

KISS KATALIN – DR. POÓR JÓZSEF

A kis- és közepes vállalkozások (KKV) menedzsment és HR sajátosságai magyarországi régiókban – az életciklus modell tükrében

Magyarországon a politikai és gazdasági átalakulások lehetővé tették a rendszerváltás után, hogy vállalkozások nagy számban jöjjenek létre. A vállalkozások hozzájárultak a foglalkoztatottság növeléséhez, munkahelyteremtéshez, befolyásolták a mindenkor GDP eredményét. Kiállták a különböző gazdasági és politikai változások kihívásait, és mind a mai napig nagy számban vannak jelen a magyar gazdasági életben. A kutatás három időszakot ölel fel: a vállalkozások megalakulásának időszakát; a megerősödési folyamatot; és az EU-csatlakozás utáni helyzetet elemzi. A kutatásban 112 vállalkozás vett részt az ország összes régiójából. A részvétel hét régióból, 19 megyéből és a fővárosból történt, a földrajzi környezet reprezentálja az országos helyzetet. A továbbiakban ismerkedjünk meg a kutatás elméleti háttérével, az életciklus modellel, annak legfontosabb következtetéseivel a válaszadók információi alapján.

Életciklus modell

Az életciklus modelleket (angolul life cycle vagy stage model) a szervezeti növekedés vizsgálatára dolgozták ki. Az ilyen modellek alkalmazásának alapvető célja, hogy „a szervezeti növekedés különböző fázisára meghatározzák segítségükkel a befolyásoló tényezők függvényében a lényeges következményeket” (Rutherford, 2004: 321). Nincs egyértelmű bizonyíték arra vonatkozóan, hogy hány fázissal lehet leírni egy-egy szervezet életciklusát. A számok 3 és 10 között mozognak.

Hosszú ideig a cégek különböző fejlődési fázisainak tükrében, inkább az általános menedzsment, pénzügyi valamint értékesítési-marketing kérdések álltak a kutatók vizsgálatainak középpontjában (Rutherford, 2004).

Hess (1987) úgy véli, hogy az általános menedzsment problémák mellett a HR kérdések a legfontosabbak a szervezet növekedésének egyes fázisaiban. Mára már Pfeffer (1994), Senge (1990), Ulrich (1997) és Karoliny et al, (2003) munkái nyomán ismert, hogy a hagyományos ún. kemény (tőke, technológia, föld) tényezők mellett a lágy (pl. kultúra, emberi erőforrások) tényezők kitüntetett szerepet játszanak a szervezeti siker létrehozásában és fenntartásában.

Baird és Mashoulm (1988) szerint a HR gyakorlat alakulása szorosan kapcsolódik a cégek különböző növekedési fázisaihoz. A KKV-ék létrehozása idején a HR kevésbé szabályozott és formális. Ebben a fázisban a tulajdonos vagy az alapítók játszanak fontos szerepet a HR alakítá-

sában. A növekedés idején jelentős változás tapasztalható, megnő az új munkavállalók iránt az igény, új HR struktúrák jönnek létre. A megszilárdulás idején a teljesítményértékelés, ösztönzés és az ipari viszonyok kerülnek előtérbe.

Horsaby-Kuratko (1990) arra hívják fel a figyelmet, hogy a cégméret jelentős mértékben befolyásolja a HR megoldások gyakorlatát. Ezt támasztja alá Huang-Brown (1999) is, akik szerint az egészen kicsi mikro-vállalkozásoknál (1-4 fő), szemben a kis- és közepes vállalkozásokkal a HR problémák alig jelentkeznek.

KKV-ékről

A különféle elemzések jól szemléltetik, hogy milyen fontos szerepet töltenek be ezek a vállalkozások a különböző országok gazdaságában. Az *1. táblázatban* leírtak szerint az EU-ban és az USA-ban a KKV-ék jelentik a összes vállalkozások 99,7 százalékát. Ezek a cégek foglalkoztatják az összes munkavállalók 66,6-51,3%-át és itt termelődik meg az ezen országcsoportokban realizált árbevételek 61,2-40,9%-a. (*1. táblázat*)

A vállalkozás- és kisvállalat-kutatás gyökerei sok évtizedre nyúlnak vissza, de nagyobb lendületet csak a hetvenes évektől, nálunk – sajátos értelmezéssel – a nyolcvanas

Kiss Katalin PhD hallgató, ügyvezető igazgató, Fortis Kft.

Dr. Poór József egyetemi tanár (PTE), ügyvezető igazgató, Mercer Kft.

Az előadás elhangzott a 4th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking, Budapest Műszaki Főiskola, June 1-2, 2006, Budapest

1. táblázat

KKV-ék szerepe az EU-ban és az USA-ban

Vállalati típusok	Foglalkoztatottak (fő)	Vállalatok aránya az összes %-ban		Foglalkoztatottak aránya az összes %-ban		Árbevétel aránya az összes %-ban	
		EU	USA	EU	USA	EU	USA
Mikro	10 <	89,1	78,5	28,8	11,1	20,9	10,1
Kis	10-49	9,1	19,7	21,3	25,1	20,6	19,0
Közepes	50-249	1,5	1,5	16,1	14,1	19,7	11,8
Nagy	249 >-	0,3	0,3	33,8	49,7	38,8	59,1
Összesen		100	100	100	100	100	100

Forrás: Eurostat (2002): *SMEs in Europe competitiveness, innovation and the knowledge-driven economy*. Eurostat.

évektől, majd a rendszerváltás után vett (Román, 1997). A magyarországi kutatások a rendszerváltás óta kiemeltbben vizsgálják a kis- és középvállalkozások (KKV) folyamatait. Miután a KKV-ék gomba módra kezdtek el szaporodni, ezzel jelentősen hozzájárultak ahhoz, hogy a munkanélküliség mértéke ne legyen elviselhetetlenül magas (Román, 1992).

A KKV-ék nagyobb rugalmasságukkal fontos szerepet töltek és töltenek be Magyarországon a hiánnyok kiküszöbölésében, a választék bővítésében, és a fogyasztói igények jobb kielégítésében.

Elsősorban a hazai igényeket elégítették ki ezek a vállalkozások, külpiazi értékesítésük csupán 15% volt. A hazai KKV-ék beszállítói szerepe ebben az időszakban még kialakulóban volt. Nem voltak itt még a nagy múltú, azonban az alacsony szintű technikai fejlettségük sem tette lehetővé a beszállítóvá válásukat.

A hazai KKV-éknak vállalkozásoknak a foglalkoztatásban betöltött szerepük jelentős volt és mind a mai napig kiemelkedő.

KKV szektorban tevékenykedők a foglalkoztatottak mintegy 2/3-át teszik ki hazánkban (Ecostat, 2002). Ahogy már korábban jeleztük, ezek a vállalatok jelentősen hozzájárultak ahhoz, hogy a munkanélküliség kezelhető mértékű maradjon hazánkban (Nyers-Szabó, 2003). Ez a szektor

termeli meg a GDP 44,3 százalékát (Tornyai, 2002).

Jogos volt a vélekedés, hogy a kisvállalkozások középvállalkozásokká növekednek, ez azonban nem valósult meg. Csak 8-10%-uk tudott nagyobb méretűvé válni. Ez az adat összhangban van a nemzetközi összehasonlításokkal, ahol 80-90%-uk nem növekszik, de a magyarországi vállalkozások versenyképességének növekedéséhez magasabb százalékban kellene középvállalkozásokká válni, mint az előzőekben jelzett 8-10% (Kóhegyi, 2001).

A rendszerváltás előtt a vállalkozások Budapest és Pest megyére koncentrázódtak, tehát a napjaink regionális problémái már ebben az időszakban léteztek (Román, 1992) és a későbbiek folyamán Budapest és környékének koncentrációja továbbra is fennmaradt.

Kutatás

Vizsgálati modell

A KKV-ék versenyképességének egyik lehetősége Magyarországon a vállalkozásokon belüli szellemi tőke kiaknázása, fejlesztése, továbbá egyre nagyobb jelentőséggel bír az emberi erőforrás megfelelő működtetése. A magyarországi szakemberek köztudottan magas színvonalú és versenyképes tudással, kreativitással rendelkeznek. A kérdés az,

hogyan lehet ezzel erőteljesebben élni a KKV-ék esetében. A következő években a gazdasági verseny erősödik, 2007-2013 között a vállalkozási szférának még több támogatási lehetőség áll rendelkezésére.

A tudástőke verseny és innováció összefüggéseinek keresztül akarjuk megismerni azon elemeket, rendszereket, amelyek a jövőben elősegítik a tudás menedzselését a versenyképesség fokozása, és a vállalkozások professzionális helytállása érdekében. Ahogy már jeleztük, a kutatást az életciklus modell alapján végeztük, amely három időszakot ölelt fel:

- a vállalkozások megalakulásának időszakát,
- a megerősödési folyamatot,
- az EU-csatlakozás utáni helyzetet elemzi.

A vizsgált vállalkozások besorolása az EU irányelvei alapján, a foglalkoztatási kategóriák szerint történt:

- mikrovállalkozások: 1-9 fő,
- kisvállalkozások: 10-49 fő,
- középvállalkozások: 50-249 fő

A 2005 júliusa és 2006 februárja között lezajlott vizsgálat leíró jellegű volt, kérdőíves vizsgálati módszert alkalmaztunk, amit kiegészítettünk interjúkkal. A kutatás 39 kérdéscsoportot magába foglaló kérdőív alapján, amely három fő részből állt:

• *Első rész:* a felmérésben részt vevő szervezetek tevékenységének fő jellemzőit vizsgálta.

• *Második rész:* a szervezetek megalakulásának korszakára kérdezett rá.

• *Harmadik rész:* a szervezetek megerősödésének folyamatát vizsgálta, valamint a 2004. május 1. utáni időszak változásait elemezte a vállalkozásokkal kapcsolatosan.

A kérdőív részben a korábban már alkalmazott menedzsment (Poór, 2006) és a CRANET¹ európai HR kutatás eszköztárán alapult.

A válaszadók kilétét nem határoztuk meg, minden esetben az

¹ CRANET (Cranfield Network/Európai Emberi Erőforrás-menedzsment Kutatási Hálózat) program kérdőívén alapult. Ez a program 1992 óta létezik az angliai Cranfield Egyetem Üzleti Fakultásának koordinálásával 2004. novemberében az izlandi Reykjavikban tartott Cranet Kögyűlésen felvették a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Vezetési és Szervezési Tanszékét a program tagjai közé.

adott vállalkozás döntötte el az információit adó személyét. A válaszadók majdnem minden esetben a menedzsment tagjai voltak. A válaszadók 71%-a férfi és 29%-uk nő volt. Az életkoruk esetében a 40 és 54 év közöttiek száma volt a legmagasabb. Az összes válaszadó megfelelően töltötte ki a kérdőívet, amelyeket még interjúkkal egészítettünk ki.

A megállapításainkat az általános statisztikai módszerek felhasználásával alapoztuk meg.

Résztvevő szervezetek

A kutatás során 10 164 vállalatot választottunk ki, amelyek levélben vagy e-mail-ben megkapták a felkérő levelünket és az előbb már említett kérdőívet. Végül 112 vállalat válaszolta meg az előzőekben leírt vizsgálati kérdőívet. A legmagasabb arányban két régióból kaptunk választ, Dél-Dunántúlról (22%) és Közép-Magyarországról (21%).

A vizsgált vállalatok többsége az első kutatási időszakban 1-9 főt foglalkoztatott. A kis- és a középvállalatok aránya a kutatás második és a harmadik időszakára jelentősen megnövekedett. Egyes vállalatok a fejlődésük során egyre magasabb kategóriákba kerültek. (2. táblázat)

A vállalkozások jelentős része, 22%-a ipari, 13%-a építőipari, 20%-a kereskedelmi, 15%-a ipar + kereskedelmi ágazatokban tevékenykedik.

A vizsgálatban a legnépszerűbb vállalkozási forma napjainkig a Kft. és a Bt. volt.

A kis- és középvállalkozások nagy arányban vesznek részt a magyarországi foglalkoztatottságban. A vizsgált KKV-ék munkavállalóinak száma a megalapításhoz képest folyamatosan növekedett.

Az elemzett vállalkozások nettó árbevétele a megalakulási időszakban főleg a 20 millió Ft alatti kategóriába tartozott. A megerősödési és az EU-csatlakozás utáni időszakban arányuk eltolódik a 100-500 millió

Ft közötti kategóriákba. Nagymértékben megnőtt azon vállalkozások száma, amelyek az EU-csatlakozás utáni időszakban átléptek az 1 milliárd forint feletti kategóriába.

Megalakulás, stratégia és piac

A legtöbb vállalkozás saját elhatározásból jött létre. A vizsgált vállalkozások legtöbbször saját tőkearány folyamatosan csökkent a megalakulást követő időszakokban. A KKV-ék különböző fejlődési szakaszaiban igénybe vettek bankhiteleket. A megalapítástól egészen napjainkig nagy részük többféle megoldást alkalmazott a pénzügyi stabilitásuk megőrzése érdekében. Ez azt jelenti, hogy a saját tőkén kívül hitelből és esetleg más befektetők segítségével biztosították vállalkozásuk fejlődését.

A vállalkozások létrejöttkor a legtöbb vállalkozás a szolgáltatás (38%) nyújtására és termékek gyártására (21%) rendezkedett be. A vállalkozásoknál a megerősödés időszakában részben profilváltást tapasztaltunk. A termékek gyártását végző vállalkozások aránya visszaszorult 15%-ra, a szolgáltató KKV-ék aránya lecsökkent 34%-ra. Az EU-csatlakozás utáni időszakban mindkét célcsoport százalékos megoszlása csökkent, az előző időszakokhoz képest. A termékek gyártása kis mértékben, 14%-ra, a szolgáltatók nyújtása 28%-ra szorult vissza. A megerősödési és az EU-csatlakozás utáni időszakban a „többféle” tevékenységre szako-

sodott vállalkozások száma megemelkedett.

A vizsgált vállalkozások nagy többsége még mindig a belföldi piacot részesíti előnyben, azonban növekvő azoknak a száma, amelyek a megerősödési és az EU-csatlakozás utáni időszakokban kiléptek a külföldi piacokra.

Megerősödés, fejlődés és EU

A felmérés rávilágított arra is, hogy minden tévhit ellenében a vállalkozások túlnyomó része nem vesz igénybe támogatást és nem használják ki az EU-csatlakozás utáni időszak adta pályázati lehetőségeket sem.

A felmérés azt is feltárta, hogy a kutatásunkban szereplő vállalkozásoknak az 1992-es évi nagyarányú vállalkozás alapítási kedve napjainkra csökkenő tendenciát mutat a gazdasági és piaci változások hatására. Az alacsony tőkével megalakult vállalkozásoknak komoly kihívást jelent a vállalkozás fejlesztése, versenyképességének megtartása és piacainak bővítése.

A támogatási lehetőségek nem elegendőek arra, hogy intenzívebb fejlődést biztosítsanak a vállalkozások számára. Csak közvetve utalunk arra, hogy ráadásul a pályázati lehetőségek nem egyértelműek, átláthatóak számukra. Ezért a továbbiakban is nehéz az Európai Unión belül megtartani versenyképességüket. Elképzelhető, hogy 2007 és 2013 között a növekvő Európai Unió pályázati lehetőségek hozzájárulni a magyarországi vállalkozások fejlődéséhez. A kuta-

2. táblázat

A vizsgált vállalatok a besorolási kategóriák szerint

Kategoriák	Megalapításkor		Megerősödéskor		EU-csatlakozás után	
	Gyakoriság	Százalékos megoszlás	Gyakoriság	Százalékos megoszlás	Gyakoriság	Százalékos megoszlás
1-9 fő	77	69	38	34	33	29
10-49 fő	20	18	49	44	48	43
50-249 fő	15	13	25	22	31	28
Összesen	112	100	112	100	112	100

tásban részt vevő vállalkozások tudástőkéjének és a tulajdonosi, valamint menedzsment kreativitásának kiaknázásával létrejöhet komoly fejlődés, amennyiben a jelzett időszakban az országba beáramló támogatásokból ki tudják venni a részüket.

A vállalkozások megerősödése 1995-ben indult el, amikor a magyarországi vállalatok csődhullámának már vége volt. Az újabb kiugró megerősödés 2000-ben történt, amikor a magyar gazdaság növekedési pályára lépett és az ún. „Széchenyi Terv” is hozzájárult a magasabb színvonalú fejlődés eléréséhez.

A megerősödési időszakban a vállalkozásoknak komoly kihívást jelentett a tőkehiány, amely nagyban befolyásolta a fejlesztési lehetőségeket. Valamelyest munkaerő-hiánnyal is küszködtek a vizsgált szervezetek, de ezt a problémát viszonylag könnyebben tudták megoldani, mint a többiek.

Az EU-csatlakozás utáni időszakban a legnagyobb kihívást a kereslethiány okozta (23%), és ezen időszakban új piacok felkutatásával, piaci rések kihasználásával, és egyéb más lehetőségek keresésével voltak kénytelenek a vizsgált vállalkozások foglalkozni. Az EU-csatlakozás utáni időszakban a kereslethiányon kívül még többféle ok jelentett számukra kihívást. Így például megemlíthetjük a technológiai fejlesztés nehézségeit, a kereslethiányt, a tőkehiányt valamint a munkaerő fejlesztésének problémáját is. A vállalkozások különböző megoldásokat választottak a növekedésük biztosítása érdekében a megerősödés időszakában, amivel összefüggésben megemlíthetjük többek között a termékszolgáltatás bővítést, a szervezetfejlesztést, az átszervezést. Az előzőekben leírt tényezők hasonló arányt mutatnak az EU-csatlakozás után is.

A versenyképesség megőrzése érdekében a termékszolgáltatás fejlesztése igen fontos tényező lehetne, azonban a kutatási ered-

ményeinkben nem mutat ez a tényező említésre méltó arányt.

A magyar gazdaságban jelentkező negatív tendenciák kihatással voltak a vállalkozások teljesítményére, ami megmutatkozott a 2000 utáni időszakokban, amikor a vállalkozások megerősödése kevésbé volt jellemző. Lényegében ugyanez mondható el a további periódusokra is, amikor az előző időszakhoz képest még kevesebb vállalat jelezte a megerősödését. A 2004-es év negatív kihatásait több válaszadó az EU-csatlakozás körülményeivel hozta összefüggésbe.

A vállalkozások egy része nem változtatott a tevékenységi körén a megerősödési és az EU-csatlakozás utáni időszakokban. A vizsgált vállalkozások között voltak olyanok, amelyek bővítették termék (31%), illetve szolgáltatási (29%) területeiket. Újabb tevékenységi köröket csak kis részük hozott lére (10%), és az új tulajdonosok bevonásának lehetőségével sem éltek. A „többféle” lehetőséggel az EU-csatlakozás időszakában a vállalkozások nagy része élt (46%), tehát az előzőekben felsorolt feltételekből alkalmaztak néhányat.

A vállalkozások túlnyomó része semmilyen támogatást nem vett igénybe. Az általuk nehézkesnek ítélt pályázati rendszer miatt nem használják a támogatási eszközöket. Ez lehet az oka annak is, hogy az EU-s pályázati lehetőségek igénybevétele sem jellemző a kutatásunkban részt vevő vállalkozások körében. Hiteltámogatást mindkét időszakban alkalmaztak kisebb mértékben. A magyar pályázaton 19%-uk vett részt, aminek aránya 13%-ra csökkent az EU-csatlakozás utáni időszakban

Menedzsment – operatív irányítás

A tulajdonosokból álló menedzsment a legjellemzőbb a vállalkozások 80%-ánál a megalakulás időszakában. A vállalkozások megerősödési időszakában a tulaj-

donosokból álló menedzsment aránya csökkent 73%-ra és még tovább csökkent 63%-ra az EU-csatlakozás utáni szakaszban. A nem tulajdonosokból álló menedzsment aránya hasonló volt mindhárom időszakban. A vizsgált szervezetek operatív irányításában a „vegyes” irányítás folyamatos növekedést mutat napjainkig, ami arra utal, hogy a tulajdonosok egyre nagyobb arányban alkalmaznak külső menedzsereket vezetői pozíciókban.

A vizsgálatunkban szereplő vállalkozások nagy része a megalakulás időszakban még nem használt információs technológiát. A megerősödési és EU-csatlakozás utáni időszakokban az információs technológia alkalmazása gyors növekedést mutat.

HR

Az emberi erőforrás menedzsmenttel (röviden HR) összefüggésben fő problémaként jelezték a vizsgált cégek a javadalmazás és egyéb juttatások kérdését. Ez a kihívás mindhárom időszakban hasonló mértékű volt. Folyamatos problémaként jelezték a megkerdezettek a toborzás/kiválasztással kapcsolatos kihívásokat. A képzés/fejlesztés nehézségei növekvő tendenciát mutatnak, amit különösen az EU-csatlakozás utáni szakaszban jeleztek a válaszadók. (3. táblázat)

A vállalkozások tudástőkéjét a benne lévő munkatársak biztosítják. A vizsgált szervezetek megalakulásának időszakában a tudástőke alapját elsősorban a tulajdonosok alkották, akik létrehozták a vállalkozást. Ezen kívül a legmagasabb arányt a többféle megoldást adó válaszok mutatják. Eszerint a tulajdonosokon kívül a menedzsment, vagy a munkavállalók, vagy külső tanácsadók járultak hozzá a vállalkozás szellemi tőkéjének gyarapításához. A többféle megoldás magas aránya mindhárom időszakban jellemző volt, azonban a tulajdonosok szellemi tőkéjének hozzáadása a vál-

3. táblázat

Jellegzetes emberi erőforrás problémák a vizsgált három időszakban

Emberi erőforrás problémák	A vállalkozás megalapításakor		A vállalkozás megerősödésekor		Az EU-csatlakozás után	
	Gyakoriság	Százalékos megoszlás	Gyakoriság	Százalékos megoszlás	Gyakoriság	Százalékos megoszlás
HR-tervezés	3	3	1	1	2	2
Toborzás, kiválasztás	12	11	12	11	9	8
Képzés, fejlesztés	9	8	12	11	20	18
Javadalmazás és egyéb juttatások	14	13	11	10	14	13
Munkaügyi kapcsolatok	5	4	0	0	0	0
Egyéb	9	8	4	4	4	4
Nincs	41	37	60	54	50	45
Többféle	19	17	12	11	13	12
Összesen	112	100	112	100	112	100

4. táblázat

A tudástőke kihasználása a vizsgált három időszakban

Emberi tőke kiaknázása	A vállalkozás megalapításakor		A vállalkozás megerősödésekor		Az EU-csatlakozás után	
	Gyakoriság	Százalékos megoszlás	Gyakoriság	Százalékos megoszlás	Gyakoriság	Százalékos megoszlás
Tulajdonos, illetve tulajdonosok kreativitása	37	33	17	15	13	12
Menedzsment szellemi tőkéje	7	6	1	1	2	2
Munkavállalók tudása	4	4	10	9	6	5
Egyéb	1	1	0	0	1	1
Többféle	63	56	84	75	90	80
Összesen	112	100	112	100	112	100

lalkozások működéséhez csökkenő tendenciát mutat. (4. táblázat)

Az elemzésünk szerinti munkavállalók megoszlása némileg alátámasztja az operatív irányításról leírt megállapításunkat. Kezdetben a tulajdonosok és családtagjaik igen jelentős részét tették ki az alkalmazotti munkaerőnek. A megerősödési és az EU-csatlakozás utáni időszakokban az arányok változtak, és megemelkedett a munkavállalók és egyéb munkatársak részaránya.

Összefoglalás

A kutatásunkban szereplő vállalkozásoknak az 1992-ben bekövetkezett nagyarányú vállalkozási kedve a gazdasági és piaci változások hatására napjainkra nagymértékben lecsökkent. Az alacsony tőkével megalakult vállalkozásoknak komoly kihívást jelent a szervezetük fejlesztése, ver-

senyképességük megtartása és piacaiknak bővítése. A támogatási lehetőségek nem elegendőek arra, hogy intenzívebb fejlődést hozzanak létre a KKV-ék esetében, ráadásul a pályázati lehetőségek nem egyértelműek és átláthatóak számukra. Ezért a továbbiakban is nehéz az Európai Unión belül versenyképességük megtartását segítő pályázatokhoz hozzájutni. Az egyik meghatározó feltételezés szerint, elképzelhető, hogy a 2007 és 2013 között megnövekedett arányban jelentkező Európai Unió pályázati lehetőségei hozzá fognak járulni a magyarországi vállalkozások fejlődéséhez. A kutatásban részt vevő vállalkozások tudástőkéjének és a tulajdonosaik, valamint menedzsmentjük kreativitásának kiaknázásával létrejöhet komoly fejlődés, amennyiben az említett időszakban az országba beáramló támogatásokból jobban ki tudják venni a részüket.

Hivatkozások

- [1] Baird, L.-Meshoulam, I. (1988): Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13: 116-128.
- [2] Docter, J.- van der Horst, R.- Sniijders, J.- Román Z. (1992): Vállalkozói sikereket erős kisvállalatokat. Magyar Kisvállalati Társaság, Budapest.
- [3] Eurostat (2002): SMEs in Europe competitiveness, innovation and the knowledge-driven economy. Eurostat.
- [4] Futó P.- Kállay L. (1994): A kis- és középvállalati szektor kialakulása és számbavétele. *Statistikai Szemle*, 10: 647-665.
- [5] Hess, D. (1987): Relevance of small business courses to management needs. *Journal of Small Business Management*, 1: 26-34.
- [6] Hornsby, I.S.-Kuratko, D.F. (1990): Human resource management in small business: critical issues for the 1990s. *Journal of Small Business Management*. 3:9-18.

- [7] Huang, X.-Brown, D. (1999): An analysis and classification of problems in small business. *International Small Business Journal*, 1: 73-84.
- [8] Kállay L. (2002): A vállalkozásfejlesztés feltételei. *Cégvezetés*, február: 77-89.
- [9] Kállay L.- Kőhegyi K.- Kissné Kovács E.- Maszlag L. (2002): A kis- és középvállalkozások helyzete. Éves jelentés. Kisvállalkozás- Fejlesztési Intézet, Budapest.
- [10] Karoliny M.-né-Farkas F.-László Gy.-Poór J. (eds.) (2003): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. KJK-Kerszöv, Budapest.
- [11] Kazanjian, R.K.-Drazin, R. (1988): Relation of dominant problems to stages of growth in technology based new ventures. *Academy of Management Journal*, 31: 257-280.
- [12] Kőhegyi K. (2001): Növekvő és zsugorodó vállalkozások. *Cégvezetés*, május: 146-153.
- [13] KSH (2000): Kis- és középvállalkozások a magyar gazdaságban. Helyzetkép és nemzetközi összehasonlítás. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest.
- [14] KSH (2005): A gazdasági versenyképesség területi különbségei Magyarországon. augusztus 25., Győr.
- [15] KSH (2005): Gyorstájékoztató. A regisztrált gazdasági szervezetek száma, 2005. II. negyedév, július 29.
- [16] Laky T. (1997): A kisvállalkozások növekedésének korlátai. „Magyarország az ezredfordulón” c. konferencia, szeptember 15-17., Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Budapest.
- [17] Major B. (2002): Kisvállalkozások az EU kapujában. *Cégvezetés*, augusztus: 128-132.
- [18] Nyers J.- Szabó L. (2003): A kis- és középvállalkozások gazdasági jellemzői, kilátásai. *Statisztikai Szemle*, 9 : 775-798.
- [19] Pfeffer, J. (1994): *Competitive advantage through people*. Harvard Business School Press, Boston.
- [20] Poór J. (2006): HR átalakulóban – nemzetköziesedés hatása az emberi erőforrás menedzsmentre. MMPC, Budapest.
- [21] Román Z. (1992): Vállalkozói sikereket erős kisvállalatokat. Magyar Kisvállalati Társaság, Budapest.
- [22] Román Z. (1992): Vállalkozói sikereket erős kisvállalatokat. Magyar Kisvállalati Társaság, Budapest.
- [23] Román Z. (1997): Vállalkozás- és kisvállalkozások-kutatások, *Vezetéstudomány* 12.
- [24] Román Z (2002): A kis- és középvállalatok a magyar gazdaságban. *Statisztikai Szemle*, 8.
- [25] Rutherford, M. W.- Buller, P. F.-McMullen, P. R. (2004): Human Resource Management Problems over the Life Cycle of Small to Medium Sized Firms. *Human Resource Management*, 4:321-335.
- [26] Senge, P.M. (1990): *The fifth discipline: The art and practice of the leaning organization*. Doudley, New York.
- [27] Tornyai R. (2002): Vállalkozásfinanszírozás, mikrohitel program. *Cégvezetés*, július: 45-48.
- [28] Ulrich, D. (1998): *Human Resource Champions*. Harvard Business School Press, Boston.

FELHÍVÁS

Örömmel értesítünk minden érdeklődőt, hogy a Pécsi Tudományegyetem Földtudományok Doktori Iskolája – érezve és átérzve a tudományunkkal szemben felmerülő mai kihívásokat – elhatározta egy új földrajzi szaklap indítását, amely a *Modern Geográfia* nevet kapta.

Napjainkban már nem egy magas színvonalú nemzetközi folyóirat van, amely csak elektronikus formában létezik, interneten keresztül érhető el. Így mind a nyomdaköltség, mind a terjesztési költség elmarad, ugyanakkor az érdeklődők sokkal könnyebben jutnak a laphoz. A cikkekben gyorsan és tetszőlegesen lehet keresni. Ennek a megoldásnak további előnye, hogy a lap teljes egészében színes lehet, színes ábrákat tartalmazhat. Szigorúan vett terjedelmi korlát sem a tanulmányok hosszát, sem a lap egészét illetően nincs. Mivel egy-egy lapszámnak nem kell készen lennie a nyomdai sokszorosításra, ezért nincs szükség lapzártára sem. A folyamatos frissítés lehetősége adott, a tanulmányok a lektorálást követően azonnal felkerülhetnek az oldalakra.

Míndezen figyelembevételével döntött úgy a Modern Geográfus Alapítvány, hogy 2006 őszétől vállalkozik egy magas színvonalú, interneten elérhető, földrajzi szakfolyóirat kiadására. A folyóirat webcíme a <http://moderngeografia.hu> lesz.

A lap főszerkesztője dr. Tóth József egyetemi tanár elképzeléseinek megfelelően a folyóiratban, számos rovat mellett, helyet kap a *Munkaerőpiaci tanulmányok* című is. Amennyiben Önnek és munkatársainak, illetve doktori képzésben részt vevő hallgatóinak készülnek olyan tanulmányai, amelyek a munkaerő-piaci folyamatokat, trendeket, jellegzetességeket a *térbeliség szempontjából* is vizsgálják, és az eredményeket megjelentetnék folyóiratunkban, kérem az alábbi címen jelezzék.

Pécsi Tudományegyetem, Földrajzi Intézet
Munkaerőpiaci és Esélyegyenlőségi Tanulmányok Központja
H-7624 Pécs, Ifjúság u. 6.
tesits@gamma.ttk.pte.hu
Tel: 20/336-7611

Dr. Tésits Róbert
központigazgató, egyetemi docens,
a „Munkaerőpiaci tanulmányok” című rovat szerkesztője