

In: Lux Gábor (2019) (szerk): Ipari közép vállalatok és területi versenyképesség. Dialóg Campus Kiadó, Budapest–Pécs.

A KÖZÉPVÁLLALATI SEKTOR JELENTŐSÉGÉRŐL: NEMZETKÖZI TRENDEK ÉS HAZAI KIHÍVÁSOK

Lux Gábor

A magyar iparfejlődési modell kialakulása és határai

Közép-Európa és Magyarország feldolgozóiparának államszocializmus utáni fejlődését három, egymással összefüggő folyamat határozta meg: az állami nagyvállalatok tömeges megszűnése vagy átalakulása, a külföldi működőtőke (KMT) beáramlása, valamint a kis- és közép vállalkozások (KKV-k) tömeges megjelenése. A korábban vertikálisan szervezett ipari rendszerek egysége megbomlott, hálózataik rövid idő alatt vagy teljesen megszűntek, vagy töredékükre zsugorodtak. A nagyipar átalakulása különösen radikális volt Magyarországon. *Barta* (2002) adatai szerint hazánkban mindössze 20–25%-ot ért el a privatizált vállalatok túlélési rátája. Ez az arány nem magyarázható egyszerűen a piacgazdaságból eredő szükség-szerűséggel; elhibázott közpolitikai döntések (pl. a különösen szigorú csődtörvény, vagy a fokozatosabb lengyel, szlovén, szlovák, de még a bátrabb cseh példánál is radikálisabb privatizációs stratégiák), aktuális kényszerhelyzetek (az államadósság finanszírozása, korábbi fellevevőpiacok összeomlása) és ideológiai szempontok (a piaci folyamatok előnyeibe vetett vakhit) is szerepet játszottak. A feldolgozóipar szervezeti háttere gyökeresen átalakult, miközben termelési tényezőinek egy részét – munkaerőt, technológiákat, szaktudást, részben telephelyeket, gépeket és berendezéseket – az új szereplők átvették, „újrahasznosították”.

Közhelyszámba megy, hogy a posztszocialista országok feldolgozóiparában a külföldi működőtőke tett szert meghatározó szerepre, ez a szerep pedig egyszerre bizonyult tartósnak és növekvőnek. Nem csak a fokozódó tőkebeáramlás, hanem a működő alternatívák hiánya is ezt a folyamatot erősítette. A közép-európai új piacgazdaságok alig rendelkeztek globálisan versenyképes ipari nagyvállalatokkal. Egyfajta potenciál jelen volt, de jobbára az átalakulás áldozatául esett (az elfecsérelt esélyekre jó példa a magyar buszgyártás kvázi megszűnése vagy a jelentős K+F+I kapacitásokkal rendelkező híradástechnika bérnyártásra állítása). Jelentős és kompetitív kis- és közép vállalat (KKV)-szektorról ekkor beszélni sem lehetett. Magyarországon korlátozott formában 1982-től engedélyezték a társas magánvállalkozásokat (*Filep–Szirmai* 2006), de a szigorúan behatárolt vállalkozói lehetőségek nem tették lehetővé az érdemi tőkeakkumulációt és vállalati növekedést. Tőkeerős hazai szereplők hiányában a nagyvállalatok után keletkezett űrt a külföldi vállalatok töltötték be.

Sajnos nem sok kedvező ellenpéldáról beszélhetünk, ahol az erős hazai vállalkozások váltak volna az iparfejlődés motorjává. A makrorégióban Szlovénia jelenti az egyetlen kivételt: itt a szlovén tulajdonban maradt bankokra is támaszkodva (Gál 2010) egy eleve fejlett hazai tulajdonú ipari bázis sikeres szerkezetváltása zajlott le (Rojec–Jaklic 2002). Valószínű, hogy az osztrák–olasz fejlődési mintákhoz közelebb álló, keveset tanulmányozott „szlovén út” jobb kiutat kínált volna a magyar ipar egy része számára – de ez ma már történelem. Más tekintetben ellenpéldák sora mutatja, hogy a tőkehiányos, KMT által elkerült térségek és országok nem voltak képesek tartós gazdasági sikerek felmutatására. A mai Magyarország fejlettségi térképe a fővároson kívül erős átfedést mutat az iparosodottsági térképpel: sikeres megyéink, városaink a KMT-alapú fejlődés terei (Lux 2017).

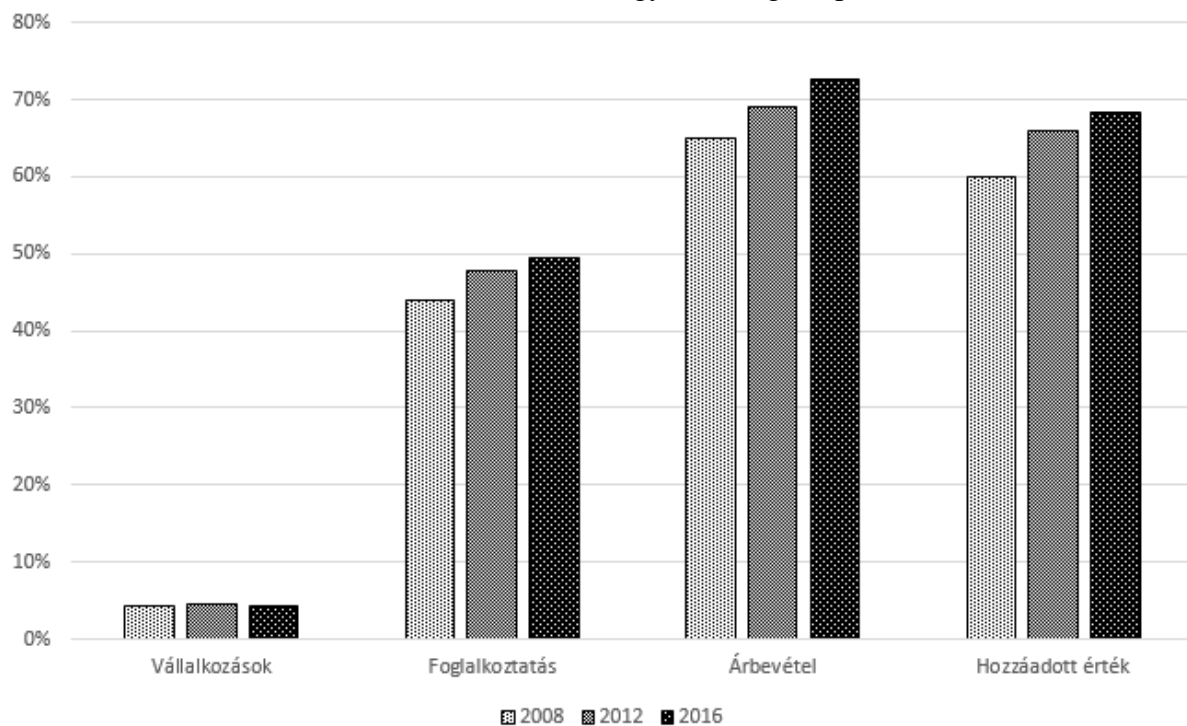
Az 1990-es évek második felére a visegrádi országokban, később Romániában is a KMT-orientált feldolgozóipari versenyképességi modell vált meghatározóvá. A külföldi tőke leküzdhetetlen versenyelőnyökkel érkezett a közép-európai országokba. Monográfiák és tanulmányok sora igazolta, hogy a tőkebeáramlással *duális gazdaságok* épültek ki, amelyekben széles hatékonysági rés választja el a hazai és külföldi vállalatokat – sőt, a két szféra alig-alig érintkezik egymással (Barta 2002, Mészáros 2004, Antalóczy–Sass 2005, Kiss 2010, Palócz 2016). A külső befektetők tényezőellátottsága, finanszírozási lehetőségei, nemzetközi/globalis kapcsolatrendszerük, exportteljesítményük és (általában nem hazánkban lecsapódó) innovációs aktivitásuk számottevően jobb a magyar cégekben mérhetőnél. Valójában *minden* országban – akár pl. Németországban is – igaz, hogy a külföldi beruházók *átlagosan* jobb teljesítményűek, mint hazai versenytársaik. Külföldi terjeszkedésre mindig a hatékonyabb, versenyképesebb és általában nagyobb piaci szereplők vállalkoznak, és erre a hatékonysági különbségre szükségük is van, hogy idegen terepen is megállják a helyüket (Palócz 2016). A rendszerváltó országok valós problémája a különbségek mértékében és tartósságában érhető tetten, és abban, hogy nagyon kevés kivétel töri meg a szabályt.

A KMT-függőség az évtizedek során a közép-európai piacgazdaságok elsődleges megkülönböztető jegye lett. Az összehasonlító gazdasági kutatásokból kinövő, a piacgazdaságok több formáját feltételező *kapitalizmus-változatok elmélete* körüli viták arra hívják fel a figyelmet, hogy a globalizáció, vagy akár az EU-n belüli egységes versenyszabályok dacára a modern kapitalizmus más-más formája uralkodik Európa egyes országaiban. Míg az angolszász országokban a gyenge állami beavatkozásra épülő „liberális piacgazdaságokról”, a kontinentális államokban pedig erősebb közösségi szerepvállalást megvalósító „koordinált piacgazdaságokról” beszélhetünk, *Közép-Európa országaiban egy úgynevezett „függő piacgazdasági modell alakult ki”* (Bohle–Greskovits 2006, Nölke–Vliegenthart 2009, Medve–Bálint

2014, Pogácsa 2016). A függő modell országában az ipari termelést külföldi vállalati központokból irányítják, és külföldön található a kiemelkedő tudásigényű, egyben értéktartalmú vállalati funkciók is (K+F, stratégiaalkotás, marketing és menedzsment, pénzügyek, design – beleértve a más vállalatoktól vásárolt szolgáltatásokat is), miközben a periféria országában a kevésbé jövedelmező, általában közepes végzettséget igénylő gyártókapacitások települnek.

A külföldi befektetéseket ösztönző, a hazai tőkére kevés figyelmet fordító gazdaságpolitikák maguk is hozzájárultak a függőség erősödéséhez (Rugraff 2008), és ezt támogatták az EU befektetésösztönző politikái is (Medve-Bálint 2014). A statisztikai vizsgálatok eredménye meglepő. Barta (2000) adatai szerint 1997-ben 33%-os volt a magyar KMT/GDP-arány, Nölke és Vliegenthart (2009) szerint ez az érték 2007-re 52%-ra emelkedett, ami a visegrádi országok között a legmagasabb hányad volt (Csehországban 48%, Szlovákiában 32%, Lengyelországban 25% – összehasonlítás gyanánt Ausztria referenciaadata 23%, Németországé 16%). A KSH adataival tovább követhetjük a függőség válság utáni erősödését: Magyarországon 2008-ban a működő vállalkozások hozzáadott értékének 47%-át, 2016-ban 51,4%-át adták külföldi tulajdonú cégek. Ez átlagérték, hiszen a feldolgozóiparban ennél is magasabb adatokat találunk: 2008-ban 59,9%-ot, 2016-ban 68,4%-ot. Az elmúlt években lezajlott piacvezérelt újraiparosodás (Lengyel és szerzőtársai 2016) mögött a külföldi vállalatok folytatódó előretörése áll. Az ilyen mértékű külső függés (1.1. ábra) – legyen bármennyire hatékony – már semmiképpen sem nevezhető egészségesnek.

1.1. ábra: A külföldi működőtőke részesedése a magyar feldolgozóiparban (2008–2016, %)



Forrás: KSH adatai alapján a szerző számításai és szerkesztése.

A függő piacgazdasági modell természetesen nem egyszerűsíthető le negatívumok lajstromára. A KMT által átformált termelési rendszerek globális szinten is kiemelkedően versenyképesek, és a külföldi beruházások az általános („előre gyártott”) versenyelőnyök csomagjait kínálják fel az érték versengő térségeknek, célországoknak. A jelentős technológiatranszfer, a modern menedzsment- és minőségbiztosítási elvek érvényesítése, a globális piacokhoz vezető bejáratott csatornák, és a kiváló tőkefinanszírozási lehetőségek egy könnyen bejárható, glóbuszunk számos pontján alkalmazható fejlődési pályát kínálnak fel (*Humphrey–Schmitz* 2002). A Közép-Európában megvalósult munkamegosztás valósága nem igazolja a közbeszédben elterjedt „összeszerelő ország” vízióját, és a függő modell sem azonosítható a munkaintenzív, alacsony hozzáadott értékű szalagmunkával. Inkább az ennél valamivel magasabb hozzáadott értékű, skálaintenzív vagy szakosodott ellátó formák elterjedtek; igaz, a valóban tudásintenzív, magas innovációtartalmú tevékenységek hiánya is szembetűnő (*Sass–Szalavetz* 2014, *Éltető–Magasházi–Szalavetz* 2015). A modell komoly tartalékokkal és jelentős megújulási kockázatokkal is rendelkezik: az ipari tevékenységek értéktartalma növelhető, a nagyvállalatok mélyebb gyökereket ereszhetnek környezetükben (*Józsa* 2019), beszállító hálózatok alakulhatnak ki.

Ugyanakkor a függő piacgazdasági modell kockázatokat és használdozati költségeket is rejt magában. A külföldi vállalatok a globális magtárségekben tartják magas hozzáadott értékű funkcióik javát (vállalatvezetés, K+F+I, kapcsolódó üzleti szolgáltatások igénybevétele), megjelennek a tőkemozgásokkal kapcsolatos kockázatok, miközben a modellt nem elhanyagolható társadalmi mellékhatások kísérik: elvándorlás és humántőke-veszteségek, mély és tartós területi különbségek, valamint az alacsony tőkeakkumulációs potenciál. A függőség újratermeli önmagát, vélhetően mérsékli az érintett országok hosszú távú növekedési potenciálját (*Gál* 2019), és hozzájárul a napjainkban növekvő figyelemmel kísért „közepes jövedelmű fejlődési csapda” (*Gál–Schmidt* 2017) kialakulásához.

Pontosan „mennyi” a külföldi tőke optimális aránya egy Magyarországhoz hasonló gazdaságban? Tanulságos párhuzamokat kínál Olaszország példája. *Menghinello–De Propriis–Driffield* (2010) olasz iparági körzetekre irányuló modellszámításai szerint a KMT-beruházások merőben más hatást gyakoroltak az eltérő fejlettségű térségek iparára. A fejletlen körzetekben a beruházások nyomán a termelékenység emelkedését, a termelői bázis kiszélesedését, és új iparágak megjelenését tapasztalták; ezzel szemben a fejlettebb körzetekben megjelenő KMT negatív következményekkel járt: kiszorítási és eltömődési hatások jelentkeztek, a termelékenység csekélyebb növekedését korábban stabil olasz vállalkozások nagy számának megszűnése kísérte. *Vagyis a KMT-alapú fejlődési modellt érdemes egyfajta fejlődési*

lépcsőnek tekinteni, és élni a benne rejlő modernizációs lehetőségekkel. De természetes, és egyre növekvő igény fűződik a függőséget mérséklő lehetőségek feltárásához és kiaknázásához – ez a tanulmánykötet az egyik ilyen fejlődési alternatíváról szól.

A függő modell alternatívái a KKV-szektorban

A feldolgozóipar, vagy általában a gazdaság problémáit nem lehet egy tényezőre korlátozni: a fejlődés nagyon sok szereplő és társadalmi–gazdasági alrendszer kölcsönhatásából ered. Jellemzően a fejlett ipari ökoszisztémák alkotóelemei között egyszerre találunk jól működő nagyvállalatokat, stabil közép vállalatokat, KKV-eket és dinamikus startup-cégeket, valamint a gazdasági teret átszövő ipari hálózatokat (klasztereket, szakmai szövetségeket, iparági körzeteket), Magyarországon azonban ezek az alkotóelemek gyenge lábakon állnak. Eltérő mértékben más közép-európai országokban is hasonló a helyzet. Az ipari versenyképességhez olyan tényezők is hozzájárulnak, mint a szűkebben értelmezett ipart kiszolgáló üzleti szolgáltatások (ezek nagy része valójában *feltételezi* egy fejlett ipari háttér meglétét, s a két szektor napjainkban egyre inkább egybeolvad), az erős hazai márkák, a kutatás+fejlesztés és innováció nemzeti és regionális rendszerei, vagy éppen a szakképzés és a felsőoktatás intézményei. Ezekről a kérdésekről a kötet záró részében (12-14. fejezetek) külön is szót ejtünk, de a téma választás és terjedelmi okok miatt sem térhetünk ki minden részletre.

Nem szól ez a kötet a hazai tulajdonú ipar egy másik sarkalatos kérdéséről, a „nemzeti bajnok” nagyvállalatokról sem, pedig kialakulásukat és fejlődésben játszott szerepüket egyre több szakirodalmi és politikai figyelem kíséri (lásd *Pogátsa* 2016, *Szanyi* 2017, *György* 2017). Az állami eszközökkel is támogatott, általában számos hazai beszállítót integráló nemzeti bajnokok kulcsszerepet játszottak a távol-keleti országok sikeres iparosodásában (de korábban Nyugat-Európában és Észak-Amerikában is!), miközben Közép-Európában, így hazánkban a rendszerváltás után más utat követtünk, és a potenciális nemzeti bajnok cégek többsége a privatizációval külföldi kézbe került vagy megszűnt (*Rugraff* 2008).¹ Általában a szerepre alkalmas nagyvállalati állomány szűkült; *Palócz* (2016) adatai szerint számuk 2005 és 2014 között 495-ről 368-ra (ebből 173 illetve 109 volt feldolgozóipari), foglalkoztatásuk 401 ezer főről 300 ezerre esett vissza. Az is igaz, hogy indokolt a kétely a távol-keleti mintájú „fejlesztő állam” hazai megteremtésére irányuló próbálkozások iránt: nemzetközi szinten is életképes

¹ Magyarországon ilyen szerepet játszik a MOL, OTP vagy a Richter – kisebb megkötésekkel. Bár e cégek menedzsmentje magyar, részvényeik jelentős hányada a Csehországban tudatosan megteremtett hazai részvénytulajdonos réteg hiányában külföldi kézben van.

hazai nagyvállalatokat állami hátszéllel létrehozni vagy helyzetbe hozni nehéz és kockázatos vállalkozás, a kudarc árát pedig az adófizetőknek kell megfizetniük.

A hazai iparfejlődés és tőkefelhalmozás másik nagy kérdését a KKV-szektor veti fel. A rendszerváltás éveiben tömegesen alakult hazai kisvállalkozások foglalkoztatásban betöltött vezető szerepük ellenére a duális iparszerkezet gyengébb oldalát képviselik, és részben a dualitás erősödése is az ő rovásukra történt. A hazai vállalati szektor zsugorodása mögött jelentős hatékonyságelmaradás áll. *Palócz* (2016) adatai szerint a külföldi vállalatok hozzáadott értékben elfoglalt részaránya és belföldi versenytársaikhoz viszonyított termelékenysége egyaránt első helyet ért el az EU-tagállamok között (utóbbi mutatóban háromszoros különbség volt kimutatható; Lengyelországban és Csehországban csak kétszeres, Szlovéniában másfélszeres). Az EU összehasonlító KKV-statisztikái (Small Business Act Fact Sheets, 1.1. a-b táblázat) alapján a hazai KKV-k részaránya és az egyes méretkategóriákban található vállalkozások átlagos mérete nem mutat jelentős eltéréseket a visegrádi négyek vagy az EU-28 átlagától. A lemaradás az egy főre jutó hozzáadott értékben ragadható meg: miközben a V4-országok itt az EU-28 52%-át érik el, a KKV-szektorban 44%-át, a nagyvállalatok esetében 56%-át. Szembetűnő azonban az is, hogy Magyarországon általában, és a KKV-szektor egyes kategóriáiban is sokkal kevesebb működő vállalkozás található, mint a hasonló lélekszámú Csehországban.

1.1. a–b táblázat: A vállalkozások méretkategóriák szerinti megoszlása, átlagos mérete és egy alkalmazottra jutó hozzáadott értéke egyes országokban (2018)

	Vállalkozások (1000)						Vállalkozások (%)					
	PL	CZ	SK	HU	DE	EU-28	PL	CZ	SK	HU	DE	EU-28
mikro-	1623	991,1	419,9	525,9	2036,1	22831	37,8	31,1	41,9	33,4	19,6	29,4
kis-	54,7	32,2	12	27,9	357,7	1420,7	12,9	17,4	14,9	19,0	23,3	20,0
közép-	14,8	6,8	2,2	4,6	58,9	231,9	17,4	18,7	15,2	16,5	20,3	17,0
nagy-	3,3	1,6	0,5	0,9	11,4	46,5	31,9	32,8	28,0	31,2	36,8	33,6
KKV-k	1692,5	1030,1	434,1	558,4	2452,7	24483,6	68,1	67,2	72,0	68,8	63,2	66,4
Összesen	1695,8	1031,7	434,6	559,3	2464,1	24530,1	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

	Foglalkoztatottak (fő/vállalat)						Hozzáadott érték (ezer €/fő)					
	PL	CZ	SK	HU	DE	EU-28	PL	CZ	SK	HU	DE	EU-28
mikro-	2,1	1,1	1,5	1,7	2,8	1,8	9,8	17,8	12,2	12,3	44,9	36,0
kis-	21,5	19,6	19,2	18,7	18,9	20,1	23,8	22,9	20,9	20,9	45,9	45,6
közép-	107,1	100,0	106,8	97,9	99,6	104,4	27,3	30,7	27,2	25,3	58,4	55,4
nagy-	880,9	746,0	864,0	947,6	934,3	1030,8	34,1	38,6	40,0	33,9	72,6	66,1
KKV-k	3,7	2,4	2,6	3,4	7,5	3,9	16,9	22,7	17,2	17,8	49,6	43,9
Összesen	3,7	3,5	3,6	4,9	11,8	5,8	32,9	27,9	23,6	22,8	58,1	51,3

Forrás: SBA Fact Sheets 2018 alapján a szerző számításai és szerkesztése

A problémák nem csak a termelési mutatókban, hanem belső vállalati jellemzőkben is tetten érhetők. Szerb (2010) a KKV-szektor gyengeségét az általánosan alacsony vállalati versenyképességre vezette vissza: a hét versenyképességi pillérre kiterjedő, a „leggyengébb láncszem elvét” követő elemzések még a legjobb teljesítményű cégekben is gyakran mutattak ki számottevő hiányosságokat. A magyar KKV-k relatív versenyelőnyei könnyen lemásolható puha tényezőkben mutatkoztak meg, miközben a kritikus hiányosságok a kínálat és a hálózatépítés területén merültek fel. A kutatás szerint kiemelkedően versenyképes KKV-k csak sziget szerűen voltak található Magyarországon, ráadásul a 695 elemű, rétegzetten reprezentatív mintában szereplő 15 ilyen cégből 5 külföldi multinacionális vállalatok hazai leányvállalata volt. Egy másik kutatásban Szerb és szerzőtársai (2016) a Globális Vállalkozói Index (Global Entrepreneurship Index, GEI) összehasonlító vizsgálata során kimutatták, hogy a felmért 93 országból Magyarország a 37. volt a rangsorban, Szlovénia (23.), Lengyelország (29.), Csehország (33.) és Szlovákia (35.) után. Az index 14 komponensét vizsgálva hazánk elmaradása különösen a lehetőségek érzékelése, a vállalkozásalapításhoz szükséges képességek, a termékinnováció és a kockázati tőke esetében volt szembevetendő közép-európai versenytársainkhoz mérten.

A versenyképes vállalkozásokra irányuló hazai kutatások elsősorban három irányt vizsgáltak: a gyors növekedésű („gazella”) vállalatokat, a KKV-szektor nemzetköziesedését, valamint kisebb mértékben a közép vállalatokat, családi vállalkozásokat. Itt e kutatásokat nem ismertetjük részletekbe menően, csak a fontosabb tanulságokra összpontosítunk. A gyors növekedésű vállalatok vizsgálata (Csapó 2010; Papanek 2010, Békés–Muraközy 2012) nemzetközi kutatási trendekhez igazodik, és a vállalkozáskutatás főáramát képviseli. Békés és Muraközy kvantitatív elemzése igazolja Papanek állítását arról, hogy a magyar gazellák nem csak néhány ágazatban koncentrálnak, hanem minden iparágban megtalálhatók, és alapvetően nem a technológia-intenzív főtevékenység jellemzi őket. Mintegy felük működik Budapest vonzáskörzetében, míg a többi egyenletes eloszlást mutat a vidéki régiók között. A gazellacégek tehát részben tipikus nagyvárosi, a Forbes magazinba illő sikersztorik, és visszaigazolják a hazai növekedés Lengyel és Varga (2018) által is bemutatott térbeli korlátjait. Vagy mégsem olyan tankönyvszerűek? Szerb, Komlósi és Varga (2017) cikke jelentősen árnyalja a képet. Elemzésük szerint a magas növekedésű magyar cégek viszonylag kis része működött tudományos, kreatív vagy műszaki tevékenységhez kötődő ágazatokban, s még kisebb hányadukat jellemezték a szakirodalomban leírt „innovatív” gazella jellemzők. Helyettük inkább beszélhetünk „virtuális gazellákról” – egy kiugró év teljesítményét mutató statisztikai anomáliákról – valamint olyan „rejtélyes gazellákról”, amelyek semmiféle működési jellemzőjükkel

nem igazolták vissza szárnyalásukat, és feltételezhetően inkább a *politikai innovációban* jeleskedtek, mint a termékfejlesztésben, a kiváló humántőke megszerzésében, vagy az erős exportteljesítmény elérésében.

Áttételesen a KKV-szektor fejlettségének egyik fokmérője az, hogy a belföldi vállalatok mennyire képesek helytállni a nemzetközi versenyben, termékeikkel tartós külpiazi sikert realizálni. Ezt az exportpiacokra önállóan vagy nemzetközi hálózatokon keresztül eljutó, újabban egyenesen nemzetközi piacok ellátására létesült („*born global*”) vállalatok számának emelkedése és az exportteljesítmény javulása jelezheti. Az ezredforduló és a válság éveiben a magyar KKV-k *nemzetköziesedése* mind az uniós átlagtól, mind a makroregionális versenytársakétól elmaradt. 2009-ben az egész KKV-szektor 48%-a exportált terméket vagy szolgáltatást, de az exportból fakadó árbevétel csak 14,3%-uk esetében haladta meg a teljes forgalom felét (Mikesy 2013). A válság okozta gazdasági visszaesés átmenetileg az exportorientált feldolgozóiparban volt a legjelentősebb (Anwar–Szőkéné Boros 2010), az első sokkhatás után azonban az exportorientáció egyfajta védőhálót is jelentett a belső kereslet jelentős szűkülésével szemben. Szerb és szerzőtársai (2014) kimutatták, hogy összefüggés van a vállalati méret és az exportorientáció között: a mikrovállalatok 22,1%-a, ugyanakkor a középvállalatok 50%-a folytatott exportot, elsősorban a földrajzilag és kulturálisan közeli országokba. Az exporttevékenység egyben a vállalati teljesítményt javító tényező is; az aktív exportorientált stratégiákat követő vállalkozások üzleti mutatói egyértelműen nagyobb, mint azoké, amelyek nem vagy csak ritkán exportálnak. Mikesy (2015) későbbi kutatása szerint a nemzetköziesedés akadályait leggyakrabban az előállított termékek gyenge exportképessége, finanszírozási nehézségek, vagy személyes problémák (hiányos külpiazi ismeretek, nyelvi akadályok) jelentették. Czako és Könczöl (2014) tíz sikeres, exportorientált hazai középvállalatról készített esettanulmányon alapuló vizsgálata megerősítette az említetteket; a sikeres nemzetköziesedés alapjaként az elhatározáson (megfelelő stratégiai orientáción) kívül a vezetői képességek és a finanszírozás fontosságát emelték ki. Éltető és Udvari (2018) százötven vállalatvezetőt megszólító kérdőíves felmérése a válság után tíz évvel vizsgálja a KKV-k exporttevékenységét. A szerzők a nemzetközi szakirodalomban is bevett *export általi tanulás* jelentőségére hívják fel a figyelmet: a külpiazi megmérettetés próbáját kiálló vállalkozások folyamatosan értékes új piaci információkban részesülnek, javult a termékek minősége vagy új képességeket sajátítanak el. Az exporttevékenység az üzleti teljesítményre és növekedésére is hatott: a külpiacon kilépő KKV-k háromnegyede növelte nyereségességét, fele pedig foglalkoztatását. Az export siker-tényezői között Éltető és Udvari is hangsúlyozzák a vállalatvezetés hozzáállását (vagyis az

elhatározást) és azt, hogy a válság után egy évtizeddel a KKV-k a korábbinál ritkábban szembesültek finanszírozási gondokkal.

Bár a középvállalati kutatások hazánkban nem (pontosabban hazánkban *sem*) tekinthetnek vissza hosszú múltra, a hazai KKV-szektorra irányuló (meghatározóan kisvállalati orientációjú) kutatásokban néhány, a vállalati növekedésre és a középvállalatok kialakulására is érvényes megállapítással találkozunk. *Könczöl* (2007) felmérése, amely az EU-csatlakozás időszakában vizsgálta a középvállalatok szerkezeti és működési jellemzőit, kimutatta a középvállalati szegmensben tapasztalható feldolgozóipari dominanciát (a vállalatok 48%-a), és rámutatott, hogy ekkor a középvállalatok 55%-a volt többségi belföldi, elsősorban vezetői tulajdonban. A kutatás adatai szerint a középvállalatok alacsony exportrészaránnyal rendelkeztek a teljes vállalati mintában (41%-uk végzett exporttevékenységet), de akkor is aktív változásmenedzsmentre törekedtek, ha ők maguk e változásoknak többnyire nem befolyásolói, hanem az azokhoz alkalmazkodók voltak. Értékes vállalatdemográfiai kutatást végzett a középvállalkozásokról *Palócz és Vakhai* (2018). Adataik alapján 2000-2016 között a 2000-ben működő középvállalkozások több mint fele jogutód nélkül megszűnt, negyede kis- vagy mikrovállalkozássá zsugorodott, és „*az 1500 túlélő cégből mindössze 50-nek sikerült 250 fő feletti nagyvállalattá nőnie*” (9.). Helyüket részben újonnan belépő cégek pótolták. Kifejezetten a családi vállalkozásokról szól *Wieszt és Drótos* (2018) tanulmánya. Ők a családi vállalkozások 8%-át sorolták a középvállalatok, 1%-át a nagyvállalatok, és 91%-át a kis- és mikrovállalatok közé. Kérdőíves felmérésük alapján e cégeket a kizárólagos családi tulajdon, a generációváltás kérdésének tömeges felmerülése, és a fokozatosan professzionalizálódó vállalatvezetés hármasa írja le.

A mi kutatásunk a KKV-szektor létszámában szűkebb, de tőkeerősebb, sok tekintetben hatékonyabb részére, a középvállalatokra összpontosított: benne látjuk a magyar ipar egyik lehetséges növekedési tartalékát. A kutatás két fő kérdése az, hogy hol tartanak ma ezek a vállalatok, hogyan állnak helyt a nemzetközi versenyben; másrészt pedig az, hogy mire lenne szükség, hogy megerősödjének, rétegük pedig tovább bővüljön. Hogyan válik egy nagyobb kisvállalkozás középvállalkozássá? Hogyan szembesülnek ezek a vállalkozások a globalizáció és a piaci verseny jelentette kihívásokkal? Hogyan illeszkednek be a hazai üzleti környezetbe, és milyen különbségek jellemzik a különböző adottságú régiók, városi térségek középvállalkozásait? Nyilvánvaló, hogy tanulmánykötetünk nem ideális „tankönyvi” példáról szól. A magyar középvállalati szektort ma jobbra első, kisebb részben korai második generációs vállalatok alkotják, amelyek a KMT-függő modell árnyékában, bizonytalan gazdasági környezetben és gyakran kedvezőtlen külső feltételek között érték el eredményeiket. Történetük nem

csak nyertesekről, hanem túlélőkről és ma már megszűnt cégekről is szól. Nem várhatjuk tehát azt, hogy pontosan megfeleljenek az ideális nyugati mintáknak. Ez a vállalati kör (mint a 7. fejezetben részletesen látjuk majd, 2015-ös adatok alapján 1041 definíció szerinti, és 936 potenciális közép vállalkozásról beszélhetünk) most, a rendszerváltás után harminc évvel kezd valódi formát öltetni, és – reményeink szerint – egy újabb generáció elteltével már nálunk is olyan lesz, mint a nagykönyvben meg van írva.

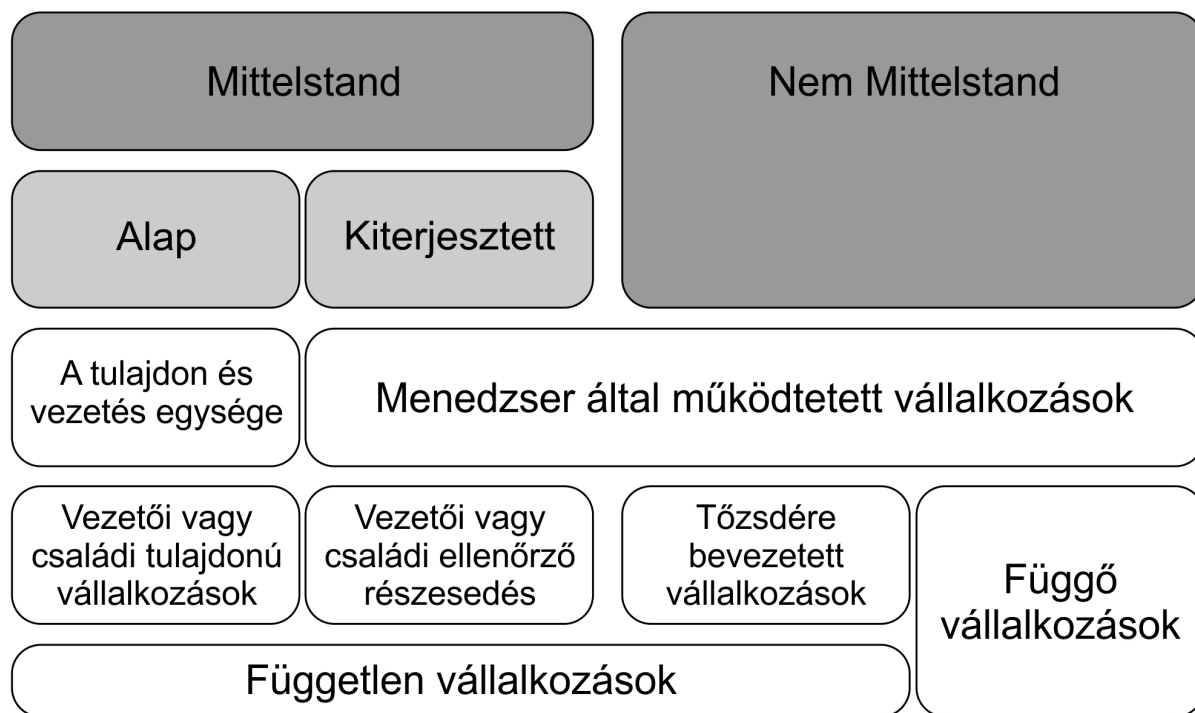
A német Mittelstand-modell

Kutatómunkánkban a német közép vállalati szektor leírására használt *Mittelstand* koncepciójához fordultunk. Ezeket a cégeket gyakran nevezik a német ipar „második lábának”: bár nem annyira ismertek, mint az Audihoz vagy a Bosch-hoz hasonló nemzetközi nagyvállalatok, kulcsszerepet játszanak Németország versenyképességében. Gyakran olyan iparvállalatokról van szó, amelyek maguk is más ipari cégek ellátói; mások szűk területen ismertek kiváló minőségű termékeikről – a kertészeti eszközöktől az íróeszközökön át a sílécéig. A Mittelstand-modell másik fő kritériuma a családi tulajdon és (általában) családi vállalatvezetés, valamint az ebből következő hosszú távú, több generációs gondolkodás. Harmadszor nem elhanyagolható, hogy a Mittelstand cégei szervesen kapcsolódnak az őket körülvevő társadalomhoz, erős kötődést alakítanak ki az őket befogadó térségekkel (Welter 2018); nem csak üzleti modellt, hanem egyfajta ethoszt is képviselnek.

A Mittelstand lehatárolása során több érvényes definíciót találunk. Szűkebben értelmezve a közép vállalatokon belül is egy szűkebb, precíz működési vonások által lehatárolt csoportot értenek alatta, miközben máshol ennél tágabb megközelítéseket találunk – a német média hajlamos tévesen a teljes KKV-szektorra ide sorolni. *De Massis és szerzőtársai* (2018) kutatásai olyan vállalkozásokat neveznek a szűkebb Mittelstand részének, amelyek „általában kis- vagy közepméretűek, egy család tulajdonában és irányítása alatt állnak, aktív szereplők a globális piacokon, és Mittelstand-cégnek tartják magukat” (127.). A globális piaci szerepre koncentráló szűkebb definíció szerint nagyjából 1000-1500 német cég tartozik a szegmenshez, amelyek az össz foglalkoztatás 15%-át, az értékesítések 30%-át, és az export 40%-át realizálják. Ezzel a meghatározással szemben a bonni Institut für Mittelstandsforschung kutatói, így Welter (2015) majd Pahnke és Welter (2019) megengedőbbek. Értelmezésükben a Mittelstand alapmodellje a tulajdon és a vezetés egységére, a vezetői vagy családi tulajdonra, és a szervezeti függetlenségre épül, míg *kiterjesztett modelljében* családi tulajdonú, de kijelölt menedzs-

ment által irányított vállalatokat is találunk (1.2. ábra). Ez a definíció már 39800 céget, a német vállalatok 1,1%-át érinti, amelyek az összfoglalkoztatás 32%-áért voltak felelősek. Kutatásunkban mi – a magyar KKV-szektorra is tekintettel – Pahnke és Velter kiterjesztett definícióját tartottuk iránymutatónak.

1.2. ábra: A Mittelstand lehatárolása



Forrás: Pahnke–Welter 2019, 348.

A családi tulajdon természetesen elterjedtebb jelenség és tágabb kategória a Mittelstandnál: *Gottschalk és szerzőtársai* (2011) szerint a 2,8 millió működő német vállalkozásból mintegy 2,6 millió állt családi tulajdonban, az összfoglalkoztatás 56%-ával (a nem családi tulajdonú cégek 37%-ot, az állami vállalatok 7%-ot tettek ki). Érdekes adalékokkal szolgál a Mittelstand-cégek természetrajzához az IfM kérdőíves kutatása (*Welter* 2018), amelyben arról kérdezték német vállalkozókat, hogy milyen értékrendet tartanak a Mittelstand jellemzőinek. A válaszadók több mint 90%-a emelte ki a hosszú távú szemléletet, a szakértelembe vetett hitet, és a felelősségtudat szerepét. Legalább 75%-uk hangsúlyozta a függetlenség szerepét, az egyszerű szervezeti modellt és a tartós foglalkoztatást, és legalább 65%-uk a biztos megélhetést, a regionális elkötelezettséget, az innovatív szemléletet, valamint a vállalkozói megbecsültség iránti igényt. Az értékrend-alapú önmeghatározásból és a fogalom szerves használatából az is következik, hogy a Mittelstand *nem precíz méretkategóriát jelöl*, ha-

nem mindkét irányban nyitott (*De Massis et al. 2018*). A német kis- és nagyvállalkozások egy része egyaránt magáénak vallja a Mittelstand szemléletét, az utóbbiak egy része azért is, mert maga is ebből a közegeből nőtt ki (*Deichmann, Faber-Castell, Swarovski*, vagy akár a 65 ezres multinacionális céggé növekedő Würth). Ezt a német statisztika is alátámasztja: az EU az 50–250 főt foglalkoztató vállalkozásokat tekinti középvállalatoknak, a Szövetségi Statisztikai Hivatal azonban hagyományosan az 500 fős állománynál húzza meg a határt.

A német középvállalati modell versenyképességét összefoglaló tanulmányok (*Holz 2013, Lehrer–Schmid 2015, Welter–Bijedić–Hoffmann 2015, De Massis et al. 2018*) hét működési jellemzőre vezetik vissza.

- *Családi tulajdon*: a Mittelstand-cégek egy család többségi tulajdonában állnak, és többségüket családtagok vezetik. Vezetési szemléletükben a tartós tulajdon, a több generációs növekedés, és a fokozatos tőkefelhalmozás szempontjai élveznek előnyt.
- *Rés piacokra koncentráló feldolgozóipari orientáció*: általában szűk termékpaletttára, gyakran más iparágak által felhasznált köztes termékek előállítására specializálódnak, kiválasztott iparági szegmensükben kiemelkedő hatékonyságra törekednek. Kerülik a túlzott diverzifikációt, de előfordul körükben a meglévő kompetenciákra alapozott profilváltás.
- *Erős nemzetköziesedés*: a Mittelstand-cégek zöme jelen van a globális piacokon, és erősen exportorientált termelést végez. Egy részük rés piacok meghatározó vagy uralgó piaci szereplőjévé vált. Terjeszkedésük során előszeretettel alapítanak leányvállalatokat (az elmúlt évtizedekben számos német középvállalat közép-európai bővülésével fejlődött multinacionális vállalattá, és lépett a nagyvállalatok közé), illetve bizonyos esetekben beszállnak az értékesítésbe és szervízbe is.
- *Folyamatos, keresletvezérelt innováció*: hosszú távú ügyfélkapcsolataikat (vevők, business-to-business kapcsolatok) kiaknázva vásárlói visszacsatoláson alapuló iteratív, lépésenkénti termékfejlesztésre törekednek.² Az innováció és a minőségi szemlélet a hétköznapi termékek gyártásában is megjelenik.
- *Belső erőforrásokra alapozott vállalati finanszírozás*: A Mittelstand-cégek lehetőség szerint kerülik a külső forrásbevonást, magas törzstőke mellett konzervatív, anticiklikus üzleti stratégiákat követnek. Amennyiben bankhiteleket vesznek igénybe, elsősorban a helyi takarékszövetkezetek forrásaira támaszkodnak.

² Ez a szemlélet szöges ellentétben áll a radikális, „diszruptív” innovációra törekedő „szilícium-völgyi” innovációs modellel (*Pahnke–Welter 2018*), de erős rokonságot mutat a japán Kaizen filozófiával (*Singh–Singh 2012*).

- *Szakképzett, jól fizetett munkaerő*: a Mittelstand sikerének egyik kulcstényezője a szakképzett munkaerő igénybevétele. A gyors növekedés helyett céljuk egy hatékony, hosszú távon foglalkoztatott törzsgárda kialakítása, amelynek tagjai hűségesek a céghez, és érdekeltek annak hosszú távú sikerében. Ezt segíti elő a tanonrendszer (duális képzés) hagyományos német modellje, és a folyamatos továbbképzés.
- *Társadalmi beágyazottság*: a Mittelstand-cégek 70%-a vidéki térségekben (kisvárosokban és falvakban) működik, és az üzleti környezeten túl is számos szállal kapcsolódik környezetéhez. Részt vesznek a kereskedelmi- és iparkamarák, üzleti szövetségek munkájában, a duális képzés rendszereiben; kapcsolatokat ápolnak a helyi–regionális K+F+I intézményekkel (elsősorban az alkalmazott kutatásokat végző Fraunhofer Társaság egységeivel), valamint a takarékszövetkezetekkel. Vezetőik és tulajdonosaik felelősséget éreznek a helyi társadalomért, és élvezik annak megbecsülését.

A fenti stilizált jellemvonások az ipari versenyképesség és a társadalmi hasznosság kedvező kombinációját mutatják. A német középvállalatok nem csak a globális piacon sikeresek, hanem ezt úgy valósítják meg, hogy működésük az őket körülvevő vállalkozói ökoszisztéma, valamint a nagyvárosokon kívüli német társadalom számára is előnyöket nyújt. *Lehrer és Schmid (2015) társadalmi tőke-alapú vállalkozásokként* hivatkozik rájuk (lásd a következő alfejezetet), *De Massis és szerzőtársai (2018)* pedig azt emelik ki, hogy a Mittelstand vállalatai aránylag szűkös erőforrásokból képesek prosperáló működési modellt kialakítani. Mi egy további szempontra is felhívjuk a figyelmet: a Mittelstand-vállalatok az iparfejlődés „magas útját” képviselik (*Milberg–Houston 2005*), vagyis *sikereiket nem a bérköltségek leszorításán, hanem a minőségből fakadó előnyök kiaknázásán és a termelékenység folyamatos növelésén keresztül érik el*; a magas bérszínvonal és társadalmi jólét számukra nem pusztán költségtenyező, hanem értékes erőforrás gyanánt is megjelenik üzleti stratégiáikban.

Természetesen a szerves fejlődés során kialakult jelenségek nem illeszthetők be precíz definíciókba, és megítélésük sem egyértelmű. A Mittelstand nem alkalmazkodik a statisztikai méretkategóriákhoz, és nem szigorúan gazdasági jelenséget ír le: értékrendet és társadalomszervező erőt is jelent. Miközben világszerte egyre több helyen igyekeznek eltanulni a titkait, a német sajtó és szakpolitika gyakran tartja ódivatúnak³, a „fiatalos” startup-vállalkozások tulajdonosai pedig gyakran nem is azonosulnak az értékrendjével. A közvélemény gyakran a „Miért nincs német Google?” kérdését szegezi a döntéshozóknak (*Welter 2018; Pahnke–Welter 2019*).

³ Igaz, közeli halálát Marx és Engels már 1848-ban megjövendölte (*Pahnke–Welter 2018*).

Kísérletek a Mittelstand-modell nemzetközi adaptációjára

Ha egy modell sikeresnek bizonyul és divatossá válik, óhatatlanul valóságos versenyfutás indul lemásolására, tanulságainak általánosítására és fejlesztési receptekké konvertálására – ez persze óhatatlanul a koncepció felhígulásához vezet. A 2008-as válságot követő években a Mittelstand koncepciójával is ez történt, az EU-n belül és világszerte országok sorában jelentek meg jobb-rosszabb újságcikkek és szakpolitikai koncepciók a hazai középvállalkozások fejlesztésével kapcsolatban (a „Brittelstand”, stb. szörnyszülöttektől megkíméljük az olvasót). Elemzések születtek Finnország német vonásokat mutató, de csak 51 képviselőt felmutató középvállalatairól (*Ali-Yrkkö–Rouvinen* 2015), Ausztrália növekedési problémákkal küzdő közepes cégeiről (*Cully* 2017), a francia középvállalatokról (*Pichet–Lang* 2012) és másokról. *Hsieh és Olken* (2014) a szegény országok kapcsán beszélnek a „hiányzó közép” problémájáról, és a Mittelstand tanulságainak felhasználásáról olyan országok esetén is születtek cikkek, mint a családi cégek által uralt India (*Garg–Schweizer* 2016), a feltörekvő és népes Nigéria (*Uwajumogu et al.* 2015) vagy általában a sikerebb afrikai országok (*Kappel* 2016). Talán indokolt a feltételezés, hogy a párhuzam nem minden esetben érvényes, és egyes cikkek túlságosan gálánsan bánnak az eredeti koncepcióval.

Mégis vannak érvényes párhuzamok. A németországinál szerényebb olaszországi középvállalati szektor jelentőségét az elmúlt évtizedben kezdték felismerni: *Barbaresco és Salerno* (2013) adatai szerint 1991 és 2001 között a feldolgozóipari kis- és nagyvállalatok szerepének visszaesésével szemben egyedül a középvállalati szegmens volt képes növelni a foglalkoztatását. *Coltorti és Varaldo* (2013) az olasz gazdaság globalizációra adott válaszként értelmezi a középvállalatok sikereit. Az olasz középvállalati szektor a következő fontos jegyekkel rendelkezik, amelyek részben megkülönböztetik a német alapmodelltől (*Morrison* 2008, *Rabellotti et al.* 2009, *Cassia–Colombelli* 2010, *Tunisini–Resciniti* 2013, *Barbaresco–Salerno* 2013, *Coltorti–Varaldo* 2013):

- a középvállalatoknak csak 15%-a kiszervezett nagyvállalati egység vagy klasszikus beszállító; közel kétharmaduk iparági körzetekből emelkedett ki, ahol méretgazdaságossági és más előnyeikből eredően gyakran a körzetek termelését és tudásáramlásait irányító „rendszerintegrátor” vagy „kapuőr” vállalatokká váltak;
- a középvállalatok 48%-a 2000 és 2012 között nyerte el a középvállalati méretét, de a csoportot erős ingadozás jellemzi – élénk a kis- és középvállalati kategória közötti átjárás, az olasz középvállalatok a középvállalati szint alsó határán csoportosulnak;

- gyakran vesznek részt üzleti csoportokban, hálózatokban, amelyek a közös érdekérvényesítés mellett megosztanak bizonyos vállalati funkciókat, üzleti szolgáltatásokat;
- erős területi koncentráció jellemzi őket, hiszen az olasz középvállalati szektor az északkeleti régiókra, mindenekelőtt a körülbelül 3200 feldolgozóipari középvállalat 31,7%-át adó Lombardiára, valamint Emilia-Romagnára és Venetóra összpontosul. Az ország közepén elhelyezkedő „harmadik Itáliában” Marche és Umbria pozíciója kedvező, a déli országrészben azonban alig található versenyképes középvállalat.

Az olasz példa nem egyedi: a középvállalkozások csillaga más nyugat-európai országokban is emelkedőben van. Ez a helyzet a korábban a „nemzeti bajnok” nagyvállalatokra összpontosító Franciaországban (*Cohen 2007*), ahol az állami iparpolitika visszaszorulását követően nyílt meg a pálya a csúcstechnológiai szektorokban is aktív (de az olasz cégekkel ellentétben inkább nagyobb méretű!) középvállalatok előtt; valamint kisebb mértékben Nagy-Britanniában is, ahol gyakran a meghatározó nagyvállalatok megszűnésével vagy átalakulásával nyert nagyobb jelentőséget egy-egy térség fennmaradó középvállalati rétege. Mindezekben az országokban érzékelhető a törekvés a középvállalatok egykor nem sokat vizsgált szerepének újragondolására és fejlődésük szakpolitikai támogatására, de a lehetőségek és a megoldások szükségszerűen eltérőek. Kötetünk 4. fejezete a német alapmodellől eltérő, posztoszocialista vonásokat is mutató keletnémet, 5. fejezete pedig a francia középvállalatokról nyújt átfogó képet.

A Mittelstand-modell általánosítása

A Mittelstand rejtélyének sokak szerint nincs pontos megfejtése. Sajátosan német (illetve svájci és osztrák) jelenség, kialakulása specifikus történelmi körülmények és társadalmi, kulturális viszonyok eredménye. Sokan vannak, akik szkeptikusak külföldi alkalmazásával kapcsolatban, szerintük a mögötte álló egyedi hajtóerőket nem lehet máshol mesterségesen újratementeni. Ebben az értelmezésben a Mittelstand megismételhetetlen német vállalkozásforma, és bár máshol is vannak sikeres középvállalkozások, útjuk szükségszerűen eltérő lesz. Ezek az érvek elsősorban a környezeti és történelmi sajátosságokra helyezik a hangsúlyt (*Berghoff 2006*). Könyvünkben mi mégis egy másik értelmezést fogadunk el érvényesnek, amely szerint megfogalmazható a *Mittelstand általánosított vállalkozói innovációs modellje*. Ez a tágabb modell az egyedi tényezőktől elvonatkoztatva már megfelelő pontossággal írja le a vállalkozásfejlődés egy lehetséges útját, és helyi adaptáció után érvényes tanulságokkal szolgál

más országok számára is. A vita lényege talán az, hogy a vállalkozói siker – és ennek társadalmi kontextusa – számos eltérő formát ölthet; nem csak egy működőképes recept létezik (Welter et al. 2016), és abban, hogy hol melyik koncepció alkalmazása célravezető, sokat számít a társadalmi és politikai berendezkedés, a gazdasági intézményrendszer és a hagyományok szerepe. Az alábbiakban az általános modell három megközelítését (erőforrás-alapú, társadalmi tőke-alapú, rejtett bajnok) ismertetjük.

De Massis és szerzőtársai (2018) érvelése ismérvalapú: szerintük a Mittelstand sikerei nem egyedi sajátosságokon, hanem több tényező együttesén alapulnak; vagyis a „kellő mértékű” hasonlóság esetén jogos párhuzamot vonni a Mittelstand-cégek és más középvállalatok között. Ebben a tekintetben a Mittelstand megközelítése lényegi hasonlóságot mutat más, térbeli hálózatokon alapuló versenyképességi koncepciókkal (klaszterek, olasz iparági körzetek, regionális innovációs rendszerek, ipari ökoszisztémák). A szerzők öt alapvető „építőkövet” azonosítanak a Mittelstand általánosított innovációs modelljében:

- *erőforrások*: vállalaton belüli erőforrások fokozatos fejlesztése, több erőforrástípus összekötése;
- *képességek*: a korlátozott erőforrások hatékony mobilizálása, erőforráshiányok áthidalása;
- *kapcsolódások*: az erőforrások és képességek egységes rendszerbe foglalása, belső összhang;
- *környezeti tényezők hasznosítása*: erős kapcsolat a helyi üzleti környezettel és társadalommal, részvétel gazdasági hálózatokban;
- a fentiekből fakadó *magasabb teljesítmény*: vállalkozói siker, innováció, közösségi hasznosság.

Az általánosított koncepció azért is különösen hasznos, mert elméleti alternatívát nyújt a szakirodalomban és sajtóban elterjedt „gyors növekedésű”, vagy „szilícium-völgyi” vállalkozói modellel szemben (Welter et al. 2016), és figyelembe veszi a vállalkozások iparági és globális sokféleségét. A Mittelstand-koncepció tanulságai különösen alkalmasak a lassú növekedésű, belső erőforrásokra építő, gyakran periférikus földrajzi elhelyezkedésű vállalkozások vizsgálatára – így a magyar KKV-szektor vizsgálatára is. A magyar és német feldolgozóipar közötti fejlettségi különbség fényében ez az állítás nehezen védhetőnek tűnik, de a távolság nem akkora, mint elsőre gondolnánk. A modell működése valójában *a nagyvállalatokhoz képest korlátozott erőforrások hatékony mobilizálásán alapul*: saját környezetükben a német középvállalatoknak is meg kell küzdeniük a pénzügyi, emberi, és vezetői („családi”) erőforrá-

sok szűkösségével. A nagyvállalatok kiemelkedően kedvező tényezőellátottságával ellentétben a Mittelstand lényege nagy mértékben a gyengeségek kompenzálásából fakad.

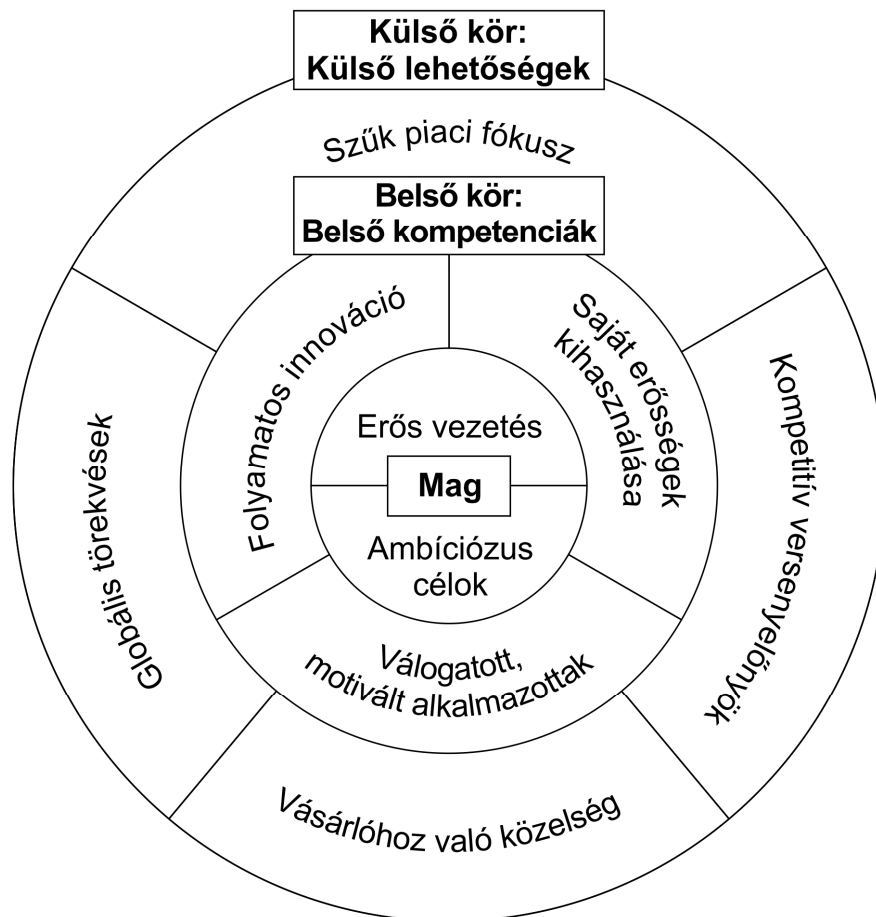
Az általánosított innovációs modell egy másik megfogalmazása *társadalmi tőke-alapú vállalkozásokként* írja le a Mittelstand-cégeket. *Lehrer és Schmid* (2015) a tőzsdére bevezetett, tőkepiaci cégekkel ellentétben úgy tartja, hogy a (családi) közép vállalkozások hatékonyabban aknázzák ki a környezetükben fellelhető társadalmi tőkét, mint más szervezeti formák. Kevesbé kitettek a rövidtávú profitmaximalizálás kényszerének, és a tulajdonosokkal összeforrott cégvezetést is kevésbé terheli a tőkepiaci vállalatoknál megfigyelhető ügynökprobléma. A hitelintézetekkel kialakított kapcsolataik a bizalmi alapon ismert „házi bankhoz” kötődnek (ez gyakran közeli takarékszövetkezet – lásd *Kovács* 2013), üzleti és társadalmi kapcsolataikban általában magas a bizalom és a hitelesség jelentősége. Vagyis a Mittelstand cégei erőforrásként használják a társadalmi bizalmat, amely üzleti előnyöket biztosít számukra a képzett munkaerő megszerzésében és megtartásában, iparági kapcsolataikban, de az üzletvitelben is. A bizalom különösen lényeges erőforrás a hosszú élettartamú, komplex termékek és szolgáltatások piacán (pl. a német közép vállalatok hagyományosan erős területén, a specializált gépgyártásban). A közép vállalkozások nem csak felhasználják, hanem újra is termelik, „visszaforgatva” megerősítik az őket körülvevő társadalmi tőkét: akarva-akaratlanul olyan megfoghatatlan közjóságot hoznak létre, amelyek hozzáférhetők egy térség összes vállalkozása számára.⁴ Nem véletlen, hogy a Mittelstand jellemző földrajzi terei nem a személytelenebb metropoliszok, hanem kis- és középvárosi, vidéki térségek.

Az általánosított innovációs modell harmadik formája, a *rejtett bajnokok* koncepciója az amerikai vezetéstudományban fogalmazódott meg, és elsősorban Hermann *Simon* (1990, 1996, 2009) nevéhez fűződik. Simon a globális piacvezető közép vállalatokat tanulmányozva jutott arra a következtetésre, hogy a Mittelstand cégeihez hasonló vállalatok a világ számos országában megtalálhatók. A rejtett bajnokok sikereik ellenére nem közismert vállalkozások. *Lehmann–Schenkenhofer–Wirsching* (2018) ezt a „Wall Street helyett Main Street” ellentét-párral érzékeltetik (vagyis e cégeket nem a nagy tőzsdéken, hanem álmos vidéki kisvárosok főutcáján kell keresni, nem gyors növekedésű „gazellák” vagy „unikornisok”, és nem részvényesek, hanem maguk a vállalatvezetők tulajdonolják őket). Az üzleti környezet és „a hely szelleme” egyáltalán nem közömbös e vállalatok sikerében (a villanypásztorok piacán világszerte Gallagher Group valószínűleg sokat profitált abból, hogy anyaországában, Új-Zélandon tízszer több birka él, mint ember), de többnyire nagyon hasonló vállalati magatartás jellemzi

⁴ Itt ismét előkerül a klaszterekkel, olasz iparági körzetekkel fennálló hasonlóság, hiszen ezek a KKV-hálózatok is az őket körülvevő „ipari milió” előnyeiből és belső kapcsolatrendszeréből nyerik versenyelőnyeiket.

őket. Ezek a cégek Simon szerint rés piacokra szakosodnak, a rövid távú divathullámokat elkerülve hosszú távban gondolkodnak, termékeiket a magas minőség és a folyamatos tökéletesítés jellemzi, kevesebb, de képzett alkalmazott foglalkoztatására törekednek, szervezetük pedig egyszerű és célorientált: vagyis lényegi vonásaikban hasonlítanak a Mittelstandra. Sikerük abban rejlik, hogy az erős, ambiciózus célokat kitűző cégvezetés a vállalati belső képességek fejlesztésével és kiaknázásával, valamint a külső lehetőségek megragadásával kiugró sikereket érhet el egy szűk piaci szegmensben (1.3. ábra). Ez a megközelítés, ha úgy tetszik, akár „be is csomagolható” és szervezettefejlesztési receptként is alkalmazható.

1.3. ábra: A rejtett bajnokok jellemvonásai



Forrás: Simon 1996, 6.

Természetesen a globális (rés-)piacokat uraló „bajnokok” meglehetősen ritkák, és főleg a közép- és nagyvállalati kategóriák határvonalán helyezkednek el. Nem feledhetjük, hogy Simon és követői elsősorban amerikai cégeket tanulmányoztak, és az amerikai gazdaság léptékében gondolkodtak. A tanulságok nagy része mégis érvényes a KKV-szektorra is. Ahogy

Simon fogalmaz (1996, 12.), „nem minden kisvállalat számára reális vagy értelmes cél a globális piacvezetői cím elnyerése, hiszen számos piac helyi vagy regionális. Csak azért, mert kutatásunkból kizártuk ezeket a piacokat, nem jelenti azt, hogy ott nem található kiváló cégek. Sőt – ennek az ellenkezője igaz: a rejtett bajnokokhoz hasonló cégek minden piactípuson működnek.”

Következtetések

Könyvünk bevezető fejezete a magyar ipar KMT-függőségének problémájából indult ki, és e függőség enyhítésének vagy fokozatos meghaladásának *egy lehetséges* formájaként vizsgálta a KKV-szektor lehetőségeit. Természetes, hogy ma a hazai és külföldi tőke súlya, lehetőségei, teljesítményei között vont minden párhuzam az utóbbi leírhatatlannak tűnő erőfölényét mutatja ki. Paradox módon többek között pont ez az erőfölény indokolja a lehetséges alternatívák feltérképezését, ugyanis a történelem tapasztalatai azt mutatják, hogy az ilyen egyoldalú gazdaságszerkezet sérülékeny – évtizedes távlatokban még akkor is, ha ma rendkívül stabilnak tűnik. A közép-európai ipar autóipari kitettségének kérdése az elmúlt években indokoltan vált a sajtót is elérő viták tárgyává (e viták színvonaláról persze sok mindent lehetne mondani), és hasonló viták zajlottak az újraiparosítás, a duális szakképzés, és más kérdések körül.

Egy domináns fejlődési modell alternatíváit azonban *mindig nehezebb megfogalmazni*, mint magát a modellt leírni a maga előnyeivel és nyílt vagy rejtett hátulütőivel. Valami olyasmit kell meglátnunk és körülírnunk, ami ma még részben csak egy lehetőség; egy fejlődési út, amelyen érdemes elindulnunk, hogy tizenöt-húsz év múlva már pontosan lássuk kezelhető eredményeit. A magyar közép vállalati szektor ma még képlékenyebb réteg, mint a hazánkban letelepedett külföldi cégeké. Szép számban léteznek sikeres képviselői, de a megszűnt, felvásárolt vagy kisvállalkozássá zsugorodott vállalkozások listája is nagyon hosszú. Összességében ezt a csoportot még sok bizonytalanság övezi, ezért nem mindenben felelnek meg a (többnyire a nyugati sikertérségek legjobb teljesítményű vállalatait leíró) tankönyvi definícióknak.

Ahhoz, hogy tudjuk mihez kötni a kutatásunkba bevont vállalkozásokat, egy ismert és kiforrott modellhez, a német Mittelstand koncepciójához fordultunk. Jókor tettük, mert az elmúlt években ezt a modellt a nemzetközi szakirodalom is felfedezte magának, és adaptációs lehetőségei is sokakat foglalkoztatnak. Természetesen a német közép vállalatok zöme már korábban bejárta azt az utat, amely magyar megfelelőik előtt áll, és ez meglátszik eredménye-

ikben is. Egyedi sikersztori-e ez, vagy valami olyan út, ami reálisan nézve járhatatlan a posztszocialista Közép-Európa ipari térségei számára? „Magyar narancs”-e a „magyar Mittelstand”? Mi úgy véljük – és könyvünkben is elsősorban emellett érvelünk – hogy a Mittelstand-konceptió társadalmi beágyazottsága fontos tényező a jelenség pontos megértéséhez, de *tanulságai megfelelő óvatossággal kiterjeszthetők és alkalmazhatók eltérő fejlődésű országokra, így hazánk feldolgozóiparára is*. Ezt indokolja Közép-Európa és Németország földrajzi közelsége, kulturális hasonlósága, de a közép-európai ipar erős német integrációja is. A német tőkebefektetések jelentősége mellett a hazai tulajdonú feldolgozóipari vállalkozásokat is élénk német (részben osztrák és olasz) kapcsolatok jellemzik: Németország felvevőpiacként, valamint gépek, berendezések, eljárások és vállalkozói minták forrásaként is hagyományosan a magyar ipar referenciaországa, és ezeket a hagyományokat érdemes kiaknázunk.

A posztszocialista országok KKV-i természetesen más feltételek között működnek, mint nyugati társaik. Tényezőellátottságuk, az őket körülvevő üzleti és társadalmi környezet, s különösen az államszocialista kitérő utáni újrakezdés lehetőségeikre és elért eredményeikre is rányomja bélyegét. A nyugat- és keletnémet vállalkozások között már korán kimutatták ezt az eltérést (Pistrui et al. 2000), és majdnem két évtizeddel később nyilvánvaló, hogy ezek továbbra is fennállnak Magyarország és Németország között. Jelen munkánkban tehát *nem keresünk teljes azonosságot a magyar középvállalatok és a német Mittelstand között* (ez nem is volna reális), hanem egyszerre igyekszünk rávilágítani a két csoport hasonlóságaira és eltéréseire. A legfontosabb tényezőt abban látjuk, hogy a hazai KKV-k első- vagy másodgenerációs vállalkozások, még nem érték el nyugati társaik érettséget. Ebből következően többségüket nem a középvállalati kategória felső, hanem inkább alsó határán érdemes keresni. Kutatásunk során hamar világossá vált, hogy foglalkoznunk kell az EU középvállalati definícióját el nem érő méretű, de középvállalattá fejlődni képes 30-49 főt foglalkoztató kisvállalkozásokkal is: rájuk *potenciális középvállalkozásokként* hivatkozunk. Velük kapcsolatos hipotéziseinket később a magyar középvállalati szektor kvantitatív és kvalitatív vizsgálata is igazolta: ez a csoport mérhető strukturális jellemzőiben, és az elvégzett vállalati interjúk által feltárt jellemvonások tekintetében is hasonlít a valódi, „definíció” szerinti középvállalkozásokra. Összefoglalva tehát: ez a könyv részben arról szól, ami van – és evidenciaalapú módszerekkel törekszik a hazai középvállalkozások jelenlegi helyzetének feltárására – de mindig foglalkoztatja az a kérdés, hogy mi lehet.

Irodalom

- Ali-Yrkkö, J. – Rouvinen, P. (2015): *Suomen Mittelstand: Löytyykö kasvu tästä yritysjoukosta? ETLA B* 270. The Research Institute of the Finnish Economy, Helsinki. <https://ideas.repec.org/b/rif/bbooks/270.html>
- Antalóczy K. – Sass M. (2005): A külföldi működőtőke-befektetések regionális elhelyezkedése és gazdasági hatásai Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 52. évf. 5. sz., 494–520. o.
- Anwar, K. – Szőkéné Boros, Zs. (2010): A bruttó hazai termék (GDP) növekedéséhez való hozzájárulás. *Statistikai Szemle*, 10–11., 1123–1131.
- Barbaresco, G. – Salerno, E. (2013): Mid-sized companies according to Mediobanca-Unicamere. In: Coltorti F. – Resciniti R. – Tunisini A. – Varaldo R. (eds.): *Mid-sized Man-ufacturing Companies: The New Driver of Italian Competitiveness*. Springer-Verlag Italia, Milano, pp. 13–40.
- Barta Gy. (2000): A külföldi működő tőke szerepe a magyar ipar duális struktúrájának és regionális differenciálódásának kialakulásában. Horváth Gyula – Rechnitzer János (szerk.): *Magyarország területi szerkezete és folyamatai az ezredfordulón*. MTA Regionális Kutatások Központja, Pécs, pp. 265–281.
- Barta Gy. (2002): A magyar ipar területi folyamatai 1945–2000. Dialóg Campus Kiadó, Budapest–Pécs.
- Berghoff, H. (2006). The end of family business? The Mittelstand and German capitalism in transition, 1949–2000. *Business History Review*, 80(2), 263–295. <https://doi.org/10.1017/S000768050000012X>
- Békés G. – Muraközy B. (2012): Magyar gazellák: A gyors növekedésű vállalatok jellemzői és kialakulásuk elemzése. *Közgazdasági Szemle*, 59. évf. 3. sz. 233–262.
- Bohle, D. – Greskovits, B. (2006): Capitalism without compromise: Strong business and weak labor in Eastern Europe’s weak transnational industries. *Studies in Comparative International Development*, Vol. 41, No. 1, 3–25. o. <https://doi.org/10.1007/BF02686305>
- Cassia, L. – Colombelli, A. (2010): Growth factors in medium-sized enterprises: The case of an Italian region. *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 6, No. 4, 437–458. o. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0129-0>
- Cohen, E. (2007): Industrial policies in France: The old and the new. *Journal of Industry, Competition and Trade* 7 (3): pp. 213–227.
- Coltorti, F. – Resciniti, R. – Tunisini, A. – Varaldo, R. (eds.) (2013): *Mid-sized Manufacturing Companies: The New Driver of Italian Competitiveness*. Springer-Verlag Italia, Milano.
- Coltorti, F. – Varaldo, R. (2013): Implications for managerial and industrial policy. In: Coltorti F. – Resciniti R. – Tunisini A. – Varaldo R. (eds.): *Mid-sized Manufacturing Companies: The New Driver of Italian Competitiveness*. Springer-Verlag Italia, Milano, pp. 137–146.
- Cully, M. (2017): *Stuck in the Middle? Mid-sized Enterprises in the Australian Economy*. Australian Government, Department of Industry, Innovation and Science, h.n.
- Czakó, E. – Könczöl, E. (2014): A hazai kis- és középvállalatok exportjának kritikus sikertényezői. *Külgazdaság*, 5, 30–52.
- Csapó K. (2010): *A gyorsan növekvő kis- és középvállalkozások jellemzői és fejlesztési lehetőségei Magyarországon*. PhD értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
- De Massis, A. – Audretsch, D. – Uhlaner, D. – Kammerlander, N. (2017): Innovation with limited resources: Management lessons from the German Mittelstand. *Journal of Production Innovation Management*, Vol. 35, No. 1, 125–146. o. doi:10.1111/jpim.12373
- Éltető, A. – Magasházi, A. – Szalavetz, A. (2015): Global Value Chains and upgrading: Experiences of Hungarian firms in the machinery industry. *Competitio*, Vol. 14, No. 1, 5–22. <https://doi.org/10.21845/comp/2015/1/1>
- Éltető Andrea – Udvari Beáta (2018): Nemzetköziesedés a válság után – A magyar kis- és középvállalatok exportjára ható tényezők. *Közgazdasági Szemle*, 65. évf. 4. sz., 402–425. o. <http://dx.doi.org/10.18414/KSZ.2018.4.402>
- Filep J. – Szirmai P. (2006): A generációváltás kihívása a magyar KKV szektorban. *Vezetéstudomány*, 6., 16–24.

- Gál Z. (2010): A Nyugat-Balkán bankszektora. Horváth Gyula – Hajdú Zoltán (szerk.): *Regionális átalakulási folyamatok a Nyugat-Balkán országaiban*. Magyar Tudományos Akadémia Regionális Kutatások Központja, Pécs, 453–470.
- Gál Z. (2019): Az FDI szerepe a gazdasági növekedés és a beruházások területi differenciálódásában Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 66. évf. 6. sz., 653–686. <https://dx.doi.org/10.18414/KSZ.2019.6.653>
- Gál, Z. – Schmidt, A. (2017): Geoeconomics in Central and Eastern Europe: Implications of FDI. In: Munoz, J. M. (ed.): *Advances in Geoeconomics*. Routledge, London–New York, 76–93.
- Garg, R. – Schweizer, C. (2016): India's family businesses and the German Mittelstand: Similarities and differences. *Chanakya International Journal of Business Research*, Vol. 2, No. 2, pp. 9–20. <http://www.i-scholar.in/index.php/CIJBRIIM/article/view/152000>
- Gottschalk, S. – Hauer, A. – Niefert, M. – Keese, D. – Licht, G. (2011): *Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen*. Aktualisierte Fassung, ZEW Gutachten/Forschungsberichte. Stiftung Familienunternehmen, München.
- György L. (2017): *Egyensúlyteremtés: A gazdaságpolitika missziója*. Századvég, h.n.
- Holz, M. (2013): Strategies and policies to support the competitiveness of German Mittelstand companies. In: Coltorti, F. – Resciniti, R. – Tunisini, A. – Varaldo, R. (eds.), 147–168.
- Hsieh, C.-T. – Olken, B. A. (2014): The missing “missing middle”. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 28, No. 3, 89–108. o. <https://dx.doi.org/10.1257/jep.28.3.89>
- Humphrey, J. – Schmitz, H. (2002): How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters? *Regional Studies*, 9, 1017–1027.
- Józsa V. (2019): *A vállalati beágyazódás útjai Magyarországon*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest–Pécs.
- Kiss É. (2010): Területi szerkezetváltás a magyar iparban 1989 után. Dialóg Campus Kiadó, Budapest–Pécs.
- Könczöl, E. (2007): *A középvállalati szektor szerkezeti és működési sajátosságai. Műhelytanulmányok 87*. Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest.
- Kappel, R. (2016). *Die Entwicklung des "African Mittelstand"*. (GIGA Focus Afrika, 5). GIGA German Institute of Global and Area Studies – Leibniz-Institut für Globale und Regionale Studien, Institut für Afrika-Studien, Hamburg. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-49061-2>
- Kovács S. Zs. (2013): Pénzügyi szolgáltatások és régiófejlesztés. In: Buday-Sántha A. – Danka S. – Komlósi É. (szerk.): *Régiók fejlesztése III. kötet*. Pécsi Tudományegyetem, Pécs, pp. 253–263.
- Lehmann, E. E. – Schenkenhofer, J. – Wirsching, K. (2018): Hidden champions and unicorns: A question of the context of human capital investment. *Small Business Economics*, 52. évf. 2. sz. Published online. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0096-3>
- Lehrer, M. – Schmid, S. (2015): Germany's industrial family firms: Prospering islands of social capital in a financialized world? *Competition & Change*, Vol. 19, No. 4, 301–316. o. <https://doi.org/10.1177/1024529415581970>
- Lengyel I. – Szakálné Kanó I. – Vas Zs. – Lengyel B. (2016): Az újraparosodás térbeli kérdőjelei Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 63. évf. 5. sz., 615–646. o. <http://dx.doi.org/10.18414/KSZ.2016.6.615>
- Lengyel I. – Varga A. (2018): A Magyar gazdasági növekedés térbeli korlátai – helyzetkép és alapvető dilemmák. *Közgazdasági Szemle* 5., 499–524.
- Lux G. (2017): *Újraparosodás Közép-Európában*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest–Pécs.
- Medve-Bálint, G. (2014): The role of the EU in shaping FDI flows to East Central Europe. *Journal of Common Market Studies*, Vol. 52, No. 1, 35–51. o. <https://doi.org/10.1111/jcms.12077>
- Menghinello, S. – De Propriis, L. – Driffield, N. (2010): Industrial districts, inward Foreign Direct Investment and regional development. *Journal of Economic Geography*, Vol. 10, No. 4, 539–558. o. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbq012>
- Mészáros Á. (2004): A magyarországi közvetlen külföldi működőtőke-beruházások exportenklávé jellege. *Külgazdaság*, 48. évf. 4. sz. 48–59. o.
- Mikešy Á. (2013): A magyarországi mikro-, kis- és középvállalatok nemzetköziesedése és a külföldi értékesítést nehezítő akadályok. Egy vállalati felmérés tanulságai. *Külgazdaság*, 1., 92–120.
- Mikešy Á. (2015): A magyarországi mikro-, kis- és középvállalatok nyitottsága a külső tőkebevonás iránt. *Köz-Gazdaság*, 1., 113–132.

- Milberg, W. – Houston, E. (2005): The high road and the low road to international competitiveness: Extending the neo-Schumpeterian trade model beyond technology. *International Review of Applied Economics*, Vol. 19, No. 2, 137-162. o. <https://doi.org/10.1080/02692170500031646>
- Morrison, A. (2008): Gatekeepers of knowledge within industrial districts: Who they are, how they interact. *Regional Studies*, Vol. 42 No. 6, pp. 817–835.
- Nölke, A. – Vliementhart, A. (2009): Enlarging the Varieties of Capitalism: The emergence of Dependent Market Economies in East Central Europe. *World Politics*, Vol. 61, No. 4, 670–702. <https://doi.org/10.1017/S0043887109990098>
- Pahnke, A. – Welter, F. (2019): The German Mittelstand: Antithesis to Silicon Valley entrepreneurship? *Small Business Economics*, Vol. 52, No. 2, pp. 345–358. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0095-4>
- Palócz É. (2016): A magyarországi bérfelzárkózás tartalékai és korlátai. Kolosi Tamás – Tóth István György (szerk.): *Társadalmi Riport 2016*. Társadalmi Riport, Budapest, 13–32.
- Palócz É. – Vakhal P. (2018): Mi lett velük? Egy kiterjesztett esettanulmány tanulságai a középvállalati réteg sorsának alakulásáról 2000–2016 között. Kolosi Tamás – Tóth István György (szerk.): *Társadalmi Riport 2018*. Társadalmi Riport, Budapest, 201–216.
- Papanek G. (2010): A gyorsan növő magyar kis- és középvállalatok a gazdaság motorjai. *Közgazdasági Szemle*, 57. évf. 4. sz. 354–370.
- Pichet, E. – Lang, G. (2012): The German Mittelstand and its fiscal competitiveness: Lessons for France. *La Revue de droit fiscal*, No. 14, pp. 46–55. SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2081504>
- Pistrui, D. – Welsch, H. P. – Wintermantel, O. – Liao, J. – Pohl, H. J. (2000): Entrepreneurial orientation and family forces in the new Germany: Similarities and differences between East and West German entrepreneurs. *Family Business Review*, Vol. 13, No. 3, 251–263. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00141.x>
- Pogátsa Z. (2016): *Magyarország politikai gazdaságtana: Az északi modell esélyei*. Osiris, Budapest.
- Rabellotti, R. – Carabelli, A. – Hirsch, G. (2009): Italian industrial districts on the move: Where are they going? *European Planning Studies*, Vol. 17, No. 1, 19–41. o. <https://doi.org/10.1080/09654310802513914>
- Rojec, M. – Jaklic, A. (2002): *Integration of Slovenia into EU and Global Industrial Networks: Review of Existing Evidence. Working Paper No. 14*. Centre for the Study of Economic & Social Change in Europe, School of Slavonic & East European Studies, University College of London, London.
- Rugraff, E. (2008): Are the FDI policies of the Central European countries efficient? *Post-Communist Economies*, Vol. 20, No. 3, 303–316. o. <https://doi.org/10.1080/14631370802281415>
- Sass, M. – Szalavetz, A. (2014): R&D-based integration and upgrading in Hungary. *Acta Oeconomica*, vol. 64, supplement 1, 153–180. <https://doi.org/10.1556/AOecon.64.2014.S1.6>
- Simon, H. (1996): You don't have to be German to be a "hidden champion". *Business Strategy Review*, 2., 1–13.
- Simon, H. (2009): *Hidden champions of the twenty-first century: Success strategies of unknown world market leaders*. Springer, Dordrecht.
- Singh, J. – Singh, H. (2012): Continuous improvement approach: State-of-art review and future implications. *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 3 No. 2, pp.88–111, <https://doi.org/10.1108/20401461211243694>
- Small Business Act Fact Sheets (2018). https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review_en
- Szanyi, M. (2017): Impacts of the crisis on the FDI-led development model in Hungary: Emergence of economic patriotism or shift from the competition state to patronage? In: Havlik, P; Iwasaki, I (eds.) *Economics of European crises and emerging markets*. Palgrave Macmillan, Singapore, 149-170.
- Szerb L. (2010): A magyar mikro-, kis- és középvállalatok versenyképességének mérése és vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 12., 20–35.
- Szerb, L. – Komlósi, É. – Páger, B. (2016): Measuring entrepreneurship and optimizing entrepreneurship policy efforts in the European Union. *CESifo DICE Report*, 3., 8–21.

- Szerb L. – Komlósi É. – Varga A. (2017): Gyors növekedésű vállalatok Magyarországon: Az innovatív, a rejtélyes és a virtuális gazellák. *Közgazdasági Szemle*, 54. évf. 5. sz. 476–506. <http://dx.doi.org/10.18414/KSZ.2017.5.476>
- Szerb, L. – Márkus, G. – Csapi, V. (2014): Versenyképesség és nemzetköziesedés a magyar kisvállalatok körében a 2010-es években. *Külgazdaság*, 5., 53–75.
- Tunisini, A. – Resciniti, R. (2013): Background and goals of the book. In: Coltorti F. – Resciniti R. – Tunisini A. – Varaldo R. (eds.): *Mid-sized Manufacturing Companies: The New Driver of Italian Competitiveness*. Springer-Verlag Italia, Milano, pp. 1–11.
- Uwajumogu, N. R. – Nwokoye, E. – Anochiwa, L. – Ojike, O. R. (2015): German Mittelstand (*sic*): Any lesson for development sustainability of small and medium scale enterprises in Nigeria? *Business, Management and Economics Research*, Vol. 1. No. 6., pp. 73–78. SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3037096>
- Welter, F. (2015): *Triebwerk des Erfolgs – Der deutsche Mittelstand in Fokus*. GE Capital – IfM Bonn, h.n.
- Welter, F. (2018): The Mittelstand: A specific entrepreneurial profile of the social market economy. *Journal for Markets and Ethics*, 1., 99–106.
- Welter, F. – Baker, T. – Audretsch, D. B. – Gartner, W. B. (2016): Everyday entrepreneurship: A call for entrepreneurship research to embrace entrepreneurial diversity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 41, No. 3, 311–321. o. <https://doi.org/10.1111/etap.12258>
- Welter, F. – Bijedić, T. – Hoffmann, M. (2015): *Triebwerk des Erfolgs – Der deutsche Mittelstand im Fokus*. GE Capital Deutschland – Institut für Mittelstandsforschung, Bonn.
- Wieszta A. – Drótos Gy. (2018): Családi vállalkozások Magyarországon. Kolosi Tamás – Tóth István György (szerk.): *Társadalmi Riport 2018*. Társadalmi Riport, Budapest, 233–247.