnövelő hatásait.

– A megrendelő számára biztonságot jelent, hogy a nagy költséggel járó munkák esetében sem fizet a költségek fedezetére előleget. A megrendelő csak akkor egyenlíti ki a számlát, ha a szerződésben foglalt feladatokat teljesítettnek ítéli.

– A szaktanácsadói munka megkívánja a tudás állandó fejlesztését, a szakmai tájékozódáshoz szükséges részvételt konferenciákon, szakmai rendezvényeken. Ennek költségei is megjelennek az árban.

A szaktanácsadói munka esetében nem ritkán előfordul, hogy a szerződéskötés idején még nem lehet meg-

becsülni a szükséges erőforrás-szükségletet. Különösen akkor fordul elő ilyen eset, amikor a probléma is és a kidolgozandó megoldás is egyedi. Az árban azonban nem mindig lehet elismertetni a fejlesztő munkák nagyobb költségeit. A Társaságnak kell vállalnia annak kockázatát, hogy a költségűllépés a saját nyereségét csökkenti. Így előfordul, hogy a Társaság különleges és egyedi szakmai feladathoz jut, de annak megoldása nem igazán nyereséges. Ilyen esetekben a feladatmegoldásban részt vevő szakemberek is kockázatot vállalnak, hiszen a szerződéses ár nem ismeri el a munkára fordított időt, erőfeszítést.

### A szervezet működési rendszere

A szervezet kialakítását a költségtakarékos foglalkoztatás határozta (és határozza) meg alapvetően. Mivel a munkaellátás nem egyenletes, nem volt célszerű a létszámot növelni. A Társaság kialakított maga körül egy szakértői kört, ezekből alakít munkacsoportokat egy-egy megbízás teljesítésére. Szervezete emiatt egyszerű struktúrájú, az ügyvezető és mellette egy-két fő alkotja.

Egy kis szervezetű vállalkozás sajátos dilemmába kerül. Nem engedheti meg magának azt a luxust, hogy szaktanácsadókat neveljen ki. Azonnal nagy tapasztalatú és eredményes munkavégzésre alkalmas munkatársakra van szüksége. Ezt a dilemmát úgy tudja feloldani, hogy az adott munkához megkeresi a jó szakembereket, őket vonzó megbízási díjakkal magához köti, és belőlük szervez egy-egy konkrét munkára munkacsoportokat. Ez a működési forma azonban csak akkor működőképes, ha a munkában részt vevők közel azonos tudásúak, jól ismerik egymást, tudnak egymással dolgozni, felvállalják a Társaság érdekeit és etikai követelményeit, segítik és befogadják azokat, akik újként kapcsolódnak a munkába. Ez a rugalmas szervezeti felállás eddig életképes volt, lehetővé tette, hogy a munkacsoportok megalakításával egyszerre több munkán is lehet párhuzamosan dolgozni. E működési módnak azonban ára is van, ami abban mutatkozik meg, hogy megnövekszenek az ügyvezetőkre háruló szervezési és koordinációs terhek.

### Az ügyvezetés

Az eddigi tapasztalatok alapján egyértelműen ki lehet jelenteni, hogy egy kis szervezetű vállalkozás üzletpolitikája, működése szempontjából meghatározó az ügyvezető többségi tulajdonosi súlya. Egy kis társaság nem rendelkezik olyan tartalékokkal, illetve mechanizmusokkal, hogy a tulajdonosok, illetve az ügyvezető közötti

érdekellentét következtében fellépő konfliktusokat átvészelje. Emiatt előnyös, ha a meghatározó tulajdonos egyben ügyvezető is, hiszen így a konfliktusok nem a tulajdonosok és az ügyvezetés, hanem csak a tulajdonosok között jönnek létre. Az ilyen nehéz helyzetek egy meghatározó üzletrésszel rendelkező ügyvezetést ellátó tulajdonos esetén könnyebben megoldhatók.

#### *Az erőforrások*

Minden szervezet, de különösen egy kis vállalkozás részére létfontosságú az *emberi erőforrás* minősége. Ezen a piacon csak azok a szervezetek tudnak helyt állni, amelyek szakmailag felkészültek, kellő kapcsolatokkal rendelkeznek, képesek önállóan dolgozni, elviselik a szaktanácsadói munka konfliktusait, stresszes helyzeteket. Összességében ezeknek a követelményeknek azok tudnak megfelelni, akik teljes értékű kész szakemberek, saját maguk iránt bizalmat keltő és megbízók felé megbízhatóságot és szakértelmet sugározni képes személyiségek.

A Társaság az emberi erőforrással szembeni követelményeket megalakulásától fogva jól ki tudta elégíteni. Magánszemély tulajdonosai saját szakmájukban elismert szakemberek. Ugyanez mondható el a Társaság körül kialakult szakértők esetében is: A közös és eredményes munka meghatározó biztosítéka azonban az volt és most is az, hogy a szakértők többségét több éves együttműködés, és baráti, szakmai kapcsolat fűzte és fűzi össze.

A Társaság saját maga évről évre fokozatosan vásárolta meg a működéséhez szükséges *tárgyi erőforrásokat*. Az infrastruktúra kiépítésénél megint szembe találta magát a hitelfelvételi lehetőségek nehézségeivel, illetve azzal, hogy az állami szabályozás nem vette figyelembe a megalakulás nehézségeit.

A Társaság vagyonát megháromszorozta, de ez a vagyon csak a tőzstőkéhez viszonyítva jelentős, abszolút értékben nem. A folyamatos nyereséges működés ellenére a Társaság méreteiből, az alacsony tőzstőkéjéből fakadó hátrányok teljesen még nem szűntek meg.

A Társaság 1990-ben történt megalakulásakor a készpénz-apport arány 83 %-17 % volt. Ez az arány később sem változott meg, és tőkeemelés sem volt. Annak ellenére, hogy a Társaság tevékenysége nem anyag-, illetve nem eszközigenyes, előfordultak olyan esetek, amikor a Társaságnak voltak anyagi gondjai:

- a megalakulásakor tőkehiány lépett fel, egyszerre kellett az infrastruktúrát kiépíteni, piacot kutatni, partnereket keresni,

- az egyszerre több, párhuzamosan végzett munka költségei teljesen felérték a készpénztartalékokat,
- előfordult, hogy a megbízók késedelmes fizetése miatt az ÁFA fizetési kötelezettségeket nehezen lehetett teljesíteni.

#### *A marketing*

Kezdetben a marketingszolgáltatásokat megvenni nem volt pénze a Társaságnak. Feltételezhető, hogy más hasonló méretű és árbevételű társaságok is hasonló helyzetben voltak, vannak. Hiányoznak azok a kisvállalkozók kiszolgálására szakosodott marketinges szaktanácsadó cégek, amelyek az ilyen kis társaságoknak is elérhető áron nyújtanák szolgáltatásaikat.

Hogyan tudott mégis a Társaság *piaci információkat és elismertséget szerezni a lehető legkisebb költségekkel*? Próbált olyan megoldásokat kitalálni és alkalmazni, amelyek költségtakarékosak voltak és megfeleltek kapcsolatépítési törekvéseinek. Így élt az alábbi lehetőségekkel:

- szakmai szemináriumokat szervezett,
- az ügyvezető részt vett szakmai konferenciákon és előadásokat tartott,
- az elvégzett munkákról a résztvevők a Társaság nevében szócikket írtak, részt vettek szakkönyv írásában, szakkönyv kiadásában,
- igénybe vette a tulajdonosok segítségét, akik lehetőségeik szerint próbálták a Társaság szolgáltatásaira is felhívni a figyelmet.

#### *Vállalkozás-e a Társaság?*

A Társaság árbevétele nem jelentős és szervezete kicsi. Múltán tehető fel jellemzőinek ismeretében a kérdés, hogy a Társaság egyáltalán vállalkozásnak minősíthető-e? Mivel számos hasonló helyzetben levő társaság létezik, ennek a kérdésnek a felvetése egyáltalán nem öncélú.

#### *Miért nem tekinthető a Társaság igazi vállalkozásnak?*

- bármilyen nyereséges, tevékenységre mobilizálható tőkéje csekély,
- valóságos tőkéje a munkában részt vevő szakértők tudása, amely csak szaktanácsadói munkára használható fel,
- a végcél nem a tőke hasznosulása, inkább a szakmai sikerek elérése, a szakmai hírnév növelése, az értelmes és szép munka, amely kielégíti az egyéni szakmai ambíciókat,

- nem szünteti meg szaktanácsadói tevékenységét amiatt, mert nem hasznosul a tőke,
- nem vagy csak kismértékben vállal kockázatot a nyereség növelése érdekében,
- nem von be külső tőkét.

#### *Miért tekinthető a Társaság mégis vállalkozásnak?*

- a szaktudástőkét, a kapcsolati tőkét hasznosítja, növeli, amely természetesen később a pénztőke növeléséhez vezethet,
- rugalmasan alkalmazkodik tevékenységi körének bővítésével vagy szolgáltatási típusainak változtatásával a piac igényeihez,
- új tevékenységek beindításához saját erejéből fejlesztéseket végez,
- a nyereségét nem éli fel, félreteszi olyan fejlesztésekre, beruházásokra, amelyekkel a tevékenységet bővíteni lehet.

#### *A kockázat vállalása*

Annak a kérdésnek az eldöntéséhez, hogy a Társaság vállalkozás-e vagy sem, külön kell szólni a *kockázatvállalásról*. Egy szervezet életében a kockázat akkor van jelen, amikor

- megalakul, illetve amikor fejlődésnek indul. Ilyenkor még hiányoznak az erőforrások, a szervezeti működési mechanizmusok a kockázattal járó veszélyek ellensúlyozására,
- tudatosan teszi ezt nyeresége növelése érdekében. Ezt akkor teheti meg egy szervezet saját létének veszélyeztetése nélkül, ha már vállalni tudja a bekövetkező veszteségeket, erre elegendő tőkéje van. Sőt van olyan szakértelem, amely a kockázatok elemzésével a veszélyeket kiszámíthatóbbá teszi.

A Társaság ilyen értelemben tehát nem tekinthető vállalkozásnak, mivel eddig még nem vállalt kockázatot. Ezt egyrészt azért nem tette és teszi, mert vagyona és a várható veszélyek nem voltak és most sincsenek egyensúlyban. A nagy szervezetek számára még nem kockázatos lépések ilyen kis szervezet esetében jelentős kockázatot hordozhatnak, és egy elhibázott döntés akár megszűnését is okozhatja. A Társaság a hétéves fejlődése során még nem jutott olyan mértékű erőforrásokhoz, amelyek birtokában nagyobb kockázatokat vállal és így akár nagyobb nyereséghez juthatna. A kockázat kerülése is közrejátszott abban, hogy a Társaság nem tudta árbevételét nagyságrendekkel megnövelni. Önmagában

az a helyzet is nagy kockázatot jelent, hogy árbevétele, létszáma, vagyona, tőkéje kicsi, elenyésző, és ez a helyzet lényegében nagyságrendileg még nem változott, azonos szinten maradt. Nem elhanyagolható erőfeszítésbe kerül, hogy ilyen piaci körülmények között, a magas infláció mellett a működőképességet meg lehessen őrizni. Ha az ilyen helyzetben levő cégek elveszítik tartalékaikat, ez egyben a megszűnésüket is jelenti.

Azt, hogy a Társaság a jövőben növekedésre képes vállalkozás lesz-e, az dönti el, felvállal-e kockázatot és azt milyen mértékben teszi. Azt mind a tulajdonosok, mind az ügyvezető felismerte, hogy a jelenlegi stagnáló helyzetet tartósan fenntartani a megszűnés veszélye nélkül nem lehet. Az életben maradáshoz nincs más lehetőség, mind az eddig nem gyakorolt „vállalkozói” attitűd és magatartás megtanulása, gyakorlása.

#### *Önfoglalkoztató-e a Társaság?*

A vállalkozási jelleg eldöntésénél azt is vizsgálnunk kell, hogy önfoglalkoztató vagy vállalkozás jelleggel működik-e a Társaság?

A kilencvenes évek elején a kisvállalkozások – általában – *egzisztenciálisan elbizonytalanodó magán-személyek* kezdeményezésére alakultak meg. Ebben az időben szaktanácsadói profillal alakult meg a társas vállalkozások közel húsz %-a. Ezeknek a kisvállalkozásoknak az volt a közös jellemzőjük, hogy családi vagyonból – és nem állami, nem külföldi tulajdonrészrel – alakultak, illetve alapvetően önfoglalkoztatásra alapozták tevékenységüket.

Az itt bemutatott (1990-ben alakult) Társaság eltért ezektől a jellemzőktől. Alapítói meghatározó részben intézmények voltak, a magántulajdon csak kis hányadot képviselt. A társaságalkítás céljai között az egyetemi, kutatóintézeti és más intézmények ergonómiai, munkaügyi kutatásai eredményeinek felhasználása is szerepelt.

Igazán egyértelmű választ adni arra, hogy a Társaság a klasszikus vállalkozási követelmények szerint viselkedik-e, nem tudunk. Részben tevékenységének jellege, részben a rendelkezésére álló tőke egyelőre nem teszi lehetővé számára, hogy a vállalkozásként megkövetelt tőkemegtérülés szabályai szerint működjön. Az, hogy a Társaság számára csak most vált lehetővé az igazi vállalkozássá válás, elsősorban a piac, valamint a hiányzó erőforrások számlájára írható.

#### *A Társaság preferenciái*

Egy vállalkozás preferenciáit számos tényező határozza meg:

- milyen a tulajdonosi szerkezete,
- van-e stratégiája vagy sem, és milyen a stratégiai orientációja,
- milyen a mérete, milyenek a belső erőforrásai,
- milyen a piaci helyzete.

Természetesen kisvállalkozások esetében is meghatározó jelentősége van a fenti tényezőknek a preferenciák meghatározásában, de figyelembe kell venni, hogy egy kisvállalkozásnak eltérőek a sajátosságai egy nagyvállalathoz képest. Azt is figyelembe kell venni, hogy a Társaság életében ezek a tényezők nehezen választhatók külön.

#### *A tulajdonosi szerkezetből meghatározható preferenciák*

Az egyéni tulajdonban működő vállalkozások esetében nyilvánvaló, hogy a cégek preferenciáit szinte kizárólagosan a tulajdonos határozza meg. Mivel a Társaság fő tulajdonosai magánszemélyek és meghatározó tulajdoni hányaddal az ügyvezető rendelkezik, az ő preferenciáik a meghatározók. Általában minden tulajdonos preferenciája a magas profit és a vagyon növelése. A tulajdonhoz való viszony azonban további differenciált megközelítést kíván.

#### ♦ A Társaság szakmai munkájában részt vevő magánszemélyek preferenciái:

- egyenletes munkaellátás olyan mértékben, amely személyes jövedelemszerzési igényeiket kielégíti,
- szakmai kihívást, alkotó munkát igénylő feladatok.

#### ♦ Az ügyvezető preferenciái a fentiektől részben eltérnek:

- egyenletes munkaellátás, amely a Társaság likviditását biztosítja,
- növekvő árbevétel, amely egyben a nyereség növekedését is biztosítja,
- fejlesztő munkák, beruházások fedezetét is biztosító nyereség,
- a presztízst növelő szakmai feladatok.

#### *A stratégiából meghatározható preferenciák*

A stratégiai elképzelések alapvetően meghatározzák, hogy a jövőkép megvalósításához milyen motiváló tényezők emelhetők ki. Ilyenek

- növekvő árbevétel, hogy a stagnáló helyzetből ki lehessen lépni,

- növekvő nyereség, hogy azokat a beruházásokat, fejlesztéseket végre lehessen hajtani, amelyek a Társaság stabilitását biztosítanák.

#### *A méretből, az erőforrásokból meghatározható preferenciák*

Az erőforrások részben mint korlátozó tényezők, részben mint motivációs tényezők jelennek meg. Ilyenek

- egyenletes munkaellátás annak érdekében, hogy a jó szakembereket folyamatos munkaellátással a Társasághoz lehessen kötni,
- növekvő árbevétel, hogy lehetőség legyen további szakembereket foglalkoztatni, illetve a Társaság létszámát növelni,
- magas személyes jövedelmet biztosító munka, amellyel a jó szakembereket a Társasághoz lehet kötni.

#### *A piaci helyzetből megfogalmazható preferenciák*

A piaci helyzet javításának alapvető motivációi:

- a meglévő piaci partnerek megőrzése, új piaci partnerekkel üzleti kapcsolatok kiépítése az árbevétel növelése érdekében,
- az árbevétel növelése a piaci részesedés növelése érdekében,
- a tevékenységi kör bővítése az árbevétel növelése érdekében,
- a nyereség növelése, hogy a piaci helyzet javítása érdekében a Társaság nagyobb kockázat vállalására is képes legyen,
- a nyereség növelése a vagyon növelése céljából,
- a nyereség növelése, hogy legyen lehetőség megalapozott marketingre.

#### ➤ **Összegezve a következő preferenciák emelhetők ki:**

- növekvő árbevétel,
- magas profit,
- magas személyes jövedelmet jelentő munka,
- egyenletes munkaellátás,
- szakmai kihívást, alkotó munkát, presztízst növelő szakmai feladatok,
- a vagyon növelése,
- a meglévő piaci partnerek megőrzése, új piaci partnerekkel jó üzleti kapcsolatok kiépítése.

Ezen preferenciák között *nem lehet egyértelmű sorrendet felállítani*, különösen azért nem, mert a stagnáló helyzetből való kilépéshez szinte mindegyikre – egyidőben és látványos mértékben – szükség van.



## Mi a siker a jelen lehetőségei között?

Sikernek tekinthető-e a Társaság elmúlt hét évi tevékenysége, és ha igen, a siker miben mutatkozik meg?

A szakirodalom szerint sikeres az a vállalat, amelynek tartósan nagy a profitja és/vagy nagy az alkalmazotti létszáma, vagy jelentős piaci részesedése van. A meghatározás jól mutatja egyrészt a siker összetett jellegét, azt, hogy nem lehetett egyetlen tényezőhöz kapcsolni, másrészt pedig a vállalati méretekkel összefüggő mivoltát. A siker – általában – mint a társadalmi környezet elismerése fogalmazódik meg. Kérdés, hogy egy kisméretű vállalkozás esetében érvényesek-e ezek a sikerességi kritériumok? Véleményünk szerint mások az erőforrásai és lehetőségei egy nagyobb méretű vállalkozásnak és egy kisvállalkozásnak. Tehát nemcsak egy adott időszak, hanem *a szervezet sajátosságai is meghatározzák, hogy mit tekinthetünk a siker kritériumainak*. Ugyanabban az időben a sikerességnek különböző variációi fordulhatnak elő, amelyek számos befolyásoló tényezőtől függhetnek.

Mit tekinthetünk sikernek egy olyan vállalkozás esetében, amelynek profitja, szervezete és létszáma kicsi, piaci részesedése elenyésző? Mi számít sikernek, ha a Társaság potenciális megrendelői, illetve hasonló profilú kisvállalkozások, a konkurens kis cégek közül sokan megszűntek? Mi számít sikernek egy olyan vállalkozás esetében, amelyik nem más nagyobb szervezet osztódásából, hanem a semmiből megalakulva jött létre?

*A legnagyobb siker – esetünkben – a túlélés, az életbenmaradás.* Mit jelenthet egy kisvállalkozás számára az életbenmaradás mint siker?

- az önbecsülés érzését, vagyis azt, hogy nagy nehézségek árán is sikerült a működőképességet megőrizni egy olyan gazdasági környezetben, amely nem igazán segítette működését,

- azt, hogy nem veszett el az anyagi és szellemi befektetés, amit létrehozott, sőt gyarapította vagyonát, amely biztosítja a további működést, a kockázatok vállalását,

- a tapasztalatot, hogyan lehet és kell nehéz időszakban is a piaci igényeket megteremteni és kielégíteni,

- azoknak a piaci pozícióknak a megőrzését, amelyeket a Társaságnak sikerült kivívnia.

Miért vált a Társaság esetében az életbenmaradás a siker legfontosabb tényezőjévé? A Társaság méreteit, tőkéjét, vagyonát tekintve sebezhető volt. Hiába volt mindig nyereséges, a felhalmozott vagyon abszolút értéke csekély maradt: akár egy nagyobb munka finan-

szírozásához, akár komolyabb beruházáshoz, akár egy jelentősebb veszteség kompenzálására a megalakuláskor és az azt követő néhány évben nem volt elég. A felhalmozott tudás, kapcsolati tőke pillanatokon belül elveszhetett, hiszen ezek a vagyonelemek nem voltak felhasználhatók olyan helyzetekben, amikor elsősorban jelentősebb pénztökére lett volna szükség. Az életbenmaradást és a fejlődést csak óvatos, megfontolt, kockázatkerülő lépésekkel lehetett elérni, amelyek egyáltalán nem tekinthetők konformnak a vállalkozások egyik fő jellemzőjével, a kockázatvállalással. Egy rossz döntéssel akár a Társaság léte is veszélybe kerülhet, kockázattalva az esetleges megszűnést, és ennek következtében szinte egyszerűen minden befektetett pénz és energia elveszhet.

Az *életbenmaradáson* kívüli másik említésre méltó sikerkritérium a szakmaiságot érinti. Egy szaktanácsadással, szellemi munkával foglalkozó kisvállalkozás sikernek könyvelni el, hogy

- egyedi fejlesztő jellegű feladatok megoldására képes,

- saját fejlesztésben eredeti módszereket, megoldásokat dolgozott ki,

- új tevékenységi körök, saját fejlesztési munkák beindítására is tud erőforrásokat biztosítani,

- olyan cégeknél szerzett referenciákat, amelyek a magyar gazdaságban meghatározó szerepet játszanak.

Elégedettek-e a tulajdonosok az elért sikerrel? Ezt a kérdést nem vizsgáltuk teljeskörűen. A magánszemély tulajdonosok általában elégedettek. Egyrészt azért, mert befektetett pénzüik, szellemi energiájuk nem veszett el, másrészt azért, mert ők is részesei voltak a szakmai sikernek. Általában a magánszemély tulajdonosoknál az alkotásvágy kielésének lehetősége, *a munkaöröm* legalább *olyan értékű sikertényező lehet, mint a nyereség, a profit*. Természetesen ez nem azt jelenti, hogy az utóbbiról a Társaság vagy tagjai lemondanának.

### Összegző gondolatok

Az, hogy a cikkben bemutatott Társaság története megalapításától (1990-től) napjainkig miként alakult, egyaránt befolyásolták tőle függő, illetve független tényezők. Egy szubjektív esettanulmányban azonban nehéz eldönteni, melyeknek volt nagyobb hatása a jelenlegi helyzet kialakulásában.

Nyilvánvaló azonban, hogy a Társaság életében az alapvető változást a piaci viszonyok, a piaci verseny kiépülése, megerősödése jelentette. A Társaság partnerei a nagyvállalatok közül kerülnek ki és megrendelői köre

stabil. Ennek a helyzetnek voltak és vannak előnyei és hátrányai. Előnyei közé tartozik, hogy a Társaságnak van referenciája, kialakult vele szemben a bizalom. Hátránya, hogy elkényelmesíti az ügyvezetőt. Ez utóbbi kis magyarázatra szorul.

Az ügyvezető piaci elképzelése az volt, hogy a Társaság alakítson ki néhány nagy céggel gyümölcsöző együttműködést, amely kellő piaci, illetve referencia-háttérrel biztosít, és ezek a kapcsolatok eltartják a Társaságot. Az ügyvezető elképzelései azonban csak részben váltak valóra. A kapcsolatok kiépítése sikerült, de a partnereitől kapott megrendelések nem elegendőek a Társaság működőképességének biztosításához. A megbízások esetlegesen, nem sikerült hét év alatt tervszerű együttműködést kialakítani annak ellenére sem, hogy a megbízók elégedettek voltak a kapott szolgáltatásokkal.

Mi az oka annak, hogy a nagyvállalatok nem tudják elegendő megbízással ellátni a Társaságot? A válasz az, hogy *megváltozott a nagyvállalatok menedzsmentjének magatartása*. Ennek magyarázata elsősorban nem abban rejlik, hogy csökkent a kereslet a szaktanácsadási jellegű munkák iránt. A szervezetek életében ugyanis a megoldandó problémák újra és újra megjelennek, amelyek igényelnék a szaktanácsadói közreműködést. Az alapvető magyarázat inkább abban keresendő, hogy megváltozott a menedzsment hatásköre és jogköre, illetve magatartása a problémák megoldásában. *Felerősödött a tulajdonos iránti lojalitás*. Ennek következtében gyakran tapasztalható, hogy a megoldandó probléma súlyozása, kiválasztása, a problémamegoldás mikéntje a tulajdonosok közötti, illetve a tulajdonos és a menedzsment közötti viszony függvényévé vált. Így azok a szaktanácsadók kerülnek előnyös helyzetbe, akik nem a menedzsmenttel, hanem a tulajdonosokkal, illetve azok képviselőivel kerülnek kapcsolatba.

Engedjen meg az olvasó egy személyes vallomást. Azokkal kik már a hetvenes években is szaktanácsadási jellegű munkákból szerezték jövedelmüket, időnként nosztalgiaszerűen emlegetjük az akkori időszakot. Már az akkori vállalati önállósággal élve kialakult egy olyan vállalatvezetői kör, amelyik „fittyet hányva” a hiánygazdaságból, valamint belső és eltitkolt tartalékképzésből levezethető általánosan tapasztalt vállalati magatartásnak, szervezettségét és rendet szeretett volna teremteni a szervezetben, a vezetésben, és valódi célja a nyereség növelése volt. Az ilyen vállalatvezetői törekvések valós igényeket teremtettek a magas színvonalú szervezői, szaktanácsadási tevékenységek iránt.

Már akkor vágyálmainkban az élt, milyen jó lenne, ha megjelenne az igazi tulajdonos is, akinek érdeke lesz a belső tartalékok feltárása, a szervezett és hatékony működés, a termelékenység stb. Arra számítottunk, hogy akkor a szaktanácsadással szembeni igények bővülnek és rengeteg feladatunk lesz. Ez az időszak eljött, és mégsem érzékelhető általánosan a nagyobb szervezethez való törekvés, de nem érzékelhető az ilyen jellegű szaktanácsadói tevékenységre a kereslet növekedése sem.

Mint ügyvezető úgy érzem, a Társaság fennmaradásának, fejlődésének egyik feltétele az volt, hogy munkatársaimmal közösen alkalmazkodtunk az elmúlt évek történéseihez. Ennek a személyiségfejlődésnek voltak pozitív és negatív vonásai. A legjellemzőbb változás a magammal és másokkal szembeni határozottabb, keményebb és agresszívebb magatartás megtanulása. Egymást segítve próbáltunk igazodni azokhoz a felismert – bár sokszor csak nehezen elfogadható – törvényszerűségekhez, amelyek a kapcsolatok kiépítésében, a munkák megszerzésében, a megfelelő feltételek híján is eredményes munkavégzést biztosító erőszakosságban érhetőek tetten. Meg kellett tanulni a kudarcokat elviselni, veszített helyzetből is felállni és folytatni. Hamar rá kellett jönnünk és egymással el kellett fogadtatnunk, hogy *az eredményt nem a belé fektetett erőfeszítés jelenti, hanem a Társaság gazdasági eredményei, azok a szolgáltatások, amelyeket ténylegesen el tudtunk adni*. Személyesen azt az „önrbló” életmódot, munkamódszert fogadtam el legnehezebben, amelyik a Társaság életben tartásához szükséges, amelyik a saját magam fejlesztésétől, a regenerálódástól, a családtól vonja el az időt. Ezt csak azzal a hittel lehet vállalni, hogy értelme van munkánknak, és sikerül igazi vállalkozást létrehozni, szakmai műhelyt működtetni, piacainkat bővíteni.

#### Felhasznált irodalom

- Adizes, Ichak*: Vállalatok életciklusai. Budapest, HVG Rt. 1992  
*Czakó Ágnes-Vajda Ágnes*: Kis és középvállalkozók. Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány, Budapest 1993  
*Laky Teréz*: Vállalkozások a START hitel segítségével. Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány, Budapest, 1994  
*Németh György-Papp Ilona*: Szolgáltatások menedzsment. Budapest, Aula, 1995  
*Oszoli Ágnes*: Változó gazdálkodási feltételek – változó vállalati preferenciák. Külgazdaság, 1998. 2. szám  
*Petz Raymund-Zacher László*: A vállalati törekvések változása a magyar gazdaságban (1994–1996). Vezetéstudomány, 1997. 7–8. szám  
*Zacher László*: A vállalati sikerről. Gazdálkodás, 1989. 6. szám