

KÖNYVISMERTETŐ

Vecsenyi János

KISVÁLLALKOZÁSOK
INDÍTÁSA
ÉS MŰKÖDTETÉSE

Perfekt, 2009. 413 oldal

Vecsenyi János kitűnő stílusban írt, gondosan szerkesztett új könyve Bevezetésében "kalandtúrara hívja" az Olvasót, végállomásként jól működő vállalkozást, elégedett vállalkozót ígérve. A sok valós példát hűen ismertető könyv végigolvasását valóban így is fel lehet fogni. A kalandérzést annak hangsúlyozása is erősíti, hogy az igazi vállalkozás szinte mindig kockázattal párosul, a sikerért meg kell küzdeni – és a kudarcot is el kell fogadni, mérlegelve az újkezdés esélyeit. A kockázatok tárgyalása persze nem lenne mellőzhető tananyagként sem, de még kevésbé annak folytán, hogy – mint Bevezetése jelzi (15. oldal) – e munka „leendő és gyakorló vállalkozóknak, valamint egyetemi, főiskolai hallgatóknak szól”.

A könyv nyilvánvalóan elsősorban az egyetemi, főiskolai *gazdasági karok* hallgatóinak készült, de más szakok is jól használhatják. Az OECD ajánlásai, az Európai Unió programjai ma már nemcsak ajánlják, hanem elengedhetetlennek jelzik a vállalkozási alapismeretek oktatását a *közép- és felsőfokú oktatás minden ágában*. Abban is egyetértés van, hogy ehhez társítsuk a vállalkozói gondolkodás, a vállalkozási hajlandóság erősítését is; ez része a Kis- és Középvállalati (KKV-) politika helyét elfoglaló *KKV- és*

Vállalkozáspolitikának.¹ Vecsenyi János új könyve, mint már korábbi munkái is, kiválóan megfelel ezeknek az igényeknek: egyszerre ad ismereteket és ösztönzést is vállalkozás indításához és további erősítéséhez. Ahogyan Szirmai Péter Előszava is ajánlja: hasznos olvasmány mind az erre készülők, mind a már gyakorló vállalkozóknak is; megéri időt szánniuk erre. Számolni kell azonban azzal, hogy nem mindig lesz türelmük végigolvasni a 413 oldalt. Ezért egy újabb kiadáshoz érdemes lesz végiggondolni: a részletes tartalomjegyzék és a tárgymutató mellett milyen további segítséget nyújthat ahhoz a könyv, ha a vállalkozó konkrét problémájára keres gyors választ.

Vecsenyi János előző sikeres könyve már címével is – „Vállalkozás. Az ötlettől az újkezdésig”, 2002 – két fontos gondolatot jelzett, nevezetesen, hogy 1) az eredményes vállalkozás ötletre (és még jobb, ha innovációt is tartalmazó ötletre) épül elhatározással indul, és 2) amennyiben megszűnik (akár bukással is), ezt fogjuk fel tapasztalatszerzésnek, az újkezdéstől ne féljünk. Új könyve is erről kíván meggyőzni, amikor öt nagy részét, fejezetét így tagolja:

1. Mi a vállalkozás?
2. Felkészülés a vállalkozásra
3. A vállalkozás indítása
4. A vállalkozás működtetése
5. Döntés a vállalkozásról

E szemlélet és szerkezet, valamint a sok példával és bővebb esettanulmányokkal való illusztráció a bevált amerikai példákat követi, amilyen többek között Robert D. Hisrich és Jeffrey A. Timmons soka-

dik kiadásban közreadott munkája.² Vecsenyi János 1999-ben megjelent, hasonló cíllal írt könyvének (Vállalkozási szervezetek és stratégiák) mintegy felét esettanulmányok töltötték ki, most ez rövidítve, a megfelelő fejezetekbe illesztve kap helyet. Jóval kisebb teret kapott a már említett, 2002-ben megjelent következő könyvében (Vállalkozás. Az ötlettől az újkezdésig) bőségesen tárgyalt szervezettípusok (hangyák, gazellák, dinoszauruszok, tigrisek) ismertetése is. (Ma már ritkábban használatosak e kifejezések, a gazellákat mint a gyorsan növekedő [high-growth] vállalkozások típusait vizsgálják.) Az említett különbségek indokolják, hogy újabb kiadások helyett Vecsenyi János könyvei más címekkel jelentek meg.

Az új könyv címének megfelelően a *kisvállalkozások*, a korábbi (szerintem helyesebb) kifejezéssel a *kisvállalatok* indításának és működtetésének kérdéseinek halad végig. A szerző a vállalkozás fogalmát következetesen a szó eredeti értelmében használja, kivéve a kisvállalkozás szóösszetételt, ahol követi a mai hivatalos terminológiát. Ez kiiktatta a *szervezetet jelölő vállalat* kifejezést, és az eredetileg más tartalmú vállalkozás szóval helyettesítette. Minthogy a mindennapi gyakorlatban ez gyakran okoz félreértést, zavart, e fogalmi kérdésekre röviden célszerű lett volna kitérni.

A könyv bemutatja, hogy az Európai Unióban elfogadott elhatárolás a kisvállalatok/vállalkozások körét 49 fővel rögzíti, és ezen belül megkülönbözteti a tíz fő alatti mikrovállalatokat és esetenként az alkalmazott nélküli „önfoglalkoztatókat” is. Erről itt néhány adat

helyet kaphatna. Az unió 27 országában együttesen a vállalatok 98,7%-a kisvállalat, ebből 91,8% mikro-, 6,9% 10-49 fős kisvállalat; a középvállalatok aránya 1,1%. Az üzleti szektorban foglalkoztatottak kétharmadának a KKV-k biztosítanak munkahelyet; a mikro- és kisvállalatok 29,7 és 20,7 százaléknak. A magyarországi arányok (jóval alacsonyabb gazdasági aktivitási szint mellett) hasonlóak, a mikrovállalatok nagyobb súlyával. A könyv a vállalkozások növekedési szakaszát tárgyaló része persze már a középvállalatokról is szól, ahogyan az Egyesült Államokból elterjedt „small business” kifejezés ott összevonva jelöli a kis- és középvállalatokat (SMEs), az unióban 249 fős, az Egyesült Államokban gyakran 500 fős elhatárolással. És természetesen Vecsenyi János könyve, nagyon helyesen, hangsúlyozza azt is, hogy a globalizáció világában a nagyvállalatok számára is csak vállalkozói gondolkodás, szemlélet és vezetési stílus hoz eredményt.

Az 1. fejezet megvilágítja a vállalkozás fogalmát, folyamatait, a vállalkozó személyiségi jegyeit, a vállalkozás mint gazdasági szervezet fő vonásait, típusait és röviden kitér a belső vállalkozás szerepére is.

A 2. fejezet a vállalkozásra való felkészülés három fő szakaszát tárgyalja: az üzleti lehetőség azonosítását, az erőforrásigények meghatározását, valamint a vállalkozói motivációk és képességek tisztázását. Az egyes szakaszok minden lépését bemutatja. Például az üzleti lehetőség azonosítását tárgyalva: az ötletek forrásait, az ötletgyűjtés módszereit, a vállalkozási ötletek életképességének (piac-, verseny-, működő- és üzletképességének és kívánatosságának) vizsgálatát, az üzleti modell felépítését és a vállalat-vásárlás és franchise eseteit is. Külön teszteket nyújt az üzleti lehe-

tőség életképességének, a vállalkozó kezdés előtti önvizsgálatához is.

A 3. fejezet a vállalkozások indításához először az üzleti terv készítésének és az erőforrások biztosításának feladatait, majd a vállalkozás alapításának további lépéseit ismerteti. Az üzleti terv felépítését és tartalmát például 17 oldalon mutatja be, majd külön is tárgyalja iparágak szerinti specialitásait, 9 stratégiai kérdését, készítésének folyamatát és tipikus hibáit. Az alapítás további szakaszait a jogi forma és a hely kiválasztásától a munkatársak felvételén és betanításán át a piacra lépésig ismerteti.

A 4. (legterjedelmesebb, 100 oldalas) fejezet a vállalkozás működtetését tárgyalja: a korszerű vezetés, a marketing és értékesítés, a pénzügyek, az informatika és a (nem munka-, hanem) „emberi ügyek” intézésének feladatait. Követi az adminisztratív és a vállalkozóvezetés újabb megkülönböztetését, és külön is szól olyan modern irányokról, mint a proaktív viselkedés a vevők megnyerésére, az irányított fókuszstratégia, a szolgáltatószemlélet érvényesítése, a tanuló szervezet.

Az 5. fejezet a legfontosabb további vállalkozási döntésekre, fordulópontokra, kihívásokra készít fel. Ezek között: a vállalkozás új növekedési pályára állítására, a (ma különösen gyakori!) válsághelyzetek kezelésére, végül az elváltásra (eladás, felszámolás, átruházás) és röviden az újkezdésre is. Itt idézni lehetett volna azon újabb kutatások eredményeit, amelyek megkülönböztetik az először induló (novice), a sorozatosan egymást követő (serial) és a rendszeresen több egyiséget működtető (portfólió) vállalkozókat.

A könyv nemcsak bőven ajánl interneten elérhető további szakirodalmat és egyéb forrásokat, hanem olvasója regisztrálás után közvetlenül is letölthet mellékleteket.

Néhány ezek közül:

- Segédlet a 9 stratégiai kérdéshez
- Segédlet az üzleti modell meghatározásához
- Stratégiai tervezési segédlet
- Üzleti tervipari kisvállalkozáshoz
- Üzleti terv kereskedelmi kisvállalkozáshoz
- Vállalkozói képességtár a vállalkozás működtetéséhez
- Vállalkozói önértékelő teszt

Véleményem szerint helyet kaphatott volna még egy rövid kitekintés a KKV- és vállalkozáspolitikára, az OECD- és európai uniós kutatásokra, tapasztalatokra és ajánlásokra. Ezt persze sok esetben (így a Corvinus Egyetemen is, melynek professzora a szerző) más „KKV-tárgyak” keretében ismertetik. Vecsenyi János a vállalkozóvá válás négy fő indítékát különbözteti meg: álomépítés, a függetlenség igénye, pénzcsinálás, kényszer. E motivációkat sok újabb kutatás, felmérés részletesen vizsgálja; erről néhány nemzetközi összehasonlítás, statisztikai/felmérési adat közzlése egy ilyen tankönyvben is hasznos lenne. Az Eurobarometer-felmérések például először azt kérdezik: ha választhatna, mi lenne szívesebben: alkalmazott vagy önfoglalkoztató, azután e választás indítékait keresik. Valójában azonban az így jelzett, az Európai Unióban és nálunk is bő 40, az Egyesült Államokban 60 százalékos preferenciával szemben a tényleges önfoglalkoztatók aránya 15 százalék körül van. Az angliai felmérések reálisabb képet adnak, amikor három csoportot különböztetnek meg: akik gondolkodnak vállalkozás indításán, akik megvalósítják és akik elutasítják ezt (Thinkers, Doers, Avoiders: 10–14–75 százalék).

A vállalkozás indításának motívumait keresve gyakran felteszik azt a kérdést is, hogy kedvező alka-

lom vagy szükségszerűség (kényszer) motiválja-e. Vecsenyi János a kényszervállalkozók három típusát említi: az állásvesztők, a számlaképes, költségelszámoló vállalkozók és kiszervezett vállalkozók. Teljesebb képet adna, ha itt különbséget tennék teljes munkaidőben vállalkozóként dolgozó és a főállás melletti, részidős vállalkozók között (az utóbbira az angol szóhasználat a plury-activity kifejezést is alkalmazza). Nálunk a részidős vállalkozók aránya mintegy 50 százalék, és jelentős hányaduk számára ez – az általános adóelkerülés eszköze. A nemzetközi tapasztalatok szerint sokan így, részidőben kezdik megvalósítani ötleteiket, és ennek sikere esetén ebből alkalmazottakkal dolgozó kis-, közép- vagy akár nagyvállalatok is kiépülnek. Egy amerikai tanulmány kimutat-

ta, hogy óriásvállalataik jelentős hányada is ilyen vállalkozói kezdeményezésként indult.³ A „kiszervezett vállalkozókra” az angol kifejezés csekély rokonszenvvel az ál- (pseudo) vállalkozó kifejezést használja. Néhány szót bizonyára a fekete-szürke gazdaságról is lehetne itt ejteni; a fejlődő világban a vállalkozók jelentős hányada (és nálunk sem kevés) e körben folytatja tevékenységét.

E néhány kiegészítési javaslat főként a vállalkozói gondolkodás és a vállalkozók típusainak bemutatását és a vállalkozáspolitikát érinti. A könyv fő mondanivalója a vállalkozások indítása és működtetése, és ezt igen gazdagon, tanulságosan fejt ki. A könyv korszerű, valóságközeli, gazdag ismeretanyagot nyújt olvasóinak: ha további pályájukon, akár vállalkozóként, akár alkalm-

zotként, vagy váltakozva követik majd a könyv ajánlásait, nagy valószínűséggel siker koronázza lépéseiket, mind indulásukat, mind további útjukat.

Román Zoltán

Lábjegyzet

¹ A vélemények csak abban a tekintetben oszlanak meg, hogy szükséges, célszerű-e mindez már az alapfokú oktatás körében is.

² Az előbbi az Akadémiai Kiadó 1991-ben magyarul is közreadta (Hisrich, R.D. – Peters, M.P.: Vállalkozás: Új vállalkozások indítása, fejlesztése és működése); első kiadása az Egyesült Államokban 1981-ben, 5. kiadása 2005-ben jelent meg. Timmons Stephen Spinellivel írt könyvének az első kiadása 1977-ben jelent meg, 7. kiadása (New Ventures Creation. Entrepreneurship for the 21st Century) 2007-ben.

³ From the Garage to the Boardroom: The Entrepreneurial Roots of America's Largest Corporations. National Commission of Entrepreneurship, August, 2001.

E SZÁMUNK SZERZŐI

Marján Attila, közgazdász, Európai Bizottság, Brüsszel; **Dr. Bokor Attila**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézet, Szervezeti magatartás Tanszék, OD Partner Kft.; **Fertetics Mandy**, tanácsadó, Alternate Tanácsadó Kft.; **Hidegh Anna Laura**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézet, Szervezeti magatartás Tanszék; **Váradi Szabó Zsuzsa**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézet, Szervezeti magatartás Tanszék; **Antoine Valeyre**, kutatási igazgató, Centre d'études de l'emploi-CNRS; **Edward Lorenz**, professzor, Université de Nice-Sophia Antipolis-GREDEG; **Damien Cartron**, tudományos főmunkatárs, Ecole d'économie de Paris; **Csizmadi Péter**, PhD-hallgató, tudományos segédmunkatárs, MTA Szociológiai Kutatóintézet – Szervezet- és Munkaszociológiai Műhely; **Michel Gollac**, kutatási igazgató, Ecole d'économie de Paris; **Illéssy Miklós**, PhD-hallgató, tudományos segédmunkatárs, MTA Szociológiai Kutatóintézet – Szervezet- és Munkaszociológiai Műhely; **Dr. Makó Csaba**, tudományos tanácsadó, MTA Szociológiai Kutatóintézet – Szervezet- és Munkaszociológiai Műhely, egyetemi tanár, Debreceni Egyetem Közgazdaság- és Gazdaságtudományi Kar; **Toarniczky Andrea**, egyetemi tanársegéd, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézet, Szervezeti magatartás Tanszék; **Beck-Bíró Kata**, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Román Zoltán**, a közgazdaságtan tudomány doktora, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem

VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF. 2009. 11. SZÁM / ISSN 0133-0179

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

MARJÁN, Attila

Corporate governance rules, management culture and European competitiveness

The following article discusses how corporate governance rules can influence European competitiveness on the one hand. On the other hand it endeavours to assess how corporate governance practice and European management mentality relates to competitiveness. The article briefly mentions the main theoretical results relevant to the topic, furthermore it compares the American and the continental European practice. Finally it discusses the recent waves of the EU's corporate governance reforms and the efforts made by some of the EU member states.

BOKOR, Attila – FERTETICS, Mandy – HIDEGH, Anna Laura – VÁRADI SZABÓ, Zsuzsa

Career changers in Hungary – Career changer groups

The authors present the first results of the Career Changers in Hungary research project in their study in two volumes. The aim of the research project is to analyze those people life stories, who had one or more remarkable career change in their life: they changed for example social sphere, speciality or status in the labour market. In the recent phase of the research process they focus on the content analysis of the life and carrier stories: direction of career change, process, direct and indirect influential factors and transfer of competencies. In the first part of this paper the authors provide a complex review about the research plan and the methodology. In the second part they present the certain pattern of career changers defined through the analysis, and they draw lessons for potential career changers, researchers and HR professionals as well.

VALEYRE, Antoine – LORENZ, Edward – CARTRON, Damien – CSIZMADIA, Péter – GOLLAC, Michel – ILLÉSSY, Miklós – MAKÓ, Csaba

Work organisational models in Europe and some characteristics of human resource management – An experiment to form of international paradigm map of work organisations (Part 2)

One of the most important employment and labour market aims of the Lisbon Strategy are the improvement of the quality of working life and productivity, the strengthening of social cohesion and to promote labour market activity. To achieve such ambitious goals it is necessary to map those

work organisation forms supporting productivity growth and having innovative and learning capacity. The authors undertake this work by analysing the results of the European Working Condition Survey (2005). In the second part of the study the authors argue that important complementarities exist between different forms of work organisation and some characteristics of the firms' Human Resource Management practices (e.g. training activity, payment system, type of employment contract, forms of representation, etc.) as well as the quality of work and employment (e.g. physical risk factors, working time and work-related health or safety risks). One of the most important conclusions of the study is that for the EU-27 countries there are systemic links between the forms of work organisation adopted and the quality of jobs, including working conditions and health and safety. Finally, in the concluding section, the authors propose some policy relevant indicators on the innovative forms of work organisations that could be useful in the context of both the European and Hungarian Employment Strategy.

TOARNICZKY, Andrea

Organizational socialization (Part 2)

The aim of this paper is to review and organize the relevant literature concerning organizational socialization along the following four questions: (1) How do we define organizational socialization?; (2) What is the role of time in the socialization process?; (3) One or many (relevant contexts)? and (4) How does the individual influence his/her own socialization process?

BECK-BÍRÓ, Kata

Self-actualisation in Organisational Context and its Promoting and Impeding Factors

Changes due to the economic crisis, answering questions like „am I on the right place?“, „in which area should I develop?“, „what should I do in order to feel better in my work place?“ looks like having higher importance. Self-actualization can be the core concept that helps understand the individual's dilemmas in the organizational life, since self-actualization is the individual effort to reach a personal vision, even through compromises. What are the roots of these compromises: the organizational member him/herself? Or the job? Might be the team or the boss? Or the organization through its structure or culture? The answers are not easy, because self-reflection is required. The article (Self-actualization in organizational context: experiences and limits) helps to give a mirror and find out the potentials and limits for self-actualization.

VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF. 2009. 11. SZÁM / ISSN 0133-0179