

DERECSKEI ANITA¹

KKV-k, avagy Kreatív Kis Vállalkozások

"Lehet hogy egy stabil, nem a versenyre építő társadalomban a kreativitás luxus.

De az éles gazdasági versenyben, a gyorsan változó körülmények között a kreativitás annyira lényeges eleme a vezetésnek, hogy nem bízható a véletlenre vagy a tehetséges amatőrökre."

(Edward Bono)

Naponta robbannak be új termékek és szolgáltatások a piacra. Legtöbbször ezeket egészen kisméretű vállalkozások fejlesztik ki és vezetik be, de vajon mi lehet az oka ennek? Hogyan lehetséges, hogy több nagyvállalat egy helyben topog, vagy olyan költséges újításokat hoz, amelyet a vevőközönség „haszontalannak tart”, és ennél csak a marketing bevezetés lehet költségeseb; míg a kicsik learatják a babérokat. Vajon valóban igaz ez, és ha igaz mi lehet az oka? Mik azok a feltételek, tulajdonságok, amelyek a KKV-kat kreatívabbá teszik, mint azokat a nagyokat, akik bevételük jelentős hányadát fordítják különböző kreativitást serkentő tréningekre?

A cikkben a fenti kérdésekre keresgéltem a válaszokat. A kérdés felmerülését több valós eset inspirálta, amelyekből egy szerény csokrot összegyűjtöttem a cikk bevezetésében, ezt további három rész köveit. Az első részben statisztikai adatokkal próbáltam alátámasztani a „KICSI és KREATÍV” hipotézisemet, második részben a hipotézis lehetséges pszichológiai okait, feltételeit boncolgatom, az empirikus eredményeket próbálom a vizsgált gazdasági helyzetre és méretre értelmezni, és a harmadik részben ezeknek a kicsi kreatív vállalatoknak a sorsát, életképességét vizsgáltam.

Kulcsszavak: Kreativitás, Innováció, Mikro-, Kis-, és Középvállalatok

JEL klasszifikációs besorolás: A13, A14, M10, M13, O30, Z13

1. Esettanulmányok

A Jászberényi fivérek, alig harmincévesen 15 millió dollárért adták el egyik szellemi terméküket, olyan szoftvert fejlesztettek ki egy kétszobás lakásban, amellyel világhírű filmprodukciók (StarWars, Gyűrűk ura) utómunkálatai készülnek. A Diáksziget (ma már Pepsi Sziget, vagy Sziget Fesztivál) ötlete egy mikrobuszban fogant meg, a három tulajdonos 20 millió forintos alaptőkével indította el a vállalkozását, mára az árbevételük meghaladja a 2000 millió forintot évente. Az IND, Magyarország legnagyobb és talán egyetlen banki szoftver fejlesztő cégének terméke, 2003-ban elnyerte „az év Internet bankja címet”. A cég tulajdonosai még nincsenek 30 évesek, és egy miskolci garázsban kezdték meg

¹ Derecskei.anita@kgk.bmf.hu, SZTE-GTK Gazdaságpszichológia PhD alprogram Kutatási Fórum 2006-04-14

tevékenységüket. A Lázár fivérek (8 privatizációs társukkal) 17 régi ABC-t (Közértet) vásároltak fel és ma már 3031 CBA működik szerte az országban. 1994-ben 2 fiatal megalapította az Elendert, később a PSINet felvásárolta a céget, részt vettek a Sulinet program kialakításában, majd a céget visszavásárolták, a cég vezetői között ült 2002-ig dr. Kóka János, aki az alapítás időpontjában 22 éves orvostan hallgató volt.

Az Ilcsi Szépitő Füvek Kft-t 1984-ben Molnár Dánielné Ilcsi néni, és fia, Molnár Ferenc alapította, mára Szlovákiában, Szlovéniában, Romániában, Japánban, az Egyesült Arab Emírátságokban, Szaúd-Arábiában és Szíriában is találkozhatnak a szépülni vágyók Ilcsi termékekkel dolgozó szalonokkal... A példák sorát hosszasan lehetne folytatni, és mindenkinek akad legalább egy hasonló siker története².

Schumacher óta tudjuk, hogy „small is beautiful”, de a fentiek alapján kijelenthetjük, hogy „not just beautiful, than creative”, hiszen a fenti mikro vállalkozások (vagy legalább is az ötlet, illetve a kreativitást igénylő szakaszban még mikro vállalkozások voltak és azóta, annak hatására növekedtek) olyan kreatív ötletet tudtak megvalósítani, amelyre fizetőképes kereslet született vagy volt. „Mindig lesznek új, feltörekvő kis cégek, amelyek sosem látott termékekkel vagy szolgáltatásaikkal elragadják az emberek képzeletét és pénzét.” (Klein, 2000.) De vajon mi ennek az oka?

Mindegyik esetben fiatal, tőke nélküli, baráti, családi társaságok ötletei valósultak meg, ameddig a nagyvállalatok - jóllehet alacsonyabb tranzakciós költségekkel dolgoznak, - de ötletek hiányában elveszítik piacukat. Természetesen nem minden ötlet lesz sikeres, és sokszor a megvalósítás szakaszában, ahogyan erre a későbbiekben ki is térek, egy tőkeerős nagyvállalat értékesíti a kreatív terméket, vagy vezeti be a kreatív eljárást, de mégis úgy tűnik a piachódító kreatív ötletek nagyobb számban születnek a KKV-k bölcsőiben.

A KKV-k erőssége ugyanis, hogy gyorsan képesek igazodni a piac állandóan változó elvárásaihoz, nagyfokú kreativitás jellemzi őket és ez adja az innovációjuk alapját is³. A fenti példákban is kiemelkedő helyen szerepelnek az IT iparágban tevékenykedő cégek, ezekben az esetekben jellemző, hogy a cégek alapítói olyan fiatalok, akik úgy jellemzik magukat, hogy „jó helyen voltak, jó időben”. Ahogyan az ITHAKA honlapján olvastam: „nem lehet elsiklani afölött, hogy a személyi számítógépek, az első operációs rendszerek, az internetes

² Az esettanulmányokat a Manager magazin cikkeiből és Internetes forrásokból merítettem.

³ A Kreativitás és az innováció fogalma közötti eltérésekre most csak röviden utalok, ennek bővebb kifejtésétől eltértek. A kreativitás esetében a hangsúly az egyedi ötlet megszületésétől a megvalósításáig vezető utat értjük, míg az innováción egy újítás piaci bevezetését, megvalósítását (Klein, 2002). Más szemléletből: a kreativitás közvetlenül nem vezet innovációhoz, és az innováció sem mindig alapul a kreativitáson, de csak a kettő együtt biztosítja a jövőbeni fejlődést és a magasabb minőségi színvonal elérését. (Iványi, Hoffer, 1999.) Bármelyik megkülönböztetést is választjuk, de a kreativitás és az innováció kéz a kézben jár, hiszen kreativitás hiányában nem beszélhetünk „alap, basing” innovációról, amikor egy teljesen új területen, új piacon születik egy új termék.

keresőprogramok, az olyan sikeres felhasználások, mint a például a fájlcsere programok vagy éppen az Amazon.com nem a sok százmillió dolláros költségvetésű kutató laboratóriumokban, hanem egyetemisták íróasztalánál, garázsokban és kollégiumi szobákban születtek. (Noughton, 1999)” (Forrás: <http://www.ithaka.hu/Kutatas/SUS>)

A továbbiakban szeretném megvizsgálni, első körben, hogy a fenti hipotézis gazdasági mérőszámokkal is alátámasztható-e, második körben megpróbálom megkeresni az okokat és harmadik körben pedig röviden megvizsgálom, hogy milyen feltételekkel tudja egy kisvállalkozás kreatív ötleteit értékesíteni és a piacon életben maradni.

A most következő szám adatok kiemelten a magyar gazdaságot mutatják, ebben a dolgozatban a magyar helyzetet szeretném feltérképezni, és alapvetően a magyar vállalkozói kreativitást vizsgálom⁴.

2. Kik azok a KKV-k?

A KKV-k besorolása az 1. táblázatban leírt gyakorlat szerint történik.

1. táblázat

KKV-k besorolása

Gyakorlat:	Foglalkoztatottak létszáma: (fő)	Éves nettó árbevétel: (Millió Euró)	Mérleg főösszeg: (Millió Euró)
Magyarország⁽⁴⁾			
Mikrovállalat	≤ 10	≤ 2	≤ 2
Kisvállalat	≤ 50	≤ 10	≤ 10
Középvállalat	≤ 250	≤ 50	≤ 43
EU⁽⁵⁾			
Mikrovállalat	≤ 10	≤ 2	≤ 2
Kisvállalat	≤ 50	≤ 10	≤ 10
Középvállalat	≤ 250	≤ 50	≤ 43

Forrás: 2004. évi XXXIV. Törvény a kis-, középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról

⁴ Ezzel nyitva hagyom azt a kutatási irányt, amelyben meg szeretném vizsgálni, hogy valóban kreatívabbak-e a magyar vállalkozók, mint külföldi versenytársaik.

A hármas rendszerű mutaton kívül a függetlenségi feltételnek (ún. autonomous threshold) is teljesülnie kell, vagyis az állam vagy önkormányzat közvetlen, vagy közvetett tulajdoni részesedése, szavazati joga nem haladhatja meg a 25%-ot⁵.

A KSH adatai szerint 2006. januárban 822713 mikro vállalkozást, 32387 kisvállalkozást, 4660 középvállalkozást és csupán 909 nagyvállalatot regisztráltak Magyarországon. A mikro vállalkozások száma megnégyszereződött 2002 óta, míg a nagyvállalatok száma a 2002-es arány) 90%-ára esett vissza. A számok azok ellenére is érdekesek, hogy ma Magyarországon egy cég elindításának időigénye: több, mint ötven nap, és legalább hat adminisztratív eljárás szükséges hozzá (Papanek, 2005). Ezek a számok elgondolkodtatóak, abból a szempontból is, hogy vajon hány olyan kreatív ötlet születhet, amelynek megvalósítását a gazdasági társaság alapításának, vagy csak az egyéni vállalkozóvá válásnak adminisztrációs és egyéb költségei gátolják. A kedvezőtlen vállalkozási feltételek, a K+F eredményekhez való hozzáférési lehetőség, és a szellemi jogok korlátozott érvényesítési lehetősége ugyanis, visszafogja az innovációs kedvet. (Papanek, 2005).

3. Mit mutatnak a számok?

Sajnos a konkrétan kreativitás fokának, hatékonyságának mérésére a KKV-k esetében még nem történt próbálkozás, ezért az alábbi adatokban a vállalkozások innovációs képességét, esetleg változtatási szándékait vizsgáltam.

Magyarországon a híradástechnika területén 1990-ről 1999-re hat és félszeresére emelkedett a termelési index, a közúti járműgyártásban pedig a négyszeresére (Papanek, Némethné, Borsi, 2005). A jelen dolgozat esetében az első adat érdekes, ebbe a besorolásba tartoznak a szoftverek és az IT termékek, szolgáltatások is, és mint fentebb említettem ezen a téren figyelhető meg Magyarországon a legtöbb KKV szinten született kreatív megoldás. A járműgyártásban bekövetkező termelés növekedését a beáramló külföldi tőke (Audi és Suzuki gyárak magyarországi beruházásai) indokolja. Érdekesen alakult a szabadalmak száma 2003-ban: ameddig 4326 darab gyógyszeripari, biotechnológiai újítás szabadalmaztattak, addig a számítógépek, irodagépek csoportban csupán 113 kérvény érkezett, amit következő két ok indokolhat. Egyfelől a jogi szabályozás ezen a területen nagy mértékben le volt maradva, sajnos csak 1999-ben (1999. évi LXXVI. törvény a szerzői jogról szóló törvény) született meg a legális védelem, amely jogszabály csupán 2002-től biztosítja a számítógépes adatbázis

⁵ 2004. évi XXXIV. Törvény a kis-, középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról, http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide.pdf

kezelőkre és adatbázisokra is szerzői jog érvényesítését. Másfelől sok esetben az esetleges szerzői jogok, szabadalmak visszafogják ezen a téren az innovációt, ezt kitűnően példázza a szabad forráskódú Linux és a szabadalommal védett Microsoft Windows párharc. Sok esetben egy újítás bejelentését korlátozhatja, hogy a fejlesztő környezet használatáért fizetett licence díjak nagyon magasak, és ennek hiányában egy újításra szerzői jog nem érvényesíthető.

2. táblázat

Versenyképessége javítására adott típusú akciót előirányzó cégek részaránya (%)

Akciók	21 - 50	50 - 250	251 -	Összesen
	főt foglalkoztató cégek			
Saját kutatás	15	6	12	11
Külső K + F megbízás	5	4	4	5
Licenc-, szabadalom-vásárlás	1	4	4	2
Gép-, műszerberuházás	56	66	68	59
Intenzív piackutatás	49	44	28	43
Értékesítési hálózat fejlesztés	51	57	40	51
Erőteljes reklám, PR tevékenység	31	27	32	31

Forrás: GKI Rt. - MISZ 2002.

A fenti adatokból látható, hogy a saját kutatás mértéke a KKV-k esetében a legmagasabb, ugyanakkor a szükséges, és nagymértékben tőkeigényes műszerberuházás, illetve marketingkommunikációs tevékenység alacsonyabb. Azonban az intenzív piackutatási arány rámutat, arra, hogy a kisebb cégek esetében a „kereslet húzta innováció” valósul meg. Mivel ezek a cégek közvetlen kapcsolatban vannak az ügyfeleikkel, vevőikkel, azok igényeihez gyorsabban és pontosabban képesek igazodni, és a vevőkkel folytatott napi és közvetlen párbeszéd nemcsak a piaci fennmaradásuk feltétele, hanem állandó ötletforrásuk is. Átütően új gondolat esetében nincs is szükség fokozott marketingkommunikációra, és a közvetlen személyes kapcsolatok, a „szájreklám” költségei alacsonyabbak és sokkal hatékonyabbak, mint a nagyvállalatok magas reklámkiadásai. Az alacsonyabb költség, pedig

versenyképesebb árakat biztosíthat, ugyanakkor a túlzott verseny által az egyensúly felé terelt piaci ár, kevesebb K+F-be való bevétel visszaforgatást tesz lehetővé.

2006-ban a kis cégek 32%-a kíván új terméket bevezetni, a piacra lépést 54% tervezi, ez az érték 2005-ben 51%-ot tett ki, és a kisvállalkozások 58%-a célozna meg új piacot a Figyelőnet jelentése alapján, vagyis a kisvállalkozók innovációs kedve magas, ötletei megvalósítását magabiztosan vállalja.

A fenti számadatok alátámasztani látszanak azon hipotézisemet, hogy a KKV-k kreatívabbak.

A következőkben megpróbálom a kreativitás szakirodalmát segítségül hívni, ahhoz, hogy a hipotézis mögöttes okaira is rátaláljak⁶.

4. Indoklás

Megfigyelhető, hogy a KKV-k alapítását egy kreatív ötlet megvalósítása generálja, ez az ötlet többek között a következőkből származhat:

- Klasszikus sztereotípiá a IT vállalkozókról, hogy az iskolapadot otthagyva megvalósítja élete álmát, vagyis képes az iskolában tanultakon túlhaladva új ötleteket alkotni (feltétele a piac ismerete és a kreativitás)
- Olyan hiányérzetből, szükségletből, amelyet az adott piaci jószágok elfogyasztása nem elégít ki, ezért az adott illető megvalósítja (Ennek feltétele a szakértelem és a kreativitás)
- Külföldről átvett példa továbbfejlesztéséből, honosításából (ennek feltétele a megfelelő nyelvtudás és a kreativitás)
- Több éves szakmai tapasztalat megszerzése után korszerűbb eljárások, technikák szabadalmaztatásából (ennek feltétele a szakértelem és a kreativitás).
- Véletlen próbálgatás útján felfedezett újításból (ennek feltétele a szerencse és a probléma felismerő képesség kreativitása.)

A korábbi munkahelyen, felsőoktatási intézményekben szerzett tapasztalat, és kapcsolatok biztosíthatják az induló tőkét, és kezdeti szakaszban pedig a munkahely és a felsőoktatási intézmény biztosítja a szükséges háttér infrastruktúrát.

⁶ Természetesen sok esetben, és sok elemzésben is, a statisztikai adatok egymásnak ellentmondóak is lehetnek, hiszen egy-egy kreatív újítás, ötlet vagy új iparágat indított el (leginkább az IT területén), vagy a meglévő iparágat bővítette ki, és ezeket a változásokat a statisztikai besorolások késve követik.

Bármelyik fenti esetet is választjuk, mindig kiemelt szerepet játszik a kreativitás, ami megvalósulhat (Iványi, Hoffer, 1999): az alkotó személyiségében (personality), az alkotás folyamatában (process), az alkotás eredményében (product), illetve a környezeti feltételekben (press).

A továbbiak vizsgálatokban ezt a négy besorolást követem és vezetem le a KKV-k esetében.

Milyen a kreatív személyiség?

Klein S. (2003) szerint a kreatív vállalkozót a következők jellemzik:

- „Azok, akik megszokták és megszerették a problémamegoldás folyamatát. Nem ijednek meg a dilemmáktól, az újszerűségtől.
- Azok, akik jól tűrik a jelenségek két- vagy többértelműségét (a problémák ugyanis általában számos bizonytalansági tényezőt tartalmaznak: hirtelen alakulnak ki, váratlan irányban fejlődnek; azok a változók, paraméterek, amelyek mentén megragadhatók, többnyire egyáltalán nem világosak, stb.)
- Akik a közvetlen munkájukon, kollégáikon túlmenően azonosulnak a hivatásukkal és ezen keresztül "ismeretlen kollégáikkal".
- Akik számára a tanulási, továbbfejlesztési lehetőség, a munka tartalma a fontosabb, mint a kereset, vagy a munka fizikai körülményei.
- Akiknek a munkáját inkább a tevékenység lényegéből fakadó belső motiváció irányítja, és kifejezetten negatívan reagálnak a kívülről rájuk erőltetett problémákra vagy megoldásokra.
- Akikben kialakult a munkatársakkal való együttműködés igénye. Akik belátják, hogy a legtöbb komplex probléma megoldásához az egyén ismeretei, szemléletmódja önmagában nem elégséges.

Összefoglalva: a ma, de még inkább a holnap embere az alkotó típusú ember.”

A fentiekből kiindulva próbáltam rendszerezni „a kreatív kisvállalkozó” tulajdonságait:

- Vállalkozó kedvűek és kockázatvállalóak⁷. A Diáksziget indulásakor Gerendai Károly egyik kollégája nyilatkozta a következőket: „Furcsa volt, hogy ilyen bátor. Nem érződött rajta, Hogy átlátja mire vállalkozott.” (Manager magazin, 2006/03, 22. oldal) A kockázatvállalás egy kis örültséget is feltételez, amelyet csak egy KKV engedhet meg

⁷ Kérdés, hogy, vajon azért vállalkoznak, mert kreatívak, vagy azért kreatívak, mert vállalkoznak, véleményem szerint a kettő egymást serkenti. A vállalkozók alapvetően kreatívak, és a KKV környezeti feltételei között való tevékenykedés nagyfokú kreativitást igényel a vállalkozótól.

magának, hiszen jóval kevesebbet kockáztat: kisebb induló tőkét, kevesebb munkaerő jövőbeni fizetését, kisebb piaci szegmens bizalmát. „Manapság akármilyen kockázatos is a kreativitás, ez a kockázat elhanyagolható ahhoz képest, ha a vállalkozás egy helyben topog.” (Klein, 2000)

- Konvencióktól való mentesség mentesít a berögzült gondolati sémáktól, amelyek gátolják a kreativitást, és már a generatív fázisban értékelik, kiszelektálják azokat az ötleteket, amelyek később profittermelő termékként jelentek volna meg a piacon (fizikailag bizonyított, hogy a levegőnél nehezebb tárgyak lesüllyednek, mégis átrepülhetjük a Csendes óceánt). De sajnos akik eltérnek a konvencióktól, azokat a társadalom sokszor kirekeszti és egy merev multinacionális mamutcég keretei között nem képesek érvényesülni, ezért kis vállalkozást alapítanak.
- Bizalom: „Nyugodtan hátat mernék neki fordítani, tudnám, hogy nem vágná belém a nagy kést” (Manager magazin, 2005/08, 28. oldal). A GKI adatai szerint (Papanek, 2005) a mikro vállalkozások, sokkal kevesebb, olyan védekező óvintézkedést vezetnek be, amellyel a külső szereplők jogsértő magatartásait kivédhetnék, vagy kivédeni akarnák. Az előzetes, teljesítés előtti, írásbeli megállapodás aránya csupán 93%, csupán 11%-uk alkalmaz őrző-védőegységet és jogsértés esetén csak 52% fordulna a bírósághoz, az országos eredmények tekintetében ezek a számok a vállalkozásméretével együtt növekednek.
- Játékosság: „Béreljünk ki egy rulett asztalt hétvégére a dolgozóknak, ahol mindenki megnyeri az éves bónuszát. Ezt Nobilis Kristóf javasolta 1993-ban, amikor a játékkaszinókban szerzett jövedelem még nem volt adóköteles.” (Manager magazin, 2005/08, 27. oldal). Több szempontból is választottam a fenti idézetet, egyfelől azon kreatív zsenialitás végett, amely ötvözi a „kreatív könyvelést” a kreativitást segítő játékkal, másfelől a játék az egyik leggyakrabban alkalmazott módszer, ami segíti a véletlen jelentőségének a felismerését, növeli a stressz tűrőképességet, újrastrukturálja a problémát, egyszóval segíti az alkotóképességet. Érdekes hasonlat, hogy Klein Sándor [2000] véletlen hatásának felhasználását az alkotófolyamatban, egy olyan rulett játékhoz hasonlítja, amelyben mindig nyerhetünk, ha felismerjük, hogy nyerő helyzetben vagyunk. A véletlen nyereségessé tételére több módszer született: ilyenek az analógia és a szinektika módszerek. Ahogyan arra többször is kitértem a KKV-k legtöbbször baráti, családi körben alakulnak, és ez a bizalmon alapuló légkör, környezet biztosítja „a gazdasági élet monopoly játékának” feltételeit.

- A rugalmasság, gyors alkalmazkodóképesség, az emberi kapcsolatok, a vállalatok közötti hálózatok segítik a kreativitást és a KKV-i személyek, ezzel a kihívással naponta szembesülnek, és ha nem képesek ezt kezelni az, „az életükbe kerülhet”.
- A létezésen túl a valamivé válás hangsúlyozása. Rimler (1999) felmérései alapján a kreatív vállalatok nem mindenáron akarnak meggazdagodni és a szerzett hasznot több esetben visszaforgatják. A munka önmagában is motiváló lehet számukra, és ekkor megvalósul a Maslowi (2003) „önmegvalósító kreativitás”,
- Sokoldalúság: „Mivel kezdetben mindent magam csináltam, tudom hol kell állandó kontroll, hogyan lehet gyorsítani a folyamatokat, mennyi időre és hány emberre van szükség a feladatokhoz.” (Feraji Anikó, Manager magazin, 2005/05, 57. oldal) A KKV-kon belül kevésbé valósítható meg a munkagazdagítás az állandó fluktuáció, azonban a kisebb szervezeti forma megköveteli a széleskörű jártasságot.
- A bizonytalanság és ambiguitástűrő tolerancia megléte nemcsak a kreatív személyiség, hanem a KKV lét egyik feltétele, a gyorsan változó piaci kihívásoknak való megfelelés, az egymásnak ellentmondó eredmények, csak olyan KKV formában biztosítható, ahol adott a bizalmi háttér. A fent említett esettanulmányok „hőseit” sok esetben jellemezték társaik nyugodtsággal, kitartással, őszinteséggel és azzal, hogy „nem zárkoznak el a rázós kérdések előtt”.

Milyen lépésekben valósul meg a kreativitás?

Sajnos a sok munka, és kreatív személyiség nem garantálja a sikeres kutatásokat, de az előzetes munka és a szaktudás hiányában magát a problémát sem tudjuk helyesen definiálni, vagy ahogyan Maslow fogalmazott (2003, 229. oldal) „A nagy alkotásokhoz nem csupán a szikra, az inspiráció kell; szükség van nehéz munkára, hosszú tanulásra, bírálatra és önbírálatra, hivatalos standardokra.”

- Előkészítés szakasza: előzetes kutatások, piaci felmérések, a környezet hatása. Rimler (1999) megfigyelései alapján a kreatív vállalkozó egyik kiemelt tulajdonsága a „szakértelem” és az új technológiákkal, piaci igényekkel való folyamatos lépéstartás, Kuczi (1998) kérdőíves kutatásai pedig rámutatnak arra, hogy a XXI. század kisvállalkozói átlagnál magasabban iskolázottabbak.
- Lappangás szakasza: rendszerezés, új ingerek, új szabályok, új elképzelések, a meglévő tudás anyag rendszerezése után kikristályosodik a probléma, az ötlet. Ezt a szakaszt

nagyfokú frusztráció kísérheti, így ebben a szakaszban kiemelten jelentős a családi háttértámogatás, ami a KKV-k esetében adott.

- Megvilágosodás szakasza: „Karosszék filozófia. Hátradőlsz és rájössz. És akkor így kitaláltam” (Rimler, 1999) Ez a leglátványosabb szakasz, amelynek közös megélése növeli a csoportkohéziót.

Az előző két szakasz leginkább az egyén szintjén valósul meg, és teljesülésének megléte feltétele annak, hogy a vizsgált egyén gazdasági társaságot merjen alapítani.

- Igazolás, megvalósítás: Az üzletembernek meg kell tanulnia, hogy partnereknek, munkatársaknak, kliensek számára érthető módon közvetítse azt, amire rájött, vagyis eladja.

Milyen környezeti feltételek segítik a kreativitást?

A kis- és mikro vállalatok esetében a szervezeti forma, vagy annak pontosan definiált hiánya segíti a kreativitást, egyfelől, mert tagjainak egyszerre több feladata is lehet (jobban átlátják a szervezet működését, személyesen ismerik az ügyfeleket), másfelől a ”laposabb” szervezeti forma gyorsabb információáramlást, rugalmasabb, gyorsabb reagálást tesz lehetővé. Ezzel szinte természetesen (előzetes, tudatos rendszerezés nélkül) biztosítják a kreatív szervezet legfontosabb feltételeit. A KKV-k ugyanakkor fokozottabban ki vannak téve az állandóan változó környezeti hatásoknak, így előre készülhetnek a változásokra.

A környezeti kihívásoknak való megfelelés szervezeti és működési feltételei:

- Nyitottság „Nem azzal foglalkozom, hogy szeretnek-e vagy sem, hanem az újra nyitottság és a jó kooperációs hangulat fenntartásával” (László Géza, Manager magazin, 2005/05, 57. oldal) Ez megvalósulhat a vevőkkel, beszállítókkal és a versenytársakkal való közvetlen kapcsolat útján. Az első kettő jellemző a KKV esetében adott, ugyanakkor a szoros piaci versenyben csak akkor, biztosított a versenytársakkal való kapcsolat, ha azok közvetlenül nem veszélyeztetik a piaci részesedést. A verseny azonban feltételez egyfajta együttműködést, mivel ha egy személy verseng a folyamatos összehasonlítás érdekében kénytelen olykor együttműködni is (Fülöp, 2001.)
- Vevőkkel való közvetlen kapcsolat: A KKV-k gazdálkodása „ember közelebb”, hiszen helyi piacra termelnek, helyi munkaerőt foglalkoztatnak, helyi kapcsolatrendszerük mind emeli a társadalmi kohézió mértékét (Szirmai, 2005). Ugyanakkor ez a közvetlen kapcsolat gyengíti az alkupozíciós helyzetüket az ügyfelekkel, beszállítókkal, pénzintézetekkel szemben.

- Tudásáramlás: a kis cégek közötti információ áramlás szabadabb, talán kevesebb gátló akadály valósul meg, de ahogyan arra a dolgozat utolsó fejezetében bővebben is kitérek a kutatóintézetek, egyetemek, főiskolák legújabb kutatási eredményei szinte el sem jutnak a KKV-hez, pedig a sikeres innováció feltétele a vállalatok és a tudományos szféra közötti kapcsolat.
- Verseny, a stressz és a kreativitás: a többször emlegetett piaci verseny, külső gazdasági nyomás egyéni szinten fokozottabb izgalmi állapothoz vezet, ami serkenti a szimpatikus idegrendszert, növeli az arosal szintet felkészíti szervezetet a gyors, kreatív reakcióra (Atkinson és tsai, 1999). Szervezeti szinten az egyenlőtlen erőforrás elosztás észlelése (Bakacsi, 1996), konfliktust szül, ami a szervezetek, csoportok természetes velejárója. Ha ez a konfliktus érzelmileg telített helyzethez vezet, védekező magatartást eredményez és polarizálja a csoportvéleményt, akkor ez destruktív konfliktus. Ezzel szemben ha a konfliktus enyhíti a feszültséget, átláthatóvá teszi a csoportközi viszonyokat és teret ad az ötletnek, aki konstruktív. A konstruktív konfliktus pedig növeli a kreativitást. A konfliktus közepes szinten a teljesítményt javítja. Ha azonban ez a külső stressz fokozódik, vagy állandóan fennáll károsítja az egészséget, és csökkenti a hatékonyságot.
- Baráti, családi kötelék több szempontból meghatározó, egyfelől a család és a barátok közötti kapcsolat segíti a kreativitást, csökkenti a lappangási szakaszban jelentkező frusztrációt, és ők segítik a kezdeti beruházásokat. Ez a jellemző mondat az IND alapító tagjai közötti kapcsolatot mutatja: „Csavarogtak, bicajoztak, járták a Bükk lankáit ... már akkor látszott, hogy együtt jó csapatot alkotnak” (Manager magazin, 2006/03, 28. oldal)
- Változó szervezeti forma: „Ez nem egy beállt fejlesztő csapat. Frissek hitelesek a bankok számára.” (Nyíri József, Manager magazin, 2006/03, 32. oldal) A rövidebb szolgálati út, kevésbé körülhatárolt hatáskörök, összetettebb feladatkörök és az ezzel járó felelősség azonban csak alacsony létszám esetén kezelhető. A hatásos kommunikáció 10-12 fős létszám felett nehezebben megvalósítható, már informális csoportok alakulnak ki, és ez rontja a csoportkohéziót, már pedig a kreativitás feltétele a szabad kommunikáció.
- Demokratikus vezetési stílus: A vezető célja az állandó kihívások megteremtése, meglátása, azonban a problémamegoldáshoz vezető mikro környezeti úthoz az erőforrások viszonylag kiegyenlített elosztása szükséges. Ahogyan Lewin vezetési

stílusok kísérlete is rámutat (ezt Magyarországon Mérei Ferenc Módszerek c. kisfilmje kitűnően példázza) a demokratikus vezetési stílus serkenti a kreativitást, mivel a csoporttagok együtt döntenek, cselekednek, a feladatok kiosztását és az erőforrás elosztást előzetes vita előzi meg. Minden közérdekű kérdésben vita után a csoport dönt, a vezető csak kezdeményez, a csoportcélhoz vezető főbb célok mindenkinek világosak, a csoport tagjai szabadon választják meg a feladatok elosztását, és a vezető dicséretei objektívek, építőjellegetűek. Ebben az esetben erős a munka iránti érdeklődés, kreativitás és eredetiség jellemzi a csoportot kialakul a "mi" tudat, csoporttal való törődés, egymás munkájának megbecsülése, motiváló a közös feladat, közös cél és ebben a vezető a minta.

A merev mamutvállalatok esetében hosszabb a szolgálati és információs út, kisebb a felelősség egyéni szintje, ez azonban csökkenti bátorságot az új ötletek kifejezésére, amelyet a nagyvállalatok mesterségesen generált környezet, a kreatív légkör megteremtésével próbálnak elérni. A mesterséges környezet a közvetlen vevőkör ismerete nélkül csak kínálati innovációhoz vezethet, ameddig a KKV-knál a piacképesebb keresleti innováció dominál. Jóllehet a nagyvállalatok elegendő tőkével rendelkeznek olyan marketing eszközök megvásárlására, amellyel keresletet generálnak. A másik érv, ami a nagyvállalatok mellett szól az uniformizáció, pontosan leszabályozott SZMSZ, ami a megvalósítás szakaszában elengedhetetlen.

Milyen a kreatív termék?

A vizsgált termék csak akkor minősül kreatívnak, ha a valós piaci szükséglet van vagy teremthető rá. Csíkszentmihályi (1999) szerint a kreativitás nem individuális jelenség, hanem kulturális közeg (a korábbi alkotások, hagyományok, mint feltételrendszer) és társadalmi mező (ami lehetővé teszi, vagy megakadályozza az előbbi kibontakozását, ide tartoznak azok az emberek, akik a kulturális értékekről döntenek) jelenségek is befolyásolják. Ez a piac esetében a szokások, divat és a vevők színterére fordítható le.

Az innovatív ötletek fele a vevőktől származik, és ez egyáltalán nem elhanyagolható az első szakaszban, vagyis a vállalkozónak ki kell építeni a megfelelő információs bázisát, és a termék bevezetésekor pedig népszerűsíteni kell a terméket, megfelelő marketingstratégia kiválasztásával. Mivel egy KKV közvetlen kapcsolatot tart fent a vevőivel a termékei kialakításánál és bevezetésénél is költséget takarít meg. Ahogyan az előző fejezet statisztikai adatai is mutatják kiemelkedően nagy mértékben vezet saját kutatásokat a KKV szektor

és marketingkommunikációs eszközeit a személyes eladásra (PS) építi, sőt már magát a vállalkozás megalapítását is több esetben generálja egy hiányzó szükséglet kielégítése.

5. A kreatívok akváriuma

Természetesen egy kreatív ötlet nem elegendő a hosszú távú, profitábilis cégek megalapításához, fennmaradásához, életben tartásához. Azt a dolgotom elején is említettem, hogy sok esetben már a cég megalapításánál sok kreatív ötlet tulajdonosa visszafordul, azonban, ahogyan Kuczi Tibor fogalmaz (1998): „A kérdőíves vizsgálatok tapasztalatai alapján tehát megállapíthatjuk, hogy a vállalkozói szférában éppen azok szánják rá magukat az önállósodásra, akiknek erre szociológiai értelemben valóban a legnagyobb az esélyük.”

Sok esetben az első igazi akadályt nem is csak a vállalkozói szférába való belépés okozza, hanem még előbb, a kreativitás folyamatának legutolsó fázisában, a megvalósítás szakaszában sérülhet a folyamat, ugyanis egy új ötletet el kell adni a piacon, ha pedig az ötlet nem a keresleti oldalról született a piaci igényt, szükségletet meg kell teremteni, és mindezek tökeigénye magas. Az üzletembernek meg kell tanulnia, hogy partnereknek, munkatársaknak, kliensek számára érthető módon közvetítse, azt amire rájött, vagyis eladja. „A spontán a szándékos követi, a teljes elfogadást a kritika, az intuíciót az aprólékos gondolkodás, a nem törődést az aggályoskodás, a fantáziát a realitás megvizsgálása.” (Klein 1982, 169. oldal). A megvalósításhoz nemcsak tőke, hanem egységes szabályok, uniformizáció is szükséges, arra azonban több kutató is rámutat, hogy a kreatív személyek nehezebben tűrik a kötelező előírásokat, és esetleg kevésbé képesek hivatalos szervezeti keretek között tevékenykedni.

A KKV-k esetében pedig kiemelten magas a csődöt jelentő vagy „a nagyok áldozatául eső” vállalkozások száma, Kuczi (1996) véleménye például az, hogy sokkal magasabb a KKV-k száma, mint a statisztikai adatok mutatják, mivel állandó fluktuáció jellemzi őket. A cégeknek hosszútávon a piaci részesedés növelése, az életben maradás; egy ilyen szoros versenyhelyzetben mindennapi kihívást jelent, vagyis „néha a nagy hal megeszi kishalat, néha meg együtt úsznak.” (Manager magazin, 2006/03, 32. oldal) és sajnos olykor a kishal örvénybe kerül és elpusztul.

Egy kisvállalkozásnak a következő kihívásokkal kell szembenéznie a hosszú és sikeres életben maradáshoz: (Szirmai, 2005)

- A környezet kihívásai: a vevők elégedettségét csak különleges, egyedi szolgáltatásokkal és magas minőséggel érheti el a KKV (magas piaci verseny, és közepes megtérülési ráta miatt a GE mátrix szerinti besorolás „specializáció” stratégiája). Piaci behatolás előtt

mindig meg kell vizsgálni, hogy más cég esetleg foglalkozott-e már azzal, amit be szeretnénk vezetni, hiszen a versenyképesség feltétele, hogy egy olyan szűk piaci szegmenst fedjünk le, ahol nincsen versenytárs. A világpiacon való belépés elengedhetetlen lesz, főleg kicsi speciális piaci szegmens kiszolgálása esetén.

- Működési kihívások: legmagasabb minőség csak azáltal érhető el, ha a cég az alaptevékenységeit tökéletesíti. A versenyelőny feltétele a folyamatos megújulási, tanulási képesség, az állandó lépéstartás, vagy „lépésvezetés” a legújabb eljárásokban, feltételekben.
- A működtetés feltételei közé a vezető stílusa, szervezetpolitikája, és azon képessége tartozik, hogy a felelősséget képes megosztani, a feladatokat delegálni.
- A korszerűsítés kihívásai megoldhatóak: az informatikai (ERP) rendszerek alkalmazásával, az üzleti folyamatok folyamatos újragondolásával és átszervezésével (BPR) és a csoportos problémamegoldással (pl. brainstorming).
- Az együttműködés és a verseny kihívásait feloldja a stratégiai szövetségek kialakítása, információs hálózatok kiépítése, esetleges cégvásárlások illetve a más kultúrák való találkozásával.

A fenti kihívásoknak való megfelelés, a megfelelő stratégia kialakítása alakítja a kishal életének későbbi sorsát, ami a következőképpen alakulhat:

Amikor a nagyhal megeszi a kicsit:

Előfordulhat, hogy a nagyvállalatok életben hagyják a kis halat, mert a KKV esetleg olyan tevékenységet lát el, ami speciális (akár a nagyvállalat outsourcing, vagy esetleges beszállítójaként) vagy szűk és speciális szegmensét uralja egyedül a piacnak, amelynek „megkaparintása” nagyobb költséggel járna, mint az azon nyerhető haszon a nagyvállalat számára. Mivel a kreativitás csorbulhat egy új, merevebb rendszerben, a nagyvállalatnak vállalnia kell kockázatot, hogy az új „szerménye” az önállóságával együtt elveszíti az alkotóképességét is. Megfigyelhető az a jelenség is, hogy a nagyvállalatok K+F eredményeiket és tevékenységeiket már nem védik, hanem éppen ellenkezőleg minél szélesebb szakértői (és a legfőbb szakértők maguk a vevők) körben pályáztatják.

Ha a nagyhal azonban piaci részesedését veszélyeztető versenytársat lát a kicsiben, vagy nagyobb mértékű tőkével, korszerűbb műszaki berendezésekkel rendelkezik, a KKV kreatív ötletének megvalósítására, akkor bizony bekebelezi.

Amikor a kishal „megússza”:

Ha egy KKV életben marad és növekvő piaci részesedésre is szert tud tenni, a szervezet méretének bővülése új vezetést, menedzsmentet, külső kommunikációt, vagyis teljes körű átalakulást igényel, és egy ilyen céges átszervezés nagyon sok kockázatot rejt magában, nagyon kell figyelni az alapértékekre. Ha a kreativitást biztosító légkör, hierarchiamentes, a megbízható korrekt vezetés továbbra is megmarad, akkor a KKV működése, így kreativitása nem csorbul. „Pont azt szeretem, hogy nem hierarchikus, hogy nincs multis számonkérési rendszer. Ki lettek osztva a feladatok, tisztázva lettek a felelőségek, de továbbra is a lelkesedés a fontos, az hajtja.” (Takács Gábor, Manager magazin, 2006/03, 25. oldal)

Azonban van egy másik nagyon nehéz kérdés, még pedig a felelősség átruházásának a kérdése, ha a vezető továbbra is ragaszkodik, ahhoz, hogy minden operatív feladatot maga tartson kézbe, amivel nemcsak energiáját aprózza el, és áldozza fel csip-csup feladatok megoldására, halogatva stratégiai célok megfogalmazását és megvalósítását, de olyan mértékű stresszt kell feldolgoznia, ami már rombolja a kreativitás mértékét, és sajnos visszafogja a független és felelősségteljes menedzsment megerősödését. Egy olyan vezető részéről aki, addig mindent maga végzett, ez a feladat nagyfokú bizalmat és optimizmust igényel, és hozzátehetjük a kreativitást is, hiszen észre kell vennie azt, hogy mely feladatok ellátása maradjon kizárólagosan a hatáskörébe, ahogyan Lang András fogalmaz „van az úttörő fázis, aztán a cég elér egy másik méretet, amikor más vezetési stratégiát és gondolkodást igényel. Ilyenkor vagy átadod a felelősséget, vagy ott maradsz.” (Manager magazin, 2006/053, 26. oldal)

A KKV pénzügyi helyzetét megkönnyítendő, életben maradását, és talán piaci részesedésének növelését segítő piaci, állami és hitelpiaci feltételeket elemző tanulmányok száma megsokszorozódott, amióta az Európai Közösségek Bizottsága 2003-ban kiadta ajánlását. Magyarországon a 2004. évi XXXIV. Törvény hivatott szolgálni a kis és középvállalkozásokat, és fejlődésük támogatását, természetesen a jogi szabályozás de facto megvalósulását több intézmény, pályázatok, hitelintézetek és az üzleti angyalok (angel investors) segítik. Legtöbbször induláskor csak a három F biztosítja az induló tőkét: az alapítók (founders), a barátok (friends) és a család (family). Az üzleti angyalok, csak megfelelő és hosszadalmas hitelminősítés után egészítik ki a mikro vállalkozások tőkéit, de még mindig gyorsabban (persze magasabb kamatköltséggel), mint egy pályázat elbírálása folyik. A 2005. évben felvett KKV pályázatok tárgya közel 60%-ban a „KKV-k műszaki és technológia háttérének fejlesztésére irányult”, és 20%-ban a korszerű menedzsment technikák fejlesztését tűzték ki célul.

De a vállalkozásoknak életben kell maradniuk, mert a vállalat megszüntetés az EU-n belül Magyarországon a legdrágább és a fizetésektelen cégek felszámolásakor visszaszerezhető tőke is csak a követelésnek egy példátlanul kicsi hányada (Papanek, 2005).

A cikk elején említett Sziget Fesztivált is, ez az évről-évre tartó vegetálás tartotta életben a kezdeti években, mert olyan mértékű veszteséget, hozott az első fesztivál, hogy utána évekig az adósság visszafizetése hajtotta a vállalkozást.

Amikor a kishal elpusztul:

A piaci behatolásnak feltétele a kreativitás, de a kreativitásnak nem feltétele a megvalósulás. Ha a kishalunk nem képes egyedül életben maradni a vetélytársak tengerében, és még csak nem is olyan szerencsés, hogy egy nagyhal bekebelezze, akkor sajnos hosszú vegetálás után kénytelen felszámolni. Az az érdekes, hogy ez a vegetációs állapot, számos esetben megváltoztathatja a KKV későbbi sorsát. Egyfelől a kreatív ötletek értékét a környezet, kultúra adja meg, ami állandóan változik, így egy-egy piaci jószág újra feléledhet, divatba jöhet, és értékét még emeli is a kora. Másfelől a szoros versenyhelyzet, a külső nyomás, magas költségek emelhetik az aktivitást, még kreatívabbá tehetik a vállalatot, (erős állami nyomás esetén pedig az illegális utak megtalálásában segíthet kreativitás).

6. Utószó a munkám értékéről

A dolgozat írása közben egy nagyon érdekes és szomorú jelenség keltette fel érdeklődésemet, így a következő sorokban az összegzés helyett, talán egy későbbi kutatás absztraktjával szolgáló gondolatsort szeretnék megemlíteni. A kutatási, oktatási szektorban nagyon sok publikáció, eredmény születik, de sajnos ezen eredmények szinte egyáltalán nem, vagy csak nagyon kis arányban és késve jutnak el a KKV-hoz. Természetesen a nagy arányú publikációs kényszer miatt több publikáció kevésbé gyakorlatorientált, mégis az amerikai inkubációs házakkal ellentétben az egyetemek, kutatóintézetek és a vállalkozások kapcsolata ritka, esetleges. Pedig ez kapcsolat inspiráló és hasznos lehet mindkét szektornak, ezt a kapcsolatot hivatottak segíteni, menedzselni az ún. spin-off cégek, ilyen vizsgált spin-off vállalkozások anyaintézményeinek a megoszlása Magyarországon: 4 egyetem, 4 kutatóintézet és egy tudáshasznosító intézmény, illetve egy minisztérium (Papanek, Perényi, 2006).

A spin-off cégek kreativitást segítő szerepéről a vállalkozó-kutatói szektor között több amerikai sikerpélda szolgál, így ez lehet az a téma, ami nemcsak releváns, de gyakorlatban is hasznosítható a későbbiekben.

Irodalomjegyzék

Idézetek

2004. évi XXXIV. Törvény a kis-, középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról
Acsay Judit: Csapdák és kiutak, In: Manager magazin, 2005/05. szám, 56-58. oldal
Gaal Ilona: Dupla vagy semmi, In: Manager magazin, 2005/12. szám 26-29. oldal
Miklósi Gábor: Makacs ábrándok, In: Manager magazin, 2006/03, 20-27. oldal
Rácz Johanna: Csapatmunka, In: Manager magazin, 2006/03. szám 28-33. oldal
Vajda Éva: A játékos, In: Manager magazin, 2005/18. szám, 26-33. oldal

Hivatkozások

- Atkinson – Smith – Bem – Nolen-Hoecksema [1999]: Pszichológia, Osiris Kiadó, Budapest
dr. Balogh Tamás [2003]: A magyarországi innováció helyzete az új Európában
http://www2.hvca.hu/commondocs/pub/magyarorszag_i_innovacio_helyzete.pdf
Bakacsi Gy. [1996]: Szervezeti magatartás és vezetés, Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest
Csíkszentmihály [1999]: Kreativitás és társadalom, In: Fizikai szemle 1999/3 szám, 92-104.
oldal
EKB [2003. 05. 06.] ajánlása a mikro, kis- és középvállalkozások fogalmának meghatározásáról, <http://europa.eu.int/comm/enterprise>
Figyelőnet [2006. 03. 13.]: Bizakodóbbak a kis- és középvállalatok, 2006. 03. 13.
<http://www.fn.hu>
Fülöp M. [2001]: A rivális barát is lehet: Beszélgetés Fülöp Mártával, MTA, 2001.,
<http://www.chemonet.hu/hun/teazo/interju/fulop.html>
Gazdasági tükröképmagazin [2005]: Kis- és középvállalkozói körkép, <http://www.gtm.hu>
ITHAKA [2006] honlapja: <http://www.ithaka.hu/Kutatas/SUS>
Iványi A. Sz. – Hoffer I. [1999] The role of creativity in innovation In: Society and economic
in central and eastern europe, 1999. 21. évfolyam, 4. szám
Klein B. – Klein S. [2000]: Kreativitás – kulcs a sikerhez,
<http://www.edge2000.hu/magyar/irKreativ.php>
Klein S. [1982]: A kreativitás pszichológiája In: Magyar Tudomány, 1982/3. szám 168-181.
oldal
Klein Sándor [2002]: Vezetés és szervezetszichológia, SHL Kiadó, Budapest

- Klein Sándor [2003]: A kreativitás nem luxus, In: Humán politikai Szemle XIV. évfolyam, 2003/2. szám oldal
- KSH [2006] Regisztrált vállalkozások létszám és kategóriák szerint, <http://portal.ksh.hu>
- Kuczi Tibor [1998]: Vállalkozói kultúra - az életutak finalitása, <http://www.mek.iif.hu/porta/szint/tarsad/szocio/finalit.hun>
- Maslow [2003]: A lét pszichológiája felé, Urus Libris Kiadó, Budapest
- Mérei Ferenc: Módszerek c. kisfilm
- Papanek – Perényi [2006]: Spin-offok a fejlett világban és Magyarországon, In: Európai Tükör, 2006. 1. szám, 81-95. oldal
- Papanek G. – Némethné P. K. –Borsi B.[2005]: A „jövő iparok” és magyarországi helyzetük, In: Gazdaság és Statisztika, 2005. szám, 40-50. oldal
- Papanek G. [2003]: Az „európai paradoxon” a magyar K+F szférában, In: Fejlesztés és finanszírozás, 2003. 4. szám, 40-47. oldal
- Papanek G. [2005]: A vállalkozások intézményi feltételei Magyarországon, In: Fejlesztés és Finanszírozás, 2005. 3. szám, 3-13. oldal
- Rimler J. [1999]: A kreativitásról – vállalkozói vallomások alapján, In: Közgazdasági Szemle, XLVI. Évf, 1999. januári szám, 53-65. oldal
- Szirmai P. szerk. [2005]: Szemelvénygyűjtemény a kis- és közepes vállalkozások a magyar és nemzetközi gazdaságban c. tárgyhoz, Corvinus Egyetem http://kfk.bkae.hu/oktatas/kkvmagyar/szemelvenygyujtemeny_duplaoldal.pdf
- The New SME Definition, http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide.pdf