

A vállalkozások története a rendszer váltástól napjainkig

Kutatási részeredmények

Szepesi Balázs

Iskolavezető, MCC Közgazdasági Iskola

A kutatás fókusza és kontextusa

Fókusz: Hogyan néz ki a magyar gazdaság 1990 és 2020 közötti története vállalkozói nézőpontból?

- Mikor mit éreztek hátráltató/támogató erőnek a vállalkozók?
- Melyek voltak stratégiájuk főbb elemei és azok mozgatói?
- Hogyan változtak, mit hogyan tanultak a vállalkozások?
- Melyek voltak a gazdasági legfontosabb jellemzői, változásai vállalkozói nézőpontból?
- Mi volt a vállalkozások helye és szerepe a magyar gazdaság rendszerváltás utáni történetében?

A kutatás kontextusáról

- Az MCC **35 év** kutatási programja a rendszerváltás utáni időszak gazdasági és társadalmi folyamatainak feltárására
 - Vállalkozások
 - Magyar gazdasági elit
 - A rendszerváltáskor felnőtté váltak
 - A Magyarország szempontjából legfontosabb globális folyamatok
 - A társadalmi-gazdasági változások legfontosabb adatai
- Előzmények: Kapitalizmus Jelentés/Bizalom és vállalkozás (Köki-HÉTFA) Magyar Vállalkozás, 25 éve sorozat – (Összép Magazin)
- Motivációk: Vállalkozáskutatási hálózat, Czakó Erzsébet, Sass Magdolna, Szerb László, Ács Zoltán

A vállalatok GDP-hez való hozzájárulása méretkategóriánként

	1992	2000
Alk. nélküli váll.	5,9	1,1
Mikrovállalkozások	10	8,7
Kisvállalkozások	10,6	8,9
Középvállalkozások	16,2	17,9
Nagyvállalkozások	57,3	63,4

Létszámkategória	2001	2012	2023
0-1 fős	4,2	7	6,8
2-9 fős	13,6	12,5	13,2
10-49 fős	16,9	16,5	16,8
50-249 fős	20,2	19,1	17,0
250 főnél nagyobb	45,1	44,8	46,2

A foglalkoztatás megoszlása méretkategóriánként

	1992	1998
Mikrovállalkozás	21,5	36,4
Kisvállalkozás	9,8	14,7
Közepes vállalkozás	20,5	19,1
Nagyvállalkozás	48,2	29,8

Létszámkategória	2005	2013
1 fős	16,9	14,9
2-9 fős	21,0	22,7
10-49 fős	18,6	18,8
50-249 fős	16,5	16,4
250 fős és nagyobb	27,0	27,2

A nagyvállalatokhoz viszonyított termelékenység méretkategóriánként

LÉTSZÁMKATEGÓRIÁK NAGYVÁLLALATOKHOZ VISZONYÍTOTT TERMELÉKENYSÉGE

	2013	2016	2019	2023
1 fős	29%	26%	29%	21%
2-9 fős	34%	38%	46%	39%
10-49 fős	51%	55%	60%	57%
50-249 fős	68%	69%	76%	74%
250 fős és nagyobb	100%	100%	100%	100%
Létszámkategória összesen	60%	62%	66%	62%

Forrás: KKV Évkönyvek, KSH

Az indulás hét fő útja

Rendszerváltáshoz kötődők

1. **1990 előtt indult (12)** - Kisiparos, speciális termék, informatikai cég
2. **Szocialista vállalatból, szövetkezetből lett (8)** - 4 agrárium, 1 kereskedelmi szövetkezet, egy varroda, két gyárnál nyugatitól vette át magyar)
3. **A rendszerváltással született (10)** - megszűnt munkahely, lehetőség, külföldi partner, patikák szövetkezése

A hőkort követő évtizedek

4. **Született vállalkozók (6)** – első munkahely saját cég (4), tapasztalatszerzés után vendéglátó (2)
5. **A másodállásból indulók (10)**
 - mérnök, komoly szakértelmet igénylő munkahely
 - Erős tudás, reputáció és kapcsolatrendszer; kevés alaptőke - pajtából, garázsból
6. **Saját céget indító menedzserek (8)**
 - Komoly, jól fizető vezetői pozícióját adta fel a vállalkozásért.
 - Egyéni tudásuk, kapcsolataik alapján látták meg a fantáziát olyan cégben vagy területben, amibe egy nagyvállalat vagy egy bank nem szívesen rakott volna pénzt.
 - Egyedül vagy társaikkal vállalták a cégvásárlás és a beruházás költségét és kockázatát.
7. **Kiszerveződők (2)** – Régóta működő nagyobb cég egyik résztvevője volt az üzlet alapja.
 - A speciális hozzáértést igénylő területek (logisztika, informatika) a globális technológiai változások következtében elkezdtek felfutni.
 - Az üzletág önálló életre kelt, a menedzser(ek) meghatározó tulajdonrészessé váltak és európai léptékű cégeket építettek.

Láncba tagozódók és lokális piacokra dolgozók

- **Rugalmas beszállítók (5)**
 - pozíciójukat üzletfeleiknek nyújtott szolgáltatásokkal, stratégiai együttműködések kialakításával erősítették meg.
 - Egyik véglet: szimbiózis egy naggyal - másik véglet: sok nagy cégnek szállít vagy szolgáltat valaki
 - A versenyképes ár a kulcs, emellett sokat rugalmasság és a partnerek számára vonzó szolgáltatások köre
- **Brand+bérgyártás (7)**
 - Saját márka, és a stratégiai együttműködésre épülő bérgyártás
 - A kiskereskedelem jelentős árrését a direkt értékesítési csatornákkal próbálják kikerülni.
- **Egyedi gépgyártók (7)**
 - erős műszaki képességekre, specializációra,
 - kapacitásaik és a vállalható projektek méretének növelése
 - Gyakran sufnyiból induló cégek, ma már kilépnek a nemzetközi piacra és céghálózatokat építenek.
 - Fejlődési utak: gyártás szabványosítása, a sajáttermék-gyártás, képesség nagyobb és komplexebb feladatok elvégzésére
- **Az európai, globális piacokra fókuszáló cégek(6)**
 - Egyedi tevékenység, ügyfélorientáltság, rugalmasság
 - Nagyobb partnerek és versenytársak között stabilan és nyereségesen
 - tevékenységük egy felfutóban lévő területhez kapcsolódik (pld. erősödő nemzetközi teherfuvarozás, a digitalizáció)
- **Hazai exkluzív (11) – A lokális adottságokra építve egyedi terméket kínálnak**
- **Lokális piac (10) – Globális versenytársakkal szemben helyi előnyökre épülő pozíció**
 - **Termék** a régiós, országos kötődése
 - Jól ismerik a **helyi fogyasztók** igényeit és lelkét, amennyire a fogyasztók ismerik az ő termékeiket
 - **Stabil vállalati ügyfélkört**– olyan területeken ahol a személyes bizalom és kapcsolat többet ér a globális szolgáltató folyamatainak kifinomultságánál.
 - **Helyi infrastrukturális előnyére** (például ingatlanállomány)
 - A **helyi szabályozás** labirintusaiban való járatosság, a helyi társadalmi, politikai kapcsolatrendszer (például építőipar)

Piaci logika	Átlagos árbevétel
Nemzetközi egyedi	8,7 milliárd Ft
Brand+bérgyártás	6,4 milliárd Ft
Lokális piac	5,4 milliárd Ft
Egyedi gép	4,5 milliárd Ft
Rugalmas beszállító	4,1 milliárd Ft
Hazai exkluzív	2,7 milliárd Ft

A piaci pozíció törékenysége és stabilitása

- Azon cégek pozíciója tűnt a legtörékenyebbnek, akik nem adták fel, hogy kis magyar cégeként a nemzetközi nagyvállalatok által dominált piacokon maradjanak versenyben.
- 10 mrd forint árbevétel felett: pár megyére fókuszáló szolgáltató, az élelmiszerláncokat kiszolgáló gyár, a nemzetközi piacon mozgó egyedi gépgyártó és szolgáltató.
- A cégek fele stratégiai partnerséget alakított ki vevőjével, szállítójával (esetleg mindkettővel) és/vagy partneri viszonyban van a versenytársaival. Ezen cégek árbevételének átlaga 40 %-kal magasabb azoknál a cégeknél, akikre nem jellemző a szövetkezés.
- A vállalkozásoknak sikerült elérni, hogy a verseny és a gazdasági ingadozások ne veszélyeztessék stabil működésüket.
- A több mint három évtizedes kiképzés eredményeként a vállalkozóink a globális gazdasági közegben is életképes, jelentős jövedelmet termelő cégeket építettek fel.

- 90 százalékukat viszonylag jól védi a turbulenciáktól termékük egyedisége vagy erős üzleti kapcsolataik.
- A cégek kétharmadában jelenik meg erősen a családi aspektus.
- A generációváltás folyamata az esetek kétharmadában már elkezdődött, harmadánál már átvette az irányítást az új generáció.
- A menedzseri és a tulajdonosi szerepek szétválasztása a vállalkozások picit több mint felénél egyértelműen megtörtént.
- Az alapítók egy része ugyanazzal az energiával viszi még a zászlót, másik felük már hátrébb lépett. Vállalkozói szövetséget szervez, hosszú külföldi utakon gyűjt inspirációt, sportegyesületet alapít, edzőnek áll.

A magyar vállalkozói szféra sikeresen kiépült az elmúlt három és fél évtizedben.

A vállalkozások fejlődését segítő erők

A világgazdaság összefonódása	32
Állam	28
Uniós csatlakozás	24
A hazai kereslet növekedése	22
Hazai erőforrások	21
Rendszerváltás	19
Digitalizáció	13
Csak a nagyvilág teremtette lehetőségek	10
Csak hazai erősségek, segítő erők	6
Globális és magyar tényezők együtt	32

A magyar vállalkozások belső hajtóerői

Tapasztalat		40
	Komoly céges előtörténet	38
	Korábbi vállalkozói, vezetői tapasztalat	31
Összefogási hajlam		40
	Stratégiai Partnerség	29
	Kapcsolati tőke	26
	Erős támogató szövetséges	17
	Komoly együttműködés szervezése	8
Tudás		37
	Szaktudás induláskor vagy a rendszerváltáskor	34
	Komoly menedzsment, pénzügyi alapok	12
Morál		37
	Családi összetartás	30
	Ikonikus alapító	22
	Civil, közösségépítő motiváció	12
	Munkahelyi szolidaritás	9
	Erős vallási háttér	4
Agilitás		33
	Élelmesség	28
	Eltökéltség, szenvedély	21
Innovatititás		31
	Egyedi technológia termék, ötlet, tudatos innováció	31

A vállalkozói stratégiák fő elemei

A termékszerkezet formálása			
Motiváció	Cél	Erősebb koncentráció	Diverzifikáltabb működés
Előre lépés	Nagyobb hozam	Képességek koncentrált fejlesztése (minőség, egyediség, projektméret)	Belépés új piaci szegmensbe
Védekezés	Pozíció védelme	Veszteséges tevékenységek leépítése	A vevőkör megtartása érdekében a terméket kiegészítő szolgáltatási kör bővítése, a választék szélesítése
	Kockázat csökkentése	Túl erős versenynek, bizonytalanságnak kitett területekről visszahúzóds	A vevőhöz, vevőkörhöz, piachoz kötődő kockázatok terítése a sokrétűbb, akár teljesen különböző tevékenységekkel
A kapcsolatrendszer fejlesztése Bizalmi viszony vevővel, szállítóval Szakmai kapcsolatrendszer erősítése Erős szolidaritás az alkalmazottakkal Finanszírozói kapcsolatok mélyítése Helyi kapcsolatrendszer kiépítése Piaci együttműködés Tulajdonosi belépés más cégekbe			Az alkalmazkodó és kezdeményező-képesség erősítése Erős vertikális kapcsolatok kiépítése Több lábbon állás Egyediség kiépítése és fenntartása Nemzetközi értékesítő, céghálózat fejlesztése Tartalék, raktárkészlet kialakítása
Kapacitások, képességek fejlesztése Kapacitásbővítés Technológia fejlesztése Képességek fókuszálása Munkaerőkiváltó fejlesztések Kiegészítő, támogató szolgáltatások fejlesztése Cégvásárlás, beolvasztás Menedzsment erősítése			Cégműködés átalakítása Teljes újraszervezés Piaci fókuszváltás Adminisztratív átalakítás Tulajdonostárs bevonása Tulajdonosi kör szűkítése Ingatlanvagyon bővítése Generációváltás

A vállalkozói tanulás hét csatornája

Hozzák maguktól	Vállalkozótársak
<p>Tanulmányok Korábbi munkahelyi tapasztalat Korábbi vállalkozói tapasztalat</p>	<p>Előd Még dolgozó szülő Mentor Vállalkozói közösségek Hasonló termék gyártói Konferenciák, vásárok Konkurencia, üzleti partner (ellesni) Egymást tanítani</p>
Tapasztalás	
<p>Új üzletek, fejlesztések Saját kudarc, siker Válságok Sok beszélgetés</p>	
Önképzés	Erős partner
<p>Nyitott szem Internet böngészése Szakkönyvek olvasása Utazások Konferenciák, szakmai fórumok</p>	<p>Befekteő cég Bank Integrátor, stratégiai partner</p>
Üzletfelek	Alkalmazott
<p>Gép, nyersanyag szállítója Fejlesztés szállítója, támogatója Informatikai megoldás szállítója Könyvelő, ügyvéd</p>	<p>Új tudást hozó belépő fiatalok Szaktudással felvett technológiai ember Cégbe behozott tapasztalt menedzser</p>

A vállalkozói működés vizsgálatának hét fő tanulsága

- Ez piacgazdaság.
 - A bizalom nem az érdekek egyezését jelenti, hanem az együttműködés alapja.
 - Aki nem képes az alkalmazkodásra, fejlesztésre az kikopik.
 - A piacot formáló erők jelentős része globális
 - A piaci alkalmazkodás több csatornán működik. (piaci szelekció, belső átalakulás.)
- Egyszer fenn, egyszer lenn.
- Fejlődéstörténeteket látunk.
- Karaktert találni!
- Tiszteld és féld az erőt!
- Kulcs a helyzetfelismerő képesség.
- Egyedül nem megy.

A kiépült vállalkozói ökoszisztémákat segítették

- A vállalkozások tőkeereje, tapasztalata, alkalmazkodási rutinjai;
- A változások kezelését segítő intézmények, szolgáltatások, finanszírozási modellek kiépültsége
- A vállalkozói szempontok politikai képviselésének intézményesültsége;
- A piaci turbulenciák kezelését szolgáló szakpolitikalkotási képesség kiépültsége;
- A gazdasági problémák állami kezeléséhez szükséges nagyobb gazdasági erő.
- Az országuk kisebb cégeivel a közös hangot, érdeket megtaláló hazai irányítású, tulajdonú meghatározó nagyvállalatok nagyobb aránya;

A posztkommunista országok alkalmazkodóképességét javította, hogy

- mind a vállalkozók, mind a munkavállalók több munkát és kockázatot vállaltak kevesebb pénzért;
- tiszta lappal indulva nyitottabbak voltak a korszerűbb technológiai, szervezési megoldásokra;
- az egyeztetések, a döntések praktikusabban gyorsabban születhettek meg, hiszen az intézményesültség még nem ragadt be.