

## A KKV-k teljesítmény mérési kérdései a nemzetköziesedéssel összefüggésben<sup>[1]</sup>

Dr. Feketéné Dr. Czakó Katalin: egyetemi tanársegéd, Széchenyi István Egyetem, Győr,  
Nemzetközi Elméleti és Gazdaságtan Tanszék (ckatalin@sze.hu).



Absztrakt: Ha a vállalkozásfejlesztést, mint helyi gazdaságfejlesztő beavatkozást az idő dimenziójában vizsgáljuk, kirajzolódnak bizonyos súlypontok. Ha intézményi szempontból közelítjük meg a vállalkozásfejlesztést, az MKKV szektor piacának bővítését, különösen a nemzetközi piacokban való beágyazódás mélyítését támogató fejlesztési akciók mára elsődleges vállalkozásfejlesztési súlypontként értelmezhetőek. A vállalati szintű versenyképességi mérésekben a nemzetközi piacokra való kilépés vagy terjeszkedés szintén erőteljes fejlődési potenciálként jelenik meg. Jelen tanulmány összefoglalja és szintetizálja azokat a jelenleg aktuális elméleti, intézményi és mérési szempontokat, melyek a KKV-k teljesítményének mérési kérdéseire adnak inputot a nemzetközi piacokban való érvényesülés témakörében. Az elméleti felvezetésben a vállalkozásfejlesztés súlypontjainak alakulása olvasható szakirodalmi szintézis levezetése során. Az intézményi megközelítésben a felsőoktatási intézmény szerepkörét vizsgálja a tanulmány előzetes kutatási eredményeket felhasználva. A tanulmányban bemutatott, kapcsolódó vállalkozásmérési szempontok előzetes empirikus vizsgálatok eredményeit foglalják össze. Az összefoglalásban a mérési kérdések és kiemelő vizsgálati szempontok rendszere olvasható, amely esetleges gyakorlati implementáció során hasznos inputként funkcionálhat a KKV fejlesztés megvalósításában az alkalmazott módszertan és a teljesítménymutatók tekintetében. Területi lehatárolást illetően a tanulmány Győr és annak vonzáskörzetét feldolgozó eredményekre fókuszál.

Kulcsszavak: KKV, nemzetköziesedés, vállalkozásfejlesztés

Abstract: If we examine entrepreneurship development as a local economic intervention in the dimension of time, there will be some focus areas, which are outlined. If we approach entrepreneurship development from an institutional point of view, development actions aiming the support of international business activities and market penetration in case of SMEs can be defined as prior focus areas, especially in the western part of Hungary. The exit to international markets or the expansion of the international markets

[1] Köszönetnyilvánítás: Készült a Széchenyi István Egyetem 1687/2015 IX. 25 Kormány határozat alapján, egyedi innovációs támogatásból megvalósult „A régió KKV-inek nemzetközi munkamegosztásba való becsatlakozását szolgáló programelemek” című projektjének keretében.

can be also powerful development potentials in case of competitiveness measurements of SMEs. This paper summarizes and synthesizes the current theoretical, institutional and applied research aspects that give input to applied measurement issues of SMEs in the topic of international market penetration. The theoretical part of the study contains the description of the dominating focus points of entrepreneurship development. In the institutional aspect of the study the roles of a higher education institution is analyzed. The aspect of applied research shows the system of the optional indicators, which can be used in a practical measurement process. Beside this the study raises some research methodological questions in case of monitoring the market penetration processes of SMEs and tries to highlight research conditions, which can be successfully implemented in a real development interaction. The study uses preliminary information of empirical studies. Regarding the territorial delimitation the study focuses on the western Hungarian city – Győr and its catchment area.

Keywords: SMEs, internationalization, entrepreneurship development

## BEVEZETÉS

A tanulmány első pontja a vállalkozásfejlesztéssel foglalkozó elméletek feldolgozása és az azokban megjelenő súlypontok. Ennek eredményeképp láthatóvá válik, hogy a vizsgált terület vonatkozásában a nemzetközi piacbővítés egy kiemelkedő fejlesztési irány. A tanulmány második pontja intézményi szempontokat felvetve a felsőoktatási intézmények lehetséges szerepét vezeti fel. Győrben megvalósult, előzetes kutatási eredményeket felhasználva a vállalkozásfejlesztési funkciót betöltő, helyi szervezetek által megadott információk alapján a Széchenyi István Egyetemet érintő, vállalkozásfejlesztésben betöltött funkciók rendszerezésére kerül sor. Amellett, hogy ez a rész kiemel egyfajta koordináló és közvetítő funkciót, kirajzolódnak az egyetemi-vállalati direkt interakciók előnyei is. A tanulmány harmadik pontja egy 97 KKV által kitöltött kérdőív, valamint 3 K+F intenzív vállalat bevonásával végzett szakmai interjú sorozat anyagait felhasználva, a mérések során felhasznált indikátorlistát és módszertani kérdéseket vizsgálja. Szintetizálva az előzetes kutatási beszámolókat, a tanulmány olyan kritikus pontokra igyekszik felhívni a figyelmet, melyek megkönnyíthetik és hatékonyabbá tehetik az egyetemi-vállalati interakciókban létrejövő, tényleges fejlesztési folyamatokat.

## A VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉS SÚLYPONTJAI

### A vállalkozásfejlesztés kialakulása és értelmezése

A vállalkozásfejlesztés a sokszínű vállalati elméletekbe ágyazódik be. A rövid elméleti összefoglalást kezdhethetjük onnan, hogy a klasszikus közgazdaságtanban megjelenik a vállalkozástan és annak egyes területeit különböző iskolák képviselik. Ebből emelkedik ki az intézményi közgazdaságtanhoz köthető tranzakciós

költségelmélet, ami kvázi kiváltója annak, hogy a vállalkozások fejlesztésére minden méretkategóriánál szükség van. A vállalkozásokkal kapcsolatos elmélet további sarkalatos területei a vállalkozók magatartása, a döntések racionalitásának kérdése, a morális tényezők és a javadalmazás. Mára egyre hangsúlyosabb területekként definiálhatjuk az erőforrás-, illetve kompetencia-alapú elméleteket. Végül meg kell említeni a vállalkozások szerkezetére, illetve együttműködéseikre vonatkozó elméleteket (Chikán, 2002; Milgrom–Roberts, 2005).

A vállalkozásfejlesztés alapvető kérdése: a keresleti és a kínálati oldalon milyen módon érdemes fejleszteni? A fejlesztési beavatkozások irányulhatnak a keresleti oldal élénkítésére abból a célból, hogy gyorsítsák a piaci mechanizmusokat. A lehetséges módok között szerepel a szolgáltatások tartalmának és hasznosságának megismertetése a vállalkozásokkal. Ez egy marketingtevékenységként is felfogható, ami segíti a vállalkozásfejlesztési eszközrendszer egyes szolgáltatásainak eladását. A kínálati oldalra irányuló beavatkozás gyakoribb. Azon szereplők (iparkamarák, alapítványok, nonprofit szervezetek) szolgáltatásait fejlesztik ilyenkor, amelyek vállalkozásfejlesztő funkciót töltenek be (Kállay-Imreh, 2004, 76). Mindkét oldal fejlesztésére egyaránt szükség van. A két irány csak egyidejűleg hatékony.

Ezek alapján a vállalkozásfejlesztés értelmezhető minden olyan közösségi beavatkozásként, ami célcsoportjában hasznosul. Megvalósítója lehet az állam, az önkormányzat, a nonprofit szervezetek, az oktatási intézmények és egy vagy több másik vállalkozás. A hatékony vállalkozásfejlesztési beavatkozások eltérhetnek a különböző vállalati fejlettségi szinteken.

A vállalkozásfejlesztési tevékenységek keresleti szempontú megközelítése kevésbé jelenik meg a szakirodalomban és a fejlesztési dokumentumokban, mint a kínálati oldal elemzése (Kállay-Imreh, 2004). Utóbbi a rendelkezésre álló, vállalkozásfejlesztési tevékenységek alakulása vagy a szolgáltatások összetétele. Ezeknek vizsgálatával gyakrabban találkozhatunk. Ezek a művek kihangsúlyozzák egyes szolgáltatás típusok, intézményi beavatkozások vagy fejlesztési eszközök, módok fontosságát (Bajmócy, 2004; András et al., 2009; Buzás-Lengyel, 2002), illetve meghatározzák és elemzik egyes gazdasági szereplők vállalkozásfejlesztésben betöltött funkcióit (Bajmócy, 2005; Malecki, 1997; Rechnitzer-Hardi, 2003). Emellett, meg kell említeni azokat a műveket, melyek földrajzi területekre fókuszálva, átfogóan térképezik fel a vállalkozásfejlesztési szolgáltatások kínálatát (Ács et al., 2004; Hadjimichalis, 2011; Hudson, 1999; Román, 2003a; Fekete, 2017a)

A vállalkozásfejlesztés kérdéskörének kialakulását globális szinten 1790-től datálja Murphy et al. (2006). A gyarmatosítás hatására kezdetét veszi az iparági infrastruktúrák kiépülése, a verseny egyre erőteljesebbé válik. Ekkor a klasszikus közgazdaságtani elvek érvényesülnek leginkább. A háborúk alatt az innovatív ötletek és újítások jórészt a hadiiparhoz kapcsolódnak (Baumol, 1990). Az 1920-as évekre a vállalkozó szerepe elkülönül a vállalatvezetési tevékenységtől (Knight, 1971). Elterjednek a vállalkozó személyével, szerepével és feladataival kapcsolatos okfejtések (Weber, 1905). Megjelenik az emberi munkaerő értékének

gondolatköre. Elmondható tehát, hogy a tőketámogatást követően később jelent meg a munkaerő támogatás. Továbbá azt is meg kell említeni, hogy Kelet-Közép-Európában sajátosan alakultak a vállalkozások és ezzel a vállalkozásokat támogató beavatkozások is (Peng, 2001).

## Vállalkozásfejlesztés Magyarországon

A helyi vállalkozásfejlesztésre összpontosítva Magyarországon a szocialista városok képeinek és fogalmának vizsgálatában kezdték el összegyűjteni és rendszerezni a városvonásokat az ott élő lakosság életkörülményei alapján: az állami termelő egységeket, utak elhelyezkedését, parkok területét, közösségi tereket, a lakosság szociális helyzetét (Enyedi, 1997b) vagy a transznacionális vállalatok hatásának vizsgálatát a változó magyar gazdaságra (Barta, 1994).

A rendszerváltást követően kiemelkedő a külföldi érdekeltségű vállalatok szerepe, melyek a gazdaságfejlesztésben is figyelmet kapnak. A Magyarországon regisztrált gazdasági szervezetek számához képest a külföldi tulajdonú vállalkozások aránya elenyésző. A külföldi irányítású vállalkozások árbevétele (40 ezer milliárd forint) 2013-ban, folyó áron 2,5%-kal meghaladta az előző évi értéket, és 4 százalékponttal elmaradt az összes magyarországi vállalkozás árbevételének növekedési ütemétől (6,5%). Ennek ellenére a foglalkoztatottak negyede dolgozott náluk és az összes értékesítés kb. 60%-a kötődött hozzájuk. Megjegyzendő még, hogy ágazati szinten a külföldi irányítású vállalatok tevékenysége egy-egy hangsúlyos területre koncentrálódik. A nagy súllyal rendelkező nemzetgazdasági ágak közül a feldolgozóiparban, az energiaiparban és az információ, kommunikáció ágban az árbevétel mintegy kétharmada külföldi irányítású cégek tevékenységéből származott. (KSH, 2015).

A külföldről érkező vállalatok vonzása során a várt előnyöket és a kockázatokat érdemes figyelembe venni. Az előnyök között általában a következők szerepelnek - időtávtól függetlenül:

- munkahelyteremtés;
- a térség jövedelemteremtő képességének növelése;
- exportképesség javítása;
- innovációs képesség javítása;
- adóbevételek növekedése.

Ezen előnyök elérése érdekében Magyarország olyan feltételeket próbált teremteni a külföldről érkezők számára, hogy azok itt hozzanak létre új telephelyeket, vagy telepítsék át meglévő telephelyeiket; ennek érdekében fejlesztik az infrastruktúrát, a területeket, valamint különféle támogatásokat, adókedvezményeket biztosítanak számukra.

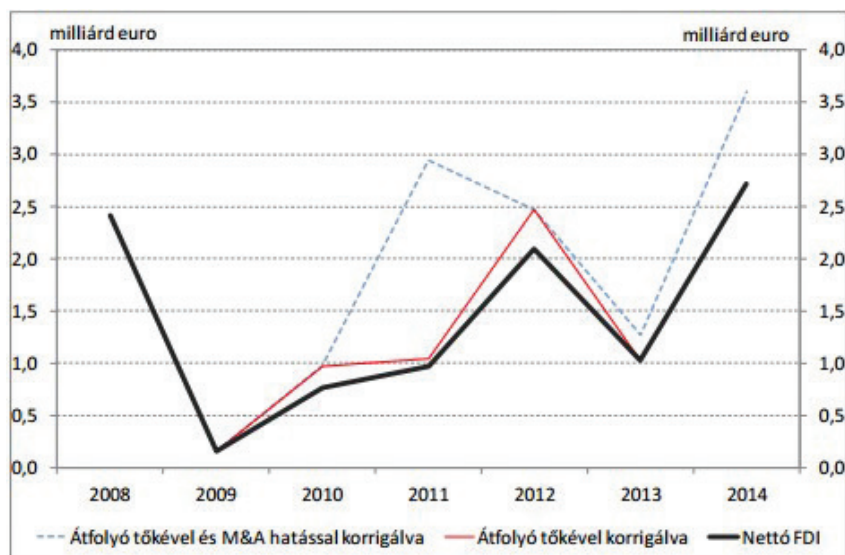
Egyes vélemények szerint az előnyök csak abban az esetben fognak jelentkezni, vagy válnak tartóssá, ha a vonzást a tevékenység térségbe integrálása követi. „Egy újonnan betelepülő vállalat hazai bázisa minden esetben térségen kívül lesz, ami elősegíti a gyors továbbállást, ha a viszonyok kedvezőtlenebbé válnak (pl.

megszűnnek az adókedvezmények, vagy nőnek a munkabérek). Ezért is fontos kérdés, hogy egy adott terület képes-e a további előnyöket eredményező pillérek kiépítésére (megbízható, innovatív beszállítók, magasan képzett munkaerő, kutatási eredmények stb.)” (Bajmócy, 2011, 59-60).

Az OECD 2008-ban fogalmazta meg a külföldi működő tőke befektetés fogalmát, amelyet a befektetések egyik kategóriájának tart, és amelynek célja, hogy tartós érdekeltséget szerezzen egy olyan vállalkozásban, amely a befektető vállalat országától eltérő országban található. A tartós érdekeltség magában foglalja a hosszú távú kapcsolatot is a befektető és a tulajdonolt vállalat vonatkozásában, valamint a magas szintű befolyást a vállalat irányításában. Utóbbi esetben a vállalat vezetésében a tulajdonos számára legalább 10%-os vagy annál nagyobb arányú szavazati jogot biztosítanak (OECD, 2008).

2013-as adatok szerint a közvetlen külfölditőke-befektetések (FDI) hazai állománya 80,6 milliárd euró volt, melyek több mint 70%-a az Európai Unióból, azon belül 24,7%-a Németországból érkezett. A következő ábra a Magyarországra érkező FDI értékeit ismerteti a 2008 és 2014 közötti időszakra vonatkozóan.

1. ábra: A Magyarországra érkező nettó FDI alakulása 2008-2014



Forrás: MNB (2015)

Az 1. ábrán látható, hogy a korrigálatlan adatok (nettó FDI) alapján, 2014-ben növekedés realizálható az előző évhez képest. Fontos szempont, hogy a külföldi irányítású vállalatok és a külföldi működő tőke beáramlás is a fővárosunkba koncentrálódik leginkább.

Felvetődhet a kérdés: *ebben a gazdasági környezetben a vállalkozások átfogó és hatékony fejlesztése miként jelenik meg a helyi fejlesztési tevékenységekben és*

*konceptiókban?* A felvezetett gazdasági környezetben kiemelt figyelmet kapnak a területi különbségek. Magyarországon, különösen a vidéki városok tekintetében beszélhetünk egy-egy ágazatot képviselő, erőteljes külföldi szereplőről és annak vonzásában termelő gazdasági szervezetek csoportjáról. Emellett ügyelünk a környezetükben, sokféle ágazatban tevékenykedő, nagyszámú kisebb gazdasági szereplőre. A helyi nagyvállalatok jelentősen meghatározzák az adott település gazdasági teljesítményét, profilját és egyéb jellemzőit, így a helyi vállalkozásfejlesztő beavatkozásokat is. A kisebb szereplők bekapcsolódnak, kihasználják az adott gazdasági profil adta lehetőségeket vagy ettől függetlenül fejlődnek, illetve ezzel egy időben érinthetik őket bizonyos hátrányok is (pl.: munkaerő eloszlásának kérdése). Ennek figyelembevételére adja Győr esetében a nemzetközi piacra lépés fontosságát.

Nyugat-Magyarországon a rendszerváltást megelőző és az azt követő években érdemes megfigyelni a helyi vállalkozásfejlesztési sajátosságokat. Az új, ipari funkciókkal ellátott, szocialista városok esetén a városfejlesztő tervezés nem törekedett a különböző társadalmi csoportok mindennapi életviszonyaival - lakóhelyi szükségleteivel, közösségi igényeivel is - összefüggő érdekek egyeztetésére (Szirmai, 1988). *A tőketámogatás elemei* erőteljesebben megfigyelhetők a rendszerváltás után is. Minderre példák a rendszerváltást követően bevezetett, különösen külföldi befektetőket célzó adókedvezmények és az olcsóbb telephelyek. Ezeknek célja a gazdaság újbóli fellendítése volt. Kiemelt fejlesztési súlypontként jelennek meg a helyi önkormányzatok által kialakított ipari parkok, vállalkozói övezetek. Ezekben a fenntartás a település feladata, tehát helyi szinten valósul meg a tőketámogatás. Ennek hatására a sikeres városokban szükségletként jelennek meg a *munkaerő támogatását* célzó intézkedések. A gazdasági növekedés a letelepedő népességet is vonzza. A gazdaságilag fejlődő városokban a megnövekedett arányú erős középosztály egyre nagyobb keresletet mutat a különböző szintű képzések iránt. Mindez maga után vonja a *gazdasági környezetet* fejlesztő beavatkozásokat. A megfelelő vállalkozói környezet, a minőségi szolgáltatások elérhetősége fontos tényezője a helyi gazdasági fejlődésnek. Végül meg kell említeni, hogy mára a tágabb értelemben vett gazdasági fejlődést szolgáló fejlesztések kerülnek előtérbe. A rendszerváltás óta folyamatosan fejlődő települések egy olyan növekedési szakaszban vannak, ahol *a nemzetközi láthatóság, az innováció és a kutatás-fejlesztési tevékenység* központi szerepet kapott. Ezek a tényezők új fejlődési pályára emelhetik a településeket. Szintén domináns kutatási témák a hazai és külföldi tulajdonú vállalkozások település választásai és a magyar foglalkoztatásban és munkanélküliségben megfigyelhető területi különbségek közti összefüggések (Fazekas, 2005).

Tovább haladva a vizsgált időszakban, a 2000-es évek fontos momentumát az európai uniós támogatások megjelenése. A regionális tervezési szintről juthatnak a vállalkozások a vissza nem térítendő támogatásokhoz. A 2014-2020-as időszak tervezési egységei már a kisebb területek és települések: a megyék, a megyei jogú városok és a kistérségek. Ennek hatása lehet, hogy a helyi szereplők érdekei nagyobb szerepet kaphatnak. Az Európai Unió eszközrendszerében szereplő,

megyei szintű integrált területi beruházásoknak és közösségi irányítású helyi fejlesztéseknek<sup>[2]</sup> funkciója, hogy a helyi szereplők – vállalkozók, civilek, önkormányzatok – integrált fejlesztési elképzeléseit gyűjtsék össze (Fekete, 2013; Finta, 2015). Az eszközzrendszer alkalmazásának mértéke országonként eltér. Ez azért van így, mert minél alacsonyabb szinten tervezünk, annál több szempont és szereplő módosíthatja a tervezés eszközzrendszerének alkalmazását. Az uniós időszakokra az egyes fejlesztési projektek megvalósításának koncepció szintű leírásához olyan jellegű elemzések váltak szükségessé, amik lokális szinten történő mélyfúrásokkal mutathatják be a jövő lehetséges forgatókönyveit és az ehhez szükséges eszközöket és infrastruktúrát.

2. ábra: A vállalkozásfejlesztés súlypontjainak megjelenése a gazdaságfejlesztésen belül



Forrás: Czakó (2017)

A fenti fejezetekből levonva a következtetést: a vállalkozásfejlesztés kialakulása történelmileg levezethető. A gazdaságfejlesztésben megjelenő vállalkozásfejlesztésben különböző súlypontok rajzolódnak ki. Ezek a tőke jellegű támogatások - mint az adókedvezmények, a pénzügyi eszközök, ipari parkok, vállalkozói körzetek, telephelyek kialakítása; a munkaerő jellegű támogatások - mint az oktatás, a képzések és a letelepedést elősegítő intézkedések; a környezetet érintő támogatások - mint a városi funkciók és a szolgáltatások; végül a szélesebb gazdasági környezetet fejlesztő szolgáltatások - mint a nemzetköziesedést elősegítő intézkedések, a felsőoktatás fejlesztése és a K+F tevékenységek. Ezt foglalja össze az 2. ábra. A tanulmány célterületén a helyi vállalkozásfejlesztés központi eleme a nemzetközi piacra lépés és terjeszkedés.

[2] Integrált területi beruházások: ITI, közösségi irányítású helyi fejlesztések: CLLD.

## INTÉZMÉNYI SZEMPONTOK

Ahogy azt a tanulmány felvezetése is említi, a felsőoktatási intézmények szerepe egyre izgalmasabb funkcióbővülésen megy keresztül. Ez köszönhető egyrészt a dinamikus gazdasági környezetnek (Czakó, 2017), másrészt pedig a helyi KKV-k jellegzetességeinek (Universitas-Győr Nonprofit Kft., 2017a).

Dinamikus gazdasági környezetet és az abban KKV fejlesztési funkciót betöltő helyi nonprofit szervezetek kínálatát térképezi fel Reisinger et al. 2016. Tizenhat győri gazdaságfejlesztő szervezet eddig végzett tevékenységét kategorizálja a kutatás. Emellett a hatékony fejlesztési beavatkozási feltételeket rendszerezi. Az információkból kiemelt kritikus pontok és lehetőségek szembeállításával egy olyan területi fejlesztési stratégia rajzolódik ki, amelyben új funkciók jelennek meg a vállalkozásfejlesztésre vonatkozóan.

1. táblázat: Gyengeségek és lehetőségek szintetizálása a győri vállalkozásfejlesztési beavatkozásokban

### Gyengeségek:

- Kommunikációs felületek hiánya.
- Gyenge a kommunikáció intenzitása, a szervezetközi kapcsolatok.
- Eseti, ad hoc jellegű kapcsolattartás.
- Stagnáló szervezetek.
- A szervezeteket összefogó szerv hiánya.
- Átfedések.
- Hiányzó speciális szolgáltatások vagy területek: (business coaching, generációváltás, célzott munkaerő keresés, mikro szereplőknek nyújtott szolgáltatások).
- Az együttműködések során a személyes kapcsolatok dominálnak főként, emiatt a gazdaságfejlesztő szervezetek szolgáltatásai nem jutnak el széles körben és egységesen a vállalati szféra összes szereplőjéhez.

### Lehetőségek:

- Kapcsolatok építése a gazdaságfejlesztő szervezetek között.
- Kommunikációs csatornák kialakítása mind a gazdaságfejlesztő szervezetek között, mind a szervezetek és a vállalkozások között.
- A folyamatos párbeszéd lehetőségének biztosítása.
- A határon átnyúló kommunikáció erősítése.
- Külföldi vállalatok megszólítása, kapcsolatépítés.
- Vállalkozás specifikus szolgáltatások kialakítása.
- Kritikus területek felismerése a helyi gazdaságban.
- Szinte mindegyik szervezet kapcsolatban áll valamilyen formában a Széchenyi István Egyetemmel.



Stratégiai irányvonalak:

- Szervezeteket átfogó, azokat összetartó funkció kialakítása.
- Egy részletes, városi vállalati térkép elkészítése segítené a megkérdezett szervezetek által nyújtott szolgáltatások minőségbeli fejlődését, azzal, hogy rendszerezi a városban működő vállalkozásokat.
- Egy vállalkozásokat széles körben, de közvetlenül megszólító, közvetítő és egyben koordináló intézmény tevékenysége segítene a megkérdezett szervezetek által nyújtott szolgáltatások hatékonyabbá tételében.

**Összegzés:**

**Szervezetek feletti szervezet kialakítása    Differenciálás a szolgáltatásokban**

Forrás: Saját szerkesztés Reisinger et al. (2016) SWOT tételeit felhasználva.

Az elemzés és a fejlesztő stratégiai irányvonalak arra engednek következtetni, hogy a helyi felsőoktatási intézmény sajátos és hiánypótló szerepet tud betölteni a vállalkozásfejlesztésben. A társadalmi és gazdasági beágyazódás növelésével együtt jár a funkcióbővülés: főként összekötő, közvetítő, képző, szolgáltató, speciális problémákat felismerő és K+F tevékenységet végző funkciókkal. Ez a folyamat elkezdődött a Széchenyi István Egyetemen. A továbbiakban ennek részleteit vizsgálja a cikk a vállalkozások szemszögéből.

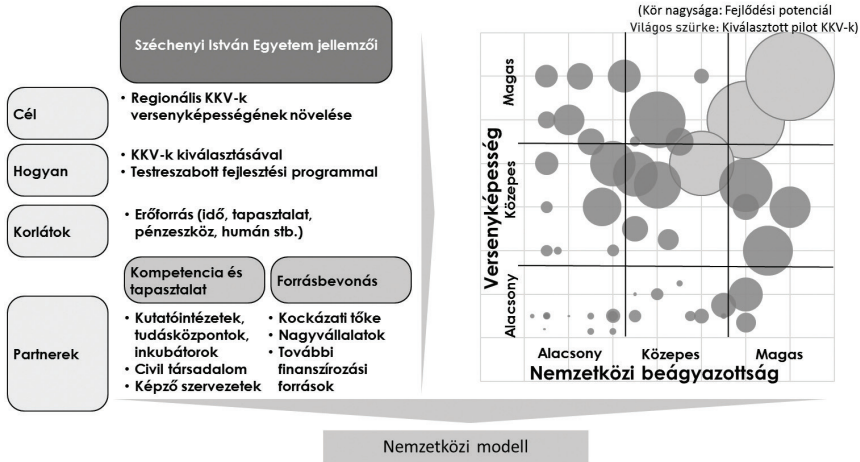
Ugyanezt támasztja alá a győri Széchenyi István Egyetem közelében mért KKV jellegzetességeket rendszerező mérés, melynek során egy beszállítói fejlesztési modell kiépítése keretében kirajzolódnak az egyetem lehetséges fejlesztő funkciói (Universitas-Győr Nonprofit Kft., 2017a):

- működhet közvetítőként a megrendelői és beszállítói oldal között,
- működhet tanácsadóként a megcélzott beszállítói volumen el nem érő KKV-k számára,
- segítheti a termelési folyamat racionalizálását,
- szervezhet képzéseket,
- részt vehet a megfelelő munkaerő közvetítésében és toborzásában.

Az egyetem szerepének definiálásához elengedhetetlen megemlíteni a mindkét forrásból levont következtetést: *az egyetem és a vállalkozásfejlesztési funkciót betöltő partnerintézményekkel való együttműködés szükségességének figyelembe vétele mellett a dinamikusan fejlődő egyetem adta lehetőségek hatékony kihasználását.*

Mindezen gondolatok különösen is aktuálisak a győri gazdasági térségben, hiszen erős önkormányzati-vállalati-egyetemi kapcsolatrendszer alakult ki az elmúlt időszakban (Filep et al., 2013), melyekre alapozva a megalakuló Felsőoktatási és Ipari Együttműködési Központ egyedülálló KKV-fejlesztési programot valósíthat meg a jövőben (Fekete, 2017b).

3. ábra: Széchenyi István Egyetem helye a KKV fejlesztésben



Forrás: Universitas-Győr Nonprofit Kft. (2017a)

## VÁLLALKOZÁSOK TELJESÍTMÉNYÉNEK MÉRÉSE

Az előző pontot összefoglaló 3. ábra „Hogyan” kérdésének vizsgálata hasznos inputot ad a KKV fejlesztés jövőbeli megvalósításához. A következő pont egy 97 KKV által kitöltött adatlap<sup>[3]</sup>, valamint 3 K+F intenzív vállalat bevonásával végzett szakmai interjú sorozat anyagait felhasználva, a mérések során felhasznált indikátorlistát és módszertani kérdéseket vizsgálja. A módszertan és az indikátorok bemutatását megelőzően kiemelendő egy fontosnak vélt tudományos nézőpont: ha a KKV fejlesztést egy bizonyos interakció keretrendszerében vizsgáljuk, akkor a statisztikai elemzési eredmények arra vezetnek rá, hogy a fejlesztő intézmény vonzáskörzetében lévő KKV csoportot nem érdemes homogén közegként kezelni (Universitas-Győr Nonprofit Kft. 2017b). A vállalkozásspecifikus kommunikáció hatékony használatával az egyedi vállalati problémákból érdemes kiindulni és azok egységes kezelhetőségét megvizsgálni (Czakó, 2017).

### Indikátorok, kategorizálható mutatók

A fent kiemelt feltétel teljesülése mellett a következő, teljes körűnek tekinthető lista adja a KKV-k nemzetközi piacokon mért teljesítményének mutatóit (Universitas-Győr Nonprofit Kft., 2017a):

[3] Kérdőívnek is tekinthető.

1. *fő terület*: nemzetközi versenyképességet befolyásoló tényezők: itt szerepelnek azok a számszerűsíthető mutatók, amelyek általánosan szemléltetik egy cég nemzetközi teljesítményét:

- Export teljesítmény: export árbevétel aránya, szomszédos országokból, kontinensen belüli államból vagy másik kontinensről realizált export árbevétel aránya.
- Beszállítói kapcsolatok: szállítóként realizált árbevétel, minősített, hosszú távú vagy kizárólagos szállítói pozíció.
- Közvetlen külföldi tőkebefektetés mértéke.
- Nemzetközi K+F együttműködések a bevétel arányában.

2. *fő terület*: nemzetközi pozíciót leíró tényezők: azon számszerűsíthető mutatók összessége, melyeknek változását egy fejlesztési folyamat során követni érdemes. Ennek területei a következők:

- Cégméret: cég besorolása alapján.
- Profil: tevékenység.
- Helyszín: célországtól való földrajzi távolság.
- Cégforma: cég formája.
- Életkor: cég életkora.
- Tevékenység „e” jellege: e-kereskedelem súlya, belső vállalati rendszerek használata.
- A vállalkozás termékeinek nemzetközi piacképessége: minőség, piaci hely, support, ár, fejlesztés.
- A gyártási kapacitások rendelkezésre állása, megfelelősége: beruházások mértéke, külföldi vagy hazai gyártási kapacitás alakulása.
- A HR kapacitások (szakemberek) rendelkezésre állása: külföldi képviselő, munkatársak kompetenciája, ismerete, motivációja a nemzetköziesedésre, alvállalkozók, ügynökségek közreműködése a témában.
- A HR kapacitások (menedzsment) felkészültsége, rendelkezésre állása: időgazdálkodás, stratégia, felkészültség, tapasztalat.
- A nyelvtudás: menedzsment és munkatársak.
- A finanszírozási lehetőségek: tőkehelyzet, hitelhelyzet, hitelkínálat.
- A piaci ismeretek: jogi, gazdasági és kulturális ismeretek az adott célpiacról.
- Az exportlehetőségekről való informáltság: piackutatási hajlandóság, külföldi lehetőségek ismerete.
- Az értékesítési csatornák ismerete, megválasztása: kapcsolatteremtés megítélése, nemzetközi értékesítési csatornák jellemzőinek ismerete.

A fenti indikátorok mindegyike kategorizálható. A hivatkozott kutatási anyagban a kategorizálás meg is történt. A mutatók erőssége, hogy teljes körűen kívánják lefedni a nemzetköziesedést jellemző versenyképességi mutatókat, illetve egy nemzetközi piaci bővítést végző cég pozíció változását.

## Módszertani kérdések

A fenti indikátorlista lekérdezéséhez felhasznált módszertani eszközök az empirikus vállalkozásmérés klasszikusnak tekinthető eljárásai: szakértői interjú elvégzése, adatlap kitöltése, adatbáziskezelés, statisztikai elemzések elvégzése előre meghatározott logika mentén.<sup>[4]</sup> A módszerek implementálásához felvetődnek bizonyos módszertani kérdések. Ezeket két csoportra bontja a tanulmány:

KKV-k általános mérési kérdései: a kisvállalkozások mérése jelentős szerepet tölthet be vállalkozói mérésekben, hiszen számtalanszor hallhatjuk, hogy még mindig a KKV-szektor foglalkoztatja a munkavállalók nagy részét. Ennek ellenére kisvállalkozásokat érintő vállalati szintű mérésekkel kevesen foglalkoznak. Ennek okai a mérések során felmerülő, általánosnak tekinthető problematikák.

- A fejlesztési tevékenységek iránya a KKV szektorban szerteágazó. A kutatások és a mérések hosszú távúak és folyamatosak (Kadocsa, 2012). Minél kisebb vállalkozások fejlesztési lehetőségeit vizsgáljuk, annál szerteágazóbbá válik a témakör. A vállalati szintű mérésekben megfogalmazott kiinduló problematikák, témakörök és módszerek nem változhatnak. Azokat fenn kell tartani ahhoz, hogy a hosszú távú mérések során kirajzolódjanak az eredmények. Ezt emeli ki Universitas-Győr Nonprofit Kft. (2017a) és Czakó (2017), amikor az egyedi problémák fókuszára vagy a vállalat specifikus gondolkodásra hívja fel a figyelmet.
- A vállalati szféra egy folyamatosan változó szereplőkből álló csoport. Külön figyelmet kell fordítani arra, hogy ezek a változások követve legyenek. A hosszú távú mérések adatait rendszeresen frissíteni kell. Egy lehatárolt területen nehéz a vállalkozói szintet teljes körűen, rendszeresen követni. Minél kisebb a lehatárolt terület, ez a nehézség annál inkább csökken (Fischer-Nijkamp, 2009).

Egyetemi-vállalati interakciókban felmerülő kérdések:

- Mivel a felsőoktatási intézmény gazdaságilag és társadalmilag széles körben beágyazódott szervezet, alkalmassá válik arra, hogy a KKV-mérések általánosnak tekinthető kihívásainak – vállalkozás specifikus megközelítés, egyéni problémák kezelése, folyamatos nyomon követés – eleget tegyen. Mérésmódszertani kérdés, hogy a célcsoportot milyen módon szólítsa meg. A fejlesztési funkció lehetőségének transzparenssé tétele, felsőoktatási intézmény profiljában történő megjelenítése összekötheti az egyetemet a különböző méretű vállalkozói célcsoportokkal.
- Ha a tanulmányban előzetesen említett módszertani eszközöket figyelembe vesszük, a fejlesztő fél és a célcsoport kapcsolatában megkülönböztethetünk alacsony és magas elemszámú mintákat. Előbbi a szakértői interjúk, utóbbi a kérdőívek, nyilvános cégszavak inputját adhatja. Felmerül a kérdés, hogy

[4] Journal of Entrepreneurship c. folyóiratban reprezentált módszerekkel megegyező eljárások.

a felsőoktatási intézmény melyik mintát, miként szólítsa meg? Milyen kommunikációs formát használjon?

- A fejlesztési beavatkozások és a vállalati mérések folyamatos nyomon követésénél elengedhetetlen a megfelelő szakmai felkészültség – vagyis a vállalkozások adatainak megfelelő módon történő begyűjtése és kezelése – és a vállalkozás-központú kutatói munkakultúra – vagyis esetleges nemzetközi célpiacra lépés vagy terjeszkedés esetén a vállalkozói érdekek teljes körű figyelembe vétele. Ez adhatja a KKV-fejlesztések alapját a nemzetköziesedés tükrében.

## ÖSSZEFOGLALÁS

A tanulmány megvizsgálta a nemzetközi piacra lépést és terjeszkedést támogató helyi vállalkozásfejlesztési beavatkozások fontosságát és ezzel párhuzamosan a felsőoktatási intézmény funkcióbővülését a helyi vállalkozásfejlesztésben. Az első részben a szakirodalmi levezetés arra utal, hogy Magyarországon, különösen a tanulmány vizsgált területén jelenleg aktuális potenciál a nemzetköziesedés. Ezt követően a felsőoktatási intézmény szerepének vizsgálatánál kiderül, hogy a fejlődő gazdaság és a helyi sajátosságok hozzájárulnak ahhoz, hogy a felsőoktatási intézmény funkcióbővülése a helyi vállalkozásfejlesztés irányába mozduljon el, összekötve a hasonló funkciót betöltő partnereket, a hallgatókat és a célcsoportot – a vállalati szereplőket. A harmadik rész egy esetleges egyetemi-vállalati interakció során felhasználható indikátor és módszertani rendszert mutat be.

A tanulmány üzenete, hogy a felsőoktatási intézmények KKV-kal való kapcsolatainak vizsgálata aktuális, gyakorlati hasznosulás szempontjából izgalmas kutatási tevékenység, hiszen a széles hatókörrel rendelkező egyetem a tudás- és információátadás formájában hasznos inputokat kínálhat a KKV-szektor nemzetközi piacra lépését illetően. A módszertani kérdések azonban bizonyos feltételeket emelnek ki, melyeknek meg kell felelni a hatékony fejlesztési beavatkozás eléréséhez. A tanulmány kitér a vállalkozás specifikus gondolkodásmód, a hosszú távú kapcsolatok, illetve a megfelelő kommunikáció és kutatói attitűd fontosságára. Ez a feltételrendszer közel áll a coach- vagy mentoring jellegű vállalkozásfejlesztési interakciókhoz, amik új szolgáltatás profilt adhatnak a felsőoktatási intézményeknek.

## IRODALOM

- Ács J. Zoltán-Szerb László-Ulbert József-Varga Attila (2004) Új vállalkozások határai nemzetközi összehasonlításban - A Global Entrepreneurship Monitor kutatás, 2001-2003. *Közgazdasági Szemle*, 51, 3, 679-698
- Andrásfi Zoltán-Borsi Balázs-Farkas László-Némethné Pál Katalin-Papanek Gábor-Viszt Erzsébet (2009) *A mikro-, kis-, és közepes vállalkozások növekedésének feltételei*. NFG Minisztériumi Tanulmány, Budapest
- Bajmócy Zoltán (2004) Az üzleti inkubáció szerepe a vállalkozásfejlesztésben. *Közgazdasági Szemle*, 51, 4, 1132-1150

- Bajmócy Zoltán (2005) „Vállalkozó Egyetem” vállalkozásfejlesztési szemszögből. In: Buzási N. (szerk.) *Tudásmenedzsment és tudásalapú gazdaságfejlesztés*. JATEPress, Szeged
- Bajmócy Zoltán (2011) *Bevezetés a helyi gazdaságfejlesztésbe*. JATEPress, Szeged
- Barta, Györgyi (1994) Foreign investment in the Hungarian economy: the role of transnational companies. In: Dicken, P. -Quévit, M. (Szerk.) *Transnational corporations and European regional restructuring*. *Nederlandische Geografische Studies*, Utrecht , 131-151
- Baumol, W. (1990) Entrepreneurship: productive, unproductive, and destructive. *Journal of Political Economy*, 98, 5, 893-921
- Buzás Norbert-Lengyel Imre (2002) *Ipari parkok fejlődési lehetőségei: regionális gazdaságfejlesztés, innovációs folyamatok és klaszterek*. JATEPress, Szeged.
- Chikán, A. (2002) *Vállalatelméleti szöveggyűjtemény*. Aula, Budapest
- Czákó Katalin (2017) *Vállalkozásfejlesztés és a területi tőke relációja - A felsőoktatási intézmények szerepe*. Doktori értekezés. Széchenyi István Egyetem, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, Győr
- Enyedi György (1997b) Városok a közép-európai átmenetben. *Társadalmi szemle*, 8-9. 43. o.
- Fazekas Károly (2005) A hazai és a külföldi tulajdonú vállalkozások területi koncentrációjának hatása a foglalkoztatás és munkanélküliség területi különbségeire. In: Fazekas, K. (Szerk.) *A hely és a fej: munkapiac és regionalitás Magyarországon*. MTA Közgazdaságtudományi Intézet, Budapest, 47-74. o.
- Fekete Dávid (2013) Az EU regionális politikájának városfejlesztést támogató új eszközei a 2014-2020-as programozási időszakban. New tools for developing cities of EU regional policy in the period of 2014-2020. In: Rechnitzer János, Somlyódy Péter Edit, Kovács Gábor (szerk.) *A hely szelleme - a területi fejlesztések lokális dimenziói: A Fiatal Regionalisták VIII. Konferenciáján elhangzott előadások*, 145-154
- Fekete Dávid (2017a) Európai járműipari térségek gazdasági kormányzási modelljei. *Tér és társadalom*, 3, 125-142
- Fekete Dávid (2017b) Felsőoktatási és Ipari Együttműködési Központ Győrben. *Polgári Szemle*, 1-3, 106-115
- Filep Bálint-Kovács Zsolt-Kara Ákos-Tömböly Teodóra (2013) „City - University - Company” *Coordinated Strategic Development: Industry Zone in Győr Focused on the Vehicle Industry*. In: Valerij Dermol, Nada Trunk Širca, Goran Đaković (szerk.): *Active Citizenship by Knowledge Management & Innovation: Proceedings of the Management, Knowledge and Learning*, 797-808
- Finta István (2015) Az integrált terület- és vidékfejlesztés eszközei és korlátai Magyarországon. *Tér és Társadalom*, 29, 1, 132-148
- Fischer, M. M.- Nijkamp P. (2009) Entrepreneurship and regional development, In: Capello R.-Nijkamp P. (Szerk.) *Handbook of regional growth and development theories*. Edward Elgar, Northampton, 182-197
- Hadjimichalis, C. (2011) SMEs, entrepreneurialism and local regional development, In: Andy, P., Rodriguez, A., Tomaney, J. (Szerk.) *Handbook of Local and Regional Development - SMEs, entrepreneurialism and local, regional development*. Routledge, London, New York
- Hudson, R. (1999) The learning economy, the learning firm and the learning region, A sympathetic critique of the limits to learning, Researchgate, In: Smith, A. - Queen M. (szerk.) *European Urban and Regional Studies* 1. University of London, UK.

- Kadocsa György (2012) *A hazai kis és középvállalkozások helyzete és fejlesztési lehetőségei*. Óbudai Egyetem, Szervezési és Vezetési Intézet. [http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/01\\_Kadocsa\\_Gyorgy.pdf](http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/01_Kadocsa_Gyorgy.pdf) Letöltve: 2016.01.02.
- Kállay László-Imreh Szabolcs (2004) *A kis- és középvállalkozás fejlesztés gazdaságtana*. Aula Kiadó, Budapest
- Knight, F. H. (1921) *Risk, uncertainty and profit*. Sentry Press, New York
- KSH (2015) A Magyarországon működő külföldi irányítású leányvállalatok, 2013. In: Statisztikai tükrök. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/kulfleany13.pdf> Letöltve: 2016.07.27.
- Malecki, E. J. (1997) *Technology and Economic Development: The Dynamics of Local, Regional, and National Change*. Longman, Edinburgh
- Milgrom, P.-Roberts, J. (2005) *Közgazdaságtan, szervezetelmélet és vállalatirányítás*. Nemzeti tankönyvkiadó, Budapest
- Murphy, P. J.-Jianwen, L.-Welsch H. P. (2006) A conceptual history of entrepreneurial thought. *Journal of Management History*, 1, 12 - 35 [http://fac.comtech.depaul.edu/profpjm/Murphy,%20Liao,%20&%20Welsch%20\(2006\).pdf](http://fac.comtech.depaul.edu/profpjm/Murphy,%20Liao,%20&%20Welsch%20(2006).pdf) Letöltve: 2015.06.13.
- OECD (2008) *OECD Glossary of statistical terms* <http://stats.oecd.org/glossary/alpha.asp?Let=F> Letöltve: 2013. 05. 09.
- Peng, M. W. (2001) How entrepreneurs create wealth in transition economies. *Academy of Management Executive*, 15, 95-110
- Rechnitzer János-Hardi Tamás (2003) *A Széchenyi István Egyetem hatása a régió fejlődésére*. Széchenyi István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Intézet, Győr
- Reisinger Adrienn-Kecskés Petra-Czakó Katalin (2016) A Győr Gazdasági Programjának megalapozása, a város fejlődését befolyásoló hosszú- és középtávú hatásrendszerek. Gazdaságfejlesztő szervezetek Győrben. Kutatási jelentés. TÁMOP-4.2.1.C-14/1/KONV-2015-0005.
- Román Zoltán (2003a) Nemzetközi összehasonlítások a jelölt országok és régiók kis-és középvállalatairól. *Gazdaság és statisztika*, 6, 45-43
- Román Zoltán (2003b) Vállalkozás Európában. *Bővülő Európa*, 14, 114-130
- Szirmai Viktória (1988) „Csinált” városok. Magvető Kiadó, Budapest
- Universitas-Győr Nonprofit Kft. (2017a) *A régió KKV-éinak nemzetközi munkamegosztásba való becsatlakozását szolgáló programelem. A projekt tudományos eredményeinek összefoglalása*. Kézirat, Győr
- Universitas-Győr Nonprofit Kft. (2017b) *A régió KKV-éinak nemzetközi munkamegosztásba való becsatlakozását szolgáló programelem. Projektbeszámoló az elvégzett munkáról*. Kézirat, Győr
- Weber, M. (1905) *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. George Allen & Unwin Ltd, London