

Szegedi Tudományegyetem Közgazdaságtani Doktori Iskola
Gazdaság- és Vállalkozásfejlesztési Program

Vállalkozásfejlesztés, mint a kis- és középvállalkozások
hálózatosodásának ösztönzése

Doktori értekezés

Készítette:

Imreh Szabolcs

Témavezető:

Prof. Dr. Lengyel Imre programvezető

Intézetvezető egyetemi tanár

Köszönetnyilvánítás

Kutatási tevékenységemet Prof. Dr. Lengyel Imre témavezetőm kiemelkedő jelentőségű segítségével végeztem, ezúton is szeretnék köszönetet mondani tanácsaiért és biztatásáért.

Szeged, 2005. október 10.

Imreh Szabolcs
Ph.D. hallgató

Tartalomjegyzék

Köszönetnyilvánítás	2
Tartalomjegyzék.....	3
Bevezetés.....	5
1. A kis- és középvállalkozások jelentősége	8
1.1. Kis- és középvállalkozások a gazdaságban.....	10
1.1.1. A vállalkozás mint gazdasági tevékenység	10
1.1.2. A kis- és középvállalkozások fogalmáról.....	14
1.2. A kis- és középvállalkozások szerepe a versenyképes gazdasági szerkezet kialakításában.....	17
1.2.1. A nagyvállalatokhoz kapcsolódó kis- és középvállalkozások.....	18
1.2.2. Növekedésorientált innovatív kis- és középvállalkozások és a verseny	20
1.2.3. Az egyedi vásárlói igények kielégítése	22
1.3. Szociális megfontolások.....	23
1.3.1. A kis- és középvállalkozások foglalkoztatásban betöltött szerepe.....	24
1.3.2. Lehetőség speciális csoportoknak	29
1.3.3. Küzdelem a nyomor ellen	31
1.4. A vállalkozás mítosza.....	33
1.5. A kis- és középvállalkozások támogatásának szükségessége	35
1.5.1. Miért „éri meg” támogatni a kis- és középvállalkozásokat egy társadalomnak?.....	36
1.5.2. A hátrányok csökkentése.....	38
1.5.3. Speciális célkitűzések elérése.....	40
1.5.4. Szociális aspektusok.....	41
1.6. A kis- és középvállalkozások fejlesztésével kapcsolatos közösségi megfontolások	41
1.6.1. Az Európai Unió és a kis- és középvállalkozások támogatása.....	44
1.6.2. Bolognai Charta és az Isztambuli Deklaráció	47
2. Együttműködések az üzlet világában	52
2.1. Hálózati alaptípusok a hálózat felépítése alapján.....	57
2.1.1. Vertikális hálózatok.....	58
2.1.2. Horizontális hálózatok.....	62
2.1.3. Dinamikus hálózatok.....	67
2.1.4. Hibrid hálózatok.....	68
2.2. Hálózati alaptípusok a motivációk alapján.....	70
2.2.1. A korlátok kitágítása	72
2.2.2. Költségelőnyök szerzése	75
2.2.3. „Jobb hozzáférés” a piacokhoz	77
2.2.4. Az „elfogadottság” növelése	78
2.2.5. Valamilyen új tudás, ismeret megszerzése.....	78
2.3. A hálózatosodás természetes akadályai.....	80
3. Vállalkozások együttműködésének támogatása mint a vállalkozásfejlesztés egy eszköze	84
3.1. A vállalkozásfejlesztés mint beavatkozás a piaci folyamatokba.....	84
3.1.1. Az üzletfejlesztési szolgáltatások tipizálásai.....	89
3.1.2. A mikroszintű üzletfejlesztési szolgáltatások alaptípusai	92
3.1.3. Általános megállapítások a mikroszintű szolgáltatásokkal kapcsolatban	98

3.2. A kis- és középvállalkozások hálózatosodása ösztönzésének helye és szerepe a vállalkozásfejlesztésben	101
3.2.1. Az ösztönzési beavatkozások pozicionálása	102
3.2.2. Kapcsolódási pontok	107
3.2.3. A hálózatosodás ösztönzésénél felmerülő kérdések.....	109
4. Szeged és vonzáskörzete vállalkozásainak fejlesztési szempontú vizsgálata	112
4.1. A kutatás módszertanáról	114
4.2. A kutatás hipotézisei és az eredmények elsődleges értékelése	117
4.2.1. Az alapanyagot beszállító üzleti partnerek elhelyezkedése és a megrendelők elhelyezkedése.....	117
4.2.2. Beszállítói tevékenység	123
4.2.3. Marketing-együttműködés	127
4.2.4. Termékfejlesztés.....	128
4.2.5. Eszközök és berendezések szervizelése	130
4.2.6. Hálózatszervezési akciókban való részvétel	131
4.2.7. Vállalkozásfejlesztési szolgáltatások igénybevétele	135
4.2.8. Szolgáltatások iránti igény	137
4.2.9. Együttműködés innováció kidolgozásában	139
4.2.10. A hálózatosodás, klaszteresedés megszervezésének fontossága.....	140
4.2.11. Az egyetem, mint potenciális szolgáltató.....	141
4.3. Az adatfelvételtől levonható legfontosabb következtetések	143
4.3.1. Közvetlen következmények	144
4.3.2. A mintában szereplő vállalkozások klaszterei	145
4.3.3. Az egyes klaszterekbe tartozó vállalkozások alapvető jellemzői.....	147
4.3.4. A vállalkozásfejlesztés szolgáltatások megítélése	149
4.3.5. Az együttműködések természete és fontossága	152
4.3.6. Beavatkozási lehetőségek meghatározása.....	155
5. Az érdemi együttműködési lehetőségek két alaptípusa Szeged vonzáskörzetében ..	157
5.1. Innovatív kis- és középvállalkozások hálózatai	158
5.1.1. Az együttműködések sajátosságai.....	158
5.1.2. Az egyetem köré szerveződő hálózatok	163
5.2. Az „olasz iparági körzetek típusú” együttműködések.....	171
5.3. Támogatási lehetőségek Szeged vonzáskörzetében	174
5.3.1. A támogatási beavatkozások alapelvei.....	174
5.3.2. A Szegedi Tudományegyetem köré szerveződő innovatív kis- és középvállalkozások kooperációinak támogatása.....	177
5.3.3. A kis- és középvállalkozások együttműködéseinek támogatása az olasz iparági körzetek tapasztalatai alapján.....	184
5.4. Megjegyzések a javaslatokhoz	190
6. Összefoglalás.....	192
Felhasznált irodalom	201
Mellékletek.....	Hiba! A könyvjelző nem létezik.
1. számú melléklet.....	Hiba! A könyvjelző nem létezik.
2. számú melléklet.....	Hiba! A könyvjelző nem létezik.

Bevezetés

Disszertációm témaválasztását két tényező határozta meg. Egyrészt doktorandusz hallgatóként Prof. Dr. Lengyel Imre témavezetőmnek tartottam szemináriumokat „Regionális és lokális gazdaságfejlesztés” tantárgyból. Ebben a témában jelentős szerepet kapnak a vállalkozások közötti együttműködések, a hálózatosodás, a gazdasági aktivitások térbeli koncentrációjának különféle formái. Már ekkor felkeltette érdeklődésemet a kooperációk sokszínűsége, a különféle együttműködések egyediségének és hasonlóságának érdekes megjelenési formái, mind az elméleti áttekintésekben, mind a napi gazdálkodási gyakorlatban. Másrészt az a megtiszteltetés ért, hogy részt vehettem a vállalkozásfejlesztési szakirány egyik főtárgyának, a „Vállalkozásfejlesztés” kurzus tematikájának kidolgozásában. Mentorommal, Kállay Lászlóval az elmúlt négy év során közösen oktattuk ezt a tárgyat a Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Karán. Az oktatási tapasztalatok birtokában sikerült egy kiforrott tananyagot kidolgoznunk, melynek egyik eredménye a 2004. tavaszán megjelent közös könyvünk. A vállalkozásfejlesztés, mint egy tudatos közösségi beavatkozás a spontán piaci folyamatokba szintén érdekes témának bizonyult. Közismert tény, hogy napjainkban leginkább a kis- és középvállalkozások képesek munkahelyeket teremteni, és az is egyértelmű, hogy ez a szektor számos problémával küzd, amelyek egy részét megfelelő beavatkozásokkal mérsékelni vagy megoldani lehet.

Az elmúlt években végzett kutatásaim meggyőztek arról, hogy a kis- és középvállalkozások problémái az esetek nagy többségében egy objektív és egy szubjektív problémacsoportra vezethetők vissza. Az objektív okokat főként a méretgazdaságossági problémák és a magas relatív tranzakciós költségek jelentik. Ezt a kedvezőtlen helyzetet nehezítik a szubjektív okok, kezdve az innovativitás hiányától a menedzseri képességek nélkülözésén át egészen a segítség visszautasításáig. A vállalkozásfejlesztési beavatkozások vizsgálata és elemzése során megfigyeltem, hogy ezekre a problémákra bizonyos esetekben jó választ adnak a kis- és középvállalkozások közötti együttműködések. Napjaink vállalkozásfejlesztési gyakorlatában a finanszírozási környezet javítása mellett egyre nagyobb szerepet kap a hálózatosodás tudatos támogatása. Mivel a vállalati hálózatok már eredetileg is az

érdeklődésem középpontjában álltak, azonnal adódott a következtetés, hogy disszertációm témájaként az ilyen típusú együttműködések támogatását válasszam.

Már előjáróban meg kell jegyeznem, hogy – mivel számos gyakorlati programban és elméleti kutatásban részt vettem az elmúlt öt évben – tisztában vagyok azzal, hogy az általam megfogalmazottak csak egy kis szeletét képezik a vállalkozásfejlesztési beavatkozások bonyolult világának...

A doktori **értekezés legfontosabb célja** a vállalkozásfejlesztési beavatkozások és a regionális vállalati hálózatok nemzetközi és hazai szakirodalma alapján a kis- és középvállalkozások hálózatosodásának vizsgálata, továbbá ezen hálózatosodás ösztönzésének, mint a vállalkozásfejlesztési beavatkozások egy speciális formájának átfogó elemzése. Ennek a célnak az elérése érdekében az értekezés két részből áll, az első részben az elméleti kérdéseket tekintjük át, míg a második részben Szeged és vonzásokörzetének vállalkozásfejlesztési gyakorlatát elemezzük, illetve javaslatokat fogalmazunk meg a lehetséges beavatkozásokra vonatkozóan.

A dolgozat első részében – az elméleti megfontolás és a nemzetközi tapasztalatok szintetizálásán keresztül – olyan kérdésekre keressük a választ, mint

- valójában miért fontosak a gazdaságokban a kis- és középvállalkozások, és mely esetekben és milyen módon kell és szabad támogatnunk ezeket a cégeket,
- milyen okok és motivációk vezetnek a vállalkozások közötti hálózatok kialakulásához,
- milyen formákban jöhet léte az együttműködés a cégek között és az egyes formációknak mik a legjellemzőbb tulajdonságaik,
- melyek a legfontosabb vállalkozásfejlesztési szolgáltatások, ezek közé hogyan illeszkedik a hálózatosodás támogatása, és milyen egyéb beavatkozások kapcsolódhatnak a hálózatszervezési akciókhoz,
- milyen eszközökkel és módszerekkel lehet érdemben ösztönözni a tartós és érdemi hatásokat biztosító hálózatok kialakulását és megerősödését.

A dolgozat második részében az elméleti háttérét képező összefüggések és megállapítások **egy empirikus felmérés keretein belül** megfogalmazott

következtetések mentén kerülnek alkalmazásra. Egy átfogó felmérés részeként többek között a Szegeden és vonzáskörzetében tevékenykedő vállalkozások hálózatosodásának lehetőségeit, és ezen cégek vállalkozásfejlesztési szolgáltatások iránti igénybevételi hajlandóságát is vizsgáltuk. A felmérés során kapott válaszokat különféle eszközökkel elemeztük és levontuk az adott gazdasági koncentrációval kapcsolatos legfontosabb következtetéseket. A helyzetfelmérés során kirajzolódott előttünk a lehetséges beavatkozások logikai kerete. Ezért a gyakorlati alkalmazási lehetőségek vizsgálatának során olyan kérdésekre kerestünk választ, mint

- milyen típusú együttműködések lehetne (és érdemes) ösztönözni az adott területi egység keretein belül,
- milyen nemzetközi jó gyakorlatok, és milyen módon adaptálhatók esetlegesen – a térség jelenlegi fejlettségi szintjét figyelembe véve – a fejlesztési gyakorlatban,
- milyen szerepet kaphat a Szegedi Tudományegyetem, mint szellemi tudásközpont a formálódó hálózatokban,
- milyen módon lehetne hatékonyabb vállalkozásfejlesztési beavatkozásokat megvalósítani a hálózatszervezés területén, és végezetül
- a támogatási lehetőségeken belül milyen konkrét lépéseket lehetne tenni a térség vállalkozásfejlesztésének erősítéséért és a potenciális hálózatok létrejöttének elősegítéséért.

A dolgozat gyakorlati célja tehát – a releváns nemzetközi szakirodalom szintetizálásán és adaptálhatósági lehetőségeinek értékelő elemzésén felül – egy „javaslat-csomag” kidolgozása, amely keretein belül véleményünk szerint tényleges **lehetőség nyílna a Szegeden és vonzáskörzetében meglévő hálózatosodási lehetőségek mélyebb kiaknázására.**

1. A kis- és középvállalkozások jelentősége

A kis- és középvállalkozások szerepe rendkívül felértékelődött az elmúlt néhány évtizedben. Kevés olyan a témában írt tanulmány, elemzés lát napvilágot, ahol ne emelnék ki a szerzők a szektor fontosságát. Az egyes elméletek rendkívül különböző módon ítélik meg a kis- és középvállalkozások szerepét a gazdaság egészén belül, sokkal összetettebb hatások figyelhetők meg annál, hogy egyszerűen kijelenthessük, hogy „a szektor szerepe felértékelődött”. Ebben a fejezetben röviden arra keressük a választ, hogy miért fordítanak a döntéshozók egyre komolyabb figyelmet ezekre a vállalkozásokra.

A fokozott figyelem tényét két vetületben tárgyaljuk:

- megvizsgáljuk, hogy miért fontosak a kis- és középvállalkozások,
- röviden értékeljük, hogy miért kell támogatni ezeket a vállalkozásokat.

A fejezetben először a kis- és középvállalkozásokra ható folyamatokat tárgyaljuk, majd az üzleti tudományok „vállalkozás-felfogását” tekintjük át, elemelve ezzel a később tárgyalásra kerülő beavatkozások célcsoportjának legfontosabb sajátosságait. Gyakori közhely a **kis- és középvállalkozások fontosságának** hangsúlyozása, sőt a gazdaságpolitikában is világszerte egyre magasabbra értékelik a szféra szerepét a foglalkoztatásban, a lakossági szükségletek magas színvonalú kielégítésében és a műszaki haladás elősegítésében. Az elméleti áttekintés ezen részében hasznosnak találjuk az általánosságban igaz megállapítások finomítását.

Mindenekelőtt ki kell térnünk a **kis- és középvállalkozások felértékelődésének gazdasági háttér folyamatainak** rövid tárgyalására. Mióta az emberiség érdemi gazdálkodási tevékenységet folytat, mindig voltak „kis- és középvállalkozásnak tekinthető” gazdasági szerveződések. Érdemben azonban az utóbbi egy-két évtizedben kerültek a gazdaságfejlesztés érdeklődésének középpontjába. Gyakorlatilag a felgyorsult globális folyamatok értékelték fel ezt a szektort, azaz maga a verseny helyezte előtérbe a kis- és középvállalkozásokat. Alapjaiban véve három – a gazdasági folyamatokkal szorosan összefüggő – tényező különíthető el (Buzás – Kállay – Lengyel 2003):

- A **tevékenységek egy jelentős hányada jóval olcsóbban** (hatékonyabban, kisebb tranzakciós költséggel, rugalmasabb szervezésben stb.) végezhető kisebb méretű szervezeti keretek között.
- A **fogyasztói igények növekvő szegmentáltsága** következtében megnőtt az igény a speciális termékek és szolgáltatások iránt, melyet szintén a kis- és középvállalkozások tudnak kielégíteni.¹
- A harmadik meghatározó tényező pedig az a **társadalompolitikai tényező**, hogy a nagyvállalatokból kikerülő munkaerő csak a kis- és középvállalati szektorban tud elhelyezkedni.

A **szektor fontosságával kapcsolatos** rendkívül heterogén magyarázatokat megpróbáljuk szintetizálni, azt a néhány csoportot alkotjuk meg, melybe véleményünk szerint a legjobban besorolhatók a kis- és középvállalkozások fontosságát alátámasztó megállapítások. Mérlegelésünk alapján mindösszesen három érdemben és logikailag nagymértékben különböző szempont alapján csoportosíthatók a szektor fontosságát hangsúlyozó kijelentések:

- a kis- és középvállalkozások szerepe a versenyképes gazdasági szerkezet kialakításában,
- szociális megfontolások, illetve
- filozófiai (életminőségi és önmegvalósítási kérdések).

Nem állítjuk, hogy a fenti tipizálás tartalmazza az összes fontos tényezőt a kisvállalkozásokkal kapcsolatban, illetve az sem várható el a fenti osztályzástól, hogy teljesen átfedésmentes és jól definiált legyen, lesznek olyan fogalmak, melyek két kategória határán mozognak. Ez a felosztás azonban alkalmas arra, hogy a kis- és középvállalkozások előnyeivel kapcsolatos szemléletbeli különbségeket éreztesse. Továbbá arra sem teszünk kísérletet az értekezésben, hogy a különböző kritériumok fontosságát rangsoroljuk és értékeljük, ezt egy gazdaság fejlettségétől kezdve az adott társadalomban megfogalmazott általános értékrendig számos tényező befolyásolja. A három kategóriát azonban világosan el kell különíteni egymástól a megfogalmazott alapértékek mentén: míg a versenyképes gazdaságban játszott szerepük egy piaci, közgazdasági racionalitáson alapuló érvelés, addig a másik két magyarázat inkább a

¹ Természetesen ezek az igények csak a fejlettebb, nagyobb jövedelmekkel bíró országokban jelentkeznek tömegesen.

társadalompolitikai (puhább) tényezőket helyezi előtérbe. Másrészt az is igaz, hogy gyakran a szociálpolitikai érvelések mögött is racionális és költséghatékonysági megfontolások fedezhetők fel, lásd „segély versus vállalkozástámogatás” típusú megfontolásokat.

A fontossággal kapcsolatos megállapítások már valamilyen mértékben determinálják a **beavatkozás szükségessége** mellett érvelő gondolatokat is. Ezen a területen is törekszünk az érvek szintetizálására, már most ki kell emelnünk azonban, hogy a beavatkozások általában valamilyen **hátrány mérséklésére** irányulnak a nagyvállalati szférával szemben.

Természetesen számos **meghatározó dokumentum** jelent meg a különféle mértékadó nemzetközi szervezetek részéről. Jelen tanulmányban ezek közül csak az általunk legfontosabbnak tartott néhány megnyilatkozást vizsgáljuk, melyekben a legjobban érezhető a kis- és középvállalkozásoknak tulajdonított fontosság.

1.1. Kis- és középvállalkozások a gazdaságban

A fejezet elején röviden áttekintjük általában a vállalkozások meghatározó jelentőségű definícióit. A dolgozat nem vállalatgazdaságtani témában íródott, azonban a legfontosabb működési sajátosságok megértéséhez szükségesnek tartjuk ezt a rövid elméleti áttekintést. Sajnálatos módon **a hazai vállalkozásfejlesztési gyakorlatban a vállalkozó gyakran egy hátrányos helyzetű (támogatásra szoruló) elesett személyként jelenik meg**. Bízunk benne, hogy az alábbi rövid áttekintés segít ezt a tévhitet eloszlatni. A második részfejezetben értékeljük és elemezzük a dolgozatban tárgyalt beavatkozások célcsoportjának – a kis- és középvállalkozások meghatározásának és definiálásának legfontosabb jellemzőit.

1.1.1. A vállalkozás mint gazdasági tevékenység

A gazdaság keretein belül történő értékteremtés egy rendkívül összetett folyamat, amelyben meghatározó szerepet játszik a vállalkozó, aki az erőforrások megfelelő kombinálásával teremt új értéket. A hagyományos vállalkozó-felfogásból kiindulva

komoly változáson ment át a vállalkozó és a vállalkozás fogalma. Számos definíció született az elmúlt időszakban a nemzetközi szakirodalomban, szinte mindegyikben felfedezhető azonban néhány közös vonás, melyet a vállalkozásfejlesztési beavatkozások kidolgozása esetén is figyelembe kell venni. Alapvető meghatározásnak tekinthető a motivációkra is kitérő definíció: **a vállalkozás valami új és érdekes dolog létrehozásának a folyamata, amelyben a vállalkozó biztosítja a szükséges időt és erőfeszítést, vállalva a várható pénzügyi, pszichikai és társadalmi kockázatot és megkapja a folyamat révén keletkező anyagi és személyes megelégedettséget nyújtó elismerést** (Hisrich – Peters 1991). A kiindulási alapunkat jelentő definícióra tekintve látható, hogy a vállalkozó valami újat (értéket) teremt, és kockázatot vállal a tevékenységével a jövőbeni profit reményében. Szintén a **lehetőségek kihasználására** koncentrálnak az alábbi iskolateremtő jelentőségű fogalmi elhatárolás: a vállalkozás a lehetőség létrehozásának vagy megragadásának folyamata, annak végigvitele függetlenül a jelenleg ellenőrzött erőforrásoktól. A vállalkozás magába foglalja az érték meghatározását, létrehozását és elosztását. A vállalkozás emberi kreatív cselekedet (Timmons 1999). Úgy véljük a fenti kiemelkedő jelentőségű definíciók világosan meghatározzák, hogy pontosan mit is jelent alapjaiban véve a vállalkozási tevékenység. Ezekben a meghatározásokban megjelenő alapértékeket tekinthetjük a vállalkozási tevékenység alapvető építőelemeinek. Napjaink szakirodalmában fellelhető számos fogalmi meghatározásban néhány közös pont általában mindig megjelenik (Szerb 2000):

- a piaci lehetőségek megragadása – függetlenül a kontrollált erőforrásoktól,
- a produktív inputok, erőforrások másfajta kombinálása, melyeknek a vállalkozó nem feltétlenül tulajdonosa,
- kreatív, innovatív tevékenységek, és végül
- kockázatviselés, bizonytalanság vállalása – nem pusztán anyagi területen.

Jól érzékelhető tendencia, hogy a vállalkozás folyamatát és a vállalkozó fogalmát egyre tágabban kezdik értelmezni, szakítva a „klasszikus” felfogással. A fogalmak kiterjesztése azonban nem jelenti az eddigi alapkategóriák elvetését, inkább a „megőrizve-fejlődés” alapelve érvényesül. Egy „szervezetközpontúbb” és bővebb fogalom a GEM kutatások keretein belül alkalmazott meghatározás: **„vállalkozásnak tekinthető minden olyan új üzleti egység létrehozási kísérlete, amelyet magánszemélyek, csoportok vagy egy már létező üzleti vállalkozás kíván**

megvalósítani. Vállalkozásnak számít tehát a magánfoglalkoztatás, egy új vállalkozói szervezet alapítása, vagy egy létező vállalkozás bővítése” (Ács et al., 3. o.).² A fogalom bővülő értelmezését támasztja alá az értékteremtés és a stakeholderek előtérbe kerülését igazoló, cselekvésközpontú definíció: **„a vállalkozás egy gondolkodási és cselekvési mód, amely lehetőség-orientált, megközelítésében holisztikus, és az irányítás (vezetés) által egyensúlyba hozott”** (Timmons – Spinelli 2003, 47. o.). Ezen felül a vállalkozás eredménye az értékteremtés, -megújítás és annak realizálása, nemcsak a tulajdonosok, hanem a résztvevők és stakeholderek számára is. A folyamat szívében a lehetőség felismerése és/vagy létrehozása áll, amelyet a lehetőség megragadására irányuló akarat és kezdeményezés követ (Timmons et al. 1987). Ez megköveteli a kockázatvállalási hajlandóságot (pénzügyi és személyes kockázat), de formalizált (kiszámított) módon, annak érdekében, hogy folyamatosan változtassa a siker esélyét, és kiegyensúlyozza a kockázatot a potenciális jutalommal. A vállalkozók tipikus esetben újszerű stratégiákat alkotnak, hogy „hadra fogják” szűkös erőforrásaikat.

Mára a vállalkozás fogalma túlhaladt a kezdeti „start-up koncepción” és a vállalatok és szervezetek minden típusát és stratégiáját bevonták a fogalomba. Így a vállalkozás feltűnhet – avagy pontosan nem tud feltűnni – új, vagy meglevő cégekben, kis- és nagyvállalkozásokban, gyorsan vagy lassan növekedőkben, magán, non-profit, vagy a közszféra szervezeteiben, bármely földrajzi helyen, az országok fejlettségének bármely szakaszában tekintet nélkül a politikai berendezkedésre (Timmons – Spinelli 2003). Napjaink szakirodalmának talán legátfogóbb fogalmi meghatározását dolgozta ki a Wenckers – Thurik szerzőpáros. A szerzők egy új, – de szintetizáló jellegű – definíciót javasolnak a vállalkozás fogalmának megragadására: **„a vállalkozás az egyének arra való képességének és hajlandóságának megnyilvánulása, hogy egyénileg vagy csapatban, létező szervezeteken belül vagy kívül új gazdasági lehetőségeket vegyenek észre és hozzanak létre (új termékeket, új termelési módokat, új szervezeti formákat és új termék-piac kombinációkat) valamint új ötletekkel jelenjenek meg a piacon szembeszállva a bizonytalansággal és más akadályokkal, döntéseket hozva a helyről, a formáról és az erőforrások és intézmények használatáról”** (Wenckers – Thurik 1999, 46-47 o.). A fogalommeghatározásra

² Ez gyakorlatilag a Reynolds által 1999-ben kidolgozott definíció. Lásd például Reynolds 2001.

tekintve érzékelhető, hogy a szerzők a lehető legszemléletesebben összefoglalták a vállalkozói lét összes meghatározó aspektusát, külön kiemelve a képességek és a hajlandóság kérdésköreit, amelyek meghatározó területei napjaink vállalkozásokkal kapcsolatos kutatásainak.

A számos definíció közötti eligazodást segíti elő az alábbi két meghatározás, mely a fentiek érdemi elemeit szinte maradéktalanul tartalmazza, és világosan meghatározza a legfontosabb pontokat. Ezek szerint **a vállalkozás az a folyamat**, amely keretein belül (Vecsenyi 2003):

- a felismert üzleti lehetőség kihasználása céljából,
- létrehoznak, vagy átalakítanak és működtetnek egy gazdasági szervezetet,
- értéket teremtenek (a vevőknek, a tulajdonosoknak és az alkalmazottaknak) és
- ezt a társadalom számára elfogadható módon teszik.

Ennek a szemléletnek megfelelően a **vállalkozó pedig az a személy**, aki felismer, vagy megismer egy üzleti lehetőséget, és felépít, vagy megvásárol egy szervezetet (gazdasági vállalkozást), az üzleti lehetőség kihasználására, vállalva az ezzel együtt járó kockázatot a várható szakmai, piaci, pénzügyi, társadalmi siker reményében (Vecsenyi 2003).

Végezetül világosan elhatárolnánk egymástól a vállalkozás és a vállalat fogalmát, mivel még a gyakorlati szakemberek is gyakran keverik ezeket a fogalmakat. A fogalmak pontos elhatárolását látja szükségesnek Román Zoltán is (Román 2003). A fogalmakat el lehet különíteni: „a vállalat egy jogilag önálló **szervezet**, míg a vállalkozás egy **cselekvés**, amely a vállalat létrehozására és fenntartására irányul” (Szerb 2004, 547. o.).

A fentiekben felvázolt vállalkozói jegyek alapján már egyértelműnek kellene lennie, hogy **napjaink vállalkozói nem egy segélyezésre szoruló csoportot alkotnak**, hanem önálló individumok, akik rendelkeznek a kalkulált kockázatviselés képességével. Ennek megfelelően – még ha különféle támogatási szolgáltatásokkal meg is lehet könnyíteni boldogulásukat – semmiképp nem szabad őket „hátrányos helyzetűnek” tekinteni. Számos nemzetközi példa rámutatott, hogy az atyáskodó, paternalista programok általában kevésbé hatékonyak, mint azon beavatkozások, amikor a vállalkozókat egyenrangú partnerként kezelik. A felrajzolt „vállalkozói profil” értelmében már

világos, hogy ezek az emberek gyakran miért nem képesek tolerálni az ilyen jellegű „támogatási akciókat”...

1.1.2. A kis- és középvállalkozások fogalmáról

Minden fejlesztési beavatkozás esetén az egyik legnehezebb kérdés a célcsoport meghatározása. Világosan látható a nemzetközi tendenciák ismeretében, hogy ezzel a problémával a vállalkozásfejlesztés is gyakran szembesül (CDASED 2001). Nagymértékben megkönnyítené a támogatások pozicionálását, ha jól sikerülne elkülöníteni a lehetséges kedvezményezetteket. Azaz a döntéshozó kezdetektől fogva egy kettős, és nehezen feloldható problémával szembesül: egyrészt generális szabályokat kellene megfogalmazni a támogatható vállalkozásokra, másrészt pedig a hatékonyabb beavatkozások érdekében egy sokkal finomabb felosztást lenne célszerű meghatározni. Az európai gyakorlatban (és így hazánkban is) az általános szabályozások kerültek előtérbe, ezért röviden áttekintjük a kis- és középvállalkozások fogalma meghatározásának legfontosabb lépéseit. A részletes tárgyalás előtt azonban két értelmező megjegyzést teszünk.

A vállalkozásfejlesztésben is **rendkívül relatív fogalom**, hogy „egy vállalkozás kicsi”. Számos tényező befolyásolja ezt aényt, kezdve a tevékenységi körtől egészen az alkalmazható vállalkozásfejlesztési eszközökig. Pontosan ezért nem biztos, hogy a legszerencsésebb dolog az általános szabályok megalkotása. A fogalom sokszínűségét jól igazolja, hogy például a banki gyakorlatban egész más ismérvek alapján határozzák meg a kisvállalkozás fogalmát, mint a támogatáspolitikában (Kállay – Imreh 2004). Valószínűsíthetően pontosan a fentiek következtében a **nemzetközi gyakorlat sem egységes**. Az Egyesült Államokban például támogatási szempontból ágazat szerinti differenciálást alkalmaznak, amely lehetővé teszi a beavatkozások sokkal finomabb pozicionálását. Gyakran még az uniós tagállamok is – annak ellenére, hogy az általános szabályokat elfogadják – konkrét esetekben eltérnek az alapvető definícióktól. Világosan látható, rendkívül tevékenységfüggő, hogy mely vállalkozás számít kicsinek az adott ágazatban.

Az Európai Unióban viszont világosan ki kellett jelölni azon vállalkozások körét, melyek különféle támogatásokban részesíthetők. Számos tényező mentén lehet definiálni a vállalati méret fogalmát, végül három tényező határozza meg a tipizálást: a foglalkoztatotti létszám, az árbevétel és a mérlegfőösszeg. A definíció fejlődésének részletes tárgyalásától eltekintünk, mindig a fenti korlátok mentén történt meg a támogatható vállalkozások kijelölése, gyakorlatilag az árbevételre és mérlegfőösszegre vonatkozó korlátok nőttek. A jelenlegi uniós szabályozás alapján az alábbi kategóriák különíthetők el:

Kis- és középvállalkozásnak minősül az a vállalkozás, amelynek

- összes foglalkoztatotti létszáma 250 főnél kevesebb és
- éves nettó árbevétele legfeljebb 50 millió Euró, vagy mérlegfőösszege legfeljebb 43 millió Euró, továbbá
- megfelel a függetlenségi feltételeknek.

Kisvállalkozásnak minősül az a vállalkozás, amelynek

- összes foglalkoztatotti létszáma 50 főnél kevesebb és
- éves nettó árbevétele legfeljebb 10 millió Euró, vagy mérlegfőösszege legfeljebb 10 millió Euró, továbbá
- megfelel a függetlenségi feltételeknek.

Mikrovállalkozás az olyan kisvállalkozás, amelynek összes foglalkoztatotti létszáma 10 főnél kevesebb (2 millió Euró árbevétel).

Függetlenségi kritérium: egy vállalkozás akkor minősül kis- és középvállalkozásnak, ha abban az állam, az önkormányzat, vagy a kis- és középvállalkozási kategória szerinti vállalkozáson kívül eső vállalkozások (nagyvállalkozások) tulajdoni részesedése – tőke vagy szavazati jog alapján – külön-külön és együttesen sem haladja meg a 25%-ot. Jól érezhető a szabályalkotó szándéka, hogy az egyéb szervezetek által létrehozott kisebb cégeket kizárja támogathatók köréből.

A hazai gyakorlat az uniós elképzelésekkel összhangban fejlődött, teljesen hasonló logika alapján kerültek definiálásra a támogatható vállalkozások.

A vállalkozásfejlesztési politikában kiemelkedő jelentőségű az **1999. évi XCV. Törvény**, amely pontosan meghatározza a kis- és középvállalkozás fogalmát:

(1) **Kis- és középvállalkozásnak** minősül az a vállalkozás, amelynek összes foglalkoztatotti létszáma 250 főnél kevesebb és éves nettó árbevétele legfeljebb 4.000 millió Ft, vagy mérlegfőösszege legfeljebb 2.700 millió Ft, továbbá megfelel a függetlenségi feltételeknek

(2) **Kisvállalkozásnak** minősül az a vállalkozás, amelynek összes foglalkoztatotti létszáma 50 főnél kevesebb és éves nettó árbevétele legfeljebb 700 millió Ft, vagy mérlegfőösszege legfeljebb 500 millió Ft, továbbá megfelel a függetlenségi feltételeknek.

(3) **Mikrovállalkozás** az olyan kisvállalkozás, amelynek összes foglalkoztatotti létszáma 10 főnél kevesebb.

A függetlenségi kritérium:

4) Egy vállalkozás akkor minősül kis- és középvállalkozásnak, ha abban az állam, az önkormányzat, vagy az (1) bekezdés szerinti vállalkozáson kívül eső vállalkozások tulajdoni részesedése – tőke vagy szavazati jog alapján – külön-külön és együttesen sem haladja meg a 25%-ot.

Természetesen a társadalmi gazdasági folyamatok következtében jelenleg már Magyarországon is az Európai Unió által meghatározott korlátok a mérvadóak. A nemzetközi tendenciák értelmezéséhez kívánkozik egy megjegyzés. Eddig minden egyes változás csak a pénzben meghatározott korlátokat érintette, mégpedig növekvő irányban, míg a létszámkorlátok változatlanok maradtak. **Nem vagyok teljes mértékben meggyőződve arról, hogy ez az elmozdulás a legrászorultabb vállalkozások támogatásának irányába hat.** Különösen érdekes gazdaságpolitikai (és morális) kérdéseket vet fel, hogy az „EU 15-ök” vállalkozásai minden összehasonlítás alapján általában kevesebb foglalkoztatottal, jóval magasabb árbevételt érnek el átlagosan, mint a csatlakozott országok cégei. Azaz valószínűsíthető, hogy **számos vállalkozás a létszámkorlát alapján már kiszorul a támogatottak köréből Magyarországon, pedig komoly szüksége lenne a vállalkozásfejlesztési szolgáltatásokra.**

1.2. A kis- és középvállalkozások szerepe a versenyképes gazdasági szerkezet kialakításában

A fejezetben röviden tovább elemezzük a kis- és középvállalati szektor fontossága mellett felsorakoztatott érveket. **A kis- és középvállalkozások ilyen tekintetben rendkívül kétarcúak:** a foglalkoztatás „lágú” kérdései mellett, ezek a cégek a fejlődés motorjai, a nagyvállalatok hatékonyságát biztosító partnerek, sőt bizonyos esetekben a folyamatos fejlődés letéteményesei az innováció és a verseny örökös fenntartásán keresztül. Sőt, ezek a cégek képesek a tehetősebb rétegeket rávenni a jövedelmeik elköltésére az egyedi testreszabott szolgáltatások biztosításán keresztül. Már a tárgyalás elején világosan el kell határolni ezt a két kérdéskört egymástól, különösen azért, mert a vállalkozásfejlesztéssel foglalkozó szakirodalom jelentős hányada csak a foglalkoztatási-szociálpolitikai kérdésekre fordít fokozott figyelmet. Ez rendkívül komoly hiba, mivel az adott térségben működő kis- és középvállalkozások rendkívül fontos szereppel bírnak a versenyképes gazdasági szerkezet kialakításában is, sőt meg merjük kockáztatni, hogy egy „egészséges kisvállalati réteg” nélkül meglehetősen nehezen képzelhető el egy jól működő gazdaság. Még egyszer szeretnénk tehát hangsúlyozni, hogy **a kis- és középvállalkozások támogatása napjainkra már főként versenyképességi kérdés.** A részfejezetben most ezeket a tényezőket vizsgáljuk röviden.

A kis- és középvállalkozások természetesen **egy rendkívül heterogén csoportot alkotnak.**

A térségi bázis szemlélet alapján négy különböző „traded-jellegű” típust érdemes elkülöníteni, melyek versenyelőnyeinek fokozására eltérő eszközöket és módszereket lehet használni (Lengyel 2003):

- **A multinacionális, vagy helyi nagyvállalatokhoz kötődő kis- és középvállalkozások,** amelyek főleg beszállítók. Fejlődésük gyakran az integrátor nagyvállalattól függ.
- **Az innovatív, tudásalapú kis- és középvállalkozások,** amelyek önállóan, vagy regionális hálózatokba, klaszterekbe szerveződve részt tudnak venni a globális versenyben is.
- **A helyi, regionális piacon működő kis- és középvállalkozások,** amelyek a beáramló jövedelmeket „szívják fel”.

- A **helyi lakosság igényeit kielégítő kis- és középvállalkozások**, amelyek a helyi lakosság elvárásainak megfelelő minőségű szolgáltatásokat tudnak nyújtani.

A különféle működési sajátosságokkal bíró vállalkozások eltérő módon járulhatnak hozzá egy adott térség versenyképességének növeléséhez. Gazdaság- és vállalkozásfejlesztési beavatkozások alkalmazása esetén célszerűnek tűnik az utolsó két csoport összevonása, mivel mindkettőjüknek hasonló eszközökkel lehet érdemi segítséget nyújtani. Röviden tekintsük át, hogy az egyes típusok milyen előnyökkel bírnak egy gazdaság jobb működésében. Ennek értelmében kísérletet teszünk a kis- és középvállalkozások létének pozitívumait hangsúlyozó érvek csoportokba rendezésére. Három kategória mentén foglalhatók össze rendezetten a szektor fontossága mellett felsorakoztatott tényezők:

- a nagyvállalatokhoz kapcsolódó kis- és középvállalkozások,
- növekedésorientált és innovatív kis- és középvállalkozások (önállók), és
- az egyedi vásárlói igények kielégítése specializálódott vállalkozások.

Ezen tipizálás esetén is megfogalmazható még számos egyéb ok, amelyeket nem tárgyalunk részletesen. Úgy véljük azonban, hogy ez a három – logikailag különböző – magyarázat támasztja leginkább alá, hogy miért kerültek a kis- és középvállalkozások ennyire előtérbe az elmúlt néhány évtizedben.

1.2.1. A nagyvállalatokhoz kapcsolódó kis- és középvállalkozások

A kis- és középvállalkozások felértékelődésében rendkívül nagy szerepet játszott a nagyvállalatok által követett üzleti gyakorlat, mely az utóbbi két évtizedben az egyik legradikálisabb változást hozta a cégek gazdálkodásában. A nagyvállalatok széles körben alkalmazzák a tevékenység-kiszervezést³ (angol kifejezéssel: outsourcing), amelynek lényege, hogy a korábban vállalaton belül elvégzett feladatokat beszállítókra, alvállalkozókra bízják. Ez a kihelyezett tevékenység lehet valamilyen pénzügyi, marketing-, logisztikai vagy más jellegű szolgáltatás, de sok vállalat alkalmazza a

³ Az „outsourcing” kifejezést szokták erőforrás-kihelyezésnek, vagy tevékenység-kihelyezésnek is fordítani.

termelés-kihelyezést is, amikor a kifejlesztett technológia alapján más vállalatot bíz meg a termékek gyártásával. Ez a megoldás számos iparágban járult hozzá a hatékonyság jelentős javulásához, miközben a kisvállalkozások számának növekedésével járt. Fontos kiemelnünk az **egymásrautaltság** tényét. Itt a megfelelő terméket/szolgáltatást előállító kis- és középvállalkozások létfontosságúak a nagyvállalat számára, mivel a cég versenyképessége többek között pontosan a beszállító kisebb szereplőkön múlik. A tevékenység-kiszervezés alkalmazásának legfontosabb motivációja a szakosodás révén elérhető hatékonyságjavulás. Azaz világosan kell látnunk, hogy nem csak a kis- és középvállalkozásoknak van szüksége az integrátor nagyvállalatra, hanem a nagyvállalatoknak is szükségük van a megfelelő színvonalon tevékenykedő kisebb cégek seregére. Sőt, még határozottabban megfogalmazva: **az esetek jelentős hányadában a nagyvállalatok működéséhez szinte elengedhetetlenül szükséges egy versenyképes kis- és középvállalkozói szektor.**

Azzal messzemenően egyetértve, hogy a beszállítói lét számos kis- és középvállalkozás számára egy járható út a rentábilis működésben, azért érdemes megvizsgálnunk, hogy valójában mekkora hányadát érinti ez a lehetőség a hazai vállalkozói szektornak. Meggyőződésünk, hogy gyakran, mint „egyetlen járható utat” említik a különféle szakmai dokumentumok, és különösebb mérlegelés nélkül általában orientálják a kis- és középvállalkozásokat a beszállítóvá válásra. Gyakran például szinte azonosítják a beszállítói kört a kis- és középvállalati szektorral, különösen jellemző ez a feldolgozóiparban. Ez a szemléletmód természetesen nem felel meg a valóságnak. Román Zoltán már 1995-ben rámutatott erre a tévedésre, de még napjainkban is gyakoriak az ilyen félreértések. Számos indok jelzi, hogy tévedés a kis- és középvállalkozásokat a beszállítókkal azonosítani (Román 1995):

- a beszállításokon belül meglehetősen magas a nagyvállalati kör részaránya,
- igen sok kis- és középvállalat termelésében a végtermék és a beszállítás hasonló súlyt képvisel, és végül
- nagyszámú cég egyszerűen nem beszállítóként lép a piacra.

Valószínűsíthetően a beszállítóvá válás a kis- és középvállalkozások nagyobb hányadának nem alternatíva, mivel számukra egyszerűen „nem megfelelő a beszállítói lét”. Ezt számos tényező magyarázhatja, kezdve egészen a technológiai-minőségi

hiányosságoktól a beszállítóra válás költségein át egészen a szubjektív döntésekig (félelem a függőségtől, rugalmasság elvesztése stb.).

Rendkívül érdekes becslést ad Kőhegyi Kálmán egyik cikkében a beszállító cégek részarányára (Kőhegyi 1999). Elfogadható peremfeltételek mellett logikailag levezeti, hogy az összes kis- és középvállalkozást tekintve a beszállítói lét csak vállalkozások igen kis hányada (1 százalék körül) részére jelenthet tényleges alternatívát.⁴ **„Vagyis a beszállítói kapcsolatok a hazai vállalkozások közti értékesítési kapcsolatok töredékét alkotják és alkotják még a kisvállalkozások felső, tíz főnél többet foglalkoztató csoportjában is”** (Kőhegyi 1999, 1084. o.). Ennek fényében már jobban érthető, miért nem jelentenek a különféle beszállítói célprogramok érdemi segítséget a hazai kis- és középvállalkozások jelentős részének.

Összegezve a beszállító vállalkozásokkal kapcsolatban tapasztalható kettősséget: feltétlenül szükség van az ilyen cégekre a versenyképes gazdaság működéséhez, megfelelően pozicionált programokkal fejlődésük is támogatható, csak a hazai kis- és középvállalkozói kör nagyon kis hányada tartozik ebbe a csoportba. Másrészt a **nagyvállalatokhoz kapcsolódó kis- és középvállalkozásokat kár lenne csak a beszállítással azonosítani.** Számos más módon is kapcsolódhatnak egymáshoz a cégek, kezdve a nagyvállalatoknak nyújtott üzleti szolgáltatásoktól egészen az ezen vállalatok termékeihez kapcsolódó garanciális szolgáltatásokig. Vélelmezhető, hogy ez a kisebb cégekből álló kör már számottevően nagyobb a beszállítóknál. Ezért inkább általánosságban a nagy és kisebb vállalatok közötti együttműködések létrejöttét lenne érdemes ösztönözni.

1.2.2. Növekedésorientált innovatív kis- és középvállalkozások és a verseny

A kis- és középvállalkozásokon belül folyamatosan növekvő részarányt képviselnek a fejlődőképes, nagy hozzáadott értéket előállító, a piaci kihívásoknak egyre jobban megfelelő innovatív cégek. Hangsúlyozzuk, ezen vállalkozások esetében szó sincs a

⁴ Természetesen mind a becslésnél alkalmazott feltételek jogossága, mind az elmúlt néhány évben bekövetkezett változások ezt az arányt módosíthatják, biztosak vagyunk benne azonban, hogy a nagyságrend érzékeltetésére alkalmas ez a kalkuláció még napjainkban is.

hagyományos kézműiparról, illetve a gyakran hangsúlyozott különféle hátrányokról. Ezek a cégek két területen tesznek rendkívül sokat az egészséges gazdasági fejlődés érdekében.

Egyrészt ezek a cégek egyre nagyobb hányadát hozzák létre az új ötleteknek, eljárásoknak. Jó közelítéssel ezeket nevezzük **innovatív kis- és középvállalkozásoknak**,⁵ ennek a vállalkozáscsoportnak az önálló kategóriaként kezelése egyre gyakoribb a vállalkozásfejlesztéssel kapcsolatos szakirodalomban is. Természetesen minden gazdaságban kitüntetett szerepe van az innovatív folyamatoknak, ezért nem véletlen, hogy egyre fokozottabb figyelem fordul az innovatív kis- és középvállalkozások felé. Fontosságuk folyamatosan növekszik, mivel innovációs tevékenységük jelentősen befolyásolja a gazdaság egész teljesítményének színvonalát. Sőt, azon régiók esetén, ahol nincsenek érdemi multinacionális vállalatok, **kizárólag ezek a cégek lehetnek a jövő gazdaságának letéteményesei.**

Az innovációs folyamatok felgyorsulását nagymértékben befolyásolja, hogy milyen mértékben jönnek létre új, innovatív cégek. Ezzel kapcsolatosan OECD és EU szinten is sok dokumentum született. A 2004. júniusi isztambuli OECD konferencia számos előadása és az ezzel kapcsolatban összeállított tanulmány is erről tanúskodik.⁶ A fejlődés mértékét jól jelzi, hogy a kis- és középvállalkozások 30-60%-a tartozik az innovatív kategóriába a feldolgozóiparban, néhány országban hasonlóan innovatív ez a szektor, mint a nagyvállalatok (Belgium, Portugália, Írország, Olaszország, Svájc). Ezt a tendenciát igazolja, hogy a K+F ráfordításokban ez a szektor növekvő arányban részesedik, bár még jelentősen elmarad a nagyvállalati szektor mögött (MVKA – GKI 2004). Ezen a területen valóban lehet és kell valamilyen típusú segítséget nyújtani a kis- és középvállalkozásoknak, mivel gyakran a korlátozott lehetőségek állnak a fejlődésük útjában. Nem véletlen, hogy a vállalkozásfejlesztés egyik kiemelt célcsoportja ez a szegmens, különösen például a részükre kidolgozott speciális finanszírozási konstrukciók területén (Imreh 2005).

⁵ Az innovatív kis- és középvállalkozások és általában az innováció fogalmát rendkívül részletesen tárgyalják a témában egyik legjelentősebb hazai kutatásban (MVKA – GKI 2004)

⁶ A konferencia legfontosabb megállapításait később részletesen elemezzük.

Másrészt elsősorban az Amerikai Egyesült Államokban – de egyre nagyobb mértékben Európában is – a gazdasági **verseny fenntartásában és erősítésében** látják a kisvállalkozások egyik legfontosabb szerepét (Kállay – Imreh 2004). A piacgazdaság egyik alappillére a verseny, amely fontos motiváló tényező, a hatékonyság növelésére ösztönöz, és nehezíti a monopóliumok kialakulását, versenyre készíti a kedvező helyzetben levő, „elkényelmesedő” (alacsony versenyintenzitású) cégeket is. Az új piaci szereplők megjelenése leggyakrabban kis- és középvállalkozások formájában történik, a kis cégek magukban rejtik a gyors növekedés lehetőségét, és természetesen folyamatos piaci jelenlétük is a verseny erősítését eredményezi. A piacok általános telítettsége következtében minden egyes új belépő egy adott üzletágban a már bennlévő szereplőket is a hatékonyabb működésre kényszeríti. Mivel az új belépők vagy csökkentik a többiek részesedését és bennmaradnak a piacon, vagy a már bennlévők működnek elég hatékonyan ahhoz, hogy az új belépő ne tudjon náluk jobb megoldásokat kidolgozni. A folyamat mindenképp a folyamatos fejlődés és a verseny irányába hat. Nem véletlen, hogy **a döntéshozók a versenyszabályozás mellett pontosan a kis- és középvállalkozásokban látják a verseny fennmaradásának zálogát.**

1.2.3. Az egyedi vásárlói igények kielégítése

Szintén a kis- és középvállalkozások társadalmi fontosságát támasztja alá, hogy **olyan piaci igényekre is jól reagálnak, melyekre a nagyobb cégek nem fordítanak figyelmet.** Ugyanis ezek a kisebb cégek az egyedi, ritkán jelentkező, speciális és egyéb „unikális” jelzőkkel illelhető fogyasztói elvárásoknak is meg tudnak felelni. Sőt, valószínűsíthetően ez a terület, amely a kis- és középvállalkozások „igazi játékterének” számít. Alapjaiban véve két, egymást erősítő tendencia vezetett véleményünk szerint a „közvetlenül a végső fogyasztóhoz kapcsolódó” kis- és középvállalkozások fokozódó szerepéhez. Egyrészt a fejlettebb országokban **a végső fogyasztók által szabadon elkölthető jövedelmek komoly mértékben megnöttek.** A (potenciális) vevők a feltétlenül szükséges (alapvető) cikkek mellett egyre komolyabb összegeket fordíthatnak az egyedi speciális igényeik kielégítésére. Másrészt a mikroszinten is tapasztalható specializálódás és hatékonysági szemlélet előtérbe kerülése következtében az „önellátó-jellegű” tevékenységek jelentősége is folyamatosan csökken. Ez a két

makrogazdasági folyamat az elmúlt évtizedben számos területen jelentkezett, melyek közül a legjelentősebbek:

- a helyi lakosság részére nyújtott speciális szolgáltatások,
- a turizmus területén nyújtott szolgáltatások,
- speciális egyedi igényeket kielégítő „kis-szériás” termékek előállítás,
- a hagyományosan háztartásokon belül végzett feladatok üzleti alapokra történő helyezése (főzés, mosás, takarítás).

A fentiek értelmében a kis- és középvállalkozások a gazdaság számos területén játszanak jelentős szerepet, érdemben hozzájárulva a társadalom egészének fokozódó komfortérzetéhez. Sőt – pontosan a rugalmasságuk és gyors reagálási képességük miatt – az egyre gyakrabban emlegetett kifinomult kereslet elvárásainak is meg tudnak felelni. Többek között pontosan ez a kifinomult kereslet ösztönzi ezeket a cégeket a további fejlődésre és az újabb eljárások kidolgozására. Ezért egy összetett oda-vissza hatás tapasztalható, egyrészt ezek a cégek olyan piaci réseket is betöltenek speciális termékeikkel és szolgáltatásaikkal, melyeket a nagyvállalati szektor „üresen hagy”, másrészt ezek az egyedi elvárások a fejlődés egyik mozgatórugói is.

1.3. Szociális megfontolások

Ha a kis- és középvállalkozások fontossága mellett érvelnek a szakirodalomban, akkor az egyik leggyakrabban hangoztatott értéke ezeknek a vállalkozásoknak a munkahelyteremtés. Ennél azonban a szociális megfontolásokat sokkal tágabban értelmezzük, továbbá a munkahelyteremtésnek is vannak különféle változatai, melyek egy részletesebb tárgyalást tesznek szükségessé. A részfejezetben az alábbi kérdéseket tekintjük át röviden, kiemelve az egyes területek különös specialitásait is:

- általánosságban a kis- és középvállalkozások foglalkoztatásban betöltött szerepe,
- lehetőségek speciális csoportoknak, illetve
- a nyomor elleni küzdelem.⁷

⁷ Hazánkban szerencsére ez a terület nem különösebben jelentős, a fejlődő országok vállalkozásfejlesztésével kapcsolatos szakirodalomban viszont gyakran az egyik legfontosabb tényezőként jelentkezik. Magyarországon is vannak sajnos olyan emberek, akiknek gyakorlatilag a mikrovállalkozási forma jelenti az egyetlen lehetőséget a további elszegényedés elkerülésére.

A felosztásban jól érezhető, hogy ebben a részosztályozásban sem sikerült diszjunkt kategóriákat felállítani, egyértelmű például, hogy a speciális csoportoknak megteremtett lehetőségek is egy speciális részét jelentik a foglalkoztatásban betöltött szerepnek. Ezzel együtt más-más kérdések válnak hangsúlyossá a különféle esetekben, ezért elkülönítve tárgyaljuk az egyes részeket.

1.3.1. A kis- és középvállalkozások foglalkoztatásban betöltött szerepe

Rendkívül gyakran hangoztatott nézet, hogy a kis- és középvállalkozások tudnak igazából érdemi hatást gyakorolni a foglalkoztatásra. Ezt a kérdéskört egyrészt logikai úton is tárgyaljuk, másrészt konkrét adatokkal is alátámasztjuk, hogy valóban ez a szektor a legjelentősebb tényező a vállalati foglalkoztatáson belül. Az adatok közlésénél az Európai Unió statisztikáit vesszük alapul, a világon máshol is hasonló nagyságrendek tapasztalhatók, sőt a fejletlenebb társadalmakban még magasabb a foglalkoztatásban betöltött szerepük az önfoglalkoztató (önellátó) gazdaságok miatt, ezt a kérdést azonban később tárgyaljuk röviden.

Rövid logikai levezetéssel is bizonyítható: több tényező magyarázatul szolgálhat arra, hogy az új munkahelyek nagy részét a kisvállalkozások hozzák létre. Egyrészt az elmúlt néhány évtized tendenciái világosan megmutatták, hogy a **nagyvállalatok meglehetősen mobilak**, főleg a kis hozzáadott értéket termelő ágazatokban egy bizonyos reálbér-szint felett egyszerűen távoznak az adott régióból. Az ilyen cégek által teremtett munkahelyek semmiképp sem tekinthetők tartós új munkahelynek. Rendkívül érdekes jelenség, hogy foglalkoztatási szempontból a kisvállalkozások bizonyos helyzetekben ellentétesen viselkednek, mint a nagyok. A nagyvállalati szektorok létszámleépítéssel járó átalakulásakor a megélhetési alternatívát jelentő kis cégek jelentős munkaerőt képesek felszívni (Kállay – Imreh 2004). Másrészt a **kisvállalkozások tőkeintenzitása jóval alacsonyabb**, mint a nagyvállalatoké, azaz egységnyi befektetett tőkére a kisvállalkozásokban sokkal több alkalmazott jut, illetve hasonló megtermelt érték esetén is nagyobb mennyiségű munkaerőt foglalkoztatnak. Nem túlzás azt állítani, hogy az előzőekben említett „kiegyenlítő szerepük” valóban működik: munkaalkalmat teremtenek, általában kisebb beruházás árán, és éppen akkor,

amikor arra a legnagyobb szükség van (Futó 1998). Harmadrészt, az egyre erősödő verseny következtében **a nagyvállalatok hatékonysága folyamatosan javul**. Ez a folyamat ugyanakkor a nagy cégek által foglalkoztatottak számának csökkenésével jár. Emellett a tevékenység-kihelyezés folyamata is csökkenti a közvetlenül nagyvállalatok által foglalkoztatottak számát. Az új munkahelyek többsége többek között ezért is a kis- és középvállalati szektorokban jön létre. Negyedrészt, ha egy adott földrajzi területen vizsgáljuk a foglalkoztatást, akkor ebből a szempontból a kis- és középvállalkozások – gyakran hátrányként felrótt – rendkívüli **immobilitása ebben az esetben további előny**. (Egyértelmű tény, hogy egy lokális keresletet kielégítő kereskedés nem fogja egyik napról a másikra áthelyezni a tevékenységét egy másik régióba.)

Összességében a fenti elemzés következtetéseként bátran megfogalmazható az a tény, hogy – az esetek nagy többségében – valójában ez a szektor tud igazából új munkahelyet teremteni, és ezért különös fontossággal bír a munkanélküliség elleni küzdelemben (Román 1998). Még egyszer szeretnénk hangsúlyozni, hogy a fenti levezetés végkövetkeztetése nem több, mint ez az állítás: **logikailag is belátható, hogy az újonnan létrejövő és tartósan fennmaradó munkahelyek jelentős része a kis- és középvállalkozói szektornak köszönhető**.

A rövid logikai érvelés után tekintsük át a legfontosabb foglalkoztatási tendenciákat az Európai Unióban. A kis- és középvállalkozások a vállalati foglalkoztatottság jelentős hányadát biztosítják, számos csoportnak gyakorlatilag az egyetlen lehetőséget jelentik a megélhetésre, illetve a gazdaság egészén belül betöltött szerepük sem elhanyagolható. A tagországokban eltérő mértékben biztosítanak munkahelyeket, a hivatalos adatoknak tekinthető **„Observatory” jelentések** szerint az EU-19⁸-re nézve a mikrovállalkozások 39, a kisvállalkozások 17, a középvállalkozások 13 százalékát adják a foglalkoztatásnak (DG ENTR 2004). Azaz a majdnem 19,5 millió vállalkozáson belül a kis- és középvállalkozások a vállalati foglalkoztatottság több, mint 69 százalékát adják, míg a nagyvállalati szektor csupán körülbelül 30 százalékot (1.1. táblázat).

⁸ A 15 tagország és Izland, Liechtenstein, Norvégia, Svájc

1.1. táblázat: A vállalati méret és a foglalkoztatásban betöltött szerep (2003, %)

Megnevezés	Mikrovállalat	Kisvállalat	Középvállalat	Nagyvállalat
Vállalkozások számának aránya	92	7	1	0,2
Foglalkoztatásban betöltött arány	39	17	13	31

Forrás: DG ENTR (2004)

Ha áttekintjük a konkrét adatokat, akkor tényleg nem túlzó a megállapítás, hogy a vállalati foglalkoztatottság körülbelül kétharmadát – azaz kétszer annyit, mint a nagyvállalati szektor – valóban a kis- és középvállalati szektor adja, **azaz meghatározó jelentőséggel bír a munkahelyteremtésben.**

Az Európai Unióban tapasztalható eloszlások mellett érdemes nagy vonalakban áttekintenünk a Magyarországon tapasztalható tendenciákat is. Meg kell jegyeznünk, hogy különösen a 90-es évek első felében volt „rendkívül felkapott téma” az ilyen vállalkozások foglalkoztatottságban betöltött szerepének, és egyáltalán a kis- és középvállalkozások társadalmi hatásainak vizsgálata. Számos rendkívül igényes tanulmány született, mely nem csak a munkanélküliség mérséklésére gyakorolt hatásokat taglalta, hanem a szektor egyéb társadalmi fontosságát is elemezte. A különböző empirikus felmérések már az előző évtized elején-közepén rámutattak, **hogy a hazai kis- és középvállalati szektor rendkívül heterogén, és gyakran szó sincs a klasszikus értelemben vett „lehetőség-orientált, versenyképes, és növekedési potenciállal bíró” kis- és középvállalkozások seregéről hazánkban.** Számos egyéb tényező legalább ilyen fontos az ilyen vállalkozások működési természetének és ezen keresztül a foglalkoztatottságban betöltött tényleges szerepének megértéséhez. Elég itt a kényszervállalkozásokra gondolnunk, mivel sokak számára a kisvállalkozóvá válás lett a megélhetés egyetlen útja (Czakó et al. 1995), illetve az önfoglalkoztatás rendkívül magas arányára (Kőhegyi 1998). Ezért érdemes kissé részletesebben megvizsgálunk a hazai kis- és középvállalkozói szektor összetételét. A hazai arányok is hasonlóak az uniós átlaghoz, a vállalati méretkategóriánként foglalkoztatott munkavállalók megoszlásán belül feltűnő az alkalmazott nélküli vállalkozások magas hányada (1.2. táblázat).

1.2. táblázat: Az összes foglalkoztatott megoszlása vállalati méretkategóriánként (%)

	2000	2001	2002	2003
0-1 fő	14,4	18,4	23,3	22,2
2-9 fő	22,3	22,9	19,6	19,8
10-49 fő	16,9	16,1	16,5	16,9
50-249 fő	16,8	15,5	15,2	15,3
250 fő felett	29,6	27,0	25,5	25,8

Forrás: Kállay et al. (2005, 132. o.)

Az adatokból megállapítható, hogy a legkisebb gazdasági egységeknél – ahol általában a vállalkozó önmaga a munkavégző – dolgozott a vállalatoknál foglalkoztatottak 22-23 százaléka az elmúlt néhány évben, amely nagyságrendileg körülbelül 650-700 ezer munkavállalót jelent Magyarországon. Emiatt érthető, hogy **miért kell kitüntetett figyelmet szentelni a vállalkozóvá válás támogatásának és általában a legkisebb cégek támogatásának a munkanélküliség elleni lépésekben.** A romló tendenciákat jól mutatja, hogy 2002-höz képest durván 200.000 fővel csökkent a foglalkoztatás 2003-ban és ez a csökkenés jobbra a közepes és nagy cégek esetén következett be (Kállay et al. 2005). Ennek ismeretében különösen fontos a kisebb cégek nagyobb „megbecsülése”.

Az alkalmazott nélküli vállalkozásokat és az önfoglalkoztatókat jó közelítéssel megfeleltethetjük egymásnak, mert a dolgozat érdemi mondanivalója tekintetében nem szükséges a két csoport elkülönítése, bár az önfoglalkoztatót gyakran bővebb kategóriaként értelmezzük.⁹ Az önfoglalkoztatottság összes foglalkoztatottságban betöltött szerepében is nagyjából megfelelnek a hazai arányok az uniós országok átlagának. Magyarországon a foglalkoztatottság 20-22 százalékát adta az ilyen formában megvalósuló tevékenység, míg az uniós átlag kisebb volt. Természetesen ez meglehetősen szélsőséges értékekből tevődik össze, a társadalmi-kulturális hagyományokból adódóan a mediterrán országokban ez az arány meghaladja a 30 százalékot (OECD 2002). Általában megállapítható, hogy az önfoglalkoztatás hatékony támogatása további lehetőségeket jelent a foglalkoztatottság fokozására.

Az adatok még meggyőzőbbek, ha figyelembe vesszük a mikrovállalkozások további foglalkoztatásban betöltött szerepét is, tekintve, hogy ezek a cégek is jobbra alkalmazott nélküli vállalkozásból nőttek ki magukat. (Ezért – elméletileg – a jelenben önfoglalkozóvá válók a jövőbeni potenciális foglalkoztatók is.) Elfogadható vélemény,

⁹ A pontos fogalmi elhatárolásokat kimerítően tárgyalja Vajda (1999), illetve Scharle (2000).

hogy a mikrovállalkozások betöltenek munkanélküliség-enyhítő funkciókat, és az állam is fokozatosan elismeri ezt a szerepüket (Vajda 1999), azaz a vállalkozóvá válás elősegítése egyértelműen a munkanélküliség elleni küzdelem eszközének tekinthető. A nemzetközi szakirodalom is meglehetősen megosztott a tényleges hatások felbecsülésében. Egyik oldalról számos országra kiterjedő empirikus vizsgálatok messzemenően igazolják azt a tényt, hogy az önfoglalkoztatás növekedésével a munkanélküliség csökkenthető (Blanchflower 2000). Másik oldalról viszont más tapasztalatok szerint az önfoglalkoztatást támogató programok a munkanélküliek egy igen kis hányadának jelentenek valós alternatívát (OECD 2003). Tovább árnyalja a képet, hogy az ilyen típusú cégeknél a növekedés elenyésző, ezért további foglalkoztatás-bővülést nem lehet elvárni.¹⁰

Ha a helyi specialitásokat is figyelembe vesszük, akkor megfigyelhető, hogy a Dél-alföldi Régióban a kis- és középvállalkozások szerepe még jobban felértékelődik a foglalkoztatásban a többi régióhoz képest (1.3. táblázat). A térségben hagyományai vannak a kézműiparnak, illetve az egy, vagy néhány személyes szolgáltató vállalkozásoknak is magas a részaránya, valószínűleg ez eredményezi a régiók közötti kézzelfogható különbséget.

1.3. táblázat: A foglalkoztatottak megoszlása vállalkozási típusonként 2000-ben (%)

	Mikro-vállalkozások	Kisvállalkozások	Közép-vállalkozások	Nagy-vállalatok	Összesen
Közép Magyarország	20	14	16	50	100
Közép-Dunántúl	15	16	20	50	100
Nyugat-Dunántúl	16	17	26	41	100
Dél-Dunántúl	19	20	27	34	100
Észak-Magyarország	18	19	26	37	100
Észak-Alföld	18	20	29	33	100
Dél-Alföld	20	23	30	28	100
Összesen	19	17	22	43	100

Forrás: Kállay – Kőhegyi (2001, 20. o.)

Világosan látható, hogy a Dél-alföldi Régióban még nagyobb jelentősége van a foglalkoztatottságban a kis- és középvállalkozásoknak, a nagyvállalati szektor részaránya számottevően kisebb, mint bármelyik más régióban. Ez a magasabb arány a

¹⁰ Sajnálatos módon a hazai empirikus tapasztalatok is azt mutatják, hogy ezektől a kisméretű cégektől nem várható különösebb létszámbővítés.

nagyvállalkozások szerény jelenlétének köszönhető, nem pedig a kis- és középvállalkozói szektor átlagon felüli munkaerő-felszívó képességének. Ezért – az egyik meghatározó jelentőségű foglalkoztatást bővítő lehetséges alternatívaként – különösen fontos áttekintenünk, hogy milyen lépésekkel lehet még eredményesebben támogatni az ilyen kis cégeket. Még határozottabban fogalmazva: **ha a foglalkoztatási kérdéseket tekintjük prioritásnak, akkor valószínűleg a legkisebb vállalkozások létrejöttének ösztönzése, és a már működő cégek helyzetének általános könnyítése a vállalkozásfejlesztési beavatkozások legfontosabb területe.**

1.3.2. Lehetőség speciális csoportoknak

Rendkívül érdekes (és meglehetősen kényes) kérdés, hogy a kis- és középvállalkozások milyen szerepet tölthetnek be azon csoportok esetében, melyek valamilyen szempontból hátrányos helyzetben vannak a társadalom egészén belül. A teljesség igénye nélkül kiemeljük a leggyakrabban említett két csoportot, de számos specialitás tárgyalásától eltekintünk. Az egyik legjelentősebb csoport **az etnikai kisebbségek**. Ezek a csoportok általában hátrányos helyzetben vannak a munkapiacra, beismert, vagy be nem ismert diszkrimináció éri őket elhelyezkedési próbálkozásaik során. Ezzel párhuzamosan a döntéshozók törekszenek a (viszonylag) hátrányos helyzetű etnikai kisebbségek felzárkóztatására. Az erre irányuló programokban egyre nagyobb szerepet kap az önálló jövedelemtermelő-képesség megteremtése, aminek egyik (néha egyetlen) lehetséges eszköze az önálló vállalkozás indítása és sikeres működtetése. Feltétlenül ki kell emelnünk a potenciális ún. **tovagyűrűző hatásokat**, mert ezek a vállalkozások növekedésük esetén főként az adott etnikumból foglalkoztatnak munkavállalókat. Talán a hosszabb távon bekövetkező hatások lehetnek igazán fontosak, ugyanis ezek a példák sikeres és követendő mintaként szolgálhatnak további embereknek, akik ezért elhihetik, hogy van esélyük kitörni a jelenlegi helyzetükből.

A világ jelentős hányadában az országok kulturális hagyományai **a nőknek kevésbé aktív társadalmi és gazdasági szerepet szánnak**. Ezekben az országokban különösen nagy jelentősége lehet a női vállalkozók előtérbe kerülésének. Ki kell azonban emelnünk, hogy a női vállalkozók támogatása nem kizárólag a fejletlen világ sajátossága, jelenleg az Európai Unióban komoly lépéseket tesznek a nemek közötti különbségek mérséklésére ezen a területen is. Elegendő például a Bizottság szerepére

gondolnunk a Nők Vállalkozását Előmozdító Európai Hálózat (WES) létrehozásában. A szervezet a nők vállalkozásának támogatásáért felelős kormányzati képviselőkből áll. A Bizottság rendszeresen részt vesz WES értekezleteken, illetve ő maga rendez találkozokat, ahol új kezdeményezésekről és jó gyakorlatokról szóló információk cserélnek gazdát, úgy mint gazdasági támogatás, hálózatok kialakítása, tanácsadás, nemi alapú statisztikák, kutatás (EC 2003/a).

Általánosságban azért elfogadható, hogy az ilyen típusú programoknak a fejlődő országokban van kitüntetett fontossága, mert az emancipációt célzó programok fontos eleme a gazdasági önállóságot növelő vállalkozási tevékenység élénkítése. A nemi különbségek mérséklése mellett itt is ki kell emelnünk a jó példák közép- és hosszú távú hatásait. Másrészt vannak bizonyos területek – különösen azokban a gazdaságokban, ahol a vállalkozói kultúra fejlettsége jelenti a szűk keresztmetszetet –, melyek esetén a női szereplők fokozott megjelenése a piacon felgyorsíthatja a fejlődést, az általuk képviselt (eltérő) gazdasági szemlélet következtében. Sajnálatos módon jelenleg inkább a mindennapos megélhetés biztosítása, és nem a fejlődés és növekedés az ilyen típusú vállalkozások elsődleges célja.

A USAID mikrofinanszírozást támogató tevékenysége a Fülöp-szigeteken

A különböző fejlesztési ügynökségek a Fülöp-szigeteken is kiemelkedő fontosságot tulajdonítanak a legrászorultabb rétegek sajátos igényeinek megfelelő szolgáltatások kidolgozására. Ezeknek az elképzeléseknek a szellemében hoztak létre egy mikrohitelzési programot, amelyet a Mezőgazdaság és Vidékfejlesztési Centrum (Center for Agriculture and Rural Development Inc., CARD) szervezeti keretein belül bonyolítanak. A kezdeményezés keretein belül a Fülöp-szigeteken élő **nőknek nyújtanak pénzügyi szolgáltatásokat**. A program egyre sikeresebb jelenleg az ügyfelek száma meghaladja a 42.000-et, amely már valódi segítségnyújtást jelent az elért célcsoport volumenében is. Gyakorlatilag az ügyfelek 100%-a létminimum alatti jövedelemmel rendelkezik, és kb. a **kliensek fele kis családi farmokon tevékenykedik**. Sikertült kialakítani a speciális igényeknek megfelelő mikrofinanszírozási csomagot, amely a szolgáltatások széles skáláját öleli fel a működőtőke hitelektől egészen a háztartási likviditási gondokat áthidaló hitelekig. A lehetőségek széles skálája mellett ki kell emelnünk, **hogy az átlagos hitelnagyság mindössze 94 amerikai dollár**, és a program továbbra is dinamikusan fejlődik, sőt még újabb lehetőségeket keresnek kiszélesítésére.

Forrás: USAID 2002

Mindkét speciális csoport esetén megfigyelhető, hogy az esetek egy jelentős hányadában a vállalkozás indítása gyakorlatilag az egyetlen lehetőség egy jobb, minőségibb életvitel elérésére. Ezekben az esetekben a **kis- és középvállalkozás**

pontosan a csoport speciális tulajdonságai miatt értékelődik fel, mint egy megélhetési forma.

1.3.3. Küzdelem a nyomor ellen

Ez a kérdéskör a fejlett világban legfeljebb a segélyezésre szoruló szereplőket érinti közvetlenül, néhány gondolatot azonban itt is szeretnénk kiemelni a kis- és középvállalkozások fontosságával kapcsolatosan. Többek között azért is véljük fontosnak a téma rövid tárgyalását, mert a vállalkozásfejlesztési beavatkozások esetén is rendkívül hasznosak a fejlődő országokban szerzett tapasztalatok.¹¹

A fenti megjegyzések után tekintsük át röviden, hogy a kis- és középvállalkozások mely aspektusok mentén kapcsolódnak a szegénység elleni küzdelemhez a fejlődő országokban. Az előzmények ismeretében érdemes kiemelnünk azokat a fejlett és a fejletlen (fejlődő) világ közötti lényeges különbségeket, amelyek meghatározzák a vállalkozásfejlesztési politika közötti eltéréseket (Kállay – Imreh 2004):

- **Sokkal rosszabb életkörülmények:** a két világ közötti jövedelemkülönbségek megdöbbentően nagyok, elég csak a legabszurdabb példára gondolnunk (éhhálál, középkori betegségek).
- **Számottevően kisebb jövedelmek és nagyobb jövedelmi különbségek:** a nyomor érzékelhetőségét még fokozzák a jövedelmek közötti differenciák, a lakosság nagy része éhezik, ezzel szemben egy szűk népréteg hihetetlenül gazdag.
- **Lényegesen alacsonyabb iskolázottság:** a kitörést tovább nehezíti, hogy még az alapfokú oktatás szintjén is komoly hiányosságok vannak, még mindig

¹¹ A tapasztalatok azt is megmutatták, hogy a segélyezésre épülő támogatások az esetek jelentős részében még tüneti kezelésekre sem elegendőek. A donorkat is egyre komolyabban érdekelte adományaik hatékonysága, ezért folyamatosan keresni kellett a fejlődési lehetőségeket. Innen már csak egyetlen lépés volt a kis- és középvállalkozások fejlesztésének gondolata. Ezt a lehetőséget pedig az országok gazdasági berendezkedése tálcán kínálta, mivel ezekben a közösségekben még kitüntetettebb szerepet játszanak a mikrovállalkozások, mint a megélhetés gyakorlatilag egyetlen alternatívája. A fenti okokból következően sokkal korábban kezdődött meg a vállalkozásfejlesztési beavatkozások tudatos alkalmazása, mint a fejlett világban. Elég csak az 1970-es évek(!) mikrohitel-programjaira, vagy a különféle általános üzletfejlesztési eszközökre gondolnunk. A kezdeti beavatkozások a vállalkozások fejlesztésében is segélyezés-elvűek voltak, és ezek sikertelensége hamar bebizonyosodott. Az eredményesség vagy eredménytelenség megállapítása sokkal egyszerűbb a fejlődő országokban, mivel itt elég világosan megfigyelhetők a különböző beavatkozások közvetlen következményei. A fejlődő országokban a donorok nyomására, és az önszelektív mechanizmusok következtében fokozatosan megszűntek a rossz hatékonyságú, osztogató jellegű vállalkozásfejlesztési programok.

jelentős az analfabétizmus, illetve a lakosság nagy hányada még az alapvető képességekkel és készségekkel sem rendelkezik az új ismeretek elsajátításához.

Az ismertetett különbségek következtében a vállalkozásfejlesztés szempontjai, céljai és az alkalmazott **módszerei is eltérőek** (Kállay – Imreh 2004):

- **A kis- és középvállalkozások foglalkoztatottságban betöltött jelentősége még nagyobb.** Mivel a gazdasági elmaradottság általában jelentős munkanélküliséggel párosul, ezért a vállalkozások szerepe még jobban felértékelődik a munkanélküliség elleni küzdelemben. A beavatkozásokon belül ezért általában kiemelten kezelt terület az önfoglalkoztatás elősegítése, illetve a már működő vállalkozások növekedésének támogatása további munkahelyek létrehozása érdekében.
- **Nyomor elleni fokozott küzdelem.** A lakosság rendkívül alacsony életszínvonalából következően a vállalkozások támogatásának van egy szociálpolitikai vonatkozása is. Az esetek jelentős hányadában a mikrovállalkozás nem más, mint a túlélés (egyetlen) eszköze. A beavatkozásoknak tehát kitüntetett figyelmet kell fordítania a leghátrányosabb helyzetben lévő rétegek vállalkozókészségének fejlesztésére, illetve a vállalkozásuk működtetése során felmerülő problémák megoldásában történő segítségnyújtásra.
- **„Még kisebb vállalkozások”:** a fejlődő országokban a mikrovállalkozások súlya még nagyobb a gazdaságban. A vállalkozásfejlesztési tevékenységeknek következésképp nagyobb hányada foglalkozik ezzel a célcsoporttal. Napjainkra már a szóhasználatban is egyre gyakrabban említenek kis- és középvállalkozási politika helyett mikrovállalkozási, illetve önfoglalkoztatást elősegítő politikát. Természetesen az egyszemélyes vállalkozások támogatása némileg eltérő eszközöket igényel, mint a nagyobb cégeké.
- **Eltérő vállalkozásfejlesztési módszerek:** az alacsony iskolázottság és ennek a különböző következményei számos problémát vetnek fel. A tapasztalatok szerint ilyen körülmények között kimondottan nehéz a vállalkozások igényeinek a meghatározása. Szintén komoly probléma a tudás átadása, mivel általában komoly társadalmi-kulturális szakadék van a szolgáltatást nyújtó és a szolgáltatást igénybe vevő között (CDASED 2001).

A kis- és középvállalkozások valóban komoly szerepet játszanak a nyomor elleni küzdelemben. Még egyszer ki kell emelnünk, hogy ezen cégek alapításának és működtetésének legfőbb motivációja a túléléshez szükséges minimális feltételek biztosítása az egyes családok számára. Ennek megfelelően rendkívül kicsiny és egyszerű voltokra különös figyelmet kell fordítani, és ennek fényében a támogatásuk kérdése is rendkívül érdekes problémákat vet fel.¹²

1.4. A vállalkozás mítosza

A kis- és középvállalkozások **lehetőséget biztosítanak az önállósodni kívánó embereknek**. Számos motiváló tényező tartozik ebbe a csoportba, úgy mint a függetlenség iránti vágy, az önmegvalósítás igénye, illetve egy kedvező lehetőség megragadása (Szerb 2000, Vecsenyi 2003). A világ egészében megfigyelhető a társadalom függetlenség utáni vágyának erősödése. Kiforrott szakirodalma van a vállalkozóvá válás motivációinak és folyamatának, ennek a kérdésnek a részletes vizsgálata túlmutat a dolgozat keretein. Néhány fontos tényezőre azért feltétlenül felhívnánk a figyelmet, amely igazolja, hogy Európában különösen nagy figyelmet kell fordítani a vállalkozóvá válás támogatására, illetve az ehhez szervezeti kereteket biztosító kis- és középvállalkozásokra, mert a másik két gazdasági integrációhoz képest ezen a területen (is) kezdünk lemaradni.¹³

Felmérések szerint az Egyesült Államokhoz viszonyítva elég alacsony a vállalkozó kedv az Európai Unió tagországaiban, ezt a különbséget próbálják minden lehetséges eszközzel mérsékelni. A vállalkozáshoz való viszony mérését valósítják meg pl. az Eurobarometer felmérései, ahol különféle tesztekkel is próbálják áttekinteni a válaszadók preferenciáit. Bár a válaszok bizonyos esetekben kissé ellentmondásosak, jól

¹² Meglehetősen átértékelődnek ebben az esetben például a versenyképességi, hatékonysági kérdések. Egyáltalán nem biztos, hogy ezeknek a cégeknek – és ennek megfelelően a támogatójuknak – az a célja, hogy minél hatékonyabb módon állítsanak elő javakat és szolgáltatásokat. Hasonló problémákat vet fel az általánosan elfogadott növekedési hipotézis is. Sajnálatos módon az esetek egy jelentős hányadában ezeket a cégeket hasonló módon kezelik, mint a fejlett világ növekedésorientált kis- és középvállalkozásait. Meggyőződésünk, hogy ilyen szemlélet mellett gyakran többet lehet ártani ezeknek az embereknek, mint azt a támogatók egyáltalán gondolni mernék.

¹³ Amerikai gazdasági koncentráció, illetve az ázsiai államok különféle együttműködései

rávilágítanak a minden területen tapasztalható lemaradásra. A legjellemzőbb különbségeket foglalja össze a 1.4. táblázat.

1.4. táblázat: A vállalkozáshoz való viszonyt jellemző válaszok aránya

	EU átlaga	Egyesült Államok
Az önfoglalkoztatást preferálók aránya	50	67
Sosem gondolt vállalat indítására	59	41
Most gondolkozik rajta	11	20
Lemondott róla	9	4
Most tesz lépéseket	2	10
3 éven belül indított vagy átvett vállalkozást	5	5
Már nem vállalkozó	7	6

Forrás: Román (2003, 121. o.)

Szintén hasonló megállapításokat közöl a “Globális Vállalkozásfigyelő” (Global Entrepreneurship Monitor, GEM) is. A 2001-ben már 29 országra kiterjedő vizsgálatban a vállalkozói aktivitást a Teljes Vállalkozói Mutatóval mérik, amely a születőben lévő, és 42 hónapnál fiatalabb vállalkozások számát viszonyítja a 18-64 év közötti lakosság létszámához. Ebben a felmérésben is világosan megfigyelhető az Amerikai Egyesült Államok előnye az uniós átlaghoz képest, illetve a mediterrán országok átlagon felüli aktivitása (Ács – Szerb – Ulbert – Varga 2002).

A kis- és középvállalkozások tehát kitörési pontot jelentenek azoknak a személyeknek, akik ezt a létformát választják sorsuk további alakításában. Rendkívül szerteágazó lehetőségek vannak az emberek előtt, hogy milyen formában teszik ezt meg. Gondolhatunk itt a kis hozzáadott értéket termelő mikrovállalkozásokra éppúgy, mint a különféle kutatóhelyekről kilépő „kutatókból teremtődő” vállalkozókra. Főleg az utóbbi kategória fog a következő évtizedben egyre fontosabb szerepet kapni a fejlett országok gazdaságában. Egyre természetesebbé válik, hogy az egyetemi kutatók, diákok és kutatók 2-3 fős kis cégeket alapítanak ötleteik kidolgozására és „termékké

formálására”.¹⁴ A „szellemi készterméket” aztán – nem egyszer a céggel együtt – a nagyobb cégek felvásárolják, melyek biztosítják a gyártást és értékesítést (Veres 2002).

1.5. A kis- és középvállalkozások támogatásának szükségessége

Az előző fejezetekben részletesen tárgyaltuk, hogy milyen okokból váltak fontossá a kis- és középvállalkozásokkal kapcsolatos kérdések az utóbbi néhány évtizedben. Ezen fejezet keretein belül pedig röviden tárgyaljuk, hogy a fontosságukra való tekintettel milyen okok vezetnek ahhoz a felismeréshez, hogy valamilyen szinten be kell avatkozni a piacba, és ezeket a vállalkozásokat támogatni kell. Már az elemzés során el kell különítenünk két – egymástól logikájában különböző – és más kérdéseket elemző érvrendszert, mely a beavatkozások szükségessége mellett érvel.¹⁵ Az egyik lehetőség **általánosságban** a vállalkozások támogatásának kérdése. Ekkor az elemzésben arra koncentrálnunk, hogy milyen (társadalmi) haszna van és lehet a vállalkozásfejlesztésnek, és ezt hogyan lehet hatékonyan megvalósítani. Egyszerűbben megfogalmazva: **makroszinten megéri-e támogatni a vállalkozásokat**. Értelemszerűen ennek a területnek a vizsgálata inkább logikai levezetésekre és értékrendek meghatározására korlátozódik. A másik lehetőség azoknak a területeknek a tételes számbavétele, ahol érdemben „**megragadható**” a kis- és középvállalkozások társadalmi hasznossága és ezen keresztül a támogatásukban rejlő lehetőségek. Számos ok említhető a beavatkozások mellett, ezek közül emeljük ki a legmeghatározóbb jelentőségűeket:

- versenyhátrányok csökkentése,
- speciális célkitűzések elérése,
- szociális aspektusok.

A három ok között azonban nagyságrendi és logikai különbségek tapasztalhatók. Míg a különféle területeken megmutatkozó hátrányaik mérséklése egy általános kategória,

¹⁴ Nagyon találó az alábbi megfogalmazás, mely alkalmas ennek az egyre szélesedő folyamatnak a jellemzésére: „A Szilícium-völgy modellje egyre szélesebb körben és több változatban ismétlődhet meg” (Veres 2002).

¹⁵ Külön szeretnék ezen kérdés tárgyalásánál is köszönetet mondani Kállay Lászlónak és Bajmócy Zoltánnak, akik beszélgetéseink és közös munkáink során hathatós segítséget nyújtottak számomra a legfontosabb felismerések megfogalmazásában.

addig a további kettő inkább a döntéshozók preferenciái megjelenítésének egy-egy lehetősége a gazdaságpolitikában.

A részfejezetben röviden elemezzük a beavatkozások mellett szóló általános érveket, majd részleteiben tárgyalunk három olyan területet, ahol világosan érzékelhető a támogatások szükségessége és talán jobban megragadhatók a beavatkozásokban rejlő lehetőségek.

1.5.1. Miért „éri meg” támogatni a kis- és középvállalkozásokat egy társadalomnak?

Rendkívül röviden: **mert a támogatásukkal elérhető társadalmi hasznok magasabbak, mint a támogatásuk társadalmi költsége.**¹⁶ Természetesen a valóság ettől sokkal összetettebb, meggyőződésünk szerint gyakorlatilag meddő kísérlet a támogatásuk költségeit és eredményeit egzakt módon mérni és értékelni. (Többek között az egyik legkomolyabb érv az előző kijelentés mellett az a tény, hogy egy beavatkozás megtétele után már érdemben nehéz arról beszélgetni, hogy mi történt volna a beavatkozás nélkül...). Ezért a továbbiakban logikai úton kísérünk meg érvelni a beavatkozások mellett.

Általánosságban a **vállalkozásfejlesztés logikája** röviden és viszonylag könnyedén megfogalmazható. „A vállalkozásfejlesztő észlel valami „kedvezőtlen állapotot”, ennek a társadalmilag nem kívánatos állapotnak a mérséklésére kidolgoz egy beavatkozást, amelyről feltételezi, hogy az ennek eredményeként létrejövő helyzet kedvezőbb lesz, mintha csak a piaci tendenciák érvényesültek volna.” Úgy véljük, hogy ezen logika mentén jól érzékeltethetők a legkülönbözőbb beavatkozások alapvető mozgatórugói. Azonban még ez az egyszerűsített gondolatmenet is számos problémát vet fel, melynek egy része (jobbára utólag) kezelhető, egy része pedig – véleményünk szerint – nem:

- a döntéshozó értelemszerűen nem teljesen informált,
- általában a várakozásai, és a korlátozott ismeretei határozzák meg a döntéseit,
- gyakran nehéz meghatározni, mi is a társadalmilag kívánatos állapot,
- a tényleges (különösen a tovagyrúzó) hatások nehezen összegezhetők.

¹⁶ Kissé szkeptikusabban: a támogatásuk szükséges feltétele kellene, hogy legyen a fenti kritérium maradéktalan teljesülése.

A probléma összetettségét jól illusztrálja egy növekvő vállalkozások támogatására irányuló beavatkozás vizsgálata (Oldsman – Hallberg 2002). Világosan definiálható, hogy a támogatás következtében megvalósuló pozitív irányú növekedésváltozás a „tisza” hatás, azonban még ebben az egyszerű esetben is ott a probléma, hogy milyen növekedési ütemet produkált volna az adott vállalkozás piaci törvényszerűségek mellett. Kissé összetettebb, de hasonló problémával küzdenek az inkubációs folyamatok hatásainak értékelésével is (Bajmócy 2004).

Ezért jobbra a vállalkozásfejlesztésen belüli szakirodalomban is inkább a beavatkozásokkal kapcsolatos hatékonysági kutatásokra fókuszálnak, azaz a vizsgálatok arra próbálnak magyarázatot keresni, hogy mit tekinthetünk „jó beavatkozásnak”, egyáltalán milyen feltételeknek kell megfelelnie a programoknak. Az igazán „jó” (és vélelmezhetően társadalmilag valóban hasznos) beavatkozásokkal kapcsolatosan egy elvi kritérium biztosan megfogalmazható: „a fő szabály az, hogy a társadalmi hasznosságnak meg kell jelennie a vállalkozás teljesítményében”.¹⁷ Természetesen a számbavételi problémák megnehezítik a hatások feltérképezését. Ezért összességében ez inkább egy elvi állásfoglalás.

Kezelhetőbbé teszi a kérdést, ha megpróbálunk **piaci szemlélet** alapján közelíteni a kérdéshez. Ennek a logikának az elsajátításához komoly segítséget nyújt a vállalkozásfejlesztési beavatkozások piacfejlesztő és piachelyettesítő paradigmája (SDC 2000, Kállay – Imreh 2004, Kállay 2002, Bajmócy 2004) közötti különbségek érdemi részének pontos megértése, mivel az eltérő szemlélet alkalmas lehet a „megéri-e” kérdés megközelítésére. Leegyszerűsítve a logikát, a piacfejlesztő modell esetén optimális esetben a szolgáltatást igénybe vevők hajlandóak fizetni a programért, ezért egy bizonyos idő eltelte után már önfenntartóvá válik a rendszer működése (nem igényel pótlólagos, közösségi forrásokat). Más értelmezésben – mivel a vállalkozók tényleg racionálisak – ez pontosan azt jelenti, hogy a szolgáltatásokért fizetett összeggel legalább megegyező, de inkább nagyobb hasznosságot nyernek ennek igénybevételével. Következésképp az ilyen programok biztos hasznosak társadalmilag. Értelemszerűen ez egy „utólag kiderülő” hasznosság, azonban akkor előzetesen is érdemes a piacfejlesztő beavatkozások irányába elmozdulni, mivel ennek a szemléletnek a következtében azok

¹⁷ Kállay Lászlóval történt egyik beszélgetésünk fő megállapítása.

a programok, melyekért nem hajlandók fizetni a célcsoport tagjai (ezek a társadalmilag nem hasznosak) véges időn belül szelektálódnak. Összegezve: **szigorúan a költséghatékonysági szempontokat mérlegelve nem állíthatunk többet, mint hogy a piacfejlesztő szemléletű és belátható időhorizonton belül önfenntartóvá váló vállalkozásfejlesztési programokat megéri támogatni.**¹⁸

Meg kell jegyeznünk, hogy a tisztán hatékonysági és különösen a finanszírozási hatékonysággal kapcsolatos vizsgálatok rendkívül leszűkítik a támogatandó programok körét.¹⁹ Számos szituáció képzelhető el, amikor a szigorúan értelmezett hatékonysági elvárások nem teljesülnek, a közvetett és a tovagyrúzó hatások alapján azonban mégis ki lehet jelteni, hogy létjogosultsága van az adott beavatkozásoknak. Például hosszú évszázadokon keresztül az általános közoktatásnak még a felvetése is reménytelen volt, mivel általános megítélése szerint a közoktatásra szánt források kidobott pénznek számítottak. Napjaink vállalkozásfejlesztésében valószínűleg hasonló kérdéskört jelent a vállalkozókészség növelése általánosságban. Ezért elképzelhetők olyan beavatkozások is, melyek a társadalomnak – különösen a tovagyrúzó hatásokon keresztül – hasznosnak bizonyulnak, azonban a közvetlen hatékonysági kritériumoknak nem felelnek meg. Fel kell hívnunk a figyelmet egy érdemi és létező veszélyre: **pontosan ez az indoklás a legnagyobb lehetőség „alibi” és teljesen felesleges programok fenntartásának igazolására**, mivel a nem felbecsülhető hatások miatt semmiféle hatékonysági értékelés nem valósítható meg. Ezért rendkívül vigyázni kell „a látszólag hatékonytalan, de mégis feltétlenül szükséges” programok megítélésével. Meggyőződésünk, hogy a jelenlegi gyakorlatban jelentős hányaduknak szinte semmilyen tényleges haszna nincs a társadalom egészére nézve.

1.5.2. A hátrányok csökkentése

A kisvállalkozások támogatásának szükségessége gyakorlatilag egyetlen okra vezethető vissza: **a nagyobb cégekkel szembeni versenyhátrányra**. Logikus következtetés, hogy – az előző fejezetben ismertetett – számos pozitívumuk miatt ezen cégek léte és

¹⁸ Természetesen itt is a várakozások és a tényleges eredmények közötti különbségek jelentik a további problémát, előre nem lehet tudni, hogy melyek fognak önfenntartóvá válni. Szintén Kállay László: „az, hogy az eredményt előre nem lehet ismerni, az minden gazdasági döntésre vonatkozik...”

¹⁹ Ezeknek a mélyebb társadalmi összefüggéseknek a felismerésében pedig Prof. Dr. Lengyel Imre témavezetőm javaslatai segítettek különösen sokat.

fennmaradása társadalmilag hasznos, ezért ezt a hátrányt kompenzálni kell. Határozottabb megfogalmazást alkalmazva: **a nagyobb vállalkozások erőfölénye szinte minden területen megmutatkozik, ezért a döntéshozók nem hagyhatják magára a kisvállalkozásokat.** Ez az erőfölény egyszerű következménye annak, hogy a kisebb cégek méretükből adódóan számos esetben más eljárásokat kénytelenek alkalmazni. Jelen értekezésnek nem célja a hátrányok pontos feltérképezése, azonban a legfontosabb területeket röviden ismertetjük.

Az egyik legkomolyabb probléma a **kis- és középvállalkozások finanszírozási forrásokhoz történő hozzáférése.** Pontosán a méretükből következően gyakran nem jutnak megfelelő pénzeszközökhöz, ezt a problémát hivatottak orvosolni a különféle mikrohitel-programok (Kállay 2000, Ledgerwood 1999, MicroStart 1997). Szintén hasonló jelentőségű probléma a méretgazdaságossági okokból bekövetkező **költséghátrány,** ezen a területen is a nagyobb cégek vannak kedvezőbb pozícióban. Növekvő kihívást jelent a kis- és középvállalkozások számára a döntéshozatalhoz megszerzendő **információk összegyűjtése.** A kisebb cégek sokkal gyakrabban hoznak rosszabb döntéseket, mivel nincsenek meg az optimális döntéshozatal feltételei. Nem tudnak a piaci lehetőségekről, nincsenek meg a megfelelő kapcsolataik, gyakran a döntéseket meghozó személyek sem elég felkészültek.²⁰ Végül meg kell említenünk az érdekérvényesítő képességét ezeknek a cégeknek, értelemszerűen itt is jobbra **elfogadó magatartást** kell megvalósítaniuk, kezdve az ártárgyalásoktól egészen a környezet külső hatásainak maradéktalan elfogadásáig, amely gyakorlatilag ezen cégek kiszolgáltatottságához vezet.²¹ A hátrányok már külön-külön is veszélyeztethetik egy vállalkozás fennmaradását, ezeknek a problémáknak azonban szinte mindegyike megjelenik valamilyen mértékben minden egyes kis- és középvállalkozásnál. Ezért teljesen jogos elvárás, hogy ezeket bizonyos esetekben orvosolni kell a piaci folyamatokban történő beavatkozásokon keresztül. (A később tárgyalásra kerülő vállalkozásfejlesztési beavatkozások többsége pontosan ezen hátrányok mérséklésére irányul.)

²⁰ Nem véletlen, hogy a vállalkozásokat támogató beavatkozásokon belül egyre jobban felértékelődnek a cégek információhoz jutását elősegítő programok. A legkomolyabb problémát az jelenti, hogy a cégek alulinformáltsága olyan magas fokú, hogy gyakran a támogatásukra irányuló programokról sem tudnak.

²¹ Gyakran emlegetett vélemény, hogy valójában a kis- és középvállalkozások rugalmassága nem más, mint az általuk befolyásolhatatlan külső környezet változásaira adott követő reakció, mely az esetek nagy többségében a kedvezőtlen hatások minimalizálása érdekében ilyen gyors.

1.5.3. Speciális célkitűzések elérése

Mivel a kis- és középvállalkozások támogatása egy tudatos külső beavatkozás a piaci folyamatokba, ezért a támogatási döntések meghozatalának egyik oka lehet az is, hogy valamely csoportot az átlagnál kedvezőbb feltételekhez kívánnak juttatni.²² Felmerülhet a kérdés, hogy miért kell valamely csoportját a vállalkozásoknak más elbírálásban részesíteni és ebben az esetben ez morális-erkölcsi problémákat is felvethet. Az esetek meggyőző többségében pontosan olyan csoportokat támogatnak, melyek a többieknél kedvezőtlenebb helyzetben vannak, azaz a beavatkozással csak hasonló lehetőségekhez kívánják juttatni őket, mint amelyekkel a többiek már „alanyi” joggal rendelkeznek.²³ Számos különféle ismérv mentén kijelölhetők preferált csoportok, a leggyakoribb támogatási formákat ismertetjük röviden:

- Az egyik lehetőség **„hazai” vállalkozások valamilyen szintű preferálása** a „külföldi” cégekkel szemben. Az ilyen jellegű, hazai gazdaságot védő beavatkozások súlya jelentősen csökkent az utóbbi időben, azonban még mindig jelentős eszköz a gazdaságpolitikán belül.
- A másik gyakran alkalmazott megoldás, amikor kijelölésre kerülnek ún. **„preferált” vagy „húzóágazatok”**, melyeken belül a vállalkozások összességét vagy csak bizonyos részét valamilyen területen kedvezőbb helyzetbe hozzák, mint a többi – más ágazatokban tevékenykedő – gazdasági szervezetet. Ez is hatékony eszköze lehet egy egészséges gazdasági szerkezet kialakításának a vállalkozásfejlesztésen keresztül, ebben az esetben azonban a tévedések következményei gyakorlatilag felbecsülhetlenek.
- Ebbe a kategóriába sorolhatók be a **valamilyen okból hátrányos helyzetben lévő célcsoportok segítésére** irányuló támogatások is, kezdve az etnikumoktól egészen a női vállalkozókig.²⁴ Logikailag ugyanezen kategóriába tartoznak a területi különbségek alapján meghatározott támogatások is.

²² Ez a részfejezet értelemszerűen szervesen kapcsolódik az „1.3.2. Lehetőség speciális csoportoknak” című részfejezethez.

²³ Meg kell jegyeznünk, hogy a „jó szándék ellenére” is a vállalkozásfejlesztés egyik komoly kérdése, hogy a valamilyen területen megnyilvánuló negatív diszkriminációt szabad-e és érdemes-e valamilyen pozitív megkülönböztetéssel megkísérelni megszüntetni. A preferált célcsoportok támogatása mindenképp a nem preferáltak hátrányos megkülönböztetése logikailag és a napi gyakorlatban egyaránt.

²⁴ A kérdést már tárgyaltuk a „1.1.2. Lehetőség speciális csoportoknak” című alfejezeten belül.

1.5.4. Szociális aspektusok

Az egyik legfontosabb ok, amely szintén a kis- és középvállalkozások, de különösen a mikrovállalkozások(!) támogatása mellett szól, az a munkanélküliség és a szegénység elleni küzdelemben betöltött szerepük. Főként a fejlődő országokban gyakran előfordul, hogy az adott területen az adott csoportnak egy mikrovállalkozás indítása és működtetése az egyetlen lehetőség arra, hogy jövedelmet termeljen, és kikerüljön a nyomorból. Pontosán ezért indultak az ázsiai, latin-amerikai, és afrikai országokban működő, többnyire külföldiek által finanszírozott és irányított programok. Ha részleteiben vizsgáljuk a vállalkozástámogatás mellett szóló érveket, akkor világossá válik, hogy mind a támogató, mind pedig a támogatott számára kedvezőbb választás a vállalkozásösztönzés, mint a segélyezés.

Gazdaságossági megfontolások: kisvállalkozást támogatni olcsóbb, mint segélyt adni - a vállalkozástámogatás a szociálpolitika hatékony formája (Kállay – Imreh 2004). Azaz a társadalom számára már középtávon is „olcsóbb” lehet ez a beavatkozási forma. Természetesen ez csak akkor igaz, ha a szociális célokat többletjövedelem termelésével éri el, nem pedig valamilyen vállalkozástámogatásnak „álcázott” segélyezési, redistribúciós folyamaton keresztül.

Morális megfontolások: a támogatott személy hasznosabb állampolgárnak érzi magát. Minden segélyezési jellegű beavatkozásnak az egyik legnagyobb problémája, hogy a segélyezett ezt milyen formában tudja megélni, általában jelentkezik a megbélyegzettség, a másodrendű állampolgár érzése. Ezzel szemben egy önálló vállalkozás működtetése újra a társadalom megbecsült tagjává teszi az egyént, s így segít az önértékelési problémák leküzdésében, illetve az elvesztett önbizalom visszaszerzésében.

1.6. A kis- és középvállalkozások fejlesztésével kapcsolatos közösségi megfontolások

Egy gyakorlatorientált dolgozatban ki kell térnünk a napi gyakorlatban megfigyelhető beavatkozások kérdésére is. A hazai vállalkozásfejlesztéssel kapcsolatban az Európai

Unió és az OECD ajánlásai bírnak a legnagyobb jelentőséggel, illetve ezen dokumentumok – ellentétben a politikai jellegű kinyilatkoztatások jelentős hányadával – szakmailag is jól megalapozottak. Ezért úgy véljük, hogy néhány ajánlásnak érdemi szakmai mondanivalója is leszűrhető a támogatási beavatkozásokkal kapcsolatban.

Számos mértékadó dokumentumban hangsúlyozták már a kis- és középvállalkozások jelentőségét és támogatásuk szükségességét. A kis- és középvállalkozások fontosságát például minden európai uniós állásfoglalás újra és újra hangsúlyozza. Néhány példa a legjelentősebbek közül: „Gondolj először a kisvállalatokra (Think small first)”, majd a megismételt „Gondolj a kisvállalatokra a bővülő Európában” jelszó. Talán a legmeghatározóbb jelentőségű a 2000-ben Feirá-ban (a jelölt országok által 2002-ben Mariborban) elfogadott Európai Kisvállalati Charta sokszor ismételt első mondata: **„Az európai gazdaság gerincét a kisvállalatok képezik”**. A kis- és középvállalkozások fontosságát igazoló dokumentumok közül az alapvető uniós szemléletmódot ismertető kiadványokon felül legjelentősebbnek az OECD miniszteri konferenciáin megfogalmazottakat találjuk, ezért ebben a bevezető jellegű fejezetben ezen két anyag rövid áttekintését is megadjuk. Az Európai Unió kis- és középvállalkozásokkal kapcsolatos kiadványain felül egyrészt megvizsgáljuk a 2000-ben elfogadott ún. **„Bolognai Charta”** legfontosabb üzeneteit, másrészt röviden tárgyaljuk az **„Isztambuli Deklarációban”** megfogalmazott alapértékeket.

Az egyes kérdések konkrét tárgyalása előtt kitérünk a **kis- és középvállalkozások rendkívüli heterogenitásával** kapcsolatos kérdésekre is. Ezt azért tartjuk fontosnak, mert a vállalkozások támogatásában megfogalmazott irányelvek, ajánlások jobbra általános, és minden vállalkozást érintő iránymutatásokból állnak. Ezért minden ilyen „generális” kijelentést természetesen annak a figyelembevételével kell értelmeznünk, hogy eltérő fejlettségi szintű és típusú vállalkozásoknál más-más szempontok értékelődnek fel. Az eltérő sajátosságokat jól világítja meg a Strukturális Alapok felhasználásával kapcsolatos elemzéseken belül megalkotott tipizálás. Az 1994. és 1999. közötti periódusban a Strukturális Alapok már hét területen támogatták a kis- és középvállalkozásokat (Ernst&Young 1999):

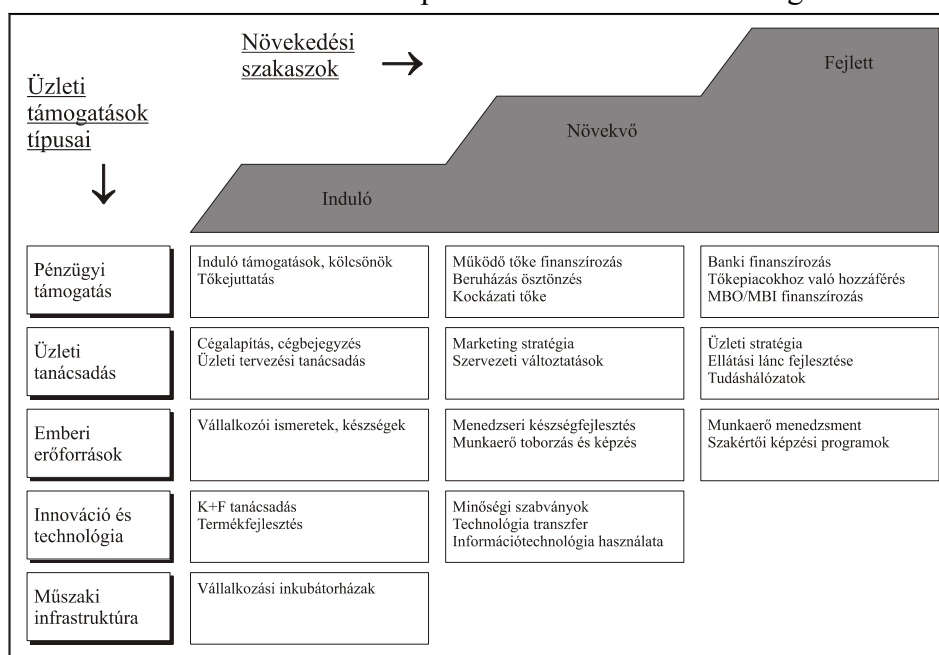
- **Pénzügyi segítségnyújtás:** támogatások a növekedéshez és a termelési kapacitás bővítéséhez.

- **Finanszírozási források:** új típusú finanszírozási megoldások a kis- és középvállalkozások számára.
- **Üzleti tanácsadás:** különféle tanácsadási tevékenységek támogatása.
- **Innováció és technológia:** A kis- és középvállalkozások innovációs és abszorpciós képességének fokozása.
- **Infrastruktúra:** a kis- és középvállalkozások támogatásához szükséges infrastrukturális beruházások támogatása (pl. üzleti és innovációs centrumok).
- **Tréning:** a vállalkozói készségek fejlesztésének támogatása.
- **Egyéb támogatások:** hálózatosodás, speciális vállalkozói csoportok stb.

Az uniós gyakorlatban már kialakultak azok a megoldások, amelyekkel a leghatékonyabban támogathatók a fejlődésük különböző szakaszaiban lévő kis- és középvállalkozások (1.1. ábra). Az életpálya szerint megkülönböztetnek kezdő (induló), növekvő (fejlődő) és fejlett (érett) vállalkozásokat. A támogatások általános típusai: pénzügyi (finanszírozási) támogatás, üzleti tanácsadás, emberi erőforrások fejlesztése, innováció és technológia, valamint a műszaki infrastruktúra (Lengyel 2002). Az Európai Unió 1994-99 közötti regionális politikája végrehajtásának, a Strukturális Alapok felhasználásának hatását a kis- és középvállalkozások fejlődésére az ábra szerinti bontásban elemezték (Ernst&Young 1999).

A nemzetközi tapasztalatok szerint a növekvő kis- és középvállalkozások nemcsak igénylik, hanem képesek is hatékonyan hasznosítani a támogatásokat, ezzel szemben a kezdő kis- és középvállalkozások többségének bizonytalan a helyzete, jelentős részük hamar megszűnik, nem a piaci terjeszkedés, hanem a túlélés a fő céljuk, így támogatásuk célja a túlélés segítése és fejlődésük elindítása, míg a fejlett kis- és középvállalkozások már speciális szolgáltatásokra tartanak igényt (Lengyel 2002). Ezért az egyes támogatási gyakorlatokkal kapcsolatos ajánlások adaptálásánál is figyelme kellene venni, hogy az adott vállalkozás milyen speciális problémákkal küzd és milyen egyedi szolgáltatásokra lenne szüksége. Sajnos ez a napi gyakorlatban nem történik meg minden esetben. Sőt, általánosságban is kijelenthető, hogy az adott nemzeti vállalkozásfejlesztési politikának ki kellene egészítenie az Unió által megfogalmazott alapcélokat a nemzeti sajátosságoknak megfelelően. Erre azonban nem fordítanak megfelelő figyelmet a jelenlegi hazai gyakorlatban.

1.1. ábra: A kis- és középvállalkozások eltérő szükségletei



Forrás: Ernst&Young (1999)

1.6.1. Az Európai Unió és a kis- és középvállalkozások támogatása

Az Európai Unió vállalkozásfejlesztésében meghatározó a Kisvállalkozások Európai Chartája (European Charter for Small Enterprises), amelyet 2000 júniusában fogadtak el, mivel elfogadásával jelentek meg jól artikuláltan a kis- és középvállalkozások fejlesztésében legjelentősebb kérdések. A dokumentum egy 10 pontból álló ajánlás-csomag, amelyben a tagállamok vállalkozásfejlesztési gyakorlatának orientálására tesznek kísérletet, különös tekintettel az alkalmazott eszközrendszerre. A javaslatok az alábbiak (European Council 2000):

- A vállalkozói ismeretek minél korábban megkezdett oktatása.
- Olcsóbb és gyorsabb vállalkozásalapítási eljárások bevezetése.
- Hatékonyabb szabályalkotás és felhasználóbarát közigazgatás.
- A kisvállalkozások igényeihez igazított, élethosszig tartó ismeretelsajátítási lehetőségek.
- On-line csatlakozási lehetőségek megteremtése a közösségi szféra és a vállalkozások között.

- Információs és üzleti tevékenységeket támogató rendszerek kiépítése a kisvállalkozások érdekében.
- Adó- és finanszírozási rendszerek „legjobb gyakorlata” terjesztésének támogatása.
- A kisvállalatok technológiai kapacitásainak erősítése a transzferek és a hálózatosodás fejlesztése, bővítése útján.
- Sikeres e-business modellek kimunkálása és támogatási rendszerek működtetése.
- A kisvállalkozói érdekek hatékonyabb európai uniós és nemzeti szintű képviselete.

A Charta azért meghatározó fontosságú, mert kijelöli azokat a beavatkozási területeket, ahol a legtöbbet lehet tenni a vállalkozásokért (Dezsériné 2001). A Charta vállalkozásfejlesztésre gyakorolt hatását erősíti, hogy minden évben nemzeti és uniós szintű megvalósítási jelentéseket (Implementation Report) készítenek, amelyben ismertetetik, hogy az adott évben milyen erőfeszítéseket tettek az egyes ajánlások megvalósítása érdekében.

A csatlakozni kívánó országok – és így Magyarország is – szervesen kapcsolódnak a Charta ajánlásaihoz, mivel 2002-ben a Maribori Konferencián aláírták a Maribori Deklarációt, amelyben kijelentik, hogy **elfogadják a dokumentumot, és hogy mindenben együttműködnek az Európai Unióval** (CC BEST Conference 2002). Ennek megfelelően már ezen országok is készítenek nemzeti megvalósítási jelentéseket, és az Európai Unió összegzi ezeket (EC 2003/c).

Sajnálatos módon a hazai gyakorlatban az ajánlások megvalósítása csak lassan halad, számottevő lemaradásaink vannak a többi tagország egy jelentős részéhez képest. (Ezt jelzi az a tény is, hogy a magyar megvalósítási jelentések éveken keresztül csak az Unió akkori hivatalos nyelvein voltak hozzáférhetők a Közösség hivatalos honlapján, ezt már több elméleti szakember is kifogásolta különböző fórumokon, pl. Román Zoltán.)

Kiemelkedő jelentőségű anyagot jelentetett meg a Bizottság 2003 elején, amellyel a vállalkozások érdekében tett erőfeszítések fokozását kívánják elősegíteni. A Chartával ellentétben, amely egy „felülről lefelé irányuló kezdeményezés” volt, a **„Zöld Könyv:**

Vállalkozások Európában” egy „alulról felfelé” haladó szemléletmódot képvisel. A Charta és a Zöld Könyv közötti leglényegesebb különbségeket Erkki Liikanen gondolatai fejezik ki a legjobban: “A Charta egy szilárd alapot biztosít, amire a Zöld Könyv építhet”... “A Charta a jelenlegi akciókról szól, a Zöld Könyv a jövőbeli akciókra való előkészületekről.”²⁵ A Zöld Könyvvel kapcsolatban egy széleskörű vita alakult ki, amelynek pontosan az a célja, hogy az összes érdekeltnek lehetőséget teremtsen véleményének ismertetésére. Különösen fontos, hogy a Zöld Könyv egyértelműen megfogalmazza, hogy milyen szinteken lehet többet tenni a vállalkozások ösztönzéséért (Román 2003):

- Feladatok az egyének szintjén ahhoz, hogy több vállalkozó legyen (csökkenteni kell a piacra lépés különböző korlátait, a kockázatvállalást honorálja nagyobb eredmény, az oktatás és képzés növelje a vállalkozói kapacitásokat és tudást, speciális célcsoportok vállalkozásainak elősegítése stb.).
- Feladatok a **vállalatok szintjén** növekedésük elősegítésére (jobb szabályozási környezet és adóztatás, finanszírozás, innováció, a vállalkozások nemzetközivé tétele stb.).
- Feladatok a **társadalom szintjén**: vállalkozók nagyobb társadalmi megbecsülése, elfogadása annak a ténynek, hogy a vállalkozások természetes velejárója az esetleges kudarc előfordulása stb..

A Zöld Könyv előrelépés a Chartához képest, mivel egy szélesebb körű vitát eredményez a vállalkozásfejlesztési beavatkozásokkal kapcsolatban. A jövőre vonatkozó negyedik fejezetben 10 orientáló jellegű kérdést is megfogalmaznak, amelyekből kiemelünk néhányat (EC 2003/b):

- Hogyan javíthatók a finanszírozási lehetőségek?
- Milyen tényezők hátráltatják leginkább a növekedést?
- Milyen képzést és támogatást kell nyújtani az egyes célcsoportoknak a legjobb teljesítmény eléréséhez?
- Milyen módon tehető vonzóbbá a spin-off cégek alapítása?
- Hogyan támogathatja az oktatás a vállalkozói gondolkodásmód kialakulását?

²⁵ Erkki Liikanen, a Bizottság a vállalkozásokért és információk társadalomért felelős tagja, miniszteri konferencia, Thessaloniki, 2003. február 14.

Fontosnak tartjuk rámutatni a Zöld könyv szellemiségére, amely jól jelzi a vállalkozáspolitikai új orientációját is. A közvetlen vállalkozásfejlesztési beavatkozások mellett egyre nagyobb szerepet kap a **vállalkozói szemlélet terjesztése**, a vállalkozóvá válás szükséges feltételeinek megteremtése már a közép- és alapfokú(!) oktatás szintjén. Remélhetőleg néhány éven belül ezek az alapgondolatok a hazai gyakorlatban is fokozatosan egyre nagyobb teret nyernek.

1.6.2. Bolognai Charta és az Isztambuli Deklaráció

Az OECD-tagállamok miniszterei és képviselői 2000. június 15-én fogadták el a Bolognai Chartát, amelyet meghatározó jelentőségűnek tartunk a fejlett világ vállalkozásfejlesztési gyakorlatában (OECD 2000). A Charta megalapozottságát támasztja alá, hogy ajánlásait az OECD Miniszterek Bolognai Konferenciáján készített, szakmailag kiemelkedő minőségű összefoglaló tanulmányok alapján fogalmazták meg (OECD 2001). A Chartában (és a Konferencia tanulmányaiban is) az általános alapelvek mellett négy területet kezeltek kitüntetett figyelemmel. A négy terület tételes ismertetésénél fontosabbnak véljük a dokumentum **eszei mondanivalóját**. A fejezetben ezért a konkrét prioritások mellett az általános elvekre koncentrálnunk, véleményünk szerint ezek a gondolatok jelentenek igazán komoly előrelépést a vállalkozásfejlesztési beavatkozások jövőjének alakulásában.

A kis- és középvállalati szektorral kapcsolatban a dokumentum első elvi állásfoglalása döntő jelentőségű, mely szerint a tagállamok miniszterei kijelentik, **hogy a szektor egyre fontosabb a gazdasági növekedésben, a munkahelyteremtésben, a regionális és lokális fejlődésben, a társadalmi kohézióban, illetve a női és a fiatal vállalkozók tevékenységében. Megállapítják továbbá, hogy a szektor fontos szerepet játszik a gazdaság egész szerkezetének alakulásában is.** Ezek az elvek a szektor valódi jelentőségének felismerését igazolják, az általános szakmai megállapításokban szinte minden esetben kizárólag a foglalkoztatásban betöltött szerepüket hangsúlyozzák. Világosan látható, hogy a kis- és középvállalkozások ettől sokkal többet jelentenek a világgazdaság egészének. Azért véljük különösen jelentős előrelépésnek a Charta elfogadását, mert ezen dokumentum keretein belül jelentették ki először radikálisan

megfogalmazva, hogy a kis- és középvállalkozások nem csak a foglalkoztatásban betöltött szerepük miatt kell, hogy fontos területét jelentsék a gazdaságpolitikának.

Talán a legfontosabb elv a **partnerség és együttműködés elve**, amely minden egyes konkrét beavatkozási területnél jól érzékelhetően megjelenik. Általában a vállalkozásfejlesztési szolgáltatásoknál hangsúlyozzák az együttműködések fontosságát mind a nemzeti, mind a nemzetközi szervezetek között. Az innováció ösztönzésénél a különböző szektorok kooperációja a fontos, kiemelve az állami és a privát szféra közös kezdeményezéseit, a vállalkozások hálózatai és a klaszterek pedig külön részfejezetet képeznek a tanulmányon belül. Szorosan kapcsolódik ehhez az **egymástól tanulásban** rejlő lehetőségek kiemelése. Minden területen fokozni kívánják a benchmarking tevékenységet, illetve a „Legjobb Gyakorlatok” átvételét, mivel ez az egyik legeredményesebb módszer a beavatkozások hatékonyságának növelésére. Szintén az általános állásfoglalások közé sorolható az a megállapítás, miszerint a kis- és középvállalkozásoknak nagyon sokat lehet segíteni az **üzleti környezet javításával**, különösen az átláthatóbb, stabilabb és kedvezőbb adórendszerrel, az adminisztratív terhek csökkentésével, illetve a gyorsabb és olcsóbb vállalkozásalapítási eljárások bevezetésével. (Ezt a gondolatot azért is tartjuk különösen szerencsésnek, mert így a szektor egészen segítenek, nem pedig valamely kitüntetett célcsoportot preferálnak.) Végül a vállalkozásfejlesztési politikához szorosan kapcsolódó **oktatási és humán politikát** kell megemlítenünk, kezdve a vállalkozásorientált közoktatástól egészen a vállalkozói kultúra terjesztéséig.

A Konferencián négy konkrét területtel kapcsolatban fogalmaztak meg konkrét ajánlásokat:

- Az első terület a kis- és középvállalkozások versenyképességének fokozása az **innováció**n keresztül. Konkrét stratégiák kerülnek ismertetésre az anyagban, illetve ajánlások a kutatási-fejlesztési tevékenység fokozása érdekében. Elismerik azt a tényt is, hogy jelenleg az öt főnél többet foglalkoztató kis- és középvállalkozásoknak is körülbelül 40-45 százaléka „nem-innovatív” tekinthető (OECD 2001, 83. o.).
- A második terület a **vállalkozások közötti együttműködések** fokozása. Erőssége az anyagnak, hogy jól elkülönítésre kerülnek a hálózatok és a klaszterek, megfogalmazva mind a két kooperációs forma legfontosabb

sajátosságait, illetve bemutatva a fennálló legjobb gyakorlatokat és a leglényegesebb tapasztalatokat.

- A harmadik terület az **elektronikus kereskedelemben** rejlő lehetőségeket tárgyalja. Itt szeretnénk felhívni a figyelmet a tranzakciós költségek csökkentésére irányuló erőfeszítésekre. Nem véletlen, hogy az anyag egy egész fejezetben vizsgálja ezt a kereskedelmi formát.
- Végül a negyedik fejezetben az **átmeneti és a fejlődő gazdaságok** vállalkozásfejlesztésével kapcsolatban fogalmaznak meg konkrét ajánlásokat, ezért megállapítható, hogy a Bolognai Charta gyakorlatilag az egész világ számára iránymutatást ad a beavatkozások jövőjét illetően.

A Bolognai Charta a szektor fontosságának alátámasztása mellett megmutatta azokat a legfontosabb területeket is, ahol érdemben segítséget lehet nyújtani a kis- és középvállalkozások részére. A dokumentum eszmeiségét örökli, és ezért szerves folytatása is a második konferencián 2004. június 3-5-e között elfogadott ún. **Isztambuli Deklaráció**. A dokumentumban gyakorlatilag a Bolognai Chartában megfogalmazott alapértékek köszönnek vissza, alapjaiban véve öt alapvető gondolatcsoport köré szerveződnek az elképzelések (OECD 2004):

- annak a ténynek világos felismerése, hogy a vállalkozókészség a gazdasági növekedés motorja,
- a női vállalkozók jelentőségének felismerése és a támogatásuk további fokozása,
- továbbra is figyelmet kell fordítani a kis- és középvállalkozások nemzetközi piacra történő kilépésének elősegítésére,
- külön figyelmet szentelnek az innovatív kis- és középvállalkozások speciális finanszírozási igényeinek, és
- továbbra is rendkívüli fontossága van a világgazdaságban a különböző vállalkozások közötti együttműködéseknek (hálózatok, klaszterek stb.).

A fejezetben áttekintettük a kis- és középvállalkozások fontosságával és jelentőségével kapcsolatos megfontolásokat, illetve kitértünk a támogatásuk szükségességére. A nemzetközi dokumentumok is alátámasztják, hogy számos különféle beavatkozással lehet elősegíteni a szektor minél eredményesebb működését. Röviden kitértünk a kis- és középvállalkozások felértékelődésének **gazdasági háttérfolyamatainak** rövid

tárgyalására. Mióta az emberiség érdemi gazdálkodási tevékenységet folytat mindig voltak „kis- és középvállalkozásnak tekinthető” gazdasági szerveződések. Azonban érdemben az utóbbi egy-két évtizedben kerültek a gazdaságfejlesztés érdeklődésének középpontjába. Gyakorlatilag a felgyorsult globális folyamatok értékelték fel ezt a szektort, azaz maga verseny helyezte előtérbe a kis- és középvállalkozásokat.

A szektor fontosságával kapcsolatos rendkívül heterogén magyarázatokat szintetizáltuk, azt a néhány (magyarázat) csoportot alkottuk meg, melyekbe véleményünk szerint a legjobban besorolhatók a kis- és középvállalkozások fontosságát alátámasztó megállapítások. Mérlegelésünk alapján mindösszesen három érdemben, és logikailag nagymértékben különböző szempont alapján csoportosíthatók a szektor fontosságát hangsúlyozó kijelentések. Ráműtöttünk, hogy a kis és középvállalkozások egyrészt azért fontosak, mert többek között **ezek a vállalkozások a fejlődés motorjai**, a nagyvállalatok hatékonyságát biztosító partnerek, sőt bizonyos esetekben a folyamatos fejlődés letéteményesei az innováció és a verseny örökös fenntartásán keresztül. Továbbá ezek a cégek képesek a tehetősebb rétegeket rávenni a jövedelmeik elköltésére az egyedi testreszabott szolgáltatások biztosításán keresztül. Általános tapasztalat, hogy az adott térségben működő kis- és középvállalkozások rendkívül fontos szereppel bírnak a versenyképes gazdasági szerkezet kialakításában is, sőt meg merjük kockáztatni, hogy egy „egészséges kisvállalati réteg” nélkül meglehetősen nehezen képzelhető el egy jól működő gazdaság. Még egyszer szeretnénk tehát hangsúlyozni, hogy **a kis- és középvállalkozások támogatása napjainkra már főként versenyképességi kérdés**. Kitértünk a tárgyalásban a **kis- és középvállalkozások jelentőségére a foglalkoztatásban**. Ha a fontosságuk mellett érvelnek a szakirodalomban, akkor az egyik leggyakrabban hangoztatott értéke ezeknek a vállalkozásoknak a munkahelyteremtés. Rávilágítottunk, hogy ennél a leegyszerűsített megközelítésnél a szociális megfontolásokat sokkal tágabban kell értelmeznünk, továbbá a munkahelyteremtésnek is vannak különféle változatai, melyek egy részletesebb tárgyalást tesznek szükségessé. Kiemeltük továbbá az elemzésben, hogy a kis- és középvállalkozások azért is fontosak a társadalomban, mert egy **lehetőséget biztosítanak az önállósodni kívánó embereknek**. Számos motiváló tényező tartozik ebbe a csoportba, úgy mint a függetlenség iránti vágy, az önmegvalósítás igénye, illetve egy kedvező lehetőség megragadása. A világ egészében megfigyelhető a társadalom egészének függetlenség utáni vágyának erősödése. Néhány fontos tényezőre felhívtuk a

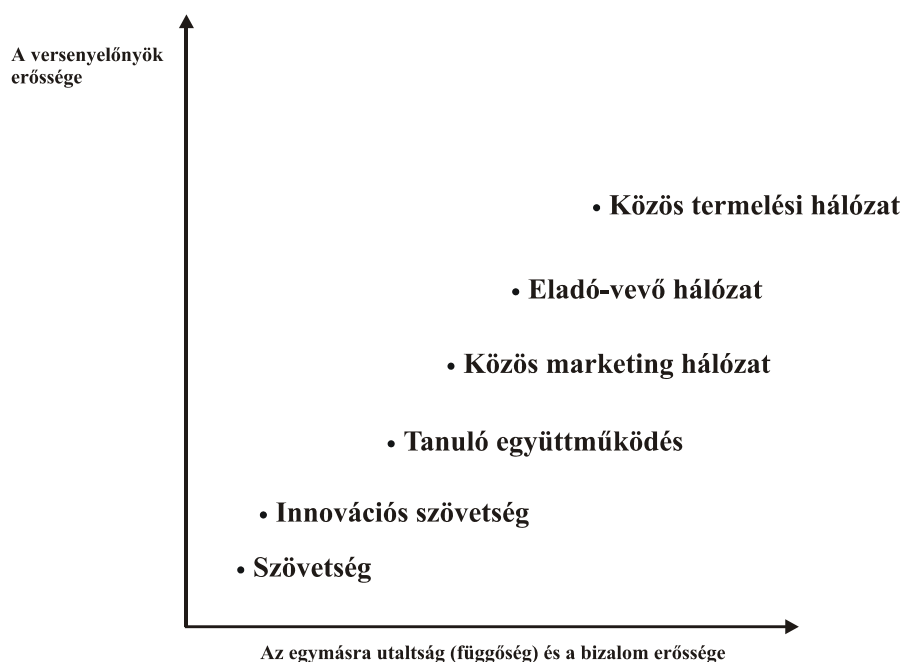
figyelmet, amely igazolja, hogy Európában különösen nagy figyelmet kell(ene) fordítani a vállalkozásfejlesztésen belül a **vállalkozóvá válás támogatására**, mert a másik két gazdasági integrációhoz képest ezen a területen (is) kezdünk lemaradni.

A kis- és középvállalkozások jelentőségét vizsgáló részhez szervesen kapcsolódik az a kérdéskör, mely a szektor **támogatásának szükségességét** tárgyalja. Kísérletet tettünk egy elméleti levezetés megalkotására, mely általános érvényű kritériumokat fogalmaz meg a vállalkozásfejlesztési beavatkozások hatékonyságával és létjogosultságával kapcsolatban. Ha rendkívül röviden akarnánk megválaszolni ezt a kérdést, akkor azért érdemes ezeknek a vállalkozásoknak egy hányadát támogatni, mert a támogatással elérhető társadalmi hasznok magasabbak, mint a támogatásuk társadalmi költsége. Természetesen a valóság ettől sokkal összetettebb. Számos probléma tárgyalása után arra a következtetésre jutottunk, hogy **szigorúan a költséghatékonysági szempontokat mérlegelve nem állíthatunk többet, mint hogy a piacfejlesztő szemléletű és belátható időhorizonton belül önfenntartóvá váló vállalkozásfejlesztési programokat megéri támogatni**. Az állítást gyengítendő azonban meg kell jegyeznünk, hogy a tisztán hatékonysági – és különösen a finanszírozási hatékonysággal kapcsolatos – vizsgálatok rendkívül leszűkítik a támogatandó programok körét. Számos szituáció képzelhető el, amikor a szigorúan értelmezett hatékonysági elvárások nem teljesülnek, azonban a közvetett és a tovagyrűző hatások alapján mégis ki lehet jelenteni, hogy van létjogosultsága az adott beavatkozásoknak.

2. Együttműködések az üzlet világában

Napjaink gazdaságában egyre gyakrabban jelennek meg különféle hálózatok, klaszterek, kooperációk. Az eltérő együttműködések „rengetegében” mind nehezebb eligazodnia a gyakorlati, illetve az elméleti szakembereknek. A vállalati hálózatot legegyszerűbb megközelítésben cégek közti kapcsolatok rendszereként definiálhatjuk (Kocsis 2000). Ettől a vállalati gyakorlatban kialakult megoldások sokkal összetettebbek, **számos különféle együttműködési forma** alakult ki az elmúlt néhány évtizedben. Markánsan jelzi a fogalom összetettségét, hogy Gummerrsson már a vállalati kapcsolatok rendszerét is kiterjesztette, és négy koncentrikus körben ábrázolja. Összesen harminc(!) különféle kapcsolatot definiál, amelyből csak három tekinthető „klasszikus” piaci kapcsolatnak (Veres 1998). Már az együttműködésekben is csak egy bizonyos fejlettségi fok felett beszélhetünk hálózati együttműködésekről. A vállalatok közti kooperáció a legkülönbözőbb területeken jelenik meg, lehetőséget biztosítva az együttműködések tipizálására. A vállalkozások közötti együttműködési formákat egyrészt a kölcsönös bizalom és függés erőssége mentén, másrészt pedig a versenyképességre gyakorolt hatás alapján osztályozzuk (2.1. ábra).

2.1. ábra: A vállalati együttműködések szintjei



Forrás: Malecki (1997, 181. o.) alapján saját szerkesztés

Ezek függvényében különféle együttműködési típusok különíthetők el, melyek közül csak **bizonyos fejlettségi szint felett** beszélhetünk hálózatokról. A két tényező mentén számos „integráltsági szinten” kooperálhatnak az együttműködő vállalkozások (Imreh – Lengyel 2002):

- A vállalatok közötti „**szakmai szövetség**” jellegű együttműködés a legenyhébb kategória, ekkor a leglazábbak a kapcsolatok, alkalmoszerűek és eseti jellegűek a közös tevékenységek. Következésképp a versenyképességre gyakorolt hatás is meglehetősen alacsony.
- A vállalatok közötti „**innovációs szövetség**” már valamivel mélyebb együttműködést jelent, hasonló tulajdonságokkal, innovatív közös tevékenységek céljából.
- A „tanuló együttműködések” már a tudás közös megszerzésére irányulnak, a résztvevők együttesen próbálnak új ismereteket szerezni, és ezzel növelni versenyképességüket.
- Az kooperáció fejlettségének következő szintje a „**közös marketing-hálózat**”, amikor a tagok közösen lépnek fel ismertségük növelése céljából, együtt finanszíroznak bizonyos piaci akciókat.
- Az „**eladó-vevő hálózatok**” (beszállítói hálózatok) esetén a cégek tevékenysége egymásra épül, kihasználva ezzel mind a méretgazdaságosságból, mind pedig a rugalmasságból realizálható előnyöket.
- A „**közös termelési hálózatok**” tagjai együttes termelést is végeznek, ez a kooperáció fejlettségének legmagasabb szintje.

A heterogén formákon belül két együttműködési típus a leggyakoribb, ezeket általában **hálózatoknak és klasztereknek** nevezik. A két kooperáció elkülönítésére tett kísérlet szükséges az érdemi tárgyaláshoz, mert napjaink szakirodalmában meglehetősen nagy zavar uralkodik a két fogalom használatában. Gyakran neveznek hálózatokat klasztereknek, illetve sűrűn támogatnak hálózati kezdeményezéseket klaszter-fejlesztési célokat tűzve ki (Imreh – Lengyel 2002). Ennek ellenére kezd kialakulni a meghatározó szakirodalomban egy olyan általános vélemény, amely a kétféle szerveződést elkülöníti egymástól (EC 2002, Lengyel 2001, Rosenfeld 2002). A számos – gyakran teljesen eltérő – tipizálás közül a **Stuart Rosenfeld által kidolgozott felosztásokat** tekintjük át részleteiben, mivel szemléletesen sikerült elhatárolnia az egyes fogalmakat egymástól.

Ezek az elkülönítések is változásokon mentek át az elmúlt néhány évben, ezen keresztül is érzékelhető, hogy a különféle együttműködések elkülönítése – pontosan az üzleti életben kialakult megoldások sokszínűsége következtében – meglehetősen nehéz és összetett feladat.

A hálózatok és klaszterek megkülönböztetését öt szempont alapján is megtehetjük (Rosenfeld 2001/a, Imreh – Lengyel 2002):

- A hálózatok lehetővé teszik az együttműködő vállalatok számára, hogy **alacsony költséggel férjenek hozzá meglévő speciális szolgáltatásokhoz**. Ezzel szemben a klaszterek a régióba vonzzák az igényelt speciális szolgáltatásokat, mivel a kritikus tömeget meghaladó vállalkozás igényli őket.
- A hálózatok mindig **zártak**, pontosan megadható tagsággal rendelkeznek, akik egymással szerződéses kapcsolatban állnak. A klasztereknél **nem definiálható a tagság**, pontosan nem tudjuk, hogy mely szervezetek tartoznak oda, egymással nagyobb részük nincs is szerződéses üzleti kapcsolatban. Továbbá a klaszternél megjelennek a „potyautasok” is, akik a szinergikus hatások és agglomerációs előnyök révén szintén részesülnek a klaszterből származó előnyökből anélkül, hogy tennének értük.
- A hálózatok megkönnyítik egy cég számára, hogy elfoglalja a helyét egy termelési rendszerben, és viszonylag stabil, **tartós pozíciója** legyen. A klaszterek viszont keresletet támasztanak több cég számára, akik hasonló kapacitásokkal rendelkeznek, így **állandóan változnak a pozíciók**.
- A hálózatban elsődleges a **kooperáció**, nem szokott megjelenni a rivalizálás (mivel integrátor cégek is vannak). A klaszterben viszont a kooperáció mellett a **rivalizálás** is állandóan jelen van.
- A vállalati hálózatokat csak **vállalatok alkotják**, míg a klaszterben a vállalatokon kívül általában **egyéb intézmények** (egyetemek, kutatóintézetek) és szakmai szervezetek (kamarák, vállalkozásfejlesztési ügynökségek, technológiatranszfer-szervezetek stb.) is megjelennek.

A tipizálás tovább finomítható, amely szintén jelzi, hogy egymástól nagyon nehezen elhatárolható együttműködési formák jönnek létre az üzleti gyakorlatban. Elkülöníthetők az ún. „kemény” és „puha” hálózatok egymástól (Rosenfeld 2001/b). Szintén számos különbség fedezhető fel az egyes együttműködési alaptípusok között

(2.1. táblázat). A táblázatból kitűnik, hogy kissé más tényezők mentén történik meg az elkülönítés. Az előző tipizálással összevetve megfigyelhető, hogy a puha hálózatok a klaszterek és az „eredeti hálózatok” között helyezkednek el, bizonyos „inkább klaszterekre jellemző” tulajdonságokat mutatva.

2.1. táblázat: A puha, a kemény hálózatok és a klaszterek eltérő jellemzői

Szemponatok	Kemény hálózatok	Puha hálózatok	Klaszterek
„Tagság”	Meghatározott (zárt) tagság	Nyílt partnerségen alapul	Nem értelmezhető
„Kapcsolat”	Kollaboratív	Kooperatív	Kooperatív és kompetitív
Együttműködés alapja	Szerződéses kapcsolatok	„Többség által meghatározott”	Társadalmi értékek és reciprocitás
Értéktöbblet	A vállalkozások a magkompetenciákra fókuszálnak	Aggregált kereslet	Externális hatásokban realizálható értéktöbblet
Fő eredmény	Profit és értékesítés növelése	Források megosztása, alacsonyabb költségek, benchmarking	Jobb hozzáférés a vevőkhöz, a szolgáltatásokhoz és a munkapiachoz
Az externáliákban rejlő előnyök alapja	Funkciók és források megosztása	„Tagság”	Lokalitás/szomszédság
Kohézió	Közös üzleti célok	Kollektív vízió	Nem meghatározott

Forrás: Rosenfeld (2001/b, 115. o.)

Rendkívül érdekes, hogy Rosenfeld későbbi munkáiban már inkább a – jóval találóbb – **association** (ebben az értelemben: szövetség, „társulat”) fogalmat használja (Rosenfeld 2005) a puha hálózatok helyett, amely jobban kifejezi az egymásra utaltságot és a közös célok fontosságát. Érzékelhető, hogy az újabb felosztásban a klaszterek jellemzői még kevésbé definiáltak, ezzel is utalva a szervezetek közötti együttműködések sokszínűségére és szerteágazó voltára.

A valós gazdasági életben természetesen előfordulhatnak **olyan kooperációk, amelyek minden jellemzőből felmutatnak bizonyos jegyeket**. Sőt lényeges azt is kiemelnünk, hogy a vállalatok közti hálózati együttműködések bizonyos esetekben pontosan a klaszteresedés előzményeinek tekinthetők. A megfigyelések szerint gyakran egy

működő hálózat bázisán épülnek ki nagyon sikeres klaszterek. A szakirodalmi felosztás szerint is külön csoportot képeznek a hálózatra-épülő klaszterek (Imreh – Lengyel 2002).²⁶

A rövid fogalmi elhatárolás után kitérünk a hálózati kapcsolatok részletesebb vizsgálatára, meg kell jegyeznünk azonban, hogy a későbbiekben megfogalmazott megállapítások jelentős hányada szinte minden együttműködési formára érvényes bizonyos mértékben. Vizsgálatunkban azért a hálózati-típusú együttműködésekre fókuszálunk, mert Szeged és vonzáskörzete gazdasági fejlettségének jelenlegi szintje leginkább az ilyen együttműködésekre teremt lehetőséget. A hálózatokat több módon lehet osztályozni, a szakirodalomban fellelhető különféle osztályozásoknak mind a száma, mind a rendezőelve gyakorlatilag áttekinthetetlen. A szakirodalmi elemzés első részében két különféle tipizálást szintetizálunk röviden:

- osztályozzuk a hálózatokat az együttműködés „**szerkezeti felépítése**” (formája) alapján,
- értékeljük az együttműködések a **résztevők motivációi** alapján.

A tipizálásoknál a legjellemzőbb együttműködési formák rövid ismertetésére törekszünk, amely elegendő ahhoz, hogy a későbbi vizsgálatok elméleti kereteit kijelölje. A vizsgálatban nem törekszünk, és nem törekedhetünk az összes lehetséges együttműködési forma részletes tárgyalására, mivel nem ez a dolgozat célja. Az elméleti áttekintésben csak elhelyezzük egy fogalmi keretben azt a két speciális együttműködési formát, melyet a későbbiekben részletesen tárgyalunk, mert meggyőződésünk, hogy Csongrád megyében és Szeged szűkebb vonzáskörzetében ez a két kooperációs forma lesz a leggyakoribb az elkövetkezendő néhány évben. Ezért mind az elméleti, mind a gyakorlati vállalkozás- és gazdaságfejlesztési kutatásoknak érdemes nagyobb figyelmet szentelni ezeknek.

²⁶ Reményeink szerint pontosan ebbe a körbe fognak tartozni a Szegedi Tudományegyetem köré szerveződő innovatív kis- és középvállalkozások hálózatai, amelyek a későbbiekben kialakuló klaszterek előfutárai lehetnek.

2.1. Hálózati alaptípusok a hálózat felépítése alapján

A hálózati együttműködések mozgatórugója a kooperáció következtében realizálható előnyök megszerzése. Ezeknek a lehetőségeknek a kiaknázására **különböző szervezeti formációk** alakultak ki. A hálózati együttműködéseknek rendkívül sok különböző formája figyelhető meg, négy eltérő hálózati forma azonban az esetek nagy hányadában elkülöníthető. Ezért a részfejezetben a kis- és középvállalkozások működésében legjelentősebb **vertikális, horizontális**, illetve dinamikus és hibrid hálózatok általános tulajdonságait ismertetjük röviden.

Az egyes típusok ismertetése előtt egy elvi különbségre mutatunk rá. A vertikális és horizontális hálózatok nem csak felépítésükben, hanem **működési sajátosságaikban is lényegesen különböznek egymástól**. A vertikális hálózatok a közös célok elérésére létrejött együttműködések, gyakorlatilag az értéklánc mentén szerveződnek a kooperációk. Ezért az együttműködő tagok között csak a kooperatív magatartási forma fedezhető fel, **azaz verseny (kompetitív viselkedési forma) nincs.**²⁷ Ezzel szemben a horizontális hálózatok esetén a hálózat tagjai is versengenek bizonyos esetekben egymással, más esetekben pedig együttműködnek a közös célok elérésében. Ezért ezekre a hálózatokra inkább az ún. **„együttműködve versengés”** a jellemző, tehát gyakran előfordulhat, hogy a tagok érdekei messze nem esnek egybe. Ez a különbségtétel alapjaiban meghatározza a két eltérő hálózati forma viselkedési sajátosságait. Így **mind a létrejöttüket elősegítő vállalkozásfejlesztési beavatkozások során, mind pedig a már létező hálózat menedzselésénél fokozott figyelmet kell fordítani erre a tényre, ezért eltérő módszereket és eszközöket szükséges alkalmazni**. Nem lehet eléggé hangsúlyozni ennek a különbségnek a jelentőségét: a fenti gondolatmenet szintén egy olyan megállapításhoz vezetett, amely előrevetíti, hogy az együttműködések **általánosságban ösztönző** beavatkozások – nagy valószínűséggel – már elvi okokból sem lehetnek igazán sikeresek.

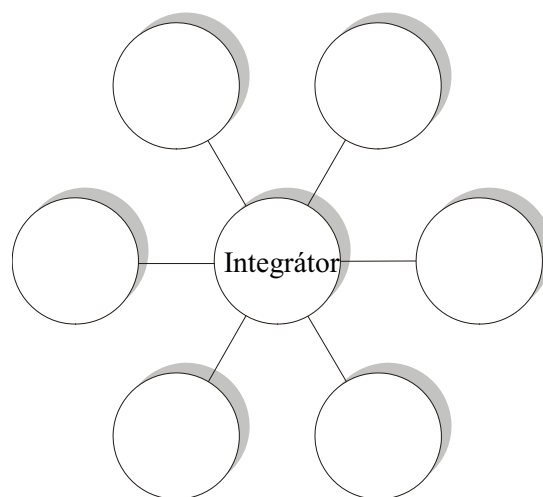
²⁷ Pontosabban: létezik kompetitív szituáció, a verseny csak arra irányulhat azonban, hogy ki legyen benne a hálózatban, azaz a hálózatba kerülésért folyik a verseny, a „bennlévő” tagok már nem versenyeznek egymással.

2.1.1. Vertikális hálózatok

Vertikális hálózatot egy vagy néhány nagyvállalat, illetve bármilyen integrátor-funkciókat ellátni képes szervezet és a köré szerveződött kis- és középvállalkozások hálózata alkot (2.2. ábra). A legfontosabb feladat, hogy az egymástól független kis- és középvállalkozások működését összehangolja, mely az esetek jelentős hányadában valamilyen piaci koordináció során valósul meg. A kapcsolatok általában formalizáltak, minden szereplő tisztában van az általa elvégzendő feladatokkal, gyakran a kölcsönös elvárások írásban is rögzítésre kerülnek.

A vertikális hálózatok esetén leginkább az integrátor tevékenységén múlik az együttműködés sikere. A kooperáció működőképessége érdekében a központi szervezet felelőssége egy „**finom egyensúly**” kialakítása, melyben a saját érdekei is érvényesülnek, és a köré szerveződő kis- és középvállalkozások is megtalálják számításait. Általános megállapítás, hogy ennél az együttműködési formánál (is) csak akkor képzelhető el tartós kooperáció, ha minden egyes partner megfelelő szintű előnyöket realizál. Pontosan ezért a vertikális hálózatok általában kiforrott kapcsolatokon alapulnak, gyakran több évre szóló hálózati keretmegállapodásokat kötnek a partnerek egymással.

2.2. ábra: A vertikális hálózatok felépítése



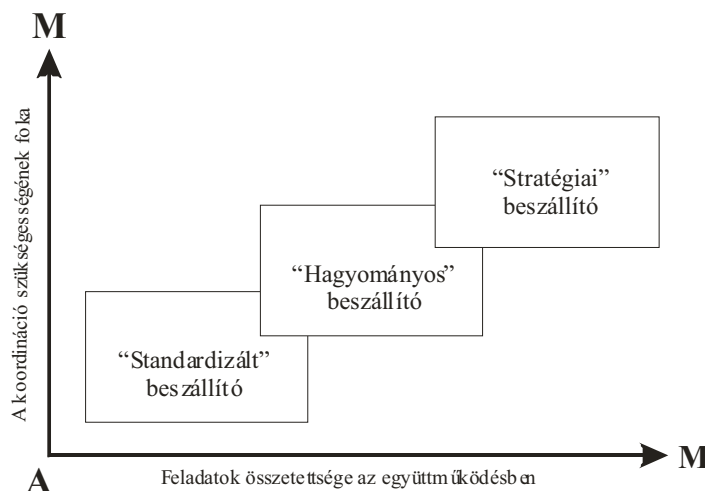
Forrás: Sprenger (2001, 24.o.)

A legjellemzőbb megjelenési formája az ún. **beszállítói hálózat**, amelyben a termékáramlásra helyeződik a fő hangsúly, bizonyos esetekben azonban egyéb folyamatok is megfigyelhetők. Az ilyen jellegű hálózatban lévő kis- és középvállalkozások a tagságból eredő következő előnyöket realizálhatják (UNIDO 2000, 2001):

- A hálózatosodás lehetőségeket biztosít a nemzetközi piacra történő kilépésre.
- A kis- és középvállalkozások kezdettől fogva rendelkeznek olyan partnerekkel, akik ösztönzik a fejlődésüket.
- Benchmarking-jellegű tanulási folyamat is jelentkezhethet.
- Multiplikatív hatások is kialakulhatnak.
- A már beszállító vállalkozások sikeressége további kis- és középvállalkozásokat is motivál a fejlődésre, a beszállítóvá válásra.
- A pénzügyi közvetítők szívesebben finanszíroznak nagy vállalkozásokkal kapcsolatban álló kis- és középvállalkozásokat.

A vertikális hálózatokon belül a beszállítói kapcsolatoknak több elkülöníthető típusa alakult ki (2.3. ábra). A „hagyományos” beszállítói léttől mind a további szabványosítás, standardizálás, mind pedig az egyedi megrendelői igényekre fokozott figyelmet fordító beszállítások irányába elmozdultak a kis- és középvállalkozások (Christensen 2000).

2.3. ábra: A beszállítói hálózatok típusai



Forrás: Christensen (2000, 81.o.)

Megjegyzés: A: alacsony, M: magas

A „**standardizált**” beszállítások esetén a beszállítók teljes mértékben szabványosított termékeket kínálnak, az egyedi igényeket nem veszik figyelembe, az egyes üzleti kapcsolatok megszakadásának nincsenek különösebben jelentős következményei a beszállító KKV-kre nézve.

A „**hagyományos**” beszállításokon belül már szorosabb az együttműködés a partnerek között, mind a kapcsolatok, mind a feladatok összetettebbek. Külön részcsoportot képeznek a „kapacitásvadász” beszállítók, amelyek rugalmasan változó kínálatukkal a potenciális vásárlók szabad kapacitásait kívánják megcélozni. A kilépés költségei általában ebben az esetben is alacsonyak.

A „**stratégiai**” beszállítói kapcsolatok esetén erős egymásrautaltság jellemzi az együttműködőket, gyakran a beszállítónak egyetlen komoly vevője van, amely gyakran technológiát is átad, illetve közös fejlesztéseket folytatnak. A szoros kapcsolatok következtében a kilépés költségei általában számottevőek.

A vállalkozásfejlesztési beavatkozásokban a **követendő beszállítói minta és a finanszírozási előny bír kiemelkedő jelentőséggel**. A jól működő beszállítói hálózatok további kis- és középvállalkozásokat is fejlődésre ösztönözhetnek, mivel a beszállítói lét eléréséhez is komoly minősítési eljárásokon kell általában átesni. Következésképpen a régióban jelenlévő vállalkozások egyre nagyobb hányada válik taggá, és így egyre fejlettebb technológiát alkalmaznak, miközben esélyt kapnak a további növekedésre, a nemzetközi piacra történő kilépésre. A fejlődéssel párhuzamosan a vállalatok jövedelemtermelő képessége is növekszik. Az empirikus vizsgálatok is alátámasztották, hogy a pénzügyi szektor szívesebben finanszíroz már beszállítónak vált kis- és középvállalkozásokat, mert ezek a vállalatok már fel tudnak mutatni mérhető érdemi teljesítményt, illetve középtávon egy jelentős méretű és állandó jellegű kereslettel szembesülnek az integrátor vállalat részéről. Ezért számottevően kevésbé vannak kitéve az általános piaci kockázatoknak, így a hitelek visszafizetése is biztosítottabbnak látszik. Összességében megállapítható, hogy a vertikális hálózatokban a helyi kis- és középvállalkozások részére a fejlődés lehetősége mind termelési, mind pedig pénzügyi oldalról biztosított. A beszállító cégek természetesen több esetben kiszolgáltatott helyzetben vannak, a fejlődésük nagyon függ az integrátor vállalattól.

A vertikális vállalati hálózatok megvalósulhatnak számos különböző formában. Ezért tovább csoportosíthatók az alapján, hogy milyen magas fokú a tényleges termelési, és a technológiai együttműködés a szereplők között (2.4. ábra).

2.4. ábra: A vertikális hálózatok típusai

Technológiai együttműködés	Magas	Fejlesztési megállapodás	Partnerkapcsolat
	Alacsony	Hagyományos piaci kapcsolat	JIT alapú kapcsolat
		Alacsony	Magas
Operatív együttműködés			

Forrás: Baldoni (2001)

A fenti két ismérv alapján az együttműködésnek összesen négy csoportja figyelhető meg, attól függően, hogy a két tényező közül melyik milyen mértékű (Baldoni 2001):

- A „hagyományos” piaci alapú együttműködés, amikor mind a két kategóriában alacsony az integráció szintje.
- A következő kategória a JIT (just-in-time) jellegű megközelítés, amikor az operatív együttműködés szintje magas, a technológiai viszont még alacsony. Ebben az esetben az időbeli és minőségi kontroll nagyon erős, a résztvevők között szorosabbak a kapcsolatok.
- A „fejlesztési megállapodás” a következő kategória, amikor a beszállító a végső termék kialakításában is részt vesz, azaz a technológiai együttműködés foka magas, ezzel szemben a tényleges termelési integráció alacsony.
- Az utolsó csoportot a „partnerségi” együttműködések alkotják, amikor mind a két területen magas az együttműködés szintje. A vállalatok ekkor minden területen szorosan együttműködnek, pl. közös víziót készítenek a piac fejlődéséről, és a piaci stratégiájukról.

Értelemszerűen felmerül a kérdés, hogy a **vertikális hálózatok szervezése** mennyiben lehet a vállalkozásfejlesztési beavatkozások színtere. A nemzetközi tapasztalatok alapján kijelenthető, hogy van létjogosultsága az ilyen jellegű támogatásoknak, az eddigi hazai és nemzetközi programok azonban két tényezőre világosan rámutattak, amelyek meghatározzák a fejlesztések eredményességét:

- A **megfelelő integrátor kiválasztása kulcskérdés**. Csak olyan integrátorok alkalmasak a kis- és középvállalkozások szervezésére, amelyek világosan felismerik, hogy közös érdekek mentén kell szerveződnie az együttműködésnek, és nem élnek vissza a helyzetükből és méretükből adódó előnyökkel, nem kívánnak kedvezőtlen megállapodásokat ráerőltetni a kisebb partnerekre.
- Szintén fontos kérdés, hogy a **beszállítónak válni kívánó cégek mennyire képesek megfelelni az integrátor által támasztott elvárásoknak**. A hazai kis- és középvállalkozások jelentős hányada még nem érte el a fejlettségnek azt a fokát, hogy alkalmas legyen ilyen szerep betöltésére.

A fenti két megjegyzés értelmében már egyértelmű, hogy az „általában szervezett” beszállítói integrátor programok jelentős hányada eredendően magában hordozza a sikertelenség ígéretét, mivel a potenciális szereplők egyszerűen nem felelnek meg a szükséges elvárásoknak. Ezért csak nagyon jól körülhatárolt és megfelelő paraméterekkel bíró szervezeteknek érdemes ilyen programokat kidolgozni.

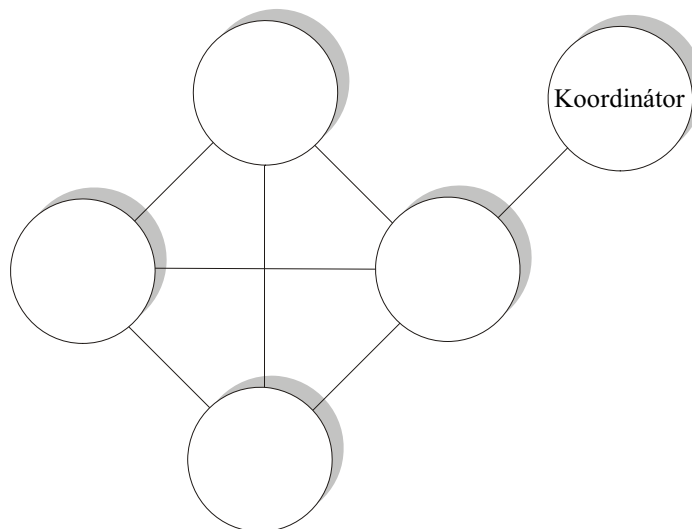
2.1.2. Horizontális hálózatok

A vállalati hálózati együttműködések másik megjelenési formája a horizontális hálózat (2.5. ábra). Ebben az esetben nincs integrátor-vállalat, hanem a kis- és középvállalkozások működnek együtt valamilyen jól meghatározott közös cél érdekében. A horizontális hálózatok legfontosabb jellemzői az alábbiak (UNIDO 2000, 2001):

- Nagyjából azonos erejű kis- és középvállalkozások működnek együtt.
- A kooperáció céljai változatosak lehetnek, klasszikus megjelenési formái az együttműködés a marketing, a termékfejlesztés, vagy a beszerzések területén.
- Általánosságban is megállapítható, hogy a méretgazdaságosságból eredő hátrányok leküzdése a hálózatok kiemelt célja.

- Növekvő innovációs és tanulási kapacitás jellemző (együttesen jobban képesek megszerezni, szűrni és alkalmazni az információkat).

2.5. ábra: A horizontális hálózatok felépítése



Forrás: Sprenger (2001, 24.o.)

A **koordináló szervezet kiemelkedően fontos** a horizontális hálózati együttműködések esetében. A koordinátor mellérendelt viszonyban helyezkedik el a vállalkozások mellett, feladata a tevékenységek összehangolása és a hálózat összetartása a divergens folyamatok ellenére. A rendkívül különböző és szerteágazó vállalati érdekek következtében nehezen képzelhető el a felek tartós együttműködése ilyen koordináló szervezet nélkül.

A vállalkozásfejlesztési beavatkozások esetén ezen hálózati formánál is figyelembe kell venni néhány szempontot még a konkrét támogatási programok kidolgozása előtt:

- Kulcskérdés a **megfelelő koordináló intézmény** kiválasztása. A kis- és középvállalkozások eltérő igényeit csak egy hiteles, a szereplők által szakmailag és erkölcsileg elfogadott intézmény képes kezelni.
- Szintén érdekes kérdés, hogy a belépni kívánó kis- és középvállalkozások **mennyire hajlandók feladni szuverenitásukat**, és mennyire képesek elfogadni azt a tényt, hogy az együttműködésből származó előnyök realizálása érdekében bizonyos területeken le kell mondaniuk érdekeik érvényesítéséről.

Egy meglehetősen egyedi és rendkívül jól működő példáját nyújtják a horizontális hálózatoknak az **olasz iparági körzetek** (Italian industrial districts). Ezek egyféle mintaként szolgálhatnak a hazai kis- és középvállalkozások (horizontális) együttműködésének támogatásához, amit három (egymással szoros kapcsolatban lévő) tényező is indokol. Egyrészt a helyi gazdaság Magyarországhoz hasonlóan jelentősen a kis- és középvállalati szektorra támaszkodik, ezért kiemelkedően fontosságúnak tartják ezen szektor fejlődésének ösztönzését. Másrészt a kézműipari hagyományokra épülnek az iparági körzetek domináns tevékenységei. Harmadrészt az erős informális kapcsolati hálózatok erős hasonlóságot mutatnak ezekben a jellemzőkben Magyarországhoz. Az olasz tapasztalatokat, a megfelelő módosítások, finomítások után, hasznosítani lehetne a magyar vállalkozásfejlesztésben, ezen belül különösen az előnyök realizálására irányuló együttműködések ösztönzésében.

Az **olasz iparági körzetek** a gazdaság térbeli sűrűsödésének egy meglehetősen speciális megjelenési formái. A földrajzi koncentráció mellett kiemelkedő jelentőséggel bírnak a társadalmi-kulturális kapcsolatok is, illetve a közös történelmi háttér, amely még külön érdekességét adja ezen speciális lokális együttműködéseknek. Alapvető jelentőségű – és szinte minden szakirodalomban valamilyen formában megjelenő – definíciót alkotott Becattini, amely szerint: az iparági körzetek egy kulturális-földrajzi egységet alkotnak, melyek az emberek közösségében és a cégek együttélésében egyaránt megtestesülnek, egy természetileg és történelmileg körülhatárolt környezetben (Paniccia 2000). Iparági körzetek régóta léteznek, már Alfréd Marshall is írt róluk 1890-ben, emiatt a speciális jellemzőkkel bíró olasz iparági körzeteket szokás „new industrial district”-eknek is nevezni, amelyek az 1970-es évek végétől kerültek az érdeklődés középpontjába.

Az olasz iparági körzetek fogalma a modern regionális gazdaságtan szerint (Amstrong – Taylor 2000):

- Egy főként **kis és közepes vállalkozásokból álló körzet**, térbeli koncentrációval és ágazati specializációval.
- Egy néha explicit, de gyakran implicit módon megjelenő, nagyjából **homogén résztvevőkből álló kulturális és társadalmi háttérű kapcsolati hálózat**, közös és széles körben elfogadott magatartási normákkal.

- Előre és vissza (hátra) irányuló vertikális, illetve horizontális kapcsolatok, illetve **munkamegosztáson alapuló együttműködések összessége**, amely a javak, szolgáltatások és információk piaci és nem piaci cseréjén alapul.
- A lokális közösségi és profitorientált intézményeknek a körzet **gazdasági szereplőit fejlesztő** hálózata.

Jól kifejezi a lényegi tartalmat az iparági körzetek fogalmának hármasszoros dimenziója:

- Egyrészt egy **munkamegosztást** jelent a vállalkozások között, amelyek magas szintű termelékenységet és rugalmasságot mutatnak. A körzetekben magas a specializálódás foka, így meglehetősen hatékonyak a vállalkozások.
- Másrészt kiemelkedően fontos, hogy az olasz iparági körzetek egyúttal egy **megkülönböztetett miliót** is jelentenek, beleértve a helyi bankokat, a kereskedelmi és vállalkozásfejlesztési ügynökségeket, az együttműködést a K+F tevékenységekben.
- A körzetek harmadik lényeges közös vonása, hogy mivel egyrészt horizontális kötelékeken alapuló hálózatokra épülnek, az önálló cégeket naprakész információkkal látják el a technológiai újításokról, illetve a piaci átrendeződésekről, másrészt az előre és hátra irányuló (vertikális) kapcsolatok következtében az iparági körzet egységes egészként jelenik meg a nyersanyagok beszerzésénél és az elkészült termékek értékesítésénél. Összességében megállapítható, hogy az olasz iparági körzet igazából egy **versenyelőny halmazzal** jelent az itt működő cégek számára (Berger – Locke 2000).

Más szerzők is a fentiekhez hasonló tulajdonságokat emelnek ki (Hozic 1998). Elsősorban a **hálózatok létezése** fontos a kis- és középvállalkozások között, amelyekben a munkamegosztás alapelvei a specializáció és a beszállítói lét, amely mind méretben, mind pedig működési területben egy nagyobb egységnek tünteti fel a résztvevőket. A második fontos jellemvonás a **versengés és az együttműködés kombinációja** a vállalkozások között. Az információk és szolgáltatások folyamatos megosztása képes mérsékelni az esetleges versenyhátrányokat a nagyobb cégekkel szemben bizonyos területeken (minőség, design, innovációs tevékenység). Végezetül pedig az olasz iparági körzetek általában a vállalkozói dinamizmusnak rendkívüli magas

fokát fejlesztik ki, ösztönözve egyúttal egy rendkívül rugalmas, jól képzett és együttműködésre hajlamos munkaerőbázis kialakulását is.

Az empirikus vizsgálatok során általában kiemelésre kerül a hagyományos kézműiparon alapuló tevékenységek fontossága (bútor, textil, csempe stb.), amely nagyon jól ötvöződik a **specializálódásra való hajlammal és innovációs képességgel** (Guerrieri-Iammarino-Pietrobelli 1998). Különösen fontos versenyelőnyök lehetnek a térbeli sűrűsödésből következő, az ipar és a helyi finanszírozó intézmények közötti személyes ismeretségen és bizalmon alapuló direkt kapcsolatok, amelyek értelemszerűen jelentős költségcsökkentő hatással bírnak. Nagyon lényeges még az erős társadalmi kohézió és a közös történelmi háttér, amelyek szorosan kapcsolódnak a vidéki gyökerekhez, természetesen megengedve az átjárást a tradicionális és modern iparágak között. Ezt egészítik ki a meglehetősen erős „családi jellegű kötelékek”, amelyeknek jelentős súlya van mind az információ áramlásában, mind pedig az együttműködések koordinálásában. Az informális hálózatok gyakran valódi rokonsági (családi) kapcsolatokon alapulnak, a készségek és a szaktudás átadásának az egyik legjobb módja a generációk közötti áramoltatás. Külön előny még a magas társadalmi mobilitás, ami a foglalkoztatottság változatos megjelenési formáiban is tükröződik. A bérből és fizetésből élő munkavállalótól egészen az egyéni vállalkozóig rugalmasan mozognak az emberek, beleértve ebbe az önfoglalkoztatást és a távmunkát is.

A fentiekén túl többen hangsúlyozzák még a területen működő lokális kormányzati intézményrendszer és az egyéb vállalkozásfejlesztési szervezetek tevékenységének különös fontosságát (Albu 1997). A rendszer kifinomultságát természetesen jelentős mértékben növeli az ezen földrajzi területre annyira jellemző **társadalmi szolidaritás** – mind szociális, mind pedig civil szinten –, párbeszéd a szereplők között, és a nagyfokú reciprocitás (Amin 1999). A témakör szakirodalmából ki kell még emelnünk Staber és Morrison áttekintő jellegű tanulmányát (Staber-Morrison 1999). Az áttekintett tanulmányok nem speciálisan az olasz iparági körzetekkel, hanem általában az „Industrial district”-ekkel foglalkoztak. A szakirodalom alapján az olasz iparági körzetek meghatározó jelentőségű tulajdonságai – melyek véleményünk szerint éppen az ilyen képződmények hihetetlen hatékonyságát is megalapozzák – az alábbiak:

- **rugalmas specializáció**, amelyben a versenyképesség gyökerezik,

- **kis- és középvállalkozások együttműködései**, amelyek a kereskedelemtől a tudástranzferig terjednek,
- **földrajzi közelség**, amely megalapozza a személyes kapcsolatok lehetőségét és kiteljesedését. (Mint tudjuk, az informális csatornáknál a személyes kontaktusoknak kiemelkedő jelentőségük van.), és végül
- a **társadalmi beágyazottság**, amelybe bele kell értenünk a „face-to-face” információáramlástól és üzleti egyeztetéstől a rokonsági kapcsolatokig a társadalmi kommunikáció minden formáját.

A vertikális és horizontális hálózati alaptípus mellett két speciális esetet is ismertetünk röviden, amelyek készek jobban alkalmazkodni napjaink dinamikusan változó gazdasági környezetéhez.

2.1.3. Dinamikus hálózatok

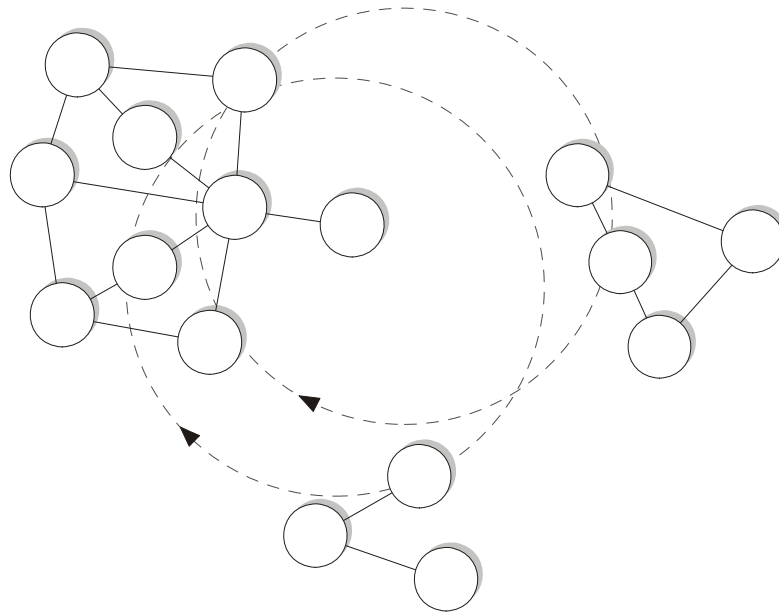
A szakirodalomban a hálózatok esetén általában még két elhatárolható típust szoktak megemlíteni, egyrészt a **dinamikus**, időben változó összetételű hálózatokat (amelyeket gyakran nevez a hazai szakirodalom „virtuális” vállalatoknak), másrészt az ún. **„hibrid”** formát, melyben kisebb és nagyobb vállalatok egyaránt megfigyelhetők.

A dinamikus, időben változó együttműködési formának pontosan a **flexibilitás az egyik legnagyobb erőssége**. A hálózat szerveződésének is a rugalmasság a mozgatórugója (2.6. ábra). Ha a vállalkozások együttesét a külső környezetből egy kihívás éri, akkor az adott pillanatban erre legalkalmasabb néhány résztvevő képez erre egy alkalmi hálózatot, amely a legjobban meg tud felelni ennek a kihívásnak. A rendszer dinamizmusa abból ered, hogy a következő környezeti kihívásra már a hálózatok más tagjai fognak alkalmi jelleggel kooperálni. A rugalmasság és a rövid ideig tartó együttműködés következtében ezeknél az együttműködéseknel az informális kapcsolatok a jelentősebbek, az esetek komoly hányadában nincsenek is formalizált megállapodások.

Pontosan az időbeni dinamizmus jelenti a legnagyobb problémát az ilyen jellegű hálózatok ösztönzésénél. Valószínűsíthetően az ilyen jellegű hálózatok támogatását nem

lehet közvetlen módon megvalósítani, inkább **a már működő horizontális hálózatok „dinamizálását” lehet elősegíteni** különböző eszközökkel.

2.6. ábra: A dinamikus hálózatok felépítése



Forrás: Sprenger (2001, 24.o.)

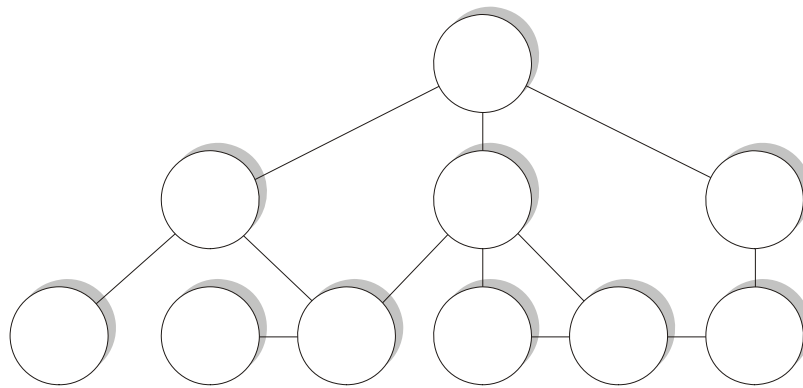
2.1.4. Hibrid hálózatok

A bevezetésben említett sokszínűséget támasztja alá, hogy az ún. **hibrid (vegyes) formák** egyre gyakrabban megjelennek a szakirodalomban is. A hálózatoknak pontosan az a lényege, hogy több „integrátor-jellegű” vállalat (vertikális együttműködéseket alkotva), és több egymás mellé rendelt (horizontális hálózatot alkotó) kisvállalat szerves kooperációjából épül fel (2.7. ábra). Az ilyen párhuzamos jellegű hálózatosodást az UNIDO is kiemelten támogatja, javasolva a kis- és középvállalkozásoknak – ha lehetőségük nyílik rá –, hogy **legyenek mind horizontális, mind pedig vertikális hálózatoknak is a tagjai** (UNIDO 2001). Ebben az esetben természetesen még összetettebb kérdéssé válik a versengve együttműködés, a hálózat koordinátorának a feladata az esetleges véleménykülönbségek kezelése és a kompromisszumos megoldások kialakításának támogatása. Vélelmezhető, hogy minél összetettebb egy hálózat, annál többször kell lemondania az egyes szereplőknek a saját érdekeik

maradéktalan érvényesítéséről. Másik oldalról viszont a hálózati tagságban rejlő előnyök is növekednek, amelyek „túlkompenzálhatják” az előbb említett negatív hatást.²⁸

Az ösztönzési beavatkozások itt az együttműködések kiszélesítésére irányulhatnak. Mind a vertikális, mind a horizontális formák esetén érdemes **a partnerek figyelmét felhívni a további együttműködések kiépítésében rejlő további lehetőségekre.**

2.7. ábra: A „hibrid” hálózatok felépítése



Forrás: Sprenger (2001, 24.o.)

A nemzetközi tapasztalatok alapján összességében megállapítható, hogy a jól működő **horizontális és hibrid vállalati hálózatok a méretgazdaságosságból származó hátrányokat képesek ellensúlyozni.** A hálózat mind vevői, mind eladói oldalon egységes egészként tud fellépni a kereskedelmi partnerekkel szemben, kompenzálva az esetleges versenyhátrányokat. Az első esetre jó példa a beszerzési hálózatok létrejötte, a másodikra pedig a közösen finanszírozott, új piacok megszerzésére irányuló marketingkampány.

²⁸ Ebben az esetben is feltételezzük, hogy a belépő vállalkozások racionális döntéseket hoznak, azaz a hálózati tagságból várhatóan realizált hasznosság minden egyes cég esetén meghaladja a tagságért hozandó áldozatokat”.

2.2. Hálózati alaptípusok a motivációk alapján

Számos magyarázó okot lehet találni arra, hogy az egyes vállalkozások miért keresik a kooperációs lehetőségeket más társaikkal. Általános megállapítás, hogy a vállalkozások együttműködésnek fő célja olyan előnyök elérése, amelyeket egyéni erőfeszítéseikkel nem tudnak kiharcolni (Brito 2001), még szemléletesebben fogalmazva, valamilyen kollektív hatékonyság elérése (Schmitz 1995). Ehhez a gondolatkörhöz tartozik az a felismerés is, hogy a hálózati együttműködés során a vállalkozások olyan erőforrásokat is használhatnak céljaik elérése érdekében, amelyeket nem egyénileg birtokolnak (Szerb 2003). Hasonló definiálása a vállalati hálózatnak, hogy valójában ez a kapcsolatok egy olyan összessége, melyben a vállalkozó részt vesz, és amely számára fontos erőforrásokat biztosít (Drakopoulou Dodd – Patra 2002).

A kapcsolatok három alapvető logika mentén szerveződhetnek, attól függően, hogy mely dimenzió a meghatározó a hálózatok kialakulásában és működésében (Ford 2003):

- **tevékenységközpontúság:** ekkor a tevékenység dominálja a működést,
- **erőforrás-központúság:** az erőforrásigény határozza meg a hálózat működését
- **vállalatközpontúság:** a meghatározó (integrátor) vállalat céljai határozzák meg a működési sajátosságokat.

Ennek megfelelően a hálózati kapcsolatok sajátosságait is számos – egymással párhuzamosan fejlődő – tényező határozza meg, amely szorosan összefügg a motivációkkal. A hálózatok három „kötelék” mentén fejlődhetnek (Håkansson – Snehota 1995):

- **tevékenységi kapcsolatok:** meghatározó jelentőségű, hogy a hálózati tagok mely tevékenységeik mentén kapcsolódnak a többiekhez,
- **erőforrás-kötelékek:** a közösen használt erőforrások dominálják a kapcsolatokat,
- **szerepkötelékek:** a hálózatban tevékenykedő vállalkozások alkalmazottai is megismerik egymást, kialakulnak a hálózati működésben betöltött szerepek, viselkedési minták.²⁹

²⁹ Gyakran ezek a személyi kérdések döntő jelentőségűek egy hálózat sikeres működésében.

Azaz a **motivációknak rendkívüli jelentősége van** a hálózatok létrejöttében és formájuk, működési sajátosságuk kialakulásában. A szerteágazó szakirodalmi háttérből megpróbáltuk kiemelni azokat a tényezőket, amelyeket leggyakrabban említene, mint például az együttműködésben rejlő előnyöket a partnerek számára. Az általunk használt tipizálás ebben az esetben a legtöbbet említett különböző motivációk alapján készült, mivel feltételeztük, hogy ezen okok jelentkeznek leggyakrabban, mint az együttműködés magyarázóit. A felosztás meglehetősen hasonló a DG Enterprise által megfogalmazott tipizáláshoz (DG ENTR 2004), azzal a módosítással, hogy a tranzakciós és a transzformációs költségek csökkentésében rejlő előnyöket – mint motivációkat – egy csoportban kezeljük. A szakirodalomban fellelhető számos felosztás alapján az alábbi öt, alapjaiban különböző motiváció különíthető el, amelyek együttműködésre ösztönözhetik a kis- és középvállalkozásokat (DG ENTR 2004, Johannisson 1997, Lechner – Dowling 2003, ADAPT 2001):

- forrásokhoz hozzáférés, az erőforrás-korlátok tágítása,
- költségelnyök szerzése,
- jobb hozzáférés a piachoz,
- „elfogadottság” növelése, elismertség iránti vágy, illetve
- valamilyen új tudás, ismeret megszerzése.

Ezen felül természetesen még rendkívül sok egyéb oka is lehet a vállalkozások együttműködésének, úgy véljük azonban, hogy ezek az együttműködési okok szinte minden kooperációnál megjelennek valamilyen súllyal. A kategóriákat a vizsgálat során a lehető legtágabban értelmeztük, az elméleti áttekintésben azonban csak a legfontosabb jellemzőkre koncentrálnak. Egyre gyakoribb okként említhető például a „hálózatosság mint a növekedés forrása”, azaz a vállalkozások a fejlődésük érdekében működnek együtt (Lechner – Dowling 2003). Véleményünk szerint ez alapjaiban véve nem egy speciális ok a hálózatosságra, hanem minden profitorientált tevékenység egyik alapvető mozgatórugója. Pontosan a fejlődés iránti vágy következményeként kívánnak a vállalkozások élni a fenti lehetőségekkel, hiszen az erőforrás-korlátok tágításától egészen az új ismeretek megszerzéséig minden tevékenység a cég fejlődését, de legalább fennmaradását szolgálja.

Rendkívül érdekes a motivációk fontosságának a változása, régebben inkább az ún. „kemény” tényezők (azaz a fenti tipizálásból az első három) kapott nagyobb hangsúlyt a hálózatosodás magyarázó okai között. Ezzel szemben az elmúlt néhány évben az olyan „puha” – nehezen, vagy egyáltalán nem számszerűsíthető – előnyök, mint a „valahová tartozás érzése és a tudás ilyen módon történő terjedése” egyre jobban felértékelődnek. Természetesen nagymértékben függ az adott kis- és középvállalkozástól, illetve a hálózat tulajdonságaitól, hogy melyik motivációnak milyen jelentőség tulajdonítható.

2.2.1. A korlátok kitágítása

Számos tanulmány rámutat, hogy a kis- és középvállalkozások szinte minden esetben különböző korlátokba ütköznek fejlődésük során. A hálózatosodás kialakulása gyakran az erőforráskorlátok lebontására irányul, a szakirodalomban is külön típusként kerülnek elkülönítésre az „erőforrás-kötelékeken” alapuló hálózatok (Ford 2003). Ezeket a korlátokat a legkülönfélébb módon értelmezzük, ezért gyakran nehezen határozható meg, hogy pontosan milyen akadályozó tényező a vizsgálat tárgya. Jelen értekezésben a vizsgálatot három alapvető, a sikeres vállalkozások működtetésében elengedhetetlen „erőforrás-típus” áttekintésére korlátozzuk. A felosztásban végül az elméleti közgazdaságban is használt erőforrástípusokhoz nyúlunk vissza, mivel ezeket tartjuk az egész vállalkozási tevékenység alapjainak:

- A kis- és középvállalkozások hálózatosodásának egyik mozgatórugója lehet a különféle „**infrastrukturális jellegű**” korlátok lebontása.³⁰
- Az egyik legkomolyabb probléma a kisebb cégek életében a **finanszírozási problémák** áthidalása, és különösen a forrásokhoz történő hozzájutás.
- Végül az ún. **humán-tényezők** is számos esetben jelenthetnek korlátokat a vállalkozás működésében.³¹

(a) Tőke

A hazai szakirodalomban is gyakran említett tényező, illetve a meghatározó jelentőségű dokumentumokban is megfogalmazódik, hogy az együttműködések egyik legfontosabb

³⁰ A tipizálásban szándékosan kerültük a „tőke” kifejezést, mivel – a pontatlan használat következtében – gyakran félreértésre ad okot. Az elemzésben világosan el akartuk különíteni a finanszírozási (pénzügyi) kérdésektől.

³¹ A humán tényezőket itt kissé másképp értelmezzük, mint az elméleti közgazdaságban teszik, ide soroljuk a szaktudástól egészen a vállalkozói készségig az összes (emberi) tényezőt.

célja a **rendelkezésre álló erőforrások megosztásán keresztül** az ilyen jellegű korlátok lebontása (DG ENTR 2004, ADAPT 2001). Az alapvető probléma gyakran az, hogy a kis- és középvállalkozások nem képesek megszerezni a szükséges kapacitásokat, illetve ha mégis sikerül hozzájutniuk, akkor jobbára nem képesek kihasználni ezeket. (Általános gazdaságtani megállapítás, hogy a vállalatok mindenképpen a kapacitásaik minél jobb kihasználására törekednek, rendkívül komoly versenyhátrányt jelentenek a kihasználatlan tőkejóságok.) Erre a két problémára egyaránt jó megoldást kínál a kapacitások közös használata, mivel mindkét esetben képes orvosolni a cégek ilyen jellegű hátrányait. A közös kapacitáshasználat rendszeresen megvalósuló formái (hasonló nagyságú és erejű vállalkozások közösen használnak valamilyen gépet vagy berendezést) mellett rendkívül érdekes megoldások is kialakultak a piaci folyamatok következményeként. Egy érdekes formáció például a Furnitrio által kidolgozott megoldás, ahol egy nagyobb (integrátor) vállalat biztosítja a legkisebb cégek működéséhez szükséges tárgyi eszközöket.

Finnországban a 90-es évek közepén alakult ki egy furcsa együttműködési forma a bútoriparban, amelyet gyakran „Hotel of small firms” elnevezéssel illetnek. Három bútoripari cég felvásárolta számos csődbement vállalkozás gépeit, majd meghatározott feltételek mellett használhatják a – jobbára a megszűnt vállalkozások alkalmazottai által alapított – kis cégek ezeket az eszközöket. Ez egy piaci alapokon nyújtott szolgáltatás, amely pontosan a berendezésekkel történő rossz ellátottságán segít a mikrovállalkozásoknak. Ezt követően az integrátor is vásárolja fel az elkészült termékeket.³² Mára az együttműködés bevétele 1,4 millió amerikai dollár, és az értékesítés 25-30 százaléka export.

Forrás: Varamäki – Pihkala (1997).

(b) Források

Az egyik legkikristályosodottabb megállapítás a kis- és középvállalkozásokkal kapcsolatban, hogy a működésük során a legnagyobb probléma a finanszírozási forrásokhoz történő hozzáférésük (Kállay 2002). Ezek a cégek általában alultőkésítettek, és gyakran nincs módjuk külső források bevonására (Kállay – Imreh

³² Meg kell jegyeznünk, hogy az együttműködés már jóval túlmutat az egyszerű kapacitáshasználaton, mivel ezt követően az integrátor értékesíti a termékeket. Ezért áttételesen segíti a kis cégek piacra jutását is.

2004). Az alábbiakban röviden áttekintjük, hogy milyen módon segíthetik a különféle kooperációkban történő részvételük a jobb finanszírozási feltételek elérését. A kis- és középvállalkozások finanszírozása túlmutat az értekezés keretein, ebben az esetben kizárólag a hálózati együttműködésekben belül létrejövő alternatívákra koncentrálnak.³³ Az egyes lehetőségek osztályozásánál rendezőelvként a (potenciális) finanszírozó személyét követjük:

- Az egyik leggyakoribb és a szakirodalomban egyre nagyobb hangsúlyt kapó tényező az informális interperszonális hálózatokban történő szerepvállalás következtében megvalósuló finanszírozás. Érezhető, hogy a „kapcsolati tőke” segítségével gyakran jutnak forrásokhoz a kis- és középvállalkozások, ebben az esetben általában a finanszírozók családtagok barátok, más kisvállalkozók.
- Világosan látható, hogy az „intézményesült” külső finanszírozók, azaz a pénzintézetek, illetve különböző fejlesztési ügynökségek is szívesebben hitelezik a hálózatokban tevékenykedő cégek működését.
- Egy speciális és gyorsan terjedő finanszírozási forma az ún. vállalatközi fejlesztő-tőke

A **kapcsolati tőke** finanszírozásban betöltött szerepe rendkívül felértékelődött az elmúlt néhány évben, az ilyen hálózatok egyik előnyeként ezt a lehetőséget említik (Premaratne 2001). Különösen fontos lehet az ilyen jellegű hálózatokban történő részvétel a vállalkozás korai szakaszában, amikor a finanszírozás gyakran egyetlen alternatívája az ún. 3F (Founder, Family, Friends). A vállalkozások indításánál végképp elengedhetetlen az ilyen kapcsolatok megléte.

Az „**intézményesült**” **külső finanszírozók** szintén szívesebben finanszírozzák a különböző együttműködések szereplőit. Mind az egymással együttműködő kisvállalkozások, mind pedig a nagyvállalatoknak beszállító kis- és középvállalkozások kisebb kockázatot jelentenek a finanszírozók részére, mint az egyedül tevékenykedő cégek (Hancé – Cieply 1996). A közismert iparági körzetekben ez az egyébként is meglévő finanszírozási hajlandóság még egy bizalmi faktorról is kiegészül.

³³ A vizsgálat tárgyát azok a gyakorlatok képezik, melyek esetében a cégek jobb finanszírozási feltételekkel szembesülése, illetve egyáltalán forráshoz jutása hálózati létüknek köszönhető.

A **vállalatközi fejlesztő-tőke** esetén éppen az együttműködés megléte a finanszírozási forráshoz jutás közvetlen oka. Egyrészt az esetek nagyobb részében a potenciális finanszírozó már régebbi kapcsolatot ápol a finanszírozottal, piaci céljaik valószínűsíthetően egybeesnek. Másrészt, a gyakran finanszírozási akadályt jelentő információhiány ebben az esetben nem áll fenn, mivel a szereplők már „ismerik egymást”, ezért a kölcsönös bizalmatlanságot sem kell leküzdeni, tisztában vannak egymás eddigi tevékenységével.

(c) Humán tényezők

Szintén gyakran hangoztatott magyarázat, hogy a kis- és középvállalkozások eredményesebb és hatékonyabb működésének egyik legnagyobb korlátja a vállalkozó önmaga. Gyakran nem megfelelő döntéseket hoz, nincsenek elégséges információi a piaci kihívásokkal kapcsolatban, illetve a szükséges tapasztalatok hiányoznak. Az együttműködések keretein belül, különösen az informális hálózatok segítségével ez a hátrány mérsékelhető. A hálózati keretek között meglévő kapcsolati tőke számos esetben előnyére válhat a kisvállalkozásoknak. Segítséget nyújthat az üzleti lehetőségek felismerésében (Hills – Lumpkin – Singh 1997, Singh et al. 1999), s gyakran a hiányzó készségek és képességek pótlásában is jelentős lehet (Johannisson 1997). Különösen fontos a vállalkozás életének korai időszakában (Johannisson – Ramirez-Pasillas 2001), illetve egyre kiforrottabb szakirodalma van a társadalmi hálózatok fontosságának a vállalkozás indításához szükséges készségek megszerzésében (Hansen 2000).

2.2.2. Költségelőnyök szerzése

Minden piaci körülmények között tevékenykedő vállalkozás ki van téve a versenynek. Ezért nehezen képzelhető el olyan szituáció, amelyben nem lenne része a vállalati stratégiának a költségek csökkentése. Ez a megállapítás különösen igaz a kis- és középvállalati szektorra, mivel méretgazdaságossági okokból hátrányban van a nagyvállalati szektorral szemben, következésképp fokozottabb figyelmet kell fordítania a költségek minimalizálására. A megfelelő formában megvalósuló hálózati együttműködések különösen alkalmasak a költségek csökkentésére (DG ENTR 2004). A költségek csökkentésén belül feltétlenül érdemes elkülönítenünk a tranzakciós és a transzformációs költségek mérséklését, bár kétségtelen, hogy a kooperációk mindkét

költségfajta csökkentésére („megmentésére”) alkalmasak (Mundim – Rossi – Stocchetti 2000).

(a) tranzakciós költségek

A kis- és középvállalkozások életében meghatározó jelentőségűek a tranzakciós költségek (Kállay – Imreh 2004). Az együttműködések során az ilyen jellegű költségek csökkenthetők, a hálózati együttműködések elméleti megalapozásánál többek között ezért is kap fontos szerepet a tranzakciós költségek gazdaságtana (Varamäki 1996). Tranzakciós költségeken értünk minden olyan költséget, amely az adott üzlet létrehozása érdekében merül fel, illetve a konkrét tranzakció költségeit is. Tehát például a piac/termék/partner megkeresésnek a költségei, az ún. ex ante költségek éppúgy felmerülnek, mint az adott ügyletet terhelő ráfordítások. Egyértelmű, hogy egy megfelelő hálózat az ilyen költségek mérséklésére alkalmas, a legegyszerűbb példa a hosszú távú partneri kapcsolatok kiépítése.³⁴ A kooperációk segítségével az ilyen jellegű keresési költségek jelentősen csökkenthetők (DG ENTR 2004).

(b) transzformációs költségek

A transzformációs költségek csökkentése szintén létfontosságú a kis- és középvállalkozások számára. Itt is egy „kitörési pont” a hálózati együttműködés, mivel lehetőséget teremt a rugalmas specializációra, mindenki a megfelelő mag-kompetenciáival járulhat hozzá a kooperáció tevékenységéhez (Salmi et al. 2001). Ez a rugalmas specializáció általában csökkenti a résztvevők költségeit, mivel mindenki azt a cselekményt folytatja hálózaton belül, melyben a „legerősebb”. Legalább ilyen fontos azonban megjegyezni azt a tényt, hogy a megfelelő specializáció hozzásegítheti a kooperáló partnereket jobb minőségű termékek, illetve szolgáltatások előállításához is. Ilyen értelemben nem csak költségelőnyök szerzésére alkalmas, hanem a minőségen keresztül is egy érdemi versenytényező rejlik a hálózatosodásban.

³⁴ Nem véletlen, hogy a modern üzleti menedzsmentben egyre gyakoribb például az ilyen kooperációk kiépítése a szállítókkal, míg néhány évvel ezelőtt a szállítók versenyeztetése, és a folyamatos nyomásgyakorlás volt inkább az alkalmazott eszköztár legjelentősebb eleme.

2.2.3. „Jobb hozzáférés” a piacokhoz

Úgy véljük, talán ez a motivációs faktor a legösszetettebb, ezt a tényezőt a legnehezebb egzakt módon definiálni. Ezért a konkrét lehatárolás helyett kísérletet teszünk a legfontosabb tartalmi elemekkel történő körülírására a fogalomnak. Ennek az értelmében minden olyan előny, amely megkönnyíti a piacra jutást és/vagy a piacon maradást, ebbe a kategóriába sorolható, kezdve a marketing-együtműködésektől, egészen az együtt teremthető nagyobb hozzáadott értékig. A legfontosabb realizálható előnyök véleményünk szerint a következők:

Beszállítóként szembesül olyan kereslettel is a vállalkozás, amellyel különben nem találkozna, ebben az esetben gyakran az integrátor cégen keresztül valósul meg a külpiacokra lépés koordinációja (Gereffi 1999). A **keresleti és a kínálati oldalon egyaránt jelentősebb piaci erőt tudnak kifejtetni** az együtműködő cégek, azaz az együtműködés következtében olyan feltételek mellett tudják beszerzéseiket bonyolítani, illetve olyan piacokra is eljutnak, amelyeket egyedül képtelenek lennének elérni. Egyszerűbben fogalmazva, az együtműködés során a cégek piaci lehetőségei bővülnek (Elfring – Hulsing 2003). Számottevően **jobb és hasznosabb piaci információkhoz juthat**. Ez a tényező szorosan kapcsolódik a fentiekhez, szemléletesen a „lehetőségek bővülése” és a „megszerezett ismeretek” között helyezkedik el. Általános tapasztalat, hogy az információs korlátok lebontására alkalmasak a különféle együtműködések (DG ENTR 2004 ADAPT 2001). A **kooperációk során nagyobb hozzáadott érték teremthető**, amely hozzájárul a jobb piaci eredmények eléréséhez a magasabb minőségű termékek értékesítése révén (Pietrobelli – Rabelotti 2004). A hozzáadott érték kooperációkon keresztül történő növelése megvalósulhat a termékfejlesztéstől kezdve egészen a különböző szektorok közötti együtműködések keretein belül létrejövő fejlesztésekig (Humphrey – Schmitz 2002).

A jobb piaci lehetőségek megszerzése tehát az egyik legfontosabb mozgatórugója a vállalkozások közötti együtműködésnek. Az ilyen közvetlenül realizálható előnyök mellett azonban számos más, ún. puha tényezőkön alapuló – motivációs típus is megfigyelhető. Ezekben az esetekben közvetettebb módon profitálnak a cégek az együtműködésekben. A továbbiakban ezek közül tekintjük át a két legjelentősebbet.

2.2.4. Az „elfogadottság” növelése

Egyre jelentősebb motivációs tényező a vállalkozások számára, hogy a hálózatokban történő részvétel **hozzájárulhat a cégről kialakuló kép formálásához**. Sőt, egyre gyakoribb vélemény, hogy a „minőségi” kooperációkhoz való tartozás szinte egy márkajelzés, amely a potenciális partnerek és különösen a vevők irányába jelent pozitív üzenetet. Különösen az induló vállalkozások esetén értékelődnek fel az ilyen típusú ún. **„reputációs hálózatok”**. Meg kell jegyeznünk, hogy az ilyen hálózatok gyakran átfedik egymást a későbbiekben tárgyalásra kerülő KIT-hálózatokkal (Knowledge, Innovation, Technology). A tapasztalatok alapján nagymértékben elősegítik a kezdeti nehézségek leküzdését az induló vállalkozások számára. Szemléletesen fogalmazva, ha nincs valami kiemelkedő rangú partnere az adott cégnek, gyakran nehezen éli túl a kezdeti időszakot (Lechner – Dowling 2003). További jelentősége a minőség garantálása az ilyen partner(ek) által, **amely újabb kapcsolatok kialakításában is nagy segítséget nyújt** a résztvevőknek. Az ilyen kooperációk jelzik a többieknek, hogy az adott cég egy megbízható partner lehet. Az empirikus felmérések is igazolják, hogy a kooperációk elősegítik a vállalkozásokat mind a minőségi, mind a mennyiségi lehetőségek elérésében, sőt az ilyen kapcsolatok hiánya egyenesen az akadályok fokozódásához vezet (Lechner – Dowling 2003). Szintén hasonló megfontolásokkal kerül tárgyalásra a **„legitimitást biztosító”** hálózatok kérdése, melyek különösen az induló innovatív kis- és középvállalkozások számára jelentenek segítséget elismertségük és elfogadottságuk megszerzéséhez. Gyakran az ilyen cégek esetén valamilyen felsőoktatási intézménnyel vagy kutatóintézettel történő együttműködés biztosítja a további kapcsolatok kiépítéséhez szükséges legitimitást (Elfring – Hulsink 2003). Végiggondolva napjaink gyorsan változó gazdaságának természetét, illetve a potenciális partnerek gyakorlatilag végtelen számát, az ilyen típusú hálózatoknak az a legnagyobb jelentősége, hogy segítenek leküzdeni a – teljesen természetes – **bizalmatlanságból adódó korlátokat**.

2.2.5. Valamilyen új tudás, ismeret megszerzése

Kevés olyan területe van a vállalkozások közötti együttműködések vizsgálatának, amely akkora hangsúlyt kapott volna a szakirodalomban, mint a hálózatosodás útján

megszerezhető új ismeretek. Számos különböző elnevezést alkalmaznak a hazai és nemzetközi szakirodalomban, kezdve a **tanuló hálózatoktól** egészen az egyre népszerűbb KIT mozaikszóval jelölt kooperációkig (Knowledge, Innovation, Technology). A KIT-hálózatokban mindig valamilyen új tudás, készség, képesség megszerzése vagy létrehozása a partnerség létrejöttének alapvető oka (Lechner – Dowling 2003). Értelemszerűen az ilyen jellegű együttműködések leginkább az innovatív vállalkozások között alakulnak ki, tágabban értelmezve azonban minden új ismeret megszerzésére irányuló együttműködés ide sorolható.

Az együttműködések keretein belül megvalósuló tanulási-információáramlási folyamatokat három, egymással szorosan összefüggő tényező befolyásolja (Vilmányi 2003, Mäkinen 2002, Rickne 2001):

- a kooperációkban résztvevő szervezetek tulajdonságai, kezdve az általuk birtokolt erőforrásoktól, egészen a rendelkezésükre álló szervezeti tudásig,
- az együttműködések jellemzői (tartalmuk, innovatív jellegük, a kapcsolatok szorossága, az együttműködés „kora”),
- az együttműködések során egymásra gyakorolt hatások az interdependenciák, a realizálható előnyök.

Az együttműködések sokszínűsége következtében természetesen meglehetősen nehéz egyedi jellemzőket ismertetni, a sikeres tanuló hálózatok esetén azonban az esetek nagy többségében megfigyelhetők bizonyos sajátosságok. Az első sikertényező a szereplők elkötelezettsége és az, hogy a **partnerek világosan artikulálják céljaikat és elvárásaikat** már az együttműködés elején (ADAPT 2001). Ebben a hálózati együttműködési formában is a piaci szemléletnek kell érvényesülnie. A második sikertényező **a szereplők meggyőzése az együttműködés hasznosságáról**. Gyakran nem könnyű elfogadniuk, hogy a rendelkezésükre álló tudást meg kell osztaniuk a kooperáció többi tagjával. Általában a potyautasoktól való félelem és a kölcsönös bizalmatlanság jelenti a legjelentősebb gátat az együttműködések kialakulásában. Szintén fontos tényező a **közös vízió kijelölése** a tanuló hálózatokban. Pontosán definiálni kell, hogy az együttműködés mire irányul, és ezt a célt el kell fogadnia az összes szereplőnek. Ennek hiányában nem valósulhat meg a közös ismeretszerzés és egymástól történő tanulás. Végül ki kell emelni, hogy az esetek jelentős részében az ilyen hálózatokban **nem csak profitorientált vállalkozások** szerepelnek. Gyakran különböző felsőoktatási intézmények, kutatóintézetek is jelentős szerepet kapnak az

együtműködésekben. A tapasztalatok azt mutatják, hogy az ilyen kooperációknak nyitottaknak kell lenniük a további partnerek bevonására, sőt kimondottan ösztönözni kell a további szereplők bevonását a hálózatba (ADAPT 2001).

Megvizsgálva a különféle motiváció-típusokat, kijelenthető, hogy alapjaiban véve szinte minden együtműködés valamilyen – közvetlen vagy áttételes – módon **költséghatékonyabb megoldások elérésére irányul**. A kooperációk eredendő mozgatórugója a versenyképesség növelése a különböző típusú költségek csökkentése útján, esetleg a bevétel maximalizálásán keresztül. Ez a megállapítás a későbbiekben tárgyalásra kerülő gazdaságfejlesztési beavatkozások mélyebb értelmezésében döntő jelentőségű. A vállalkozások együtműködési hajlandóságának fokozásánál világosan rá kell mutatni, hogy melyek azok a közvetlen, és melyek azok a csak későbbiekben jelentkező költségelnyök, melyeket a kooperációk során realizálhatnak. Ennek ismeretében már **csak a potenciális szereplők piaci döntésein múlik az együtműködés léte**, azaz ha sikerült megvilágítani az előnyöket, és ez elegendő a cégeknek, akkor érdemi és hosszabb távon fennmaradó kooperációk jönnek létre. Ellenkező esetben viszont valószínűsíthetően csak a fejlesztésre szánt források elherdálása történik meg. Éppen ezért fontos, hogy a különböző hálózatszerkezési akciók kidolgozásakor **pontosan tisztában legyünk a szereplők elvárásaival és az általuk realizálható előnyökkel**.

2.3. A hálózatosodás természetes akadályai

A fentiekben ismertettük, hogy számos motiváló tényező vezethet a vállalatok közötti különböző együtműködések létrejöttéhez, és az is igaz, hogy a szervezetek az esetek jelentős hányadában ténylegesen képesek előnyöket realizálni a kooperációk keretein belül.

A fejezet végén azonban rá kell világítanunk arra a tényre, hogy az együtműködés nem egy csodaszer, és a **vállalkozók egy jelentős hányada egyszerűen nem alkalmas** hasznos és működőképes formációk kialakítására.

Az utóbbi néhány évben a vállalkozók három alaptípusát különíti el a szakirodalom (Szerb 2003):

- Az első típus a „**klasszikus vállalkozó**” (**Classical entrepreneur**), aki minden feladatot önállóan lát el, ő a szó szoros értelmében vett (egyéni) vállalkozó.
- A második típus a különösen a 90-es évek üzleti menedzsmentjében divatos „**vállalaton belüli vállalkozó**” (**Intrapreneur**), aki a nagyobb szervezetek eredményessége érdekében visz vállalkozói szemléletet a cég működésébe.
- A harmadik típus a „**hálózati vállalkozó**” (**Interpreneur**), aki a hálózati előnyök kihasználásával képes a saját képességeit kiegészíteni.

A három különböző típus természetesen optimális esetben eltérő célokkal, tulajdonságokkal, képességekkel rendelkezik. A vállalkozásfejlesztési beavatkozásokkal kapcsolatos legfontosabb tulajdonságok különösen a képességek és a célkitűzések területén lényeges eltéréseket mutatnak (2.2. táblázat). Különösen a személyes tulajdonságok és a specializált szaktudás „tesz alkalmassá” bizonyos vállalkozókat az eredményes hálózati együttműködésre.

2.2. táblázat: A legjelentősebb különbségek az egyes vállalkozótípusok között

	Klasszikus vállalkozó	Vállalaton belüli vállalkozó	Hálózati vállalkozó
Alapcél	Önálló profitmaximalizálás	A vállalati profit maximalizálása	Profitmaximalizálás és hálózati célok
Kockázat és felelősség	Önálló kockázat és felelősség	A kockázat a vállalkozásé, a felelősség korlátozott	A kockázat és felelősség megosztott
Személyes tulajdonságok	Önállóan képes dolgozni	Csapatjátékos kis csoportban a nagy cégen belül	Hálózati játékos kooperálva a hálózat többi tagjával
Szaktudás	Minden szükséges képességgel és készséggel rendelkeznie kell	Rendelkezik a szükséges tudással és képes harcolni a szervezeten belüli erőforrásokért	Specializált tudással rendelkezik, nagyon fontosak a társadalmi és kooperációs készségek a hatékony együttműködés érdekében

Forrás Szerb (2003, 91. o.) alapján saját szerkesztés

A táblázatot áttekintve levonható a következtetés, hogy a vállalkozók **egy része egyszerűen nem alkalmas a hálózati együttműködésekben történő részvételre**, a személyes tulajdonságai és az eltérő céljai miatt. Ez számunkra közvetlenül több üzenetet is jelent a hálózatosodást ösztönző beavatkozásokkal kapcsolatban:

- a potenciális hálózati tagoknak a lehetőségekhez mérten rendelkezniük kell a fenti személyes tulajdonságokkal,
- a szereplőknek el kell fogadniuk azt, hogy meg kell találni az összhangot az egyéni és hálózati célok között, sőt előfordulhat, hogy a hálózati célokat az egyéni érdekek elé kell helyezni,
- a kooperatív magatartási minták és az együttes kockázatviselés szükségszerű tényének elfogadtatása alapkövetelmény, és végezetül
- a fentről szerveződő, erőltetett együttműködések több okból is sikertelenségre vannak kárhóztatva már az indulásuktól kezdve.

A fejezetben áttekintettük a hálózatokkal kapcsolatos legfontosabb ismereteket. A hálózatok pozicionálásra kerültek az együttműködések rendszerében, szintetizáltuk a legfontosabb jellemzőket. Elkülönítettük a különböző vállalati hálózati formákat, és részletesen elemeztük működési sajátosságaikat.

Számos magyarázó okot lehet találni, hogy az egyes vállalkozások **miért keresik a kooperációs lehetőségeket más társaikkal**. Általános megállapítás, hogy a vállalkozások együttműködésnek fő célja olyan előnyök elérése, melyeket egyéni erőfeszítéseikkel nem tudnak kiharcolni, vagy még szemléletesebben fogalmazva valamilyen kollektív hatékonyság elérése. Ehhez a gondolatkörhöz tartozik az a felismerés is, hogy a hálózati együttműködés során a vállalkozások olyan erőforrásokat is használhatnak céljaik elérése érdekében, melyeket nem egyénileg birtokolnak. Szintén elegáns és meglehetősen tágas megfogalmazása vállalati hálózatoknak, hogy valójában ez a kapcsolatok egy olyan összessége, melyben a vállalkozó részt vesz, és amely számára fontos erőforrásokat biztosít. A szerteágazó szakirodalmi háttérből kiemeltük és elhatároltuk azokat a tényezőket, amelyeket leggyakrabban említene, mint az együttműködésben rejlő előnyöket a partnerek számára: a forrásokhoz történő hozzájárulás, az erőforrás korlátok tágítása; költségelőnyök szerzése; jobb hozzáférés a piachoz; az „elfogadottság” növelése; illetve valamilyen új tudás, ismeret megszerzése.

Megvizsgálva a különféle motiváció típusokat kijelenthető, hogy alapjaiban véve szinte minden együttműködés valamilyen – közvetlen vagy áttételes – módon **végeredményben költséghatékonyabb megoldások elérésére irányul**. Azaz a kooperációk eredendő mozgatórugója versenyképesség növelése a különböző típusú költségek csökkentése útján, esetleg a bevétel maximalizálásán keresztül. Ez a megállapítás a későbbiekben tárgyalásra kerülő gazdaságfejlesztési beavatkozások mélyebb értelmezésében döntő jelentőségű. A vállalkozások együttműködési hajlandóságának fokozásánál világosan rá kell mutatni, hogy melyek azok a közvetlen, és melyek azok a csak későbbiekben jelentkező költségelőnyök, melyeket a kooperációk során realizálhatnak. Ennek ismeretében már **csak a potenciális szereplők piaci döntésein múlik az együttműködés léte**, azaz ha sikerült megvilágítani az előnyöket, és ez elegendő a cégeknek, akkor érdemi és hosszabb távon fennmaradó kooperációk jönnek létre, ellenkező esetben viszont valószínűsíthetően csak a fejlesztésre szánt források elherdálása történik meg. Pontosan ezért fontos, hogy a különböző hálózatszervezési akciók kidolgozásakor **pontosan tisztában legyünk a szereplők elvárásaival és az általuk realizálható előnyökkel**.

3. Vállalkozások együttműködésének támogatása mint a vállalkozásfejlesztés egy eszköze

A fejezetben áttekintjük a legfontosabb vállalkozásfejlesztési beavatkozásokat. Számos különféle tipizálás létezik a szakirodalomban és a napi gyakorlatban egyaránt, ezek közül ismertetjük a legjelentősebbeket. Az elméleti áttekintés célja az, hogy egyrészt megismerkedjünk a lehetséges beavatkozási formákkal, illetve ezek legfontosabb tulajdonságaival, másrészt pedig el kívánjuk helyezni a beavatkozások rendszerében a kis- és középvállalkozások közötti együttműködések ösztönzését mint egy speciális eszközt.

A hálózatosodás ösztönzése tekinthető egy önálló beavatkozási formának, a nemzetközi tapasztalatok már rámutattak azonban, hogy a leghatékonyabb beavatkozásokat általában további kísérő szolgáltatásokkal (tanácsadás, oktatás, információszolgáltatás stb.) lehet megvalósítani. A fejezet harmadik, érdemi részében az együttműködések ösztönzésének speciális kérdéseivel foglalkozunk. Ismételten szeretnénk jelezni, hogy a konkrét beavatkozások meghatározásánál mindig az egyedi jellemzőknek legmegfelelőbb támogatási konstrukciót érdemes kidolgozni.

3.1. A vállalkozásfejlesztés mint beavatkozás a piaci folyamatokba

A vállalkozásfejlesztés célja minden esetben a **spontán piaci folyamatok valamilyen mértékű korrekciója**. A részfejezetben röviden meghatározzuk a vállalkozásfejlesztési beavatkozások lényegét, illetve részletesen tárgyaljuk az egyes támogatási lehetőségeket.

Az elméleti áttekintés „mögöttes célja” az együttműködések ösztönzésének, pozicionálásának előkészítése, illetve a kapcsolódási pontok feltérképezése más szolgáltatásokhoz.

A szakirodalomban nagyon határozottan elkülönítik egymástól a vállalkozásfejlesztésen belül a pénzügyi és a nem pénzügyi szolgáltatásokat. A fejezetben bemutatott eszközök a nem pénzügyi eszközök körébe sorolhatók, gyűjtőfogalomként általában az üzletfejlesztési szolgáltatás (Business Development Services, BDS) kifejezést

használjuk. A két szolgáltatáscsoport elkülönítése a kockázatvállalásban megfigyelhető különbségek alapján történik. A pénzügyi szolgáltatások (Financial Services, FS) esetén a szolgáltatást nyújtó pénzügyi instrumentumokat ad át, ezért a kockázatvállalása abban testesül meg, hogy kedvezőtlen esetben nem kapja vissza az átadott pénzeszközöket. Az üzletfejlesztési szolgáltatások esetén ezzel szemben a szolgáltatást nyújtó kockázata csak arra terjed ki, hogy nem kapja meg elvégzett munkája ellenértékét (Kállay – Imreh 2004).

Az üzletfejlesztési szolgáltatásokon belül fontos elkülönítenünk a beavatkozási szinteket, azaz meg kell határoznunk azt a területet, amelyre a beavatkozás irányul. A vállalkozásfejlesztési szakirodalomban általában három szinten szokták elemezni a beavatkozásokat (CDASED 2001):

- **Makroszintű beavatkozásoknál** az általános üzleti környezet javítását célozzák a beavatkozások, és ezzel indirekt módon próbálják kedvezőbb helyzetbe hozni a vállalkozói társadalom egészét.
- **Mezoszintű beavatkozásoknál** a szolgáltatást nyújtó szervezeteket célozzák a fejlesztések, és ezzel a módszerrel próbálnak a későbbiekben magasabb színvonalú támogatási programokat biztosítani a kis- és középvállalkozásoknak.
- **Mikroszintű beavatkozásoknál** a vállalkozásfejlesztési szervezetek közvetlenül a vállalkozásoknak nyújtanak valamilyen szolgáltatást.

Makroszintű beavatkozások esetén örök megállapítás, hogy az üzleti környezet meghatározó fontosságú a vállalkozások életében. Ismételten szeretnénk hangsúlyozni, hogy az egyik legnagyobb segítség a különböző szabályzók egyszerűbbé és áttekinthetőbbé tétele, mivel ezzel költségmegtakarításokat és az adminisztratív terhek általános csökkenését lehet elérni, a cégeknek több idejük és energiájuk marad a lényegi és érdemi tevékenységük végzésére. (Továbbá a makrokörnyezet egyszerűsödése a kisvállalati szektor egészének nyújt hathatós segítséget, nem csak egy kitüntetett csoportnak.)

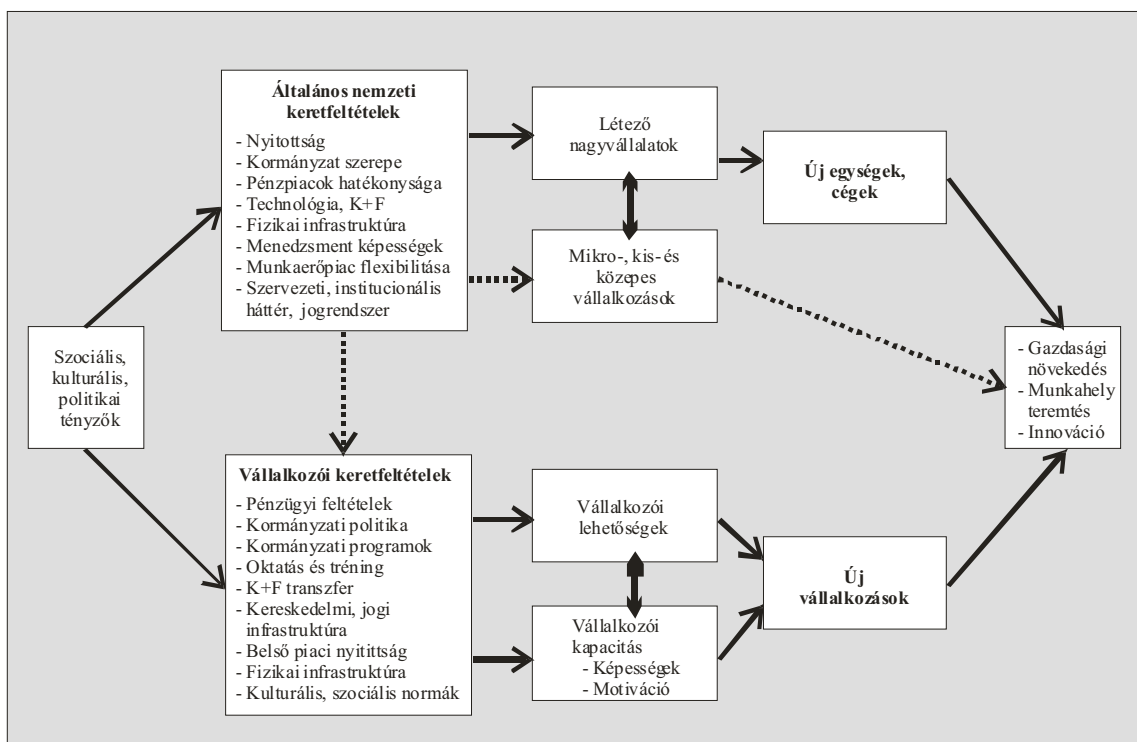
Hasonlóan jelentős kérdés a makroszintű beavatkozásokon kapcsán az általános oktatási rendszerek vállalkozás-orientációja, illetve az általános vállalkozói kultúra fejlesztése egy adott területen belül. Ezek a kérdések azonban már távolabb állnak a szoros értelemben vett fejlesztési beavatkozásoktól, ezért ezekre nem térünk ki.

A **mezoszintű beavatkozások** esetén az egyik legjelentősebb kérdés, hogy milyen módon lehet eredményesen és hatékonyan támogatni a szolgáltatást nyújtó szervezeteket annak érdekében, hogy megfelelő minőségű – mikroszintű – szolgáltatást nyújtsanak a célcsoport számára. Mivel ez a kérdés túlmutat a közvetlenül értelmezett vállalkozásfejlesztési beavatkozásokon, ezért a kérdést mélységében nem tárgyaljuk.

A **mikroszintű beavatkozások** esetén számos lehetőség mutatkozik a vállalkozások közvetlen támogatására. A továbbiakban ezen eszközöket vizsgáljuk röviden.

A konkrét kérdések részletes tárgyalása előtt kísérletet teszünk egy modell kidolgozására, amely megkönnyíti a vállalkozásfejlesztési beavatkozások fontosságának megértését. Továbbá a modell segít rávilágítani az ilyen akciók hozzájárulására a gazdasági fejlődéshez.

3.1. ábra: A GEM koncepcionális modellje



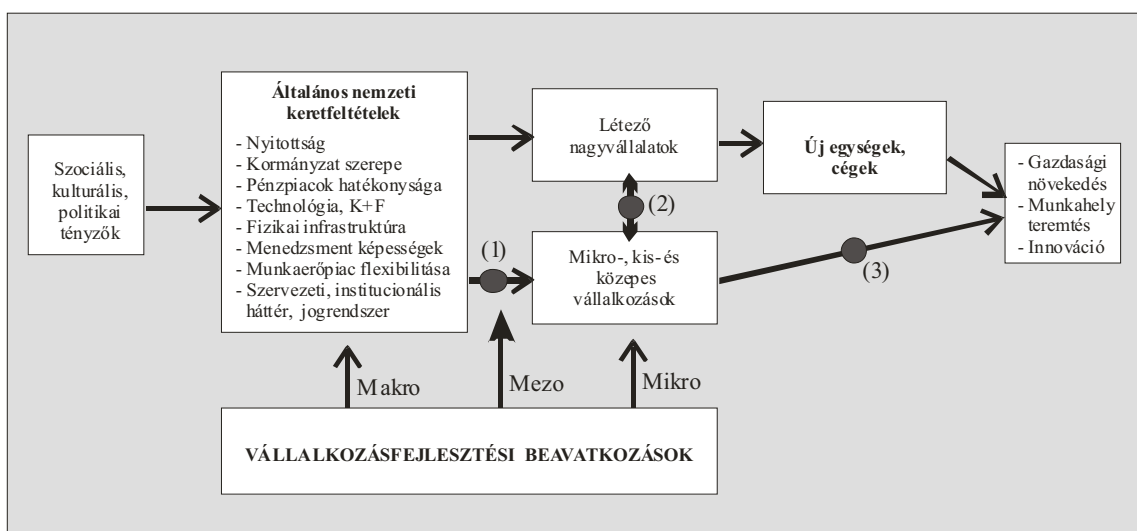
Forrás: Csanaky et al. (2005, 19. o.)

A beavatkozások tipizálása és a lehetőségek meghatározása során jelentős mértékben támaszkodunk a GEM koncepcionális modelljére (Csanaky et al. 2005). A modell a gazdasági növekedést tekinti függő változónak, és ezt két – a lassan változó környezeti tényezőkkel szoros kapcsolatban lévő – tényezőre vezeti vissza. A növekedés egyik

tényezője a már létező és megállapodott nagyvállalatok és a hozzájuk kapcsolódó kisebb cégek, míg a másik lehetőség az új és növekvő vállalkozások által generált növekedés. A modellben a növekedést két feltétel-halmaz határozza meg: az általános nemzeti keretfeltételek, illetve a vállalkozási keretfeltételek (3.1. ábra).

A modellt áttekintve a vállalkozásfejlesztési beavatkozások, és különösen a hálózatösztönző lépések mindkét növekedési tényezőhöz számos módon kapcsolódhatnak. A dolgozatban főként a már meglévő és működő kis- és közép vállalkozások támogatási lehetőségeire koncentrálnak. Ezért az (eredeti) GEM koncepcionális modell alapján kidolgozható egy „adaptált modell”, amely a releváns részekben pozicionálja a lehetséges beavatkozási formákat. Ez az eljárás biztosítja, hogy bizonyos tényezők „javításával” – az eredeti modell működési sajátosságainak következtében – hozzá lehet járulni a gazdasági növekedés fokozásához, mivel a beavatkozások alapjaiban véve a keretfeltételek kedvezőbbé tételére, illetve a kedvező lehetőségekhez történő könnyebb hozzáférés biztosítására irányulnak. A konkrét beavatkozási lehetőségek összefoglalhatók egy modellben (3.2. ábra). A különféle támogatások pozicionálása esetén minden tényezőnél arra törekedtünk, hogy az eredeti modell releváns részéhez szervesen kapcsolódó, pozitív irányú elmozdulást eredményező lehetőségeket ismertessünk.

3.2. ábra: A vállalkozásfejlesztési és hálózatösztönző beavatkozások szerepe a GEM modellben



Forrás: saját szerkesztés

Az ábrában elhelyeztük a különféle beavatkozási lehetőségeket, a vizsgálatban a következő területekre fókuszálunk:

- Általában javíthatók a vállalkozások működési feltételei, melyek egyaránt hozzájárulnak a már létező, illetve a létrejövő cégek fejlődéséhez és versenyképességének növekedéséhez. Ez a terület a későbbiekben tárgyalt **makroszintű** beavatkozások.
- Kiemelkedő fontosságúak a vállalkozásoknak nyújtott megfelelő színvonalú szolgáltatások. Ezért központi programokkal kellene elősegíteni a vállalkozásfejlesztési szervezetek által biztosított szolgáltatások minőségének javulását, ezeket tekintjük **mezoszintű beavatkozásoknak**. Ebben az esetben a modellben a kormányzat által biztosított lehetőségek jobb kihasználása járul hozzá a fejlődéshez.
- Számos területen nyújtható **mikroszintű beavatkozásokon** keresztül konkrét segítség a kis- és középvállalkozásoknak, amely elősegíti hatékonyabb működésüket, hozzájárulva ezzel a nagyvállalati szektor eredményesebb működéséhez is.
- Érdemi eredményeket hozhat a különböző **kooperációk elősegítése**, mivel az ilyen együttműködések – optimális esetben – az összes résztvevőnek nyújtanak előnyöket. A beavatkozások egyaránt irányulhatnak olyan a kis- és középvállalkozások közötti hálózatok kiépülésének elősegítésére, amelyek a lehetőségek jobb kihasználását hívatottak elősegíteni (1), a nagyvállalatok és kis- és középvállalkozások együttműködéseire (2), illetve a kis- és középvállalkozások növekedését és innovációját szolgáló hálózatokra (3).

A modell működési sajátosságaiból következően úgy véljük, hogy megfelelően pozicionált, és jól definiált célcsoporttal rendelkező **vállalkozásfejlesztési beavatkozásokkal érdemben hozzá lehet járulni egy gazdaság fejlődéséhez**. Ehhez azonban világosan meg kell határozni, hogy milyen esetekben mely lépések lehetnek célravezetők, mert különben csak a támogatásokra szánt közösségi források pazarlása valósul meg.

A fentiek értelmében a következő alapvető kérdésekre kell mindenekelőtt keresnünk a válaszokat:

- Milyen típusú vállalkozásfejlesztési szolgáltatásokat lehet kidolgozni a célcsoport helyzetének javítása érdekében?
- Milyen módon lehet ösztönözni az együttműködések létrejöttét a vállalkozások között?
- Hol helyezkednek el a különféle hálózatösztönző lépések a vállalkozásfejlesztés rendszerében, és milyen módon kapcsolódhatnak az egyéb beavatkozásokhoz?

3.1.1. Az üzletfejlesztési szolgáltatások tipizálásai

Mivel a fejezet célja a kis- és középvállalkozásoknak biztosított üzletfejlesztési szolgáltatások áttekintése, a mikroszintű beavatkozások körébe tartozó eszközöket mutatjuk be. S mivel a fejezetnek a gyakorlatban alkalmazott módszerek részletes vizsgálata a célja, a tárgyalásban fokozott figyelmet szentelünk a meghatározó fejlesztő szervezetek ajánlásainak. Úgy véljük, hogy a konkrét alkalmazások során kristályosodnak ki azok a tapasztalatok, amelyek meghatározzák a jövőbeni vállalkozásfejlesztési beavatkozások irányát. Megemlítjük, hogy – bár a fejezetben a Donorok Bizottságának tipizálását használjuk –, a vállalkozástámogatási beavatkozások számos eltérő tipizálása ismert. A továbbiakban ezekből a kategorizálásokból tekintünk át néhányat.

A **Donorok Bizottsága** a kis- és középvállalkozások részére nyújtott szolgáltatások következő alapkategóriáit határozza meg (CDASED 2001):

- oktatás és képzés,
- tanácsadás,
- kereskedelemfejlesztés,
- információszolgáltatás és
- üzleti kapcsolatok fejlesztése.

Az **Európai Unió** ettől eltérő kategorizálást alkalmaz. A legelterjedtebb fogalom az üzlet-támogatási szolgáltatás (**Business Support Services**). Az Európai Unió által javasolt kategóriák (EC 2001):

- **Alapinformációk szolgáltatása:** az induláshoz szükséges alapinformációk, First-Stop-Shops, hivatalos dokumentáció, kezdeti helyzetfelmérés stb.

- **Professzionális információszolgáltatás:** piaci információk, vállalati és pénzügyi információk, technikai információk (szabványok, előírások, copyright stb.)
- **Tanácsadás és közvetlen támogatás:** üzleti tervezés, funkcionális tanácsadás (marketing, termékfejlesztés, számvitel stb.).
- **Kis- és középvállalkozás-specifikus tréningek:** kisvállalatok menedzselése, induló vállalkozások, növekedés és fejlődés menedzselése, tréningek speciális célcsoportoknak (női vállalkozók, etnikumok).
- **Finanszírozás:** tőkefinanszírozás, kölcsönök, garanciák és egyéb pénzügyi eszközök.
- **Megfelelő helyiségek és környezet biztosítása:** inkubáció, üzleti egységek, technológiai parkok stb.
- **Kis- és középvállalkozás-specifikus akciók:** konferenciák és szemináriumok, üzleti kiállítások, bemutatók, kereskedelmi ügynökségek, klaszterek és hálózatok kialakulásának elősegítése stb.

Szintén meghatározó jelentőségű az **OECD és a UNIDO** által használt tipizálás, amely három elkülönülő tevékenységcsoportra bontja a legfontosabb beavatkozásokat, külön kategóriába sorolva az üzleti inkubációt (OECD - UNIDO 1999):

- **Pénzügyi programok a kis- és középvállalkozások részére:** a lehető legszélesebb értelemben használva a fogalmat, a fenntartható mikrohitelvezéstől a garanciákon keresztül a bankok kisvállalati hiteleinek elősegítéséig
- **Tanácsadási szolgáltatások:** információszolgáltatás, általános üzleti tanácsadás és szaktanácsadás, vállalkozói és menedzsment-tréningek, speciális (egyedi) tanácsadási szolgáltatások.
- **Üzleti inkubáció:** valamilyen területen kedvezőbb körülmények biztosítása a vállalkozások számára.

Az **Ernst&Young** tanácsadó cég tipizálása is a **Business Support Services** kifejezést használja, kissé tágabban értelmezik azonban a fogalmat, mint az eddig ismertett kategORIZÁLÁSOKBAN. A következő területekre irányulhatnak a támogatási szolgáltatások (Ernst&Young 1999):

- **Pénzügyi segítségnyújtás:** a vállalkozás alapításához szükséges tőkéától a kockázati tőkékig.
- **Üzleti tanácsadás:** az üzleti tervezéstől az expanziós stratégiáig.
- **Humán erőforrások fejlesztése:** a vállalkozókészség fejlesztésétől a professzionális menedzsment-tanácsadásig.
- **Az innováció és technológia támogatása:** a termékfejlesztéstől a technológiamenedzsmentig.
- **A fizikai infrastruktúra javítása:** különféle kedvező körülmények (inkubátorház, ipari park stb.).

A Donorok Bizottságának tipizálásával összevetve az egyéb kategorizálásokat, két megállapítást tehetünk:

- A legfontosabb különbség az, hogy a bemutatott tipológiák **magukban foglalják a pénzügyi szolgáltatásokat**, ezeket is a támogatási eszközök közé sorolják.
- A tipológiák általában mikroszintű **üzletfejlesztési szolgáltatásokat** tartalmaznak, különböző kategorizálások szerint.

Az áttekintett tipizálások alapján megállapítható, hogy több fontos szervezet hasonlóan értelmezi az üzletfejlesztési szolgáltatásokat. A későbbiekben a Donorok Bizottságának tipológiáját használva mutatjuk be a nem pénzügyi vállalkozásfejlesztési beavatkozások leglényegesebb elemeit.

Számos esetben önálló beavatkozásként kezelik még az innovatív kis- és középvállalkozások támogatását, illetve az elektronikus kereskedelem fejlesztésének elősegítését (OECD 2001). Ezeket a kérdéseket nem tárgyaljuk részletesen, mivel speciális részterületei a vállalkozásfejlesztési beavatkozásoknak, továbbá az innovatív kis- és középvállalkozások együttműködéseinek támogatását önálló kérdésként vizsgáljuk.

A vállalkozásfejlesztési szolgáltatásokkal általában az a legnagyobb probléma, hogy a **megcélzott célcsoport nagyon heterogén**. Számos tanulmány (Ernst&Young 1999, Lengyel 2002, Török 1997) tipizálta már a kis- és középvállalkozásokat különféle szempontok alapján. Minden esetben megállapították, hogy lényeges különbség van az

egyres csoportok, kategóriák között. Természetesen a különböző csoportoknak különböző igényei vannak, az egyes típusok eltérő beavatkozásokat igényelnek (Lengyel 2000). Ezért kerülnek egyre inkább előtérbe – minden vállalkozásfejlesztési tevékenység esetén – a testreszabott, felhasználói igényeknek megfelelő szolgáltatások. Ebben a fejezetben azonban csak a legfontosabb beavatkozások általános áttekintése a célunk.

Mivel az üzletfejlesztési szolgáltatásokat nagyvállalatok is igénybe veszik, hasznos lehet a két szolgáltatás-mix közötti leglényegesebb különbségek ismerete, hiszen érdemi eltérések vannak a két csoport szükségletei között (Oldsman 2001):

- A kis- és középvállalkozásoknak általában standard szolgáltatásokat nyújtanak, ezzel szemben a nagyvállalatok egyéni elbírálásban részesülnek.
- A kis- és középvállalkozások esetén rövid ideig tartó, kis projektek figyelhetők meg, a nagyvállalatoknál több évesek, nagyobb költségvetésűek a projektek.
- A kis- és középvállalkozások gyakran csoportos, míg a nagyvállalkozások inkább egyéni felhasználók.

3.1.2. A mikroszintű üzletfejlesztési szolgáltatások alaptípusai

Mikroszintű üzletfejlesztési szolgáltatásokról akkor beszélhetünk, amikor a támogatás közvetlenül a végső felhasználót, a kis- és középvállalkozást célozza meg, azaz ebben az esetben a szolgáltatást nyújtó és a vállalkozás között áll fenn közvetlen kapcsolat. A mikroszinten alkalmazott vállalkozásfejlesztési szolgáltatásokat a vállalkozásfejlesztő szervezetek, ügynökségek nyújtják a vállalkozásoknak, a donorok közvetlenül csak ritkán. A gyakorlatban ezeket az eszközöket általában különböző kombinációkban használják a hatékonyabb beavatkozások kidolgozása érdekében. A fejezet keretein belül a Donorok Bizottsága által meghatározott legjellemzőbb formákat ismertetjük röviden, és ezen belül is azon beavatkozási formákra fordítunk fokozott figyelmet, amelyek érdemben kapcsolódhatnak a különféle együttműködések ösztönzéséhez.

(a) Oktatás és képzés

Az oktatás és képzés a vállalkozásfejlesztési tevékenység egyik legáltalánosabb formája, amely – többnyire interaktív módon lefolytatott – tanítási jellegű

tevékenységeket jelent. A képzési programok jellemzően csoportos formában valósulnak meg, ritkák az ún. négyszemközi képzések. Ez a szolgáltatás a vállalkozások képességeit és készségeit fejleszti az olyan napi működési területeken, mint a marketing, a könyvelés, termelési technikák és termékfejlesztés, valamint általában felkészíti a problémák kezelésére. Széles körben elfogadott vélemény, hogy a képzések egy jelentős része túl általános, és a szolgáltatást nyújtók által meghatározott, valójában nem a vállalkozások tényleges szükségleteinek megfelelő ismeretek kerülnek átadásra. Az esetek egy részében a képzési programokat nem megfelelő képzettségű emberek tartják felülről lefelé irányuló, az igényekre kevésbé figyelő tanítási stílusban, ráadásul nincsenek tisztában azzal, hogy a sikeres képzési projektek lebonyolításához hozzátartozik a tanítványok elkötelezettségének növelése és a beavatkozások eredményeinek további követése. Mindazonáltal az eredményes képzési programoknak lényeges hatása van a vállalkozások termelékenységére és az általuk termelt hozzáadott értékre (CDASED 2001).

Számos jól ismert oktatási szolgáltatás jelent meg az utóbbi években, amelyeknek megfelelő adaptációit széles körben használják napjainkban. Ezek a vállalkozások szükségletei alapján a következő módon csoportosíthatók (CDASED 2001):

- **Vállalkozásfejlesztési programok (EDP-k):** eredetileg Indiában vezették be őket, az induló (start-up) vállalkozásokra irányultak, ezeket sok más országban átvették.
- **Vállalkozások alapításán keresztül megvalósuló kompetenciaalapú gazdaságok programja:** a GTZ³⁵ fejlesztette ki, erősen hatottak rá az előbb említett fejlesztési programok, jelentős helyi adaptáció jellemzi.
- **„Javítsd az üzleted!” (Improve Your Business):** az ILO által kidolgozott program, a már létező vállalkozások működésének javítása a célja.
- **Növekedési programok:** a magas növekedési potenciállal rendelkező kis- és középvállalkozásokat célozza meg, a további fejlődéshez szükséges ismeretek átadása az alapcélkitűzése ezeknek a programoknak.

(b) A külső tanácsadás (extension) különböző formái

Az oktatási és a szakértői szolgáltatások között a leglényegesebb különbség, hogy a szakértés általában egyénre szabott, és “osztálytermen kívül” történik, rendszerint az

³⁵ Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, a Donorok Bizottságának tagja

ügyfél munkahelyén. A tevékenységen belül több típus különíthető el: A szakirodalom általában a **külső tanácsadás (extension)** gyűjtőfogalmat használja, amelyen belül három különböző tanácsadási tevékenységet különítünk el (SEED 1998):

- **Szakértői segítség** (advising) típusú egyszeri, informatív tanácsadás. Ennél a típusnál a **“tanács”** (advice) egy válasz az ügyfél által felvetett kérdésre. A válaszban a tanácsadó véleménye jelenik meg, aki személyes tapasztalatával és tudásával szolgálja az ügyfél problémáinak megoldását. A javasolt megoldás a tanácsadó ítélete a megoldás módjáról vagy az ahhoz vezető utakról.
- **Szaktanácsadás** (consultancy) típusú folyamatos, segítő tanácsadó jelenlét. A **szaktanácsadó** (consultant) az a személy, aki üzletszerűen folytatja a hivatásszerű segítségnyújtást a szolgáltatását igénybe vevő ügyfeleknek.
- **Tanácsadás** (counselling) típusú tanácsadás. Ebben az eljárásban a tanácsadó készségeit és tudását felhasználva segíti az ügyfelet, hogy szükségleteit tisztázza, és az elvégzendő feladatokat meghatározza. Az ügyfél abban kap segítséget, hogy segíteni tudjon magán.

A külső tanácsadás hagyományos eszköze a vállalkozások támogatásának, és gyakran kapcsolódik befektetést megelőző tevékenységekhez, illetve a vállalkozásoknak nyújtott hitelekhez. A változó gyakorlat ellenére azonban az utóbbi évek során a bizonyos problematikus kérdések több figyelmet kaptak:

- Az esetek egy jelentős részében komoly problémák merülnek fel a tanácsadók **képzettségével és tapasztalataival** kapcsolatban.
- Gyakran szociális és kulturális **különbségek** vannak a tanácsadó és a vállalkozó között. Ezek a szakadékok sűrűn vezetnek még az eredményesnek ígérkező programok sikertelenségéhez is, mivel már a kommunikáció során is komoly problémák merülhetnek fel.
- A szolgáltatásokat gyakran **standardizált módon** nyújtják, és ezért nem mindig felelnek meg teljesen a felhasználó helyzetének és igényének.
- A gyakran külföldi, a terepen rövid időt töltő tanácsadók talán **nincsenek tudatában** az egyedi vállalkozások speciális helyzetének, és nem ismerik eléggé a helyi sajátosságokat.

- A tanácsadási tevékenység gyakran **nélkülözi a teljes körű elfogadottságot** a vállalkozók részéről. (Ez a probléma különösen a díjmentes vagy erősen támogatott programok esetén figyelhető meg.)
- Mivel a vállalkozó nem lát közvetlen és azonnali hatást, nehéz mindenki számára elfogadható **ellenszolgáltatást meghatározni** a tanácsadási szolgáltatásokért, árazási problémák jelenhetnek meg.

(c) Kereskedelemfejlesztési szolgáltatások

Az elmúlt néhány évben önálló szolgáltatássá nőtte ki magát a vállalkozások támogatása kereskedelemfejlesztés útján. Ebben az esetben kereskedelmi ügynökségeket hoznak létre, amelyeknek az a fő feladatuk, hogy a kis- és középvállalkozások helyzetét megkönnyítsék, mind a beszerzéseknél, mind pedig a vállalkozások által előállított termékek értékesítésénél. A működés logikája mögött az a feltételezés húzódik meg, hogy ilyen módon eredményesen lehet csökkenteni a kis- és középvállalkozások méretgazdaságossági hátrányait a beszerzési és az értékesítési oldalon egyaránt. Az ilyen beavatkozásoknak különösen a kis- és középvállalkozások nemzetközi piacra történő kilépésének támogatásánál van kiemelkedő jelentősége. A vállalkozások az esetek nagy többségében önállóan gyakorlatilag képtelenek a külpiaci tevékenységekre, éppen a méretgazdaságossági hátrányaik miatt, mivel a tranzakciós költségek az ilyen típusú ügyleteknél különösen magasak. Természetesen a “kis- és középvállalkozások nemzetköziesedésének elősegítése” ettől lényegesen összetettebb kérdés, és a célok elérése érdekében számos más beavatkozással kombinálják a kereskedelemfejlesztést.³⁶

A tapasztalatok azt mutatják, hogy a kereskedelmi ügynökségek egy része hamar önálló piaci szereplővé vált, és gyakran már nem feltétlenül a támogatandó vállalkozások érdekében tevékenykedett. Másrészt még mindig ezek az önállósodni és fejlődni képes szervezetek tudnak a legtöbbet segíteni a kisvállalkozásoknak. Ennek az eszköznek az esetében a piaci mechanizmusok önmaguktól kialakulnak, és ezzel a fenntarthatósági problémák is megoldódnak. A legnagyobb kihívás ebben az esetben a támogatandó ügyfélkör érdekeinek szem előtt tartása, a kezdeti költségek fedezése, és a pénzügyileg önállóvá válás elősegítése.

³⁶ Tágan értelmezve szinte az egész fejezetben bemutatott összes beavatkozást értékelhetjük úgy is, mint a kis- és középvállalkozások nemzetköziesítésére tett kísérletet.

(d) Információszolgáltatás

Az információszolgáltatási támogatásokat a lehető legtágabban értelmezzük, ez a gyűjtőfogalom tartalmazza a kereskedelmi vásárokon és kiállításokon való részvétel támogatását, az információs irodákat, a nyomtatott információ terjesztését, a vállalkozások tanulmányi célú látogatásait különböző helyszínekre. Ebbe a kategóriába sorolhatók a különböző támogatásokról, pénzügyi segítségnyújtásokról és pályázati lehetőségekről összeállított adatbázisok, illetve a különböző jogszabályok megismerését elősegítő információforrások is (adószabályok, társadalombiztosítás stb.).

A gyorsan változó világban kiemelkedő fontossága van az információkhoz történő hozzáférésnek. A kis- és középvállalkozások ezen a területen is hátrányban vannak, sőt krónikus információhiányuk gyakran fennmaradásukat is veszélyezteti, mivel sem a kedvező üzleti lehetőségekről, sem a támogatási forrásokról nincs tudomásuk. A vállalkozásfejlesztési szervezetek széles körben vállalták a kis- és középvállalkozások információs környezetének javítását azért, hogy azok gyorsabban és hatékonyabban tudjanak reagálni a piaci változásokra.

A tevékenységek sokszínűsége következtében nehéz a tapasztalatok összegzése. Napjainkig kevesen használják a „fizetési hajlandóság” kritériumot, sajnos még mindig az ingyenes (külső forrásokból támogatott) programok vannak túlsúlyban. Ez azért is érthetetlen, mert a nemzetközi tapasztalatok szerint azok a kezdeményezések, amelyek feltételezték, hogy a kis- és középvállalkozások fogják felkeresni a passzív információszolgáltató vállalkozásfejlesztési szervezeteket, az esetek nagy többségében sikerteleneknek bizonyultak. Általános elvárás, hogy a szolgáltatott **információknak a szükségleteken kell alapulniuk**, és az információkból származó előnyöket a vállalkozók számára is láthatóvá kell tenni.

(e) Üzleti kapcsolatok fejlesztése

Az utóbbi évtizedben felismerték, hogy a vállalkozások közötti kapcsolatok elősegítésével különösen sokat lehet tenni a kis- és középvállalkozások helyzetének javításáért. Sőt az utóbbi néhány évben már önálló vállalkozásfejlesztési területként is megjelennek a különféle együttműködések ösztönzései. Ennek a módszernek előnye még, hogy a fenntarthatósági problémák sem jelentkeznek olyan erősen, mint más eszközök esetén, mivel a kezdeti segítségnyújtás után egy eredményes rendszer

önfenntartó módon tud működni, nincs szükség további források bevonására. A vállalkozások közötti üzleti kapcsolatok javítását célzó beavatkozások a kapcsolatok három fő típusára irányulnak: az alvállalkozásokra és beszállításokra, a franchising-re és az üzleti hálózatokra, klaszterekre.

Napjainkban a fejlett országokban az egyik meghatározó tendencia az alvállalkozási és tevékenység-kihelyezési (outsourcing) megállapodások terjedése. Ezek részben egy nagy, a munkát kisebb szállítóknak kiadó vevőt, részben egy összetett kapcsolati kört jelentenek, amelyben a kisebb cégek adnak ki különböző munkafolyamatokat más kis- és középvállalkozásoknak. Néhány esetben az alvállalkozási tevékenység egyben tanulási lehetőség is az alvállalkozó számára, míg máskor ez csak egy időszakos, átmeneti kapcsolat. A vállalkozásfejlesztési szervezetek számos kísérletet tettek az alvállalkozói kapcsolatok ösztönzésére, de az eredmények nagyon vegyesek. Sikertelenül indítottak igen népszerű és eredményes programokat is, más programok pedig bizonyítottan túlszabályozottak és népszerűtlenek a kis- és középvállalkozások körében. A nehézségek ellenére megállapítható, hogy az alvállalkozói kapcsolatok erősítése egyre több figyelmet kap a donoroktól, különösen a UNIDO-tól.

A franchising esetében, amely napjainkban szintén népszerűvé vált a fejlett országokban, egy vállalkozás eladja egy másiknak a jogot egy áru termelésére vagy értékesítésére, illetve szolgáltatás nyújtására a franchise-értékesítő által meghatározott szabványokkal és eljárásokkal. A franchising a vállalkozásalapítás egy egyszerű módja, és ösztönzi a kis- és középvállalkozások tanulását és fejlődését. A probléma inkább az, hogy a franchising volumene viszonylag állandó, valójában nehéz ösztönzéssel növelni az átadandó jogok számát, mivel ez az átadó döntéseitől függő piaci kategória. A franchising jelentősége nő a fejlődő országokban, bár még mindig nem állapítható meg egyértelműen, hogy pontosan milyen vállalkozásfejlesztési beavatkozás ösztönözheti a további terjedését.

Az **üzleti klaszterek és együttműködő termelési hálózatok** a komplex termelési megállapodások felé mutatnak, amiben a különböző méretű cégek széles köre, és más szereplők (üzleti társulások, kutatási és fejlesztési hálózatok és speciális szolgáltatásnyújtók) vesznek részt. Ezek a megállapodások az együttműködés egy magasabb fokát jelentik, mint az alvállalkozás; a partnerek sokkal több szállal kötődnek

egymáshoz ebben az esetben. Az együttműködésekben részt vevő kis- és középállalkozások két területen realizálhatnak azonnali előnyöket. Partnereik segítségével egyrészt túljuthatnak a kis méretükből adódó korlátokon, másrészt pedig ebben az esetben is megfigyelhető egy tanulási folyamat, amikor a kis- és középállalkozások az együttműködésben szereplő többi vállalkozás segítségével jutnak hasznosítható képességekhez, készségekhez. Vállalkozásfejlesztési beavatkozásoknál a legfontosabb kérdés az, hogy még nem látható tisztán, milyen módon tudják hatékonyan támogatni a donorok a komplex üzleti klaszterek fejlesztését. Igen sikeres példák figyelhetők meg sok országban, amikor spontán módon fejlődtek ki kiváló együttműködések, másrészt számos esetben a tudatos klaszterfejlesztés csődöt mondott.³⁷

A három különböző kapcsolattípus közös jellemzője, hogy az együttműködés minden esetben a kis méretből adódó valamilyen területen tapasztalható hátrányos helyzetet hívatott ellensúlyozni. A fejlesztési beavatkozások mindig arra irányulnak, hogy a kapcsolatok kialakulását és tartós fennmaradását elősegítsék. A tapasztalatok azonban azt is megmutatták, hogy az erőltetett, nem a vállalkozók önálló döntésén alapuló, valódi elkötelezettséget nélkülöző kooperációk hosszabb távon nem maradnak fenn. Valószínűsíthető, hogy az ilyen beavatkozások ténylegesen többet ártnak a cégeknek, mint amennyit használnak.

3.1.3. Általános megállapítások a mikroszintű szolgáltatásokkal kapcsolatban

A mikroszintű szolgáltatások tételes áttekintése után megállapítható, hogy bármely szolgáltatástípust is vizsgáljuk, alapjaiban véve minden egyes beavatkozás hasonló kérdésekre keresi a választ, illetve minden esetben gyakorlatilag azonosak a problémák is. Ezekben az esetekben is a **méretgazdaságossági hátrányokból eredő problémákat** próbálják megoldani a különféle beavatkozásokkal. Az oktatási és a tanácsadási szolgáltatások esetén pontosan a specializált ismeretek hiányát ellensúlyozzák a szolgáltatásokkal, az információhiány egyértelműen méretgazdaságossági okokra vezethető vissza, a különböző együttműködések pedig éppen a „kicsiséggel járó

³⁷ A kérdést a továbbiakban részletesebben is tárgyaljuk.

hátrányokat” hívatottak orvosolni. Ebben a tekintetben a pénzügyi és nem pénzügyi szolgáltatások között semmi érdemi különbség nincs.

Az összes mikroszintű szolgáltatással kapcsolatban gyakorlatilag ugyanazok a módszertani kérdések merülnek fel, amelyek alapvető fontosságúak szinte minden vállalkozásfejlesztési szolgáltatás esetén. Számos tanulsággal szolgálnak az egyes beavatkozási típusok, az alábbiakban ezeket összegezzük röviden.

Az egyik legalapvetőbb kérdésként jelentkezik, hogy **milyen terjedelemben kell hozzájárulniuk a felhasználóknak a szolgáltatások költségeihez**. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a “felhasználó fizet” elv részben már érvényesül a programok legnagyobb részében. Ez a megoldás az önszelekció elvének érvényesülését is elősegíti. A kihívást itt az ellenszolgáltatás mértékének meghatározása jelenti (CDASED 1997). Komoly módszertani viták alapját képezi ennek a meghatározása, mivel logikus érvek szólnak mindkét felfogás mellett. Az egyik legfontosabb kérdés – amelyben eltérőek a vélemények –, hogy a képzési költségek mekkora részét kell a felhasználóknak fedezniük. Összegezve: **a „felhasználó is fizet elv” fontossága széles körben ismert, és elfogadott, azonban nincs konszenzus a kivetendő összeg mértékét illetően**.

Az általános gyakorlat szerint az esetek egy részében a kis- és középvállalkozások a legritkább esetben fizetik ki a szolgáltatás teljes költségét. Ez a logika azon a feltételezésen alapul, hogy a teljes költségek megfizettetése éppen a **legrászorultabb rétegeket zárná ki** a szolgáltatások igénybevételéből. Másrészt a szembenálló érv pedig az – amely felé a legjobb gyakorlat koncepciója az utóbbi években kétségtelenül elmozdult –, hogy az ilyen jellegű beavatkozások érdemben nem különböznek a vállalkozások által vásárolt többi szolgáltatástól, ezért a felhasználók **fizessék ki a programok teljes költségét**. A programok egy jelentős hányadában a szolgáltatást nyújtók a költségek egyre nagyobb részét hárítják át a végső felhasználókra. A szolgáltatások megfizettetése elősegíti a programok szelekcióját, a komolytalan és értelmetlen programok gyorsan eltűnnek, mivel a vállalkozók egyszerűen nem hajlandóak ezekért fizetni. Ez éppen a kereslet által vezérelt megközelítés egyik alapelve, mely szerint az önszelekciónak a fizetési hajlandóságon kell alapulnia. Összességében megállapítható, hogy gyakran a programok teljes költségének

megfizetése az egyetlen lehetséges alternatíva, ezzel is közeledve a piaci jellegű szolgáltatásnyújtás irányába.

Ehhez szorosan kapcsolódik a programok **fenntarthatóságának kérdése** is. Az esetek többségében a donorok (nagyon helyesen) nem hajlandók finanszírozni az önfenntartásra alkalmatlan programokat. Itt is jelentkezik továbbá az elért célcsoport nagyságának a problematikája, a támogatott programok esetén, még a sikeres és hasznos beavatkozásokkal is csak egy kis hányada érhető el a vállalkozásoknak, így a szektor egészére gyakorolt hatás gyakran szinte elenyésző. A problémát súlyosbítja, hogy így még a sikeres programok is azonnal megszűnhetnek, ha a finanszírozó úgy dönt, hogy nem folyósítja tovább a forrásokat.

Szintén az összes beavatkozásnál jelentkezik a **szelekció kérdése**, komoly nehézséget okoz a különböző programok értékelése, illetve összehasonlítása. Számos speciális megoldást alakítottak ki a napi gyakorlatban. Általában sikeresnek bizonyult például az ún. szolgáltatási utalványok kibocsátása, amellyel javítani lehet a vállalkozások fogékonyságát a különféle fejlesztési akciók iránt. Szabadon dönthetnek arról, hogy az utalványaikat melyik programban használják fel. Ez az eljárás a szelekciós elvnek is megfelel, illetve anyagi okokból senki sem szorulna ki a programokból. A próbálkozások ellenére is világos, hogy a programok egy jelentős részének az **objektív értékelése nem megoldott**, a korrekt mutatószámok (indikátorok) definiálása jelenleg még gyermekcipőben jár.

A **potenciális felhasználók eltérő szükségletei** jelentik a másik alapvető kérdést. A szakirodalom gyakorlatilag abban teljesen egységes, hogy a különböző kis- és középvállalkozásoknak eltérő támogatási szükségletei vannak (EC 2001), illetve az is egyértelmű, hogy a más fejlődési fázisban lévő vállalkozások eltérő abszorpciók képességgel rendelkeznek (Lengyel 2000). Az heterogén szükségletek miatt kiemelkedő fontosságú a programok sikerességében az igények pontos definiálása (OECD-UNIDO 1999). A módszertani kihívást ebben az esetben a kis- és középvállalkozások megfelelő szegmentálása, és a támogatási szükségletek pontos feltérképezése jelenti.

Szintén problematikus kérdés, hogy **hogyan érhető el a szegények és a hátrányos helyzetben lévők**. A legkomolyabb gondot az jelenti, hogy a legjobb gyakorlat

alapelveit még nem igazán alkalmazták ezekre a csoportokra. A leghátrányosabb helyzetű csoportoknál már komoly probléma a szükségleteik azonosítása is, illetve a célcsoport elérése is nagy kihívások elé állítja a vállalkozásfejlesztő szervezeteket. A jelenlegi megközelítés szerint a leghasznosabb megoldás a specifikus programok indítása azon szegények számára, akik viszonylag egyszerű vállalkozásaikat üzemeltetik, és ezeknek a szolgáltatásoknak a napi problémák könnyebb leküzdésében kell segítséget nyújtaniuk.

Hasonló jellegű kérdés a célcsoport **alulinformáltsága** a különféle lehetőségekkel kapcsolatban. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a kisvállalkozások olyan mértékű információhiányban szenvednek, hogy még a támogatásukra irányuló programokat sem ismerik. A leghatékonyabb promóciós csatornák kiépítése egyre égetőbb kérdés, az információelosztásban kiemelkedő szerepe van a vállalkozásokkal napi kapcsolatban lévő szakembereknek, és nem szabad figyelmen kívül hagyni az informális csatornákat sem.

Végül meg kell említenünk egy alapvető kérdést, amelyben végképp nincs elfogadott vélemény a napi gyakorlatban. Ez nevezetesen a **beavatkozások konkrét mértéke**. Az egyértelmű, hogy az üzletfejlesztési szolgáltatásokra szüksége van a szektornak, illetve az is világos, hogy a túlzott beavatkozásoknak általában a káros következményei a hangsúlyosabbak. Ez a probléma hatványozottan jelentkezik az együttműködések ösztönzésében. Ezen a területen – a kis- és középvállalkozások jelentős érdekei ellenére is – a legnehezebb kérdések közé tartozik a beavatkozások terjedelme. Nehezen meghatározható az a szint, ameddig a vállalkozásfejlesztési szervezetek beavatkozhatnak, hogy elősegítsék az üzleti kapcsolatok különböző formáit.

3.2. A kis- és középvállalkozások hálózatosodása ösztönzésének helye és szerepe a vállalkozásfejlesztésben

Az előző fejezetben áttekintettük a legjellemzőbb beavatkozási formákat, ismertettük a legfontosabb jellemzőiket. A rövid elméleti áttekintés után – amely a vizsgálat logikai kereteinek kijelölését szolgálta – ebben a részfejezetben már az együttműködések ösztönzésének vizsgálatára koncentrálunk, mint egy speciális vállalkozásfejlesztési

beavatkozásra. Az általános elméleti megfontolásokon belül három területre fordítunk fokozott figyelmet:

- Egyrészt meghatározzuk, hogy az előző fejezetben ismertetett logikai rendszerben hol helyezkedhetnek el a különböző kooperációkat támogató beavatkozások.
- Másrészt áttekintjük, hogy az ilyen jellegű beavatkozások hogyan és milyen módon kapcsolódhatnak az egyéb vállalkozásoknak nyújtott üzletfejlesztési szolgáltatásokhoz.
- Harmadrészt az elméleti áttekintés során felmerült kérdések közül részletesen tárgyaljuk azokat, amelyek érdemben befolyásolhatják a vállalkozások együttműködését ösztönző beavatkozások eredményességét és hatékonyságát.

3.2.1. Az ösztönzési beavatkozások pozicionálása

Az együttműködések elősegítésére irányuló támogatások egy meglehetősen speciális megjelenési formáját jelentik a vállalkozásfejlesztési szolgáltatásoknak. Az előző részfejezetben ismertetett osztályozás alapján a **kooperáció elősegítésére irányuló beavatkozások elsősorban mikroszintű üzletfejlesztési szolgáltatásnak tekinthetők**, feltéve, hogy ezek közvetlenül a kis- és középvállalkozásokra irányulnak. A napi gyakorlatban megvalósuló megoldások természetesen sokkal összetettebbek. A továbbiakban röviden áttekintjük, hogy általánosságban milyen módon és milyen szinten lehet ösztönözni az együttműködések. A dolgozatnak nem célja az összes lehetséges ösztönzési módszer tételes ismertetése, csak az elméleti megfontolások elemzésére szorítkozunk a tárgyalásban. Az előző fejezetben meghatározott beavatkozási szintek alapján vizsgáljuk meg az egyes támogatási típusokat.

(a) Makroszintű beavatkozások

A vállalkozásfejlesztés szinte közhelyszerű megállapítása, hogy a kis- és középvállalkozások érdekében a legtöbbet az üzleti környezet javításán keresztül lehet tenni. A számos közismert makroszintű beavatkozásokon belül csak azt a néhány területet emelnénk ki röviden, amelyek esetén a kooperációk is kézzelfogható előnyöket realizálnak. Az egyik legfontosabb terület az **együttműködések támogató adminisztratív környezet**. Természetesen nem a versenykorlátozó, társadalmi

veszteséget okozó megállapodások mellett érvelnénk, azt feltétlenül meg kell említenünk azonban, hogy a különféle együttműködéseknek jelenleg még nem biztosított a szabályozási háttere.

Kulcsfontosságú annak a ténynek a felismerése, hogy a hálózatosodás egy **bizalmi kapcsolaton kell, hogy alapuljon**. Pontosan ezért azon területeken alakulnak ki a legsikeresebb együttműködések, ahol a vállalkozói kultúrának fontos részét képezi a kooperációra való hajlandóság. Az ilyen értékek mentén szerveződő együttműködésekkel foglalkozik a társadalmi hálózatok modellje. A társadalmi hálózat modellje szerint a megfigyelések alapján nagyobb erő hat a cégek közötti interakciókban, mint ahogy azt az elméleti gazdasági modellek alapján feltételeznénk. Ennek az az oka, hogy a személyek közti kapcsolatok „kitágíthatják” a vállalkozás határait, így a vállalkozások közötti kapcsolatok valóban akár erősebbé is válhatnak, mint a cégen belüliek (Patik 2004). Ezek a személyes kapcsolatok elsősorban a bizalom függvényei. A bizalmon alapuló viselkedésnek három jellegzetessége van (Gordon-McCann 2000, Patik 2004):

- a társadalmi hálón belül a vállalkozások az opportunizmustól való félelem nélkül vállalnak fel közös feladatokat, együttműködésekkel,
- a vállalkozók várható megtorlás nélkül átrendezhetik kapcsolataikat és
- a szereplők hajlandóak egy csoportként fellépni a közös, kölcsönösen előnyös célok elérése érdekében.

Curran az informális kapcsolatokra helyezi a hangsúlyt, aki a hálózatot egyfajta kulturális jelenségként fogja föl, ahol a szándékok, normák, elvárások számítanak (Szerb 1999). Fontosak a szociális kapcsolatok, a közeli barátok, a vásárlók, a hitelezők, valamint a többi olyan érintett, akikkel személyes és informális kapcsolatokat ápolnak a szereplők.

A fenti megállapítások függvényében az egyik legjelentősebb makroszintű beavatkozás lehetne **a kooperációra való hajlam fejlesztése különféle eszközökkel**. Ismételten hangsúlyoznánk, hogy az ilyen jellegű támogatások érhetik el a legjelentősebb hatásokat hosszabb távon, bár az is igaz, hogy ez egy társadalmi-kulturális kérdés, és valószínűsíthetően csak kis mértékben befolyásolható a különféle beavatkozásokkal.

(b) Mezoszintű beavatkozások

Rendkívül összetett kérdés, hogy milyen módon lehet a hálózatosodást elősegíteni mezoszintű beavatkozások segítségével, és sajnos nem is kap ez a terület megfelelő figyelmet a napi gyakorlatban. Ezt azért tartjuk különösen nagy problémának, mert meggyőződésünk, hogy hosszabb távon a hálózatosodás is pontosan ezen a szinten lenne hatékonyan és fenntartható módon támogatható. Elméleti megfontolások mentén a beavatkozások közötti elvi különbségek a legjobban a piachelyettesítő és a piacfejlesztő vállalkozásfejlesztési modellek segítségével érzékeltethetők.

A **piachelyettesítő modell** esetén a donoroktól származó források a kormányzati ügynökségekhez, fejlesztési programokhoz, valamint az azokat végrehajtó nem kormányzati szervezetekhez jutnak. Ezek a szervezetek, programok arra használják a forrásokat, hogy folyamatosan támogatott programokat hajtsanak végre (Kállay 2002). Közvetítésükkel a vállalkozások olcsó szolgáltatásokhoz jutnak a hálózatépítés érdekében is. Az ilyen típusú programok gyakorlati megvalósítása – az esetek nagy többségében – szinte leredukálódik az együttműködésben részt vevő vállalkozásoknak valamilyen formában nyújtott vissza nem térítendő támogatásra. Így sajnálatos módon a vállalkozásfejlesztési ügynökségeknek leginkább közvetítő szerep jut. A probléma teljesen megegyezik a többi hasonló beavatkozás esetében tapasztalhatókkal, nem térképeződnek fel a valós igényei a támogatott cégeknek, a rendszer általában pazarló, és folyamatos donorfüggőségtől szenved. Ezzel szemben a **piacfejlesztő modell** számos előnyt rejt(het). Ebben az esetben a donorok nem a támogatandó vállalkozásokra, hanem az őket támogató szervezetekre fordítanak fokozott figyelmet. Azaz a kooperáció ösztönzése „áttételesen” történne, első közelítésben a **vállalkozásfejlesztési szervezetek szereznek meg a szükséges kompetenciákat** ahhoz, hogy hatékonyan tudják támogatni a kis- és középvállalkozások együttműködéseit. Ráadásul ebben a módszerben benne van az a lehetőség, hogy már középtávon is önfenntartóvá válhat a rendszer, hiszen a megfelelő felkészültségű szervezetek már valódi és értékes szolgáltatásokat tudnának biztosítani a felhasználóknak, akik ezért így hajlandóak lennének fizetni is akár. Szerencsés esetben ilyen beavatkozások mellett szinte maradéktalanul megvalósítható egy piacfejlesztő beavatkozás, amely megfelel az önfenntartással kapcsolatos kritériumoknak is. Az önfenntartás kérdése ebben az esetben is kulsckérdés, mivel – az inkubátorprogramokhoz hasonlóan – ebben az esetben reális veszély, hogy a támogatás megszűnésével a nyújtott szolgáltatások is

csökkenhetnek (Bajmócy 2004). Ez a tendencia magában rejti annak kockázatát, hogy bár létrejönnek többé-kevésbé működő együttműködések, a források elapadásával a hálózat is menedzselhetetlenné válik, majd véges időn belül megszűnik az együttműködés.³⁸

(c) Mikroszintű beavatkozások

A leggyakrabban megvalósuló ösztönzési terület, a hálózatépítési beavatkozások legnagyobb hányada **közvetlenül a célcsoportnak nyújt különböző szolgáltatásokat**. Az ilyen szinten megvalósuló támogatásokat részletesen tárgyaljuk a továbbiakban. A mikroszintű beavatkozások egyik legnagyobb előnye, hogy közvetlenül elérhető a célcsoport, a beavatkozás időhorizontja relatíve rövid, ezért látványos eredmények érhetők el.³⁹ Meggyőződésünk azonban, hogy a felülről szervezett, nem valós igényeken és érdekeken alapuló együttműködések ösztönzése nem feltétlenül a leghatékonyabb eszköz a vállalkozásfejlesztés egészén belül.

A rendkívül **heterogén tapasztalatokon** belül egy általános megállapítás az esetek jelentős hányadában érvényes: a hálózatok létrejöttében és működésében kulcsszereplő az ún. hálózati bróker, aki a beavatkozások tényleges felelőse.

A központi hálózatszerkezési (mikroszintű) tevékenységek esetén a szakirodalom (Huggins 2000, OECD 2001) az alábbi lényeges pontokat említi a nemzetközi tapasztalatok alapján, amelyeket a hazai gazdaságfejlesztés esetén is tanácsos figyelembe venni (Imreh – Lengyel 2002):

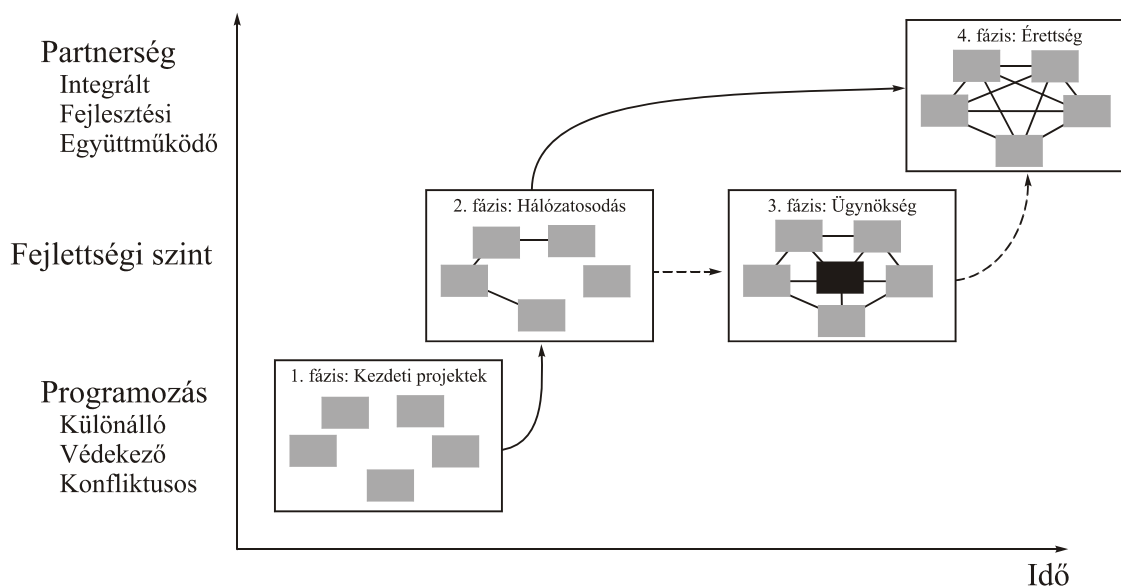
- Az összes sikeres program megfelelően mutatta be az együttműködési koncepciókat, és eredményesen ösztönözte az új típusú viselkedési minták felvételét. A vállalatok vezetőivel sikerült megértetni a kooperációk szükségességét, illetve a későbbiekben várható gazdasági eredményességét.
- Általában megállapítható, hogy az alulról szerveződő hálózatok számottevően sikeresebbek, ezért a hálózatfejlesztésnek a spontán fejlődés támogatására, és a potenciális együttműködések feltérképezésére kell szorítkoznia. (Az erőltetett, alkalmatlan vállalkozásokat is bevonó fejlesztés már rövid távon is sikertelen.)

³⁸ Sajnos a hálózatosodást elősegítő programok jelentős hányada ezt az „életciklust” futja be, még ha a formális együttműködés fenn is marad, akkor is kiürül, érdemi tartalma megszűnik.

³⁹ Minden vállalkozásfejlesztési tevékenység a gazdaságpolitika része is, ezért teljesen egyértelmű, hogy a mindenkor hatalom legjobban az egy választási perióduson belül „kézzelfogható eredményeket produkáló” beavatkozásokat preferálja leginkább.

- A legsikeresebb brókerek függetlenek, nem bér jellegű juttatásokban részesülnek, hanem a mérhető eredmények függvényében megjelenő sikerdíjakkal honorálják a teljesítményüket (OECD 2001). A brókerek különösen fontos feladata a hálózatok fejlődésének felgyorsítása, a kapcsolati háló erősítésénél képesek kiemelkedő eredményeket elérni (3.3. ábra).

3.3. ábra: Hálózatok kialakulásának lépései



Forrás: Imreh – Lengyel (2002, 167. o.)

- Bár gyakran megfigyelhetők sikeres hálózatok, amelyek az állami segítségnyújtás és bróker részvétele nélkül fejlődtek, a kezdeti nehézségeken ezekkel a támogatásokkal könnyebben átjuthatnak a vállalkozások.
- Általában szükséges az állami szerepvállalás a finanszírozás területén is, a hálózatszervezés költségeit kezdetben a kormányzatnak kell vállalnia, mert a kis- és középvállalkozások lehetőségei igen behatároltak ezen a területen, továbbá nem is ismerik fel minden esetben a hálózatosság szükségességét, ezért nem is hajlandók a költségeket vállalni. (Hazánkra ez a megállapítás fokozottan érvényes, ezért a lehetséges megoldás a kezdeti időkben egy fokozottabb, majd a hálózatok megerősödésével folyamatosan csökkenő állami szerepvállalás.)
- Mivel sajnálatos módon általában alacsony az együttműködési hajlam a vállalkozók körében, ezért kiemelkedő fontosságú a képzés és a teljes körű információszolgáltatás. A sikeres programoknál gyakran hangsúlyozzák a meggyőzés eszköztrendszerének fontosságát is.

A nemzetközi tapasztalatok arra is rámutattak, hogy a mikroszintű hálózatosodást elősegítő vállalkozásfejlesztési programok szinte kizárólag kapcsolódó szolgáltatásokkal lehetnek sikeresek, ezért röviden kitérünk a lehetséges kapcsolódási pontokra.

3.2.2. Kapcsolódási pontok

A hálózatfejlesztési beavatkozásokat lehet önálló beavatkozásként kezelni, véleményünk szerint azonban számos ponton kapcsolódhatnak egymáshoz az egyéb vállalkozásfejlesztési mikroszintű támogatással. Ebben a részfejezetben az általános kapcsolódási lehetőségeket tekintjük át röviden.

A sikeres és tartós együttműködések kialakulásához három kulcstényező szükséges, amelyek együttes megléte elengedhetetlen feltétele a kooperációknak:

- bizalom,
- információ,
- tudás.

A három közül a **bizalom kialakulása és egymás érdekeinek kölcsönös elfogadása** a legkomplexebb kérdés. A kooperációra való hajlam értelemszerűen főként makroszintű beavatkozásokkal segíthető elő, mikroszinten is lehet azonban lépéseket tenni a szorosabb együttműködések érdekében. A legelső lépés a feltételek célirányos megteremtése, fontos felfigyelni arra a tényre, hogy általában már a lehetőségei sincsenek meg annak, hogy a potenciális partnerek egymásra találjanak. Nem véletlen ezért az a felismerés, hogy mivel a vállalkozások közötti együttműködések alapjaiban véve interperszonális kapcsolatok, ezért az egyik legfontosabb feladat a prominens egyének közötti párbeszéd, az együttműködési készség kialakítása (Grosz 2003). Ehhez a vállalkozásfejlesztési beavatkozások során kell megteremteni a megfelelő intézményi kereteket, ezért tudatosan és a megfelelő nyilvánosság bevonásával kell rendezvényeket szervezni az érdekeltek számára. Egy lehetséges alternatíva a különféle ágazatokban tevékenykedő cégek klub-rendszerű találkozóit. A fokozottabb bizalom kialakítása érdekében ezek a szerveződések ajánló rendszer alapján működhetnek, azaz csak olyan szereplők vonhatók be, akiket már valamelyik tag ajánlott. Ilyen módon talán a

kölcsönös bizalmatlanság is csökkenthető. Mivel a lokális hálózatok kialakítása helyi gazdaságfejlesztési feladat, ezért a helyi gazdaságfejlesztésben kialakult módszerek ebben az esetben is használhatók. Mivel az elmúlt évtized világosan bebizonyította, hogy ezek a bizalmi hálózatok sem a vállalkozások között, sem pedig az egyéb potenciális szereplők között nem alakultak ki spontán, ezért a helyi gazdaságfejlesztés szereplőinek tudatos lépéseket kell tennie ennek érdekében. Hazánkban négy csoport juthat meghatározó szerephez a hálózatban (Lengyel 2003):

- **helyi önkormányzatok:** főleg a város vezetése és gazdasági intézményei,
- **gazdasági önkormányzatok:** nálunk elsősorban a gazdasági kamarák, vállalkozói szövetségek, szakmai testületek,
- **tudás-transzfer intézmények:** felsőoktatás, szakképzés, átképző intézmények stb. és
- **fejlesztési ügynökségek:** részben kormányzati, részben üzleti jellegű ügynökségek.

Minden esetben ki kell alakítani azokat a fórumokat, ahol az egyes szervezetek hiteles személyiségei és a megfelelő vállalkozások találkozhatnak egymással. **Így a létrejövő vállalkozások közötti együttműködések is integráns részét képezhetik az adott térség gazdaságát meghatározó dinamikus regionális hálózatoknak.**⁴⁰

Közismert tény, hogy a kis- és középvállalkozásoknak az egyik legkomolyabb nehézséget az **információhiány** okozza. Döntéseiket általában korlátozott információbázison hozzák meg, ezért az esetek egy jelentős hányadában még kvázi-optimális megoldásokat sem tudnak választani. Ez a probléma az együttműködések esetén még fokozottabban jelentkezik. Gyakorlatilag teljesen mindegy, hogy egy adott vállalkozás beszállító kíván lenni, vagy valamilyen horizontális együttműködéshez kíván csatlakozni, gyakran még a potenciális partnerekkel sincs tisztában, illetve a kooperáció feltételei is rejtve maradnak előtte. Így a megfelelő minőségű és mennyiségű információk biztosítása egy különösen hatékony eszköz lehet a vállalkozásfejlesztési szakemberek számára. Az információszolgáltatásnál, mint vállalkozásfejlesztési beavatkozásoknál megfogalmazott állítások a kooperációösztönző eszközöknél is általában igazak, fokozott figyelmet kell fordítani azonban az információkkal

⁴⁰ A dinamikus regionális hálózatokkal kapcsolatban ld. Lengyel Imre (2003) iskolateremtő munkáját.

kapcsolatos elvárásokra. Ezen a területen különösen fontos, hogy a létrehozott adatbázisok a piaci szereplők valós igényein alapuljanak. Számos kezdeményezés született hazánkban is az elmúlt néhány évben, ezek jelentős hányada azonban meglehetősen távol esett a kis- és középvállalkozások valós igényeitől. Napjaink információs óceánjában az alábbi kritériumokat kell szem előtt tartani:

- Az információknak valós piaci szükségleteken kell alapulnia, azaz a felhasználók hasznosítani tudják azokat a napi üzletmenet során.
- A kis- és középvállalkozások igényeinek és lehetőségeinek megfelelő információkat kell szolgáltatni, számukra is „emészthető” módon. Az alapvető (minimális) ismeretekkel nem használható rendszerek kiépítéséből a vállalkozások jelentős hányada nem tud profitálni.
- Az együttműködési lehetőségekre hívjuk fel minél több csatornán a felhasználók figyelmét, mert gyakran még a lehetőségeket sem ismerik.
- A tematikus (iparági, szektorális) üzleti partnerközvetítő adatbázisok általában hasznosabbak a felhasználók számára, mivel így már csak a számukra releváns, szűrt információkat kell kiértékelniük.

3.2.3. A hálózatosodás ösztönzésénél felmerülő kérdések

Az alábbiakban röviden áttekintjük, hogy az együttműködések ösztönzésénél, mint egy speciális vállalkozásfejlesztési beavatkozásnál milyen kérdéseket kell részleteiben elemezni a döntéshozóknak. Számos döntést kell alaposan megfontolni a vállalkozásfejlesztési beavatkozásoknál elmondottakhoz hasonlóan, ezek közül csak a gyakorlati alkalmazásban is jelentősséggel bírókat tárgyaljuk röviden.

Az egyik legfontosabb probléma a **hálózatosodást elősegítő támogatások terjedelme**, azaz, hogy a kooperáció milyen fejlettségi szintjéig szabad támogatni az egyes szereplőket.

A nemzetközi tapasztalatok alapján látható, hogy bármilyen együttműködéssel kapcsolatban az egyik leglényegesebb kérdés, hogy meddig és milyen módon érdemes beavatkozni. A sikeres példák meghatározó részénél a közösségi szektornak elegendő volt csak a „kezdőlökést” megadnia, majd az érdekeltek felismerték, hogy kölcsönös előnyöket tudnak realizálni a kooperációk során. Ha az együttműködések fejlődésében

egy határpontot akarunk meghatározni, akkor a támogatásoknak leginkább az együttműködések létrehozására és a hálózat menedzselésére kell szorítkoznia. Azaz különös figyelmet kell fordítani a meggyőzésre és információszolgáltatásra, illetve az együttműködések kezdetén felmerülő nehézségek szakszerű kezelésére (pl. a kooperációt menedzselő bróker biztosítása). A további támogatások nyújtását érdemes mérlegelni.

A másik legnehezebb kérdés, hogy a **felmerülő költségeket milyen arányban viseljük** a szereplők, és milyen mértékben fordítsunk közösségi forrásokat erre a célra. Természetesen – pontosan az együttműködések sokszínűsége következtében – nem lehet (és nem is szabad!) általánosságban konkrét arányokat meghatározni. Az általános vállalkozásfejlesztési megfontolásokhoz hasonlóan itt is le kell szögezni, hogy **valószínűsíthetően sem a teljesen piaci alapokon nyugvó programok, sem pedig az ingyenes szolgáltatások nem jelentenek jó megoldást.** A piaci alapon működő beavatkozások, azaz amikor a szereplők az összes hálózatalapítási és működtetési költséget teljes mértékben vállalják, többek között azért sem vezethetnek eredményre, mert a (potenciális) partnerek jelentős hányada egyszerűen nem hajlandó a szükséges forrásokat erre fordítani, mivel előre nem láthatják az együttműködések során realizálható előnyöket. A teljesen ingyenes programokkal kapcsolatos kételyek teljes mértékben egybeesnek a 3.1.4. fejezetben megfogalmazott általános megállapításokkal, ezért ebben az esetben is a **„felhasználó is fizet elv”** lehet a célravezető.

A fejezetben részletesen megvizsgáltuk a vállalkozásfejlesztési beavatkozások alapvető tulajdonságait és meghatároztuk a hálózatosodás ösztönzésének helyét a vállalkozásfejlesztés rendszerében. Ráműtattunk, hogy az együttműködések elősegítésére irányuló támogatások egy meglehetősen speciális megjelenési formáját jelentik a vállalkozásfejlesztési szolgáltatásoknak. A kidolgozott osztályozás alapján a **kooperáció elősegítésére irányuló beavatkozások elsősorban mikroszintű üzletfejlesztési szolgáltatásnak tekinthetők**, feltéve, hogy ezek közvetlenül a kis- és középvállalkozásokra irányulnak. A napi gyakorlatban azonban azok a legsikeresebb megoldások, amikor a mikroszintű beavatkozásokhoz szervesen illeszkedő mezo- és makroszintű szolgáltatások is támogatják a hálózatok létrejöttét. A mikroszintű beavatkozások egyik legnagyobb előnye, hogy közvetlenül elérhető a célcsoport, a beavatkozás időhorizontja relatíve rövid, ezért látványos eredmények érhetők el.

A rendkívül heterogén tapasztalatokon belül egy általános megállapítás az esetek jelentős hányadában érvényes: a hálózatok létrejöttében és működésében kulcsszereplő az ún. **hálózati bróker**, aki a beavatkozások tényleges felelőse. A brókerek különösen fontos feladata a hálózatok fejlődésének felgyorsítása, a kapcsolati háló erősítésénél képesek kiemelkedő eredményeket elérni. Mivel általában meglehetősen alacsony az együttműködési hajlam a vállalkozók körében, ezért kiemelkedő fontosságú a képzés és a teljes körű információszolgáltatás. A sikeres programoknál gyakran hangsúlyozzák a meggyőzés eszköztárának fontosságát. Még ezzel a megjegyzéssel együtt is ki kell jelenteni: a tapasztalatok világosan rámutattak, hogy csak és kizárólag a **kölcsönös érdekek mentén – főként alulról – szerveződő hálózatok lehetnek tartósan sikeresek.**

4. Szeged és vonzáskörzete vállalkozásainak fejlesztési szempontú vizsgálata

Szeged Magyarország egyik elmaradott régiójának (Dél-alföldi Régió) a központja. Ennek a régióknak vásárlóerő-paritáson mért GDP-je az EU átlag 38-40%-a körül mozog és nem mutat felzárkózást, sőt az országos átlaghoz képest erőteljes leszakadás figyelhető meg az utóbbi években. A régió az EU regionális politikájának 1. célkitűzése alá tartozik. Ezen belül Csongrád megye (NUTS 3 szintű régió) GDP-je kissé magasabb, de még erőteljesebb leszakadást mutat. A Szegedi kistérség (NUTS 4 szintű) jövedelmi adatai kiemelkednek a regionális átlagból, ugyanakkor az EU átlagtól még mindig igen jelentős elmaradást mutatnak. A Szegedi kistérségben a feldolgozóipari tevékenység alacsony szintű, ami megmutatkozik az alacsony exportképességben is: az egész Dél-alföldi Régió az ország exportjának mindössze 4%-át adja.

Ugyanakkor Csongrád megye a Szegedi Tudományegyetemnek köszönhetően igen jól teljesít a K+F területén. A Közép-magyarországi régiót (ahol Budapest is található) leszámítva minden lényeges mutató alapján kiemelkedik az országban: kutatók-fejlesztők száma 10.000 foglalkoztatottra (137), tudományos fokozattal rendelkezők száma 10.000 foglalkoztatottra (58), K+F ráfordítások a GDP %-ában (1,7%), K+F beruházások az összes beruházás százalékában (2,0%) (Lengyel – Lukovics 2005).

Ezért egy rendkívül érdekes **kettősséget mutat a gazdaság szerkezete**: egyrészt megyei szintre vetítve kirajzolódik egy még relatíve is leszakadó, versenyképtelen szerkezetű térség, másrészt ennek a központjában helyezkedik el az ország egyik legnagyobb szellemi koncentrációja, a Szegedi Tudományegyetem. Ezért meggyőződésünk, hogy a Szegeden és vonzáskörzetében megvalósítható vállalkozásfejlesztési beavatkozások kidolgozása esetén is figyelembe kell venni ezeket a tényezőket. Ez a hálózatok létrejöttét és működését támogató programok esetén két érdemi megállapításhoz vezet.

- El kell fogadni, és fel kell ismerni, hogy a térség komoly problémákkal küzd, illetve meglehetősen kedvezőtlen tendenciák kezdődtek, amelyeket nem lehet figyelmen kívül hagyni. Ezért a beavatkozások kidolgozása esetén is **főleg a „nehézségekkel küzdő” régiók és gazdasági koncentrációk tapasztalatait kell figyelembe venni**, és az ezeken a területeken bevált módszereket adaptálni.

- **Az egyetemnek meg kell találni a helyét a térség gazdaságában.** Nem lehet és nem is szabad figyelmen kívül hagyni egy ilyen tudáskoncentrációt, amely érdeemben hozzájárulhat a szűkebb és bővebb környezete fejlődéséhez egyaránt.

A primer kutatásban gyakorlatilag egy „pillanatképet” kívántunk készíteni Szeged és vonzaskörzetének vállalkozásairól, többek között annak érdekében, hogy a tulajdonságok elemezése alapján feltérképezhetőek a jövőbeni fejlődési-fejlesztési lehetőségek. A dolgozatban bemutatásra kerülő konkrét kutatási eredmények egy nagyobb kutatás részeként adódtak, a vállalkozásfejlesztési és hálózatösztönzési kérdésekkel kapcsolatos releváns információk kerültek kidolgozásra.⁴¹ A kutatás alapvetően két kérdésre kereste a választ:

- Felmérni azoknak a vállalkozásoknak a jellegzetességeit, amelyek potenciális szereplői lehetnek Csongrád megyében, és különösen Szeged és vonzaskörzetében szerveződő különböző együttműködéseknek.
- Felmérni, hogy a Szegedi Tudományegyetem milyen szerepet játszhat a helyi gazdaság fejlesztésében, a tudásalapú gazdaságfejlesztési elképzelések megvalósításában.

A primer adatfelvételnél még számos egyéb tényezőre is rákérdeztünk, információk nyerhetők ki a vállalkozásfejlesztési szolgáltatások igénybevételétől egészen a különféle együttműködési típusokig. Értelemszerűen ezen dolgozatban **csak a beavatkozásokkal és a kooperációkkal** kapcsolatos érdemi információk kerültek feldolgozásra.

Az elméleti áttekintésben részletesen megvizsgáltuk, hogy milyen típusú együttműködések tapasztalhatók a kis- és középvállalkozások között, illetve milyen módon ösztönözhető a különféle hálózatok létrejötte. Jelen fejezetben kísérletet teszünk annak meghatározására, hogy milyen típusú együttműködések jöhetnek létre az adott gazdasági szerkezet mellett. Külön kitérünk a jelenlegi kapcsolatok részletes vizsgálatára, illetve arra, hogy a vállalkozásfejlesztés intézményrendszere mennyire alkalmas a hálózatok létrejöttének elősegítésére. Természetesen külön vizsgáljuk a Szegedi Tudományegyetem lehetséges szerepét a formálódó lokális hálózatokban, mivel egy ilyen szellemi tudásközpont számos területen kapcsolódhat a térség gazdaságához,

⁴¹ „A Szegedi Tudományegyetem lehetőségei a tudásalapú helyi gazdaságfejlesztésben” című kutatás során készült empirikus felmérés alapján. Ezúton is szeretnék köszönetet mondani egyrészt Prof. Dr. Lengyel Imre kutatásvezetőnek, aki bevont a kutatómunkába, másrészt Bajmócy Zoltán és Deák Szabolcs kollegáimnak, akik az egyéb szükséges információkat rendelkezésemre bocsátották.

és meggyőződésünk, hogy – az együttműködések megfelelő menedzselése mellett – komoly gazdaságfejlesztési tényezővé válhat az egyetem a következő néhány évben.

4.1. A kutatás módszertanáról

A kutatás keretében 2004. július és október között közel 700 vállalkozásnak küldtünk ki kérdőívet. A megkérdezett vállalkozások kiválasztásánál több szempontot is figyelembe vettünk a kutatás alapcéljai függvényében. A kérdőívezést az esetek egy részében kiegészítette egy személyes interjú is, mely keretein belül összességében harminc céggel részletesebben is elbeszélgettünk az eddigi tapasztalataikról és különösen az általuk érzékelt jövőbeni lehetőségekről. A személyes interjúk elsősorban a „fehér foltok” feltérképezésére szolgáltak, különös figyelmet fordítottunk az együttműködési hajlandóságra és a vállalkozásfejlesztési szolgáltatások iránti igényekre. A személyes (informális) beszélgetések során megfogalmazott kijelentések tovább árnyalták az egyébként is meglehetősen kedvezőtlen képet.

Mivel az együttműködések vizsgálatán belül is elsősorban az olyan ún. „traded klaszterekre” érdemes koncentrálni, amelyek a régió kívüli kereskedelmi forgalomban is részt vehetnek, ezért a minta első csoportját a Csongrád-megyei feldolgozóipari cégek jelentették. Közülük is a legalább 10 főt foglalkoztató vállalkozások, mivel a KSH adatszolgáltatása csak rájuk terjedt ki. Tényleges és lényegi fejlesztési programot a lokális keresletre alapozó mikrovállalkozások támogatására nincsen különösebb értelme létrehozni, egy klaszter azonban több mint feldolgozóipari vállalkozások egy csoportja. Szükség van olyan szolgáltató cégekre is, amelyek elősegítik a versenyelőnyök kialakítását, realizálódását. Ezért a megkeresett cégek körét bővítettük a fontosabb helyi gazdasági szolgáltatást nyújtó cégekkel is (Deák 2005). A kutatás másik céljának érdekében a megkeresésbe bevontuk mindazokat a cégeket, amelyek az egyetemmel valamilyen kutatási együttműködésben már részt vettek. Ezt a listát kiegészítettük azokkal a vállalkozásokkal, amelyek tevékenységi körében szerepel a kutatás, fejlesztés ágazat (TEÁOR 2 számjegy mélység).⁴²

⁴² Fontosnak tartjuk megjegyezni, hogy bár az egyetem egyik fő tevékenysége új ismeretek előállítása, azonban együttműködő partnerei legtöbbször nem főtevékenységként kutatás-fejlesztéssel foglalkozó cégek. Ezen vállalkozások legtöbbször „mindössze” felhasználja fő tevékenységének sikere érdekében a fejlesztés eredményeit.

Az adatfelvétel céljának kettőssége miatt a végső mintába került 170 vállalkozás meglehetősen heterogén képet mutat és alapvetően két nagy csoportra osztható: feldolgozóipari és nem feldolgozóipari cégekre. Elemeztük a szegedi kistérség vállalkozásai által adott válaszokat is, mivel az egyetem és a vállalkozások közötti kapcsolatok jellemzően kis távolságban működnek hatékonyan, így az egyetem potenciális partnerei a kistérségben található vállalkozások. Ezen túl megvizsgáltuk a mikro-, kis-, közepes- és nagyvállalatokra jellemző válaszokat is. Az egyes csoportokról, a minta reprezentativitásáról a következőket tartjuk fontosnak elmondani (Deák 2005):

- A felmérés során nem volt célunk a Csongrád-megyei vállalkozások egészét reprezentáló minta kialakítása. A felmérés céljaiból következően csak a vállalkozások egy jól körülhatárolható (egészen pontosan kettő, jelentős átfedésekkel jellemezhető) csoportjáról kívántunk információkat gyűjteni. Így a teljes minta ilyen jellegű reprezentativitásának hiánya nem a felmérés hiányossága, hanem tudatos döntés eredménye.
- Egy térségben nem minden vállalkozás tevékenysége kapcsolódik valamely klaszterhez, különösen egy traded tevékenységgel jellemezhető klaszterhez. A mintául szolgáló amerikai felmérések sem a vizsgált térség összes vállalkozását tekintették alapsokaságnak; mindössze a feldolgozóipar néhány ágazatát. A klaszteresedés folyamatában résztvevő vagy potenciálisan szóba jöhető vállalkozások köre azonban nem ismert Csongrád-megyében, mert ilyen jellegű vizsgálat a múltban még nem történt. Ebből kifolyólag nem is állt módunkban a felmérés első céljához kapcsolódó alapsokaság összeállítása. Így reprezentativitásról ebből a szempontból nem is beszélhetünk, mivel az alapsokaság maga is ismeretlen. Ezt orvosolandó a (legalább 10 főt foglalkoztató) feldolgozóipari vállalkozások felmérését tűztük ki célul a potenciális klaszteresedés felmérésre érdekében.
- Teljes minta (170 vállalkozás): a kutatás kettős célkitűzésének eredményeként a teljes mintába került vállalkozások mind méret mind tevékenységi kör szempontjából heterogén képet mutatnak. Az átlagos foglalkoztatotti létszám 118 fő, a mintába került vállalkozások 15%-a mikro-, 55%-a kis-, 20%-a közepes- és 10%-a nagyvállalat. Ez jelentősen eltér a Csongrád-megyei

vállalkozások méret szerinti összetételétől, ahol a mikrovállalkozások jelentős dominanciája figyelhető meg.

A fentiek alapján kijelenthetjük, hogy a teljes minta nem reprezentatív a Csongrád-megyében működő vállalkozások egészét illetően (mint említettük ez nem is volt célunk). Ezekben a vállalkozásokban dolgozik a Csongrád-megyében foglalkoztatottak 20 %-a, így a teljes mintát alkotó vállalkozások válaszaiból levont következtetések – ha nem is tekinthetők statisztikai értelemben reprezentatívnak – mindenképpen jelzésértékűek. Jelen dolgozatban ezzel a (teljes) mintával dolgoztunk, illetve ebből válogattunk le egy 43 elemű „**innovatív kis- és középvállalkozás**” mintát. A részmintába azok a vállalkozások kerültek, amelyek foglalkoztatotti létszáma 250 fő alatt van, továbbá az alábbiak közül legalább az egyik teljesül a vállalatra:

- van saját K+F részlege,
- az elmúlt évben adtak K+F megbízást valamely külső cég részére,
- valamely külföldi partnerrel tartósan együttműködnek termék- vagy technológia-fejlesztésben.

Természetesen az „innovatív kis- és középvállalkozás” efféle definiálása önkényesnek is tekinthető, biztosan állítható azonban, hogy az ilyen paraméterekkel bíró cégek az „átlagos vállalatokhoz” képest nagyobb figyelmet fordítanak a tudásintenzív tevékenységekre. Ezért az általános tendenciák érzékeltetésére és a különbségek levonására alkalmas ez a részminta. Továbbá az innovatív kis- és középvállalkozásokra fordított fokozott figyelem szükségességére világítanak rá az alábbi tények. A beavatkozási lehetőségek tárgyalásánál ki kell még térnünk Magyarország speciális helyzetére, mivel igen komoly problémát jelent a lehetőség motiválta vállalkozások alacsony rátája, és a létező kis- és középvállalkozások alacsony innovációs aktivitása (Ács 2005). Ezért jelentős figyelmet kell(ene) fordítani az innovatív cégek támogatására, lehetőségeik növelésére és a kis- és középvállalkozások innovációs aktivitásának fokozására, mint ahogy erre Ács Zoltán rá is mutatott. Ezért – többek között – érdemes az „innovatívnak tekinthető” cégekre külön specializált beavatkozási formákat kidolgozni, akár önállóak, akár valamilyen hálózati formában tevékenykednek (nagyvállalatokhoz, vagy kutatóintézetekhez, egyetemekhez kapcsolódva).⁴³ Ez a

⁴³ Főleg azért, mert ezek a vállalkozások nagymértékben képesek hozzájárulni a gazdasági növekedéshez.

szegmens kiemelt területe lehet a hálózatok létrejöttét ösztönző programoknak. A térség speciális gazdasági jellemzőiből adódóan úgy véljük, hogy Szeged és vonzáskörzetében különösen fontos lehet ennek a lehetőségnek a felismerése.

4.2. A kutatás hipotézisei és az eredmények elsődleges értékelése

A fejezetben a kérdőívek elsődleges kiértékelése során egy általános helyzetfelmérést kívánunk adni a megkérdezett vállalkozásokról. Különösen a meglévő és potenciális együttműködési lehetőségeket vizsgáltuk, illetve azt, hogy a különféle vállalkozásfejlesztési szolgáltatások mennyiben képesek ezeket a kooperációkat támogatni. Rendkívül markáns képet sikerült kapni a lokális vállalkozástámogatási intézmények működéséről is, melyet a személyes interjúk tovább erősítettek. A részfejezetben csak a közvetlenül megfogalmazható konkrét következtetésekre térünk ki nagy vonalakban, melyek a mintában szereplő vállalkozások későbbi tipizálásához vezettek. A kapott válaszok alapján kísérletet tettünk három klaszter lehatárolására, amelyekben szereplő vállalkozások már egy homogénebb csoportot alkotnak. Az egyes klaszterekkel kapcsolatosan megfogalmazható a hálózatosodást ösztönző vállalkozásfejlesztési beavatkozásokkal kapcsolatos részletesebb gondolatok a 4.3. fejezetben kerülnek tárgyalásra. A következőkben a hipotéziseket és az adatok értékelése alapján azok igazolódását, illetve esetenként cáfolatát kívánjuk bemutatni.

4.2.1. Az alapanyagot beszállító üzleti partnerek elhelyezkedése és a megrendelők elhelyezkedése

Minden térség gazdaságában meghatározó jelentőségűek a térségen kívüli kapcsolatai. A vizsgálatban részletesen elemeztük, hogy a mintában szereplő vállalkozások milyen módon kapcsolódnak a gazdaság egészéhez, illetve hol helyezkednek el üzleti partnereik. A kapcsolatok esetén az alábbi hipotézissel éltünk:

H.1. Mind az értékesítés, mind a beszerzés területén elhatárolható a vállalkozások egy része, amely aktívabb „külpiaaci” tevékenységet folytat, és egy adott területi aggregációs szinten kívül történő értékesítés általában „importfüggőséggel” is párosul.

A válaszokban a költségek megoszlása alapján kellett megjelölni az alapanyagot szállító üzleti partnerek elhelyezkedését, illetve a bevételek megoszlása alapján a megrendelőket. Abban az esetben, ha két térségi szint azonos arányban részesült a beszerzésekből vagy az értékesítésből, akkor a tágabb térségi szintet vettük figyelembe. Ezért az eredmények némiképp felülbecsülik a megyén kívüli értékesítési teljesítményt és az import (megyén kívüli beszerzések) volumenét is (4.1. táblázat).

A táblázatból látható, hogy a vállalkozások **beszerzéseik** legnagyobb részét az ország régióin kívüli részeiből teszik. Ezt követi Csongrád megye, külföld, majd a legkisebb arányban a régió megyén kívüli része. A vállalkozások mintegy 70 százalékának a fő beszerzési térsége a megyén kívül található. Ezért vélelmezhető, hogy jelentős részük nem tudja a szükséges termékeket, szolgáltatásokat beszerezni a szűkebb környezetben tevékenykedő cégektől.

4.1. táblázat: A vállalkozások főleg honnan bonyolítják beszerzéseiket

		Vállalkozások száma	Százalék	Érvényes Százalék	Kumulatív Százalék
Érvényes	helyből	46	27,1	31,3	31,3
	régióból	8	4,7	5,4	36,7
	országból	63	37,1	42,9	79,6
	külföldről	30	17,6	20,4	100,0
	Összes	147	86,5	100,0	
Érvénytelen	nincs adat	23	13,5		
Összes		170	100,0		

Az **értékesítés** a beszerzésekhez igen hasonló képet mutat. A vállalatok legnagyobb részének legfőbb piaca az ország régióin kívüli része, majd az előbbinél kicsit szorosabban követi a megye, külföld és a régió megyén kívüli része (4.2. táblázat). A vállalkozások csupán 30%-ára mondható, hogy egyértelműen a megyei kereslettől függ (az eredmény a fentiek figyelembe vételével valószínűleg enyhe alulbecslés).

4.2. táblázat: A vállalkozások főleg mely térségbe értékesítenek

		Vállalkozások száma	Százalék	Érvényes Százalék	Kumulatív Százalék
Érvényes	helybe	49	28,8	29,3	29,3
	régióba	19	11,2	11,4	40,7
	országba	66	38,8	39,5	80,2
	külföldre	33	19,4	19,8	100,0
	Összes	167	98,2	100,0	
Érvénytelen	nincs adat	3	1,8		
Összes		170	100,0		

Vélelmezhetően érdemes megvizsgálni, hogy a kapott arányok egymástól is függenek-e, azaz ugyanazon cégek beszerzései és értékesítései koncentrálnak egy adott területi szintre. A beszerzések és értékesítések közötti összefüggéseket bemutató kereszttáblából jól látható, hogy a régiós szintet leszámítva az értékesítés legfőbb helye nagy valószínűséggel egyben a beszerzés legfőbb helye is (4.3. táblázat).

Az elsődlegesen kinyerhető adatokat két mutató kiszámításával is alátámasztjuk. Ha adatainkat **nominális skálán** mért adatoknak tekintjük (azaz a különböző térségi szintek egymásra épülését nem vesszük figyelembe), akkor a Cramer-féle asszociációs együtthatóra 0,35 értéket kapunk. A mutató lehetséges értékei 0 és 1 között mozognak (0 esetén nincs kapcsolat 1 esetén függvényyszerű a kapcsolat).

Ha úgy tekintjük, hogy külföldi értékesítés felé haladva a termék egyre versenyképesebb, akkor ismérveink felfoghatóak **ordinális skálán** mértnek. Ez esetben a Spearman-féle rangkorrelációs együttható értéke 0,38 (a mutató értéke -1 és +1 között mozog).

4.3 táblázat: Keresztábra: főleg honnan vásárolnak és főleg hová értékesítenek

			Főleg hová értékesítenek				Összes
			helybe	régióba	országba	külföldre	
Főleg honnan vásárolnak	helyből	Vállalkozások száma	23	5	9	8	45
		főleg honnan vásárlók százalékában (%)	51,1	11,1	20,0	17,8	100,0
		főleg hová értékesítők százalékában (%)	57,5	27,8	15,8	25,8	30,8
	régióból	Vállalkozások száma		3	4	1	8
		főleg honnan vásárlók százalékában (%)		37,5	50,0	12,5	100,0
		főleg hová értékesítők százalékában (%)		16,7	7,0	3,2	5,5
	országból	Vállalkozások száma	15	8	35	5	63
		főleg honnan vásárlók százalékában (%)	23,8	12,7	55,6	7,9	100,0
		főleg hová értékesítők százalékában (%)	37,5	44,4	61,4	16,1	43,2
	külföldről	Vállalkozások száma	2	2	9	17	30
		főleg honnan vásárlók százalékában (%)	6,7	6,7	30,0	56,7	100,0
		főleg hová értékesítők százalékában (%)	5,0	11,1	15,8	54,8	20,5
	Összes	Vállalkozások száma	40	18	57	31	146
		főleg honnan vásárlók százalékában (%)	27,4	12,3	39,0	21,2	100,0
		főleg hová értékesítők százalékában (%)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Kiinduló hipotézisünk igazolódott, mivel mindkét esetben azt találtuk, hogy a beszerzés és értékesítés legfőbb térségi szintje nem független egymástól, azaz a **vállalkozások traded jellege mellé egy erőteljes „térségi importfüggőség” társul**, azaz gyanítható, hogy nem teljesül az a gazdaságfejlesztési elvárás, hogy ezek a cégek a helyi beszállítók anyagaiból/felkésztermékeiből/termékeiből állítanak elő „exportképes” késztermékeket. Kiszámíthatjuk még az asszociáció lambda-mutatóját. Ezek szerint az egyik ismérv szerint hovatarozás ismerete 24,4%-kal csökkenti a másik ismérv szerint hovatarozás ismeretét. Ez laza kapcsolatra, ámbár a kapcsolat meglétére utal.

Igen szemléletes képet kapunk, ha a vizsgálat során csak arra koncentrálunk, hogy térségen kívüli vagy belüli a beszerzés, illetve az értékesítés. Láthatjuk, hogy a főleg térségen kívülre értékesítő vállalatok 79,2%-a a beszerzéseit is térségen kívülről intézi (4.4. táblázat). Ez még szemléletesebben rámutat arra, hogy meglehetősen szoros kapcsolat van a mintában szereplő kis- és középvállalkozások körében a „beszerzési nyitottság” és az „értékesítési nyitottság” között. Leegyszerűsítve: az adott területi koncentráción „**kívüli vagy belüli**” **aktivitás** jellemző a cégekre, nem pedig az, hogy vásárolnak-e vagy értékesítenek-e.

4.4. táblázat: Keresztábra: Értékesítés hová (0 vagy 1 változók) - Beszerzés honnan (0 vagy 1 változók)

			Beszerzés honnan (0 vagy 1 változók)		Összes
			helyből	térségen kívülről	
Értékesítés hová (0 vagy 1 változók)	helybe	Vállalkozások száma	23	17	40
		Értékesítés hová (0 vagy 1 változók) %	57,5	42,5	100,0
		Beszerzés honnan (0 vagy 1 változók) %	51,1	16,8	27,4
	térségen kívülre	Vállalkozások száma	22	84	106
		Értékesítés hová (0 vagy 1 változók) %	20,8	79,2	100,0
		Beszerzés honnan (0 vagy 1 változók) %	48,9	83,2	72,6
Összes	Vállalkozások száma	45	101	146	
	Értékesítés hová (0 vagy 1 változók) %	30,8	69,2	100,0	
	Beszerzés honnan (0 vagy 1 változók) %	100,0	100,0	100,0	

A vállalkozások jellemzői tovább elemezhetők, ha a módszertani bevezetőben **innovatív kis- és középvállalkozásoknak** tekinthető gazdasági egységek tulajdonságait önállóan vizsgáljuk.

Megvizsgáltuk, hogy az innovativitás milyen hatással van a beszerzési és értékesítési tevékenységre. Látható, hogy míg a teljes vállalati kör körülbelül 30%-a kötődött

dominánsan a helyi piachoz mind beszerzéseit, mind értékesítési tevékenységét tekintve, addig az innovatív kis- és középvállalkozásoknak csupán 10%-ára mondható el ugyanez. Azaz **az innovativitás együtt jár az erősebb traded jelleggel**, itt is jelentkezik azonban az előzőekben tárgyalt hatás, mivel ugyanakkor a beszerzések esetén is gyakoribb az import.

A leggyakoribb kapcsolat itt is az ország régió kívüli részével mutatható ki. A külföldi kapcsolatok a várakozásoknak megfelelően intenzívebbek (4.5. és 4.6. táblázatok).

4.5. táblázat: Innovatív kis- és középvállalkozások főleg honnan bonyolítják beszerzéseiket

		Vállalkozások száma	Százalék	Érvényes Százalék	Kumulatív Százalék
Érvényes	helyből	5	11,6	12,8	12,8
	régióból	2	4,7	5,1	17,9
	országból	19	44,2	48,7	66,7
	külföldről	13	30,2	33,3	100,0
	Összes	39	90,7	100,0	
Érvénytelen	nincs adat	4	9,3		
Összes		43	100,0		

4.6. táblázat: Innovatív kis- és középvállalkozások főleg hová értékesítenek

		Vállalkozások száma	Százalék	Érvényes Százalék	Kumulatív Százalék
Érvényes	helybe	5	11,6	11,6	11,6
	régióba	4	9,3	9,3	20,9
	országba	24	55,8	55,8	76,7
	külföldre	10	23,3	23,3	100,0
	Összes	43	100,0	100,0	

A fentiekhez hasonlóan ebben az esetben is vizsgálható, hogy a két gazdasági tevékenység mennyire függ egymástól (4.7. táblázat). A két ismérv közötti kapcsolatot vizsgáló keresztátlából kiderül, hogy az **ország régió kívüli részébe történő értékesítéshez az ugyanonnan történő beszerzés járulása a legjellemzőbb kapcsolat**. Ugyanakkor a Cramer-féle mutató értéke 0,385, a Lambda mutatóé 0,184 a korábbiaknál kisebb.

4.7. táblázat: Keresztábra: innovatív kis- és középvállalkozások: Főleg honnan - Főleg hová

			Főleg hová				Összes
			helybe	régióba	országba	külföldre	
Főleg honnan	helyből	vállalkozások száma			3	2	5
		Főleg honnan százalékosan (%)			60,0	40,0	100,0
	régiónál	vállalkozások száma			2		2
		főleg honnan százalékosan (%)			100,0		100,0
	országból	vállalkozások száma	4	2	12	1	19
		főleg honnan százalékosan (%)	21,1	10,5	63,2	5,3	100,0
	külföldről	vállalkozások száma	1	2	4	6	13
		főleg honnan százalékosan (%)	7,7	15,4	30,8	46,2	100,0
	Összes	vállalkozások száma	5	4	21	9	39
		főleg honnan százalékosan (%)	12,8	10,3	53,8	23,1	100,0

4.2.2. Beszállítói tevékenység

A következő vizsgálati terület a környéken tevékenykedő vállalkozások beszállítói létének elemzése. Feltételeztük, hogy – a számos beszállítóvá válást elősegítő program ellenére – a cégek elenyésző hányada beszállító.

H.2. A mintában szereplő vállalkozásokon belül a beszállítók aránya nem haladja meg a 20 százalékot, továbbá a beszállító cégek nem jelentik érdemi részét a térségben tevékenykedő traded-vállalkozásoknak.

A hipotézis **első része nem igazolódott**, mivel a várakozásokat jóval meghaladta az önmagukat beszállítónak tartó cégek magas aránya, szinte minden területi szinten

találhatók integrátor cégek, amelyeknek beszállítói ezek a vállalkozások (4.8. táblázat).⁴⁴

4.8. táblázat: Vállalatok beszállítói tevékenysége alapadatok

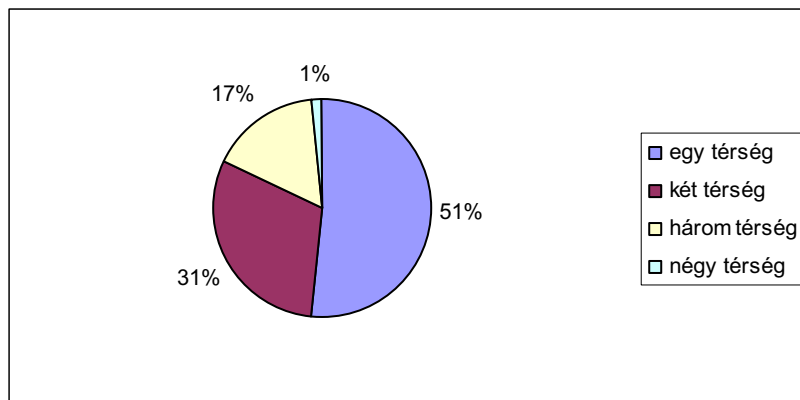
N = 153	Nem végez	Helyben	Régióban	Országban	Külföldön
Vállalkozások száma	81	43	24	44	14
%	52,9	28,1	15,7	28,8	9,1

A kérdésre több válasz megjelölése is lehetséges volt és összesen 153 értékelhető válasz született. A vállalkozások 47,1%-a (72 vállalkozás) nyilatkozott úgy, hogy végez beszállítói tevékenységet. Ennek megfelelően a vállalkozások:

- 28,1%-a áll kapcsolatban helyi (megyei),
- 15,7%-a megyén kívüli, de régió belüli,
- 28,8%-a régió kívüli, de hazai, míg
- 9,1%-a külföldi integrátor vállalattal.

A 72 beszállító tevékenységet végző vállalkozás közül 37 olyan van, amely egy lehetséges választ jelölt meg, 22 olyan, amely kettőt, 12-en hármat, és 1 vállalat mind a négy lehetséges térséget megadta (4.1. ábra).

4.1. ábra: Hány térségbe szállít be egy-egy vállalat

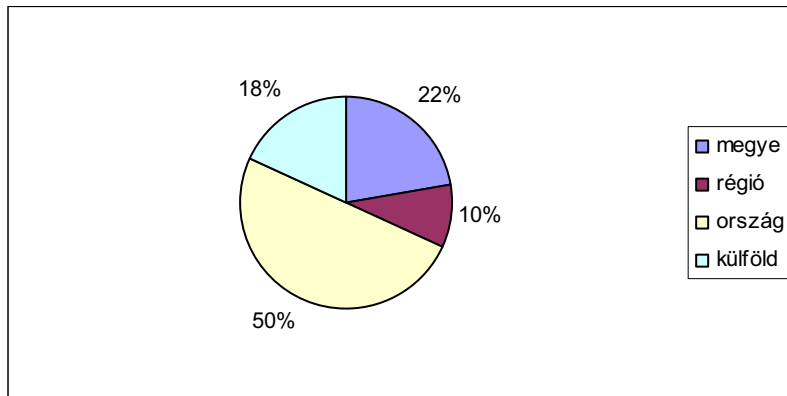


Az előző eredményeknél jobban szemlélteti a térség határain kívüli vállalati akciókat, ha megvizsgáljuk, hogy melyik az a legtágabb kör, ahová beszállító tevékenységet végez a vállalkozás. Az egyes kategóriákat áttekintve azt láthatjuk, hogy a beszállítói

⁴⁴ A személyes interjúk sejtetik, hogy a kapott válaszok valószínűsíthetően kissé túlbecsülik a beszállítók arányát, az igen választ adók egy része nem tekinthető szigorú értelemben beszállítónak.

tevékenységet végző vállalkozások 82%-a országhatáron belül marad, a megyehatárt átlépő vállalkozások pedig jellemzően régió kívüli cégekkel vannak kapcsolatban (4.2. ábra). Határozottabban megfogalmazva: **azon cégek jelentős hányada, melyek átlépi a megyehatárt, valószínűleg a régió kívülrre szállítanak.**

4.2. ábra: Beszállítói tevékenység legtágabb célterülete



Vélelmezhető, hogy az innovatív kis- és középvállalkozások a beszállításban is valamivel aktívabbak, ennek azonban nem kell törvényszerűen teljesülnie. Ha megvizsgáljuk az innovativitás befolyását a beszállítói tevékenységre, akkor azt találjuk, hogy az innovatív kis- és középvállalkozások 60%-a végez beszállítói tevékenységet, szemben a teljes minta kb. 50%-os arányával. Ez az eltérés nem túlságosan jelentős, ezzel együtt úgy tűnik, hogy az innovativitás egyik jelentős forrása lehet(ne) az integrátor vállalat.

Vizsgálható, hogy a beszállítói lét és az értékesítési piacok milyen érdemi kapcsolatban vannak. A beszállítói tevékenység és a legfőbb értékesítési piac közötti összefüggést mutatja, hogy az integrátor cég meghatározó jelentőséggel bír a cégek értékesítési tevékenységére. Ez a megállapítás gyakorlatilag szinte evidens. Sokkal érdekesebb, hogy a beszállítói tevékenységet nem végző vállalkozások célpiacai szinte ugyanazt a képet mutatják, mint a teljes mintáé, sőt a külföldi értékesítés nagyobb arányban van jelen (4.9. táblázat).

4.9. táblázat: Keresztábra: Integrátor elhelyezkedés – Értékesítés főleg hová

		Értékesítés főleg hová				Összes
		helybe	régióba	országba	külföldre	
Integrátor	Helyben	17	8	13	5	43
	Régióban	4	6	12	2	24
	Országban	8	3	27	5	43
	Külföldön	0	0	6	7	13
Nem beszállító		26	8	24	21	79

A kapott eredményeket érdemes további vizsgálatoknak alávetni, azaz megvizsgálni, hogy a beszállítói lét milyen „finomabb kapcsolatban” van az értékesítés piacával (4.10. táblázat).

4.10. táblázat: Keresztábra: Beszállítói tevékenység (0 vagy 1 változók) - Értékesítés hová (0 vagy 1 változók)

			Értékesítés hová (0 vagy 1 változók)		Összes
			helybe	térségen kívülre	
Beszállítói tevékenység (0 vagy 1 változók)	nem végez	Vállalkozások száma	26	53	79
		beszállítói tevékenység (0 vagy 1 változók) %	32,9	67,1	100,0
	végez	Vállalkozások száma	20	52	72
		beszállítói tevékenység (0 vagy 1 változók) %	27,8	72,2	100,0
Összes		Vállalkozások száma	46	105	151
		beszállítói tevékenység (0 vagy 1 változók) %	30,5	69,5	100,0

A keresztábra igen szemléletesen mutatja, hogy a vállalkozás traded jellege és a beszállítás ténye között gyakorlatilag semmilyen kapcsolat nincs, azaz az empirikus adatok alapján valószínűsíthető, hogy **a vertikális hálózatokba betagozódó traded vállalatok nem képviselnek túl jelentős súlyt a térség gazdaságában**. Természetesen ez egy jelenbeni állapot, melyet egy minta támaszt alá, sejteni engedi azonban, hogy az adott térség gazdaságára komoly hatást nem gyakorolhatnak a csak beszállításokra

koncentráló programok. (Mint ahogyan az elmúlt évtizedben sem gyakoroltak érdemi gazdaságfejlesztési hatást.)

4.2.3. Marketing-együttműködés

A nemzetközi tapasztalatok alapján a vállalkozások egyre nagyobb hányada próbál különféle együttműködések kialakítani a realizálható előnyök érdekében. Ezek közül az egyik leggyakoribb a marketing-kooperáció, ezért a kérdés ezt a helyi (megyei) cégekkel meglévő alapvető együttműködési típust volt hivatott felmérni. Azzal a feltételezéssel éltünk, hogy a vállalkozások kihasználják az ilyen kooperációkban rejlő előnyöket.

H.3. A vállalkozások jelentős hányada részt vesz valamilyen marketing együttműködésben.

A kutatás során a marketing együttműködések meglétét és a kapcsolat erősségét kívántuk vizsgálni. A válaszadóknak 1-től 7-ig kellett értékelni a közös marketing tevékenység gyakoriságát a hazai, illetve a külföldi piacokon. (1 = sohasem, 7 = rendszeresen).

A hipotézis ebben az esetben sem igazolódott. Az eredmények alapján meglepő módon mindkét esetben **igen alacsony együttműködési hajlandóság rajzolódik ki.**⁴⁵ A vállalkozások 90%-a (143 vállalkozás) nyilatkozott úgy, hogy a hazai piacon nincsenek rendszeres marketing-együttműködései, s 91 %-uk mondta ugyanezt a külföldi piacokra vonatkozóan (4.11. táblázat).

4.11. táblázat: Marketing-együttműködési alapadatok

	DB	ÁTL	SZOR	MÓD	GYAK 1	GYAK 2	GYAK 3	GYAK 4	GYAK 5	GYAK 6	GYAK 7
Hazai piacon	162	1,93	1,70	1	113	10	15	7	2	9	6
Kül- piacon	152	1,64	1,55	1	124	5	5	4	3	7	4

⁴⁵ Az alacsony együttműködési hajlandóság valószínűleg részben betudható a mintában szereplő cégek alacsony általános marketing aktivitásának is.

A nemzetközi tapasztalatok ismeretében érdekes lenne megvizsgálni, hogy a közös marketingtevékenység hogyan függ össze a beszállítói tevékenységgel, azaz, hogy a marketing-együtműködés vertikális hálózat keretében történik-e. Ez a kooperációs forma meglehetősen sűrűn jelentkezik a vállalati gyakorlatban, ám **a megfigyelhető rendszeres marketing-együtműködés olyan ritka, hogy lehetetlen érdemi következtetést levonni.** Az azonban látszik, hogy a két halmaznak (rendszeres marketing-együtműködők és beszállítók) gyakorlatilag nincs közös metszete, amelyre szintén nehéz lehet egyértelmű magyarázatot adni, sőt egy határozottabb megfogalmazásban ez a viselkedési minta **nemcsak az általános tendenciáknak mond ellent, hanem a racionális vállalati gazdálkodásnak is.**

A közös marketing-tevékenység iránti „hajlandóság” a minta szerint minden méretkategória esetén igen ritka. Meglepő módon arányában a nagyvállalati kör esetén a „legjelentősebb”. További érdekes tapasztalat, hogy a marketing-együtműködés még az innovativitás tényével sincs összefüggésben, pedig ezen a területen még hasznosabb lehetne az egységes fellépés.

A fenti – számunkra meglepő – eredmények ismeretében valószínűsíthető, hogy a vállalatok egyszerűen nem ismerik fel a realizálható előnyöket, ezért a hatásos vállalkozásfejlesztési beavatkozások első lépése lehet(ne) a **figyelem felkeltése** a kooperációk iránt. Valószínűsíthetően az általános érdektelenség a különféle együtműködések iránt szervesen összefügg az eddigi hálózatszervezési akciókkal is.

4.2.4. Termékfejlesztés

Másik jellemző területe az együtműködéseknek a közös termékfejlesztés, ezért ezt a kooperációs formát is vizsgáltuk. Feltételeztük, hogy a vállalkozások meghatározó része „természetszerűleg” részt vesz valamilyen ilyen típusú együtműködésben, mivel a közös fejlesztésekben gyakran azonnal érzékelhető előnyök realizálhatók az esetek egy részében.

H.4. A vállalkozások jelentős hányada részt vesz valamilyen termékfejlesztésre irányuló együttműködésben.

Az előző vizsgálathoz hasonló logika alapján a kérdés arra irányult, hogy a vállalkozások végeznek-e termékfejlesztést közösen a kiegészítő termékek (szolgáltatások) előállítóival, illetve a kooperációk intenzitását is fel kívántuk térképezni (1 = sohasem, 7 = rendszeresen).

A várakozások ebben az esetben sem teljesültek. A válaszok átlaga mind a négy térségi szint esetén 2 alatt marad, és a leggyakoribb érték mindenütt az 1-es, azaz a vállalkozások meghatározó része egyáltalán nem vesz részt ilyen jellegű közös fejlesztésekben, illetve a meglévő együttműködések intenzitása is meglehetősen kicsi, valószínűleg ezen kooperációk egy része is eseti jellegű. Rendszeres együttműködés (4-7 értékek) leginkább a helyi cégekkel rajzolódna ki, de itt is csak a vállalkozások 13%-át érinti (4.12. táblázat). Ez a tény jelzi, hogy a helyi közös fejlesztésekre legalább a cégek egy bizonyos hányadának van „hajlandósága”, arányuk azonban meglehetősen alacsony.

4.12. táblázat: Termékfejlesztési együttműködés kiegészítő termékek gyártóival alapadatok

	DB	ÁTL	SZOR	MÓD	GYAK1	GYAK2	GYAK3	GYAK4	GYAK5	GYAK6	GYAK7
Helyi cégekkel	132	1,86	1,74	1	95	14	2	6	5	2	8
Régiós cégekkel	126	1,51	1,23	1	102	7	5	5	4	2	1
Hazai cégekkel	131	2,05	1,67	1	83	10	14	10	5	5	4
Külföldi cégekkel	124	1,90	1,71	1	89	8	5	8	5	4	5

Még érdekesebb – és szinte érthetetlen – az a tény, hogy a **kiegészítő termékek előállítóival közösen végzett fejlesztés annyira ritka, hogy a további érdemi vizsgálatok nem végezhetők.**⁴⁶ Ezen a területen a várakozások jóval magasabbak voltak, ez egy „természetes területe” kellene, hogy legyen a kooperációknak. Meglepő módon egy másik várakozásunk sem teljesült. Vélelmezhető, hogy az innovatív kis- és középvállalkozások körében szinte szükséges része a vállalati működésnek a közös

⁴⁶ Valószínűleg további kutatásokat igényelne az okok feltárása.

termékfejlesztés. Ezekre a vállalkozásokra nézve némiképp magasabb átlagértékeket kaptunk, ám a módusz itt is mindenütt az 1-es volt.

Valószínűsíthetően ebben az esetben is a kulturális-társadalmi korlátok, és az együttműködésekben gyökerező előnyök fel nem ismerése állhat az alacsony kooperációs hajlandóság háttérében.

4.2.5. Eszközök és berendezések szervizelése

Egy térség versenyképességében meghatározó jelentőségű, hogy a gazdasági tevékenységeket támogató szolgáltatások mennyire érhetőek el helyben a térség cégei számára. A kutatás során azt is felmértük, hogy a helyi vállalkozások alapvető eszközeinek szervizelése, javítása helyben (a megyében) megoldható-e (1 = sohasem, 7 = minden esetben). Azzal a hipotézissel éltünk, hogy a vállalkozások szükségletei kielégítésre kerülnek ezen a területen.

H.5. A vállalkozások jelentős hányada elégedett a helyben nyújtott szolgáltatásokkal.

Ebben a kérdésben teljesültek várakozásaink. A számos kedvezőtlen tapasztalat után egy jobban működő terület a térség gazdaságában: az eszközök, berendezések szervizelése **úgy tűnik, gond nélkül megoldható helyben**, amely egy viszonylag kiforrott piaci szerkezetre és letisztult kapcsolatokra utal. A vállalkozások 68%-a nem talált különösebb problémát ezen a téren (4-7-es érték). A leggyakoribb érték a 7-es, 5,13-as átlag és 1,83-as szórás mellett (4.13. táblázat).

4.13. táblázat: Eszközök, berendezések szervizelése alapadatok

	DB	ÁTL	SZOR	MÓD	GYAK1	GYAK2	GYAK3	GYAK4	GYAK5	GYAK6	GYAK7
Javítás, szervizelés helyben megoldható	165	5,13	1,83	7	8	12	14	19	28	32	52

A vállalati méret nem volt különösebb befolyással a válaszadásra. Minden méretkategória esetén a vállalatok körülbelül kétharmada megoldhatónak véli a helyi szervizelést, míg egyharmada csak bajosan. Az **innovatív kis- és középvállalkozások esetén** a kérdésre hasonló válaszokat kaptunk. Bár a válaszértékek átlaga némiképp alacsonyabb volt (4,5), valószínűsíthetően a cégek egy részénél jelentkező egyedi

speciális igények következtében. Ezzel a megjegyzéssel együtt is örvendetes, hogy a leggyakoribb érték ennél a körnél is a 7-es.

4.2.6. Hálózatszervezési akciókban való részvétel

A „felülről szervezett” hálózatépítési beavatkozások hatékonyságát és eredményességét kívántuk mérni a mintába bevont vállalkozások körében. A várakozások meglehetősen mérsékelték voltak a napi gyakorlat ismeretében, és sajnos teljesültek.

H.6. A vállalkozások nagy többsége nem vesz részt hálózatszervezési akciókban, de vannak az ilyen beavatkozások iránt fogékony cégek.

A kérdés arra irányult, hogy a vállalkozások részt vettek-e valamilyen hálózatszervezési akcióban 2000 óta, és ha igen, akkor megyei, régiós, vagy országos szervezésűben, azaz nem vizsgáltuk, hogy a résztvevők elégedettek-e a szolgáltatásokkal, illetve sikeresek-e a programok. (Ha nem vesznek igénybe ilyen szolgáltatásokat, az bizonyos mértékben azért jelzi a szolgáltatásnak tulajdonított fontosságot.)

A vállalkozások **87%-a nem vett részt hálózatszervezési akcióban**, a résztvevő 13% pedig körülbelül egyenletesen oszlik meg a megyei, régiós, vagy országos szervezésű programok között (4.14. táblázat). Úgy véljük a hálózatszervezési akciók minősítésére ettől kevés primer adat alkalmasabb.

4.14. táblázat: Hálózatszervezési akcióban való részvéte alapadatok

N=162	Nem vett részt	Megyei	Régiós	Országos
Hálózatszervezésben történő részvétel (db)	141	6	7	8
Hálózatszervezésben történő részvétel (%)	87,0	3,7	4,3	4,9

A résztvevők száma igen alacsony, így más ismérvekkel meglévő komolyabb kapcsolatot nem célszerű vizsgálni. Ugyanakkor a kérdés relevanciája miatt – a jövőbeni fejlesztések egyik fő iránya lehet – számos keresztábrát elkészítettünk, így valamelyest megrajzolhatjuk azon vállalkozások karakterisztikáját, amelyek keresnek (valamilyen okból kifolyólag) ilyen jellegű szolgáltatást. Az alábbiakban a táblázatokat

folyamatosan közöljük és a részfejezet végén emeljük ki a hálózatszervezési akciókban szereplő cégek legfontosabb jellemzőit.

4.15. táblázat: Keresztábra: hálózatszervezés (0 vagy 1 változók) – vállalati méret

			Foglalkoztatottak				Összes
			mikro-vállalkozás	kisvállalkozás	középvállalkozás	nagyvállalat	
Hálózatszervezés (0 vagy 1 változók):	nem vett részt	Vállalkozások száma	31	75	21	12	139
		hálózatszervezés (0 vagy 1 változók) %	22,3	54,0	15,1	8,6	100,0
		vállalati méret %	91,2	89,3	75,0	92,3	87,4
	részt vett	Vállalkozások száma	3	9	7	1	20
		hálózatszervezés (0 vagy 1 változók) %	15,0	45,0	35,0	5,0	100,0
		vállalati méret %	8,8	10,7	25,0	7,7	12,6
Összes	Vállalkozások száma	34	84	28	13	159	
	hálózatszervezés (0 vagy 1 változók) %	21,4	52,8	17,6	8,2	100,0	
	vállalati méret %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

4.16. táblázat: Keresztábra: hálózatszervezés (0 vagy 1 változók) - legfontosabb középtávú stratégiai elképzelés

			Legfontosabb középtávú stratégiai elképzelés					Összes	
			jelenlegi piacok megtartása	helyi (megyei) piacokon való terjeszkedés	Magyarországi piacokon való terjeszkedés	Szomszédos országokban való terjeszkedés	EU több tag-államában való terjeszkedés		Európán kívüli terjeszkedés
Hálózatszervezés (0 vagy 1 változók):	nem vett részt	Vállalkozások száma	20	16	43	7	14	3	103
		hálózatszervezés (0 vagy 1 változók) %	19,4	15,5	41,7	6,8	13,6	2,9	100,0
		Legfontosabb középtávú stratégiai elképzelés %	100,0	80,0	86,0	70,0	93,3	100,0	87,3
	részt vett	Vállalkozások száma		4	7	3	1		15
		hálózatszervezés (0 vagy 1 változók) %		26,7	46,7	20,0	6,7		100,0
		Legfontosabb középtávú stratégiai elképzelés %		20,0	14,0	30,0	6,7		12,7
Összes	Vállalkozások száma	20	20	50	10	15	3	118	
	hálózatszervezés (0 vagy 1 változók) %	16,9	16,9	42,4	8,5	12,7	2,5	100,0	
	Legfontosabb középtávú stratégiai elképzelés %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

4.17. táblázat: Keresztábra: hálózatszervezés (0 vagy 1 változók) - értékesítés hová (0 vagy 1 változók)

		Értékesítés hová (0 vagy 1 változók)		Összes	
		helybe	térségen kívülre		
Hálózat-szervezés (0 vagy 1 változók):	nem vett részt	Vállalkozások száma	42	96	138
		hálózatszervezés (0 vagy 1 változók) %	30,4	69,6	100,0
		Értékesítés hová (0 vagy 1 változók) %	87,5	86,5	86,8
	részt vett	Vállalkozások száma	6	15	21
		hálózatszervezés (0 vagy 1 változók) %	28,6	71,4	100,0
		Értékesítés hová (0 vagy 1 változók) %	12,5	13,5	13,2
Összes		Vállalkozások száma	48	111	159
		hálózatszervezés (0 vagy 1 változók) %	30,2	69,8	100,0
		Értékesítés hová (0 vagy 1 változók) %	100,0	100,0	100,0

4.18. táblázat: Keresztábra: hálózatszervezés (0 vagy 1 változók) - beszállítói tevékenység (0 vagy 1 változók)

		beszállítói tevékenység (0 vagy 1 változók)		Összes	
		nem végez	végez		
Hálózat-szervezés (0 vagy 1 változók):	nem vett részt	Vállalkozások száma	69	60	129
		Hálózatszervezés (0 vagy 1 változók) %	53,5	46,5	100,0
		beszállítói tevékenység (0 vagy 1 változók) %	88,5	87,0	87,8
	részt vett	Vállalkozások száma	9	9	18
		Hálózatszervezés (0 vagy 1 változók) %	50,0	50,0	100,0
		beszállítói tevékenység (0 vagy 1 változók) %	11,5	13,0	12,2
Összes		Vállalkozások száma	78	69	147
		Hálózatszervezés (0 vagy 1 változók) %	53,1	46,9	100,0
		beszállítói tevékenység (0 vagy 1 változók) %	100,0	100,0	100,0

4.19. táblázat: Keresztábra: hálózatszervezés (0 vagy 1 változók) - a legerősebb versenytárs megyén kívüli-e

		A legerősebb versenytárs megyén kívüli-e		Összes	
		megyén belüli	megyén kívüli		
Hálózat-szervezés (0 vagy 1 változók):	nem vett részt	Vállalkozások száma	46	46	92
		Hálózatszervezés (0 vagy 1 változók) %	50,0	50,0	100,0
		A legerősebb versenytárs megyén kívüli-e %	86,8	85,2	86,0
	részt vett	Vállalkozások száma	7	8	15
		Hálózatszervezés (0 vagy 1 változók) %	46,7	53,3	100,0
		A legerősebb versenytárs megyén kívüli-e %	13,2	14,8	14,0
Összes		Vállalkozások száma	53	54	107
		Hálózatszervezés (0 vagy 1 változók) %	49,5	50,5	100,0
		A legerősebb versenytárs megyén kívüli-e %	100,0	100,0	100,0

A keresztábrák alapján kirajzolódik egy kép, hogy **mely vállalkozások a „legfogékonyabbak” a hálózatosodást ösztönző beavatkozásokra.** A hálózatszervezési akcióban résztvevők elsősorban a kis- és a középvállalkozások közül kerülnek ki (4.15. táblázat). Legfontosabb stratégiai céljuk jellemzően a hazai piacon való terjeszkedés (kb. 50%-ban), és semmiképpen sem csupán a jelenlegi piacok megtartása (4.16. táblázat). Nagy valószínűséggel a térségen kívül van a legfőbb értékesítési piacuk (4.17. táblázat). A legfontosabb versenytárs elhelyezkedése nincs befolyással a hálózati szolgáltatás igénybevételére. Meglepő módon ugyancsak nincs jelentősége annak, hogy végeznek-e beszállítói tevékenységet. Ennek alapján is valószínűsíthető, hogy a különböző beszállítói akcióprogramok nem lesznek különösebben sikeresek az adott térségben.

Végezetül még egy érdekes összefüggésre mutatnánk rá. A hálózatszervezési szolgáltatást igénybevevő cégek 50%-nál nagyobb valószínűséggel nyertek állami pályázati támogatást az elmúlt években (4.20. táblázat).

4.20. táblázat: Keresztábra: hálózatszervezés (0 vagy 1 változók) nyertek-e pályázati pénzt (0 vagy 1 változók)

			Nyertek-e pályázati pénzt (0 vagy 1 változók)		Összes
			nem nyertek	nyertek	
Hálózat-szervezés (0 vagy 1 változók):	nem vett részt	Vállalkozások száma	105	33	138
		Hálózatszervezés (0 vagy 1 változók) %	76,1	23,9	100,0
		Nertek-e pályázati pénzt (0 vagy 1 változók) %	89,0	80,5	86,8
	részt vett	Vállalkozások száma	13	8	21
		Hálózatszervezés (0 vagy 1 változók) %	61,9	38,1	100,0
		Nertek-e pályázati pénzt (0 vagy 1 változók) %	11,0	19,5	13,2
Összes	Vállalkozások száma	118	41	159	
	Hálózatszervezés (0 vagy 1 változók) %	74,2	25,8	100,0	
	Nertek-e pályázati pénzt (0 vagy 1 változók) %	100,0	100,0	100,0	

Valószínűsíthetően az állam által nyújtott különböző segítségek iránti fogékonyág állhat az összefüggés hátterében. Ugyanezt kedvezőtlenebb színben megfogalmazva:

van a cégeknek egy jól körülhatárolható része, amely kedveli a „puha” támogatási pénzt, akár hálózatszervezési, akár pedig pályázati úton szereshető meg.

4.2.7. Vállalkozásfejlesztési szolgáltatások igénybevétele

A következő vizsgálati terület a vállalkozásfejlesztés rendszerének működése a térségben. Közvetlen visszajelzések érdekében mindenekelőtt arra kérdeztünk rá, hogy a vállalkozás igénybe vett-e valamely vállalkozásfejlesztési szolgáltatást 2000 óta a helyi vállalkozásfejlesztési szervezetektől.

H.7. A nyújtott szolgáltatások nem megfelelő színvonala következtében a vállalkozások nagy többsége nem vesz részt vállalkozásfejlesztési akciókban.

Összesen 86 vállalkozás (a vállalkozások 51%-a) került kapcsolatba valamely vállalkozásfejlesztési szervezettel (4.21. táblázat). Tevékenységének hatókörét tekintve kiemelkedik a Csongrád Megyei Kereskedelmi és Iparkamara, amelytől a minta vállalkozásainak mintegy 36%-a vett igénybe valamilyen vállalkozásfejlesztési szolgáltatást. Ebben a viszonylag kedvező kamarai eredményben szerepet játszhatnak a „hagyományok” is, a nyújtott szolgáltatások minősége mellett. A legkisebb arányt a Progress Vállalkozásfejlesztő Alapítvány érte el. Az egyébként is meglehetősen kedvezőtlen eredményt tovább árnyalja az a tény, amelyre a személyes interjúkon derült fény. Abban az esetben, ha az elmúlt 5 évben a cég egyetlen alkalmazottja részt vett valamilyen tanfolyamon, illetve valamilyen információszolgáltatási rendezvényen, akkor a válaszadók az igen választ jelölték meg. Értelemszerűen ez – érzésünk szerint – a szolgáltatások tényleges igénybevételének elég magas felülbecsléséhez vezet.

4.21. táblázat: Vállalkozásfejlesztési szolgáltatás igénybevétele alapadatok

N=168	Progress	ITDH	CSMKIK	DARFT	Egyéb
Igénybe vevők száma	15	29	61	20	10
Igénybe vevők aránya (%)	8,9	17,2	36,3	11,9	5,9

A méretkategória szerinti vizsgálat némileg meglepő eredményeket mutat (4.22. táblázat). Arányait tekintve a középvállalati kör vett igénybe legtöbbször

vállalkozásfejlesztési szolgáltatást (70%-uk), őket pedig érdekes módon a nagyvállalatok követték (62,5%). A szolgáltatásokra talán leginkább rászoruló mikro- és kisvállalati kör kb. 40%-a vett igénybe valamilyen vállalkozásfejlesztési szolgáltatást. Azaz ebben az esetben is teljesül az a nemzetközileg is megfigyelhető tendencia, hogy **pontosan a legrászorultabb rétegek részesülnek legkisebb mértékben a szolgáltatásokból.** Ez a probléma Szeged vonzáskörzetében is kezelést igényel a továbbiakban.

4.22. táblázat: Keresztábra: vállalkozásfejlesztési szolgáltatás igénybevétel (0 vagy 1 változók) – vállalati méret

			Foglalkoztatottak				Összes
			mikro-vállalkozás	kisvállalkozás	közép-vállalkozás	nagy-vállalat	
vf szolg igénybevétel (0 vagy 1 változók)	nem vett igénybe	Vállalkozások száma	19	50	9	6	84
		vf szolg igénybevétel (0 vagy 1 változók) %	22,6	59,5	10,7	7,1	100,0
		vállalati méret %	59,4	57,5	30,0	37,5	50,9
	igénybe vett	Vállalkozások száma	13	37	21	10	81
		vf szolg igénybevétel (0 vagy 1 változók) %	16,0	45,7	25,9	12,3	100,0
		vállalati méret %	40,6	42,5	70,0	62,5	49,1
Összes	Vállalkozások száma	32	87	30	16	165	
	vf szolg igénybevétel (0 vagy 1 változók) %	19,4	52,7	18,2	9,7	100,0	
	Vállalati méret %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

Az innovatív kis- és középvállalkozások esetén az igénybevételi arány gyakorlatilag megegyezik a teljes mintán kapott értékkel, azaz a vállalkozások körülbelül fele részesült valamilyen vállalkozásfejlesztési szolgáltatásban (4.23. táblázat). A legnagyobb elérési arányt esetükben is a Kereskedelmi és Iparkamara produkálta (40%), míg a legkisebbet itt is a Progress (12%).

A nemzetközi tapasztalatok alapján joggal feltételezhetjük, hogy az innovatív kis- és középvállalati kör igényelne vállalkozásfejlesztési szolgáltatásokat, **sőt még fizetni is hajlandók lennének érte, így valószínűsíthető, hogy a jelenlegi vállalkozásfejlesztési intézményrendszer nem képes megfelelni elvárásaiknak (nem képesek valós, stratégiai szolgáltatások biztosítására).**

4.23. táblázat: Innovatív kis- és középvállalkozás - vállalkozásfejlesztési szolgáltatás igénybevétel (0 vagy 1 változók)

		Vállalkozások száma	Százalék	Érvényes Százalék	Kumulatív Százalék
Érvényes	nem vett igénybe	22	51,2	51,2	51,2
	igénybe vett	21	48,8	48,8	100,0
	Összes	43	100,0	100,0	

4.2.8. Szolgáltatások iránti igény

A különféle vállalkozásfejlesztési beavatkozások alacsony igénybevétele mellett érdekes kérdés, hogy mik lennének a célcsoport elvárásai ezen szolgáltatásokkal kapcsolatosan. Ezért arra kerestük a választ, hogy a minta vállalkozásainak milyen jellegű szolgáltatásokra volna szükségük a versenyképességük erősítéséhez. Feltételeztük, hogy általánosságban kiábrándultak a vállalkozások az ilyen beavatkozásokból.

H.8. A nyújtott szolgáltatások nem megfelelő színvonala következtében a vállalkozások nagy többségét már nem is érdeklik a különböző szolgáltatások.

Ebben az esetben teljesültek a meglehetősen kedvezőtlen várakozásaink, a potenciális „szolgáltatás-igénybevevők” (a célcsoport) alacsony fontosságot tulajdonítanak a támogatási lehetőségeknek. **Egyedül a pályázati információk gyűjtése, értékelése az a szolgáltatás, amelyet több vállalat tartott fontosnak (60%), mint lényegtelennek.** Az összes többi szolgáltatástípus esetén az 1-es volt a leggyakoribb érték (4.24. táblázat). Ennek ismeretében teljesül az feltételezés is, mely szerint a vállalkozásfejlesztési beavatkozásokkal kapcsolatban nem csak a kínálati, hanem a keresleti oldalon is komoly hiányosságok tapasztalhatók, a cégek jelentős hányadának csak a kézzelfogható, azonnali előnyöket jelentő szolgáltatások keltik fel az érdeklődését.

4.24. táblázat: Szolgáltatási igény alapadatok

	DB	ÁTL	SZOR	M O D	GYAK 1	GYAK 2	GYAK 3	GYAK 4	GYAK 5	GYAK 6	GYAK 7	Nem szük- séges	Szük- séges
Piaci info.-k gyűjtése, értékelése	156	3,94	2,19	1	40	12	10	17	30	26	21	79	77
Techno- lógiai info.-k gyűjtése, értékelése	150	3,41	2,02	1	43	18	14	23	21	23	8	98	52
Pályázati info.-k gyűjtése, értékelése	161	4,61	2,08	6	23	13	9	20	25	36	35	65	96
K+F végzése	151	3,01	1,97	1	55	17	19	21	19	10	10	112	39
Labor- szolgál- tatások végzése	153	2,59	2,09	1	78	21	8	13	12	6	15	120	33

Nem lebecsülendő ugyanakkor azon vállalkozások köre, amelyek szükségesnek ítélték az egyes szolgáltatásokat (az adott szolgáltatás potenciális célcsoportja). A piaci információk gyűjtését a vállalkozások 49%-a, a technológiai információk gyűjtését, értékelését 35%-a, a kutatást-fejlesztést 26%-a, a laboratóriumi szolgáltatásokat 22%-a ítélte lényegesnek versenyképessége erősítésében.

Az általános kedvezőtlen kép mellett nem lebecsülendő ugyanakkor azon vállalkozások köre, amelyek szükségesnek ítélték az egyes szolgáltatásokat (az adott szolgáltatás potenciális célcsoportja). A piaci információk gyűjtését a vállalkozások 49%-a, a technológiai információk gyűjtését, értékelését 35%-a, a kutatás-fejlesztés 26%-a, a laboratóriumi szolgáltatásokat 22%-a ítélte lényegesnek a versenyképessége erősítésében.

A várakozásaink szerint az innovatív kis- és középvállalkozások fokozottabb és kissé más szerkezetű elvárásokat támasztanak, azonban az **innovativitás ténye nem változtatott igazából a szolgáltatási igény megítélésén**. Egy esettől eltekintve az innovatív kis- és középvállalkozások mintáján is ugyanazok az eredmények adódtak, mint a teljes mintán. Az egyetlen lényegi különbség abban állt, hogy az innovatív kis- és középvállalkozások – értelemszerűen – nagyobb jelentőséget tulajdonítottak a kutatás-fejlesztési szolgáltatásnak (a teljes mintán kapott 26% helyett 35% tartja fontosnak).

4.2.9. Együttműködés innováció kidolgozásában

Gyakori jelenség napjaink gazdaságában, hogy a vállalkozások együttműködnek valamilyen speciális cél elérésében, ez különösen jellemző például a különböző fejlesztési elképzelések esetén. Ezért a vállalatoktól azt kérdeztük meg, hogy együttműködik-e rendszeresen valamilyen más szervezettel egy-egy innováció kidolgozásában (1 = sohasem, 7 = rendszeresen). Feltételeztük, hogy a vállalkozások komoly figyelmet tulajdonítanak az ilyen kooperációknak.

H.9. A vállalkozások nagy többsége részt vesz valamilyen innováció kidolgozására létrejött együttműködésben.

Érdekes módon a várakozásaink ez esetben is csak kis mértékben teljesültek, azaz nem túl gyakoriak az ilyen jellegű kooperációk (4.25. táblázat). Valószínűsíthetően az alacsony általános együttműködési hajlandóság ezen a területen is érzékelteti hatását.

Egyedül a megrendelővel történő együttműködés adott 20% körüli adatot, amely valószínűsíthetően a piaci elvárások közvetlen következménye, a többi esetben még ennél is lényegesen kisebb értékeket kaptunk. A kapott eredmények nem teszik lehetővé a kérdés további vizsgálatát. A pozitív válaszok igen alacsony száma miatt nem tudjuk vizsgálni, hogy mitől függ az együttműködési készség.

4.25. táblázat: Együttműködés innováció kidolgozásában alapadatok

	vállalat- csoporton belüli vállalattal	verseny- társsal	meg- rendelő- vel	tanács- adó céggel	beszállító- val	felső- oktatási intézmény- nyel	egyéb non-profit kutató- intézettel
Érvényes	133	138	136	136	137	135	136
Érvénytelen	37	32	34	34	33	35	34
Rendszeresen érték	22	7	26	10	16	14	7
Rendszeresen arány (%)	16,5	5,1	19,1	7,4	11,7	10,4	5,1
Ritkán érték	111	131	110	126	121	121	129
Ritkán arány (%)	83,5	94,9	80,9	92,6	88,3	89,6	94,9

4.2.10. A hálózatosodás, klaszteresedés megszervezésének fontossága

A sikertelennek tekinthető hálózatszervezési akciók ismeretében különösen érdekes a „fogadó oldal” elvárásainak feltérképezése, azaz annak a kérdésnek az elemzése, hogy a vállalatok felismerik-e egyáltalán az együttműködés támogatásának jelentőségét.

H.10. A nyújtott szolgáltatások nem megfelelő színvonala következtében a vállalkozások nagy többsége nem tulajdonít különösebb fontosságot a hálózatszervezési akcióknak.

Vizsgáltuk, hogy **a vállalatok mennyire ítélik fontosnak versenyelőnyeik megerősítésében a hálózatosodás és klaszteresedés helyi megszervezését** (1 = lényegtelen, 7 = elengedhetetlen). Vélelmezhető, hogy a cégek jelentős része vagy nem ismeri fel a kooperációk megszervezésének jelentőségét, vagy pedig egyszerűen kiábrándultak már az ilyen típusú akciókból is (amely a vállalkozásfejlesztési beavatkozások jelentős hányadára igaz). Sajnálatos módon a 3,26-os átlag és 1,9-es szórás mellett az 1-es volt a leggyakoribb érték, tehát **a megkérdezett cégek legnagyobb része lényegtelennek tartja az ilyen programokat**. A vállalkozások 27,5%-a adott 4-esnél nagyobb értéket, azaz értékelte a hálózatosodás és klaszteresedés megszervezését fontosnak versenyelőnyei megerősítése szempontjából (4.26. táblázat). A kedvezőtlen eredmények mellett egy reményteljes folyamat is tapasztalható, mivel az innovativitás ténye úgy tűnik jelentős befolyással van a hálózatosodás és klaszteresedés fontosságának megítélésére. Itt 4-es módusz mellett a válaszok átlaga 3,81 volt. Az innovatív kis- és középvállalkozások 35%-a tartotta kifejezetten fontosnak. Ezen eredmények ismeretében kijelenthető, hogy **az innovatív kis- és középvállalkozások nagyobb jelentőséget tulajdonítanak az együttműködések elősegítő beavatkozásoknak, azért fogadóképes célcsoportjai lehetnek az ilyen típusú támogatásoknak**.

4.26. táblázat: Hálózatosodás, klaszteresedés helyi megszervezése alapadatok

		Gyakori- ság	Százalék	Érvényes százalék	Kumulált százalék
Érvényes	1	37	21,8	26,8	26,8
	2	20	11,8	14,5	41,3
	3	19	11,2	13,8	55,1
	4	24	14,1	17,4	72,5
	5	19	11,2	13,8	86,2
	6	8	4,7	5,8	92,0
	7	11	6,5	8,0	100,0
	Összes	138	81,2	100,0	
Hiányzó	9	32	18,8		
Összes		170	100,0		

4.2.11. Az egyetem, mint potenciális szolgáltató

Szegednek és vonzáskörzetének ismeretében rendkívül érdekes kérdés, hogy a Szegedi Tudományegyetem milyen kapcsolatot ápol a gazdasági szereplőkkel, egyáltalán milyen szerepet tölt be a térség gazdaságában. Azzal a feltételezéssel éltünk, hogy az ilyen jellegű egyetemi kapcsolatok nem meghatározók a cégek működésében.

H.11. A vállalkozások nagy többsége nem tulajdonít különösebb fontosságot a Szegedi Tudományegyetem által nyújtható szolgáltatásoknak.

Két területre fordítottunk különös figyelmet, amelyek megvilágíthatják az Egyetem jelenlegi szerepét és jövőbeni lehetőségeit. Egyrészt a kérdések arra irányultak, hogy a vállalkozás milyen szolgáltatás iránt érdeklődne, amelyet az Egyetem is tudna nyújtani (1 = nincs rá szüksége, 7 = nagyon szükséges), másrészt pedig arra, hogy milyen formában szerezne ezekről a szolgáltatásokról információkat (1 = lényegtelen, 7 = elengedhetetlen).

Hipotézisünk ebben a kérdésben maradéktalanul igazolódott. A primer adatok alapján megállapíthatjuk, hogy jelenleg **a Szegedi Tudományegyetem sajnos nem képezi integráns részét a térség gazdaságának**. Összességében a vállalkozások viszonylag alacsony szintű érdeklődést mutatnak az egyetemi szolgáltatások iránt. **Minden potenciális szolgáltatás megítélése során az 1-es volt a leggyakoribb érték (nincs rá szükség!)**. Némiképp kiemelkedett a pályázati tanácsadás, illetve a szakmai továbbképzések (43%) iránti igény. Ezeket 47%, illetve 43% tartotta szükségesnek.

Persze ehhez a kedvezőtlen válaszhoz az is hozzájárulhat, hogy a válaszadók egy jelentős része nincs tisztában a nyújtható szolgáltatásokkal (információhiány!), illetve az is a probléma oka lehet, hogy nincs különösebb múltja az „egyetem-profitorientált típusú” együttműködéseknek (4.27. táblázat). Világosan érezhető, hogy a jogi tanácsadás egyértelműen piaci kategória, kirívó az ilyen jellegű szolgáltatások iránti igény megítélése, ezt csupán a megkérdezett vállalkozások 11%-a tartotta fontosnak. A következő kategóriát a műszaki tanácsadás, az üzleti inkubáció, a kis- és középvállalkozás specifikus tréningek és a laboratóriumi szolgáltatások jelentették 20% körüli értékkel. A többi szolgáltatás esetén a válaszadók 30%-a ítélte fontosnak az egyetemi szerepvállalást.

4.27. táblázat: Egyetemi szolgáltatások iránti igény alapadatai

	DB	ÁTL	SZÓR	MÓD	GYAK 1	GYAK 2	GYAK 3	GYAK 4	GYAK 5	GYAK 6	GYAK 7	nem szüksé- ges	szüksé- ges
Jogi tanácsadás, konzultáció	143	2,22	1,62	1	73	24	16	14	8	4	4	127	16
Műszaki tanácsadás, konzultáció	147	2,87	1,9	1	54	22	18	18	20	7	8	112	35
Üzleti tanácsadás, konzultáció	147	3,25	2,01	1	44	20	20	19	16	18	10	103	44
Befektetési, finanszírozási, hitel- ügyintézési tanácsadás	152	3,16	2,04	1	52	19	17	17	22	14	11	105	47
Üzleti tervezés és stratégiai tanácsadás	148	3,11	1,93	1	48	17	22	22	19	11	9	109	39
Pályázati tanácsadás	157	4,08	2,12	1	31	14	16	22	26	21	27	83	74
Üzleti inkubáció	146	2,73	1,95	1	64	18	14	19	13	10	8	115	31
Informatikai szolgáltatás	151	3,33	2,11	1	50	14	15	26	16	14	16	105	46
KKV specifikus tréningek	143	2,86	1,96	1	58	16	15	23	14	7	10	112	31
Szakmai továbbképzések	153	3,77	2,09	1	37	14	15	23	30	13	21	89	64
Laboratóriumi szolgáltatások	152	2,54	2,05	1	81	18	6	16	10	10	11	121	31

Szintén érdekes eredményeket hozott a vállalkozások tájékozódási módszereinek feltérképezése. Úgy tűnik a vállalkozások jelentős része az Internetet is használja információgyűjtésre, illetve a közvetlen kapcsolatok továbbra is nagy jelentőséggel

bírnak. Nem véletlen, hogy **legfontosabb információforrásnak a vállalatok az Internetet, illetve a direkt kapcsolatfelvételt ítélték.** A vállalatok viszonylag nagy része tulajdonított fontosságot a többi információforrásnak. Egyedül a közvetítő ügynökségek igénybevétele volt az, amelyet egységesen szükségtelennek ítélték meg (4.28. táblázat). A kapott válaszok alapján viszonylag könnyedén ki lehetne dolgozni azt az „információszoftárítási mix”-et, amellyel a legnagyobb mértékben tájékoztathatók a vállalkozások az igénybevehető szolgáltatásokról.

4.28. táblázat: Egyetemi szolgáltatásokról történő információszerzés alapadatok

	DB	ÁTL	SZÓR	MÓD	GYAK 1	GYAK 2	GYAK 3	GYAK 4	GYAK 5	GYAK 6	GYAK 7	lényeg- telen	elenged- hetetlen
Direkt kapcsolatfelvétel	156	4,38	2,05	6	26	9	13	25	23	35	25	73	83
Reklámozás helyi újságokban, TV-ben, rádióban	153	3,23	1,78	1	34	27	27	26	21	10	8	114	57
Internet	156	4,91	1,87	7	14	7	10	28	24	35	38	59	87
Kiállítások	153	3,81	1,96	1	30	16	20	23	26	27	11	89	76
Szakmai szervezetek összejövetelein	157	4,01	1,98	5	25	19	19	22	28	26	18	85	76
Közvetítő ügynökségek, rendezvény-szervezők igénybe vétele	151	2,01	1,31	1	74	37	16	16	5	2	1	143	23

4.3. Az adatfelvételtől levonható legfontosabb következtetések

Az előző részfejezetben áttekintettük, hogy milyen közvetlen következtetések vonhatók le Szegednek és vonzáskörzetének gazdaságáról az együttműködésekkel és a vállalkozásfejlesztési szolgáltatásokkal kapcsolatban. Az alábbiakban röviden összefoglaljuk, hogy melyek azok a megállapítások, amelyek kijelölik a későbbiekben ismerttetendő hálózatszervezési beavatkozások logikai kereteit. Ennek során már csak a legmeghatározóbb tényezőkre koncentrálnunk az elemzésben, amelyek egy átfogó kép kialakítására alkalmasak a térségben tevékenykedő cégek működési sajátosságaival kapcsolatban.

4.3.1. Közvetlen következmények

Az első ilyen megállapítás, hogy a térségben valószínűsíthetően **nem (vagy csak részben) működik a klasszikus exportbázis-elmélet**, mivel a térségen kívülre értékesítő cégek esetén egy jelentős importfüggőség is tapasztalható. Ezért valószínűsíthetően a „traded jellegű” cégek közvetlen támogatása nem generál pótlólagos keresletet, illetve a jövőben bekövetkező multiplikatív hatások is mérsékeltek lennének. Szintén levonható következtetés, hogy **a térségből hiányoznak az integrátor vállalatok**, amelyek a növekedés motorját jelenthetnék. Ezért a térségi beszállítói programoknak sincs különösebb létjogosultságuk.

Sajnos a **térségben tapasztalható együttműködések szigetszerűek, szervezetlenek, és a vállalkozások kis hányadát érintik**. Ennek ellenére tapasztalhatók működő együttműködések, melyek piaci feltételek mellett alakultak ki. Körvonalazódik a cégek azon része, mely szándékozik és képes is az ilyen kooperációkban részt venni. Vélelmezhető, hogy a cégek jelentős hányada hajlamos az együttműködésre, csak olyan esetekben azonban, amikor világosan látható, hogy milyen előnyöket tudnak realizálni (lásd a különböző területeken működő, önmaguktól létrejövő kooperációkat, illetve a pályázati források megszerzésére irányuló próbálkozásokat).

Egy kettős viszony jellemzi az egyetemi kapcsolatokat, egyrészt itt is elég ritkák az érdemi együttműködések, másrészt a vállalkozások **egy jelentős hányadának „hajlama lenne”** a felsőoktatási intézményekkel történő kooperációkra. Ezen a területen sem világos azonban, hogy a cégek mit várnának az egyetemtől, és a felsőoktatási intézmény milyen szolgáltatásokat képes nyújtani.

Hasonlóan meglepő tényező **a vállalkozásfejlesztési szolgáltatások alacsony igénybevétele**. Úgy tűnik, hogy a cégek egy jelentős hányada elégedetlen a szervezetek működésével, sőt már nem is vár különösebb segítséget tőlük, nem kívánja kihasználni a felkínált lehetőségeket. Ez két oknak tudható be véleményünk szerint: egyrészt az elmúlt néhány évben sikerült „lejártni” a vállalkozásfejlesztési támogatásokat, másrészt az intézményrendszer egy jelentős része alkalmatlan arra, hogy érdemi szolgáltatásokat nyújtson a cégeknek.

Az eredmények alapján az is érezhető, hogy az **innovatív kis- és középvállalkozások fogékonyabbak** mind a vállalkozásfejlesztési szolgáltatásokra, mind pedig az együttműködésben rejlő előnyök kiaknázására. Ezért feltételezhető, hogy az innovatív cégek alkalmas területei lennének a hálózatszervező vállalkozásfejlesztési beavatkozásoknak.

4.3.2. A mintában szereplő vállalkozások klaszterei

A primer adatok kiértékelése során érzékelhető, hogy a mintában szereplő vállalkozások egy meglehetősen heterogén sokaságot képeznek, és jelentős mértékben különböznek egymástól, többek között például a szolgáltatások igénybevétele területén is. Felmerül a kérdés, **hogyan a minta felosztható-e homogénebb részcsoportokra ezen tulajdonságok mentén?**

H.12. A vizsgált vállalati kör az innovativitása, valamint a vállalkozásfejlesztési szolgáltatások iránti érdeklődése mentén jól elkülöníthető csoportokra bontható, amelyek eltérő karakterisztikával és jelentősen különböző szolgáltatási igényekkel bírnak.

Feltételeztük, hogy a vállalkozások egy köre szinte semmilyen fogékonyt nem mutat a vállalkozásfejlesztési szolgáltatások iránt, míg egy másik részük hajlandó és képes ezen szolgáltatások igénybevitelére. Itt különbséget kell tennünk azonban az alapján, hogy mennyire innovatív a vállalkozás, hiszen ekkor vélhetően eltérő szolgáltatási igényekkel fog fellépni. Hipotézisünk igazolása segítene megerősíteni azt az elméleti feltevést, mely szerint vállalkozásfejlesztési szempontból a kis- és középvállalkozás szektor nem kezelhető egységesen. Az egyes csoportok alapvető jellemzőinek és szolgáltatási igényeinek megadásával pedig a lehetséges beavatkozási irányokkal, illetve a várható hatásokkal kapcsolatban tudnánk a térségben tevékenykedő kis- és középvállalkozásokkal kapcsolatos ismereteinket bővíteni.

Az empirikus vizsgálat további része a lehetséges klaszterek azonosítását jelentette, majd a kialakított klasztereken belül kíséreltük meg a vállalkozások alapvető

karakterisztikáját, illetve a jellemző szolgáltatási igényeket megadni. A 170-es mintából elsőként kivettük a 14 nagyvállalatot, majd azokat a vállalkozásokat, amelyek nem válaszoltak valamely, a klaszterelemzés alapjául szolgáló kérdésre. Így egy 146 elemű kis- és középvállalkozásokból álló mintával dolgoztunk tovább.

A klaszterek kialakításánál két származtatott változót vettünk figyelembe: a vállalkozás innovativitását, illetve, hogy vett-e valaha igénybe vállalkozásfejlesztési szolgáltatást valamely erre hivatott megyei szervezettől.⁴⁷ Az elsődleges kiértékeléshez hasonlóan **innovatívnak tekintettünk** egy vállalkozást, amennyiben az alábbiak közül legalább az egyik teljesül:

- van saját K+F részlege,
- az elmúlt évben adtak K+F megbízást valamely külső cég részére,
- valamely külföldi partnerrel tartósan együttműködnek termék- vagy technológia-fejlesztésben.

4.29. táblázat: klaszterek az innovativitás és a vállalkozásfejlesztési programokban való részvétel alapján

		Klaszter 1 Érdeklődők	Klaszter 2 Innovatívok	Klaszter 3 Bezárkózók	
Innovatív-e a vállalkozás?	Igen	N	0	48	0
		%	0%	100%	0%
	Nem	N	38	0	60
		%	100%	0%	100%
Vett-e korábban igénybe vállalkozásfejlesztési szolgáltatást?	Igen	N	38	30	0
		%	100%	62,50%	0%
	Nem	N	0	18	60
		%	0%	37,50%	100%

Az első klaszterbe kerültek azok a vállalkozások, amelyek nem innovatívok, de már vettek igénybe vállalkozásfejlesztési szolgáltatást (4.29. táblázat). Őket neveztük „**érdeklődőknek**”. Az ide tartozó 38 kis- és középvállalkozás a minta cégeinek 26%-át jelenti. A második klaszterbe kerültek az „**innovatív vállalkozások**”, a minta 33%-a (48 vállalkozás). A harmadik klaszterbe azon cégek tartoznak, amelyek nem innovatívok, és nem vettek igénybe korábban vállalkozásfejlesztési szolgáltatást. Ezeket

⁴⁷ Ezek: a Csongrád Megyei Kereskedelmi és Iparkamara, a Progress Vállalkozásfejlesztési Alapítvány, a DARFT Regionális Fejlesztési Ügynökség, az ITDH, illetve más a válaszadó által megjelölt vállalkozásfejlesztési szolgáltatásokat biztosító szervezet.

„bezárkózóknak” neveztük (60 vállalkozás, a minta 41%-a). Természetesen a vállalkozások klaszterek közti megoszlása csak a minta jellemzőire, és nem a valós gazdasági szerkezetben elfoglalt arányukra utal.

A három klaszter bizonyos alapvető jellemzőket figyelembe véve igen hasonló képet mutat, így a további szempontok szerint történő összehasonlítás érdemi következtetések levonását teszi lehetővé. A klasztereket alkotó vállalkozások kor, foglalkoztatotti létszám, külföldi tulajdoni arány és a tevékenység fő profilja szerinti megoszlása is igen hasonló (4.30. táblázat). A megfigyelhető kisebb eltérésektől nem várjuk, hogy lényegileg befolyásolnák eredményeinket.

4.30. táblázat: A klaszterek néhány alapvető jellemzője

		Érdeklődők %	Innovatívak %	Bezárkózók %
A vállalkozás kora	0-3 év	14,3	13,6	9,8
	4-6 év	14,3	9,1	27,5
	6 év felett	71,4	77,3	62,7
	Összesen (% / N)	100 / 35	100 / 44	100 / 51
Foglalkoztatottak	Mikrovállalkozás	23,7	12,5	28,3
	Kisvállalkozás	63,2	56,3	60,0
	Középvállalkozás	13,2	31,3	11,7
	Összesen (% / N)	100 / 38	100 / 48	100 / 60
Külföldi tulajdon aránya	0-50%	100,0	91,3	96,6
	50-90%	0,0	0,0	1,7
	90-100%	0,0	8,7	1,7
	Összesen (% / N)	100 / 38	100 / 46	100 / 58
Tevékenység fő profilja	Kereskedelemben kerülő végtermék	34,3	47,9	31,7
	Félkész termék	8,6	10,4	6,7
	Szolgáltatások	40,0	31,3	48,3
	Egyéb	17,1	10,4	13,3
	Összesen (% / N)	100 / 35	100 / 48	100 / 60

4.3.3. Az egyes klaszterekbe tartozó vállalkozások alapvető jellemzői

Az egyes klaszterekhez tartozó vállalkozások további jellemzőinek vizsgálatakor már lényegi eltérések mutathatók ki. Igen lényeges szempont a gazdaság-, illetve vállalkozásfejlesztési beavatkozások kapcsán, hogy a célcsoport milyen mértékben van jelen régió kívüli piacokon, és hogy stratégiai céljai között mennyire hangsúlyos a terjeszkedés, esetlegesen a külpiacra lépés. A kizárólag helyi piacokon versengő

vállalatok szelektív támogatása számos nem kívánt hatással járhat: az egyik megerősödése közvetlenül más helyi vállalat bukását eredményezheti, továbbá a régió kívüli értékesítés multiplikátor hatásokat generálhat, amennyiben a megnövekedett regionális jövedelem túlnyomó része nem importjavak fogyasztására fordítódik (Lengyel – Rechnitzer 2003).

Igen jól kirajzolódik, hogy míg a bezárkózók esetén a legfőbb stratégiai cél a vállalkozások felénél a jelenlegi piacok megtartása, vagy a helyi piacokon történő növekedés, addig az innovatívak és az érdeklődők esetén a cégek zöme aktívabban részt kíván venni a régióközi kereskedelemben. Az innovatív vállalkozások több mintegy harmada pedig a külpiacon történő terjeszkedést tartja elsődleges céljának (4.31. táblázat). Az értékesítések és a beszerzések legfőbb térségét vizsgálva igen látványos trendek rajzolódhatnak ki. Egyrészt a bezárkózóktól az innovatívok felé haladva mind nagyobb a régió kívüli, illetve a külpiacon történő értékesítés. Másrészt mindhárom klaszterre jellemző, hogy az egyes térségtípusokban történő értékesítések körülbelül ugyanakkora arányú beszerzéssel is párosulnak. Ebből arra lehet következtetni, hogy az élénk régióközi és nemzetközi tevékenységet folytató cégek nem mindig találnak helyben megfelelő beszállítókat, illetve arra, hogy a jövedelem bevonásnak köszönhető multiplikátor hatás feltehetőleg gyenge.

4.31. táblázat: Az egyes klaszterekbe tartozó vállalatok alapvető jellemzői

		Érdeklődők %	Innovatívak %	Bezárkózók %
Legfontosabb középtávú stratégiai elképzelés	Jelenlegi piacok megtartása, vagy megyén belüli terjeszkedés	24,0	14,8	50,0
	Magyarországi piacokon való terjeszkedés	60,0	48,1	35,2
	Külpiacon történő terjeszkedés	16,0	37,1	14,8
Értékesítés fő iránya	Régió belülről	42,1	19,1	62,1
	Ország más területeire	42,1	53,2	31,0
	Külföldre	15,8	27,7	6,9
Beszerzések legfőbb térsége	Régió belülről	37,5	22,5	52,9
	Ország más térségeiből	46,9	45,0	41,2
	Külföldről	15,6	32,5	5,9
Marketing költségek aránya a vállalati költségekben	0-1%	45,9	34,1	73,3
	1-5%	43,2	52,3	23,3
	5% felett	10,8	13,6	3,3

A klaszterek közötti különbségek élesen kirajzolódnak a marketing-költségek arányában is. Ez természetesen összefügghet azzal, hogy a cég jelen van-e külföldön, illetve, hogy mekkora területen értékesíti termékeit vagy szolgáltatásait. Míg a bezárkózók klasztere élesen elkülönül ebben a tekintetben, addig az innovatív és az érdeklődők között nincsen érdemi különbség.

4.3.4. A vállalkozásfejlesztés szolgáltatások megítélése

A vállalkozásfejlesztési szolgáltatások megítélése magyarázatot adhat arra, hogy az innovatívnak nem tekintett vállalkozásokat miért az „érdeklődők”, illetve a „bezárkózók” nevekkel láttuk el. Míg az érdeklődők szinte minden vállalkozásfejlesztési szolgáltatás kapcsán igen nagy aktivitást mutatnak, addig a bezárkózók ennek szinte ellentéjei. Az innovatív klaszter cégei pedig szelektíven állnak hozzá a különböző szolgáltatás-típusokhoz.

H.13. A vizsgált vállalati körön belül a három klaszter tagjai eltérő fontosságot tulajdonítanak a vállalkozásfejlesztési szolgáltatásoknak.

A részletesebb elemzés érdekében a vizsgált vállalkozásfejlesztési szolgáltatásokat elkülönítettünk aszerint, hogy azok általánosnak, vagy tipikusan egyetemekhez kötődő szolgáltatásoknak tekinthetők-e. A cégeknek értékelniük kellett, hogy versenyelőnyeiben mekkora jelentőséget tulajdonítanak az adott szolgáltatásnak.⁴⁸

Az általános vállalkozásfejlesztési szolgáltatások fontosságának⁴⁹ megítélése kapcsán igen jól elkülönülnek az egyes klaszterekre jellemző tulajdonságok (4.32. táblázat). Szinte minden szolgáltatás esetén az érdeklődők mutatják a legnagyobb fogékonyságot. Ám e mögött, úgy tűnik, **nem mindig áll az, hogy ténylegesen is szükségük van arra a szolgáltatásra.** Jól mutatja ezt a regionális kockázati tőketársaság fontosságának megítélése. Az érdeklődők nagyobb arányban ítélték fontosnak ezt a szolgáltatást, mint

⁴⁸ Az értékelés 1-7 skálán történt, ahol az 1-es jelölte a lényegtelen és a 7-es az elengedhetetlen.

⁴⁹ Úgy tekintettük, hogy a vállalkozás fontosnak ítéli a szolgáltatást, ha a skálán 5-7 értéket jelölt meg. Ennek megfelelően nem tekintette fontosnak, ha 1-4 értéket adott. A 4. és 5. táblázat azon vállalkozások klaszterén belüli arányát mutatja, amelyek fontosnak ítélték az adott szolgáltatást.

az innovatív vállalkozások. A kockázati tőke tipikusan a gyorsan növekvő, innovatív, gyakran technológiai alapú vállalkozások finanszírozási formája. Határozottabban fogalmazva: szinte biztos, hogy az érdeklődők egy jelentős hányadának semmi szüksége sem lenne egy ilyen társaságra, ennek ellenére fontosnak tartják. Az **érdeklődést véleményünk szerint gyakran a remélt költségelnyök és támogatások**, nem pedig a valós értékhozzáadás táplálja.

A bezárkózó vállalatok szinte minden szolgáltatástípusnak alacsony jelentőséget tulajdonítottak. Egyedül a pályázatírási tanácsadás volt az, amelyet a klaszter vállalkozásainak több, mint 30%-a ítélt fontosnak. Ez esetben közvetlen – és gyakran nem visszatérítendő – forrásszerzésről van szó, így a magasabb érdeklődés nem meglepő.

Az innovatív vállalkozások esetén valószínűsíthető, fontosabb szerepet kapott az egyes szolgáltatások értékhozzáadó képességének vizsgálata, illetve ezek a cégek valószínűsíthetően nagyobb „saját tudással” is rendelkeznek az egyes kérdésekkel kapcsolatban. A klaszter cégei általában kisebb arányban tartották fontosnak az egyes szolgáltatásokat, mint az érdeklődők. Egyedüli kivételt a pályázatírási tanácsadás, amely – tevékenységükből adódóan – különös fontossággal bír az innovatív cégek számára. Talán kijelenthető, hogy ezen szolgáltatás fontosságát visszatükrözi a valós gazdasági élet is, hisz a felsorolt szolgáltatások közül talán ennek piac a leginkább kifejlődött Magyarországon.

4.32. táblázat: Vállalkozásfejlesztési szolgáltatások fontosságának megítélése

	Érdeklődők %	Innovatívak %	Bezárkózók %
Műszaki tanácsadás, konzultáció	37,5	30,2	10,9
Üzleti (számviteli, adó, marketing) tanácsadás és konzultáció	48,4	28,6	18,2
Befektetési, finanszírozási, hitelügyintézési tanácsadás	44,1	32,6	21,4
Üzleti tervezés és stratégiai tanácsadás	38,2	24,4	20,0
Pályázatírási tanácsadás	50,0	56,8	34,5
Gyakorlat-orientált vezetői tréningek helyben	48,5	34,1	28,8
Hálózatosodás, klaszteresedés helyi megszervezése	46,7	30,2	14,3
Regionális kockázati tőketársaság megalapítása Szegeden	52,9	40,0	14,3

* A táblázat az egyes klasztereken belül az adott szolgáltatást fontosnak tartók arányát mutatja

Vélelmezhető, hogy az egyetem által nyújtható – magasabb szellemi tudást közvetítő – szolgáltatások iránt más mértékben érdeklődnek az eltérő klaszterek tagjai, ezen a területen fokozottabb érdeklődés várható el az innovatív cégektől.

H.14. A vizsgált vállalati körön belül az egyetem által nyújtható szolgáltatások iránt az innovatív cégek érdeklődnek nagyobb mértékben.

Ez a hipotézis részben igazolódott be, az egyetemhez kötődő szolgáltatások vizsgálata tovább árnyalja a képet (4.33. táblázat). Rendkívül eltérő a különféle szolgáltatások megítélése, itt a szolgáltatások fontosságának megítélésében már nem az érdeklődők klasztere dominál. Az **üzleti inkubációt, a laboratóriumi szolgáltatásokat és a KKV-specifikus tréningeket az innovatív vállalkozások ítélték legnagyobb arányban fontosnak**. Ki kell emelni, hogy az innovatív klaszterén belül igen alacsony érdeklődés mutatkozott az informatikai szolgáltatások iránt, amely talán szintén annak tudható be, hogy ezen a területen már birtokában vannak a szükséges képességeknek. Mind a tudományos parki, mind az inkubációs szolgáltatások iránt szerény kereslet mutatkozott, ugyanakkor meg kell jegyezni, hogy kevés olyan vállalkozás volt, amely mindkét szolgáltatást fontosnak ítélte volna. Így az innovatív klaszterén belül összességének a cégek 46%-a értékelte valamely inkubációs jellegű szolgáltatást. Ugyanakkor összességében az egyetemhez kötődő szolgáltatások iránt általában véve (és különösen meglepő módon az innovatív vállalkozások esetén is) igen alacsony az érdeklődés.

4.33. táblázat: Egyetemhez kötődő szolgáltatások megítélése

	Érdeklődők %	Innovatívak %	Bezárkózók %
KKV specifikus tréningek	27,3	31,7	11,3
Szakmai továbbképzések szervezése	58,8	39,5	28,1
Informatikai szolgáltatás	44,5	20,9	28,6
Tudományos park létrehozása Szegeden	46,9	32,6	25,5
Üzleti inkubáció segítése	22,6	26,8	12,7
Laboratóriumi szolgáltatások	21,9	22,7	17,5

* A táblázat az egyes klasztereken belül az adott szolgáltatást fontosnak tartók arányát mutatja

Elgondolkodtató, hogy az általános és az egyetemhez kötődő szolgáltatásokat is figyelembe véve szinte **nincs olyan szolgáltatás-típus, amelyet egy adott klaszter vállalkozásainak több mint fele fontosnak ítélne**. Ez következménye lehet egyrészt a

– hazai gyakorlatban általában ingyenes – vállalkozásfejlesztési szolgáltatások értékhozzáadó képességéről alkotott képnek, másrészt utalhat arra, hogy még az egyes klasztereken belül is igen heterogén vállalkozások lehetnek. Előrevetíti továbbá azt, hogy az esetleges beavatkozások a teljes vállalkozói kör viszonylag kis részét érheti el érdemben.

4.3.5. Az együttműködések természete és fontossága

Az együttműködések vizsgálata két részre tagolódik. Egyrészt kísérletet tettünk a vállalkozások formális és informális kapcsolatainak feltérképezésére, másrészt arra kerestük a választ, hogy egy újítás bevezetése kapcsán együttműködik-e a vállalat valamely partnerével, és mekkora gyakorisággal.

A primer adatok elsődleges elemzése is sejtetni engedte, hogy az innovatív cégek „hajlamosabbak” a különféle kooperációkra, és az átlagosnál többre értékelik a hálózatosodásban rejlő előnyöket.

H.15. A vizsgált vállalati körön belül az innovatív cégek nagyobb mértékben érdeklődnek a hálózatosodásban rejlő előnyök iránt.

Ebben az esetben egyértelműen teljesültek a várakozások, számos jel mutat arra, hogy ezek a cégek alkalmasabbak lehetnek a hálózatösztönzési beavatkozások fogadására. Ezt a tényt igazolja többek között, hogy az innovatívnak tekintett vállalkozások 40%-a nyilatkozott úgy, hogy valamely vállalatcsoportnak tagja (4.34. táblázat). Úgy tűnik tehát, hogy a vállalatcsoporthoz tartozás fontos forrása az innovációnak, annál is inkább, mert ezen cégek 60%-a nem stratégiaformáló pozícióban van a vállalatcsoporton belül. Ezt megerősíti, hogy a másik két klaszter esetén igen kevés vállalkozás tartozik vállalatcsoportba.

4.34. táblázat: Formális és informális együttműködések

	Érdeklődők %	Innovatívak %	Bezárkózók %
Vállalatcsoport tagja	15,6	40,0	11,5
Beszállítói tevékenységet végez	35,3	48,9	53,7
Gyakori közös marketing tevékenység más helyi cégekkel hazai piacokon	16,2	10,6	3,5
Gyakori közös marketing tevékenység más helyi cégekkel külföldön	11,4	9,3	1,9
Részt vett 2000 óta valamilyen hálózatszervezési akcióban	10,5	20,8	8,3
Vezető munkatársak többsége az SZTE-n szerezte első diplomáját	18,4	36,2	12,5
Rendszeres szakmai kapcsolat egyetemi oktatókkal, kutatókkal	32,4	39,6	15,8
Rendszeresen fogadnak szakmai gyakorlatra SZTE-s hallgatókat	28,9	25,0	13,3
A vállalat valamely tisztségviselője tag valamilyen helyi választott bizottságban	15,8	25,5	12,3

A vállalkozások meglepően magas százaléka nyilatkozott úgy, hogy végez beszállítói tevékenységet, ám ez itt nem feltétlenül jelenti valamely beszerelhető alkatrész, vagy részegység beszállítását, inkább a rendszeres vevő-szállító viszonyok meglétére utal. A bezárkózó vállalatok több mint fele rendelkezik saját elmondása szerint ilyen kapcsolatokkal, így feltételezhető, hogy a stabil vevő-szállító kapcsolatok egy jelentős része egyértelműen a bezárkózás irányába, és az innovativitás ellen hat. A várakozásoknak megfelelően a marketing-együttműködések igen szórványosak valamennyi klaszter esetén.

A vizsgálatban különös figyelmet fordítottunk az egyetemi kapcsolatokra, mivel a térség gazdasági szerkezete alapján valószínűsíthetőek lennének az ilyen jellegű kapcsolatok. Már az elsődleges elemzése során érzékelhető volt, hogy ezen várakozások nem teljesülnek. Feltételezhető azonban, hogy az innovatív cégek esetén ez a tendencia másként alakul.

H.16. Az egyetemmel a kapcsolatok általában gyengék, a vizsgált vállalati körön belül az innovatív cégek azonban nagyobb mértékben érdeklődnek az egyetemi kapcsolatok iránt.

A várakozásaink csak részben teljesültek, az adatok alapján az innovatív cégek sem kapcsolódnak túl szorosan a tudásközpontokhoz. Az egyetemhez kötődő formális és informális kapcsolatok az eredmények szerint nem túl intenzívek. Az **innovatív vállalkozások ilyen irányú kapcsolatai némiképp intenzívebbek**, míg a bezárkózók klasztere esetén esetlegesen tűnnek. A minta innovatívnak tekintett vállalkozásai közül mintegy 40% áll rendszeres szakmai kapcsolatban valamely egyetem oktatójával, kutatójával, amely az esetek mintegy 20%-ában térségen kívüli kapcsolatot jelöl. A formális kapcsolatok jelen esetben csak szerény mértékben ellensúlyozhatók személyes kapcsolatokkal. Erre utal például az a tény, hogy a vezető munkatársak igen kis százalékban szerezték első diplomájukat Szegeden, amely a helyi informális kapcsolati háló egy igen fontos elemének hiányáról tesz tanúbizonyságot. Az esetek egy részében – valószínűleg a bezárkózók és részben az érdeklődők esetén – a kapott értékek arra is utalhatnak, hogy nincsen felsőfokú végzettséggel rendelkező vezető munkatárs a cégnél. Szintén a kooperációs lehetőségek hiányára utal, hogy a helyi gazdasági életben szereppel bíró testületek⁵⁰ választott bizottságaiban a cégek igen kis százaléka képviselteti magát. Míg az innovatív klasztere esetén ez a vállalkozások negyedét jelenti, addig a másik két klaszterben 10%-hoz közeli értékeket kaptunk.

Az együttműködések egy fontos területe lehet, ha a kooperáció valamilyen újítás kidolgozására irányul. Különösen az innovatív cégektől várható el fokozott aktivitás ezen a területen, mivel tevékenységük szervesen kapcsolódik valamilyen új tudás teremtéséhez. Részletesen vizsgáltuk, hogy a klaszterek tagjai kikkel működnek együtt ezen a területen.

H.17. Az innovatív cégek aktívan együttműködnek a különböző szervezetekkel az újítások kidolgozásában.

Talán ezen a területen ért bennünket az egyik legnagyobb meglepetés, ugyanis a hipotézis gyakorlatilag nem igazolódott. Bár bizonyos kooperációk megfigyelhetők, **alapjaiban véve az újítások kidolgozása kapcsán a rendszeres együttműködések egyszerűen hiányoznak** (4.35. táblázat).

⁵⁰ A kérdőívben az alábbi szervezetek szerepeltek: Csongrád Megyei Kereskedelmi és Iparkamara, illetve a GYOSZ, a KIOSZ és a VOSZ Csongrád megyei szervezetei.

4.35.. táblázat: Rendszeres együttműködés valamely szervezettel egy-egy újítás kidolgozásában

	Érdeklődők %	Innovatívak %	Bezárkózók %
Versenytárs	9,7	0,0	6,3
Megrendelő	17,2	20,5	16,7
Tanácsadó cég	12,9	4,4	2,2
Beszállító	17,2	0,0	13,0
Felsőoktatási intézmény	6,7	13,6	4,3
Egyéb kutatóintézet	0	9,1	2,2

A táblázat alapján kijelenthető, hogy a mintában szereplő vállalkozások (és még az innovatív cégek sem!) nem hajlandók rendszeresen kooperálni valamilyen újítás létrehozása érdekében. Egyedül a megrendelővel való kapcsolat mutat figyelembe vehető értékeket, ám itt is a legmagasabb érték csupán a cégek 20%-át jelöli (az innovatív klaszter vállalkozásai közt). A felsőoktatási intézményekkel történő együttműködések ritkák, amely megerősíti azon korábbi eredményeket, amelyek szerint Magyarországon az egyetem és a vállalati szféra együttműködéseiben a nagyvállalati kapcsolatok dominálnak (Inzelt 2004).

4.3.6. Beavatkozási lehetőségek meghatározása

A részletesebb vizsgálat rámutatott, hogy az általános kedvezőtlen kép ellenére azért vannak olyan cégek a térségben, akik fogadóképesek lennének az érdemi és valós értéket nyújtó vállalkozásfejlesztési és hálózatösztönző beavatkozásokra. Elkülöníthető két csoport, amelyben valószínűsíthetően szerepelnek olyan cégek, melyek az általános érdektelenségből kiemelkedve kívánják kihasználni a támogatásokban rejlő lehetőségeket. Az eredmények kiértékelése során tett megállapítások tükrében tisztán kirajzolódik előttünk két együttműködési lehetőség a térség gazdaságában.

Az egyik lehetőséget **az innovatív kis- és középvállalkozások együttműködésének ösztönzése** jelenti, amely kooperáció valamilyen integrátor szervezet köré szerveződhetne. Ebben az esetben a térség gazdasági adottságai következtében egyetlen érdemi helyi integrátor képzelhető el, ez pedig pontosan a Szegedi Tudományegyetem. Mind a szellemi tudásbázis, mind pedig az intézmény elismertsége bőségesen elegendő

egy ilyen szerep felvállalására, s az is érezhető, hogy különösen az innovatív cégek szívesen működnének szorosabban együtt ezzel a felsőoktatási intézménnyel.

Nem szabad elfelejtkezni az „**érdeklődőkben**” rejlő lehetőségekről sem. Ez a csoport nyitott a különböző beavatkozásokra, sőt gyakran olyan előnyök realizálásában is reménykednek, amelyeket ezek a programok nem képesek számukra biztosítani. Ezzel együtt kiválaszthatóak lennének olyan cégek, amelyek érdemi szereplői lehetnének a formálódó kooperációknak. Ezért a másik lehetséges hálózatöszönzési beavatkozási forma a **„klasszikus” kis- és középvállalkozások közötti horizontális együttműködések** elősegítése., amely hálózati forma jobbára a költségelőnyök megszerzésére koncentrál, illetve a piacokhoz történő jobb hozzáférést hivatott elősegíteni. A térség gazdaságában vannak hagyományai a kooperációknak, jól körvonalazódnak területek, amelyeknél már történtek ilyen irányú próbálkozások. Ezen a területen az együttműködési hajlandóság fokozása, a vállalkozók meggyőzése és a hálózat működtetése jelenti a legnagyobb kihívást. A továbbiakban ennek a két együttműködési típusnak a részletesebb tárgyalásával foglalkozunk.

5. Az érdemi együttműködési lehetőségek két alaptípusa Szeged vonzáskörzetében

A térségben megfigyelhető gazdasági sajátosságok és a felmérésből leszűrhető tapasztalatok alapján megmutatkoznak a lehetséges fejlődési és fejlesztési irányok a lokális gazdaságban. A beavatkozásokon belül az egyik lehetőség a különféle (térségi) hálózatok létrejöttének támogatása. A helyi adottságokhoz igazodóan értelemszerűen csak bizonyos kooperációk támogatásának lehet érdemi hatása. A fejezetben azt a két együttműködési alaptípust ismertetjük, amelyek ösztönzése véleményünk szerint érdemi eredményeket biztosítana Szegednek és térségének gazdaság- és vállalkozásfejlesztésében. Az egyik lehetőség az egyetem köré szerveződő innovatív kis- és középvállalkozások hálózata, míg a másik a helyi kis- és középvállalkozások együttműködése. Ha a második fejezetben ismertetett tipizálások alapján pozicionálnánk, akkor a fogalmi keretben a két hálózati formát a következőképpen helyezhetnénk el:

- **Az egyetem köré szerveződő hálózat egy „soft-hálózat”**, amelyben a fő motivációs tényező az új ismeretek megszerzése, ami valószínűsíthetően legitimációs funkciókkal is párosulhat, miközben a szereplők esetleg költségelőnyöket is realizálhatnak.
- **A helyi kis- és középvállalkozások együttműködése egy klasszikus horizontális hálózat** (mely középtávon megfelelő integrátorok „feltűnése esetén”, ezekhez kapcsolódva, hibrid hálózattá válhat), fő célja a méretgazdaságossági hátrányok leküzdésén keresztül költségelőnyök realizálása, és az erőforráskorlátok kitágítása, amely gyakran párosulhat bizonyos szintű tapasztalatcserével is. Az ilyen együttműködések ösztönzésében jól hasznosíthatók az olasz „Real Service Centre”-ek tapasztalatai.

A továbbiakban ezen két forma tárgyalásával folytatjuk, kizárólag csak az alapfogalmak tisztázásával és a szegedi vállalkozásfejlesztési beavatkozásokkal kapcsolatos tényezők ismertetésével foglalkozunk részleteiben.

5.1. Innovatív kis- és középvállalkozások hálózatai

Az elmúlt évtizedben rendkívül felértékelődött az innovatív kis- és középvállalkozások jelentősége a gazdaság egészén belül. Mivel az üzleti környezet egyre dinamikusabbá válik, és a verseny erősödik, a vállalkozások egy jelentős hányadánál kulcskérdéssé vált, hogy a versenyképességük növelése, illetve megtartása érdekében folyamatos innovációs tevékenységet folytassanak. Az innovatív vállalkozások egy rendkívül heterogén csoportot alkotnak, számos tipizálás látott már napvilágot a szakirodalomban. Pontosan ezért szükséges lehatárolni, hogy ennek a halmaznak mely részét vizsgáljuk részleteiben. Egy lehetséges besorolás, az innovatív rendszer jellegére is utalva, megkülönbözteti az innovatív miliót, az ipari zónákat, a klasztereket és a regionális innovációs hálózatokat (Inzelt – Szerb 2003). Jelen dolgozatban csak az olyan regionális hálózatokat vizsgáljuk, amelyeket valamilyen integrátor-funkciót betöltő szervezet köré csoportosuló innovatív kis- és középvállalkozások alkotnak, az egyéb együttműködéseket nem tárgyaljuk.

5.1.1. Az együttműködések sajátosságai

Az elmúlt évtizedben világossá vált, hogy azoknak a hálózatoknak, amelyek egyénnel és szervezetekkel építettek ki kapcsolatot funkcionális területeken (kutatás, termelés, logisztika vagy marketing) növekszik a befolyásuk azokhoz képest, melyek egy tradicionálisabb vertikális láncban kapcsolódnak partnereikhez (OECD 2003). Egy ehhez szorosan kapcsolódó másik tendencia a szereplők széles spektrumát felvonultató (szállítók, fogyasztók, tudományos szervezetek, üzlet-orientált szolgáltatók, közintézmények) hálózatok gyors fejlődése. Azaz általában az innovatív hálózatok nem csak profitorientált vállalkozások között alakulnak ki, hanem a partnerek számos különböző területről szerveződnek. A kis- és középvállalkozások, illetve a nagyvállalkozások és a kutató intézetek közötti kooperációk egyre fontosabbá válnak, **mivel ezek a munkamegosztás hatékony módját jelentik az innovációs rendszeren belül** – mindenki javára és megelégedésére. Értelemszerűen ebben az esetben is a specializációban rejlő előnyök minél magasabb fokon történő kihasználása az együttműködés fő motivációja, amely egy jelentős tudásáramlással párosulhat.

A hálózati viszonyok meglehetősen változatosak, kezdve az informális, flexibilis és bizalmon alapuló kapcsolatoktól, egészen a formalizált és tartós megállapodásokig. Minden formális hálózat mögött azonban (kutatói kooperációk, vegyesvállalatok) sokféle informális hálózat létezik (OECD 2003). Ezért már a tárgyalás elején fontos leszögeznünk, hogy **megfelelően működő formális hálózatok csak a legkritikább esetben jöhetnek létre informális kapcsolatok és a szükséges bizalom hiányában.**

Felmerül a kérdés, hogy milyen egyéb okok vezetnek oda, hogy az innovatív tevékenységeket megvalósító kis- és középvállalkozások különösen keresik az együttműködéseket. Jelen dolgozat szemléletmódjához – alapértelmezésben – az a megközelítés áll a legközelebb, amely szerint az **innovatív hálózati együttműködések egy lehetőséget jelentenek a partnerek számára, hogy kölcsönösen használják egymás erőforrásait az értékteremtő K+F folyamatokban** (Sternberg 2000). Ha az integrátor köré szerveződő innovatív hálózatokat vizsgáljuk, akkor a kapcsolatok kissé aszimmetrikus jellegűek, eltérő módon és különböző információk áramlanak. Ezért kissé részletesebben tárgyaljuk, hogy milyen is lehet a tudásáramlás formája, egyáltalán milyen formában valósulhat ez meg. A hálózatokon belüli tanulás öt különféle tanulási típusra tagozódhat (Doz 1996):

- „környezeti tanulás”,
- „feladat-tanulás”,
- „képesség-tanulás”,
- „eljárás-tanulás (folyamat)”,
- „partnerség-tanulás”.

Egy kevésbé finom felosztás szerint érdemben az információáramlás három dimenzióra bontható (Sorama – Katajamäki – Varamäki 2004):

- termék,
- eljárás,
- tudás.

Abban is egyet lehet érteni Soramával és szerzőtársaival, hogy a két tipizálás gyakorlatilag átfedi egymást, mivel a feladat- és képesség-típusú tanulást lefedi a termék-, illetve környezet- és partnerség-típusú a tudás. Az integrátorral rendelkező

hálózatokban értelemszerűen az integrátor felől erősebb az információáramlás, mely segítségével a kis- és középvállalkozások bővebb tudásbázisra tehetnek szert. Az is vélelmezhető, hogy általában a termék és eljárás típusú tanulás a jelentősebb. A későbbiekben – az egyetem köré szerveződő hálózatok tárgyalásánál – visszatérünk arra a kérdésre, hogy az integrátor mit tanulhat a köré szerveződő vállalkozásoktól.

A tudás megszerzése és a szervezeti tanulás egy rendkívül összetett folyamat, ezért részleteiben nem tárgyaljuk. Meg kell említeni azonban, hogy az általunk vizsgált hálózatok esetén egy érdekes és meglehetősen egyedi megoldás került előtérbe, amelyre talán a legtalálhatóbb elnevezés az **„interakciókon keresztül történő tanulás”** (Propis 2002).⁵¹ Mivel a szervezetek a folyamatos együttműködés során szerzik a tapasztalatokat, minden egyes interakció egy újabb lehetőség új ismeretek megszerzésére. Pontosan a személyes kapcsolatok és a folyamatos kapcsolattartás következtében értékelődik fel a térbeli közelség, ezért is fontos, hogy az ilyen hálózatok térben is koncentrálódjanak. Valószínűsíthetően ebben az esetben is az informális, személyes kapcsolatokon múlik az együttműködés sikere.

Természetesen elgondolkodtató, hogy a több területen is realizálható előnyök mellett akkor miért ilyen alacsony a ténylegesen működő kooperációk száma. Valószínűsíthető, hogy **számos tényező gátolja az együttműködések létrejöttét**. Annak ellenére, hogy a kooperációkból adódó jótékony hatások az összes cégnél növekszenek, tekintet nélkül ezek méretére és tevékenységére, az empirikus kutatások rámutattak, hogy egy innovatív hálózatban való részvételi hajlam, valamint a külső kapcsolatok diverzitása és sűrűsége a cég méretével egyenes arányban csökken (OECD 2003). Következésképpen a nagyvállalatok egy jelentős hányada a lehetőségekhez mérten inkább „házon belül” próbálja lebonyolítani az ilyen tevékenységeit.

Mindez felveti, hogy sok kis- és középvállalkozás külső és belső akadályokkal találja szembe magát, amikor megragadná a hálózatosodásban rejlő lehetőségeket. Az innovatív kis- és középvállalkozások előtt álló korlátok gyakran már a hálózatalapítás és a partneri kapcsolatok kiépítése során megjelennek, azaz a potenciális hálózatok egy része természetes okokból már létre sem jöhet. Összehasonlítva a nagy cégekkel a kis- és középvállalkozásoknak korlátozottabb pénzügyi és humán forrásaik

⁵¹ Ez az elképzelés gyakorlatilag a rendkívül divatos „learning by doing” szervezeti formákra történő adaptációja.

vannak, kevésbé képesek hozzájutni az információkhoz, és rövidebb életűek is. Ezen felül általában kockázatkerülőbbek és vonakodnak külső segítséget igénybe venni, kivéve nagyon speciális, rövid távú szükségleteik esetén. Azonban a kis- és középvállalkozások viselkedéséről konzekvenciák levonásánál az általánosításokat tanácsos elkerülni, amíg ezen formációk ennyire változatos képet mutatnak.

Elegendő bizonyíték áll rendelkezésre, hogy sok innovatívnak tekinthető kis- és középvállalkozásnak is korlátozott az innovációs kapacitása. Ezek az ún. **„alacsony teherbírás csapdájába”** esnek (OECD 2003):

- Amíg egy cég meg nem tanul valamit, addig nem tudja, hogy pontosan mit is kellene tanulnia. A szervezeti meg nem felelés, a kulcsinformációk elérhetetlensége, és/vagy a szükséges menedzseri jártasságok hiánya lehetetlenné teszik a szükségletek megbízható megállapítását és csökkentik a technológiai és szervezeti innováció érzékelhető értékét, a hálózatosodásban rejlő lehetőségek felismerését is beleértve.
- Továbbá sok cégnek nincs meg a kompetenciája, hogy kézben tartsa az innovációt, különösen, ha ez a tevékenység a hálózat fejlesztését és a külső kapcsolatok ápolását is tartalmazza.

Azok a kis- és középvállalkozások, amelyek innovációt végeznek meglehetősen változatos képet mutatnak saját kompetencia-szintjüket tekintve. Széles értelemben az innováció négy különböző szintje különböztethető meg (OECD 2003):

- első szint, amikor a szilárd cég időről időre újít, de stabil piaci pozícióval rendelkezik az adott feltételek mellett,
- második szint, amikor az innovatív cég képes irányítani a folyamatos innovációs folyamatot egy stabil kompetitív és technológiai környezetben,
- harmadik szint, amikor a tanuló cég ezen felül még képes a változó környezethez alkalmazkodni,
- negyedik szint, amikor az „önmegújító” cég képes használni saját technológiai képességeit, hogy különféle piacokon újrapozícionálja magát és/vagy új szellemi termékeket, illetve eljárásokat hozzon létre.

Az első szinten lévő cégek valószínűleg főleg eseti célokért működnek együtt, vagy azért, hogy egyszerűen pótolják a szervezeten belüli új ismeretekkel kapcsolatos beruházásokat (inkább valamilyen külső forrásból szerzik meg a szükséges tudást, amely gyakran a cégek jelentős hányadának rendelkezésére áll, csak ők nem birtokolják). Ezeknél a cégeknél az innovatív hálózatokban való részvétel gyakran előfeltétele, hogy a második, illetve a további szintekre eljussanak, de mind belső, mind külső akadályokba ütköznek. Azok a kis- és középvállalkozások, melyek az innováció magasabb szintjére jutottak, erősebb ösztönzéssel rendelkeznek más cégekkel és tudományos intézetekkel való külső kapcsolatok fejlesztése terén, de gyakran tapasztalnak nehézséget a hálózati stratégia kidolgozása és végrehajtása során. Ezért főleg ezek a – **magasabb szinteken lévő – cégek igénylik a külső beavatkozásokat a hálózatosodás elősegítése érdekében.** Ezen akadályok és piaci torzulások fennállása és természete elég indokot szolgáltat olyan közösségi beavatkozásokra, melyek az arra alkalmas(!) kis- és középvállalkozások részvételét segítik elő az innovációs hálózatokban. Az ilyen programok egy átfogó megközelítést igényelnek, amelyek egyaránt figyelembe veszik a technológiai vállalkozókészség támogatását, a kis- és középvállalkozások innovációs kapacitásának építését, és mindenekelőtt **az olyan innovációs hálózatokban való közreműködésük támogatását, amely szoros kapcsolatban van céljaikkal.**

Az integrátor köré csoportosuló innovatív hálózatok esetén két különböző szervezet vállalhatja fel ezt a feladatot. Egyrészt egy tudásintenzív nagyvállalat, amely számos területen kapcsolódhat a kisebb cégekhez, másrészt pedig egy megfelelő mérettel bíró felsőoktatási intézmény, vagy kutatóintézet. Meg kell jegyeznünk, hogy jelenleg inkább a profitorientált jellegű együttműködések a gyakoribbak, ezen cégek képesek integrátor-szerepet felvállalni.⁵² Mivel Szeged és vonzáskörzete gazdasági szerkezetéből adódóan (nincsenek érdemi integrátor vállalatok) az egyetem köré szerveződő kooperációknak van létjogosultsága, ezért a nagyvállalati esetet csak röviden, a motivációs szempontok alapján tárgyaljuk. Az egyetem köré szerveződő esettel pedig érdemben a következő részfejezetben foglalkozunk.

⁵² Inkább az ilyen hálózatokhoz kapcsolódnak – mellérendelt szereplőként – a különféle kutatóhelyek, gyakran eseti megbízások végzésén keresztül.

Tekintsük át, hogy milyen okok vezetnek ahhoz, hogy egy tudásintenzív nagyvállalat hajlandó különféle együttműködések kialakítására a kisebb cégekkel. Azon túl, hogy különféle piacokat is kiszolgáljanak, az innovatív kis- és középvállalkozások a nagy cégek kiegészítői annyiban, hogy az innovációs rendszer más szereplőivel kölcsönösen hatnak egymásra. Ezek a cégek gyakran az integrátorral meglévő szoros kapcsolatuktól függenek, amelyek biztosítják a pénzügyi, technikai forrásokhoz és marketing-csatornákhöz való hozzájutást. Másik oldalról az innovatív kis- és középvállalkozásokkal kialakított partneri kapcsolat, vagy a spin-out cégekkel meglévő informálisan „privilegizált” viszony különféle lehetőséget nyújt a nagy cégeknek is (OECD 2003). Ez egy járható útja annak, hogy alacsony kockázattal kutassanak más lehetőségek iránt, és további (nagyobb) hozzáadott értéket nyújtsanak termékeikben anélkül, hogy alaptervékenységüktől eltérnének.

Szegeden és vonzáskörzetében azonban sajnos nincs meg az integrátor-funkciókat ellátó nagyvállalatok serege, a térségen kívüli kapcsolatok pedig nem számottevőek. Továbbá a „távolabbi integrátorok” jelentős hátránya, hogy nincs meg a – kölcsönös – tanuláshoz szükséges szoros kapcsolat, így nem valósulhat meg az interakciókon keresztül történő ismeretátadás. Ezért véleményünk szerint szükségképpen az egyetemnek kell felvállalnia ezt a szerepet.

5.1.2. Az egyetem köré szerveződő hálózatok

A barcelonai Európai Tanács 2002. márciusában célul tűzte ki a kutatás-fejlesztési befektetések értékének a GDP megközelítőleg 3 százalékig történő emelését 2010-re a 2000-es 1.9 százalékos szintről. 2002. szeptemberében a Bizottság kiadott egy közleményt „Több kutatás Európában: A GDP 3%-a felé” címmel, mellyel viták sorozatát kezdeményezte a célkitűzés elérésének eszközeiről és módszereiről (DG ENTR 2003). Ebben a folyamatban kitüntetett szerepet szánnak az európai gazdaságok gerincét alkotó kis- és középvállalkozásoknak, amit a kutatási és technológiai fejlesztési (RTD) támogatási tevékenységekbe való aktív bevonásuk is mutat. Az ilyen tevékenységeket az Unióban az ún. „Többéves Keretprogramokon” (FP) keresztül valósítják meg, amelyek összehozzák egymással a különböző országok vállalatait, egyetemeit és kutatási központjait, kapcsolatokat teremtve ezáltal a különböző üzleti és

kutatási közösségek között. Ezek a keretprogramok tökéletes eszközként szolgálnak a kis- és középvállalkozások számára a rájuk váró kihívások meghatározására, mint amilyen pl. a mostanában kiélesedett versenyhelyzet, ami egyrészt a globalizációból, másrészt a nagyobb cégek által támasztott növekvő keresletből ered, amelyeknél a kis- és középvállalkozások gyakran alvállalkozóként dolgoznak. Ezen kihívásokkal való szembenézés és a versenyképesség megőrzése érdekében a kis- és középvállalkozásoknak folyamatosan törekedniük kell a megújulásra.

A felsőoktatási szféra és a kis- és középvállalkozások együttműködései esetén érdemes kiemelni az ún. kis- és középvállalkozásokat is felölelő **horizontális kutatási tevékenységeket**, amelyek együttműködésen alapuló kutatási projekteknél öltönek testet.

Az ilyen típusú projektek már régóta sikeresek. Erősségük, hogy lehetővé teszik a mindennél jobban megújulni vágyó, de az ahhoz szükséges kutatási kapacitásokkal nem rendelkező kis- és középvállalkozások számára, hogy mégis részesedjenek a kutatási tevékenység kínálta előnyökből (DG ENTR 2004/a). A Kooperatív Kutatás (CRAFT) tervének keretében két különböző tagállamból származó, speciális problémákkal vagy szükségletekkel rendelkező, minimum három kis- és középvállalkozás az igényelt kutatás jelentős részét rábízhatja két vagy több, kutatási-fejlesztési tevékenységet végző harmadik felekre (RTD performer), megőrizve a kutatási eredmények kizárólagos tulajdonjogát. A projektek relatíve rövid távúak, egy-két évig tartanak, és valószínűleg felölelnék minden érdemleges témát, amelyek iránt a kis- és középvállalkozások nagy tömegei érdeklődést mutatnak. További előrelépést jelentene, ha kutatási-, innovációs és konzorcium-menedzsmenttel kapcsolatos tevékenységekre komolyabb erőforrásokat fordítanának (EC 2003).

Talán ez a terület az, ahol a **legsikeresebbek az egyetemek és a vállalkozások közötti kooperációk**. Természetesen ez a célkitűzések meglehetősen „testreszabottságából” is következik. Az előrelépési lehetőség ezen a területen inkább az együttműködések kiterjesztése és a hosszabb távon történő fennmaradása. **Az itt kialakult formális és informális hálózatok további területeken valósíthatnának meg kölcsönösen gyümölcsöző együttműködések.**

Az egyetem köré szerveződő hálózat azonban egy speciális együttműködési forma, amely **számos egyedi sajátossággal bír**. Ezek a specialitások egyaránt adódnak az

egyres szereplők eltérő jellemzőiből, az évtizedek alatt kialakult „hagyományokból”, és a különböző motivációkból. Pontosan ezért nehéz feladat az ilyen együttműködések ösztönzése, a különféle kooperációk eltérő beavatkozásokat igényelnek. Van azonban néhány terület, ahol általában megfelelő eredmények érhetők el, és vannak olyan gazdaságfejlesztési lépések, melyek általában eredményre vezetnek. Ezért áttekintjük az együttműködések korlátait, majd pedig bemutatunk néhány alapelvet, melyeket érdemes figyelembe venni az ilyen jellegű kooperációk ösztönzésénél.

Az első tényezőcsoport, amely megnehezíti a sikeres együttműködések kialakítását, a két szektor közötti szemléletbeli különbségből adódik (5.1. táblázat). Mind az egyes személyek, mind pedig a kutatási és profitorientált szervezetek döntéshozói között lényeges különbségek vannak az alapvető motivációktól kezdve egészen a személyes értékrendig.

5.1. táblázat: A profitorientált és az egyetemi szféra közötti legjelentősebb különbségek

	Egyetemi szereplők	Gazdasági szereplők
Szervezeti alapcél	Tudományos elismertség	Gazdasági elismertség
Kutatás célja	Tudományos eredmények	Gazdasági eredmények
Kutatás outputja	„Új tudományos” output	„Piacra vihető” output
Személyes cél	Tudományos előremenetel	„Szakmai és anyagi” sikerek
Vélemény a „másikról”	„Az anyagiak mindennekfelett”	„Nem a földön járnak”

Forrás: Gál (2005, 284. o.) alapján saját szerkesztés

Ha áttekintjük a táblázatban összegzett tényezőket, akkor érzékelhető, hogy „igen komoly erőfeszítések szükségesek” mindkét fél részéről, hogy érdemi együttműködések alakítsanak ki. Másik oldalról ezeknek – az egyáltalán nem kőbevésett – **különbségeknek a mérséklése többek között pontosan a kooperációra való hajlam fokozását is jelentheti.**

A két szféra közötti értékrendbeli különbségek mellett a kisebb cégek a szervezeti méretükből adódóan egyéb okokból is hátrányban vannak. Számos tényező gátolhatja az innovatív kis- és középvállalkozások és az egyetemek közötti együttműködések, ezek közül néhányat a hálózatosodás ösztönzésénél is érdemes figyelembe venni (Gál 2005):

- Felmérések rámutattak, hogy míg a nagyvállalatok általában nagyobb fizikai távolságban is képesek együttműködéseket kialakítani, addig a kis- és középvállalkozások esetén inkább a helyben történő együttműködések dominálnak.
- Az egyetemek és a különböző kutatóintézetek általában nemzeti és nemzetközi szinten kooperálnak, következésképp a tudás többnyire nem helyben hasznosul.
- Érvényesül egy érdekes paradoxon: éppen azok a kis- és középvállalkozások, amelyek jobban rá lennének szorulva külső segítségre, ápolnak gyengébb kapcsolatokat a különféle kutatóhelyekkel.

Valószínűsíthetően ez a paradoxon a megelőző két megállapítás közvetlen következménye. Ezért már most érzékelhető a lehetséges beavatkozások egy területe: **érdekeltté kellene tenni az egyetemeket is a helyi vállalkozásokkal történő együttműködésre, megvilágítva számukra is az ebben rejlő rövid és hosszú távú előnyöket.**

Mint már említettük, számos tényező miatt különböznek egymástól az ilyen típusú regionális innovációs hálózatok, kezdve az egyedi tevékenységüktől egészen a szervezeti formákban megjelenő specialitásokig. Következésképpen nem lehet „általános recepteket sem felírni” az együttműködések ösztönzésére. Van azonban néhány általános alapelv, melyek az esetek nagy többségében sikeres együttműködésekhez vezettek. Négy olyan tényező emelhető ki, amely közvetlen szerepet játszik az eredményekben, és szinte minden esetben megjelenik magyarázó tényezőként:⁵³

- **szektorok közötti határok „lebontása”,**
- **tudatos kapcsolatépítés,**
- **koncentráció és**
- **regionális szerepvállalás.**

⁵³ A lehetséges ötletek kidolgozásánál nagymértékben támaszkodtunk a Turku városában (Finnország) megfogalmazott tapasztalatokra. Azon felül, hogy az itt kidolgozott módszerek a nemzetközi gyakorlat adaptálására támaszkodnak (ezért általában is igazak), számos hasonlóság figyelhető meg a két város között, kezdve a hasonló felsőoktatási struktúrától egészen a hasonló kulcs-iparágakig. Továbbá az alkalmazott eszközök itt már „bizonyítottak”, ezért elfogadhatók „legjobb gyakorlatként”.

Az első – főleg a regionális szerepvállalással szorosan összefüggő – tényező **a szektorok közötti átjárhatóság**. A napjaink szakirodalmában gyakran emlegetett Triple Helix modell egyik – fejlesztésben is releváns – megállapítása az egyetemi kapcsolatokra is hatást gyakorló következtetéseket fogalmaz meg. A modell az egyetemi-kutató, a profitorientált és a kormányzati szektor hármas kapcsolatrendszerén keresztül alkot komplex innovációs elméletet. A három szektor szerepe folyamatosan változik a tudásalapú gazdaságban, sőt **fontos a három szektor egymásba történő átmenete, a tevékenységek közötti átfedés és a szervezeti korlátok eltörlése** (Lengyel 2005). A modell egyik legfontosabb megállapítása továbbá a szektorok közötti folyamatos kommunikáció, amely egyaránt biztosítja mindhárom szektor fejlődését. A modell megállapításaival kapcsolatban két visszautalást tennénk az eddigiekhez. Egyrészt a szervezeti korlátok lebontása szorosan kapcsolódik a szervezetekben dolgozó emberek értékrendje közötti különbségek mérsékléséhez, azaz a modell kereteiben gondolkozva ezen a területen is meg kell kísérelni valamilyen beavatkozást. Másrészt a folyamatos kommunikáció pontosan az elméleti áttekintésben tárgyalt „interakciókon keresztüli tanulás” alaptényezője. Ezért a „vállalat-vállalat” közötti interakciók kiterjeszthetők szektor-szektor közötti interakciókká, amelyek szintén a gördülékenyen működő széles hálózatok irányába hathatnak.

A potenciális szereplők **tudatos kapcsolatépítése** az egyik legfontosabb sikerfaktorként jelenik meg az elemzésekben, azaz ezen a területen is szükség van az együttműködésekre való hajlandóságra és az „**alulról (is) jövő**” kezdeményezésekre. Ki kell emelnünk, hogy a partnerek mindegyike felismerte a közös érdekeket, és egy rendkívül dinamikusan fejlődő kapcsolati háló alakult ki a különböző stakeholderek között. Gyakorlatilag három érdemi szereplő-csoport különíthető el az együttműködés keretein belül.

- **Az egyetemek:** világosan felismerték, hogy az egyetemeken fellelhető szellemi kapacitás rendkívül jól hasznosítható az együttműködések keretein belül. A kooperáció következtében egyre nagyobb jelentőséget kapnak a részben vagy egészben a profitorientált szféra által finanszírozott kutatások.
- **A profitorientált szféra:** Elsődleges hasznosítójává vált az eredményeknek. A kutatási igényeit helyben kielégíti az egyetemi szféra, és a finanszírozási kondíciók is kedvezőek, az esetek nagy hányadában közösen finanszírozzák a

projekteket a különféle kutatási egységekkel, és közösségi támogatásokat is kapnak.

- **A települési és regionális döntéshozók** (közösségi szektor): Mind Turku városa, mind pedig a regionális önkormányzat felismerte a kialakuló gazdasági koncentrációban rejlő lehetőséget, és lehetőségeihez mérten támogatja a szereplőket. Ez két területen mutatkozik meg a legkézzelfoghatóbb formában, egyrészt segítséget nyújtanak az egyes projektek finanszírozásában, másrészt – és ezt a tényezőt legalább olyan fontosnak tartjuk, mint az előzőt – **bevonják az egyetemeket és a tudományos parkot a döntéshozatalba**, különösen a gazdaságfejlesztési döntések esetén.

Az együttműködések széles körének egyik megjelenési formája az Egyetem által 1999-ben indított „Ipari Kapcsolatok” Projekt. Ennek részeként létrehoztak egy Ipari Kapcsolatok Irodát, amelynek fő feladata a kutatások menedzselése, a lokális gazdaság támogatása és vállalkozásfejlesztési szolgáltatások nyújtása a régió cégei részére (Pukka 2000). A projekt finanszírozásában az egyetem mellett részt vettek a regionális ügynökségek is.

Azzal együtt, hogy a kezdeményezések egy jelentős része alulról szerveződő együttműködés, komoly figyelmet szentelnek a tudatos kapcsolatépítésre és projektgenerálásra. A tudatos partnerség-építésnek hat szakasza különíthető el (Toivonen 2004):

- **Szükségletek meghatározása:** szükségletek, igények pontos definiálása, a kapacitás- és/vagy kompetenciahiány feltérképezése, a partnerek elvárásainak meghatározása.
- **Partnerek meghatározása:** értékelési kritériumok és prioritások, a lehetséges partnerek képességeinek vizsgálata, a potenciális jelöltek kiválasztása.
- **Partnerek szelektálása:** tárgyalások, győztes-győztes (win-win) stratégia, az üzleti érdekek meghatározása, döntés a folytatásról vagy befejezésről.
- **Megvalósítási terv:** célok kijelölése, források, feladatok leosztása
- **Megállapodási szakasz:** formális és informális tárgyalások, döntés a folytatásról vagy befejezésről.
- **Megvalósítás:** tréning és csapatmunka, folytonos kommunikáció

Négy különböző mélysége különböztethető meg az együttműködéseknek, általában ezek logikai és időrendi sorrendben követik egymást. Minél szorosabb kooperációt sikerül megvalósítani, annál jobban hasznosulnak a rendelkezésre álló erőforrások:

- hálózatosodás (információcsere),
- koordináció (információcsere, akciók összehangolása),
- kooperáció (információcsere, akciók összehangolása, források megosztása),
- partnerségi együttműködés (információcsere, akciók összehangolása, források megosztása, partner kapacitásainak fokozása).

A tudatos együttműködésnek és a közös jövőképesítésnek egyik megjelenési formája volt 2004. szeptemberében a Turku-i Fejlesztési Fórum, amikor minden érdekelt ismertette elképzeléseit, és közösen megfogalmazták a következő néhány évben követendő prioritásokat.

Egy további jelentős tényező, amelyet gyakran kiemelnek, mint a siker egyik lehetséges magyarázó okát **az erőforrások megfelelő koncentrációja**. Az egyik legfontosabb tényező a **kulcs-tevékenységek minél korábbi kijelölése**, fontos az a két-három tevékenység, amelyet a támogatások középpontjába állítanak, és a továbbiakban ezek fejlesztésére koncentrálnak (Brannback – Heinonen 2002). Ezeknek szükségük van egy jól definiált jövőképre, illetve egy világos fejlődési pályára. Ilyen körülmények között a vállalkozások is sokkal nagyobb aktivitást fognak felmutatni, illetve a befektetők is szívesebben ruháznak be az adott területen. A tapasztalatok alapján a sikeres együttműködések kiépítésében fontos szerepe van a brókereknek, aki segítik a finanszírozók, a vállalkozások és a kutatók „egymásra találását”. Még egyszer szeretnénk hangsúlyozni, hogy a koncentráció nem csak a meglévő források jobb hasznosulását segíti elő, hanem a pótlólagos befektetések is nagyobb ütemben érkeznek az adott földrajzi térségbe. Ezek a folyamatok természetesen erősítik egymást, egy bizonyos koncentrációs szint felett gazdaságilag már teljesen irracionális lenne más területeken beruházásokat eszközölni. (Ha valaki Finnországban gyógyszerkutatásokat kíván végezni, nagy valószínűséggel önként is Turkut választja.). Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy egy egyetem köré szerveződő lokális innovációs hálózat esetén **nem általában a hálózatosodást támogatjuk, hanem abban a néhány (potenciális)**

sikerágazatban létrejövő kooperációkat, amely egy adott térség gazdasági berendezkedéséből egyértelműen adódnak. A szűkös erőforrásokért folyó küzdelem számos ellentétet fog eredményezni, ezek kezelése külön feladatot jelent az érdekelteknek.

A negyedik sikerfaktor az **érdemi regionális szerepvállalás** és az érdekek megfelelő artikulálása, amikre a konkrét beavatkozásokkal kapcsolatos fejezetben is kitérünk. A kölcsönös egymásrautaltság egyik érdekes bizonyítéka, hogy az egyetemek illetve a profitorientált szektor prominens képviselői meghatározó szereplők a regionális döntéshozatalban. Gazdasági jelentőségüknek megfelelően figyelembe veszik érdekeiket a közösségi források elosztásánál. A gazdaságfejlesztési stratégia kialakításában a tudományos és az üzleti szektor egyaránt részt vesz, számos formális és informális szállal kapcsolódnak a helyi döntéshozókhoz. Ezen a területen a kooperációk legszélesebb köre valósul meg, kezdve a fejlesztéssel kapcsolatos háttér tanulmányok készítésétől, egészen az egyes döntéshozatali szervezetekben megjelenő érdekképviselőig. A Régió mellett természetesen Turku városa a legjelentősebb partner, ezért a városatyák is figyelembe veszik minden döntésüknél az egyetem és a kapcsolódó cégek érdekeit.

Végezetül rendkívül fontosnak tartunk megemlíteni egy tovagyrúzó hatást, amely keretein belül a cégek hatnak az egyetem működésére. Az egyetemek fokozódó szerepe az innovatív hálózatokban további folyamatokat is elindíthat. A folyamatos kommunikáció és a cégek igényeinek megismerése az **egyetemi kutatási profilt is befolyásolhatja**. Középtávon elképzelhető, hogy a bizonyos területeken jelentkező fokozottabb igények következtében a kutatások is ide koncentrálódnak. Értelemszerűen nem állítjuk azt, hogy kizárólag a profitorientált szféra igényeihez kell alkalmazkodnia a kutatói szférának, de egy ilyen irányú lépés – napjaink felsőoktatása finanszírozási gyakorlatának ismeretében – valószínűleg egy finanszírozhatóbb rendszer irányába történő elmozdulást eredményez. Ennek a logikának a következménye az is, hogy talán a kutatások nagyobb hányada orientálódik a „piacosítható” kategória irányába. Végezetül ki kell emelni, hogy az eredményes együttműködések esetén az egyes hálózatok kaphatnának egy „lokális design-t”, amely a külvilág általi elfogadottságukat is növelhetné, mind a kutatói, mind a profitorientált szférában.

5.2. Az „olasz iparági körzetek típusú” együttműködések

Az elméleti áttekintésben megvizsgáltuk az olasz iparági körzetek legfontosabb sajátosságait. Mivel Szeged és vonzáskörzete – sajnos – jelenleg inkább a nehézségekkel küszködő, leszakadó területek jellemzőit mutatja, ezért leginkább az ezeken a területeken felgyülemlett tapasztalatok adaptálását érdemes mérlegelni. Az elmúlt tíz évben számos olasz iparági körzet jellegű formáció jött létre (általában külső támogatással), így már vannak levonható következtetések. A fejlődő országokban zajló lokális gazdaságfejlesztési beavatkozások során számos tényező kristályosodott ki, amelyek szükségesek az eredményes együttműködésekhez. Tapasztalható néhány egyedi jellemző, amelyek az esetek jelentős hányadában megfigyelhetők az olasz iparági körzet típusú együttműködések esetén (UNIDO 2001):

- Egyrészt szükséges a kis- és középvállalkozások földrajzi koncentrációja, amely általában iparági/üzletági specializációval párosul.
- Másrészt fontos a vállalatok közötti versenyen alapuló innováció, amely kiegészül az egymástól történő tanulással.
- Egyedi specialitás a bizalom kialakulását elősegítő társadalmi-kulturális identitás.
- Végül a tényleges eredmények eléréséhez elengedhetetlen az aktív önszervező szervezetek és támogató regionális és helyi kormányzat jelenléte.

Az olasz iparági körzetek fogalmához szorosan kötődik a „**real business service**” fogalma, mely szerint a vállalkozóknak valódi és magas minőségű szolgáltatásokat kell nyújtani, amelyekért hajlandók piaci árakat is fizetni. Véleményünk szerint csak az ilyen alapokon nyugvó vállalkozásfejlesztési rendszer lehet hosszú távon fenntartható. A „**real service centre**”-ek (továbbiakban RSC) kiemelkedő szerepet játszanak az olasz iparági körzetek dinamikus fejlődésében. A RSC-k a szolgáltatások széles skáláját nyújtják, értelemszerűen – az általuk pontosan feltérképezett – vállalati igényeknek megfelelően.

Az RSC-k általában a helyi termelői szervezetek, a helyi önkormányzat, különböző vállalkozásfejlesztési ügynökségek és ezek konzorciumai tulajdonában vannak. Az elemzések, értékelések alapján az RSC-k négy egymásra épülő tulajdonságot mutatnak (UNIDO 2001).

Az első és talán legfontosabb tényező az ún. „**hatékony mozgáster**”, amely nagymértékben elő tudja segíteni a beavatkozások eredményességét és hatékonyságát. Egy olyan kezdeményezés, amely különböző szereplők (vállalkozók, politikusok, civil szervezetek, műszaki szakértők stb.) együttműködésének fellendítését tűzi ki célul, akkor lehet sikeres, ha olyan mozgásteret definiál saját maga számára, amely egyensúlyba hozza a hosszú távú fejlesztési célokat a körzet termelőinek profitvárakozásaival. Elsősorban lehetőséget kell teremtenie arra, hogy a körzetben meginduljon a párbeszéd, és hogy a szereplők megtalálják a közös hangot. Ennek érdekében már a kezdetektől meg kell határozni az intervenció területeit, ki kell zárni annak a lehetőségét, hogy a kezdeményezésekből egyes vállalkozások profitáljanak a többiek kirekesztésével, fel kell állítani a szolgáltatások közötti prioritási sorrendet, és meg kell terveznie a köz- és a magánszféra közötti párbeszédet.

A következő sikertényező a **vevőorientáltság**. Csak az a centrum tud érdemi és hasznosítható szolgáltatásokat nyújtani, amely felismeri, hogy a kis- és középvállalkozások alapjaiban véve a vevői, ezért teljes mértékben tisztában kell lenni a cégek szükségleteivel és elvárásaival.

A mozgáster meghatározásának célja, hogy a centrum a különböző helyi szereplők igényeit egyfajta keretben fogalmazza meg. Az esettanulmányokból levonható tanulság az, hogy az igények széles köre miatt a szolgáltató centrumnak tudatosan ki kell alakítania saját vevőorientált szolgáltatás-csomagját. Ehhez jól kell ismernie a vállalkozók termékeinek piacát csakúgy, mint a termékek előállításának menetét. Figyelembe kell vennie, hogy bár egyetlen körzet földrajzi közelségben működő vállalkozásainak nyújt szolgáltatást, ezek a vállalkozások rendkívül különbözőek lehetnek, és így igényeik is nagyon eltérhetnek. Ugyanakkor az átadott tudás csak akkor válik megfoghatóvá, ha a szereplők hajlandóak együttműködni. Így a szolgáltató centrumnak nem szabad sem egyoldalúan kínálatalapúnak, sem kereslet által irányítottan lennie, hanem a kettő között kell(ene) megtalálnia pozícióját. A centrumoknak tehát fel kell ismerni a körzet kis- és középvállalkozásainak látens igényeit, a kezdetekkor meghatározott mozgásterben el kell helyezni azokat, és konszenzusra kell jutni a körzet szereplőivel a közös kezdeményezés lehetőségét illetően.

A harmadik sikerfaktor az ún. **beágyazott (embedded) autonómia**, amely egyaránt jelenti a centrum elfogadottságát és a centrum széleskörű tájékozottságát a vállalkozói igényekkel kapcsolatban. Az iparági körzetek esetében a RSC-k beágyazott autonómiája szükséges ahhoz, hogy befolyásolni tudják a helyi kis- és középvállalkozások belső szerkezetét.

A szolgáltató centrum autonómiáját (abban az értelemben, hogy vezetői meghatározzák a körzet kihívásait és javaslatokat tesznek azok kezelésére) szisztematikusan kiegyensúlyozza a helyi gazdaságba való beágyazottsága. (Saját sikereit csak programjainak sikere révén érheti el).

Szintén fontos tényező a centrum **érdekérvényesítő képessége és növekvő irányítási potenciálja**. A szolgáltató centrum beágyazott autonómiája hozzájárul az üzleti szolgáltatások hatékony kínálatához és ezáltal a körzet termelőinek versenyképességéhez. Középtávon hozzájárulhat ahhoz is, hogy a körzet, mint egység megerősödjön, és így a helyi gazdaság irányítási potenciálja is megnövekedjen. A szolgáltató centrumok menedzsmentje úgy tud konszenzusra jutni a helyi vállalkozókkal, hogy azok is képviselve vannak a menedzsmentben, és gyakran ez az egyetlen fórum, ahol találkozni tudnak, egyeztetni tudják igényeiket, A centrum – autonómiája révén – ugyanakkor egyfajta független bíró szerepét is játszhatja a kezdeményezésekkel kapcsolatban, és kiegyensúlyozó erő is lehet a fejlesztésekből jobban és kevésbé profitáló vállalkozások között.⁵⁴

Végezetül egy megjegyzés a **felsőoktatási intézmények lehetséges szerepéről**. Természetesen ennél az együttműködési formánál is hasznosulhat (és hasznosulnia is kell) az adott térségben meglévő humán potenciálnak. Az előző esettől eltérően – amikor az egyetem meghatározó szereplő a hálózatban – jelenleg az adott intézmény „lazábban” kapcsolódik az együttműködéshez. A feladatai leginkább a kis- és középvállalkozások működésének megkönnyítésére irányulhatnak (az üzleti gyakorlatok oktatásától egészen a speciális képzési igények kielégítéséig). Akkor tud a felsőoktatási intézmény a legtöbbet tenni a hálózatok sikeréhez, ha működésében szervesen kapcsolódik az RSC-k tevékenységéhez, az általa kínált szolgáltatásokkal szinte „kiegészítve” a vállalkozásfejlesztési szervezetek által kínált lehetőségeket.

⁵⁴ Ez a szerep meglehetősen hasonlít a klasztertanácsok, brókerek és egyéb integratív jelleget mutató szervezetek feladataihoz.

5.3. Támogatási lehetőségek Szeged vonzáskörzetében

A két különféle együttműködési típus támogatási lehetőségeinek tárgyalása előtt röviden ismertetjük a kooperációk támogatásával kapcsolatos általános tapasztalatokat, amelyek lehetőséget biztosítanak hatékony lépések kidolgozására. Bemutatjuk továbbá az Európai Unió elmaradott régióira kidolgozott hét lépéses klaszterfejlesztési politikák lényegét (Rosenfeld 2002, Lengyel 2003), majd kísérletet teszünk ezek adaptációjára a két együttműködési forma támogatásának kidolgozásához. Meg kell jegyeznünk, hogy bár konkrétan klaszterek létrehozásának elősegítésére irányulnak ezen alapelvek, alkalmasak a beavatkozások logikai keretének kijelölésére is, a megfelelő helyi specialitások figyelembevételével.

5.3.1. A támogatási beavatkozások alapelvei

A szervezett hálózati együttműködések között úttörő jellegű és kiemelkedő jelentőségű volt a dán vállalati hálózatok kialakulása. Az ötéves, államilag finanszírozott program 1989-ben indult a Dán Ipari és Kereskedelmi Minisztérium vezetésével, három lényeges szempont mentén. (Az állami finanszírozást azért kell feltétlenül kiemelni, mert még hazánkban sem tisztázott, hogy ki finanszírozza a hálózatok szervezésének költségeit.) Egyrészt kiemelkedő fontosságot tulajdonítottak a minél szélesebb körben történő **népszerűsítésnek**, másrészt az **oktatási és képzési programoknak**, harmadrészt pedig a nyilvánosan pályázható **támogatásoknak** (Rosenfeld 1996). A dániai tapasztalatok áttekintése azért hasznos, mert az elemzések kiemelkedő eredményességről számoltak be. A szakirodalom többek között az alábbi jelentősebb tapasztalatokat emeli ki a dán példa nyomán (Humphrey–Schmitz 1995):

- A hálózatokkal kapcsolatos új ismeretek egy része kérdésként merült fel, azaz minden egyes résztvevőnek (a vállalkozásoknak, a fejlesztő szervezeteknek/brókereknek a kormányzati oldalnak) az eredményesség érdekében együttműködve kellett új ismereteket elsajátítania.
- Az egyik fő problémát jelentette, hogy az együttműködés (a bizalom) nem volt része a vállalkozói kultúrának az ország iparában. Feltétlenül meg kell állapítani,

hogy a hazai hálózatszervezésnek is ez az egyik legnagyobb problémája, amelyet sajnos egyelőre nem tudunk kezelni.

- Kezdetben jelentős nehézségei voltak a különösebb tapasztalatokkal nem rendelkező brókereknek (függetlenségi aggodalmak, bizalmatlanság), amelyeket mindezek ellenére sikeres tudtak kezelni.
- Megállapítást nyert, hogy a sikeresség főként a meggyőzésnek köszönhető, sikerült felismertetni a vállalkozókkal az együttműködésben rejlő előnyöket.

Az elméleti bevezetésben az „Az ösztönzési beavatkozások pozicionálása” című fejezetben részletesen áttekintettük a mikroszintű hálózatszervezési beavatkozások általános alapelveit, rávilágítva a legfontosabb szabályszerűségekre. Ezeknek az általános tanácsoknak figyelembevételével kíséreljük meg az uniós tapasztalatok adaptálását.

Az Európai Unióban Rosenfeld által kidolgozott kidolgozott „**tanács-csomag**” és az USA kormányának klaszter „**kézikönyve**” a fejlesztési javaslatokat hét különböző lépésre bontotta. A programcsomag egy „menüként” funkcionál az egyes csomagokon belül, a klaszterek fejlettségétől, tevékenységének jellegétől függően más-más akciók válhatnak fontossá (Lengyel 2003). Ezért véljük úgy, hogy **megfelelő módosításokkal az egyes lépéscsoportok alkalmasak lehetnek a fentiekben ismertetett két együttműködési típus eredményes ösztönzésére is.** A későbbiekben mindkét kooperációs forma esetében az egyes lépések tételes áttekintése mellett kerül kidolgozásra az együttműködések támogatásának folyamata. A klaszteralapú regionális gazdaságfejlesztés az alábbi lépésekből állhat (Lengyel 2003):

- a regionális gazdaságok megértése és összehasonlítása (pl. a klaszterek azonosítása és bevitele a köztudatba, kapcsolatok feltérképezése),
- az elkötelezettség megerősítése (megfelelő szervezetek felállítása és megerősítése, illetve a hálózatosodás támogatása stb.),
- szolgáltatások megszervezése és nyújtása,
- specializált tudású munkaerő-bázis létrehozása,
- a vállalkozókészség és az innovációk ösztönzése,
- a régió marketingje és védjegye,
- az erőforrások és befektetések allokálása.

A két hálózat létrejöttének és megerősödésének támogatása eltérő akciókat igényel az egyes lépések során. Mások a hálózatok alapvető sajátosságai, illetve eltérők a szereplők feladatai és motivációi. Pontosan ezeknek a specialitásoknak a figyelembevételén és a megfelelő – sajátosságokhoz igazodó – programok kidolgozásán múlik véleményünk szerint egy hálózatszervezési akció sikeressége vagy sikertelensége. Az egyes lépések részletes kidolgozása előtt összefoglalnánk, hogy a két különféle hálózati szerveződés (egyetem köré szerveződő innovatív kis- és középvállalkozások és olasz iparági körzet típusú hálózatok) támogatásánál az egyes lépések esetén melyek azok a specifikumok, amelyek alapjaiban véve kijelölik a lehetséges beavatkozások kereteit (5.2. táblázat).

5.2. táblázat: Az eltérő hálózatok létrejöttének ösztönzésének specialitásai

Lépések	Egyetem köré szerveződő innovatív hálózatok	Olasz iparági körzet típusú lokális hálózatok
Regionális „specifikumok” feltérképezése	Egyetemi húzóágazatok (biotech., lézer, IT)	Hagyományos kis- és középvállalkozások (textil, kender stb.)
Elkötelezettség	Egyetemi dominanciájú klasztertanács	RSC-típusú szervezet létrehozása
Szolgáltatások megszervezése	Egyetemen belüli és egyetemhez kapcsolódó központok és ügynökségek	RSC-típusú szervezetek az egyedi igényekre dolgoznak ki csomagokat, a fejlesztési intézmények „hibrid” hálózata
Specializált munkaerőbázis	„Üzleti ismeretekkel bíró tudósok, kutatók seregét” eredményező képzés	Érdemi tanfolyamok a napi működés megkönnyítéséhez, tapasztalatcsere
Vállalkozókészség és innovációk	Inkubáció és speciális finanszírozási formák	„Traded-orientációjú” vállalkozásösztönzés
Régió marketingje	„Az Egyetem önmaga”	„Szegedi specifikumok” régió kívüli piacokra
Allokáció	Koncentráció alapelve, „vélelmezett” húzóágazatok támogatása	Erőforrások koncentrálása a méretgazdaságossági hátrányokat csökkentő beavatkozásokra

Forrás: saját szerkesztés

Áttekintve a táblázatban kijelölt lehetőségeket, érzékelhető, hogy számottevően eltérő beavatkozások szükségesek. A továbbiakban részletesen tárgyaljuk mindkét esetben az egyes akciókat. A részletes vizsgálat előtt megjegyezzük, hogy a két különböző hálózati forma **párhuzamosan fejleszthető**, nincsenek egymást akadályozó tényezők, illetve kizorítási hatások. Ezért a két kijelölt terület külön pozitívuma, hogy nem kell „sorba rendezni” a fejlesztési elképzeléseket, azaz mindkét esetben rövidebb időtávon is érzékelhetők a változások.

5.3.2. A Szegedi Tudományegyetem köré szerveződő innovatív kis- és középvállalkozások kooperációinak támogatása

Az empirikus adatok ismeretében, mint már megállapításra került, az egyik hálózatszervezési „kitörési pont” a Szegedi Tudományegyetem köré szerveződő innovatív kis- és középvállalkozások együttműködésének ösztönzése. Azaz ebben az esetben az egyetem vállalná fel az integrátori funkciókat, kialakítva az ehhez szükséges szervezeti egységeket, szoros együttműködésben az érdekelt vállalkozásokkal. A hálózatösztönzés lépései a fentiekben ismertetett hétlépcsős modell adaptálásával kerülnek kidolgozásra. Ezek a fejlesztési lépések értelemszerűen nem az egyetlen lehetséges beavatkozási programot jelentik, inkább csak egy „**lehetőség-lista**” ismertetése történik meg, amelyből mind az elméleti, mind pedig a gyakorlati szakemberek kiemelhetnek néhány akciót.

(a) a regionális gazdaságok megértése és összehasonlítása

Az együttműködések ösztönzésének legelső – mondhatnánk „nulladik” – lépése a gazdaság pontos megismerése és a potenciális húzóágazatok feltérképezése. Enélkül érdemi hálózatszervezési akciók megvalósítása gyakorlatilag lehetetlen. A felmérésekből és a szakértői interjúkból világosan levonható az a következtetés, hogy az egyetem nem integrálódott megfelelően a térség gazdaságába, és ez egy rendkívül komoly gátja a további fejlődésnek. A város és vonzáskörzete gazdasági szerkezetének ismeretében ez egy nagyon komoly hiányosság, hiszen – megfelelő peremfeltételek mellett – éppen az egyetem lehetne a fejlődés motorja. Határozottabban megfogalmazva: **az egyetemtől eltekintve szinte semmilyen érdemi gazdaságfejlesztési lehetőség nincs a döntéshozók előtt.** A térség szerkezetét

összevetve az egyéb területekkel, itt nincsenek különösebb „nagy hozzáadott értéket termelő innovatív” húzóágazatok, gyakorlatilag lassan már érdemi ipari tevékenységről sem beszélhetünk. Másik oldalról pontosan ez a hiányosság adhatja a terület specialitását. A fentiek ismeretében ez az egyetemi „túlsúly” jelentheti a térség specialitását, és ez nem kis előnyt jelenthet a jövőben, mivel a Szegedi Tudományegyetem valóban az egyik meghatározó szereplője a hazai felsőoktatásnak, rendkívül jó hírű és nagymúltú intézmény. Ha összehasonlítjuk a térség gazdaságát más gazdaságokkal, akkor **egyértelmű erősség ez az egyetemi háttér, amelyet súlyos hiba lenne nem kihasználni.**

(b) az elkötelezettség megerősítése

Rendkívül érdekes kérdés az elkötelezettség növelése. A felmérések és a szakértői interjúk is rávilágítottak egy meglehetősen furcsa kettősségre. Egyrészt sajnálatos módon az ilyen típusú együttműködések még meglehetősen gyerekcipőben járnak a térségben. Másrészt meglehetősen „bizalomkeltő” az a tény, amely szerint a potenciális szereplőknek „hajlama van az együttműködésre az egyetemmel, sőt nem is igazán értik, hogy miért nem működnek sokkal szorosabban együtt már évek óta”.⁵⁵ Az előnyök megvilágításában, és a potenciális szereplők szervezésében kiemelkedő fontossága lesz egy ún. „**klasztertanácsnak**” (Lengyel 2003). Adott esetben meggyőződésünk, hogy ennek létrehozását az egyetemnek kell felvállalnia, minden ilyen szervezet működésének egyik legfontosabb feltétele azonban a széles körű társadalmi elfogadottság, ezért az érintett cégek képviselőit és a megfelelő fejlesztési ügynökségeket is be kell vonni a szervezetbe. Egy **megfelelő összetételű klasztertanács érdemi érdekérvényesítő képességgel bír**, következésképp a gazdaságfejlesztési elképzelésekre is hatást tud gyakorolni. Egy komoly és ténylegesen működő szervezet a fejlesztési források allokálásánál is nagy segítséget jelenthet a térség gazdaságában.

Nagyon fontos megállapítás, és a **klasztertanács felelőssége** lesz annak artikulálása a gazdasági szereplők számára, hogy a „hálózatosodás jóval több, mint egy üzleti hálózat működése, mivel ez egy társadalmi jelenség” (Lengyel 2003, 412. o.). A kezdeti feladatok közé tartozik az „**együttműködés-marketingje**”, amely már gyökereiben

⁵⁵ Az egyik interjúalany érdekes kijelentése.

befolyásolhatja a későbbi eredményességet. A szereplőknek fel kell ismernie, hogy hosszabb távú előnyök érdekében is érdemes a különböző kooperációkban részt venni, és erre akár még anyagi forrásokat is áldozni. Az egyetemi kutatás interjúiban érdekes módon meg is fogalmazódott a vállalkozások részéről egy ilyen igény, több interjúalany jelezte, hogy azért örül ennek a kutatásnak, mert **„legalább elkezdődött valami, és végre megkérdezi őket valaki, hogy milyen területen képzelnék el hatékony együttműködések”**.

(c) szolgáltatások megszervezése és nyújtása

Az alapvető mozgatórugó ebben az esetben olyan közös szolgáltatások megszervezése, amelyek méretgazdaságossági okokból közösen sokkal olcsóbbak, mintha külön-külön szerveznék meg a vállalkozások (Lengyel 2003). Itt visszautalnánk arra a megállapításra, hogy **az együttműködések egyik alapvető motivációs tényezője végeredményben a költségek csökkentése, és ez az elv jól kiterjeszthető a szolgáltatások igénybevételére is**. Természetesen ebbe a feladatkörbe számos tényező beletartozik, kezdve a szakértői központ létrehozásától, egészen a különféle fejlesztési ügynökségek közötti team-ek kialakításáig. Az általános megjegyzések mellett néhány konkrét szolgáltatás, melyre az innovatív kis- és középvállalkozások valószínűsíthetően igényt tartanának:

Tényleges segítségnyújtás a különböző technológiákhoz történő hozzáférésben, mivel általános probléma, hogy **az egyetemeken képződött eredmények gyakran nem helyben hasznosulnak, vagy egyáltalán nem jutnak el a magánszektor vállalataihoz** (Buzás 2003). Ezen a területen vannak reményteljes kezdeményezések, ezek azonban sajnos szigetszerűek, esetlegesek. Sokkal pontosabban kellene lehatárolni a beavatkozási területeket, kezdve a vállalkozások igényeinek felmérésétől, a közös adatbázisok létrehozásán át egészen az egyetemi szellemi tulajdon szabályozott védelméig.

Szintén komoly lehetőségek rejlenek egy **mentori hálózat kiépítésében**, amely a kezdő innovatív cégeket segíti át a nehézségeken. Itt természetesen azonnali problémaként jelentkezik a megfelelő szakértői hálózat hiánya. Sajnos a felmérések rámutattak, hogy **a jelenlegi vállalkozásfejlesztési intézményrendszer alkalmatlan** az ilyen feladatok ellátására. Fel kell ismerni, hogy az ilyen együttműködések **nem működhetnek**

elszigetelten a térség gazdaságfejlesztésétől. Ezért fontos tényező egy megyei (esetleg városi) közösségi részleg létrehozása, amely szorosan együttműködik a klasztertanáccsal, illetve ellátja az önkormányzatra háruló feladatokat. Ekkor is kulcskérdés a megfelelő szakmai kompetenciák biztosítása, mellyel kapcsolatban szintén kételyeink vannak.

(d) specializált tudású munkaerőbázis létrehozása

Örökös kérdés a gazdaságfejlesztési beavatkozások esetén az ehhez kapcsolódó szakképzés megszervezése. Ez a probléma különösen felértékelődik a hálózatok és klaszterek szervezésénél. Az olyan általános megfontolások mellett, mint a klaszter által létrehozott szakképző központ, és a szerves együttműködés a klaszter és a különféle képzési intézmények között, kitérünk egy speciális kérdésre, amely szorosan kapcsolódik a „vállalkozókészség ösztönzése” programcsomaghoz. A tudásalapú, innovatív kis- és középvállalkozások számára különösen a felsőfokú végzettségű, magas szaktudású munkavállalók (és potenciális vállalkozók) léte a kulcskérdés, ezért a felsőoktatás képzési kínálatának alakulása a meghatározó. Az **egyetem feladata lesz** a megfelelő motiváció kialakítása (kedvesindulás a vállalkozóvá váláshoz) és a vállalkozási ismeretek oktatása. Ez a szerep különösen felértékelődik a természettudományi és műszaki képzésben résztvevő hallgatók esetén, akik a későbbiekben pontosan a hálózatosodó innovatív kis- és középvállalkozások alapítói lehetnek. Ezen a területen is megkezdődtek már a karok közötti egyeztetések, hiszen pontosan ez lenne az egyetemi integráció egyik előnye. Sajnos jelenleg még a vállalkozói ismeretek átfogó oktatása csak a tervezés szakaszában van, s ez nagymértékben gátolja az egyetemen megtermelődött humán tőke gazdasági sikerekké történő konvertálását. Ebben az esetben is meg kell fogalmaznunk továbbá azt a tényt, hogy Szeged gazdasága már középtávon is további veszteségeket fog szenvedni a megfelelő műszaki képzés elindításának hiányában. Pontosán az integráns együttműködés, amely a hálózatosodás következtében létrejön, adna válaszokat ezekre a kérdésekre, azaz itt egy oda-vissza hatás alakulhatna ki már középtávon is. Egyrészt az egyetem – mint integrátori szerepet is felvállaló intézmény – megfelelő munkaerőbázissal tudná segíteni a versenyképes együttműködések kialakulását. Másrészt a napi rendszeres kapcsolatok és a fejlődési irányok ismerete következtében tisztában lenne a vállalkozások igényeivel is,

ezért a képzési kínálat többéves követési mechanizmusa talán csökkenthető lenne.⁵⁶ Amely szintén nagymértékben javíthatná a térség versenyképességét, többek között a munkaerő elvándorlásának csökkentésén keresztül.

(e) a vállalkozókészség és az innovációk ösztönzése

Napjaink egyik kulcskérdése a vállalkozóvá válás ösztönzése, amely szintén tekinthető egy vállalkozásfejlesztési beavatkozásnak. A vállalkozókészségek fejlesztésének és a vállalkozóvá, illetve önfoglalkoztatóvá válás elősegítésének fontosságát jól alátámasztja, hogy ez **a két terület már kitüntetett szereppel bír a különböző szintű regionális gazdaságfejlesztési stratégiákban is** (Nolan 2001). Számos különböző eszközzel lehet ösztönözni a vállalkozóvá válást (Imreh 2003). Úgy véljük az általános vállalkozásösztönzési akciókon felül két területen kellene az innovatív kis- és középvállalkozás igényeihez illeszkedő támogatásokat kidolgozni.

Az egyik terület a jól működő **Szegedi Egyetemi Inkubátor/inkubátorok megalapítása** és működési szisztémájuk kidolgozása. Az egyetemi inkubátorok működési sajátosságaival ezen dolgozat keretein belül nem foglalkozunk részleteiben, a legfontosabb előnyökre azonban, amelyek a szegedi kutató társadalom dinamizálásában nagy szerepet játszhatnak, röviden kitérünk. Az alapvető problémák, amelyek **gátolják a kutatók vállalkozóvá válását** egyrészt a biztos állás elvesztése, amely egy egzisztenciális kockázatot is jelent, másrészt az „elvesztegetett idő”, hiszen a fejlesztés eredményei nem viszik előre akadémiai karrierjében, abból általában nem származnak publikálható eredmények (Buzás 2004). Ennek a kezelésében jelentős segítséget adhatnak az olyan szervezetek, mint az egyetemi inkubátorok, hiszen ezek segítségével három-négy évig az akadémiai és a vállalkozói lét előnyeit is élvezheti a kutató. Ezzel tulajdonképpen lehetővé tesszük a döntés elhalasztását egy olyan időpontra, amikor már kiderül, hogy gazdaságilag hasznosítható volt-e az ötlet (Bajmócy 2005). Az inkubátor tehát igen sikeres eszköz lehet a spin-off cégek létrehozásának ösztönzésére, hiszen az ezzel járó igen komoly döntést megkönnyítheti, későbbre tolhatja, és egyszerre biztosítja az egyetemi és a vállalkozói lét előnyeit. Továbbá sikeres lehet a végzett hallgatók szempontjából is, inspiráló környezetet és magas szintű feltételeket biztosítva számukra (Bajmócy 2005). Természetesen ebben az esetben is

⁵⁶ A munkaadók igényeire, sőt a gazdaság általános szerkezetének változására az oktatási rendszer csak „többéves csúszással” reagál.

érvényesülnie kell a **koncentráció alapelvének**, mely szerint csak néhány területet lehet érdemben támogatni. Ez Szeged esetében valószínűleg a biotechnológia és esetleg az információtechnológia, következésképpen ezen a két területen hozható létre potenciális egyetemi inkubátor a közeljövőben.

A másik terület az **innovatív kis- és középvállalkozások szükségleteinek megfelelő finanszírozási formák kidolgozása**, különösen a start-up cégek igényeinek figyelembevételével. Az innovatív kis- és középvállalkozások finanszírozásában komoly változások tapasztalhatók az utóbbi évtizedben. A nemzetközi tendenciák alapján folyamatos **hangsúlyeltolódás** figyelhető meg a kormányzati és közösségi beavatkozásokon belül (Imreh 2005):

- A közvetlen állami támogatásokkal szemben egyre nagyobb szerepet kapnak az indirekt támogatási eszközök.
- Az indirekt eszközökön belül is a legjelentősebb a tőkefinanszírozás támogatása különböző eszközökkel. Általános elméleti megfigyelések szerint is az innováció finanszírozására legalkalmasabb módnak a tőkefinanszírozás tekinthető (Makra – Kosztópulosz 2004).
- A tőkefinanszírozás ösztönzésén belül a „közvetítők” szerepe egyre jobban felértékelődik.

Érdeemes lenne mérlegelni egy innovatív kis- és középvállalkozásokat támogató alap létrehozását, amely a vállalkozások finanszírozásán felül akár a hálózatszervezés költségeinek megtérítéséhez is segítséget nyújthatna. Egy ilyen kezdeményezés szinte kizárólag valamilyen „PPP-együttműködés” keretein belül valósulhat meg, amelyben egyaránt részt vállal a helyi önkormányzat, az egyetem és a privát szektor. Valószínűsíthetően a legjobb eredményeket az ún. **puha kölcsönök** nyújtásával lehetne elérni. A puha kölcsön kifejezés egy meglehetősen összetett fogalom. Nem is kíséreljük meg a pontos definícióalkotást a dolgozatban, hanem körülírjuk a fogalmat, illetve a legjellemzőbb megjelenési formáiból ismertetünk néhányat. A tanulmányban minden olyan kölcsön jellegű tranzakciót puha kölcsönnek tekintünk, amelynek a keretein belül az innovatív kis- és középvállalkozás az általános piaci feltételeknél kedvezőbb kondíciók mellett jut hitelhez. A leggyakoribb megjelenési formái az alábbiak (Imreh 2005):

- A vállalkozás kedvezőbb kamatozású hitelt tud felvenni, mint a piacon kialakult feltételek.
- Csak formai különbséget jelent, de a tipizálásban elkülönítjük azt az esetet, amikor valamilyen közösségi forrásból kamattámogatásban részesítik az adott vállalkozást.
- Az innovatív vállalkozások specialitásából adódóan gyakran komoly segítséget jelenthet egy hosszabb türelmi idő, ekkor lehetősége van a vállalkozásnak, hogy a törlesztés előtt kissé megerősödjön.
- Hasonló eredményre vezethet a hosszabb futamidő is.
- A nemzetközi gyakorlatban kiemelt kérdésként kezelik a puha kölcsönökhöz társított különféle garanciarendszereket, ekkor a vállalkozások a – gyakran megoldhatatlan – fedezeti problémák kezelésében kapnak segítséget.

A puha kölcsönökkel történő támogatások egyik legnagyobb előnye a rugalmasság és az egyedi igények figyelembevételének lehetősége. Mind a biotechnológiai, mind az információtechnológiai cégek részére kidolgozhatóak lennének egyedi hitelek, ahol egy szakértői csapat dolgozna ki a vállalkozások igényeihez igazodva a speciális konstrukciókat. Mivel a potenciális hitelfelvevők száma „kezelhető nagyságrendű”, ezért valóban van lehetőség az egyes speciális igények értékelésére. Ebben az esetben nincs szükség standardizált feltételekre, s ez jelen esetben hatékonyabb hitelezésre biztosít lehetőséget.

(f) a régió marketingje és védjegye

A helyi specialitások és erősségek artikulálása szintén sikerfaktor. Ennél az együttműködési formánál ez egyértelműen adódik, **a hálózat védjegye a Szegedi Tudományegyetem önmaga**. Kevés ettől jobb jelzés képzelhető el a külső szereplők számára, hogy az ebben az együttműködésben szereplő kis- és középvállalkozások megfelelő minőségi ismérvekkel bírnak. A legitimációs hálózatoknál már részletesen ismertettük az ebben rejlő előnyöket, még egyszer ki kell emelnünk azonban, hogy az egyetem az egész hálózat elfogadottságát is képes növelni mind a régión belül, mind pedig a régió kívülről. A régió belülről elfogadottság különlegesen fontos például a fejlesztési forrásokért történő küzdelemben, amikor a döntéshozókkal is éreztethető, hogy egy komoly szellemi és anyagi bázis van a hálózat mögött. Természetesen ez a

külső befektetők számára is egy garanciát jelentene, amely további források bevonását tenné lehetővé. Ehhez azonban az szükséges, hogy valóban életképes és hosszabb távon is fennmaradó együttműködések épüljenek ki.

(g) az erőforrások és befektetések allokálása

A fejlesztésre szánt források alaptermészetüknél fogva mindig szűkösek, és ez a tendencia a jövőben sem fog változni. Pontosan ezért rendkívül fontos kijelölni a támogatandó területeket. Az egyetem köré szerveződő innovatív hálózatok elméleti áttekintésénél már részletesen kitértünk a **koncentráció alapelvére**. A szegedi feltételek esetén is ki kell jelölni azokat a területeket, amelyekre hálózatösztönzési közösségi források fordíthatók. Bizonyosak vagyunk benne, hogy számos más terület is igényelné a támogatásokat, de ennek ellenére is javasolnánk, hogy **elsődleges prioritásként a biotechnológiát, míg másodlagos prioritásként az információtechnológiát érdemes megpróbálni támogatni.**⁵⁷ Azért is szerencsés ez a kettős prioritás, mert ez a két hálózat képes egyazon egyetem körül „szimbiózisban” működni, számos ponton kapcsolódhatnak egymáshoz, sőt szinergikus hatások is felléphetnek. Úgy véljük, ennek elfogadtatása meglehetősen „neuralgikus pont” lesz a szerveződő hálózatok életében, mivel egyrészt az egyetem meghatározó szereplőivel is nehéz lesz elfogadtatni ezt a (pozitív) diszkriminációt, másrészt a támogatásokról döntő szervezetek vezetőivel is nehéz lesz megértetni, hogy a fejlesztéseknek bizonyos prioritások mentén kell megvalósulniuk.

5.3.3. A kis- és középvállalkozások együttműködéseinek támogatása az olasz iparági körzetek tapasztalatai alapján

A másik támogatandó/támogatható terület a helyi kis- és középvállalkozások hálózatosodásának ösztönzése lehet. Ezek általában rendkívül kicsiny cégek, az esetek nagy többségében alig néhány alkalmazottal, gyakran a mikrovállalkozási kategóriába tartoznak. Ezen cégek együttműködésének ösztönzése, és a kooperációk következtében realizálható előnyök elsősorban a **napi fennmaradásuk megkönnyítésére és versenyképességük esetleges növelésére irányulhatna**. Ezért ebben az esetben az elsődleges prioritásnak a költségcsökkentést kell tekinteni, mely esetlegesen a napi

⁵⁷ Ezen felül még a kísérleti fizikában elért lézeres kísérletek bírnak komoly gazdasági potenciállal.

működést segítő praktikus üzletviteli szaktudás átadásával párosulhat. Azaz a kooperáció szekunder haszna a direkt költségelnyök realizálása mellett a partnerek közötti tapasztalatszere, és egymás kölcsönös segítése. Ezért az ilyen típusú vállalkozások együttműködésének támogatása más beavatkozási formákat igényel.

(a) a regionális gazdaságok megértése és összehasonlítása

Az ilyen típusú hálózatok ösztönzésénél is a legelső lépés az **„öszönözhető” vállalkozások kataszterének elkészítése**. Ez egy kettős szempontrendszer alapján kell, hogy történjen. Egyrészt fel kell térképezni, hogy egy adott térségben mely kézműipari kisvállalkozások képviselnek – az átlagosnál – nagyobb súlyt a gazdaság egészén belül, mely tevékenységeknek vannak megfelelő hagyományai, melyek adhatják a terület specialitásait.⁵⁸ Ezek az ágazatok jelenthetik majd a későbbiekben a beavatkozások bázisát. Ebben az irányban néhány éve már történtek is próbálkozások („kender-klaszter”, „textil klaszter”, „paprika-klaszter” stb.), azonban sajnálatos módon ezen kezdeményezések elhaltak, és nem eredményeztek érdemi gazdaságfejlesztési hatást.

Másrészt ezekből az ágazatokból kell kiválasztani az **együttműködésre hajlamos és alkalmas** cégek seregét a hálózatok ösztönzésénél vázolt elvárások mentén. Tudomásul kell venni, hogy a vállalkozások egy része vagy nem kíván együttműködni, vagy alkalmatlan a kooperációkra különféle okokból. Ezért csak egy koncentrált beavatkozási terület pontos lehatárolása után lehet érdemi lépéseket tenni.

(b) az elkötelezettség megerősítése

Ebben az esetben is a **kooperáció iránti elkötelezettség fokozása és a létrejövő együttműködések érdekérvényesítő képességének növelése a kulcskérdés**. Az elméleti áttekintésben rámutattunk, hogy az „együttműködési hajlandóság növelésében” a legjelentősebb tényezőt a már rövid távon is realizálható hasznok jelentik. Ez az ilyen típusú kisvállalkozásoknál különösen fontos. Ezért a hálózatot szervező brókernek, vagy egyéb gesztor-intézménynek az egyik legfontosabb feladata az együttműködésben rejlő ilyen irányú lehetőségek artikulálása a potenciális partnerek irányában. Szorosan kapcsolódik a témához az érdekérvényesítés kérdése. Ki kell jelölni a megfelelő szervezetet, amely az ilyen feladatokat megfelelő hatékonysággal képes ellátni. Valószínűsíthetően a legeredményesebb és leghatékonyabb(!) megoldást

⁵⁸ Ismételtten visszautalnék a Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Karán jelenleg folyó kutatásokra, ahol többek között ezek a tevékenységi területek kerülnek feltérképezésre.

az jelentené, ha a hálózatot szervező intézmény lenne felelős a megfelelő érdekérvényesítésért is.

A felmérések alapján kijelenthető, hogy a **jelenlegi vállalkozásfejlesztési intézményrendszer gyakorlatilag teljesen alkalmatlan** az ilyen horderejű feladatok ellátására. Véleményünk szerint mind eddigi tevékenysége, mind a cégek általi ismertsége következtében kizárólag a Csongrád Megyei Kereskedelmi és Iparkamara láthatná el ezt a feladatot.⁵⁹ Továbbá a kapcsolatrendszere és a külső szereplők (állam, önkormányzatok, egyéb döntéshozók, fejlesztési ügynökségek stb.) részéről történő elfogadottsága is megkönnyítené a feladatok elvégzését. Természetesen ehhez létre kellene hozni egy erre specializálódó szervezeti egységet, amely a későbbiekben további szolgáltatások nyújtását is felvállalhatná.

(c) szolgáltatások megszervezése és nyújtása

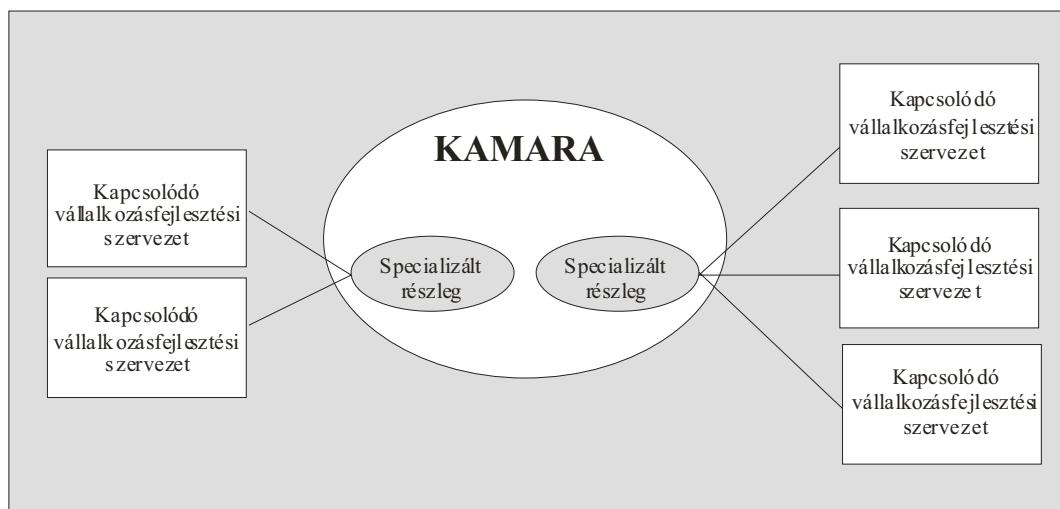
Rendkívül érdekes kérdés a cégeknek nyújtható szolgáltatások problematikája, főleg mivel ezek a vállalkozások minél hamarabb kézzelfogható hasznát kívánják látni az együttműködéseknek. Meggyőződésünk, hogy a vállalkozásfejlesztési, és különösen a hálózati keretek között nyújtott szolgáltatások esetén is érvényesülnek a specializációban rejlő előnyök. Ezért az olasz iparági körzetek tárgyalásánál megismert RSC-k tapasztalatai – természetesen megfelelő módosításokkal – adaptálhatók lennének ebben az esetben. Minden egyes létrejövő hálózathoz hozzá lehetne rendelni egy **szolgáltatásokat nyújtó központot, amely tisztában van az adott tevékenységhez kapcsolódó speciális sajátosságokkal és egyedi igényekkel.** Ez a központ a hálózat menedzselésétől kezdve a speciális igények kielégítéséig minden feladatot el tudna látni. Mivel tisztában van a sajátosságokkal (például a szakértők az adott szakma prominens képviselőiből kerülnek ki), a működés relatív hatékonysága is garantálható. Egy ilyen egység a költségcsökkentő szolgáltatásoktól kezdve, az újabb piacok megszerzésén keresztül, a speciális finanszírozási konstrukciók kidolgozásáig számos területen képes lenne megfelelő színvonalú programok kidolgozására.

A félreértések elkerülése érdekében szeretnénk kihangsúlyozni, hogy szó sincs újabb – teljesen felesleges – intézmények létrehozásáról. Valószínűsíthetően a leghatékonyabb

⁵⁹ Tisztában vagyunk azzal, hogy a Kamarában jelenleg inkább a nagy- és középvállalatok a dominánsak, még ennek ellenére is azonban ezt a szervezetet tartjuk a legalkalmasabbnak az ilyen típusú feladatok ellátására.

megoldás a Kamarán belüli specializált részlegek kiépítése lehetne, ahol kezdetben csak néhány szakértő tevékenykedne. A későbbiekben a hálózat növekedésével és az igények fokozódásával majd a szervezet mérete is arányosan változik. Ez a megoldás nem jelenti az egyéb vállalkozásfejlesztési szervezetek kizárását a szolgáltatások nyújtásából, csak egy dupla kapcsolódási rendszer épülhetne ki, amely keretein belül **a többi szereplő is a specializált egységgel szoros együttműködésben nyújtana szolgáltatásokat** a hálózati tagoknak (5.2. ábra).

5.2. ábra: A vállalkozásfejlesztési intézmények „hibrid” hálózata



Forrás: saját szerkesztés

Egy ilyen konfiguráció kiépítése több okból is eredményesebb működéshez vezetne. Egyrészt a központi szervezet – mivel tisztában van a vállalkozások szükségleteivel – képes lenne ezeket jól közvetíteni a többi szervezet irányában. Másrészt az olyan feladatok megoldásához is könnyen kapna segítséget, amelyekkel önállóan nem képes megbirkózni. Harmadrészt egy ilyen felépítés valószínűsíthetően a felesleges (alibi) szolgáltatások számának csökkenéséhez is vethetne. Szemléletesen megfogalmazva: **„a Kamara köré szerveződve létrejöhetne a vállalkozásfejlesztési intézmények hibrid hálózata, amely szervesen kapcsolódik az egyes kisvállalati hálózatokhoz”**.

(d) specializált tudású munkaerőbázis létrehozása

Ebben az esetben különösen fokozottan érvényesülnek a tanfolyamok, képzések és egyéb információszerzési lehetőségekkel kapcsolatos **méretgazdaságossági** megállapítások. Míg ezen kis cégek önállóan szinte képtelenek lennének a különböző „szervezeti kompetenciákat növelő” akciók megvalósítására, addig a kooperáció szinte

garancia az ilyen irányú lehetőségek kiszélesedésére. Az együttműködésben részt vevő vállalkozások már elérik azt a „kritikus tömeget”, amelynél az ilyen rendezvényeknek az egy szervezetre eső költsége elviselhető az egyes cégek számára, illetve egyáltalán rentábilis ennek megszervezése. Továbbá az ilyen tanfolyamok hatékonysága is javulhatna, mert ennek szervezését is a specializálódott szervezetek vállalhatnák fel, ezért valóban tudnák orientálni a képzési szolgáltatásokat nyújtó többi intézményt, hogy milyen típusú tudásra van szüksége a hálózat tagjainak. Szintén a kölcsönös tudásbázis bővüléséhez vezet a **partnerek közötti tapasztalatsere**. Ebben az esetben is kulcskérdés, hogy ennek egy szervezett keretet sikerüljön adni, valószínűleg a szervezett és moderált „üzletember-találkozók” lennének ennek a megfelelő helyszínei. Meg kell jegyeznünk azonban, hogy az ilyen jellegű tudásáramlást nagymértékben csökkentheti a kölcsönös bizalmatlanság, amely általában jellemző a hazai vállalkozói szektor jelentős hányadára. Ennek leküzdése szintén komoly kihívások elé állítja a koordináló szervezetet.

(e) a vállalkozókészség és az innovációk ösztönzése

Az ilyen típusú együttműködések motorja is a **megfelelő vállalkozókészség és a kalkulált kockázatvállalás képessége**. Míg az egyetem köré szerveződő innovatív kis- és középvállalkozások hálózatánál ezt számos módon lehet és kell ösztönözni, addig ezen a területen jóval nehezebb kijelölni a megfelelő beavatkozási területeket. Egy érdekes kettősséget kell figyelembe venni. Azon kis- és középvállalkozások támogatása, amelyek „traded-jellegűek” tudja fokozni egy térség gazdasági teljesítményét, és a beáramló jövedelmet, mivel piacaik a térségen kívül vannak. Az ilyen cégek növekvő száma és fokozódó gazdasági aktivitása ezért egyértelműen kedvező folyamatokat tud generálni a térség gazdaságában. Azok a cégek azonban, amelyek jobbra a lokális piacokra termelnek egy egészséges gazdasági szerkezet esetén pontosan lefedik a termékeik iránt felmerülő igény szintet. Ebben az esetben minden egyes „új belépő” csak a **kiszorítási hatásokat erősíti**. „Ad absurdum” az ilyen cégek növekedésének ösztönzése és a vállalkozói hajlandóság fokozása már középtávon is eddig jól működő vállalkozások jövedelemtermelő képességének csökkenéséhez, rosszabb esetben tönkretételéhez vezethet. Ezért a vállalkozásfejlesztési akciónál, legyen szó bármilyen jellegű támogatásról, mindenekelőtt pontosan ki kell jelölni a beavatkozási területeket a fentiek maradéktalan figyelembevételével. Különösen „veszélyes terület” az inkubációs

szolgáltatások nyújtása, ahol fokozott figyelmet kell fordítani arra, hogy milyen típusú cégek részesülnek a támogatásokból.

(f) a régió marketingje és védjegye

Ezen a területen az „olasz minta” átvétele egyértelműen adódik. Ki kell alakítani annak a néhány hálózatnak a lehetőség szerint Szegedhez is szervesen kapcsolódó **egyéni arculatát**, amelyek életképes termékeket képesek a külső piacokra vinni. Ezt követően a lehetőségekhez mérten minél komolyabban támogatni kell a **külpiacon történő megjelenésüket**, amely a klaszter-alapú exporthálózatok mintájára történhet. Meggyőződésünk, hogy a megfelelő gazdaságfejlesztési szervezetek és a város összefogásával ki lehetne alakítani azokat a fórumokat, ahol ezen hálózatok tagjai bemutatkozhatnak a „külvilágnak”. Természetesen ebben az esetben is felmerül a finanszírozás problémája. Valószínűsíthetően a hatékony megoldást az jelentené, hogy a kezdeti időszakban közösségi támogatásokból valósulnának meg az ilyen programok, majd a későbbiekben a kis- és középvállalkozások – látva a pénzben is mérhető eredményeket – hajlandók lennének saját forrásokat is áldozni ilyen célokra. Ezen a területen is tudnák a hálózati partnerek egymást támogatni, kihasználva az egyéni informális és formális kapcsolatrendszerük összegzésében rejlő szinergikus hatásokat.

(g) az erőforrások és befektetések allokálása

Ez az a terület, ahol **a tevékenységükből adódóan viszonylag keveset lehet tenni** az ilyen jellegű cégek érdekében. Két lehetséges beavatkozási terület azért kijelölhető. Egyrészt – pontosan a méretbeni sajátosságokból következő hátrányok csökkentése érdekében – mérlegelhető az egyes hálózatokhoz kapcsolódó **„beszerzési társulások”** közösségi támogatása. Ha minden egyes hálózathoz szervesen kapcsolódna egy ilyen intézmény, akkor valószínűsíthetően kedvezőbb feltételeket harcolhatnának ki a beszerzési oldalon, amely a költségcsökkenésen keresztül versenyképességük fokozásához vezetne. A későbbiekben ez a rendszer is önfinanszírozóvá válhatna. Másrészt közzismert tény, hogy ezeknek a cégeknek egy része is képes lenne bekapcsolódni az innovációs folyamatokba, ezt azonban anyagi és egyéb megfontolásokból nem teszi. A **kutatási igényeik feltérképezése**, majd esetleg több cég együttes befektetése valamilyen új tudás kifejlesztése vagy megszerzése érdekében valószínűleg segítséget nyújtana a nagyobb hozzáadott értékű termelés irányába történő

elmozdulásban. Valószínűsíthetően ezt a feladatot is az egyes hálózatokhoz rendre kapcsolódó specializált vállalkozásfejlesztési részlegeknek kell felvállalniuk.

5.4. Megjegyzések a javaslatokhoz

Ebben a fejezetben áttekintettük, hogy – véleményünk szerint – milyen irányban lehetne a gazdaság- és vállalkozásfejlesztési beavatkozásoknak elmozdulnia Szeged és vonzaskörzetében. **Nem állítjuk és nem is állíthatjuk, hogy ez az egyetlen üdvözítő út.** Azt azonban biztosan állíthatjuk, hogy **valamit tenni kell.** Bizonyosak vagyunk abban is, hogy a következő mondatok számos, a területhez kapcsolódó városi döntéshozó, és vállalkozásfejlesztésben foglalkoztatott munkavállaló körében nem lesznek népszerűek. **Az elmúlt 10 év gyakorlatilag „elrepült” Szeged vállalkozásfejlesztése felett úgy, hogy érdemben nem történt semmi. Nincsenek a helyi gazdaságot támogató és védő speciális programok, egyáltalán, a vállalkozói szektor nem részesül különösebb megbecsülésben. Mind a kérdőívek, mind a személyes interjúk rendkívüli kiábrándultságról, illetve jövőkép-nélküliségről tanúskodnak.** A felmérések alapján állíthatjuk:

- A környék vállalkozásfejlesztése gyakorlatilag elenyésző, a cégek jelentős hányada egyáltalán már hallani sem akar ezekről a szervezetekről.
- A profitorientált szektor, az egyetem és a város megvalósította a „tökéletes egymás mellett élést”, nincsenek különösebb kapcsolatok, senki nem kíváncsi a másik véleményére. Kevés ettől szerencsétlenebb viselkedési forma képzelhető el.⁶⁰
- Meggyőződésünk, hogy a vállalati szektor oldaláról is komoly hiányosságok tapasztalhatók, nem keresik sem egymással, sem az egyetemmel a kapcsolatot. Az pedig világosan érezhető, hogy a gazdasági tendenciák ismeretében „egyedül egyre nehezebb lesz”.

Természetesen – mint minden kritikai megjegyzéssel – **a fentiekkel is lehet és kell érdemben vitatkozni,** sőt még azt is elfogadjuk, hogy némely megjegyzés túlzó és túl

⁶⁰ Ennek egyik legékesebb bizonyítéka, hogy nem sikerült olyan céget találni, amellyel egyeztettek volna a helyi gazdaságfejlesztési elképzeléseket. Az a tény is elég meggyőző, hogy a cégek egy része igennel válaszolt arra, hogy van-e kapcsolata az egyetemmel, aztán az interjúkon kiderült, hogy: „Ja a Szegedi Egyetemmel, na azzal nincs...”

borús képet fest a jelenlegi működési sajátosságokról. Azonban egy régi arab közmondást mindenképp a figyelmébe ajánlanánk minden egyes érintettnek: **„Csukott szájba nem repülnek legyek”**. Minden egyes a témában érintett szereplő értelmezze ez a megjegyzést „csukott szája íze szerint”.

6. Összefoglalás

Az értekezésben arra az alapvető kérdésre kerestük a választ, hogy milyen módon ösztönözhető megfelelő hatékonysággal a különféle együttműködések és különösen a hálózatok létrejötte, illetve hogy az ilyen akciókkal tényleg támogathatók-e az általános vélekedés szerint támogatásra szoruló kis- és középvállalkozások. Természetesen ennek a kérdésnek a megválaszolására tett kísérlethez részletesen meg kellett ismerkedni az együttműködések világával éppúgy, mint a vállalkozásfejlesztési beavatkozások – gyakran szinte áttekinthetetlennek tűnő – rendszerével. Úgy véljük, a dolgozat egyik lehetséges erőssége, hogy a hazai és a nemzetközi meghatározó szakirodalom szintetizálásával „rendet próbál tenni” a számos még „nem rendezett kérdésben”, kezdve a vállalkozásfejlesztés lehetőségeitől, egészen a rendkívül heterogén hálózati motivációk csoportosítására és tipizálására tett kísérletekig. A kutatás során alapvetően két területre koncentráltunk:

- Milyen módon lehet ösztönözni a különböző hálózati együttműködések a kis- és középvállalkozások között?
- A nemzetközi szakirodalmi tapasztalatok alapján milyen lehetőségek vannak Szeged és vonzáskörzetében az ilyen típusú hálózatok létrejöttére, és hogyan támogathatók ezek?

Az értekezés logikailag két részre bontható, az első három fejezetben a téma mélyebb tárgyalásához szükséges elméleti kereteket határoztuk meg, a második két fejezetben egy empirikus felmérés eredményei alapján dolgoztunk ki fejlesztési javaslatokat a Szegeden és vonzáskörzetében működő vállalkozások hálózatosodásának ösztönzésére. A továbbiakban tételesen összefoglaljuk az értekezés legfontosabb megállapításait, illetve röviden ismertetjük a kidolgozott javaslatokat.

A) A kis- és középvállalkozások jelentősége, és támogatásuk szükségessége

1. Az értekezésben röviden kitértünk a kis- és középvállalkozások felértékelődésének **gazdasági háttérfolyamatainak** rövid tárgyalására. Érdemben az utóbbi egy-két évtizedben kerültek a gazdaságfejlesztés érdeklődésének középpontjába. Gyakorlatilag a felgyorsult globális folyamatok értékelték fel ezt a szektort, azaz maga verseny helyezte

előtérbe a kis- és középvállalkozásokat. Rávilágítottunk, hogy alapjaiban véve három – a gazdasági folyamatokkal szorosan összefüggő – tényező vezetett a szektor „felértékelődéséhez”.

2. A **szektor fontosságával kapcsolatos** rendkívül heterogén magyarázatokat szintetizáltuk, megalkottuk azt a néhány (magyarázat) csoportot, amelyekbe véleményünk szerint besorolhatók a kis- és középvállalkozások fontosságát alátámasztó megállapítások.

3. Rámutattunk, hogy a kis- és középvállalkozások egyrészt azért fontosak, mert többek között **ezek a vállalkozások a fejlődés motorjai**, a nagyvállalatok hatékonyságát biztosító partnerek, sőt bizonyos esetekben a folyamatos fejlődés letéteményesei az innováció és a verseny örökös fenntartásán keresztül. Fontos szereppel bírnak a versenyképes gazdasági szerkezet kialakításában is, sőt meg merjük kockáztatni, hogy egy „egészséges kisvállalati réteg” nélkül meglehetősen nehezen képzelhető el egy jól működő gazdaság. Még egyszer szeretnénk tehát hangsúlyozni, hogy **a kis- és középvállalkozások támogatása napjainkra már főként versenyképességi kérdés**.

4. A kis- és középvállalkozások jelentőségét vizsgáló részhez szervesen kapcsolódik az a kérdéskör, amely a szektor **támogatásának szükségességét** tárgyalja. A dolgozatban kísérletet tettünk egy elméleti levezetés megalkotására, mely általános érvényű kritériumokat fogalmaz meg a vállalkozásfejlesztési beavatkozások hatékonyságával és létjogosultságával kapcsolatban. Ha rendkívül röviden akarnánk megválaszolni ezt a kérdést, akkor azért érdemes ezeknek a vállalkozásoknak egy jelentős hányadát támogatni, mert a támogatással elérhető társadalmi hasznok magasabbak, mint a támogatásuk társadalmi költsége. Természetesen a valóság ettől sokkal összetettebb. Az értekezésben számos probléma tárgyalása után arra a végkövetkeztetésre jutottunk, hogy **szigorúan a költséghatékonysági szempontokat mérlegelve nem állíthatunk többet, mint hogy a piacfejlesztő szemléletű, és belátható időhorizonton belül önfenntartóvá váló vállalkozásfejlesztési programokat éri meg támogatni**.

B) A vállalkozások közötti hálózati együttműködések

1. A kooperációk sokaságából sikerült kiválasztani a vállalkozásfejlesztés célterületének tekinthető hálózatokat és klasztereket. Számos különféle tényező mentén elemezve **elkülönítésre kerültek a klaszterek, kemény és puha hálózatok**. Részletesen megvizsgáltuk az eltérő működési sajátosságú hálózatokat, és rávilágítottunk, hogy az előzőekben ismertetett különbségtétel alapjaiban meghatározza a két eltérő hálózati forma viselkedési sajátosságait. **Így mind a létrejöttüket elősegítő vállalkozásfejlesztési beavatkozások során, mind pedig a már létező hálózat menedzselésénél fokozott figyelmet kell fordítani erre a tényre, ezért eltérő módszereket és eszközöket szükséges alkalmazni**. Nem lehet eléggé hangsúlyozni ennek a különbségnek a jelentőségét: a fenti gondolatmenet szintén egy olyan megállapításhoz vezetett, amely előrevetíti, hogy az együttműködések általánosságban ösztönző beavatkozások – nagy valószínűséggel – már elvi okokból sem lehetnek igazán sikeresek.

2. Részletesen megvizsgáltuk a hálózatosodáshoz vezető tényezőket. Számos magyarázó okot lehet találni, hogy az egyes vállalkozások **miért keresik a kooperációs lehetőségeket más társaikkal**. A vállalkozások együttműködésnek fő célja olyan előnyök elérése, amelyeket egyéni erőfeszítéseikkel nem tudnak kiharcolni, vagy még szemléletesebben fogalmazva valamilyen kollektív hatékonyság elérése. Az értekezésben szintetizálásra került öt meghatározó tényező, amelyekre visszavezethető a hálózatok létrejötte.

3. Megvizsgálva a különféle motiváció típusokat bebizonyítottuk, hogy alapjaiban véve szinte minden együttműködés valamilyen – közvetlen vagy áttételes – módon **végeredményben költséghatékonyabb megoldások elérésére irányul**. A kooperációk eredendő mozgatórugója versenyképesség növelése a különböző típusú költségek csökkentése útján, esetleg a bevétel maximalizálásán keresztül.

4. A fenti megállapítás a gazdaságfejlesztési beavatkozások mélyebb értelmezésében döntő jelentőségű. Rámutattunk, hogy a vállalkozások együttműködési hajlandóságának fokozásánál világosan ismertetni kell, hogy melyek azok a közvetlen, és melyek azok a

csak későbbiekben jelentkező költségelnyök, amelyeket a kooperációk során realizálhatnak. Ennek ismeretében már **csak a potenciális szereplők piaci döntésein múlik az együttműködés léte**, azaz ha sikerült megvilágítani az előnyöket, és ez elegendő a cégeknek, akkor érdemi és hosszabb távon fennmaradó kooperációk jönnek létre, ellenkező esetben viszont valószínűsíthetően csak a fejlesztésre szánt források elherdálása történik meg. Fontos, hogy a különböző hálózatszervezési akciók kidolgozásakor **pontosan tisztában legyünk a szereplők elvárásaival és az általuk realizálható előnyökkel**.

C) Vállalkozások együttműködésének támogatása, mint a vállalkozásfejlesztés egy eszköze

1. A hálózatösztönzést pozicionáltuk a vállalkozásfejlesztés rendszerében. Az együttműködések elősegítésére irányuló támogatások egy meglehetősen speciális megjelenési formáját jelentik a vállalkozásfejlesztési szolgáltatásoknak. A kidolgozott osztályozás alapján a **kooperáció elősegítésére irányuló beavatkozások elsősorban mikroszintű üzletfejlesztési szolgáltatásnak tekinthetők**, feltéve, hogy ezek közvetlenül a kis- és középvállalkozásokra irányulnak.

2. Rámutattunk, hogy az együttműködések ösztönözhetők különböző eszközökkel. Mivel általában meglehetősen alacsony az együttműködési hajlam a vállalkozók körében, ezért kiemelkedő fontosságú a képzés és a teljes körű információszolgáltatás. A sikeres programoknál gyakran hangsúlyozzák a meggyőzés eszközzrendszerének fontosságát. Még ezzel a megjegyzéssel együtt is ki kell jelenteni: a tapasztalatok világosan rámutattak, hogy csak és kizárólag a **kölcsönös érdekek mentén – főként alulról – szerveződő hálózatok lehetnek tartósan sikeresek**.

3. Vállalkozásfejlesztési beavatkozásként vizsgálva a kérdést az egyik legfontosabb probléma a **hálózatosodást elősegítő támogatások terjedelme**, azaz, hogy a kooperáció milyen fejlettségi szintjéig szabad támogatni az egyes szereplőket. Az együttműködések fejlődésében egy határpontot jelöltünk ki: a **támogatásoknak leginkább az együttműködések létrehozására és a hálózat menedzselésére kell szorítkoznia**. Különös figyelmet kell fordítani a meggyőzésre és

információszolgáltatásra, illetve az együttműködések kezdetén felmerülő nehézségek szakszerű kezelésére (pl. a kooperációt menedzselő bróker biztosítása).

4. Szintén összetett módszertani kérdés, hogy a **felmerülő költségeket milyen arányban viseljék** a szereplők, és milyen mértékben fordítsunk közösségi forrásokat erre a célra. Természetesen – pontosan az együttműködések sokszínűsége következtében – nem lehet (és nem is szabad!) általánosságban konkrét arányokat meghatározni. Levezettük, hogy **valószínűsíthetően sem a teljesen piaci alapokon nyugvó programok, sem pedig az ingyenes szolgáltatások nem jelentenek jó megoldást**. Vélelmezhetően ebben az esetben is a „felhasználó is fizet elv” lehet a célravezető.

D) Szeged és vonzáskörzete vállalkozásainak vállalkozásfejlesztési szempontú vizsgálata

Az önálló kutatómunka egyik meghatározó része az adott térség vállalkozásfejlesztési szolgáltatásainak és hálózati együttműködéseinek empirikus vizsgálat keretében történő áttekintése. Az empirikus felmérés kettős célt szolgált, egyrészt egy „pillanatfelvételt készített” a gazdaság releváns részének jelenlegi helyzetéről, másrészt kijelölte a később meghatározásra kerülő támogatási beavatkozások kereteit. Kísérletet tettünk annak meghatározására, hogy milyen típusú együttműködések jöhetnek létre az adott gazdasági szerkezet mellett. Külön kitértünk a jelenlegi kapcsolatok részletes vizsgálatára, illetve arra, hogy a vállalkozásfejlesztés intézményrendszere mennyire alkalmas a hálózatok létrejöttének elősegítésére. Vizsgáltuk természetesen a Szegedi Tudományegyetem lehetséges szerepét a formálódó lokális hálózatokban. A primer adatok elsődleges elemzése során is számos eredmény fogalmazódott meg.

1. Az első ilyen megállapítás, hogy a térségben valószínűsíthetően **nem (vagy csak részben) működik a klasszikus exportbázis elmélet**, mivel a térségen kívülre értékesítő cégek esetén egy jelentős importfüggőség is tapasztalható. Ezért valószínűsíthetően a „traded-jellegű” cégek közvetlen támogatása nem generál pótlólagos keresletet, illetve a jövőben bekövetkező multiplikatív hatások is mérsékeltek lennének.

2. Szintén levonható következtetés, hogy **a térségből hiányoznak az integrátor vállalatok**, amelyek a növekedés motorját jelenthetnék. Ezért véleményünk szerint a térségi beszállítói programoknak nincs különösebb létjogosultsága. Ezt a hatást tovább erősíti, hogy a cégek egy jelentős hányada alkalmatlan is a beszállítói feladatok ellátására.

3. Sajnos a kutatás bebizonyította, hogy **a térségben tapasztalható együttműködések szigetszerűek, szervezetlenek, és a vállalkozások kis hányadát érintik**. Másik oldalról alulról építkező és működő együttműködések tapasztalhatók, amelyek piaci feltételek mellett alakultak ki. Körvonalazódik a cégek azon része, mely szándékozik, és képes is az ilyen kooperációkban részt venni. Vélelmezhető, hogy a cégek jelentős hányada hajlamos az együttműködésre, csak olyan esetekben azonban, amikor világosan látható, hogy milyen előnyöket tudnak realizálni (lásd a különböző területeken működő önmaguktól létrejövő kooperációk, illetve a pályázati források megszerzésére irányuló próbálkozások).

4. Egy kettős viszony jellemzi az egyetemi kapcsolatokat, egyrészt itt is elég ritkák az érdemi együttműködések, másrészt a vállalkozások **egy jelentős hányadának „hajlama lenne”** a felsőoktatási intézményekkel történő kooperációkra. Azonban ezen a területen sem világos, hogy a cégek mit várnának az egyetemtől, és a felsőoktatási intézmény milyen szolgáltatásokat képes nyújtani.

5. Szintén meglepő tényező **a vállalkozásfejlesztési szolgáltatások alacsony igénybevétele**. Úgy tűnik, hogy a cégek egy jelentős hányada elégedetlen a szervezetek működésével, sőt már nem is vár különösebb segítséget tőlük, nem kívánja kihasználni a felkínált lehetőségeket. Ez két oknak tudható be véleményünk szerint: az elmúlt néhány évben sikerült „lejártni” a vállalkozásfejlesztés támogatásokat, illetve az intézményrendszer egy jelentős része alkalmatlan arra, hogy érdemi szolgáltatásokat nyújtson a cégeknek.

6. Világosan érezhető, hogy az **innovatív kis- és középvállalkozások fogékonyabbak** mind a vállalkozásfejlesztési szolgáltatásokra, mind pedig az együttműködésben rejlő előnyök kiaknázására. Ezért feltételezhető, hogy az innovatív cégek alkalmas területei lennének a hálózatszervező vállalkozásfejlesztési beavatkozásoknak.

7. Az adatok elsődleges elemzése is sejtetni engedte, hogy a válaszadók tovább csoportosíthatók. A várakozások teljesültek, feltérképezésre került a mintában szereplő – meglehetősen heterogén – vállalkozások három klasztere, amelyek hasonló jellemzőket mutatnak a vállalkozásfejlesztési szolgáltatásokkal és a hálózatösztönző beavatkozásokkal kapcsolatban. **Az eltérő csoportok különböző támogatási lehetőségek kidolgozását tették lehetővé**, kijelölve ezzel a hatékony fejlesztési programok logikai kereteit.

E) Az érdemi együttműködési lehetőségek két alaptípusa Szeged vonzáskörzetében

1. A kutatás végső fázisában a **konkrét fejlesztési javaslatok dolgoztunk ki** az empirikus kutatásban meghatározott csoportokra. Véleményünk szerint két „vállalkozási-típus” valószínűsíthetően fogadóképes lesz a hálózatösztönzési beavatkozásokra. A helyi adottságokhoz igazodóan értelemszerűen csak bizonyos kooperációk támogatásának lehet érdemi hatása. Azt a két együttműködési alaptípust ismertettük röviden, melyek ösztönzése véleményünk szerint érdemi eredményeket biztosítana Szeged és térségének gazdaság- és vállalkozásfejlesztésében.

2. Az empirikus kutatás alapján rámutattunk, hogy az egyik lehetőség **az innovatív kis- és középvállalkozások együttműködésének ösztönzése**, amely kooperáció **a Szegedi Tudományegyetem körüli „puha” hálózatban teljesebben ki**, és az intézmény vállalhatná fel a koordinációs feladatokat is. Mind a szellemi tudásbázis, mind pedig az egyetem elismertsége bőségesen elegendő egy ilyen szerep felvállalására, illetve az is érezhető, hogy különösen az innovatív cégek építenek ki szívesen ilyen kapcsolatokat.

3. A másik lehetőség a **klasszikus kis- és középvállalkozások közötti horizontális együttműködés**, amely jobbra a költségelnyők megszerzésére koncentrál, illetve a piacokhoz történő jobb hozzáférést hivatott elősegíteni. A térség gazdaságában vannak hagyományai a kooperációknak, jól körvonalazódnak területek, amelyeknél már történtek ilyen irányú próbálkozások. Ebben az esetben az együttműködési hajlandóság fokozása, a vállalkozók meggyőzése és a hálózat működtetése jelenti a legnagyobb kihívást. Kitértünk arra, hogy az ilyen együttműködések ösztönzésében jól hasznosíthatók az olasz „real service centre”-ek tapasztalatai.

4. Az Európai Unióban Rosenfeld által kidolgozott klaszteresedési „**tanács-csomag**” és az USA kormányának klaszter „kézikönyve” a hálózatosodást ösztönző fejlesztési javaslatokat hét különböző lépésre bontotta. A programcsomag, mint egy „menü” funkcionál az egyes csomagokon belül az együttműködések fejlettségétől, tevékenységének jellegétől más-más akciók válhatnak fontossá. A tapasztalatok következtében állítjuk, hogy **megfelelő módosításokkal az egyes lépéscsoportok alkalmasak lehetnek a fentiekben ismertetett két együttműködési típus eredményes ösztönzésére is**. Ennek értelmében részleteiben kidolgozásra került két beavatkozás csomag, amelyek véleményünk szerint alkalmasak az eltérő sajátosságokkal bíró hálózatok létrejöttének és megerősödésének támogatására.

F) Jövőbeli kutatási irányok

A hálózatok és a vállalkozásfejlesztés folyamatos fejlődése és átalakulása a jövőben is számos kutatási lehetőséget tartogat. Meggyőződésünk – mint ahogy az előző évtizedben is történt – számos új és még újabb módszer, eszköz fog megjelenni a vállalkozásfejlesztés oldaláról, illetve az üzlet világa is egyre összetettebb és érdekesebb kooperációs formákat fog megalkotni. Ezért az egyik lehetőség a további kutatásokra nem más, mint kísérletet tenni a napi gyakorlatban kialakuló új módszerek és eszközök elméleti igényességgel történő tanulmányozására, az ismeretek szintetizálására, a törvényszerűségek felismerésére, illetve a következtetések megfogalmazására. Továbbá feltételezhetően a hatások feltérképezésének módszertana is finomodni fog, ezért valószínűsíthetően jobban vizsgálhatók majd egy-egy beavatkozás közvetlen és közvetett következményei.

A jövőbeni kutatások másik részterületét (az optimista várakozások szerint) a hazánkban szerveződő hálózatok empirikus elemzése jelenti. A mindenkori döntéshozókat általában érdekli, hogy milyen módon lehetne támogatni a különféle kooperációk létrejöttét, és gyakran konkrét programok is kidolgozásra kerülnek. Napjainkban sincs ez másként, a Gazdasági és Közlekedési Minisztérium egyrészt komoly anyagi segítségnyújtással ösztönzi a beszállítóvá válást egy speciális célprogram keretein belül, illetve a Gazdasági Versenyképesség Operatív Program egyik pályázati kiírása pontosan a kis- és középvállalkozások közötti kooperációk

létrejöttét kívánja támogatni. Reményeink szerint a közeljövőben lehetőség nyílik ezen programoknak a vállalkozói szférára gyakorolt érdemi hatásának értékelő elemzésére. A fentiek értelmében további kutatási kihívások jelennek meg az együttműködések ösztönzésének mint egy speciális vállalkozásfejlesztési formának tanulmányozásában.

Felhasznált irodalom

- Ács Z. 2005: A GEM kutatás legfontosabb eredményei 2004-ben. In. Szerb L. (szerk.): Vállalkozásindítás, vállalkozói hajlandóság, és a vállalkozási környezeti tényezők alakulása Magyarországon a 2000-es évek első felében, Pécsi Tudományegyetem Pécs, 2005.
- Ács Z. – Szerb L. – Ulbert J. – Varga A. 2002: GEM 2001 Magyarország. Vállalkozások nemzetközi összehasonlításban.
- ADAPT 2001: Learning Networks. Small firms co-operating to compete. ADAPT, Brussels.
- Albu, M. 1997: Technological Learning and Innovation in Industrial Clusters in the South. www.sussex.ac.uk/spru/publications/imprint/sewps/sewp07/sewp07.pdf (Letöltve 2002. március 10.)
- Amin, A. 1998: The Emilian Model: Institutional Challenges. www.deit.economia.unife.it/quaderni/1998/18.pdf (Letöltve 2002. március 14.)
- Armstrong, H. – Taylor J. 2000: Regional economics and policy. Blackwell Publishers, Oxford.
- Bajmócy Z. 2004: Az üzleti inkubáció szerepe a vállalkozásfejlesztésben. Közgazdasági Szemle. 51, 12, 1132-1150. o.
- Bajmócy Z. 2005/a: Innovatív kis- és középvállalkozások a Szegedi kistérségben. Kézirat, SZTE GTK, Szeged.
- Bajmócy Z. 2005/b: University Business Incubation in Less Favoured Regions: The Case of Szeged. 2nd Prime PhD Summer School: Policies for Knowledge Based Economies in the Enlarged EU. www.prime-noe.org.
- Baldoni, G. L. 2001: Business organizations networks in the digital economy. www.deeds-ist.org/Downloaddocs/SME%20networks%201st%20Them%20Wksp.doc (Letöltve 2002. április 29.)
- Berger, S. – Locke, R. 2000: Il Caso Italiano and Globalisation. globalization.mit.edu/globalization%2000-008.pdf (Letöltve 2002. március 10.)
- Blanchflower, D. G. 2000: Self-employment in OECD. *Értékesítés*. National Bureau of Economic Research, Cambridge.

- Brannback, M. – Heinonen, J. 2002: Entrepreneurial Sponsorship in Biotechnology: Turku Science Park. Small Business Institute, Turku.
- Brito, C.M. 2001: Towards an institutional theory of the dynamics of industrial networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 3, pp. 150-166.
- Buzás N. 2003: Organizational Elements of Knowledge Transfer in Hungary: Towards a Functional System of Innovation. In: Lengyel I. (ed.): *Knowledge Transfer, Small and Medium-Sized Enterprises, and Regional Development in Hungary*. JATEPress, Szeged, pp.32-46.
- Buzás N. 2004: A vállalkozói szellem szerepe a spin-off cégek alapításában. In Czagány L. – Garai L. (szerk.): *A szociális identitás, az információ és a piac*. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei, JATEPress, Szeged. 257-266. o.
- CC BEST Conference 2002: Maribor Declaration. Maribor.
- CDASED 1997: Business Development Services for SMEs: Preliminary Guideline for Donor-Funded Interventions. IMF, Washington.
- CDASED 2001: Business Development Services for SMEs: Preliminary Guideline for Donor-Funded Interventions. IMF, Washington.
- Christensen, P. R. 2000: Challenges and Pathways for Small Sub-Contractors in an Era of Global Supply Chain Restructuring. In Vatne, E. – Taylor, M. (ed): *The Networked Firm in a Global World*. Ashgate, Burlington, pp. 67-92.
- Csanaky A. – Józsa Gy. – Szerb L. – Varga A. – Zoltán Cs. 2005: A GEM koncepcionális modellje, az alkalmazott legfontosabb változók, a mintaválasztás és az adatgyűjtés. In. Szerb L. (szerk.): *Vállalkozásindítás, vállalkozói hajlandóság, és a vállalkozási környezeti tényezők alakulása Magyarországon a 2000-es évek első felében*, Pécsi Tudományegyetem Pécs, 2005.
- Czakó Á. – Kuczi T. – Lengyel Gy. – Vajda Á. 1995: A kisvállalkozások néhány jellemzője a kilencvenes évek elején. *Közgazdasági Szemle* 4., 399-419. o.
- Deák Sz 2005: A potenciális klasztereknek kérdőívek segítségével történő felmérése (az USA 2001. évi regionális innovációs klaszter felmérés kérdőíveinek adaptálásával) – elsődleges kiértékelés. Kézirat SZTE GTK, Szeged.
- Dezsériné Major M. 2001: A kis-és középvállalkozás-fejlesztési politika hangsúlyeltolódásai az EU-ban és Magyarországon. *Európai Tükör*, 6. 54-75. o.
- DG ENTR 2003: Strengthening the university-industry interface. *Journal of the IRE Network*. DG ENTR, Brussels.

- DG ENTR 2004/a: Co-operative Research. Supporting the participation of Small and Medium-sized Enterprises in the Sixth Framework Programme. DG ENTR, Brussels.
- DG ENTR 2004/b: Observatory of European SMEs 2003: ENSR Enterprise Survey.
- Doz 1996: The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal* 17 pp. 55-83.
- Drakopoulou Dodd, S. – Patra, E. 2002: National differences in entrepreneurial networking. *Entrepreneurship and Regional Development*, 14, pp. 117-134.
- EC 2001: Creating top-class business services. SEC (2001) 1937 Commission of the European Communities, Brussels.
- EC 2003/a: Creating an entrepreneurial Europe. The activities of the European Union for small and medium-sized enterprises. SEC (2003) 58. Commission staff working paper. Commission of the European Communities, Brussels.
- EC 2003/b: Green Paper Entrepreneurship in Europe COM (2003) 27 final. Commission staff working paper. Commission of the European Communities, Brussels.
- EC 2003/c: Report on the implementation of the European Charter for Small Enterprises. COM (2003) 21 final/2. Commission of the European Communities, Brussels.
- Elfring, T. – Hulsink W. 2003: Networks in Entrepreneurship: The Case of High Technology Firms. *Small business Economics* 21, pp. 409-422.
- Ernst&Young 1999: Thematic Evaluation of Structural Fund Impacts on SMEs. Synthesis Report, Commission of the European Communities, Brussels.
- European Council 2000: The European Charter for Small Enterprises. Annexes III. to the Presidency Conclusions. European Council, Santa Maria da Feira.
- European Forum 2001: Top-class business support services. European Forum, Cardiff.
- Ford, D. 2003: Business Marketing. KJK-KERSZÖV, Budapest.
- Futó P. 1998: Az Európai Unió kis- és középvállalkozási szektorának helyzete és a közösségi KKV-politika. *Európai Tükör*, 6. 18-39. o.
- Gál Z. 2005: Az egyetemek szerepe a regionális innovációs hálózatokban. In Buzás N. (szerk.): *Tudásmenedzsment és tudásalapú gazdaság*. JATEPress, Szeged, 271-294. o.
- Gereffi, G. 1999: International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. *Journal of International Economics*, 48. Pp. 37-70.

- Gordon, I. R. – McCann, P. 2000: Industrial Clusters: Complexes, Agglomeration and/or Social Networks? *Urban Studies*, Vol. 37. No. 3, pp. 513-532.
- Grosz A. 2003: Cluster Initiatives in Hungary – the Case Study of Pannon Automotive Cluster (PANAC). *European Spatial Research and policy*, 1. pp. 47-70.
- Guerrieri, P. – Iammarino, S. – Pietrobelli, C. 1998: Agglomeration economies, cluster effects and industrial districts: a survey of the literature. www.sachlav.msc.huji.ac.il/learn/huji/tech/upload/.artsli/clustersurvey.htm (Letöltve 2002. március 13.)
- Hancé, B. – Cieply, S. 1996: Bridging the Finance Gap for Small Firms. Social Science Research Center, Berlin.
- Hansen E. L. 2000: Resource Acquisition as a Startup Process: Initial Stocks of Social capital and Organizational foundings. In Reynolds, P. – Bygrave, W. – Birley, S. – Butler, J. – Davidsson, P. – Gartner, W. – McDougall, P. (Eds.): *Frontiers of Entrepreneurship Research* Wellesley, MA: Babson College.
- Håkansson H. – Snehota I. 1995: *Developing Relationships in Business Networks*. Routledge, London.
- Hills G. E. – Lumpkin G. T. – Singh R. P. 1997: Opportunity Recognition: Perceptions and Behaviors of Entrepreneurs. In Reynolds, P. – Bygrave, W. – Birley, S. – Butler, J. – Davidsson, P. – Gartner, W. – McDougall, P. (Eds.): *Frontiers of Entrepreneurship Research* Wellesley, MA: Babson College.
- Hisrich, R. D. – Peters, M. P. 1991: *Vállalkozás: Új vállalkozások indítása, fejlesztése és működtetése*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Hozic, A. 1998: Italy: A difficult economy. www.faculty.darden.virginia.edu/eakerm/f-1245.pdf (Letöltve 2002. március 13.)
- Huggins, R. 2000: The success and failure of policy-implemented inter-firm network initiatives: motivations, processes and structure. *Entrepreneurship & regional development*, 12. 111-135. o.
- Huggins, R. 2001: Inter-firm policies and firm performance: evaluating the impact of initiatives in the United Kingdom. *Research Policy*, 30. 443-458. o.
- Humphrey, J. – Schmitz H. 2002: *Developing Értékry Firms in the World Economy: Governance and Upgrading in Global Value chains*. INEF Report, University of Duisburg, Duisburg.
- Humphrey, J. – Schmitz, H. 1995: *Principles for promoting clusters and networks of SMEs*. UNIDO, Vienna.

- Imreh Sz. - Lengyel I. 2002: A kis- és középvállalkozások regionális hálózatainak főbb jellemzői. In Buzás N - Lengyel I. (szerk.): Az ipari parkok fejlődési lehetőségei. SZTE GTK, JATEPressz, Szeged, 154-174. o.
- Imreh Sz. 2003: A vállalkozóvá válás intézményi támogatása Csongrád Megyében. In Garai L. – Czagány L. (szerk.): A szociális identitás, az információ és a piac. JATEPress, Szeged, 342-355. o.
- Imreh Sz. 2005: A közösségi szektor szerepvállalási lehetőségei az innovatív kis- és középvállalkozások finanszírozásában. In Buzás N. (szerk.): Tudásmenedzsment és tudásalapú gazdaság. JATEPress, Szeged, 87-102. o.
- Inzelt A. – Szerb L. 2003: Az innovációs aktivitás vizsgálata ökonometrikus módszerekkel. Közgazdasági Szemle 50. 1002-1021. o.
- Inzelt A. 2004: Az egyetemek és a vállalkozások kapcsolata az átmenet idején. Közgazdasági Szemle, 51, 9, 870-890. o.
- Johannisson, B. – Ramirez-Pasillas M. 2001: Networking for Entrepreneurship: Building a Topography Model Of Human, Social and Cultural Capital. In Reynolds, P. – Bygrave, W. – Birley, S. – Butler, J. – Davidsson, P. – Gartner, W. – McDougall, P. (Eds.): Frontiers of Entrepreneurship Research Wellesley, MA: Babson College.
- Johannisson, B. 1996: The Dynamics of Entrepreneurial Networks. In Reynolds, P. – Bygrave, W. – Birley, S. – Butler, J. – Davidsson, P. – Gartner, W. – McDougall, P. (Eds.): Frontiers of Entrepreneurship Research Wellesley, MA: Babson College.
- Kállay L. 2000: Mikrohitelzés piac alapon. Közgazdasági Szemle 1. 41-63. o.
- Kállay L. – Imreh Sz. 2004: A kis- és középvállalkozás-fejlesztés gazdaságtana. Aula, Budapest.
- Kállay L. – Kőhegyi K. 2001: A Dél-alföldi Régió kis- és középvállalatainak helyzetelemzése. Kézirat. Kisvállalkozás-fejlesztési Intézet, Budapest.
- Kállay L. – Kőhegyi K. – Kissné Kovács E. – Maszlag L. 2005: Kis- és középvállalkozások helyzete, éves jelentés 2003-2004. GKM, Budapest.
- Kocsis É. 2000: Új szervezeti formák a modern kapitalizmusban. In Bara Z. – Szabó K. (szerk.): Gazdasági rendszerek, országok, intézmények: bevezetés az összehasonlító gazdaságtanba. Aula, Budapest, 467-515. o.
- Kőhegyi K. 1998: A kisvállalkozói szektor tagolódása. Közgazdasági Szemle, 3. 261–276. o.

- Kőhegyi K. 1999: A kisvállalkozások értékesítési piacai. *Közgazdasági Szemle*, 12. 1076–1091. o.
- Lechner, C.– Dowling M. 2003: Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, 15, pp. 1-26.
- Ledgerwood, J. 1999: *Microfinance Handbook*. World Bank, Washington.
- Lengyel B. 2005: Triple Helix kapcsolatok a tudásmenedzsment szemszögéből. In Buzás N. (szerk.): *Tudásmenedzsment és tudásalapú gazdaság*. JATEPress, Szeged, 295-313. o.
- Lengyel I. 2000: A kis- és középvállalkozások szerepe a regionális gazdaságfejlesztésben. In Lengyel I. (szerk.): *A Dél-alföldi régió kis- és középvállalkozás-fejlesztési operatív programja*. SZTE Regionális és Alkalmazott Gazdaságtani Tanszék, Szeged (letölthető: www.del-alfold.hu/).
- Lengyel I. 2001: Iparági és regionális klaszterek: tipizálásuk, térbeliségük és fejlesztésük főbb kérdései. *Vezetéstudomány*, 10. 19-43. o.
- Lengyel I. 2002: A regionális gazdaság- és vállalkozásfejlesztés alapvető szempontjai. In Buzás N - Lengyel I. (szerk.): *Az ipari parkok fejlődési lehetőségei*. SZTE GTK, JATEPressz, Szeged, 24-54. o.
- Lengyel I. 2003: *Verseny és területi fejlődés: térségek versenyképessége Magyarországon*. JATEPressz, Szeged.
- Lengyel I. – Lukovics M. 2005: A Dél-Alföldi régió és Csongrád megye helyzete és versenyképessége. Helyzetelemzés, értékelés. A Szegedi Tudományegyetem lehetőségei a tudásalapú helyi gazdaságfejlesztésben. SZTE GTK Kézirat.
- Lengyel I. – Rechnitzer J. 2004: *Regionális Gazdaságtan*. Dialóg Campus, Budapest – Pécs.
- Macqueen, D. 2004: *Association of small and medium forest enterprise: An initial review of issues for local livelihoods and sustainability*. International Institute for Environment and Development, Edinburgh.
- Makra Zs. – Kosztópulosz A. 2004: Az üzleti angyalok szerepe a növekedni képes kisvállalkozások finanszírozásában és fejlesztésében Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 7-8. 717-739. o.
- Mäkinen, H. 2002: *The Genesis and Development of a New Innovation Network in Finland*. Turku School of Economics and Business Administration, Turku.

- MicroStart 1997: A guide for planning, starting and managing a micro finance programme. UNDP, New York.
- Mundim, A. P. F. – Rossi, A. – Stocchetti A. 2000: SMEs in Global Market: Challenges, Oppurtunities and Threats. Brazilian Electronic Journal of Economics.
- MVKA – GKI 2004: Az EU tagországok innováció- és kkv-politikájának kapcsolódása. Magyar Vállalatgazdasági Kutatásokért Alapítvány – GKI Gazdaságkutató Rt., Budapest.
- Nolan, A. 2001: Local Economic Development, Labour Markets and Entrepreneurship: Observations from Recent OECD/LEED Work. Inter-American Development Bank, Washington.
- OECD - UNIDO 1999: Entrepreneurship and enterprise development in transition economies. OECD, Paris.
- OECD 1997: Globalization and Small and Medium Enterprises (SMEs). OECD, Paris.
- OECD 2000: The Bologna Charter on SME Policies. OECD, Paris.
- OECD 2001: Enhancing SME Competitiveness. The OECD Bologna Ministerial Conference. OECD, Paris.
- OECD 2001: Enhancing SME Competitiveness. The OECD Bologna Ministerial Conference. OECD, Paris.
- OECD 2002: OECD in Figures. OECD Observer 2002/Supplement 1. OECD, Paris.
- OECD 2003: Entrepreneurship and Local Economic Development. OECD, Paris.
- OECD 2004: The Istanbul Ministerial Declaration on Fostering the Growth of Innovative and Internationally Competitive SMEs. OECD, Paris.
- Oldsman, E. 2001: Performance measurement, evaluation and trade-offs in BDS Program Design. BDS Training Seminar, Nexus Associates, Belmont.
- Oldsman, E. – Hallberg K. 2002: Framework for Evaluating the Impact of Small Enterprise Initiatives. Swiss Agency for Development and Cooperation, Bern.
- Paniccia, I. 2000: Italian industrial districts: Evolution and Performance. www.scipol.unipd.it/ricerca/ConvegnoFanno/paniccia.pdf (Letöltve 2002. március 13.)
- Patik R. 2004: A társadalom és a kultúra hatása a hálózatosodásra. In Garai L. – Czagány L. (szerk.): A szociális identitás, az információ és a piac. JATEPress, Szeged. 168-165. o.

- Pietrobelli, C. - Rabelotti, R. 2004: Competitiveness and Upgrading in Clusters and Value Chains. The Case of Latin America. DTI/UNIDO Competitiveness Conference, Pretoria.
- Premaratne, S. P. 2001: The Impact of Entrepreneurial External Resource Networks on Small Business Growth. USASBE/SBIDA Annual National Conference: An Entrepreneurial Odyssey Orlando, Florida.
- Propis, L. 2002: Types of Innovation and Interfirm Co-operation. *Entrepreneurship & Regional Development*, 14 pp. 337-353.
- Pukka, J. 2000: External Impact of the University of Turku. University of Turku.
- Reynolds, P. 2001: GEM 2001 Executive Report. London Business School, London
- Rickne, A 2001: Networking and Firm Performance. . In Reynolds, P. – Bygrave, W. – Birley, S. – Butler, J. – Davidsson, P. – Gartner, W. – McDougall, P. (Eds.): *Frontiers of Entrepreneurship Research* Wellesley, MA: Babson College.
- Román Z. 1995: Beszállítások a feldolgozóiparban. *Közgazdasági Szemle*, 12. sz.
- Román Z. 1998: A kis- és középvállalatok és az EU csatlakozás. *Európai Tükör*, 3. 23-30. o.
- Román Z. 2003: Vállalkozás Európában. *Bővülő Európa*, 2. 114-130. o.
- Rosenfeld, S. A. 1996: Does cooperation enhance competitiveness? Assessing the impacts of inter-firm collaboration. *Research Policy* 25. 247-263. o.
- Rosenfeld, S. A. 2001/a: Backing into Clusters: Retrofitting Public Policies. John F. Kennedy School Symposium 'Integration Pressure: Lessons from Around the World', Harvard University, 29th-30th March. <http://www.rtsinc.org/publications/Harvard4%20doc%20copy.pdf> (letöltve 2002. április 15.)
- Rosenfeld, S. A. 2001/b. Networks and clusters : The Yin and Yang of Rural Development. *Proceedings, Federal Reserve Bank of Kansas City*, issue Sept., pp. 103-120.
- Rosenfeld, S. A. 2002: *Creating Smart Systems. A guide to cluster strategies in less favoured regions.* EU DG for Regional Policy and Cohesion, Brussels.
- Rosenfeld, S. A. 2005: *Industry Clusters: Business Choice, Policy Outcome, or Branding Strategy? Regional Technology Strategies.*
http://www.cecc.com.au/programs/resource_manager/acértéks/cric_cluster/Keynote.pdf (letöltve 2005. szeptember 25.).

- Salmi, P. – Blomqvist, K. – Ahola, J. –Kyläheiko, K. 2001: Industrial districts and regional development: Towards a knowledge-based view. Lappeenranta University of Technology.
- SCD 2000: Developing Markets for Business Development Services: Designing and Implementing more Effective Interventions. Swiss Agency for Development and Cooperation, Bern.
- Scharle Á. 2000: Önfoglalkoztatás, munkanélküliség és családi kisvállalkozások Magyarországon. Közgazdasági Szemle, 3. 250-274. o.
- Schmitz, H: 1995: Collective efficiency: Growth path for small-scale industry. Journal of Development Studies, 31. pp. 529-566.
- SEED 1998: Tréninganyag üzleti tanácsadóknak. SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány, Budapest.
- Singh, R. P. – Hills, G. E. – Hybels, R. C. – Lumpkin, G. T. 1999: Opportunity Recognition Through Social Network Characteristics of Entrepreneurs.
- Sorama, K. – Katajamäki, A. – Varamäki, E. 2004: Cooperation Between SMEs: Social Capital and Learning Perspective. Nordic Conference on Small Business Research.
- Sprenger, R. U. (2001): Inter-firm Networks and Regional Networks. ADAPT, Bonn.
- Staber, U.-Morrison, C. 1999: The Empirical Foundations of Industrial District Theory. www.utoronto.ca/isrn/documents/staber.pdf (Letöltve 2002. március 13.)
- Stenberg 2000: Innovatioa Networks and Regional Development – Evidence from European Regional Survey (ERIS). European Planning Studies, Volume 8, Number 4.
- Szerb L. 1999: A hálózat szervezet: egy lehetséges válasz a környezeti kihívásokra. Marketing&Management. 3-4. 79-88. o.
- Szerb L. 2000: Kisvállalati gazdaságtan és vállalkozástan. JPTE, Pécs.
- Szerb L. 2004: A vállalkozás és a vállalkozói aktivitás mérése. Statisztikai Szemle, 6-7. 545-566 o.
- Timmons, J. A. – Muzyka, D. F. – Stevenson H. H. – Bygrave W. D. 1987: Opportunity Recognition: The Core of Entrepreneurship. In Reynolds, P. – Bygrave, W. – Birley, S. – Butler, J. – Davidsson, P. – Gartner, W. – McDougall, P. (Eds.): Frontiers of Entrepreneurship Research Wellesley, MA: Babson College.
- Timmons, J. A. 1999: New Venture Creation (5th edition). Irwin Publishers, Chicago.

- Timmons J. A. – Spinelli, S. 2003: *New Venture Creation (6th International Edition)* McGraw-Hill/Irwin Publishers, New York.
- Toivonen, K. (2004): *Access to Success Through Regional, National and International Partnerships*. Turku Development Forum 2004.
- Török Á. 1997: *Az EU-hoz való közeledés várható hatásai a magyar kis- és középvállalatokra – a vállalkozások munkamegosztási szerepe*. CIPE, Budapest.
- UNIDO 2000: *Promoting enterprise through networked regional development*. UNIDO, Vienna.
- UNIDO 2001/a: *Development of clusters and network of SMEs*. UNIDO, Vienna.
- UNIDO 2001/b: *The Italian Experience of Industrial Districts*. UNIDO, Vienna.
- USAID 2002: *Microenterprise Development Policy Paper*. USAID, Washington.
- Vajda Á. 1999: *Munkahelyteremtés a mikrovállalkozásokban*. *Közgazdasági Szemle*. 6, 530-547. o.
- Varamäki, E. – Pihkala, T. 1997: *A hotel of small firms - An oddity of SME-networking*. *Journal of Best Papers Proceedings of ICSB Conference*, 21-24 June, San Francisco, USA.
- Varamäki, E. 1996: *The development process of interfirm cooperation of SME's*. In Reynolds, P. – Bygrave, W. – Birley, S. – Butler, J. – Davidsson, P. – Gartner, W. – McDougall, P. (Eds.): *Frontiers of Entrepreneurship Research* Wellesley, MA: Babson College.
- Vecsenyi J. 2003: *Vállalkozás: Az ötlettől az újrakezdésig*. Aula, Budapest.
- Veres J. 2002: *Új gazdaság – Internet gazdaság*. *Európa 2002*, 1. Melléklet.
- Veres Z. 1998: *Szolgáltatásmarketing*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- Vilmányi M. 2004: *Szervezeti tanulás, hálózati kompetencia, bizalom*. In *A szociális identitás, az információ és a piac*. JATEPress, Szeged, .186-200. o.
- Wennekers, S. – Thurik, R. 1999: *Linking Entrepreneurship and Economic Growth*. *Small Business Economics* 13. pp. 27–55.