

# Az innováció és a kisvállalkozások dilemmái\*

## Kis- és középvállalkozások (KKV) szerepének és gazdasági súlyának meghatározása

Az EU csatlakozás tükrében nem használható Magyarországon sem más definíció, mint az EU által elfogadott osztályozási rendszer. Ugyanakkor célszerű az EU kategóriáktól – melyek csupán létszámhatárokat húznak meg – bizonyos mértékig eltérni és a definiálásnál az árbevételt és a mérlegfösszeget, mint mutatókat figyelembe venni.

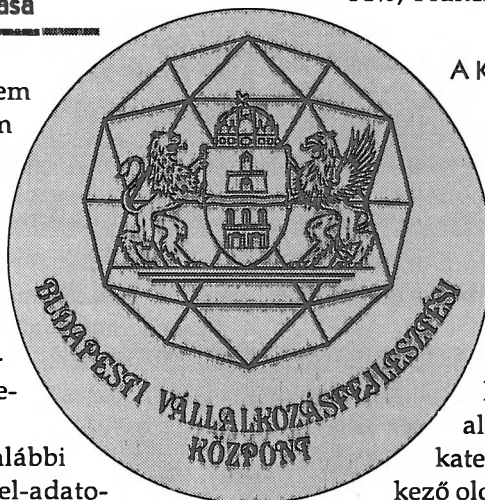
Ennek megfelelően az alábbi foglalkoztatotti létszám- és bevétel-adatok használhatjuk, figyelembe véve a Kisvállalkozói Törvény kidolgozása során megfogalmazott IKIM ajánlásokat:

- **mikrovállalkozás:**  
foglalkoztatotti létszám: 1-10 fő  
nettó árbevétel: legfeljebb 1 milliárd Ft  
mérlegfösszeg: legfeljebb 600 millió Ft
- **kisvállalkozás:**  
foglalkoztatotti létszám: 11-50 fő  
nettó árbevétel: legfeljebb 1 milliárd Ft  
mérlegfösszeg: legfeljebb 600 millió Ft
- **középvállalkozás:**  
foglalkoztatotti létszám: 51-250 fő  
nettó árbevétel: legfeljebb 5 milliárd Ft  
mérlegfösszeg: legfeljebb 3,75 milliárd Ft
- **nagyvállalkozás:**  
foglalkoztatotti létszám: 251 fő felett

Néhány adat a KKV-k súlyának jellemzésére az EU-ban<sup>1</sup>

OECD országok munkaerejének 60-70%-át foglalkoztatják a KKV-k, a GDP-hez való hozzájárulásuk min-

den országban jelentős (USA 48%, Spanyolország 64%, Franciaország 61%, Németország 34%).



### A KKV-k súlya Magyarországon

Az összes működő vállalkozás száma 1995-96-ban a KSH adatok alapján mintegy 698.000-re tehető. A korábbi évek nagy felfutása után a vállalkozások számának bővülése megállt.

A vállalkozások összetételére a mikrovállalkozások túlsúlya jellemző. A KSH 1998. júliusi adatai alapján a hazai vállalkozások méretkategória szerinti összetétele a következő oldalon olvashatóak szerint alakul:

A KKV-k súlya az EU munkaerő piacán		
Összes vállalkozás száma	16,35 millió	100 %
<b>Ebből:</b>		
• mikrovállalkozás	15,2 millió	92,9 %
• kisvállalkozás	975 ezer	6,3 %
• középvállalkozás	145 ezer	0,7 %
• nagyvállalkozás	15 ezer	0,1 %
<b>Foglalkoztatotti létszám</b>	<b>101,35 millió</b>	<b>100 %</b>
<b>Ebből:</b>		
• mikrovállalkozás	31,45 millió	31 %
• kisvállalkozás	20,5 millió	20 %
• középvállalkozás	20,45 millió	20 %
• nagyvállalkozás	28,9 millió	28 %
<b>Összes forgalom</b>	<b>12262,5 milliárd ECU</b>	<b>100 %</b>
<b>Ebből:</b>		
• mikrovállalkozás	2889,9 milliárd ECU	24 %
• kisvállalkozás	2510,25 milliárd ECU	21 %
• középvállalkozás	3229,75 milliárd ECU	26 %
• nagyvállalkozás	4106,25 milliárd ECU	33 %

\* A szerző 1998. október 15-én Szegeden a JATE-n rendezett innovációs konferencián tartott előadásának anyaga.

1. Forrás: SME Review, 1997.

- mikrovállalkozás 96,5 %
- kisvállalkozás 2,71 %
- középvállalkozás 0,64 %
- nagyvállalkozás 0,15 %

A KKV-k foglalkoztatásban elfoglalt részaránya 1996-os adatok alapján (a vállalkozások által foglalkoztatott összlétszám: 2.141 ezer fő):

mikrovállalkozás	346 ezer	16,1 %
kisvállalkozás	331 ezer	15,4 %
középvállalkozás	516 ezer	24,1 %
nagyvállalkozás	951 ezer	44,4 %

### Az innováció fogalmi meghatározása KKV-k esetében

Az innováció igen tág fogalom. Az általános definíciók szerint magában foglalja az új technológiával vagy új termékkel kapcsolatos ismeretek létrehozását, valamint maguknak az új termékeknek vagy technológiáknak a megvalósítását és piaci bevezetését.

Ezen belül a különböző elméletek alapján több fázist különböztethetünk meg.

Schumpeter szerint például a technikai változások három fázisa különíthető el:

1. Első fázis az invenció, azaz a feltalálás, új ötletek kifejlesztésének időszaka.
2. Második fázis az innováció, az új ötletek, találmányok piacképes termék/termelési folyamatá alakítása.
3. Harmadik fázis a diffúzió, az elterjedés szakasza, amikor az új termék illetve termelési folyamat betör a potenciális piacokra.

Véleményem szerint az innováció végigkíséri egy vállalkozás egész életútját, megszületésétől a megszűnéséig, csupán minden szakaszban más-más formában és nagyságrendben jelenik meg. Itt kell leszögezni, hogy ezen előadás keretein belül nem csak a klaszszikus értelemben vett technikai változásokat tekintem innovációnak, hanem annak egy szélesebb, véleményem szerint a KKV-ra jobban alkalmazható meghatározását szeretném kifejezni.

Ennek megfelelően innovációnak tekintem például a vállalkozói ötletet, tudást, know-how-t, a szakértelmet, a vállalkozói kreativitást, a tőkét és nem utolsósorban a felhasznált humán erőforrást, a dolgozói munkaerőt.

#### Definíció:

Ennek megfelelően tehát vállalkozói innovációnak nevezhetjük a vállalkozás különböző életszakaszaiban eltérő mértékben felhasznált belső és külső erőforrások összességét és azok felhasználási arányát.

### A vállalkozói innováció aktív csoportja

A vállalkozói innováció előbbiekben adott meghatározása alapján a vállalkozások valamennyi formája – mérettől és formától függetlenül – képes és képes kell, hogy legyen innovációs tevékenységre.

Ugyanakkor azt is elmondhatjuk, hogy a vállalkozások bizonyos méret és tőkeerő elérése előtt csupán nem, vagy rendkívül korlátozott mértékben képesek az innováció klasszikus – műszaki értelemben vett – megvalósítására. Természetesen ez alól vannak kivételek, (lásd: informatika), de nagyságrendileg mégis csak azt mondhatjuk, hogy ezen területen a mikro- és kisvállalatok, valamint a középvállalatok jelentős része is jelentősen elmarad a nagyvállalatok mögött.

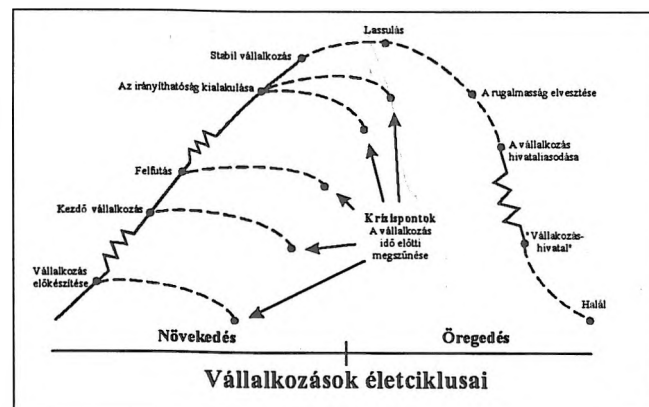
Mégis, visszatérve az általam adott definícióra, szükséges megvizsgálni, hogy a vállalkozások – és a BVA küldetéséből adódóan elsősorban ezek alatt a KKV-kat érti – milyen innovációs forrásokat használhatnak fel és fejlődésük során ezek kapcsán milyen dilemmákkal kell szembesülniük.

### A vállalkozások életciklusának elméleti modellje és annak innovációs felhasználása

Az előbbiekből kiindulva tehát a vállalkozói innováció adott formájának és mértékének meghatározása során a vállalkozások életciklusait tekintjük modellünk alapjainak.

A rendelkezésre álló számos elmélet közül a vállalkozás életciklusainak meghatározása során Ichak Adizes<sup>2</sup> amerikai kutató besorolásából kívánok kiindulni, melynek alapján a vállalkozások fejlődésének alábbi ciklusai különböztethetők meg:

1. Vállalkozás előkészítés időszaka
2. Kezdő vállalkozás időszaka
3. Felfutás időszaka
4. Az irányíthatóság kialakulásának időszaka
5. A stabil vállalkozás időszaka
6. A lassulás időszaka
7. A rugalmasság elvesztésének időszaka
8. A vállalkozás hivataliasodása
9. „Vállalkozás-hivatal” időszaka
10. Halál



Előadásom során csupán az első öt időszakkal kívánok foglalkozni, mivel ezek jelentik a vállalkozások dinamikus, növekvő szakaszát, amelybe megítélésem szerint a BVA ügyfélkörét is adó KKV-k tartoznak.

2 Ichak Adizes: *Vállalatok életciklusai*, 1988.

Természetesen a modell bizonyos mértékű egyszerűsítését jelenti, hogy azt jelenleg csupán a KKV-ra alkalmazzuk. Meg kell ugyanakkor azt is jegyezni, hogy a vállalkozások általában nem nagyvállalatként kezdik életüket, így megítélésem szerint ez az egyszerűsítés jelen kontextusban elhanyagolható.

Ugyanakkor hozzá kell tenni azt is, hogy ezen életciklus-szakaszok nem köthetők egyértelműen vállalati mérethez, előfordulhat óriási méretű csecsemő korú vállalkozás és néhány fős felnőtt vállalkozás is. A felsorolt kategóriák inkább a vállalkozások életképességét, belső folyamatainak mechanizmusait jellemzik.

### *A vállalkozás előkészítés időszaka*

A vállalkozások fejlődésének első szakaszát tehát az udvarlás időszakának nevezzük.

Jellemzői:

- A vállalkozás még nem született meg, csupán elgondolásként létezik.
- A legfontosabbnak ebben a szakaszban a vállalkozó az ötletet, az elgondolást, a jövő kínálta lehetőségeket tekinti.
- Nincs a vállalkozásnak szervezete, gyakorta csupán a vállalkozó önmagában tevékenykedik.
- A vállalkozáshoz szükséges erőforrások összegyűjtése, rendszerezése még csak elméleti síkon zajlik.
- Az ötlet adta eufóriában a vállalkozó gyakorta nem foglalkozik a gyakorlati problémák átgondolásával, csupán az ötletének megvalósítására koncentrálnak.

A vállalkozói innovációról adott definícióm alapján már ebben a szakaszban is jelentős innováció megvalósulásáról beszélhetünk.

A szakasz jellemző innovációja:

- A vállalkozói ötlet.
- A vállalkozói elkötelezettség kialakulása.

A vállalkozói ötlet megítélésem szerint egy vállalkozás, főként a KKV-k esetében a vállalkozói élet egyik legjelentősebb innovációja. Ez az, ami végső soron elindítja az addigi munkavállalói létből a vállalkozói lét felé az egyént.

A másik fontos vállalkozói innováció az az elkötelezettség, amely nélkül a vállalkozó már az első hetet sem képes túlélni. Ezen folyamat során a vállalkozó saját maga számára felépíti, hitelessé teszi saját ötletét, hiszen e nélkül valószínűtlen, hogy a jövőben másokat is meg tudna győzni elgondolása helyességéről.

A vállalkozó dilemmája:

- Merjek-e vállalkozni?
- Megvalósítható-e az ötletem?
- Hiszek-e eléggé az ötletemben?
- Lesz-e elég kitarthatóságom, tőkém az ötlet megvalósításához?

Ezen dilemmák feloldásában a Budapesti Vállalkozásfejlesztési Alapítvány jelentős segítséget tud nyújtani a kezdő vállalkozó számára.

A BVA kezdő vállalkozók számára nyújtott oktatási, képzési, tanácsadási programjai segíthetnek eldönteni a vállalkozni kívánónak, egyáltalán életképes-e az ötlete. Ilyen jellegű szolgáltatást a BVA 1997-ben több mint 200 vállalkozó számára nyújtott.

Összegezve tehát azt mondhatjuk, hogy ezen szakaszban a vállalkozói innováció forrása a vállalkozó önmaga, dilemmái belülről fakadnak, megoldásuk pedig elsősorban a vállalkozóra magára vár.

### *A kezdő vállalkozás időszaka*

A vállalkozások életciklusának második szakaszaként Adizes a csecsemőkort jelöli meg.

Jellemzői:

- A vállalkozás megszületett (pl.: bejegyezték).
- A vállalkozó kockázatot vállal (ez lehet személyes, pl.: állás felmondása, anyagi, pl.: kölcsön, iroda bérlet stb.).
- Megkezdődik az ötlet realizálása.
- A vállalkozó szembesül a gyakorlati problémákkal (adó, TB, marketing stb.).
- A vállalkozásban felmerül a tőke igénye.

Ebben a szakaszban a vállalkozó számára szükséges legjelentősebb innováció a tőke, mely a vállalkozás beindításához, a termelés megalapozásához szükséges. Ugyanakkor azonban tapasztalataink szerint ebben a szakaszban derül ki a legtöbb vállalkozónál, hogy a jó ötlet és a kemény munka gyakorta kevés egy sikeres vállalkozás működtetéséhez. A vállalkozás működtetése, az ötlet kimunkálása más irányú erőforrásokat, más irányú képességeket, azaz más formájú vállalkozói innovációt feltételez és igényel, mint az eddigi kihívások.

A vállalkozó jellemző dilemmái tehát ebben a szakaszban így foglalhatók össze:

- Szembesülés a vállalkozás adminisztratív oldalával (adó, TB).
- Cégvezetési problémák (marketing, kommunikáció az ügyfelekkel és a munkatársakkal).
- Tőkehiány.

Ez az a szakasz, ahol a vállalkozót a legtöbb veszély fenyegeti. Az APEH és a TB bevallások, az eladósodás réme, a családi problémák („a férj/apa/anya/feleség nincs otthon, nem találkozunk még hétvégén sem”, stb.) mind-mind próbára teszik a vállalkozói elkötelezettséget.

Ugyanakkor a cég vezetésében is felmerülnek olyan kérdések, melyekkel addig a vállalkozónak nem kellett – vagy nem akart – foglalkozni. Ilyenek az értékesítéssel, a marketinggel, a humán erőforrások bevonásával kapcsolatos problémák.

Az ezen szakaszt elért cégek vállalkozói innovációs erőfeszítéseit a BVA szintén sok eszközzel tudja támogatni. Folyamatosan áll képzésekkel, speciális tanfolyamokkal azon vállalkozók rendelkezésére, akiknek a fentebb említett területeken nehézségei támadnak.

Ezen túlmenően közvetlen tanácsadással is elősegíti megerősödésüket és továbbfejlődésüket.

A BVA segíteni kívánja továbbá azokat a vállalkozásokat is, amelyek legfőbb problémája a kezdeti tőkehiány. Ennek érdekében működtet egy olyan speciális hitelezési programot – a mikrohitel programot – melynek keretében a vállalkozások kedvező feltételek mellett juthatnak forrásokhoz. A BVA azonban nem csak „halat ad” a vállalkozók részére, hanem segíti őket abban is, hogy „megtanulhassanak halászni”. Ennek érdekében a program össze van kötve egy speciális tanácsadási, képzési programmal is, melynek keretében a BVA felkészíti ügyfeleit a pénzpiacokon elérhető források megszerzésére.

1997-98-ba a program keretében 597 vállalkozó jutott 1, illetve 3 millió Ft-os hitelhez, továbbá ezen időszak alatt közel 6.000 vállalkozó részesült képzésben illetve tanácsadásban.

Összefoglalva tehát az mondhatjuk, hogy a vállalkozói innováció ezen szakaszában a vállalkozónak még mindig nem a klasszikus technikai innováció területén vannak teendői, hanem döntően a saját szellemi kapacitásába kell innoválnia. Ezzel egyidejűleg azonban már megjelenik az egyéni kívüli innováció szükségessége is és belép a vállalkozás életébe a pénz, mint szükséges innováció.

#### *A felfutás időszaka*

A vállalkozás „gyerünk-gyerünk” szakasza már a sikerek időszaka. A vállalkozás elkezdte önálló életét, a termelési és értékesítési statisztikai növekedést mutatnak. Jellemzői:

- A vállalat működik.
- A pénzügyi gondokat (legalább is átmenetileg) legyűrte a vállalkozás.
- A vállalkozás terjeszkedésbe fog.

Mi is az innovációs forrás, amiben ebben az időszakban a vállalkozás a legnagyobb szükségletet szenved? A vállalkozást létrehozó alapító megvalósította álmát, figyelme eddig mindenre kiterjedt, gyakorlatilag egymaga irányította vállalkozását. Most azonban kezd egyedül kevésbé válni, elhalmozzák a napi problémák, kreativitásának gátat szab a munka.

Mik tehát ezen időszak legfőbb dilemmái:

- A vállalkozás túlnő az alapító vállalkozó látóterén.
- Termelési problémák (a megfelelő munkaerő megszerzésének problémái).
- A vállalkozás kreativitása csökken, új szellemi innovációk nem születnek.
- Felmerül a szervezet „megszervezésének” kérdése.

A vállalkozó ezen időszak alatt még mindig belső erőforrásaira támaszkodik elsősorban. A termelési folyamat során azonban egyre erősebben jelentkezik a humán erőforrások fejlesztésének szükségessége.

A termelés keretei túlnőttek a kezdetben még meglévő kapacitáson, a vállalkozó kifogyott a megbízható rokonokból, barátokból, kénytelen a munkaerőpiacról meríteni.

Ugyanakkor kérdéses, hogy képes-e megfizetni az általa létrehozott vállalkozáshoz szükséges szakképzett munkaerőt, képes-e a vállalkozásában meglévő innovációt működtetni.

Ezen a területen a BVA úttörő módon működik közre és ennek jegyében alakította ki Országos Vállalkozásfejlesztési Távoktatási Központját. Ennek keretében keressük a lehetőségeket arra, hogy a modern technológia bevonásával mind szélesebb kör számára elérhetővé tenni a magas szintű innovációhoz szükséges képességek megszerzésének lehetőségét.

#### *Az irányíthatóság kialakulásának időszaka*

A szervezeti életciklus ezen szakaszában a vállalkozásban minőségi változás következik be.

Jellemzői:

- A vállalkozás és az alapító vállalkozó szervezetenként elkülönülnek egymástól.
- Az eredeti vállalkozói ötletet a vállalkozás túlnövi, új ötletek bevonása szükséges.
- Humán erőforrás-szükséglet.

A vállalkozó számára ebben a szakaszban még markánsabban jelentkezik a humán erőforrás bevonásának szükségessége. A vállalkozásnak nincsenek igazán a folyó termeléssel kapcsolatos pénzügyi gondjai, azonban a szervezeti gondok egyre markánsabban jelentkeznek.

Ebben az időszakban a vállalkozás életének legfőbb dilemmái:

- Ki vezesse a vállalkozást?
- Minőségi javulás kényszere jelentkezik („a jobb = több”).
- Minőségi kapcsolatrendszer fejlesztésének szükségessége.

A vállalkozásnak mind menedzsment szinten, mind a termelés szintjén tovább növekszik a humán erőforrás igénye. Ezen innovációs erőforrást azonban erősen korlátozzák a vállalkozás anyagi lehetőségei. Jóllehet a vállalkozásnak a napi termelés finanszírozása már nem jár különösebb nehézségekkel, az igazán kvalifikált, a fejlesztésben is felhasználható munkaerő még nem áll rendelkezésére.

Itt lép be a további technikai innováció lehetőségének kérdése. A vállalkozó saját ötlete kimerült, a továbbfejlesztéshez új ötletek és szellemi kapacitások szükségesek.

Honnan és mennyiért képes tehát ezt megszerezni? Ez az a kérdés végső soron, amelyik a hazai kis- és középvállalkozások technikai innovációs lehetőségeit determinálja és kijelöli azt a sáv szélességet, amelyen



belül a KKV-k képesek a technikai-technológiai innovációra.

Ezen a dilemmán kíván segíteni a MVA és Hálózata által kidolgozott Beszállítói program, amely kísérletet tesz arra, hogy kapcsolatot teremtsen a fejlett know-how-val és az ezt megteremtő magasan kvalifikált humán erőforrással rendelkező vállalkozások (többnyire nagyvállalatok) és a fejlődésük bizonyos szakaszán túljutott KKV-k között.

A program első szakaszában néhány magas technikai innovációs szinttel rendelkező területen (elektronika, műanyag- és gumipar) kerül sor a program bevezetésére. A programban véleményem szerint azonban azon vállalkozások számára nyílik igazi lehetőség, akik az általam felvázolt vállalkozói innovációban jelentősen előrehaladtak és képesek befogadni a környezet adta lehetőségeket.

Összefoglalóan tehát azt mondhatjuk, hogy a vállalkozás elérkezett azon szakaszába, amikor a vállalkozói innováció, a humán erőforrás innováció és a tőkeinnováció megteremtette a lehetőséget a technikai - technológiai innováció megjelenéséhez.

#### *A stabil vállalkozás időszaka*

A vállalkozás férfikora a növekvő vállalkozás életszakaszai közül az utolsó és a legideálisabb állapot.

Jellemzői:

- A vállalkozás egyensúlyban van.
- A vállalkozás elérte az önellenőrzés és a vállalkozói rugalmasság közötti egyensúlyi helyzetet.
- Pénzügyi egyensúly.

- Tervezhetőség, kiszámíthatóság.

A vállalkozás stabilitása lehetőséget teremt arra, hogy a vállalkozás ön maga is jelentős erőforrásokat fordítson innovációs célokra és továbbfejlessze magát. Amennyiben ez nem sikerül, a vállalkozás elindul lefelé a lejtőn és megkezdődik hanyatlása.

A természet törvényei szerint ami nem fejlődik, ami stagnál, az visszaesik. Fontos tehát, hogy ezen korszakban is figyelmet fordítsunk mind a vállalkozói, mind a technikai innovációra, de ez már egy másik előadás témája.

#### **Összegzés**

Végigkísértük tehát egy fejlődő vállalkozás életét és az abban jelentkező innovációs kihívásokat.

Visszatekintve a felmerült problémahalmazra értelmes ember visszariadna a kihívásoktól és inkább a megélhetés más, „normális” módját keresné a vállalkozói életforma helyett. Az innovatív vállalkozó azonban szerencsére nem gondolkodik normális emberként.

Ahogy George Bernard Show mondja: „Az értelmes ember alkalmazkodik a környezetéhez, az ostoba megpróbálja környezetét magához alakítani. Így minden haladás az ostoba emberek erőfeszítéseinek eredménye.”

Mi tehát az ostoba emberek közé tartozunk és megpróbáljuk elősegíteni, hogy a hozzánk hasonló emberek sikeres innovációikkal előremozdíthassák még egy kicsit a világot és megélhetést és munkát biztosítsanak az „értelmes” emberek számára is.

*Szerzőnk a BVA ügyvezető igazgatója*

# CITY

## REKLÁM ÉS MARKETING BT.

### Grafikai munkák tervezése és kivitelezése

- Emblématervezés
- Prospektusok, szórólapok, kiadványok készítése
- Előadói szemléltetőanyagok összeállítása (diasorozatok, diagramok, szemléltető tablók)
- Tárgyfotók, reprodukciók készítése
- Kiállítási tablók tervezése és kivitelezése

1139 Budapest, Királyok útja 192. Telefon: 439-5569

## EGYÉNI ELKÉPZELÉSEIT MEGVALÓSÍTJUK!