

PAPENEK Gábor

A KISVÁLLALATI GAZDASÁGTAN HIÁNYÁRÓL*

A szerző arra tesz kísérletet, hogy áttekintse a címben jelzett „elmélet” fő témaköréit s megállapítsa: hol vannak jelentős különbségek a kicsiknek, illetve a nagyoknak a figyelmébe ajánlható vezetői megfontolások, vizsgálati/döntés-előkészítési módszerek, vezetési technikák között. Az elemzéseket esetenként statisztikák, vállalati felmérések, logikai következtetések támasztják alá.

Cégbíróságunk több mint egymillió kis-középvállalatot tart nyilván. A hazai foglalkoztatottnak mintegy a fele, a menedzsereknek döntő többsége ezeknél a cégeknél dolgozik. Ugyanakkor mind a hazai mikroökonómiai, üzem- vagy vállalatgazdaságtani stb. szakkönyvek, mind a „tárgy” tankönyvei jórészt az elmúlt évtizedekben hagyományossá tett nagyvállalati ismeretekről adnak áttekintést, s a kicsiknek csak alig-alig nyújtanak elméleti alapokat gazdasági tevékenységük céltudatos vezetéséhez.

A kis- és középvállalat fogalma

A közgazdaságtan a gazdaság fő „szereplőinek” a fogyasztókat, a vállalatokat és az állam intézményeit minősíti. Vállalatoknak – egyszerűen fogalmazva – az önálló termelő/szolgáltató (az „erőforrásokat” a fogyasztói igények kielégítésére alkalmas termékek/szolgáltatásokká átalakító) egységeket nevez. Meggyőződésem, hogy ezen kiindulópontok a kisvállalati gazdaságtan számára is elfogadhatók.

Ugyanakkor az elemzés kezdetén azonnal emlékeztetnem kell arra, hogy a hazai szakértők körében nincs

egyetértés a KKV-k elhatárolásának a kérdésében sem. A statisztikák többsége a foglalkoztatott létszám nagysága szerint csoportosít (az MNB azonban csak szervezet típusok szerint gyűjt adatokat). A jelenlegi statisztikai mérethatárok:

- ⇒ 0–50 fő alkalmazott esetén kis-,
- ⇒ 51–30 fő között közép-,
- ⇒ 301 fő fölött nagyvállalat.

A 2207/1997. sz. kormányhatározat a minősítésnél az árbevétel és a mérlegösszeg figyelembevételét is ajánlja. A javasolt értékmutatók alkalmazására azonban csak a támogatások – egyéni – odaítélésénél lehet módot teremteni, hiszen a nagyobb adatfeldolgozásoknál alkalmazható számbavételi (pl. a jelzett értékmutatókat reálértéken tartó, azaz az inflációt semlegesítő) módszerek kidolgozatlanok. Még problematikusabb az egyesek által – nemzetközi ajánlásokkal alátámasztottan – javasolt „függetlenségi” kritérium (eszerint a valóban kicsiknél a nem kis-középvállalati tulajdoni vagy szavazati részesedés 25 %-nál kisebb), e mutató mérése ugyanis olykor a tulajdonviszonyok ismeretlen volta vagy gyors változásai miatt még egyedi esetekben sem oldható meg. Ezért jelenleg megoldhatatlannak látom, hogy gazdaságunkban a létszámmutatókon kívüli kritériumokat átfogó statisztikákban, elemzésekben is figyelembe vegyünk.

* Ezúttal is köszönöm dr. Román Zoltánnak, a Magyar Kisvállalati Társaság elnökének, hogy a tanulmány megírására ösztönzött.

A kisvállalatok célszerű formái

Valamely vállalkozásnál az egyik legelső fontos döntés az, hogy a vállalkozó(-k) milyen „szervezeti“ formában kíván(-nak) működni, s a döntés eredménye sok tekintetben a tervezett vállalkozás méretétől függ. Ezért (bár e tárgykörben talán nincsenek jelentős különbségek az elméleti állásfoglalások, illetve a gyakorlat közt), elsőként e kérdéskört tekintem át.

1989 (a társasági törvény életbelépése) óta Magyarországon a vállalkozások változatos – s legtöbbször a nemzetközi gyakorlatban is jól ismert – szervezeti formákban működnek. Széleskörűen elterjedt, jóval több mint fél milliónyi (!) esetben választott forma az egyéni vállalkozás.¹ Ugyancsak gyakran (százvezres nagyságrendben) választott szervezeti megoldások a jogi személyiség nélküli, illetve jogi személyiségű társas vállalkozások (Bt., illetve Kft., Rt. stb.). A formai palettát a non-profit (és a költségvetési) intézmények lehetőségei egészítik ki.

Mind az elmélet, mind a gyakorlat egyetért abban, hogy a kisvállalkozások számára leginkább ajánlható formák az egy vállalkozó korlátlan felelősségvállalását igénylő egyéni vállalkozás, illetve a néhány vállalkozó korlátlan felelősségvállalásával működő betéti társaság (Bt.). Az alapításkor is, majd a működés során is e formák teszik lehetővé a leg rugalmasabb, akár bürokrácia nélküli döntéshozatalt, s egyébként is ezek igénylik a legkevesebb adminisztrációt, így ezek létesítése és működtetése a „legolcsóbb“. Egy egyéni vállalkozás legtöbbször néhány nap alatt 10–20 ezer Ft költséggel alapítható. A Bt.-nél ezen adatok 10–60 nap és 50–100 ezer Ft. Az egyéni vállalkozás minimális havi rezsije 5–10 ezer Ft, a Bt.-é 10–20 ezer Ft. Nem felejthető persze, hogy e vállalkozási formák esetén a vállalkozók (a rugalmasság és a „szűk körű“ adminisztratív kötelezettség ellentételeként) teljes vagyonukkal felelnek a cég tevékenységeiért és ezek következményeiért. A több vállalkozó által alapítani kívánt középvállalkozások leggyakoribb formája viszont a Kft. E forma az előbbieknél szélesebb körű (de az Rt.-nél lényegesen kisebb) adminisztratív kötelezettséggel alapítható és működtethető, a résztvevő vállalkozások azonban csak a vállalkozásba bevitt vagyonukat kockáztatják. Rt. alapítása pedig csak viszonylag nagy rezsiselős képességű „üzleteknél“ ajánlható.² Megjegyzem ugyanakkor, hogy a magyar gazdaságban a Kft.-k, sőt az Rt.-k közt is található néhány – kivételes – kisvállalat, valamint nagyvállalatnak minősülő egyéni vállalkozás is ismert.

A vállalatok fő céljai

Az általános gazdálkodási célok tárgyalásánál nem feledhető, hogy a vállalati „magatartás“ kutatói immár több mint fél évszázada vitatják az ezen céloknak az üzemgazdaságtanban, mikroökonómiában szokásos – a célokat a profitmaximalizálás megfontolásaira szűkítő – felfogásmódját. Bár a bíráló elsősorban a nagy cégek gondjait állítja reflektorfénybe, a kisvállalatok esetében is jogos. Hiszen nyilvánvaló, hogy az egy főnél többet foglalkoztató vállalatok céljai a munkaadó(k) és a munkavállaló(k) közti kompromisszumkeresés nyomán alakulnak ki, hogy mind a munkaadók, mind a munkavállalóknak többféle célja is van, valamint hogy a jelzettek következtében érvényesülő mindenkor sokféle cél végülis – akár deklaráltan, akár csak a mindennapi gyakorlatban – bizonyult célrendszeret alkot.³

Az elmondottak ellenére minden vezetőnek, így a kisvállalatok vezetőinek is ajánlható, időnként gondolják át, mik a cég tevékenységeit motiváló általános gazdálkodási céljaik. A célok világos ismerete/ismertetése ugyanis segítheti, a helyes célok elfogad(tat)ása és érvényesítése jelentősen segíti is a vállalkozások fejlődését, az adott helyzetnek nem megfelelő célokat követő – vagy céltalan – tevékenységek viszont a cégek létét is veszélyeztethetik.

Piac kutatás, piacteremtés

Minden vállalat számára sorskérdés, hogy mely „fogyasztók“ mely „szükségleteinek“ a kielégítését tekinti „küldetésének“ (missziójának). A vállalkozóknak tudniuk kell azt is, hogy az ily módon értelmezett „piacon“ mekkora keresletre számíthatnak. A legtöbb vállalkozásnak esetenként – az üzleti tervben – számot kell adnia minderről.

A közgazdaságtan szerint a kisvállalatoknak a jelzett kérdések megválaszolásához elsősorban a „szabadverseny“ piacra vonatkozó (a monopóliumoknak viszont a monopol- és oligopol piacokkal kapcsolatos) elméletek ajánlhatók a figyelmébe. Ezen elméleteket a mikroökonómia matematikai ihletésű művei tetszetős képletekkel és levezetésekkel is kiegészítik. A kisvállalkozások nem tudnak azonban annyit hasznosítani a javasolt – s csak túlzottan szigorú feltételek esetén érvényesíthető – megfontolásokból és eljárásokból, mint a nagyok. Ez persze nem azt jelenti, hogy a kisvállalkozóknak nem kell ismerniük és esetenként döntéseiknél alkalmazniuk is az „elmélet“ (egyszerűbb) meg-

gondolásait, hanem azt, hogy a döntéshozatal során csak ritkán van mód a sematikus megoldások automatikus elfogadására. A kisvállalatoknak ugyanis világszerte, s a magyar gazdaságban is igen sok – a különböző értékesítési lehetőségek révén, valamint az ezek hasznosítására alkalmas marketing technikák által determinált – csoportja van, s számos csoport igen sajátos piaci viszonyok közt működik.⁴

A helyi piacon fogyasztói igényeket kielégítő hazai termelőszolgáltató „cégek”⁵ (néhány százezer kis agrár-gazdaság, műhely, bolt, személyi és üzleti szolgáltató stb.) legtöbbször csak látszólag működnek sok tekintetben a szabadverseny piaci sémái szerinti piacon. Vezetőségük annak ellenére sem számolhat keresleti és kínálati „függvényekkel”, hogy e piacon sok eladó és sok vevő van, s az árakat legtöbbször nem tudja befolyásolni. A keresleti függvények számszerűsítését lehetetlenné teszi már az adathiány is (hiszen lokális statisztikák nincsenek, az adatok összegyűjtéséhez szükséges piacutalalás költségei pedig mesze meghaladják a számítási eredmények hasznosításától várható hozamot). Emellett a cég által értékesíthető mennyiség elsősorban egyes nehezen számszerűsíthető tényezőktől, nem az ártól, hanem például a versenyben részt vevők értékesítési feltételeitől, kiemelten a vevők többé-kevésbé szívélyes „kiszolgálásától” függ. A piacon megjelenő összes kínálatot még kevésbé az árak, inkább a versenytársak sajátos stratégiai megfontolásai determinálják. Így az ezen – Magyarországon is többszázezer egységet magában foglaló – cégcsoportnak szóló „marketing” ajánlás nem lehet más, mint egyrészt a vevők személyes igényeinek a lehető legpontosabb egyedi feltárása és maximális kielégítése, másrészt a versenytársak szándékainak mind mélyebb megismerése.

Az elmondottak arra is utalnak, a kisvállalkozók többsége számára különösen kevés gyakorlati útmutatást nyújtanak a fogyasztói magatartással kapcsolatos elméleti konstrukciók, pl. a csökkenő határhaszon elve, az ár és a határhaszon azonosságát kívánó „egyensúly” tétele, a fogyasztói közömbösségi görbék optimalizálási eljárásai stb.

A továbbfeldolgozásra szánt termékeket, beruházási javakat termelő hazai kis cégek ugyancsak százezres csoportjának az egy-két vevő által meghatározott „piaci” viszonyai sokszor szintén a most vázolt gazdálkodókéhoz hasonlíthatóak.

A specializálódó és „regionális” hálózatokhoz kapcsolódó cégek (talán a vállalkozások 10–15 %-át kitevő

mezőgazdasági, ipari stb. kisüzemek, köztük sok bér-munkázó, beszállító, alvállalkozó cég) gazdálkodási feltételei állnak talán legközelebb a vállalkozás-gazdaság-tanban leírtakhoz, legtöbbször az oligopol piac sémáihoz. A kisméretű magyar gazdaságban azonban e megállapítás is csak korrekciókkal érvényes. A legtöbb cégnél elfogadhatatlan ugyanis az a szokásos elméleti egyszerűsítés, hogy a döntés-előkészítő vizsgálat figyelmen kívül hagyja a külgazdaságot. Az import a vállalatcsoport szinte minden szférájában igen fontos potenciális konkurens. Emellett számos kis (textilipari, elektronikai stb.) bér-munkázó, beszállító cégnél az előállított termékek „regionális” piaca is meghaladja az ország területét.

A high-tech hálózatokba beépülő cégeknél gazdaságunkban jelenleg talán néhány ezer szervezetre kiterjedő, de meglehetősen gyorsan bővülő s a jövő szempontjából kiemelkedő fontosságú köre viszont ugyancsak alig-alig támaszkodhat az elmélet által ajánlott piacelfogásra. A keresletre ugyanis e cégek piacán elsősorban a sikeres innovációk hatnak, s a kínálat sem a piaci áraknak, hanem az innovációs erőfeszítések valós eredményeinek a függvényében változik.

A gazdaságossági vizsgálatok adatigényei

A kis vállalatok „adminisztrációjának” az ajánlattételen túlmenően elsősorban szerződniek és számlázniuk kell tudniuk (s kapacitásokkal kell rendelkezniük a bérszámfejtés, valamint a tb- és adóelszámolások terén). A színvonalas vezetés a döntés-előkészítéshez szükséges adatok kimunkálását sem nélkülözheti. Sajnos sem az üzemgazdaságtani, sem a mikroökonómiai könyvek nem sokat foglalkoznak azonban azzal, hogy az általuk tárgyalt vállalati döntés-előkészítési technikák számszerűsítéséhez milyen információk szükségesek. Pedig a rosszul megválasztott adatokra – s különösen a hibás költségadatokra – épített kalkulációk teljesen téves iránymutatást adhatnak.⁶ Ezért még a legkisebb cégecske tulajdonosának is melegen ajánlható némi – mindenesetre a nagy cégeknél szükségesnél kevesebb – „számviteli” ismeret megszerzése, s jelen dolgozat szerzője sem tekinthet el a téma érintésétől.

A jelzett „némi” számviteli ismeret körébe – a helyi különbségeket megengedve – a következők sorolhatók:

- a legfontosabb termékek/szolgáltatások értékesítési volumene, piaci részaránya és ára,
- a termék/szolgáltatás egységére jutó közvetlen anyag-, bér- és egyéb költségek mibenléte és nagysága a cégnél és a fő versenytársaknál,

- az amortizációs költségek (valamint az egy üzemóra jutó gépköltség) mibenléte, nagysága a cégnél és a fő versenytársaknál (kamat figyelembevételével és inflációs kiigazítással),
- a fix (a termelés/szolgáltatás felfüggesztése esetén is fizetendő) költségek mibenléte és nagysága a cégnél és a fő versenytársaknál,
- a termékek/szolgáltatások fedezeti viszonyai,
- a vállalati nyereség (veszteség) nagysága és összetevői.

A fentiek terén szükségesnek vélt vezetői tudás a számítási sémák alapelveinek, illetve a nagyságrendeknek az ismerete. A cégvezetőknek tudniuk kell továbbá, hogy a saját cégükre vonatkozó felsorolt információk megadására képtelen könyvelőiktől mielőbb meg kell válniuk.

Az elmondottakat követően néhány kifejezetten módszertani megjegyzés sem hallgatható el. Egyrészt élesen hangsúlyozni kell, hogy bár a döntéshozó a kisvállalati „adminisztrációtól” csak múltbeli adatokat kaphat, döntésénél meg kell próbálnia megbecsülni az ezen adatokban a jövőben várható – érdemi – változásokat, s a döntéselőkészítés során ezen előrejelzésekre kell támaszkodnia. Másrészt tudomásul kell vennie, minden előrejelzés szükségszerűen bizonytalan, s törekednie kell e bizonytalanság hatásainak a vizsgálatára (több döntésváriáns végiggondolására, a mutatók valószínű értékeinek „sávokban” rögzítésére, és a sávok különböző értékeivel több számítás végzésére stb.). De a döntéshozó nem felejtheti a „használatot” (opportunity cost) fogalmát sem, így mindenképp tudnia kell, hogy beruházásaitól a lehetséges kamatnál magasabb hozamokat kell elvárnia.

A „termeléssel” kapcsolatos döntések előkészítése

A világcégek vezetőinek csak kivételesen kell beavatkozniuk a termelésirányításba (ez általában a „középvezetők” feladata). A kisvállalkozók azonban számos szektorban közvetlenül is gyakran kényszerülnek (már az ajánlatkészítés, szerződéskötés során is) a „termeléssel”, az értékesítendő termékek/szolgáltatások mibenléteivel és volumenével kapcsolatos döntésekre. Más esetekben e döntési kényszer közvetett, az üzemi terület megszerzésénél, a gépvásárlásoknál stb. jelentkezik.

A „termelési” döntések előkészítésének célszerű technikája szintén nem egységes a kisvállalkozások körében. E szempontból a cégeknek kétféle (egyaránt több százazres nagyságrendű egységre jellemző) típusa különböztethető meg.

A „tömegtermelő” kisvállalkozások – kisebb-nagyobb nehézségekkel – követhetik az üzemgazdaságtan szokásos termelési megfontolásait.⁷ A célszerű termelési eljárások meghatározásakor a szóba jöhető technikák átlagköltségeit kell megvizsgálniuk. Ismerniük kell a termékek/szolgáltatásaik előállításához szükséges erőforrások fajlagos nagyságát. Törekedniük kell rá, hogy a rendelkezésükre álló erőforrásokat – kiemelten: termelési kapacitásaikat – viszonylag „egyenletesen” (áraikra és teljesítményeikre tekintettel) terheljék. Általában az is célszerű, ha rendszeresen figyelemmel kísérik termékek/szolgáltatásaik fedezettartalmának változásait. Esetenként módjuk nyílhat arra, hogy fogyasztóik vásárlásait a kedvezőbb fedezetű termékek/szolgáltatásaik felé tereljék. Kerülniük kell, hogy negatív fedezettel gyártsanak termékeket (s e követelmény ellenőrzésénél gondos vizsgálatok nélkül soha nem tételezhetik fel a fedezeti viszonyok változásainál a linearitást, azaz azt, hogy a fedezet a termelési volumen változásaival arányosan módosul). Ha van olyan termékük/szolgáltatásuk, amely korábban pénzt hozott, a későbbiekben azonban ára – a jövőbeli javulás reális reménye nélkül – az átlagos változó költségszintje alá süllyedt, mielőbb módot kell keresniük a termelés megszüntetésére stb.

Az egyedi termékeket, berendezéseket, szolgáltatásokat értékesítő kisebb cégeknél viszont – bár erre még a szakirodalom is alig utal – nem sokra jók a vázolt megfontolások. Az egy-egy ügylet teljesítéséhez szükséges erőforrások mennyisége, a kapacitások pillanatnyi leterheltsége, illetve az ügylettel realizálható fedezet persze e körben is hasznos vezetői ismeretek. Átlagköltség azonban már nem számítható, s a döntések előkészítése is mindig csak egyedi előkalkulációkon alapulhat.

A termelési tényezőkkel való gazdálkodás

A nagyvállalatoknál az erőforrás-gazdálkodás legtöbb gondja is a középvezetőkre, a kicsiknél viszont a vállalkozókra hárul. (Bár a kisvállalkozások egyik jelentős csoportjánál a föld is jelentős termelési tényező, a jelen dolgozatban a szerző [hozzá nem értése miatt] a földkérdéssel nem foglalkozik.)

A tőkéről a vállalkozóknak már a cég alapításakor döntéseket kell hozniuk. E döntések előkészítése során a kisvállalkozóknak is érteniük és alkalmazniuk kell az üzemgazdaságtan egyszerű „matematikai” technikáit, így a kamat- és diszkontszámítást (kiemelten a jelenértéknek meghatározást a befektetésektől várt hozamok

esetén). Ugyanakkor tudomásul kell venniük, hogy ezen módszertani fegyvertár egyáltalán nem alkalmas a magyar kisvállalkozások kétharmadát sújtó tőkehiány felszámolására.

Még kisebb szerepet kaphat a matematika a *munkaerő-gazdálkodásban*. A kis cégek „személyzeti politikája” ugyanis nem számításokon, hanem munkaszerezeten, emberismereten, példamutatáson, ösztönzésen stb. múlik, s ehhez a képletek csak ritkán, például sok kis munka szétosztásakor, a terhelési „grafikonok” összeállításakor tudnak segítséget ajánlani. Igen jelentős lehet viszont a tárgykörben a szervezélméleti módszerek használata.

A tárgykörhöz tartozik továbbá a *készletgazdálkodás*. Ez szintén olyan tárgykör, ahol a kisüzemek is sok üzemgazdasági ismeretet hasznosíthatnak. Azon cégeknél például, ahol az anyag és félkésztermék költségeknek az összköltségen belüli hányada magas, érzékeny veszteségeket okoznak mind a túlzott készletek, mind az anyag- és alkatrészhiány miatti termelés kiesések. E cégeknél ezért oda kell figyelni arra, hogy mikor miből és mennyit rendelnek. A helyes válaszok (az újrendelési kritériumok és a gazdaságos rendelési mennyiségek) sokszor némi tanácsadói segítséggel előre is megadhatók, s ezek révén „egyszerű” készletgazdálkodási rendszerek is kialakíthatók. A jelentősebb gépparkkal rendelkező cégeknél sokat „hozhat” a karbantartási rendszer gondos felépítése is.⁸

Ármegállapítás

Az egyedi termékeket/szolgáltatásokat értékesítő kisvállalatoknak rendszeresen kell árajánlatot tenniük, de más csoportba tartozó kis cégek is gyakran kerülnek szembe ugyanezzel a feladattal. Sajnos az „elmélet” tételei (pl. a kereslet és a kínálat által meghatározott egyensúlyi ár tétele vagy a határhaszonnal kapcsolatos megállapítások) meglehetősen kevés támponttal szolgálnak ezen tennivaló elvégzésénél.⁹ Pedig a rossz árképzés általános tapasztalat szerint a gazdálkodás egyik leggyakoribb hibája.

A magyar cégek az ármegállapításnál legtöbbször az előállítás költségeiből indulnak ki, s a költségek emelkedésekor a forgalomesés vezélyét feledve árat emelnek, a forgalomemelés céljából viszont ár- és költségcsökkentésre törekkenek. Ez a magatartás olykor – pl. nem helyettesíthető tömegtermékek esetén – nagyjából helyes árképzésre is vezethet. Más esetekben viszont akár katasztrofális eredménnyel is járhat. Az elmúlt években számos termelő tapasztalhatta pl., hogy a minőségromlás-

sal párosuló árcsökkenés drámai piacvesztést okozott. Más cégeknél a termékek emelkedő ára a keresletet a helyettesítő termék felé terelte. Mindez arra utal, hogy az árképzés még tömegtermékek esetén is nagy óvatosságot igényel.

Gyakori azonban, hogy az ármegállapításnál speciális megfontolásokat is érvényesíteni kell. Így egyes – pl. high-tech – „egyedi” termékek piacán a jó ár meglepően magas is lehet. Ezen az áron kevés vevő is több árbevételt hozhat ugyanis, mint a jóval alacsonyabb ár mellett elérhető némileg több vevő. A luxus-cikkek előállítóinak pedig azt is tudniuk kell, hogy termékeik árának a csökkentése is keresletcsökkentő hatású (a versenyben tehát a fogyasztásösztönzés egyéb technikáira kell a hangsúlyt helyezniük). Az oligopol piacon tevékenykedő kicsiknek viszont nincs is más választásuk, mint a domináns termelő árának a követése.

Pénzügyi megfontolások

A likviditás helyes menedzselése a kevés pénzzel gazdálkodó kisvállalkozások számára talán még fontosabb, mint a nagyok számára. A kisvállalkozóknak azonban e feladat megvalósításához csak ritkán van szükségük bonyolult technikákra.

A „cash flow” – a várható bevételek és kiadások – felmérése a kisvállalkozások pénzügyi gazdálkodásánál is alapvető tennivaló. Ha az előrejelzés a közeljövőre pénzhiányt prognosztizál, s nincs mód a kiadások mérséklésére/elhalasztására, hitel után kell nézni. A várható pénzfelesleg esetén viszont célszerű „befektetési” lehetőséget keresni. A – valószínűleg nem pénzügyi szakértő – kisvállalkozónak mindkét feladat megoldásánál tanácsadóhoz kell fordulnia.

A mai magyar gazdaságban a kisvállalkozók – a GKI Rt. felmérései szerint – viszonylag gyakran kényszerülnek nem készpénzes értékesítés esetén szigorúan ellenőrizni a vevő fizetőképességét. Sajnos, még ma sem biztos, hogy a tárgykörben a bankok a leginkább megbízható információforrások, gyakran kapható pontosabb tájékoztatás személyes kapcsolataik stb. révén.

A magas adóterhek miatt az adózási megfontolások minden magyar (kis-) vállalkozás számára fontosak. Ugyanakkor a szabályozók bonyolultsága és gyors változásai miatt a kicsik legtöbb menedzsere nem is remélheti, hogy a tárgykörben tanácsadó nélkül is helyes döntéseket hozhat. De azt sem feltételezheti, hogy mondjuk a könyvelője mindig célszerű megoldásokat választ. Azt is valószínűsítheti továbbá, hogy a legjobb ötleteket

legtöbbször nem a szakkönyvek, hanem az övéhez hasonló gondokkal küzdő menedzsetársai szolgáltatják.

Fejlesztési döntések

A műszaki haladást minden cégnek követnie kell. Ugyanakkor a fejlesztési döntések igen sok szakmában költségigényesek és kockázatosak is; a döntéshozók így erősen rá is szorulnak a segítségre. Ezért igencsak feltűnő, hogy milyen kevés mikroökonómiai, vállalatgazdaságtani stb. publikáció tér ki az innovációk gazdaságossági kérdéseire. Az esetenkénti ismertetésre kerülő néhány ismertebb döntéselőkészítési technika – a termékéletgörbe-elemzés, a BCG ún. növekedési-piaci részesedési mátrixa stb. – pedig ezúttal is inkább a nagy cégeknek ajánlható.

A hiányok oka, hogy a legtöbb fejlesztési döntés nehezen formalizálható. Ebből nem következik azonban, hogy a kisvállalatoknak az elmélet semmilyen ajánlatot nem tud megfogalmazni. Igencsak megszívlelendő például Ph. Kotler megállapítása arról, hogy a fejlesztés sikerességeit növeli, ha a fejlesztő cég a születő piaci igények kielégítésének a módjait keresi, s csökkenti, ha előzetes piaci kontroll nélküli fejlesztési eredményeket kísérel meg a piacra ráerőltetni.¹⁰

Az innovációs folyamatok szervezésénél pedig Kline-Rosenberg azon megállapítása lehet iránymutató, amely szerint az újdonságok jelentős része nem az „alapkutatás-alkalmazott kutatás-fejlesztés első alkalmazás-további terjedés” ún. lineáris modelljének a pályáit követve, hanem az ún. láncszem-modell sémájával jellemezhető úton keletkezik. Az utóbbi modellben a vállalkozások piaci vagy egyéb hatások alapján termékterveket ismernek fel, ezekre építve termékterveket dolgoznak ki és tesztelnek, majd (sokszor több iteratív javító lépés – „kutatás” – keretében) az elfogadott változatot piacra viszik.¹¹

Közigazgatási, kamarai kapcsolatok

A nagyvállalatok olykor sokoldalú közvetlen kapcsolatokat is kiépíthetnek a kormányzati (önkormányzati) szervekkel. A kicsik esetében ez legtöbbször lehetetlen. Ennek ellenére a kicsik is hibát követnek el, ha elhanyagolják közigazgatási „kapcsolataikat”.

A közepes méretű vállalkozásoknál (de esetenként a „helyi” piacra termelő – s legalább néhány főt foglalkoztató – kis cégeknél is) fontos lehet a kapcsolattartás az illetékes önkormányzattal; haszonnal járhat egymás köl-

csönös tájékoztatása mind pl. az új üzleti, foglalkoztatási lehetőségekről, mind a jelentkező problémákról. A kisebb településeken az ilyen természetű kapcsolatépítést csaknem kötelezőnek kell tekintenünk.

A kormányzat és a kisvállalkozások közti „párbeszédet” a kamaráknak, szakmai követségeknek kell(-ene) közvetítenünk. A szerző persze tisztában van azzal, hogy e „híd” szerepére a magyar kormányzat lényegében nem tart(-ott) igényt, a kamarák pedig csak kivételesen vállalkoztak. A piactudomány kialakulása azonban megköveteli az ezen funkciót ellátó szervezetek megeremelését is. A maguk részéről a kisvállalatoknak is keresniük – s támogatniuk – kell ezért azokat a szervezeteket, amelyek a közvetítés terén sikert ígérnek, illetve érnek el.

Ugyanakkor a legkisebb vállalkozásnak is előnyére válhat az is, ha közvetlenül tájékozik a szakmáját érintő kormányzati információkról és törekvésekről. Ily módon olykor a piacukat alapvetően befolyásoló tájékoztatást kaphat ugyanis egyrészt például a fogyasztók jövedelmi viszonyainak a változásairól, az infláció várható mértékéről, a valutaárfolyamokról, másrészt a tervbe vett jogszabály-módosításokról, vagy az export, illetve az import lehetőségeit változtató előkészületben levő nemzetközi egyezményekről, a kormányzati támogatásokról stb. Esetenként felhasználhatja a kormányzat kisvállalati támogatásait is.

A kormányzat lehetőségei a kisvállalati szféra támogatására

Végezetül megemlítem, hogy a kormányzatok – az „elmélet” egyetértésével – világszerte segítik a kis- és középvállalatok fejlődését s e támogatás (fokozása) a magyar gazdaságban is nélkülözhetetlen lenne. Ugyanakkor a szerző álláspontja szerint az adott célú kormányzati erőfeszítések sikerének fontos előfeltétele az is, ezen segítség módja ne térjen el a nemzetközi gyakorlatban hatékonynak bizonyult megoldásoktól. Az OECD például az alábbi támogatási irányokat ajánlja:

- ◇ a gazdálkodási környezet kisvállalkozás-barát jellegének megeremelés/erősítése,
- ◇ a kisvállalatok piacra jutásának információs és egyéb támogatása,
- ◇ a pénzügyi szektor ösztönzése a kisvállalkozások hatékonyabb finanszírozására,
- ◇ a vezetést segítő oktatási, továbbképzési, tanácsadási hálózat fejlesztése.¹²

Sajnos a magyar gazdaságpolitika ezidáig nem igazodott a vázolt ajánláshoz. Jelentős összegeket fordítunk viszont a nagy kisvállalkozás-fejlesztési intézmények létrehozatalára, illetve a szféra kivételes helyzetű néhány ezrelékének juttatott egyedi szubvenciókra. A jelzett nemzetközi álláspontokat is igazolja ezért, hogy a kisvállalkozók a GKI Rt. felmérések szerint többnyire nem érzékelik e „támogatási“ gyakorlat hatásait.

A magyar kisvállalati vezetők milliós tábora számára igen fontos lenne, ha az „elmélet“ a fent vázoltaknál gazdagabb megalapozást adna tevékenységük számára. Azt remélem, cikkem megírásával is segíthetem e cél elérését.

Lábjegyzet

- 1 A vállalkozások számára vonatkozó adatokat lásd: Statisztikai Évkönyv 1996. KSH. 1997
- 2 Az utóbbi állásfoglalásról lásd pl.: Heller F.: Közgazdaságtan I. 123–124. oldal
- 3 A GKI Rt. 1998 tavaszi felmérése szerint a magyar vállalatok vezetői jelenleg legtöbbször az árbevétel, illetve a nyereség növelését és a költségek mérséklését nevezik fő céljaiknak, s sokszor vállalják fel még legalább tíz további „jól hangzó“ célkitűzés érvényesítését is. A deklarált célok közt néhány éve még a „dolgozók“ jövedelmének a növelése is nagy

súlyt kapott, ennek felvállalása azonban napjainkban már nem divat. Érdekes viszont, még ma sem sokan mondják fontos feladatuknak a vállalati vagyon növelését.

- 4 A legtöbb iparág tökéletlenül kompetitív... – írják erről P. A. Samuelson és W. D. Nordhaus. Közgazdaságtan II. 723. oldal.
- 5 A közölt csoportosítás alapjairól lásd: Muldur, U.–Petrella, R. (eds.): The European Community. The Globalisation of Technology and Economy. CEC. Brussels. 1994. Idézi Tamás Pál (szerk.): Innovációs folyamatok a magyar gazdaságban. OMFB. 1995
- 6 A szakértők részletes elemzést találhatnak e veszélyekről és elkerülésük lehetőségeiről. Illés M.: „Vezetői gazdaságtan“-ában (Kossuth, 1997)
- 7 A tárgykörrel egyaránt kitűnő leírást ad P. A. Samuelson–W. D. Nordhaus már említett könyve, W. J. Baumol: Közgazdaságtan és operációanalízis KJK. 1968, M. K. Starr: Rendszerszemléletű termelésvezetés, termelésszervezés. KJK. 1973. stb.
- 8 Az utóbbi feladatokról lásd pl. M. K. Starr i. m.
- 9 „Az árképzési modellek nem azért vezetnek hibás eredményre, mert illogikusak, hanem mert túlzottan egyszerűsítettek“ – írja Ph. Kotler. Lásd: Marketing Management. Publication. Paris. 1973. 606. oldal.
- 10 Ph. Kotler i. m. 31. oldal.
- 11 S. J. Kline-N. Rosenberg (eds.): The Positive Sum Strategy. Harnessing Technology for Economic Growth. National Academy Press. 1986
- 12 Lásd: Les meilleurs politiques pour les petites et moyennes entreprises. OECD. 1995

E számunk szerzői:

LÁSZLÓ Géza a CA-IB ügyvezető igazgatója; **NAGY Péter** a Matáv Rt. Stratégiai Igazgatóságának főmunkatársa; **HUBA Eörs** vezető tanácsadó, IFUA Horváth & Partner; **Dr. PAPANÉK Gábor** ügyvezető igazgató, GKI Gazdaságkutató Rt.; **Dr. HOVÁNYI Gábor** a közgazdaságtudomány doktora, az MTA KTK tudományos tanácsadója, a JPTE tanszékvezető egyetemi magántanára; **TIBOLDI Tibor** International Management Consultants, Roland Berger & Partner; **Frank BURDETT** az üzleti nyelv és kultúra tanszék programigazgatója a Lutoni Egyetemen; **Frank A. LINDEN** újságíró, a Management Magazin munkatársa; **Dr. RUBÓCZKY István** nyugdíjas osztályvezető.