

POÓR József – KISS Katalin – GROSS András –
FRANCSOVICS Anna

KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK FEJLŐDÉSÉNEK VIZSGÁLATA EGY EMPIRIKUS FELMÉRÉS TÜKRÉBEN

A kis- és közepes vállalkozások (KKV) egyre jelentősebb szerepet töltenek be a magyar gazdaság életében. A belső és külső problémáik ellenére is képességet mutatnak a túlélésre. Az elmúlt évtized során ezek a vállalkozások kezdik figyelmüket az ország határain túli piaci lehetőségekre irányítani. A vállalkozások indításához és működtetéséhez szükséges vállalkozási, menedzseri és szakmai képességeik kezdenek elkülönülni. A cégeket alapító tulajdonosok teret engednek külső menedzsereknek, és szakembereket alkalmaznak speciális feladatok megoldására. Az empirikus kutatásban 112 magyar kis- és közepes vállalkozás vett részt, amelyekről elmondható, hogy kisebb-nagyobb erőfeszítések árán, de sikereket értek el az 1987-től 2005-ig terjedő időszakban.

Kulcsszavak: kis- és közepes vállalkozások (KKV), gazdasági teljesítmény, Magyarország

E tanulmány megírásakor közvetlen kutatási eredményekre¹ támaszkodtunk. Az empirikus kutatás egy alapos és részletes felmérés volt 112 olyan magyar cég részvételével, amelyek megfelelnek a KKV-k kritériumainak. A vállalkozások csoportosítása a mérhető és statisztikailag nyilvántartott értékek alapján történt, az elhatárolás az EU előírása szerint egységesen a következő: kis- és középvállalkozás (KKV) az a vállalkozás, amelyre vonatkozóan a következő feltételek állnak fenn:

- összes foglalkoztatotti létszáma 250 főnél kevesebb és
- éves nettó árbevétele legfeljebb ötvenmillió eurónak megfelelő forint vagy mérlegfőösszege legfeljebb 43 millió eurónak megfelelő forintösszeg.

A KKV-kategórián belül kisvállalkozásnak minősül az a vállalkozás, amelynek

- összes foglalkoztatotti létszáma 50 főnél kevesebb,
- éves nettó árbevétele vagy mérlegfőösszege legfeljebb tízmillió eurónak megfelelő forintösszeg.

A KKV-kategórián belül mikrovállalkozásnak minősül az a vállalkozás, amelynek

- összes foglalkoztatotti létszáma 10 főnél kevesebb és
- éves nettó árbevétele vagy mérlegfőösszege legfeljebb 2 millió eurónak megfelelő forintösszeg.

További feltétel, hogy egy vállalkozás akkor minősül kis- és középvállalkozásnak, ha abban az állam, az önkormányzat vagy valamely nagyvállalkozás tulajdoni részesedése – tőke vagy szavazati jog alapján – külön-külön és együttesen sem haladja meg a 25%-ot.

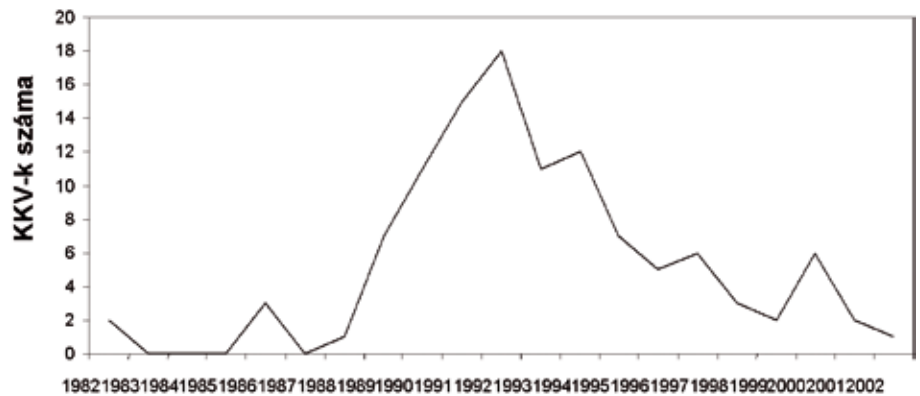
A kisvállalkozásokról tett megállapításokat értelemszerűen kiterjesztve használjuk a mikrovállalkozásokra is, és jellemző vonásaikat elsődlegesen a hazai viszonyok alapján vizsgáljuk.

A hangsúly a különböző vállalatirányítási gyakorlatokon volt a cégek életciklusának különböző fázisaiban.

A 2006-os, magyarországi KKV-k körében végzett felmérésben 112 vállalkozás vett részt. A véletlenszerű mintát a Magyar Kereskedelmi Kamara, illetve a Kis- és Középvállalkozások Szövetségének adatbázisából vettük. A 112 vállalkozás Magyarország minden régióját lefedi. A fővárosi és Pest megyei vállalkozások az összes elemzett vállalkozások egyötödét teszik ki. Ugyancsak eltérő iparágakat reprezentálnak a résztvevők. 22% a termelés, 13% az építőipar, 20% a kereskedelem, a többi pedig főként a különböző szolgáltató ágazatokat képviseli. Körülbelül kétharmaduk korlátolt felelősségű társaságként (kft.) működik.

Kutatásunk keresztmetszeti, nem időben kiterjedő, ugyanakkor a 112 vállalkozás kialakulásának és további életciklusainak vizsgálatára vonatkozóan számos többirányú kérdést is feltettünk. Ezek a következők voltak: írja le (1) a szervezet megalakulásának, megalapításának időszakát, (2) az intenzív növekedés, megerősödés idejét és (3) közvetlenül az Európai Unióhoz való csatlakozásunk (2004) utáni helyzetét. A múlt évszázad 70-es éveitől számos szerző (Greiner, 1972; Kazanjian, 1988; Kazanjian – Drazin, 1989; Hanks et al., 1994) foglalkozott a életcikluselmélet vállalati kérdéseivel. Az életciklusmodelleket (angolul life cycle vagy stage model) a szervezeti növekedés vizsgálatára dolgozták ki. Az ilyen modellek alkalmazásának alapvető célja az, hogy „segítséggel a szervezeti

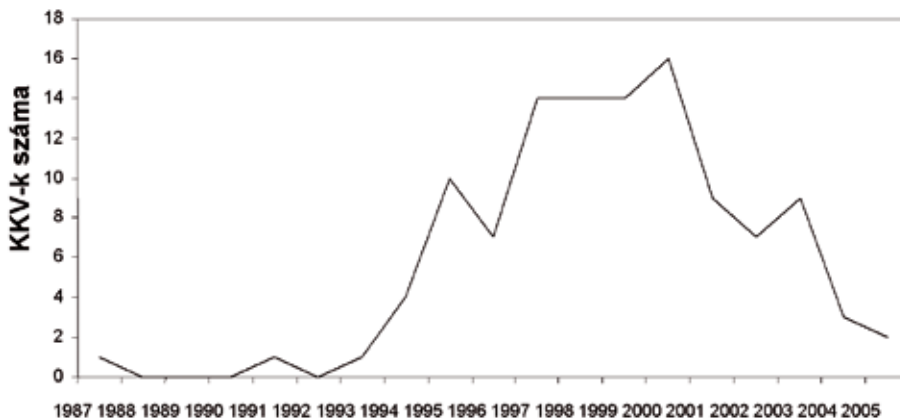
A vizsgált KKV-k megalapításának éve (n = 112)



Alapítás éve

A 2. ábra az intenzív növekedés, a megerősödés éveit szemlélteti, amely folyamatok természetesen az 1990-es évek második felét jellemezték. Ezt az időszakot aztán a meredek visszaesés követi, miközben a verseny is fokozottabbá vált.

A vizsgált KKV-k megerősödésének időszaka (n = 112)



Megerősödés éve

2. ábra

Mely kulcsfontosságú tényezők játszottak szerepet a vállalkozások megalapításában? A válaszadók kétharmada nyilatkozott úgy, hogy saját elhatározásuk, azaz önkéntes volt a cégalapítás. Csupán 8% említette a privatizációt, 6% a „szükségyszerűséget” vagy „kényszerítő körülményeket”, 11% az átszervezést és 7% egyéb okokat jelölt meg. Az 1. táblázat részletezi az összes foglalkoztatott megoszlását az említett három időszakban.

1. táblázat

Összes foglalkoztatott megoszlása a vállalkozások mérete szerint (n = 112 vállalkozás)

Vállalat típusa	Vállalat mérete (Foglalkoztatottak száma szerint)	Megalakuláskor 1992+	Megerősödéskor 1998+	EU-csatlakozás után 2004+
Mikro	1-9	69%	34%	29%
Kicsi	11-49	18%	44%	43%
Közepes	50-249	13%	22%	28%
Összesen		100,0%	100,0%	100,0%

növekedés különböző fázisaira, a befolyásoló tényezők függvényében, meghatározzák a lényeges következményeket”(Rutherford et al., 2003: 321. o.). Nincs egyértelmű bizonyíték arra vonatkozóan, hogy hány fázissal lehet leírni egy-egy szervezet életciklusát, az értékek 3 és 10 között mozognak.

A válaszok bepillantást nyújtanak abba a folyamatba, ahogyan ezek a mikro-, kis- és középvállalkozások reagáltak a változásokra. Az 1. ábrán grafikusán ábrázoljuk a vállalkozások megalapításának évét. A kapott válaszok alapján, amint az várható volt, az 1990-es évek első fele bizonyult a cégalapítások legnépszerűbb időszakának. Azt követően meredek zuhanás mutatkozik, hisz a kezdeti optimizmust a realitások visszavetették.

A megalakulás idején, túlnyomó részben 1992 körül, a vállalatok közel 70%-a tartozott a mikro-vállalkozások kategóriájába. Az EU-csatlakozás idejére ez a kategória az összesnek kevesebb mint 30%-át tette ki. A cégek „felnövekedtek”. Az 1992–2004 közötti időszakban a tényleges foglalkoztatás tekintetében növekedést látnak a 2. táblázat adatai szerint. A vonalbeli vezetők és az egyéb alkalmazottak száma évenkénti 5%-os emelkedést mutat. A közvetlen vezetői szint nem duzzadt föl és nem vált bürokratikusá. A menedzsment aránya évenkénti 3,3%-os ütemben nőtt.

2. táblázat

**A dolgozók csoportjainak megoszlása
(n = 112 vállalkozás)**

Dolgozói csoportok	Megalakuláskor 1992+	Megerősödéskor 1998+	EU-csatlakozás után 2004+
Vonalbeli vezetők és az egyéb alkalmazottak	2379	3624	4274
Vezetők	307	400	455
Összesen	2687	4023	4729

Míg a dolgozók létszámának növekedése bármely méretű vállalat esetében az egészséges növekedés jele, az értékesítés növekedése mégis fontosabbnak tűnik. A 3. táblázat adatai ezt az erősen növekvő trendet illusztrálják a hármas megosztás szerint. Jóllehet, a vállalkozások több mint 60%-ának nagyon szerény mértékű volt a forgalma az 1990-es évek elején (20 millió forint alatt, vagyis kevesebb mint 70 ezer dollár az akkori árfolyamon), 2004-re csupán 8%-uk tartozott ebbe a kategóriába, a többi cég markáns növekedést jelez. Valójában 2004-re a vizsgált cégek több mint egyötödének a forgalma meghaladta az egymilliárd forintot, azaz a 40 millió dollárt.

3. táblázat

**A felmérésben részt vevő KKV-szektor éves forgalma
(n = 112 vállalkozás)**

Éves forgalom/értékesítés (millió forintban*)	Megalakuláskor 1992+	Megerősödéskor 1998+	EU-csatlakozás után 2004+
20 alatt	63%	5%	8%
20-49	14%	20%	12%
50-99	8%	18%	14%
100-499	8%	35%	32%
500-999	5%	11%	12%
1000+	1%	12%	22%
Összesen	100%	100%	100%

Megjegyzés: * 1 USD = 200 forint 2005-ben (ettől eltérő a megelőző években, pl. 1 USD = 300 forint 2000-ben)

Az eddigi elemzések a statisztikák mellett bepillantást nyújtanak az elmúlt két évtized trendjeibe. Általános szabályként elmondható, hogy a KKV-k működésük és teljesítményük tekintetében a változó belső és külső körülményeket állandóan figyelemmel kísérik, és szükség esetén azonnali változtatásokat hajtanak végre. A 4. táblázat szerint a vállalkozások fennállásuk óta számos kihívással néztek szembe. Bár a változásokat előidéző folyamatok közül egyik sem került jelentős túlsúlyba a másikkal szemben, a teljesítményjavítás “többféle” lehetőségével (pl. az átszervezés, termelésfejlesztés, szervezetfejlesztés stb. kombinációjával) a vállalatok háromnegyede élt mind a megerősödés évében, mind az EU-csatlakozás időszakában.

Csupán azoknak a vállalkozásoknak az aránya volt és maradt jelentős – 13–14% –, amelyek bővítették termék-, illetve szolgáltatási területeiket. A vállalkozások egy része nem változtatott a tevékenységi körén sem a megerősödés, sem az EU-csatlakozás utáni időszakban. Újabb tevékenységi köröket csak kis részük hozott létre.

4. táblázat

**Tipikus változást kiváltó okok
(n = 112 vállalkozás)**

Változások	Megerősödéskor 1998+	EU-csatlakozás után 2004+
Szervezetfejlesztés	6%	5%
Átszervezés	10%	2%
Termék-/szolgáltatás bővítés	13%	14%
Termelésfejlesztés	7%	4%
Környezetvédelmi beruházás	2%	0%
Egyéb	9%	2%
Többféle	44%	73%
Nem	10%	0%
Összesen	100%	100%

Igénybe vettek-e a vállalkozások pénzügyi és emberierőforrás-támogatást, segítséget? Arra a kérdésre, hogy csak saját tőkét használtak-e föl a vállalkozás beindításához, működtetéséhez, 58%-uk adott igenlő választ, ez azonban csak a cégalapítás időszakára vonatkozott. A megerősödés éveiben ez az arány 35%-ra csökkent, 2000-re pedig 30%-ra. A kockázatitőke-befektetők és banki hitelek bevonása minimális szerepet játszott, ezzel szemben a többféle lehetőség kombinációja vált jellemzően népszerűvé, az alakulás évében jelzett 26%-ról 2004-re 54%-ra emelkedett. Az 5. táblázat adatai alapján a KKV-k többsége a megerősödés időszakában pályázati pénz-

eszközöket és hasonló támogatásokat vett igénybe, míg a vállalkozások egynegyede-egyharmada továbbra sem élt ezzel a lehetőséggel.

A vállalkozások irányításáról a 6. táblázat alapján elmondható, hogy a tisztán tulajdonosokból álló menedzsment aránya az alapítás időszakában jellemző 80%-ról 12 év alatt, azaz 2004-re 63%-ra csökkent.

5. táblázat

Támogatások igénybevétele
(n = 112 vállalkozás)

Támogatások típusa	Megerősödés 1998+	EU-csatlakozás után 2004+
Magyar pályázat	19%	13%
EU-pályázat	2%	4%
Állami támogatás	4%	1%
Hiteltámogatás	18%	12%
Egyéb támogatás	5%	3%
Többféle	29%	34%
Semmilyen	24%	33%
Összesen	100%	100%

6. táblázat

A vállalkozások operatív irányítása a vizsgált három időszakban
(n = 112 vállalkozás)

A vállalkozás operatív irányítása	Megalkulás 1992+	Megerősödés 1998+	EU-csatlakozás után 2004+
Tulajdonosokból álló menedzsment	80%	73%	63%
Nem tulajdonosokból álló menedzsment	15%	13%	16%
Vegyes	4%	14%	21%

Mely területekre irányult a KKV-k tevékenysége? A 7. táblázat adatai szerint az évek során többirányúvá és változatosabbá vált, a termék-előállításról az általános szolgáltatásokig terjedően.

A piaci lehetőségek felkutatásában a 8. táblázat alapján elmondható, hogy jelentős változás tapasztalható. Míg az 1990-es évek elején még 78%-ban a hazai piacokat célozták meg a vizsgált KKV-k, 2004-re ez az arány már csupán 48%-ot ért el. Más megközelítésben elmondható, hogy a külföldi piacok fontossága – nem csak Európában – jelentősen megnőtt, és 2004-ben a több helyszínen zajló tevékenység, jelenlét a KKV-k közel 50%-ának működésére jellemző

volt. Ez a jelenség igazán figyelemre méltó, és jelzi a gyakran emlegetett vállalkozói és nemzetközi orientáltságot még a „zavaros” időkben, az élesedő versenyhelyzetben is.

7. táblázat

A vállalkozások tevékenységi területei
(n = 112 vállalkozás)

Tevékenységi területek	Megalkulás 1992+	Megerősödés 1998+	EU-csatlakozás után 2004+
Termékek	21%	15%	14%
Általános szolgáltatások	38%	34%	28%
Kutatás-fejlesztés	4%	3%	4%
Szakmai, szakértői szolgáltatások	3%	7%	4%
Egyéb	9%	7%	13%
Fentiek kombinációja	24%	34%	37%
Nincs változás	0%	0%	1%
Összesen	100%	100%	100%

8. táblázat

Piaci lehetőségek földrajzi megoszlása
(n = 112 vállalkozás)

Földrajzi megoszlás	Megalkulás 1992+	Megerősödés 1998+	EU-csatlakozás után 2004+
Hazai piac	78%	57%	48%
Európa (EU)	4%	6%	4%
Európa + 1 másik kontinens	1%	0%	1%
Több helyszín	17%	37%	47%
Összesen	100%	100%	100%

A közelmúltban megváltoztak a főbb kihívást jelentő területek is. A 9. táblázat adatai szerint a kereslethiány miatt érzett vállalkozói aggodalom jelentősen fokozódott, hisz az 1990-es évek végére tapasztalható 13%-kal szemben a válaszadók 23%-a jelezte ugyanezt a tényezőt/jelenséget 2004-re és az utána következő időszakra jellemzőnek. Ugyanakkor a tőkehiány már kevésbé jelent gondot a válaszadók szerint, hisz a 90-es évek végén még 30%-uknak, addig az EU-csatlakozás után 14%-uknak kellett megküzdniük ezzel a problémával. A „több tényező kombinációja” okozta a legnagyobb kihívást a válaszadók közel 50%-ának körében 2004-ben.

A jelenlegi bővítési tevékenységekről és elképzelésekről alkotott kép a 10. táblázat adataival szemléltet-

hető. A KKV-k közel egyötöde válaszolta azt, hogy a kilencvenes évek végén és 2004-ben is azonos termékvonalon vagy szolgáltatási területen tevékenykedett. A termékskála-bővítést, illetve az új tevékenységet választók aránya egyaránt csökkent ezen időszak alatt. Mint korábban is, a komplexitás és a bizonytalanság kifejeződéseként a „több tényező kombinációja” változatlanul domináns kategória maradt a válaszok közel felénél.

9. táblázat

Főbb kihívások
(n = 112 vállalkozás)

Főbb kihívások/aggodalmak	Megerősödéskor 1998+	EU-csatlakozás után 2004+
Kereslethiány	13%	23%
Tőkehiány	30%	14%
Kapacitáshiány	4%	3%
Emberi erőforrások hiánya	4%	4%
Egyéb	7%	9%
Fentiek kombinációja	42%	46%
Nincsenek kihívások	0%	2%
Összesen	100%	100%

10. táblázat

Bővítési tervek
(n = 112 vállalkozás)

Bővítési tervek	Megerősödéskor 1998+	EU-csatlakozás után 2004+
Azonos termékvonalon vagy szolgáltatási területen	18%	20%
A termékvonal vagy szolgáltatási terület bővítése	31%	29%
Új tevékenység	10%	5%
Új tulajdonos(ok) bevonása	1%	0%
Egyéb	1%	0%
Összetett, fentiek kombinációja	39%	46%
Összesen	100%	100%

Az alapítás időszakában, ahogy korábban már írtuk, a legtöbb vállalat (63%) nem ért el húszmillió forintnál nagyobb összegű árbevételt, azonban megfigyelhető, hogy ezek közül a legtöbb vállalkozás saját elhatározásból jött létre. Közülük 14% 20 és 50 millió forint közötti árbevételt ért el, 8% pedig 50 és 100 millió forint közötti árbevételre tett szert. Ebből arra következtethetünk, hogy ezek a vállalkozások sikeresebbek azoknál, amelyek egyéb okból jöttek létre: a kényszervállalkozá-

sok – összesen a vállalatok 5%-a – szinte kivétel nélkül 20 millió forint alatti eredményt értek el. Mindemellett a Phi asszociációs mérőszám (0,731) erős összefüggést feltételez az árbevétel alakulása és az alapítás oka között, ami magyarázza a kapott eredményt.

A különböző cégek választott stratégiája is fontos tényezőként jelenik meg. A Phi asszociációs együttható (0,564) alapján közepesen erős az összefüggés a megerősödés szakaszában kialakított stratégia és az árbevétel alakulása között.

Nagyobb árbevétel azokra a vállalatokra volt jellemző, amelyek stratégiája a megerősödés szakaszában a szolgáltatás létrehozása volt, illetve azoké, akik többféle stratégiát is kialakítottak. Akik a szolgáltatás kialakítására összpontosítottak, azok 36,8%-ban értek el 50 és 100 millió forint közötti árbevételt, 16% pedig egymilliárd forint fölöttit. 37% produkált 20 és 100 millió forint fölötti árbevételt. A cégek 34%-a alkalmazott többféle stratégiát, ezek közül 42% 100 és 500 millió forint közötti árbevételt termelt, míg a másik 42% 20 és 100 millió forint közé eső árbevételt mutatott.

Összefüggés mutatkozik a menedzsment összetételében is. Az operatív irányítás és az árbevétel tekintetében a Phi együttható közepesen erős összefüggést jelez. Kezdetben a vállalatok többségénél (80%-uknál) a menedzsment jellemzően a tulajdonosokból állt, csak 15%-uknál volt a vezetőség külső alkalmazott, és csak 5%-ukban állt vegyesen tulajdonosokból és külső emberekből. Azok a vállalatok, amelyeknél a menedzsment a tulajdonosokból tevődött össze, 72%-ban értek el húszmillió forint alatti bevételt az alapítás időszakában, 14%-ban 20 és 50 millió forint között, valamint 13%-ban 100 millió és 1 milliárd között. Az EU-csatlakozás időszakában jobban megoszlanak ezek az adatok, de még mindig az jellemző, hogy a vezetőség tulajdonosokból áll (a vállalatok 63%-át vezetik a tulajdonosok, 16%-át nem tulajdonosok és 21%-át vegyesen). Ezek a tulajdonosok vezette vállalatok értek el nagyobb arányban magasabb árbevételt, 17%-uk (az összes vállalat 11%-a) tett szert egymilliárd fölötti bevételre. Az EU-csatlakozás időszakára vonatkozó Phi asszociációs mérőszám már csak gyenge összefüggést mutat az operatív irányítás és az árbevétel között. Ez alapján elmondható, hogy az alapítás időszakában fontosabb a szerepe a menedzsment összetételének, mint később, miután a vállalat megerősödött. Ezt alátámasztják a kapott adatok is.

Az árbevétel mértékét befolyásolja a munkaerő megoszlása is. A legtöbb vállalat a megerősödés időszakában jellemzően többféle munkaerőt is alkalmazott, családtagok és külső alkalmazottak is részt vettek a munkában. 23%-uk 20 és 50 millió forint közötti árbevételt ért el, 50 és 100 millió forint közötti bevételt

szerezett 20%, 34% pedig 100 és 500 millió forintos bevételt termelt. Másodsorban inkább a külső munkaerő alkalmazása volt a jellemző. A különböző munkaerő alkalmazása és az árbevétel alakulásáról elmondható, hogy közöttük közepes erősségű összefüggés van, a Phi asszociációs együttható alapján.

Ami az árbevétel és a létszám kapcsolatát illeti, elmondható, hogy mindhárom időszakban összefüggés van a kettő között. Az alapítás időszakában a legerősebb az összefüggés (0,68), de ez a későbbi időszakokban sem csökken jelentősen – a Pearson-féle korreláció 0,55 és 0,5. Elmondható az is, hogy a létszám alakulása a korábbi időszakokban szintén befolyásolja a későbbi árbevételt, itt is legalább közepesen erős az összefüggés 0,35-0,53 (11. táblázat).

11. táblázat

A nettó árbevétel és az összlétszám összefüggése a különböző időszakokban (n = 112 vállalkozás)

Nettó árbevétel			
Összlétszám	1. Alapítás-kor	2. Megerősödés-kor	3. EU-csatlakozás-kor
1. Alapítás-kor	0,688	0,404	0,353
2. Megerősödés-kor	0,532	0,551	0,531
3. EU csatlakozás-kor	0,297	0,44	0,505

Összegzés

Mindent összevetve, a felmérésben részt vett magyar kis- és középvállalkozásokról a leírt elemzések alapján kialakítható kép lendületet, rugalmasságot és a kihívásokkal szemben pozitív hozzáállást mutat. A vállalkozások készek a változtatásokra, és növekszik azoknak az aránya, amelyek a hazai piaci lehetőségeken túlra tekintenek. A vállalkozói kedv azonban némi hanyatlást mutat, és számos aggodalmuk is van a vállalkozásoknak. A válaszadók körében az anyagi eszközök biztosítása nem tűnik jelentős problémának, sőt a támogatásokat sem veszik intenzíven igénybe. Az erős verseny miatt a vállalkozások mind a hazai, mind a külföldi piacokon valószínűleg a piaci rések felkutatásával, szövetségek létrehozásával vagy üzletrészek eladásával próbálnak sikereket elérni.

Világosan látható, hogy a magyar vállalkozók átléptek a hagyományos kiskereskedelmi és az egyszerű szakipari szolgáltatásokon (Peng, 2000; Kornai, 1992; Ernst et al., 1996). Ügyfélbarát és piacorientált stratégiákkal vannak jelen mind a termék, mind a szolgáltatási

iparágakban. A külső és belső korlátozások változatlan fennállása, valamint a hazai és külföldi versenytársak általi fenyegetettség állandósulása ellenére a keresleti igények elemzését, figyelemmel kísérését folyamatosnak kell tenni. Kutatásunk is azt jelzi, hogy a megkérdezett 112 vállalkozás igyekszik megfelelni a rájuk váró folyamatos kihívásoknak.

Lábjegyzet

¹ Az empirikus kutatás az OTKA kutatási célprogram támogatásával készült.

Felhasznált irodalom

Ács, Z.J. – Varga, A. (2005): Entrepreneurship, Agglomeration and Technological Change. *Small Business Economics*, 24(3), 323–334. old.

Ács, Z.J. – Isberg, S.C. (1991): Innovation, Firm Size and Corporate Finance: An initial inquiry. *Economics Letters*, 35(3), 323–326. old.

Ács, Z.J. – Audretsch, D.B. (1993): Conclusion, in *Small Firms and Entrepreneurship; an East-West Perspective*. In: Ács, Z.J. – Audretsch, D.B. (eds.), Cambridge, UK, Cambridge University Press

Bagchi-Sen, S. (1999): The Small- and Medium-Sized Exporter's Problems: An Empirical Analysis of Canadian Manufacturers. *Regional Studies*, 33(3), 231–245. old.

Balaton K. (2003): A Magyarországon működő vállalatok stratégiái. Kihívások és lehetőségek az átalakulási időszak végén (2002-ben). *Vezetéstudomány*, 1., 2–12. old.

Chetty, S.K. (1999): Dimension in internationalisation of manufacturing firms in the apparel industry. *European Journal of Marketing*, 33(1/2), 121–142. old.

Chikán A. – Czakó E. (2007): Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból. *Vezetéstudomány*. 5., 1–8. old.

Covin, J.G. – Slevin, D.P. (1991): A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice* 16(3), 7–25. old.

Csapó K. – Csóri B. – Petheő A. (2004): A magyarországi kis- és közepes vállalkozások digitális tevékenysége az európai uniós csatlakozás tavaszán. *Vezetéstudomány*, különszám, 73–80. old.

Dichtl, E. M. – Koglmayr, G – Mueller, S. (1990): International orientation as a precondition for export success. *Journal of International Business Studies*, 21(1), 23–40. old.

Dimitratos, P. – Lioukas, S. – Carter, S. (2004): The Relationship between Entrepreneurship and International Performance: The Importance of Domestic Environment. *International Business Review*, 13(1), 19–41. old.

Ernst, M. – Alexeev, M. – Marer, P. (1996): Transforming the core: Restructuring industries in Russia and Central Europe. Boulder, CO, Westview

- Etemad, H. – Wright, R.W.* (2003): Internationalization of SMEs: Toward a new paradigm. *Small Business Economics*, 20, 1–4. old.
- Eurostat* (2002): SMEs in Europe competitiveness, innovation and the knowledge-driven economy. Eurostat
- Francsovcics A.* (2006): Besonderheiten der Entwicklung des Controllings. Amicus Kiadó, Budapest
- Futó P. – Kállay L.* (1994): A kis- és középvállalkozások elterjedése és szerkezete. *Statisztikai Szemle*, 72(10), 722–738. old.
- Greiner, L.* (1972): Evolution and Revolution as Organizations Grows. *Harvard Business Review*, July-August, 37–46. old.
- Gross, A. – Banting, P. – Meredith, L. – Ford, D.* (1993): *Business Marketing*. Boston, Houghton Mifflin
- Hanks, S.H. – Watson, C.J. – Jannsen, E. – Chandler, G.N.* (1993): Tightening the life-cycle construct: A taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 2, 5–30. old.
- Hills, G. et al.,* (Eds.) (1995): *Marketing and Entrepreneurship: Proceedings of the UIC Symposium*. Chicago, IL, University of Illinois at Chicago
- Hollenstein, H.* (2005): Determinants of international activities: Are SMEs different? *Small Business Economics*, 24, 431–450. old.
- Holzmüller, H. H. – Kasper, H.* (1990): The decision-maker and export activity: A cross-national comparison of the foreign orientation of Austrian managers. *Management International Review*, 30, 217–230. old.
- Julien, P. – Ramangalahy, C.* (2003): Competitive strategy and performance of exporting SMEs: An empirical investigation of the impact of their export information search and competencies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(3), 227–245. old.
- Kadocsá Gy. – Francsovcics A.* (2006): Controlling Management: Success Factor of Competitiveness of SME. SME in ERA of Globalisation, Conference, Banska Bystrica, szept., 21–22. old.
- Kalantaridis, C.* (2004): Internationalization, Strategic Behavior and The Small Firm: A Comparative Investigation. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 245–262. old.
- Kazanjian, R.K.* (1988): Relation of dominant problems to stages of growth in technology based new ventures. *Academy of Management Journal*, 31, 257–280. old.
- Kazanjian, R.K. – Drazin, R.* (1989): A state-contingent model of design and growth for technology based new ventures. *Journal of Business Venturing*, 5., 137–151. old.
- Kiss, K. – Poor, J. – Gross, A – Javalgi, R. – Solymossy, E.* (2006): Emerging enterprises. 20th Anniversary Meeting, The UIC Symposium on Marketing & Entrepreneurship University of Illinois at Chicago, Chicago, Illinois, August, 2–4. old.
- Kőhegyi K.* (2001): Növekvő és zsugorodó vállalkozások. *Cégvezetés*, 5., 146–153. old.
- KSH* (2000): Kis- és középvállalkozások a magyar gazdaságban. Helyzetkép és nemzetközi összehasonlítás. Budapest, Központi Statisztikai Hivatal
- KSH* (2005): A gazdasági versenyképesség területi különbségei Magyarországon. Győr, Központi Statisztikai Hivatal, augusztus 25.
- KSH* (2005): Gyorstájékoztató. A regisztrált gazdasági szervezetek száma, II. negyedév, Budapest, Központi Statisztikai Hivatal, július 29.
- Knight, G.* (1997): Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12, 213–225. old.
- Kornai, J.* (1992): *The socialist system: The political economy of communism*. Princeton, NJ, Princeton University Press
- Landstrom, H.* (1998): Informal Investors as Entrepreneurs. *Technovation* 18(5), 321–333. old.
- Lyon, D.W. – Lumpkin, G.T. – Dess, G. G.* (2000): Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process. *Journal of Management*, 26(5), 1055–1085. old.
- Lumpkin, G.T. – Gregory G. Dess.* (1996): Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. old.
- McDougall, P.P. – Oviatt, B.M.* (2000): International entrepreneurship: The intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902–906. old.
- Miller, D.* (1983): The correlation of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770–791. old.
- Moen, O* (2002): The born globals: A new generation of small European exporters. *International Marketing Review*, 19(2), 156–175. old.
- Morris, M.H. – Sexton, D.* (1996): The Concept of Entrepreneurial Intensity: Implications for Company Performance. *Journal of Business Research*, 36(1), 5–13. old.
- Morris, Michael H.* (1998): *Entrepreneurial Intensity: Sustainable Advantages for Individuals, Organizations, and Societies*. Westport, Connecticut, Quorum Books
- Naman, J.L., – Slevin, D.P.* (1993): Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14(2), 137–153. old.
- Nummela, N. – Saarenketo, S. – Puumalainen, K.* (2004): A Global Mindset – A prerequisite for successful internationalization? *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1), 51–64. old.
- Nyers J. – Szabó L.* (2003): A kis- és középvállalkozások gazdasági jellemzői, kilátásai. *Statisztikai Szemle*, 81(9), 775–798. old.
- OECD/LEED* (2005): *Business Clusters: Promoting in Central and Eastern Europe*. Paris, OECD

- OECD (2002): OECD Small and Medium Enterprise Outlook. Paris, OECD
- Oviatt, B.M. – McDougall, P.P. (1994): Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64. old.
- Peng, M.W. (2000): *Business Strategies in Transition Economies*. Thousand Oaks, California, Sage Publications
- Phillips, B.D. – Kirchoff, B.A. (1989): Innovation and Growth Among New Firms in the U.S. Economy. Babson Park, MA, Babson Entrepreneurial Research Conference
- Poór J. (2005): Nemzetköziesedés és globalizáció az emberierőforrás-menedzsmentben. In: *Harvard Business Manager*, December, 68–78. old.
- Poór J. (2006): HR mozgásban – nemzetköziesedés az emberierőforrás-menedzsmentben. Budapest, MMPC Kiadó
- Reid, S.D. (1984): Information acquisition and export entry decisions in small firms. *Journal of Business Research*, 12(2), 141–157. old.
- Román Z. (1992): Vállalkozói sikereket – erős kisvállalatokat. Budapest, Magyar Kisvállalati Társaság
- Román Z. (1977): Vállalkozás- és kisvállalat-kutatások. *Vezetéstudomány*, 12. sz., 47–53. old.
- Román Z. (1995): Beszállítások a feldolgozóiparban. *Közgazdasági Szemle*, 12. sz., 1165–1176. old.
- Román Z. (2002): Vállalkozáserősítő és/vagy kisvállalat-politika? A vállalkozás- és kisvállalat-kutatásokról. *Vezetéstudomány*, 8–9. sz., 18–26. old.
- Rowden, R.W. (2001): Research note: How a small business enters the international market. *Thunderbird International Business Review*. 43(2), 257–268. old.
- Rutherford, M.W. – Buller, P.F. – McMullen, P.R. (2003): Human Resource Management Problems over the Life-Cycle of Small to Medium-Sized Firms. *Human Resource Management*, 4, 321–335. old.
- Salamonné Huszty A. (2006): Magyarországi kis- és közép-vállalkozások életútjának modellezése. *Competitio* V. évf. 1.
- Sarasvathy, S. (2004): The questions we ask and the questions we care about: Reformulating some problems in entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*. 19(5), 707–720. old.
- Sengenberger, W. – Loveman, G.W. – Piore, M.J. (1990): *The Re-emergence of Small Enterprises: Industrial Restructuring in Industrialized Countries*, ILO, Geneva
- Schumpeter, J. (1934): *The Theory of Economic Development An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge Mass., Harvard University Press
- Schumpeter, J. (1939): *Business Cycle: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. New York, McGraw-Hill
- Storey, D.J. – Westhead, P. (1996): Management training in small firms – a case of market failure. *Human Resource Management Journal*, 7(2), 61–71. old.
- Storey, D.J. (1994): *Understanding the Small Business Sector*. London, Routledge
- Szerb L. (2006): Vállalkozói aktivitás alakulása Magyarországon a 2000-es években. (előadás) 44. Közgazdász vándorgyűlés „Magyar helyteremtés Európában”, Magyar Közgazdasági Társaság, Nyíregyháza, augusztus 31-szeptember 2.
- Szerb L. (2000): *Kisvállalati gazdaságtan és vállalkozástan*. Pécsi Egyetem, Pécs
- Szerb L. (2004): A vállalkozásindítás adminisztrációs költségei az Amerikai Egyesült Államokban (Washington állam) és Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 11. sz., 42–54. old.
- Tesar, G. – Moini, A.H. (1998): Longitudinal study of exporters and nonexporters: A focus on smaller manufacturing enterprises. *International Business Review*, 7, 291–313. old.
- Todd, P.R. (2006): *An Empirical Investigation of Entrepreneurial Orientation, Internationalization, and Performance of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)*. Unpublished DBA dissertation. Cleveland, Cleveland State University
- Ullmann, A.A. – Lewis, A. (1993): *Privatization and Entrepreneurship: The Managerial Challenge in Central and Eastern Europe*. New York, IBP/Haworth Press
- Underwood, T. (2003): *Export assistance for small and medium sized enterprises offered by the International Trade Administration, U.S. Department of Commerce, U.S. DOC/ITA/TD/OEABO/Small and Minority Exporters Division*
- Wiklund, J – Shepherd, D. (2003): Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium-Sized Businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307–1314. old.
- Zahra, S.A. – Jennings, D.F. – Kuratko, D.F. (1999): The Antecedents and Consequences of Firm-Level Entrepreneurship: The State of the Field.” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2), 45–65. old.

Cikk beérkezett: 2007. 2. hó

Lektori vélemény alapján átdolgozva: 2007. 7. hó