

Salamonné Huszty Anna*

KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK NÖVEKEDÉSÉNEK ÉLETCIKLUSAI

Egy kutatás elméleti megalapozása

A rendszerváltást követő másfél évtizedben, de különösen az Európai Unióhoz való csatlakozásunk kapcsán, Magyarországon is az érdeklődés középpontjába kerültek a kis- és középvállalkozások. Az EU-csatlakozást követően az elméleti és gyakorlati szakemberek figyelme elsősorban az Uniótól megszerezhető pénzügyi forrásokra irányult. Hangsúlyozzák, hogy a támogatások megszerzése a szektor növekedésének kulcsfontosságú feltétele. A külső körülmények vizsgálata mellett viszonylag kevés figyelem összpontosul a belső feltételekre, pedig a növekedési problémák okozói a falakon belül is lehetnek. A nyugati piaccgazdaságok kutatói már rámutattak arra, hogy a szervezetek fejlődési életpályáján tipikus „növekedési fájdalmak” jelentkeznek. Ezek kezelésétől is függ, hogy képes-e a szervezet növekedni, vagy megreked egy adott fejlődési szinten. A téma jeles kutatói – tegyük hozzá, évtizedes tapasztalatok birtokában – megkísérelték modellezni a vállalkozások pályafutását. Az életciklusok leírásából megismerhetők az egyes életszakaszok tipikus jellemzői, vezetési eszközei és magatartásmintái. A magyarországi vállalkozások fejlődési pályájának áttekintéséhez, a tanulságok levonásához viszont érthető módon kevés a hazai kis- és középvállalkozások fejlődésének sajátosságait bemutató, az oktatásban jól hasznosítható ismeretanyag. (Hiszen alig másfél évtizedre kiterjedő tapasztalatokkal rendelkezünk.) E hiányosságok csökkentésére az Általános Vállalkozási Főiskola Vállalkozásmenedzsment Tanszékén 2005-ben kétéves kutatási projektet indítottunk, amelynek eredményeit az oktatásban tervezzük felhasználni. Szándékunk – a kutatást folytatva és bővítve – jegyzet, szakkönyv összeállítása. A kutatáshoz együttműködő partnerként felkértük a Corvinus Egyetem Kisvállalkozás-fejlesztési Központját.

A kutatási projekt kidolgozásánál az alábbi célokat tűztük ki:

- a magyarországi kis- és középvállalkozások fejlődési pályájának, egyes életciklusai stratégiai jellemzőinek feltárása és összehasonlításuk a nemzetközi szakirodalomban tipizált fejlődési ciklusokkal;
- a magyarországi kis- és középvállalkozások fejlődési életciklusainak meghatározása, az egyes periódusok sajátos jegyeinek leírása;
- a stratégiák kialakulásának vizsgálata a Mintzberg által azonosított stratégiai folyamatok tükrében, (Henry Mintzberg és szerzőtársai a szakirodalomban egyedülálló módon összefoglalták a stratégiai kialakításának, illetve kialakulásának lehetséges folyamatait);
- a stratégiák tartalmi elemeinek feltérképezése: a pozicionálási stratégiák, az ellátási láncban követett terjeszkedési stratégiák, az értékteremtő stratégiák típusainak, jellemzőinek vizsgálata;
- a nemzetköziesedés szakaszainak azonosítása;
- a növekedés sikertényezőinek feltárása.

* Főiskolai tanár, Általános Vállalkozási Főiskola

A kutatás hipotézisei

Kutatásunk megkezdésekor a következő feltételezéseket fogalmaztuk meg:

1.) A nyugati piacgazdaságok vállalkozásainak fejlődése – a kutatók megállapításai szerint – jól modellezhető egy felfelé haladó, megszakításokkal tarkított vonallal. A növekedési pálya sajátos jellemzőkkel rendelkező *irányítási* életciklusokra, ezen belül evolúciós és revolúciós szakaszokra bontható. Ezek az irányítási életciklusok és szakaszok a magyarországi vállalkozások növekedési pályája során is megjelennek, tipikus jellemzőik azonosíthatóak. Ugyanakkor a növekedési pálya során megfigyelhetők a nyugati piacgazdaságok vállalkozásaitól eltérő, megkülönböztető jelenségek, ismérvek, sajátos jegyek.

2.) A növekedési pálya jellemzőinek különbözőségei döntően az alapítás sajátos körülményeiből fakadtak:

- a magyarországi vállalkozások elindulásában és kezdeti fejlődésében meghatározó szerepe volt a rendszerváltásnak, amely lehetőséget teremtett, esélyt adott – felkészültség, hozzáértés nélkül is – vállalkozások alapítására és gyors, rövid időn belüli „megkapaszkodásukra”;
- a magyarországi vállalkozók döntő többsége korábban alkalmazottként dolgozott, volt munkahelyükön szerzett tapasztalataik, kapcsolatrendszerük megkönnyítette az elindulást és a további növekedést;
- az alapítók vezetési ismereteinek, tapasztalatainak meghatározó szerepe volt a vállalkozások életútjára, befolyásolták életciklusok megjelenését, illetve elmaradását;
- az alapításkor kialakult tulajdonosi kör összetétele jelentős hatást gyakorolt az életciklusok hosszára;
- a tulajdonosi szerkezet átalakításával járó konfliktusok és nehézségek meghosszabbították az egyes ciklusok hosszát, fékeztek a vállalkozások növekedését.

3.) A vállalkozások növekedését, a soron következő életciklusba való továbblépését megnehezítette, hogy az alapítók nem rendelkeztek határozott elképzeléssel a vállalkozások jövőjére vonatkozóan. A vállalkozások jelentős részénél még nem jelent meg a tudatos távlati gondolkodás, az elemzésekkel megalapozott, átgondolt jövőépítés.

4.) A vállalkozások fejlődését, irányítását stratégiai szemszögből értékelve különböző típusokat azonosíthatunk:

- Egy kis hányaduk tudatosan felkészül a jövőre, átgondolt, többnyire írásban is kidolgozott stratégiával rendelkezik. Ezek a vállalkozások eljutottak az irányítási életciklusok magasabb szintjeire.
- Legnagyobb részüknél a stratégia szerves fejlődés révén alakul. Figyelik és kihasználják a lehetőségeket, megpróbálják erősíteni képességeiket. Cselekvéseikben, döntéseikben megfigyelhetők viselkedési minták, kirajzolódnak stratégiai irányok, de csupán reagálnak a külső hatásokra. Kezdeményező, cselekvéseiket előre eltervező szerepet nem vállalnak. Ezek a vállalkozások a *csecsemőkor* és a *kreativitás* életszakaszt többnyire megélik, sőt számos közülük eljut az *irányítási* életciklusba is. A további növekedést vagy nem akarják, vagy nem tudják megvalósítani. Nem feltételezzük tehát, hogy az irányítási életciklusok magasabb szintjeire csak tudatosan kialakított stratégiával juthatnak el a vállalatok, de azt igen, hogy a magasabb irányítási szintű életciklusokban, nagyobb arányban található tudatos stratégiát alkalmazó vállalkozások.
- Vannak olyan vállalkozások is, amelyek reagálni sem képesek a változásokra. Ezek a *csecsemőkor* vagy a *kreativitás* életciklusban „megállnak.”

5.) A vállalkozások stratégiájának tartalmi elemeire összpontosítva (függetlenül attól, hogy szerves vagy tudatosan kialakított folyamatok keretében alakult ki) az alábbi tendenciákat feltételezzük:

- A vállalkozások regionálisan beágyazottak. Alapvetően közvetlen fizikai környezetük szükségleteinek kielégítésére törekednek.
- Fejlődésüknél megjelenik mind a választékalapú, mind a szükségletalapú pozicionálás. A választás elmaradása fejlődésük egyik akadályozó tényezője.
- Terjeszkedési stratégiájuk két típusba sorolható. *Horizontális terjeszkedés*: egy részük iparáguk ellátási láncának egyetlen láncszemében maradván próbál meg növekedni, ilyen módon függőségi, alárendeltségi szerepet vállal, kiszolgáltatottsága növekszik. Más részük viszont *vertikálisan terjeszkedik*, a vevőkört szűkítve, teljes ellátási lánc kiépítésére törekszik. Ez utóbbi vállalkozások sikeres fejlődésének esélye nagyobb.

- A hazai kis- és középvállalkozások nem törekednek a nemzetköziesedésre. Kivételt azok képeznek, amelyek alapításuk óta nemzetközi ellátási láncok tagjai. Ezen a magatartáson EU-csatlakozásunk sem változtatott alapvetően.
- A versenyképességük növelése érdekében első lépésként – a vállalkozás falain belül – jellemzően a minőségbiztosításra koncentrálnak.
- A funkcionális tevékenységek fejlesztésénél a marketingre és az értékesítésre összpontosítanak, az innováció még kevés vállalkozásnál kapott prioritást. A tevékenységek kiszervezésére (*outsourcing*) irányuló szándék nem jelenik meg ennél a szektornál.

A hipotézisek teljesülésének igazolásához az első lépésben a releváns szakirodalom feldolgozását végeztük el, hogy megismerjük az életciklus-kutatások eddigi eredményeit, valamint, hogy részletesen leírassuk azokat a – nyugati piacgazdaságok vállalkozásainak fejlődésénél azonosított – jellemzőket, amelyek megjelenését vizsgálni akartuk a hazai magyarországi kis- és középvállalkozásoknál. Cikkünkben a szakirodalom feldolgozásának eredményeit mutatjuk be. (A kis- és középvállalkozások életpályájára vonatkozó kutatásokról magyar nyelven rendkívül kevés forrás áll rendelkezésre, ez is indokolja az elmélet alaposabb tárgyalását.)

A vállalkozások fejlődési szakaszai a szakirodalom tükrében¹

A vállalkozások indulásuktól kezdve különböző szakaszokon mennek keresztül. A szakaszok folyamatos egymásra épülése alkotja a vállalkozások életútját, életpályáját. Az életpálya modellezésére a maga teljességében számos kutató tett kísérletet. Az alkotók többsége a közismert termék-iparág ciklusokra építkezik (alapítás, növekedés, érettség, hanyatlás) és megkísérlik az egyes szakaszok árnyaltabb differenciálását, sajátos jellemzőinek, töréspontjainak feltárását. A következőkben röviden áttekintjük az életciklusok típusait, majd részletesen foglalkozunk a kutatásunk kiindulópontjául választott irányítási modellekkel.

Az életciklusmodellek típusai²

A kutatók egyetértenek abban, hogy a vállalkozások növekedése a vállalkozás megkezdése előtti helyzettől a szervezeti és politikai hálózatépítésig, a vállalatbirodalmak létrejöttéig bezárólag különböző sza-

¹ *A vállalkozás értelmezésére annak ellenére nem térünk ki tanulmányunkban, hogy a vonatkozó kutatások nagy része ezzel kezdődik. Közismert, hogy a vállalkozás értelmezésére vonatkozóan – számos más fogalomból hasonlóan – nincs konszenzus a szakértők között. A vizsgálatunkhoz fontos kritériumokat a kutatási terv bemutatásánál tárgyaltuk. Ennél mélyebben nem kívánunk elmerülni a témában. Az értelmezésekről tanulságos vitákat olvashatunk Shumpeter, Kuczi, Román, Jávor, Weber, Szerb munkáiban. Hasonlóan nem foglalkozunk a növekedés problémájával abból az aspektusból, hogy akarnak-e, képesek-e a szervezetek növekedni, avagy nem, kívánatos-e a szervezetek növekedése a gazdaság egészének fejlődése szempontjából, avagy nem. Számos kutatás és cikk (lásd: Laky Teréz, Laky Mibály Jávor István, Kuczi Tibor, Czako Ágnes, Lengyel Imre, Kőhegyi Kálmán munkáit) mélyrehatóan, több tudományág felől közelítve tárgyalja ezt a témakört. Fontosnak tartjuk ugyanakkor kiemelni, hogy a magyarországi helyzet megfelel a nemzetközi tapasztalatoknak: A Kisvállalkozás-fejlesztési Intézet munkatársai korábbi konjunktúravizsgálatukban a vállalkozások 8-10%-át tartották növekvőnek. (Kőhegyi, 1999.) Ezek az adatok összhangban vannak a nemzetközi tapasztalatokkal, amelyek szerint a vállalkozások 80-90%-a nem kíván növekedni. (Szerb, 2000.)*

² *Az életciklus alatt a vállalkozás életciklusát értjük. Természetesen tudatában vagyunk annak, hogy a vállalkozó és a vállalkozás problémái egymással szorosan összefüggenek. A vállalkozó céljait, adottságait mint a vállalkozás életpályáját befolyásoló tényezőt figyelembe is vesszük kutatásunkban, de nem a vállalkozó, hanem a vállalkozás szempontjából vizsgáljuk a kapcsolatrendszerét.*

szakaszból áll. Egy-egy növekedési szakaszt hasonló piaci viselkedés, hasonló szervezeti és vezetési problémák jellemeznek, de a szakaszok minőségileg mások. Kritikusak azok a döntések, amelyek az egyes szakaszok elhagyásához szükségesek. A vállalkozás növekedése ugyanis nemcsak a megbízható munkatérő és a működéséhez szükséges tőkemennyiség, valamint a vállalkozás infrastruktúrája tekintetében támaszt többletigényeket, hanem a vállalkozás működtetéséhez szükséges szakismeretekben, a felmerülő kockázatokban, a szervezeti működés áttekinthetőségében, a vezetési szintek számában, a vezetői munka megosztásában is. Az életpályát leíró modellek felépítése azonban eltérő, attól függően milyen aspektusból mutatják be a vállalkozások pályafutását. A szakirodalomban olvashatunk:

- vállalkozási életciklusokról;
- irányítási életciklusokról;
- gyorsan növekedő vállalkozások életciklusairól;
- családi vállalkozások életciklusairól.

A kutatók többsége a gyorsan növekvő vállalkozásokkal foglalkozó Timmons tipológiájából indul ki. Timmons (1977) szerint minden vállalkozásnál megjelenik az alábbi öt fázis:

1. kutatás és fejlesztési fázis, a vállalkozás alapítása előtt 1-3 évvel;
2. az indulási fázis, a vállalkozás első 3 éve;
3. a korai növekedési fázis, a 4. évtől a 10. évig;
4. az érettség fázis, a 11–15. év között;
5. a stabilizálási fázis, a 15. év után.

Hisrich és Peters (1991) olyan módon finomította a kategorizálást, hogy az első fázist további 5 periódusra bontotta:

1. az ötlet fázisa;
2. a termékalképzés fázisa;
3. a termékfejlesztési fázis;
4. a próbagyártás;
5. az előzetes piaci kipróbálás.

Szerb László (1993)³ differenciálását Timmons fokozataival összehasonlítva a megnevezésekben csak árnyalatnyi eltéréseket találhatunk:

1. kezdés;
2. beindítás;
3. kezdeti növekedés;
4. expanzió;
5. érettség;
6. hanyatlás vagy új innováció.⁴

Az életciklus kutatások külön csoportját képezik a szervezetszociológiai megközelítések. Jávor István (1993) egy olyan fejlődési modellt alkotott, amelyben jól áttekinthető logikai sorrendben szerepelnek egy ideális növekedési pálya szakaszai. A következő periódusokat különbözteti meg:

³ Szerb László differenciálása, *Mount: Organizing for Development in the Small Business (Long Range Planning, 1993. 113. o.) alapján készült.*

⁴ Szerb László kutatásaiban az életciklusmodell mellett inkább a vállalkozási folyamatelméletre helyezi a hangsúlyt. Nem azt vizsgálja, hogy időben miképpen növekszik a vállalkozás és ez milyen belső változtatásokat kíván meg, hanem a vállalkozás és a külső környezet kapcsolatának elemzésére összpontosít. (Szerb, 2000; Szerb – Ulbert, 2002.) Szerb László vezetésével Magyarország részt vesz egy nemzetközi kutatásban – *Global Entrepreneurship Monitor – amely többek között a vállalkozások alapításának motivációs háttere és gazdasági növekedésének kapcsolatait is vizsgálja. Hasonló aspektusban közelít a vállalkozások életgörbe-elméletéhez Kocziszky György, aki az életgörbék alakját és hosszát befolyásoló endogén és exogén tényezőket kutatja. Kutatásainak eredményeit többek között a Vezetéstudomány, 1994. 7. számában tette közzé.*

1. előszító szakasz;
2. megalakítás;
3. piacfogás;
4. lassú növekedés;
5. kiugrás előkészítése;
6. akkumuláció szakasza;
7. válságjelenségek;
8. konszolidáció;
9. szakmai diverzifikáció;
10. tőke diverzifikáció;
11. szervezeti hálózatépítés;
12. politikai hálózatépítés.

A vállalkozások egy speciális csoportját képezik a családi vállalkozások. Timmons (1977) ezekre a vállalkozásokra az előbbiektől némileg különböző ciklusokat azonosított, Garnes és Hershon „A hatalom átadása a családi vállalkozásokban” című táblázata alapján: a túlélés, a növekedés és az érettség fázisait különbözteti meg.⁵ Az elnevezés alapja az egyes fázisokra jellemző legfőbb probléma:

- az első fázis a túlélés problémája köré szerveződik, a motivációt a tulajdonlás, illetve a család tagjaként való részvétel jelenti,
- a második szakaszban a növekedés irányítása a legnehezebb,
- a harmadik periódusban pedig a vezetői kontroll gyakorlása és az erőforrások allokációja jelenti a legfőbb nehézséget.

A magyarországi családi vállalkozások jeles kutatói – a Soltész – Palotai (2002) szerzőpáros – e differenciálás alapján elemezték a magyarországi vállalkozásokat. Megállapították, hogy a magyar családi vállalkozásoknál a családtagok bevonása más motiváció alapján történik, mint a nyugati piacgazdaságokban. Az ok részben az adóterhek csökkentése, részben pedig az, hogy könnyebb vállalkozóként munkát találni. A jobb megélhetés reménye a legfőbb motivációs tényező a vállalkozások alapításánál. Ha röviden akarjuk a helyzetet elemezni – írják a kutatók idézett tanulmányukban – „túl sok az esetlegesség, túl kevés a kiszámíthatóság, megalapozottság, a jövőkép”. A növekedési pályára állás nem természetes folytatása a túlélésnek. A kettő közé beékelődik egy olyan periódus, amikor a család az elért piaci pozíció megszilárdítására, a pénzügyi helyzet stabilizálására törekszik. Ha ez sikerül, következhet a valóságos növekedési pályára állás. A növekedés irányításához megjelennek szakosodott funkciók és szerepek. Sikerre vihet a jó szakemberek alkalmazása, a racionális hitelfelvétel és mellette a megfelelő tőkeerő, a valós piaci tervezés, konkrét stratégia következetes megvalósítása. A harmadik szakasz, az érettség jellemzőit nem vizsgálták a kutatók.

A Soltész – Palotai szerzőpáros kiemeli, hogy minden szakaszban sikerre hajlamosíthat egy vállalkozást, ha az alapító rendelkezik korábbi szakmai tapasztalatokkal, kapcsolatrendszerrel, illetve vállalkozási ismeretekkel.

Szirmai Péter (2002) a fejlődési szakaszok megközelítésének három szintjét említi: a makroszintet (madártávlat), ahonnan az emberi életkor analógiájára megállapított fejlődési szakaszok láthatók (csecsemőkor, ifjúkor, érett kor, öregkor), a mezoszintet, amit kutatói megközelítésnek nevez és a vállalkozások fejlődési pályájának kutatói leírásaként definiál, végül a mikroszintet, ahol a konkrét vállalkozások szintjén nagyon sokféle szakasz követi egymást (Szirmai, 2002). Ez utóbbi jellegzetessége, hogy összefonódik a vállalkozó és a vállalkozás életciklusa. A Szirmai Péter által vezetett kutatás – 30 esettanulmány készítése alapján – megállapítja, hogy „a kisvállalkozások fejlődése sokkal inkább modellezhető egy spirális, felfelé haladó vonallal, mintsem egy lövedék röppályájával. Ez nem zárja ki persze azt, hogy ez a spirális pálya is tovább egyszerűsíthető, és bizonyos értelemben felosztható azokra a szakaszokra, amelyeket oly szívesen emlegetünk a röppályánál, (indulás, felívelés, tetőzés, hanyatlás) azonban mind a vállalkozó számára, mind a vállalkozások fejlesztésével foglalkozó szakemberek számára az „izgalmas” éppen e pályáiv finom szerkezete, annak megállapítása, hogyan nyújtható el, emelhető magasabbra, vagy fékezhető hanyatlása, esetleg milyen beavatkozások segíthetnek elkerülni a radikális töréseket.”

⁵ A kutatókat idézi Soltész – Palotai, 2002.

A pályáiv finom szerkezetének feltárásához Ichak Adizes (1992) modellje nyújtja a legtöbb segítséget, aki a vállalati életciklusok kiforrott, részletekbe menő, mélyreható szakaszolását végezte el.⁶ Modelljének jellegzetessége, hogy megjelölte és vizsgálta a pályafutás során fellépő töréspontokat, és azok okait is. Kutatásunk egyik kiindulópontjául az ő modelljét választottuk. A másik kiindulópontot L. Greiner (1998) irányítási modellje jelentette. Greiner kizárólag a vállalkozások növekedési pályájára összpontosított és – Adizeshez hasonlóan – különösen nagy figyelmet szentelt a növekedés *problémáinak* feltárására, megoldásának lehetőségeire. Érdekes módon az ő modellje elkerülte a hazai kutatók figyelmét.⁷

A következőkben részletesen ismertetjük munkáikat.

Irányítási modellek

Kutatásunk első hipotézise szerint „a magyarországi vállalkozások növekedési pályája során is megfigyelhetők a nyugati piacgazdaságok vállalatainak fejlődésénél azonosított irányítási életciklusok, ezen belül evolúciós és revolúciós szakaszok.” Feltételezésünk helyességének igazolásához vizsgáljuk meg a kutatók által azonosított irányítási életciklusokat. E témakörben L. Greiner (1998) és I. Adizes (1992) kutatási eredményeire támaszkodunk. Az általuk kidolgozott modellek ötvözésével alakítottuk ki a kutatásunk alapját képező irányítási modellünket. A modellek integrálását az indokolta és az tette lehetővé, hogy alapelveikben, megközelítési módjukban, főbb tartalmi elemeikben hasonlóak, különbözőségeikkel pedig kiegészítik egymást. Ilyen módon a magyarországi helyzet mélyreható elemzését teszik lehetővé.

Greiner, 1998-ban megjelent „Evolution and Revolution as Organizations Grow” című cikkében Greiner, 1998) publikálta irányítási életciklusmodelljét (lásd 1. sz. ábra.)⁸

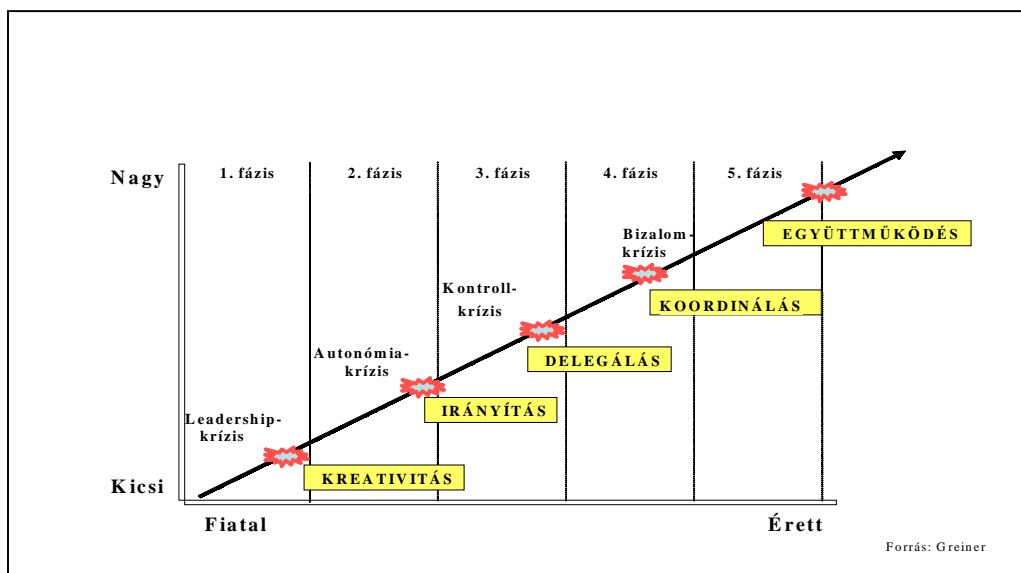
⁶ *Nem véletlen, hogy Adizes modelljét gyakran idézik a gyakorlati szakemberek is. Például Göblös – Gömöri (2004) cikkében arról olvashatunk, hogy hány esetben és milyen kérdésekben segítette őket, mint tanácsadókat az Adizes-modell a hozzájuk forduló vállalatok problémáinak megoldásánál.*

⁷ *Greiner modelljét Vecsenyi János és Salamonné Huszty Anna idézte egy-egy munkájában: Vecsenyi János: Vállalkozás, az ötlettől az újrakezdésig. Aula, Budapest, 2003. Salamonné Huszty Anna: Hogyan növekedjünk. CEO. 2001. 4. sz.*

⁸ *L. Greiner cikke először a Harvard Business Review 1972. július-augusztusi számában jelent meg. Klasszikus dolgozatként történő újbóli közléséhez a szerző elbogyott a bevezető részből nébány idejétmúlt információt. Emellett „A revolúció továbbra is elkerülhetetlen” című kommentárral látta el írását, amelyben megállapításait kiegészítette az újabb kutatások eredményeivel.*

A szervezetek fejlődésének irányítási modellje

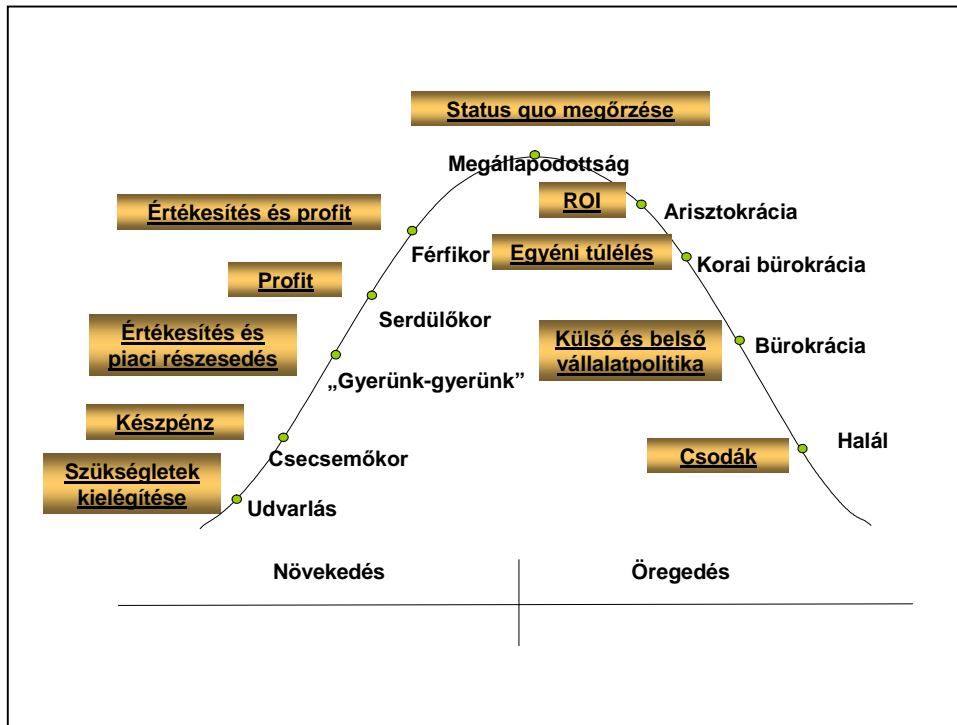
1. sz. ábra
Irányítási ciklusok



A hazai kutatók által inkább idézett I. Adizes több száz vállalatnál végzett húszéves kutatásának eredményeit összegezte vállalati életciklusmodelljében. Greinerrel szemben ő nem hangsúlyozta vizsgálatainak irányítási aspektusait, de modelljében szintén a szervezet fejlesztésének, vezetésének kérdései állnak a középpontban. Modelljét a 2. sz. ábra szemlélteti.⁹

⁹ I. Adizes könyve magyarul is megjelent (Adizes, 1992). Adizes nevével fémjelzett intézet az Egyesült Államokon kívül 14 országban működik. Ő fejlesztette ki a szervezeti és kulturális változás róla elnevezett diagnosztikai és terápiai módszertanát.

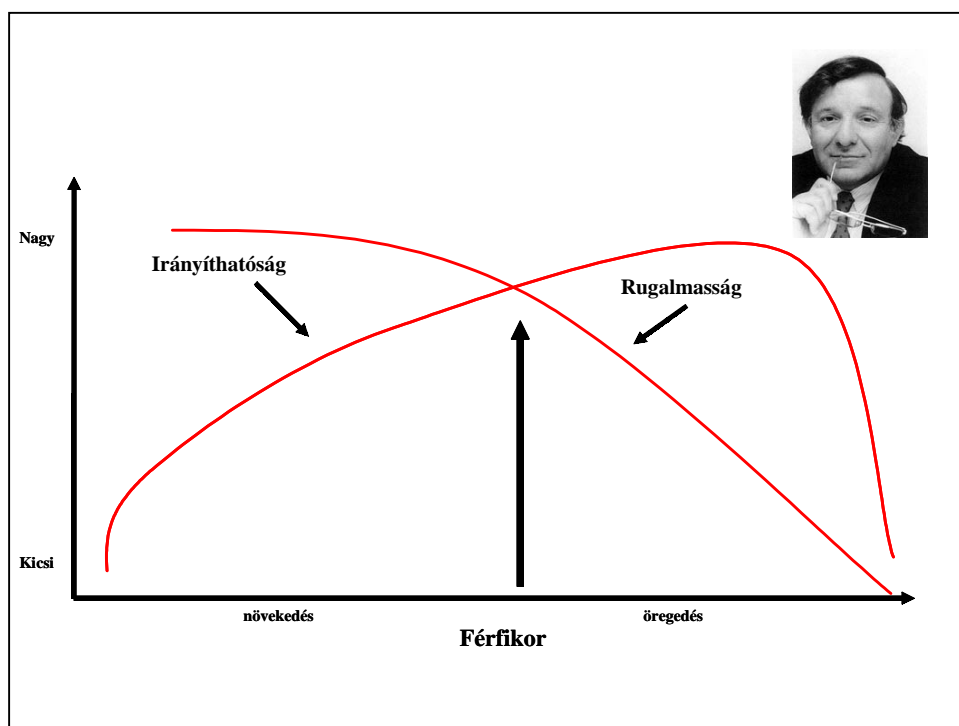
2. sz. ábra
Szervezeti életciklusok



Greiner két tényező, a szervezetek *életkorának* és *méretének* függvényében modellezte a vállalkozások pályafutását. „A vezetési problémák és megoldásaik a szervezetek konkrét életciklusaihoz kötődnek, nem kísérik végig a cégek életét” – állítja idézett cikkében (Greiner, 1998). Ilyenképpen az idő nem az egyetlen meghatározója a struktúrának, azok a szervezetek, amelyek mérete nem növekszik, hosszú távon, válságok jelentkezése nélkül megtarthatják vezetési jellemzőiket, eszközeiket.

Adizes az életciklusokat nem a méret és az idő „koordinátáin” ábrázolta, megítélése szerint a szervezetek növekedése és öregedése a rugalmasság és az irányíthatóság kölcsönhatásában nyilvánul meg. (Lásd 3. sz. ábra.)

3. sz. ábra Irányíthatóság és rugalmasság kölcsönhatása



Fiatalkorukban a szervezetek nagyon rugalmasak, de nehezen irányíthatóak. Az idősebb szervezetek irányíthatóbbak, de rugalmasságuk csökken. A méret, az életkor és a fejlődési fázisok között nincs lineáris összefüggés – állítja Adizes, a növekedést és az öregedést nem a méret és az időtényező idézi elő, hanem az, hogy a szervezet mennyire képes megújulni.

A szervezet fejlődési fokozatai és a méretük közötti szoros összefüggést más irányú kutatások is vitatják, ami az életciklus vizsgálatok következtetéseinek félreértésekre adhat okot. Érdemes ezért egy kis kitérőt tennünk.

A magyar kutatók közül Kuczi Tibor (2002) munkásságát kell megemlítenünk, aki számos tanulmányában érinti ezt a témát. Kuczi szerint a rendelkezésünkre álló fogalmi apparátus csakúgy, mint adatgyűjtési rendszerünk, hajlamosá tehet bennünket arra, hogy a vállalatok méret szerinti megoszlását helytelenül fejlődési fokozatként értékeljük. A publikációk legtöbbször például adatokat közölnek a vállalkozások méret szerinti megoszlásáról. Ez önmagában nem kritizálható, hiszen a méretstruktúra sokat elárulhat a gazdaság egészéről, ami hasznos következtetésekhez vezethet. Ugyanakkor szinte kikerülhetetlen az áthallás: hajlamosak vagyunk helytelenül fejlődési fokozatként értelmezni a méretnagyság szerinti megoszlást. Kőhegyi Kálmán viszont úgy véli, hogy a „vállalkozások közti különbségek létszámnagyság szerint ragadhatók meg a legjobban. A létszámnagyság fontos különbségeket hordoz egyrészt a vállalkozások leírását célzó analitikus dimenziókban, másrészt a jog- és az adózási dimenziókban. A létszámnagyság továbbá fontos különbségeket hordoz a vállalkozói mintákban, magatartásokban. /.../ A vállalkozási méretnagyságokat alkalmasnak tartjuk a növekedési szakaszok operacionalizálására is.” (Kőhegyi, 2002.)

Megítélésünk szerint a méret és fejlettségi fokozatok összefüggésének vizsgálatánál azt kell tisztáznunk, hogy *mire irányul a fejlődési fokozatok megkülönböztetése*. Greinernél a vállalkozási életciklusok azonosításakor a szervezet fejlődési fokozatairól, a vezetési, irányítási eszközök, rendszerek szintjeiről van szó. Adizesnél hasonlóan megjelenik a méret és az idő szerinti dimenzió, annak ellenére, hogy ezt nem nevezi meg differenciálási szempontként. A könyvében leírt fejlődési fázisok éppen azt szemléltetik, hogy a méret és a fejlettségi szint között van összefüggés: a méret növekedése jelenti a vállalkozók számára az egyik legnagyobb kihívást, mert a korábbiaktól eltérő irányítási-vezetési feladatok megoldását követeli meg tőlük. Számos esetben épp a mennyiségi (létszám) növekedésből fakadó „minőségi” problémák nem megfelelő kezelése jelenti a cég következő életciklusba lépésének legfőbb akadályát. Adizes a rugalmasság és az irányíthatóság kritériumainak beemelésével inkább kiegészíti, mint helyettesíti Greiner kritériumait, így még teljesebb, kifinomultabb kép kialakítását teszi lehetővé.

Teljesen más aspektusból közelít Kuczi Tibor tanulmánya. Egyetértünk vele abban, hogy kisméretű vállalkozások lehetnek a saját kategóriájukban nagyon fejlettek és nagyméretű vállalkozások a saját kategóriájukban fejletlenek. Ilyen megközelítésben természetesen a nagyvállalat nem fejlettebb a kisvállalatnál, a méret (létszám-kategória) automatikusan nem jelent fejlettségi szint szerinti különbséget. Ugyanakkor könnyen belátható, hogy a nagyvállalat vezetése fejlettebb irányítási, vezetési rendszereket követel meg, mint a kisméretű vállalatoké. Elfogadjuk tehát, és fontosnak tartjuk Kuczi Tibor azon állítását, hogy önmagában a vállalatok méretéből nem vonhatunk le a fejlődési fokozatra vonatkozó következtetéseket.

Alláspontunk szerint a méret növekedése önmagában nem jelenti a magasabb fejlettségi szintre (a következő életciklusba) való lépést, viszont bizonyos életciklusokba csak nagyobb méret esetén lépnek be a vállalkozások. Ennek a tézisnek megfelel Kőhegyi álláspontja, amikor a létszámnagyság szerinti méretkategóriákat alkalmazva hasonlította össze az azonos növekedési szakaszú vállalkozások jellemzőit.

A kutatók tézisei

Greiner és Adizes megállapításai egybehangzóak a következőkben:

- *A növekvő szervezetek jellegzetes fejlődési fázisokon mennek keresztül.*

A növekvő szervezetek fejlődésében olyan nagyobb ciklusok vannak, amelyek a többiével össze nem téveszthető, egyedi jellemzőkkel, rendszerekkel és vezetési sajátosságokkal rendelkeznek. (Greiner szerint a fázisok egyenként háromtól tizenöt évig tartanak. Más kutatók vitatják a szakaszok pontos hosszának behatárolhatóságát!) Adizes az élő organizmusok analógiájával élt: a mesterséges szervezetek is megszületnek, növekednek, megöregednek és meghalnak. A növekedés életciklusait ennek megfelelően nevezte el. (Az öregedés folyamatával is foglalkozott, de elnevezésükre nem használt – nem talált – az élő szervezetekre érvényes hasonlatokat.)

- *Az életpálya során váltakoznak a nyugodt periódusok, válságok.*

Greiner megállapítása szerint minden életciklus egy kiegyensúlyozott evolúciós időszakkal kezdődik, és a szervezet lényeges jellemzőit érintő, viharos változásokkal teli, revolúciós időszakkal zárul. A nyugodt periódusok alatt a vállalat 4-8 éves folyamatos növekedésnek örvendhet, amit nem szakít meg sem nagymértékű gazdasági visszaesés, sem a belső viszonyok súlyos megbomlása. Szerény változtatások is elegendőek a felmerülő nehézségek kezelésére a vezetési koncepciónak az érintetlenül hagyása mellett. Az evolúció azonban nem tartható fenn korlátlanul. „Számos esettörténet tényszerűen igazolja, hogy az evolúció nyugalmasabb időszakai rendre számottevő, turbulens időszakok ékelődnek be.” (Greiner, 1998.) A hagyományos vezetési megoldások, amelyek korábban még megfeleltek, többé már nem működőképesek. E válságos, revolúciós időszakokban a vállalat nem tud a követelmények szerint teljesíteni. A revolúciós időszak „menedzselése” determinálja a szervezet további fejlődését: ha a vezető képes változtatni, kiiktatni a múltbeli gyakorlat rosszul funkcionáló elemeit és nagyszabású vezetési, szervezeti változtatásokat bevezetni, akkor a vállalkozás átlép a következő életciklusba, ha nem, nagy valószínűséggel „botladozni kezd”, növekedési rátája drasztikus csökkenését szenved el. Végül vagy megszűnik, vagy felvásárlás tárgyává válik. A változtatást sikeresen megoldók ismét nyugodtabb, evolúciós szakaszba érkeznek, de számolniuk kell azzal, hogy az új megoldások végső fokon a saját pusztulásuk csírát is magukban rejtik: egy következő revolúcióhoz vezetnek. A vezetők ezért megtapasztalják azt a paradoxont, hogy, amit az egyik időszakban jelentős előrelépést biztosító megoldásnak láttak, ugyanaz egy későbbi időszakban a legnagyobb problémáik között tűnik fel.

Adizes az életpálya modellezésénél nem alkalmazta az egyes életciklusokon belül az evolúciós és revolúciós szakaszok elkülönítését, hanem szakaszokkal és töréspontokkal írta le a cégek fejlődését. Megkülönböztet szokásos és rendhagyó problémákat. A szokásos problémákat a vezetők viszonylag könnyen megoldják. A töréspontokat a rendhagyó problémák idézik elő, azok a nehézségek, amelyek gátolják, vagy elodázzák a vállalati növekedést, valamint akadályozzák a szervezet képességét, hogy megoldja a jövő problémáit.” (Adizes, 1992.) Következtetései alapvetően egybecsengenek Greinerével, mindketten az egyes életciklusokhoz kötődően azonosítanak olyan egyedi nehézségeket, amelyek csak az adott fázisban jelennek meg. Adizes még egy figyelemreméltó tényezőre mutat rá: ha a vállalkozások vezetői felismerik, hogy bizonyos nehézségek minden vállalkozásnál szinte törvényszerűen felmerülnek – azokat nem ők, hanem a helyzet idézi elő –, akkor a nehézségek kevésbé hatnak bénítólag, könnyebben kezelik azokat.

- *A fejlődési krízisek előre jelezhetők.*

Az előző tézishez hasonlóan a vállalkozások vezetése szempontjából különösen fontos ez az állítás, hiszen, ha a válságos időszakok előreláthatóak és ismétlődőek, a vezetés fel tud készülni a problémákra, sőt megelőző intézkedéseket tud tenni az elkerülésük érdekében. Ilyen módon elkerülhetők vagy lerövidíthetők a revolúciós időszakok.

Greiner az életciklusok modellezésénél a környezetet is bevonta a vizsgálati körbe. „Az a sebesség, ahogyan az iparág átmegy az evolúciós és revolúciós időszakokon szorosan összefügg saját iparága növekedési ütemével” – állítja. A gyorsan növekvő iparágakban az evolúciós időszakok viszonylag rövidek, a növekedés sokkal gyorsabban megy végbe, mint az érett vagy lassabban növekvő iparágakban. Adizes nem foglalkozik a környezeti hatásokkal, kizárólag a belső tényezőkre összpontosít. Greiner megállapításait elfogadjuk, de kutatásunkban nem térünk ki az életpályák iparágak szerinti összehasonlításra. Ez egy későbbi, nagyobb mintára épülő kutatás tárgya lehet.

A felvázolt összefüggéseket szem előtt tartva Greiner a növekedés öt ciklusát különbözteti meg. (Lásd 1. sz. ábra.) Minden egyes szakaszban megjelenik az evolúciós időszak és a vezetési válságot előidéző revolúciós időszak.

A ciklusok és a hozzájuk kapcsolódó krízisek a következők:

- kreativitás életciklusa – vezetési krízis;
- irányítási életciklus – autonómia krízis;
- delegálás életciklusa – kontrollkrízis,
- koordinációs életciklus – bizalomkrízis,
- együttműködés életciklusa – folyamatosság krízise.

Adizes (lásd. 2. sz. ábra) a vállalkozás gondolatának felmerülésétől az udvarlástól kezdődően modellezi a vállalkozások életpályáját a „halálíg”.

Szintén öt növekedési szakaszt azonosít, a hozzájuk kapcsolódó töréspontokkal:

- elindulás, csecsemőkor – csecsemőhalál;
- „gyerünk-gyerünk” – alapítói vagy családi kelepce;
- serdülőkor – beteljesületlen vállalkozó,
- férfikor – önelégültség,
- megállapodottság.

(A vállalkozások öregedésének életciklusaival nem foglalkozunk, mivel nem kapcsolódik kutatásunk témájához.)

Az egyes ciklusok főbb jellemzői

Az életciklusok megnevezése a két kutatónál eltér egymástól, de az egyes periódusok jellemzőiben számos azonosság fedezhető fel. A következőkben – az elindulási periódus kivételével – a két kutató által megállapított sajátosságokat mutatjuk be.

Elindulás – csecsemőkor

Ez az életciklus csak az Adizes által felállított modellben jelenik meg külön periódusként. Adizes szerint ahhoz, hogy egy cég sikeresen elinduljon a jó ötlet, az alapítók elkötelezettsége és a finanszírozáshoz szükséges tőke a legfontosabb három tényező. Ebben az időszakban általános jellemző, hogy az álmok megvalósítása áll a középpontban, az alapítók szinte csak erre figyelnek. A folyamatok egyáltalán nem formalizáltak, közvetlen, baráti légkörben mindenki csinál mindent. A krízist a kiadások és bevételek egyensúlyának felborulása jelzi, mivel a bevételeket általában időben korábban, a kiadásokat időben későbbre gondolják, mint ahogyan ténylegesen felmerülnek. A készpénzhiány megszüntetése, a likviditás megteremtése a legfőbb feladat, ha ez sikerül a cég a következő életciklusba lép. Ha nem, már ezen a szinten „megáll” a növekedése és ebben az életciklusban marad hosszú évekig. Később bekövetkezhet a cég halála.

Kreativitás

Ebben az életciklusban a vállalkozásnak már vannak visszatérő vevői, stabil szállítói és nem küszködik napi készpénzproblémákkal. Bebizonyosodott, hogy „működik az elgondolás”: egyre több vevő jelentkezik, az alapítók szinte „megrészegülnek” a lehetőségektől. A vezetők a vevők reagálása szerint cselekszenek, minden megbízást elvállalnak, minden vevőt ki akarnak elégíteni, ebben az életszakaszban a lehetőségek hajtják a szervezetet. A forgalom, az árbevétel növekedése lebeg az alapítók szeme előtt, egyre több embert vesznek fel, a cég fizikailag is rohamosan növekszik, miközben a folyamatokat továbbra sem formalizálják. A kreativitás áll a középpontban, és éppen ez válik a problémák okozójává. A nagyobb méretek, az alkalmazottak megnövekedett létszáma mellett a vezetés már nem végezhető kizárólag infor-

mális kommunikációval. Az új alkalmazottak elkötelezettsége sem hasonlítható a kezdeti időszakhoz. A vezetők kezdik túlságosan terhesnek érezni a rájuk nehezedő feladatot, egyre szaporodnak a szervezeten belüli konfliktusok. A túl sok prioritás, a sokféle elkötelezettség előbb-utóbb ahhoz vezet, hogy a vevői igényeket sem tudják kielégíteni megfelelően. A vevők elpártolnak. A folyamatok szervezetlensége, a felelősségi hatáskörök hiánya lehetetlenné teszi az ellenőrzést és a felelősségre vonást. Ebben az időszakban következik be a személyes vezetés válsága, amely a revolúció elindítója. A krízis megoldását egy olyan felkészült vezető beállítása jelentheti, aki képes a szervezet dolgait rendbe tenni. Ez a krízis időben elhúzódhat, mivel az új vezetőt számos esetben nem fogadják el a régi munkatársak. Hosszabb tanulási folyamat következhet be, míg az alapítók és a munkatársak is megbékélnek azzal, hogy más típusú vezetővel és új működési mód szerint kell dolgozni. Az alapítók továbbra is tulajdonosok maradnak, de kivonulnak a cég vezetéséből.

Irányítás

Az életciklus meghatározó jellemzője, hogy a cégek a tartós, de a korábbihoz képest lassúbb ütemű növekedés időszakát élik meg. „Kevesebbet, de hatékonyabban kell dolgozniuk”. A fókuszpontba a nyereséges működés megteremtése, illetve a nyereség növelése kerül. A folyamatokat formalizálják, az esetek többségében funkcionális szervezeti struktúrát vezetnek be, funkcióként alakítják ki a munkaköröket, felelősségi köröket. Ösztönzési rendszereket, munkavégzési szabályokat vezetnek be. Költségelőirányzatokat, üzleti tervet készítenek. A kommunikációt formálisabbá teszik, ezáltal az személytelenebbé is válik. Az új vezető és közvetlen beosztottjai magukhoz ragadják a hatalmat, az alacsonyabb beosztású vezetőket inkább funkcionális specialistákként és nem autonóm döntéshozóként kezelik. Ezek az új szabályok kezdetben hatékonyan összpontosítják a szervezet energiáit a növekedés előmozdítására, de a cég további növekedésével alkalmatlannak bizonyulnak a sokféleség kezelésére. Az alacsonyabb szinten dolgozó vezetők úgy érzik, hogy a központosított hierarchia korlátozza őket a cselekvésben. Ők ismerik a piacot, ők tartják a kapcsolatot a vevőkkel, de a vevői igényekre való gyors reagálásban korlátozza őket a funkcionális struktúra. A döntéseket azok a felső szintű vezetők hozhatják meg, akiknek lényegesen kevesebb információjuk van a piacról. A vállalatot egyre inkább a „funkcionális vakság” jellemzi: a funkcióknak és nem az ügyfélnek van „gazdája”. Ebből az ellentmondásból bontakozik ki az autonómia válsága. A legtöbb vállalat a nehézségek megoldására a hatáskörök, felelősségi körök delegálását alkalmazza. Megvalósítása konfliktusokkal terhes folyamat, hiszen a felső szintű vezetők nehezen barátkoznak meg azzal a gondolattal, hogy hatáskörrel és felelősséggel kell lemondaniuk az alacsonyabb szintű vezetők javára. A helyzetet súlyosbítja, ha az alacsonyabb szintű vezetők pedig nincsenek felkészülve arra, hogy önállóan döntsenek. Amennyiben a problémákat sikerült megoldani, akkor képes a szervezet a következő életciklusba lépni.

Delegálás

A delegálás időszaka a decentralizált felépítés sikeres alkalmazásából bontakozik ki. A szervezet további növekedését az alacsonyabb szinteken dolgozó vezetők nagyobb önállósága és megnövekedett motivációja idézi elő. A nagyobb hatáskör birtokában megvalósíthatják a gyors reagálást a piaci igényekre. Új piacokat hódítanak meg, miközben nemcsak az árbevétel, hanem a nyereség növelésére is figyelnek. Az önálló egységek vezetői a nyereséges működésben érdekeltek. Többnyire ekkor alakítják ki a divizionális szervezeti formát. Feltételezésünk szerint azonban nem feltétlenül szükséges a delegálás életciklusába lépéshez a divizionális szervezeti forma létrehozása. Akkor lépnek a szervezetek ebbe az életciklusba, ha sikerül létrehozniuk önálló, nyereségért (bevételért) felelős szervezeti egységeket. A kiegyensúlyozott növekedés azonban egy idő után akadályokba ütközik, mivel a felső szintű vezetők a szervezet növekedésével egyre inkább elvesztik a kontrollt az önálló egységek felett. Az önállósághoz jutott vezetők élvezik, hogy saját maguk „urai” és terhesnek érzik, hogy döntéseiket össze kell hangolni a vállalat többi részével. Kizárólag a saját területük érdekeire figyelnek, ami az egész vállalat harmonikus növekedését gátolhatja. A konfliktusok akkor kezdődnek, amikor a felső vezetők megkísérik a szervezet összehangolt működése érdekében egyes döntési körök visszaszerzését. Ez a kontrollkrízis bekövetkezését okozza. Ha nem sikerül megfelelő koordinációs technikák alkalmazásával az együttműködés erősítése, a szervezet széteshet. Ha a felső vezetők be tudják bizonyítani, hogy a vállalat összetartozása az egyes egységek számára is több előnyt jelenthet, mint hátrányt, akkor lép a cég az együttműködés életciklusába.

Együttműködés

Ebben az életciklusban a szervezeteket a korábbihoz képest nagyobb formalizáltság jellemzi. A formális rendszerek használata teszi lehetővé a szinergiahatások kihasználását, a hatékonyabb működést. A döntések meghozatalánál a vállalat egészének hatékony működését tartják szem előtt, többnyire átstrukturálják a szervezetet. A központi törzskari állomány növekedik, ennek a feladata a vállalat egészét átfogó programok kezdeményezése. Megszűntetik a párhuzamosságokat, bizonyos funkciókat a vállalati központ-hoz rendelnek (informatika, PR, stb.), miközben az operatív döntéseket decentralizáltan hagyják. Az ösztön-

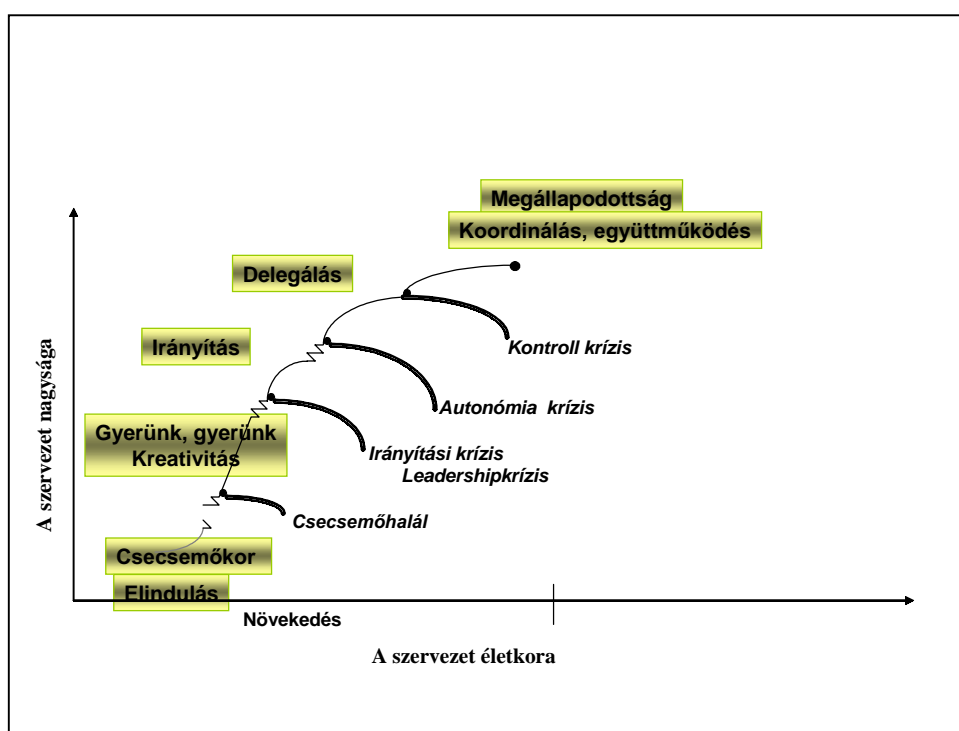
zési rendszerekkel, részvényjuttatási programokkal igyekeznek elérni, hogy az alkalmazottak azonosuljanak a vállalattal egészével. A vállalatok célja, hogy ez a ciklus időben minél hosszabb ideig tartson. Ebben az időszakban néz szembe a legtöbb cég azzal a problémával, hogy tulajdonosai már nem látnak megújulásra lehetőséget, vagy egyszerűen csak ki akarnak vonulni az üzleti életből, és az eladást fontolgatják. Ha ez sikerül, újabb növekedés következhet be, ha nem, a cég elindulhat a hanyatlás felé.

Szintetizált alapmodell

Az első kutatási hipotézisünk szerint a nyugati piacgazdaságok vállalkozásainak jellemzői a magyarországi vállalkozások fejlődési életpályáján is megjelennek. A *hipotézis teljesülésének vizsgálatához* szükségesnek tartottuk – a szakirodalom feldolgozásával nyert ismeretek alapján – a kutatás kiinduló modelljének pontos leírását. Az alábbi *szintetizált* modellt állítottuk fel:

4. sz. ábra

Kis- és középvállalatok irányítási modellje



A kutatók megállapításait maximálisan elfogadva, a kis- és középvállalatok növekedési életpályáját 5 szakaszra bontottuk. Mi sem feltételeztük a szervezetek lineáris növekedését, modellünkben a viszonylag nyugodt, kiegyensúlyozott időszakokat minden életciklusban revolúciós, vezetési szempontból válságos időszakok váltják fel, ezek az alábbiak szerint ékelődnek be a nyugodt terminusok közé:

- elindulás – alapítói krízis;
- kreativitás – irányítási krízis;
- irányítás – autonómiakrízis;
- delegálás – kontrollkrízis;
- megállapodottság.

A hipotézisek teljesülésének vizsgálatára 80 vállalat esetének feldolgozását terveztük. A kutatás módszertanáról és az esettanulmányok eredményeiről a kutatás befejezésekor – egy következő cikkünkben – számolunk be.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Ács J. Zoltán – Szerb László – Ulbert József – Varga Attila (2001): *Vállalkozások Magyarországon globális összehasonlításban. Pécsi Tudományegyetem.*
- Adizes, I. (1992): *Vállalatok életciklusai.* Budapest, HVG Rt.
- Balaton Károly (2003): *A Magyarországon működő vállalatok stratégiái. Kihívások és lehetőségek az átalakulási időszak végén (2002-ben).* **Vezetéstudomány, 1. sz.**
- Bálint András (2002): *A magyar kis- és középvállalkozások jövőképeinek jellemzői.* **Vezetéstudomány, 1. sz.**
- Bálint András (2004): *Hogyan tovább kis- és középvállalkozások? – Stratégiai lehetőségek az utód-lás folyamatában.* **Vezetéstudomány. Különszám.**
- Bara Zoltán (1999): *Bezáródó versenypiacok az átmeneti gazdasági rendszerekben.* **Közgazdasági Szemle, 5. sz.**
- Benczes István (1999): *Trendek kicsiben.* **Közgazdasági Szemle, 7-8. sz.**
- Bródy András (1995): *Növekedés, csőd és ciklusok.* **Közgazdasági Szemle, 7-8. sz.**
- Bygrave, William D. (1994): *The entrepreneurial process.* In W.D. Bygrave *The portable MBA in Entrepreneurship.* New York, John Wiley & Sons.
- Czakó Ágnes – Kuczi Tibor – Lengyel György – Vajda Ágnes (1995): *A kisvállalkozások néhány jellemzője a kilencvenes évek elején.* **Közgazdasági Szemle, 4. sz.**
- Czakó Ágnes (1997): *Kisvállalkozások a kilencvenes években.* **Szociológiai Szemle, 3. sz.**
- Csapó Krisztián – Csóri Balázs – Petheő Attila (2004): *A magyarországi kis- és közepes vállalkozások digitális tevékenysége az európai uniós csatlakozás tavaszán.* **Vezetéstudomány. Különszám.**
- Fülöp Gyula (2004): *Kisvállalati gazdálkodás.* Budapest, Aula Kiadó.
- Gere Ilona: *Családi vállalkozások Magyarországon.* In: SEED im.
- Göblös Ágnes – Gömöri Katalin (2004): *A vállalati életciklus modelleiről.* **Vezetéstudomány, 10. sz.**
- Greiner, L.E. (1998): *Az evolúció és a revolúció váltakozása a szervezetek növekedése során.* **Harvard Business Review, 5-6. sz.**
- Hisrich, Robert – Michael Peters (1991): *Vállalkozás.* Budapest, Akadémiai Kiadó.
- Hoványi Gábor (1995): *A vállalat és környezete az ezredfordulón – a menedzser szemével.* **Közgazdasági Szemle, 10. sz.**
- Hoványi Gábor (1999): *A vállalat mint tanulórendszer.* **Közgazdasági Szemle, 1. sz.**
- Hoványi Gábor (1999): *A vállalati versenyképesség makrogazdasági és globális háttere.* **Közgazdasági Szemle, 11. sz.**
- Hoványi Gábor (2000): *A párbuzamos versenyelmélet koncepciója és néhány hazai tanulsága.* **Közgazdasági Szemle, 7-8. sz.**
- Ichak Adizes (1992): *Vállalatok életciklusai.* Budapest, HVG Rt.

- Jávor István (1993): *A vállalkozások növekedése szervezetszociológiai megközelítésben. MVA Vállalkozáskutatási Füzetek, 4. sz.*
- Kállay László (2002): *A kisvállalkozás-támogatás beavatkozási területeinek és módszereinek meghatározása. Példaszerű kitekintéssel a kereskedelmi vállalkozásokra. Résztanulmány. BKÁE Kisvállalkozás Fejlesztési Központ.*
- Kapás Judit (1999): *Szükséges-e többdimenziós vállalatelmélet? Közgazdasági Szemle, 9. sz.*
- Kapás Judit (2003): *Mutáns vállalatok? A belső hibridekről. Közgazdasági Szemle, 4. sz.*
- Kocziszky György (1994): *Adalékok a vállalkozások életgörbe elméletéhez. Vezetéstudomány, 7. sz.*
- Kornai János (1995): *Négy jellegzetesség. Első rész. Közgazdasági szemle, 12. sz.*
- Kornai János (1996): *Négy jellegzetesség. Második rész. Közgazdasági Szemle, 1. sz.*
- Kóhegyi Kálmán (1998): *A kisvállalkozások értékesítési piacai. Közgazdasági Szemle, 12. sz.*
- Kóhegyi Kálmán (1998): *A kisvállalkozói szektor tagolódása. Közgazdasági Szemle, 3. sz.*
- Kóhegyi Kálmán (1999): *Kis- és közepes vállalkozások és a fellendülés. Cégvezetés, 11. sz.*
- Kóhegyi Kálmán (2002): *Az azonos növekedési szakaszú vállalkozások jellemzői, finanszírozása. Résztanulmány. BKÁE Kisvállalkozás Fejlesztési Központ.*
- Kóhegyi Kálmán (2003): *A kisvállalkozások jelene és jövője. Cégvezetés, 9. sz.*
- Kóhegyi Kálmán (2005): *Vállalkozói hálózatok. Közgazdasági Szemle, 5. sz.*
- Kuczi Tibor–Vajda Ágnes (1991): *A kisvállalkozók társadalmi összetétele. Közgazdasági Szemle 1. sz.*
- Kuczi Tibor (2002): *A kisvállalkozások fejlődési ciklusai és a társadalmi környezet. Résztanulmány. BKÁE Kisvállalkozás Fejlesztési Központ.*
- Kuti Éva (1996): *A non-profit szervezetek szerepe a kilencvenes évek magyar társadalmában és gazdaságában. Közgazdasági Szemle, 10. sz.*
- Laki Mihály (1998): *A magánvállalkozások növekedésének esélyei Magyarországon. Külgazdaság, 4. sz.*
- Laky Teréz (1995): *A magángazdaság kialakulása és a foglalkoztatottság. Közgazdasági Szemle, 7-8. sz.*
- Laky Teréz (1998): *A kisvállalkozások növekedésének korlátai. Szociológiai Szemle, 1. sz.*
- Lengyel László (2000): *A rendszerváltás, és ami utána jön. Népszabadság, 2000. március 25.*
- Magyari Beck István (1995): *Széljegyzetek Hámori Balázs Az elvakultság ökonómiája című dolgozatához. Közgazdasági Szemle, 12. sz.*
- Major Iván (2002): *Miért (nem) sikeresek a magyar középvállalatok? MTA Ipar- és Vállalatgazdasági Bizottsága – Magyar Vállalatgazdasági Kutatásokért Alapítvány (2002): Műhelyvita a vállalkozás- és kisvállalat-kutatásokról, Közgazdasági Szemle 7-8. sz.*
- Rab Károly – Szabó József (2002): *Kibívás – siker. Beszámoló egy vállalkozáskutatásról. Vezetéstudomány, 12. sz.*

- Rimler Judit (1998): *Kreativitás és vállalkozás. Közgazdasági Szemle*, 4. sz.
- Rimler Judit (1999): *A kreativitásról vállalkozói vallomások alapján. Közgazdasági Szemle*, 1. sz.
- Román Zoltán (1977): *Vállalkozás- és kisvállalat-kutatások. Vezetéstudomány*, 12. sz.
- Román Zoltán (1995): *Beszállítások a feldolgozóiparban. Közgazdasági Szemle*, 12. sz.
- Román Zoltán (1998): *Nemzetközi konferencia a kis- és középvállalatok helyzetéről a közép- és kelet-európai országokban. Közgazdasági Szemle*, 7-8. sz.
- Román Zoltán (2002): *Vállalkozáserősítő és/vagy Kisvállalat-politika? A vállalkozás és kisvállalat kutatásokról. Vezetéstudomány*, 8-9. sz.
- Román Zoltán (2005): *A kis- és középvállalatok és a vállalkozás statisztikai megfigyelése és helyzete. Vitaanyag. MTA Ipar- és Vállalatgazdasági Bizottságának és Statisztikai Bizottság.*
- Schumpeter J. (1982): *A vállalkozó. In: Szociológiai Füzetek.*
- Soltész Anikó – Palotai Borbála (2002): *Kisvállalkozások, családi vállalkozások fejlődési szakaszai. Résztanulmány. BKÁE Kisvállalkozás Fejlesztési Központ.*
- Szabó Katalin (1998): *Kihelyezési hullám. Közgazdasági Szemle*, 2. sz.
- Szerb László – Ulbert József (2002): *A kis- és közepes vállalkozások növekedési potenciáljának átalakulásáról. Vezetéstudomány*, 7-8. sz.
- Szerb László (2000): *Kisvállalati gazdaságtan és vállalkozástan. Pécsi Egyetem.*
- Szerb László (2004): *A vállalkozásindítás adminisztrációs költségei az Amerikai Egyesült Államokban (Washington Állam) és Magyarországon. Vezetéstudomány*, 11. sz.
- Szirmai Péter (2002): *A kisvállalkozások fejlődési szakaszai és a kormányzati beavatkozás lehetséges területei. Résztanulmány. BKÁE Kisvállalkozás Fejlesztési Központ.*
- Szirmai Péter (2002): *Fejlődési szakaszok és szakaszváltások Magyarországon a kis- és középvállalkozások körében. Zárótanulmány. BKÁE Kisvállalkozás Fejlesztési Központ*
- Timmons, Jeffrey A. (1977): *New venture creation.* Irwin, Homewood.
- Tóth István János (1998): *Vállalkozások tulajdonosi kapcsolatai Magyarországon 1992–1996 között. Közgazdasági Szemle* 6. sz.
- Tóth István János (1998): *Vállalkozások tulajdonosi kapcsolatai Magyarországon. Közgazdasági Szemle*, 6. sz.
- Tóth József (2005): *Működési versenyképesség és bajtörői a hazai húsiparban. Közgazdasági Szemle*, 7-8. sz.
- Vecsenyi János (2002): *A gyorsan növekvő vállalkozások fejlődési problémái. Kibívások és megoldások. Résztanulmány. BKÁE Kisvállalkozás Fejlesztési Központ.*
- Vecsenyi János (2002): *A vállalkozástan alapjai. Vezetéstudomány*, 10. sz.
- Vecsenyi János (2002): *Vállalkozás. Az ötlettől az újrakezdésig. Budapest, Aula Kiadó*
- Vedres Balázs (2000): *A tulajdonosi hálózatok felbomlása. Közgazdasági Szemle*, 9. sz.
- Vissi Ferenc (1995): *Stratégiai szövetségek, globális monopóliumok. Közgazdasági Szemle*, 11. sz.