

OTDK-DOLGOZAT

Horváth Krisztina

BA

2013

**SZIMBIÓTA ÉS PARAZITA BOOTSTRAPPING TECHNIKÁK A
HAZAI KISVÁLLALKOZÁSOK KÖRÉBEN**

**SYMBIOTIC AND PARASITIC BOOTSTRAPPING TECHNIQUES
OF SMALL FIRMS IN HUNGARY**

Horváth Krisztina

Kézirat lezárva: 2012. november 16.

TARTALOMJEGYZÉK

1.	BEVEZETÉS	1
2.	BOOTSTRAPPING A KISVÁLLALKOZÁSOK PÉNZÜGYEIBEN	3
2.1.	A FINANSZÍROZÁS "ÚJ" MEGVILÁGÍTÁSA.....	3
2.2.	A KISVÁLLALKOZÁSOK PROBLÉMÁS PÉNZÜGYEI.....	4
2.3.	BOOTSTRAPPING A KISVÁLLALKOZÁSOKNÁL	6
2.3.1.	<i>Jelentősége a kisvállalkozások életében</i>	<i>6</i>
2.3.2.	<i>A bootstrapping jellemzői külföldi kutatási eredmények alapján</i>	<i>7</i>
3.	A BOOTSTRAPPING TECHNIKÁK ÉRTÉKELÉSE	14
3.1.	A KAPCSOLATOK SZEREPE A VÁLLALATOK FINANSZÍROZÁSÁBAN.....	14
3.2.	STAKEHOLDER ELMÉLET	14
3.3.	AZ „ÉREM” KÉT OLDALÁNAK VIZSGÁLATA	15
3.3.1.	<i>Alapfeltevések, vizsgálódási kör meghatározása.....</i>	<i>15</i>
3.3.2.	<i>A besorolás csoportjai.....</i>	<i>16</i>
3.3.3.	<i>Az egyes pénzkímélő technikák értékelése</i>	<i>18</i>
4.	EMPIRIKUS FELMÉRÉS A HAZAI KKV-K KÖRÉBEN	45
4.1.	MÓDSZERTANI JELLEMZŐK ÉS A MINTÁRA VONATKOZÓ ALAPSTATISZTIKÁK (2. MELLÉKLET).....	45
4.2.	HIPOTÉZISEK MEGFOGALMAZÁSA	46
4.2.1.	<i>Alapításkori vagy a későbbiekben is használatos technikák?</i>	<i>46</i>
4.2.2.	<i>A bootstrapping használat mértéke hazai és nemzetközi viszonylatban</i>	<i>47</i>
4.2.3.	<i>A hazai kisvállalkozások szimbióta-parazita bootstrapping használatának megítélése (5. melléklet)</i>	<i>50</i>
5.	ÖSSZEGZÉS ÉS JAVASLATOK	57
6.	IRODALOMJEGYZÉK.....	59
7.	MELLÉKLETEK	I
7.1.	1. MELLÉKLET	I
7.1.1.	<i>Kreatív pénzkímélő technikák az alapításkor</i>	<i>I</i>
7.1.2.	<i>Kreatív pénzkímélő technikák a tulajdonoshoz/tulajdonosokhoz köthető erőforrások alkalmazását illetően</i>	<i>IV</i>
7.1.3.	<i>Kreatív pénzkímélő technikák alkalmazása az együttműködések, kapcsolatok felhasználása révén</i>	<i>V</i>
7.1.4.	<i>Kreatív pénzkímélő technikák alkalmazása az alkalmazottak, eszközök használata esetében</i>	<i>VII</i>
7.1.5.	<i>Kreatív pénzkímélő technikák alkalmazása a kifizetések csökkentése, késleltetése érdekében</i>	<i>X</i>
7.1.6.	<i>Kreatív pénzkímélő technikák alkalmazása annak érdekében, hogy a cég gyorsabban vagy/és több pénzhez jusson, költségeit csökkentse</i>	<i>XII</i>
7.2.	2. MELLÉKLET	XV
7.3.	3. MELLÉKLET	XVI
7.4.	4. MELLÉKLET	XX
7.5.	5. MELLÉKLET	XXV

1. BEVEZETÉS

A finanszírozás a gazdaság minden szegmensére kiterjedő, tehát a vállalati szektor egészét is érintő és foglalkoztató kérdés. Szinte megbecsülni sem lehet, mennyi piaci finanszírozási lehetőség kínálkozik a vállalatok mint potenciális vevők számára céljaik megvalósítására, és a számuk egyre csak növekszik. Ezek a külső finanszírozási fajták, amelyek közül néhány nap mint nap találkozhatunk a gazdasági hírekben, a televíziós reklámokban, az utcán a hirdetőtáblákon, immár mindenki által ismertekké váltak. Léteznek azonban más, a finanszírozási lehetőségek palettáját szélesítő forrásbevonási lehetőségek, amelyekhez a kevesebb visszhangot kapó belső finanszírozás keretében juthatunk hozzá. Tipikusan ilyenek a visszaforgatott jövedelem, az értékcsökkenési leírás, a vagyon átrendezése és a még inkább homályba burkolózó „bootstrapping”. A bootstrap finance olyan finanszírozási forma, amelyet a vállalatok már régóta alkalmaznak, ennek ellenére az elnevezés is csak az elmúlt években jelent meg Magyarországon. Használata elsősorban a kisvállalkozók körében terjedt el, akik különböző pénzkímélő technikák révén próbálják és gyakran kényszerülnek javítani sajátos finanszírozási és anyagi helyzetüket.

Ahogy feltehetőleg a vállalkozók többsége, én is ismeretlen területtel találtam magam szemben, amikor Kisvállalati pénzügyek kurzuson először hallottam a „bootstrapping” kifejezést. Habár felkeltette az érdeklődésemet a finanszírozás ezen újfajta megközelítése, TDK dolgozati témaként végül konzulensem javaslatára választottam. A kreatív pénzkímélő technikák „tudományában” a vállalkozások működésének gyakorlati megvilágítását láttam, ami az egyetemi oktatás elméletorientáltsága után teljesen új volt számomra. Alapvetően ez adta a fő motivációt az írásra, de nem volt mellékes tényező a téma relatív újszerűsége és a benne rejlő személyes kihívás sem. A hazai kapcsolódó kutatások alacsony száma, a kizárólag angol nyelvű szakirodalom rendelkezésre állása is azt bizonyították, hogy Magyarországon viszonylag „járatlan útra” tévedtem. Ezenfelül úgy véltem, hogy az olvasók is szívesebben vesznek kézbe, és netán szívesebben is olvasnak egy olyan írást, amelyben egy kevésbé ismert és megszokott témáról esik szó.

A bootstrapping területe szorosan összefügg a kkv szektor általánosságban vett nehéz piaci érvényesülésével, valamint kedvezőtlen pénzügyi helyzetével. Pénz és más finanszírozási módok hiánya esetén ugyanis viszonylag könnyen hozzáférhető finanszírozási alternatívát nyújt a kisvállalkozások számára, amelyek európai és országos viszonylatban is a gazdaság motorját képezik. A külföldi szakirodalom számos pontban próbálta már megkö-

zelíteni a módszer lényegét: kitért a felhasználók fő körére, a használat mögött meghúzódó motivációs és befolyásoló tényezőkre, és csoportosította az ismert technikák összességét.

Bizonyos jellemzőket illetően még vannak homályos részletek, ezek egyike a viszonylag elhanyagolt érintettek körének meghatározása és a bootstrapping rájuk való hatása. A dolgozat során emiatt erre a területre kiemelt figyelmet fogok fordítani. Az is előfordult, hogy a szakértők megállapításaikkal zsákutcába jutottak, esetleg ütköztek a kutatók véleményei. Jó példa lehet erre a bootstrapping időbeli használatának kérdése. Vajon csak a kezdeti, relatíve nehezebb pénzügyi helyzetben alkalmazzák a vállalatok vagy máskor is folyamodnak ehhez a lehetőséghez? A térbeli eltérések ugyancsak további vizsgálatra adnak okot. Vajon országonként eltérő vagy hasonló eredményekre jutunk az egyes technikák alkalmazására vonatkozólag?

Ezekre a kérdésekre keresem a választ. Általános szakirodalmi áttekintést követően bővebben kifejtem az eddig háttérbe szoruló érintettek szerepét a bootstrapping használatában, és az egyes pénzkímélő technikák bemutatása során értékelem a kisvállalkozók stakeholdereikre kivetített stratégiáját. Végül az időbeli és térbeli szakértői ellentmondásokra vonatkozóan hipotéziseket fogalmazok meg, és az igazságtartalmuk megítélésére vizsgálatokat végzek.

2. BOOTSTRAPPING A KISVÁLLALKOZÁSOK PÉNZÜGYEIBEN

2.1. A FINANSZÍROZÁS "ÚJ" MEGVILÁGÍTÁSA

Napjainkban egyre több szó esik külföldi szakmai körökben egy, a hazai érdeklődés perifériáján létező, viszont a gyakorlatban széles körben alkalmazott belső finanszírozási formáról. A módszer újszerűsége abban rejlik, hogy a finanszírozás eredete és típusa helyett annak hatékonysági kérdéseire fekteti a hangsúlyt. Az úgynevezett „bootstrap finance”, magyar fordításban pénz nélküli önfinszírozás, **lényegét több szerző próbálta átfogóan megfogalmazni.**

A témával az elsők között foglalkozók egyike Bhidé (1992) volt, aki az induló vállalkozások művészetének nevezte. Mások a vállalkozás legtisztább formájaként utaltak rá, amely a humán tőkét pénzügyi tőkévé képes alakítani (Lahm–Little, 2005). Egy korábbi definíció konkrétan kifejtette az emberi tényező szerepét a bootstrapping alkalmazásában. Eszerint a bootstrapping a rendelkezésre álló erőforrások ésszerű és takarékos használatát jelenti, amelynek célja, hogy az erőforrásokkal úgy gazdálkodjunk, hogy hosszú távon el tudjuk kerülni a külső finanszírozási források bevonását (Freear et al., 1995, idézi Winborg, 2009). Ezzel Ebben és Johnson (2006) is egyetértett, és a külső források kiküszöbölését a vállalat autonómiájának megőrzésével indokolta. Winborg (2009) hozzátette, hogy ezt úgy érhetjük el, ha az erőforrásaink használata során felmerülő költségeket a lehető legnagyobb mértékben csökkentjük vagy elimináljuk. Winborg és Landström (2000) némileg máshogy közelítette meg a kérdést, amikor a bootstrappinget olyan módszernek nevezte, amely „...segít betölteni a hagyományos formák hozzáférhetetlensége következtében kialakuló finanszírozási rést¹.”

Az előző definíciók mindegyike jól megragadja a bootstrapping egy-egy jellemzőjét, azonban átfogó fogalom-meghatározásra egyik esetben sem került sor. Ennek az igénynek legjobban Winborg és Landström (2001) tudott eleget tenni, amikor a következőt állította: „A finanszírozási bootstrapping olyan, az üzleti életben főleg kis vállalkozások által használt technikák összessége, amelynek célja a rendelkezésre álló erőforrások minél hatékonyabb felhasználása és az igények kielégítése anélkül, hogy hosszú távú külső finanszírozási formákat kellene igénybe venni, és ezáltal elköteleznie magát az adott vállalkozásnak (Winborg–Landström, 2001, p. 235.).” Itt már konkrétan szerepel a fő felhasználók köre is.

¹ Idézi Van Auken (2005, p. 93.)

Hogy megtudjuk, hogyan és milyen okból alakult ki a bootstrapping, érdemes rövid kitekintést tennünk, miért pont a kisvállalkozói és nem a nagyvállalati körben vált népszerűvé ez a finanszírozási technika.

2.2. A KISVÁLLALKOZÁSOK PROBLÉMÁS PÉNZÜGYEI

Először meg kell határoznunk, mit értünk pontosan „kisvállalkozások” alatt. Magyarországon rendszerint azokat a mikro-, kis- és középvállalatokat, amelyeket a hatályos, 2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról kkv-knak minősít. Méretbeli megkülönböztetés alapján ide soroljuk azokat a vállalkozásokat, ahol a foglalkoztatottak létszáma nem éri el a 250 főt, az éves nettó árbevétel az 50 millió eurót, vagy a mérlegfőösszeg a 43 millió eurót. A törvény továbbá kiköti, hogy az állam és az önkormányzat összesített vagy egyedi részesedése a vállalatban 25 százalék alatt kell, hogy maradjon.

A hivatalos, írásos formában megfogalmazott, számszerű kikötéseken kívül ezek a cégek egyéb jellemzőikben is hasonlóságot mutatnak, ezáltal lehetőségeik és az egyes üzleti szituációkra való reakcióik is megegyeznek. Közülük kiemelkedő jelentőséggel bír a **finanszírozás kérdése, amely az egyik legsarkalatosabb és -kritikusabb pont a kisvállalatok életében.**

A kis- és középvállalatok **finanszírozási problémáihoz** alapvetően alultőkésítettségük járul hozzá.

Ennek egyik oka **emberi, magatartási tényezőkre** vezethető vissza: a kisvállalati tulajdonosok ugyanis többnyire kerülnek a kockázatot. Ezért ha lehet, inkább nem verik magukat fölösleges költségekbe, így hitelt sem vesznek fel. Mivel nem szeretik, ha mások beleszólnak vagy beleszólnak a vállalatuk működésébe, külső befektetőhöz sem szívesen fordulnak pótlólagos forrásért. Pénzügyi szempontból tehát a belső finanszírozás és az állami támogatások maradnak számukra, ami meglehetősen behatárolja döntéseik kimenetelét. Ebből következik, hogy gyakran nem a célok vezérik a vállalat működését, hanem azok a szűkös források szabta lehetőségeknek rendelődnek alá. Sok esetben még az alapvető célkitűzés, a vállalat értékének maximalizálása is sérül (Béza et al., 2007). A pénzügyi erőforrások megfelelő mértéke azért is fontos, mert a többi erőforrás – a munkaerő, a fizikai erőforrások és a kapcsolatok – megszerzéséhez is ezek teremtik meg az alapot.

A másik ok, hogy a kisvállalatok jellemzően **alacsony saját tőkével** rendelkeznek. Ennek nagy részét csak kisszámú tulajdonostól származó tőke biztosítja, ami összességében is csak alacsony szintet ér el. Ezenkívül a kisebb cégek méretükből adódóan gyakran

nem termelik ki a növekedéshez elengedhetetlen forrásokat, és intézményes keretek közt külső forrás bevonása nehézkes számukra. Ez azért is kritikus pont, mivel korlátozza a többi erőforrással való ellátottságukat (Béza et al., 2007).

Korlátolt finanszírozási lehetőségeik **kockázatvállalási készségeikre** is kihatnak. Nagyobb kockázattal járó, hosszú távon megtérülő vagy kezdetben veszteséges befektetéseket nem vállalhatnak (Béza et al., 2007).

A **likviditási gondok** visszatérő jelenségek, ám sokszor a kisvállalkozások önhibáján kívül eső okokból erednek. Leggyakrabban a **beszállítókat és a vevőket** tehetjük felelőssé értük. Előfordul, hogy az erősebb alkupozícióval rendelkező, nagyvállalati vevők csak hosszabb fizetési határidő mellett hajlandóak fizetni. Fordított a helyzet az erős érdekérvényesítő képességgel bíró szállítók esetében, amikor az általuk felállított szűk határidők miatt a vállalkozó kerül hátrányos pozícióba. A kiadások és a bevételek aszinkronitása rossz hatással lehet a fizetőképességre. Ezt fokozhatja a gyenge tőkeellátottság, amit a saját tőke alacsony mértéke és a további tőkebevonás nehézségei idéznek elő. Alulfinanszírozottság mellett a pénzügyi helyzet instabillá és a cég fizetéseképtelenné válhat. Ahogy a vállalatnak, úgy a vevőinek is merülhetnek fel fizetési nehézségei, amelynek következtében nem képes eleget tenni a kötelezettségeinek. A szűk kapcsolati körrel és megrendeléssel rendelkező kkv-nak egy nagyobb összegtől, partnertől való elesés súlyos visszasságokat okozhat. A versenytársak körének kiszélesedése szintén fokozott kockázatot hordoz magában (Béza et al., 2007).

Amikor idegen pénzügyi forrást szándékoznak igénybe venni, a kisvállalkozóknak számolniuk kell azzal, hogy a **hitelintézetek nem feltétlenül fogadják tárt karokkal őket**. Az elmúlt néhány évben ez a hozzáállás a támogató információs rendszereknek köszönhetően mérséklődött, de teljesen nem tűnt el. A kkv-k ugyanis méretüknél fogva a nagyvállalatoknál alacsonyabb hiteligényt támasztanak. A bankok az ebből adódó fajlagosan magasabb költségeket és kockázatot nagyrészt beépítik a hitel „árába”. Viszont az elbírálás, a hiteligondozás fokozott idő- és munkaigényessége miatt még mindig vonzóbb a nagyvállalatok egy, nagyszámú hitelét, mint a kkv-k sok, kisösszegű hitelösszegéből álló portfóliót kezelni. Emellett a kisvállalatok beszámolóit sokszor eltérnek a valóságtól, és a fennálló információs aszimmetria miatt a **finanszírozásuk kockázata is nő** (Béza et al., 2007). A hitelfelvétel a vállalatnak megfontolt keresés és adminisztrációs kötelezettség formájában szintén tranzakciós költségeket jelent (Béza et al., 2007).

Azoknál a vállalatoknál, ahol a tulajdonos és a menedzser személye nem különül el, gyakran az adófizetési kötelezettség mérséklése céljából alacsonyabb adózás előtti ered-

mény kimutatására törekszenek. Ahogy az előző bekezdésben is említettem, a kisvállalatok többségénél ez a helyzet. Emiatt **a cég működése és a valós finanszírozási igény is átláthatatlanná válik** (Béza et al., 2007).

A finanszírozók joggal várhatják el, hogy befektetéseikért cserébe a vállalatok valamilyen **biztosítékot** mutassanak fel. Ezt az igényt kisvállalatoknál a transzparencia hiánya még inkább alátámasztja. A probléma, hogy többnyire munkaintenzív tevékenységük és a nyereség osztalékként történő kifizetése miatt **kevés a felhalmozott vagyonuk**. A problémát gyakran úgy hidalják át, hogy a tulajdonos magánvagyonát vonják be fedezetként. Természetesen ez a lehetőség nem mindig áll a rendelkezésükre (Béza et al., 2007).

2.3. BOOTSTRAPPING A KISVÁLLALKOZÁSOKNÁL

2.3.1. Jelentősége a kisvállalkozások életében

Az előző pontban láthattuk, hogy a kisvállalkozások **pénzügyi szempontból egyáltalán nincsenek egyszerű helyzetben**, alacsony piaci befolyásuk és tőkeállományuk következtében lehetőségeik erősen behatároltak. Mind az élükön álló tulajdonos-menedzserek elzárkózó, konzervatív politikája, mind a hitelintézetek részéről történő hátrányos megkülönböztetésük tovább rontja versenyképességüket, veszélyezteti hosszútávú fennmaradásukat.

Mára az ügyfélkockázat számszerűsítését támogató Scoring modellek bevezetésével a bankok költségei a töredékére redukálódtak, és egyre több sztenderd hitelterméket kínálnak kimondottan kkv-k részére (Béza et al., 2007). Rajtuk kívül az állam és több pénzügyi intézmény is egyre inkább ebbe az irányba mozdul el. Ennek ellenére sok vállalkozó nincs tisztában a rendelkezésre álló finanszírozási lehetőségek szélesedő skálájával, vagy egyszerűen csak nem kíván élni velük.

A külső és belső konfliktusok eredőjeként a kisvállalkozások finanszírozási sajátosságai összecsengenek a hierarchiaelméletben felállított preferenciákkal. Eszerint a vállalatok **elsősorban belső forrásokat**, például a visszaforgatott nyereséget, az értékcsökkenési leírást vagy a vagyon átrendezését **veszik igénybe**. Ezt követően kerül sor hitel felvételére, s csak végső esetben engednek be új tulajdonost a vállalkozásba (Béza et al., 2007). Ezzel el is jutottunk a bootstrapping jelentőségének felfedezéséhez, de közel sem teljes felfedezéshez.

Annak ellenére, hogy jó néhányan tettek kísérletet a pénz nélküli önfinanszírozás jelenségének közelebbi megismerésére, a **létező technikák** pontos számszerűsítésére csak kevesen vállalkoztak, és leginkább Winborg és Landström (2001) eredményeit vették ala-

pul. Harrison és társai (2004) ezt azzal magyarázták, hogy a bootstrapping „pontatlan szerkezet”², amely nem egy egzakt, behatárolt finanszírozási forma, hanem az egyén kreativitásának akár folyamatosan bővülő szüleménye. Vagyis az alkalmazott vagy alkalmazható technikák olyan tanult magatartás eredményei, amely magában foglalja a megszerzett tudást, képességeket, értékeket és viselkedésformákat (Ekanem, 2005). További kérdéseket vet fel Harrisonnak és társainak (2004) egy másik megállapítása, amely szerint a kisvállalkozók tulajdonképpen csak az általuk ismert lehetőségek egy szűk körével élnek a gyakorlatban.³ Azonban egyet biztosnak vehetünk: „Bárhonnan is származzanak, a kisvállalatok nem képesek tőke nélkül működni. A bootstrapping technikák használata valószínűleg az a leggyakoribb finanszírozási mód, amely a világ bármely részén működő cégre jellemző lehet (Carter–Van Auken, 2005, p. 130.).”

A következő részben öt fő téma köré építve azokat az eredményeket és egymásnak ellentmondó véleményeket sorakoztatom fel, amelyek hozzájárultak a bootstrap finance koncepciójának kialakulásához.

2.3.2. A bootstrapping jellemzői külföldi kutatási eredmények alapján

2.3.2.1. Miért inkább a kisvállalkozók?

Az elsők között figyelt fel a témára Bhidé (1992), aki egyben „keresztapja” is volt a vállalatok eme sajátos finanszírozási gyakorlatának. Kutatásai során száz gyorsan növekvő, nagynevű cég alapítójával készített interjút, akik szinte a nulláról indultak, és később kiemelkedő sikereket értek el. A válaszokat összegezve arra az eredményre jutott, hogy az alacsony kezdőtőkével rendelkező cégek mintegy 80%-a alkalmazott valamilyen fajta pénzkímélő technikát. A kérdések a következő évekre is vonatkoztak, amikor ez az arány kevesebb mint 20%-ra csökkent. Ez alapján arra következtetett, hogy a bootstrapping az *induló vállalkozások művészete*, amely nagy szerepet játszik a vállalatok növekedésében. A csökkenés okát Michael Lutz, egy jól működő szilícium-völgybeli vállalat ügyvezető igazgatója a következőkben látta: „A pénzszerzés már szinte megszálloottsággá vált. A vállalkozók rengeteg ésszerű megoldást hagynak figyelmen kívül, amellyel ugyanúgy pénzhez juthatnának (Bhidé, 1992, p. 110.).” Bhidé (1992) az egyetértését fejezte ki, amikor a pénzügyi források dominanciáját az *ötletek szegénységéhez* viszonyította. A legtöbb leendő vál-

² Idézi Smith (2009, p. 202.)

³ Idézi Smith (2009, p. 202.)

lalkozó legnagyobb kihívása frappánsan szerintem nem az, hogy pénzt szerezzen, hanem hogy azt pénz nélkül, mindössze saját leleményességével és rátermettségével érje el.

Az egyik megkérdezett alapító azzal érvelt, hogy gyakran könnyebb hozzájutni magasabb összegekhez, mint amennyire a vállalkozásnak ténylegesen szüksége lenne. A pozitív különbség azonban negatívumként jelentkezhet a felhasználás során. A fennmaradó többlettel ugyanis az eredeti elképzelésekben nem számoltak. A hasznosítás célja ezért elhomályosul, és *a tervezés hiánya indokolatlan költségekbe és költségekbe sodorhatja a vállalatot* (Bhidé, 1992).

Összességében tehát Bhidé választ adott arra, hogy **a nagyobb vállalatok már miért nem, a kisvállalkozások pedig még miért alkalmazzák** a bootstrappinget.

Ebben és Johnson (2006) a vizsgálódásait már nemcsak induló vállalkozásokra alapozta, hanem általában a **kis cégekre** terjesztette ki. Ez a szélesebb csoport szerintük a bootstrapping során működési költségeik csökkentésével, pénzáramuk javításával és belső források használatával *finanszírozási korlátaikat* oldotta fel. Ezzel a megállapítással pontosították Bhidé (1992) kinyilatkoztatását, aki a bootstrapping alkalmazását kimondottan egy bizonyos életszakasz sajátosságának tudta be, és ezáltal leszűkítette a fő felhasználók körét. Bhidé ugyanis következtetései levonásakor bootstrappingnek csak azt tekintette, amikor a vállalkozók magánvagyonukat használják fel a vállalat alapításához és működtetéséhez.

2.3.2.2. Minek következtében alakult ki a bootstrapping?

Bhidé (1992) a bootstrappinget a *kreatív és szakmai képességek megnyilvánulásának* tekintette, amely megoldást jelent a pénzszűkében lévő, újonnan alapított vállalatok számára, és egyúttal megalapozhatja jövőbeli sikereiket.

Ebben és Johnson (2006) Bhidével ellentétben a pénzkímélő technikákat már nemcsak *előnyös finanszírozási formáknak*, hanem *kényszerű megoldásoknak* tartotta, amelyeket a hitelek és a tulajdonosi tőke megszerzésének nehézsége és anyagi vonzata idéz elő. Állításuk alátámasztására a hierarchia modellre hivatkoztak, amely szintén az önfinanszírozás elsődlegességét hirdeti más külső finanszírozási formákkal szemben. Ezen felül arra számítottak, hogy a kis cégek a bootstrappinget *előrelátóan, preventív módon* is alkalmazzák. Úgy gondolták, hogy ezáltal csökkenthetik a csődbejutás kockázatát és növekedés útjában álló tőkehiányt.

Két évvel később Ebben (2009) újra elővette a témát, és tanulmányában kifejezetten arra kereste a választ, hogy milyen összefüggés van a kisvállalkozások pénzügyi helyzete

és a bootstrapping technikák alkalmazása között. Feltételezte, hogy a kisvállalkozások tőkehiány miatt folyamodnak ezekhez az eszközökhöz, azonban a korábbi kutatások nem voltak egységesek abban (Bhidé 1992; Ebben–Johnson 2006), hogy ezt megelőzőképpen vagy utólagos korrekció formájában teszik meg. Ebben (2009) kutatásai eredményeképpen arra a következtetésre jutott, hogy a vállalkozók **inkább kényszerből, reaktív módon** veszik igénybe ezeket a kínáló lehetőségeket, az előzetes stratégiai megfontolások háttérbe szorulnak. Vagyis megállapíthatjuk, hogy ilyenkor *sokan nem is egy tudatos stratégia részeként alkalmazzák őket*, hanem bizonyos fokig ösztönösen cselekszenek, hogy „életben maradjanak”.

Ami a bootstrappinget alkalmazók kreativitását illeti, Carter és Van Auken (2005) az „arany középút” képviselői a vitába szálló felek között. Bhidével (1992) ellentétben **nem tekintették egyöntetűen kreatívnak** a pénzkímélő technikák használatát. Például sok technika, köztük a késleltetett fizetések a szállítóknak már bevált szokásnak számít a kisvállalatok üzleti gyakorlatában. Ellenben az eszközök megosztását más cégekkel már ki-mondottan leleményes dolognak tartották, természetesen amennyiben ezzel a vállalkozók új lehetőséget ismernek fel és ragadnak meg.

2.3.2.3. Mi lehet a használat mögött meghúzódó motiváció?

A vállalkozói motivációk vizsgálatában a leginkább előremutató Winborg (2009) egyéni munkája volt, amelyben az alapítás időszakában lévő vállalatokat tanulmányozta. A kutatás végeredménye megegyezett a Bhidé (1992) által tapasztaltakkal: az új vállalatok többsége, közel 90%-a használt valamilyen bootstrapping technikát. A megkérdezettek egynél több válaszlehetőséget is megjelölhettek, így átlagosan mindenkinek három motivációja volt a pénzkímélő technikák alkalmazására. Elsősorban **költségeik csökkentése érdekében** választották a pénz nélküli önfinanszírozást. Második helyen a **tőkehiányból** fakadó kényszer állt. A harmadik, majdnem a megkérdezettek fele által megjelölt indok a **kölcsönös segítségnyújtás öröme** volt. Ezután a motivációk csökkenő sorrendben a következők voltak: **időmegtakarítás, a külső finanszírozás kiiktatása, kockázatsökkentés és függetlenség elérése**. Tehát a legkevésbé lényeges szempont a tulajdonosok számára a befektetőktől és a külső finanszírozóktól való megszabadulás volt.

Ezután Winborg (2009) az **alapítók három típusát** különítette el egymástól. Mind-egyikük más okból alkalmazta a bootstrappinget. Voltak, akik *a működés kockázatát akarták elsősorban csökkenteni*. Általánosságban ők rendelkeztek a legtöbb üzleti tapasztalattal. Más tulajdonosok a *költségeik csökkentését* tartották a legfontosabb tényezőnek, ők

voltak jelen a legkevesebb ideje a piacon. Üzleti tapasztalatukat tekintve köztes csoportot képeztek a *tőkehiánnyal küzdő alapítók*.

2.3.2.4. *A kreatív pénzkímélő technikák csoportosítása*

A bootstrapping technikák csoportosításának úttörője Winborg és Landström (2001) volt, akik a pénzkímélő technikák négy fő kategóriáját különítették el: a **vevőkhöz köthető**, a **késleltetett fizetésből származó**, a **tulajdonosokhoz köthető** és a **közös használatból eredő** technikákat⁴. A kutatók többsége ezután ezt a besorolást tekintette mérföldkönek, köztük Ebben és Johnson (2006) is erre alapozta megfigyeléseit.

Ebben és Johnson (2006) felmérésük során arra keresték a választ, vajon *idővel változik-e a bootstrapping technikákra fektetett hangsúly*, és ha igen, mely fajták veszítenek a jelentőségükből és melyek kerülnek előtérbe. A végeredmény részben a várakozásaiknak megfelelően alakult: vevőkhöz kapcsolódó technikák használata idővel nőtt, a tulajdonosokhoz és a közös használatához kötődőek csökkentek. Azonban amire nem számítottak, hogy a késleltetett fizetések alkalmazása a korábbi időszakhoz képest visszaesett. Az egyes kategóriákon belül is akadtak eltérések. Például voltak cégek, amelyek bizonyos technikákat nem használtak, és később sem változtattak ezen a szokásukon. Azonban arra nem derült fény, hogy ez azért volt, mert nem ismerték az adott technikát, nem állt rendelkezésükre, vagy más ok húzódott meg mögötte. Azok a vállalatok, amelyek a kezdetektől fogva alkalmaztak valamit, többnyire később is igénybe vették azt. Vagyis az alapfeltevés, miszerint az idő a bootstrapping gyakorlati jelentőségét befolyásolja, a cégek többségénél az egyéni technikákat illetően nem valósult meg, viszont a fő kategóriáknál beigazolódott.

Ebben (2009) párhuzamot vont Ebben és Johnson (2006) eredményeivel, és a pénzkímélő technikák időbeli változását illetően megerősítette a szerzőpáros következtetéseit. Ezek szerint a kisvállalkozók a vállalat növekedésével párhuzamosan növelik a vevőkhöz köthető bootstrapping technikák alkalmazását, a többi azonban egyre inkább veszít a jelentőségéből. Úgy gondolta, hogy a kapott eredmény *a pénzügyi helyzet változásával hozható összefüggésbe*. A vizsgálatába bevont legfiatalabb csoport (5–15 éves cégek) nagyobb mértékben támaszkodott a tulajdonosokat érintő és a késleltetett fizetéssel járó technikákra. A tapasztaltabb cégeknél fokozatosan csökkent ez az arány, kivéve az életciklusuk feltehetőleg hanyatló fázisában lévő (56–75 éves) vállalatokat, amelyek finanszírozási gyakorlata a legfiatalabb cégekéhez hasonló volt. Mindezek ellenére azt tapasztalta, hogy a kisvállalko-

⁴ Idézi Ebben–Johnson (2006)

zók többsége csak elhanyagolható mértékben folyamodott pénz nélküli önfinanszírozáshoz. Akik viszont alkalmazták, inkább a vevőkhöz és a késleltetett fizetésekhez kötődő technikákat részesítették előnyben.

2.3.2.5. *Milyen tényezők befolyásolhatják a használatot?*

Az egyik legszerteágazóbb és legellentmondásosabb eredményeket ezen a területen találjuk, emiatt ennek a résznek a célja elsősorban az ismertetés és a kritikai nézőpont kialakítása.

A bootstrapping használatát **befolyásoló tényezők széles skálájából** Yilmazer és Schrank (2010) ismertetett jó párat. Különbséget lehet tenni a *kisvállalkozások és családi vállalkozások* között, ami a vállalkozás és a háztartás működésének összefonódásával, a felelősség kérdésével magyarázható. Az *alkalmazottak száma* a cég méretére és érdekérvényesítő képességére van hatással. A vállalati méret növekedésével javul az alkupozíció, ezért a több embert foglalkoztató cégek körében jellemzőbb lehet a beszállítókhoz és a vevőkhöz köthető bootstrapping technikák használata. Ezt a *vezetés tapasztalatainak* bővülése is magyarázza. Ezenkívül meghatározó lehet, hogy a vállalat az *életciklusának mely szakaszában* jár, mióta van jelen a piacon. Az *alkalmazott és elérhető haszonkulcs* is közrejátszik a források megválasztásában. További befolyásoló tényező lehet az *iparág, a földrajzi elhelyezkedés, a gazdasági jellemzők, a hitelfelvétel akadályai és a cégvezető neve*. A *vállalkozó és háztartásának tulajdonságai* is jelentéssel bírhatnak, amivel Carter és Van Auken (2005) is egyetértett.

Carter és Van Auken (2005) érdeklődésének középpontjában kifejezetten a tulajdonosi gondolkodás állt. Azt feltételezték, hogy az, ahogyan *a vállalkozók a saját jellemükről és a környezetükről vélekednek*, befolyásolja, hogy használnak-e bootstrapping technikákat, és ha igen, konkrétan melyeket részesítik előnyben. A környezetükről alkotott véleményük vezeti és motiválja őket döntéseik meghozatalában, ami nem feltétlenül felel meg a valós szituációnak (Hauser, 1998; Hellriegel et al., 1999, idézi Carter–Van Auken, 2005). Klaszterelemzés és faktoranalízis után a tulajdonosi magatartás három fő ismervét különítették el: a *kockázat érzékelését*, azt, hogy *mennyire vannak tisztában a rendelkezésükre álló lehetőségekkel és az erőfeszítést*.

Van Auken (2005) ezenkívül a technológiai és nem technológiai vállalatokban, vagyis a tevékenység *K+F igényessége szerint* végzett kutatásokat. Véleménye szerint a technológiaalapú vállalatokra jellemzőbb lehet a bootstrapping technikák alkalmazása. Ezt a feltevését azzal magyarázta, hogy pénzügyi problémáik, tevékenységük tőkeigényessége job-

ban visszavetheti a növekedésüket. Mivel kockázatosabbak, a működést biztosító pénzmennyiség megszerzése is nehezebb számukra. Tőkeszükségletüket a hagyományos finanszírozási formák mellett bootstrapping alkalmazásával csökkenthetik vagy egészíthetik ki.

Ebben és Johnson (2006) szintén az iparági különbségekre, valamint a *földrajzi és kulturális eltérésekre* hivatkozott, hogy ezek is befolyásolhatják a felmérések eredményeit. Ez az irányvonal Carter és Van Auken (2005) érdeklődését is felkeltette, akik azt vizsgálták, hogy a svéd kisvállalkozások bootstrapping használatának jellemzői általános érvényűek vagy országspecifikusak. A felmérés, amelyet amerikai cégekben végeztek, Ebben és Johnsonéhoz (2006) hasonló eredményeket hozott. Ezt megkérdőjelezi 2001-ben Winborg és Landström állítása, miszerint akár vidéki és városi szinten is jelentős eltérések lehetnek az egyes technikák preferenciájában.

Az előbbieken bemutatott véleménykülönbség megerősíti a konkrét befolyásoló tényezők meghatározásának nehézségét. Ez arra vezethető vissza, hogy a fennálló körülmények különbözősége és egyedisége miatt nem egyszerű az együttváltozás hatásának kiszűrése és általános következtetések levonása.

2.3.2.6. A bootstrapping és az érintettek

Az ismertetett kutatások összességében sokrétűek és mélyrehatóak voltak, amelyek által a szakértők megkísérelték átverekedni magukat a pénz nélküli önfinanszírozás útvesztőin. Ez több-kevesebb sikerrel járt. Bár a részterületek vizsgálatával mindenki hozzátett egy darabot a kivezető utat mutató térképhez, még mindig akadnak hiányos részletek és egymásnak ellentmondó tapasztalatok. Az egyik kevesek által kutatott, azonban nem mellőzhető terület a pénzkímélő technikák és a vállalat külső-belső érintettjeinek vizsgálata. Fontosságát eddig a legtöbb szerző ugyan sugallta, azonban konkrét kijelentéseket csak néhány kutató fogalmazott meg a témával kapcsolatban.

Azok a tanulmányok, amelyekben szó esett a technikában résztvevő másik félről, egységesen az **üzleti kapcsolatok és a bootstrapping hatékony használata közötti pozitív korrelációra** mutattak rá. Freear és társai (1995) a vevői és más érintettekkel való kapcsolatot kimondottan fontosnak tartották, különösen a kezdő vállalatok esetében emelték ki sorsdöntő szerepüket⁵. Harrison és társai (2004, p. 321.) ezzel egyetértettek, és a társadalmi tőkére „a bootstrapping technikák sikeres kihasználásának előfeltételeként” utaltak⁶. Smith

⁵ Idézi Smith (2009)

⁶ Idézi Smith (2009)

(2009) az innovatív cégeknél vizsgálta a társadalmi tőke szerepét. Három esettanulmány példáján keresztül ő is megerősítette az üzleti és informális kapcsolatok jelentőségét.

Mindezek ellenére a lényeges kérdések még nyitva állnak előttünk: „Mi közük a stakeholdereknek a bootstrap finance használhatóságához?” „Miért olyan fontos őket is figyelembe vennünk?” „Hogyan hat rájuk a kreatív pénzkímélő technikák alkalmazása?”

3. A BOOTSTRAPPING TECHNIKÁK ÉRTÉKELÉSE

3.1. A KAPCSOLATOK SZEREPE A VÁLLALATOK FINANSZÍROZÁSÁBAN

Winborg (2009) a bootstrapping jelentőségét többek között abban látta, hogy általa a vállalat kevésbé kerül függőségi viszonyba a stakeholdereivel, elsősorban a külső finanszírozókkal. Azonban ha a dolgok mélyére ásunk, rájövünk, hogy ez a feltevés nem teljesen állja meg a helyét.

Minden gazdasági szervezet komplex piaci környezetben működik, amelynek mozgatórugója alapvetően **a pénz**. Ez a tevékenységének és a vállalati cél megvalósításának elengedhetetlen feltétele, amely forgásban tartja a gazdaságot, és tágabb értelemben meghatározza egy ország világ gazdaságban elfoglalt helyét, pozícióját. A kérdés már csak az, hogy: „Milyen módon lehet előteremteni, hozzájutni?”

Amint az előző részből is megtudhattuk, a kisvállalkozások számára magatartásukból, de főként anyagi hátterükből adódóan ez nem egyszerű dilemma, hiszen cselekedeteiket sokszor a túlélésért folytatott küzdelem motiválja. Ennek eredményeképpen terjedt el körükben a bootstrapping „tudománya”. A bootstrapping a pénzügyi, kézzel fogható köztötségeken valóban lazít, de ezt csak úgy tudja megvalósítani, ha a gazdaságot mozgató másik kulcsfontosságú tényező, a **kapcsolatok** felé billenti a mérleget. Jellegzetessége, hogy a kapcsolati szálakat szorosabbra veszi, és azokat használja fel a megélhetés biztosítása, a fennmaradás vagy a vállalati növekedés érdekében.

3.2. STAKEHOLDER ELMÉLET

A kisvállalkozók alultőkésítettségük és alacsony alkupozíciójuk miatt igencsak instabil lábakon állnak. Ezért ha hosszú távra terveznek, különösen fontos számukra, hogy jó viszonyt ápoljanak a munkavállalókkal, a vevőkkel és a vállalat jövedelmezőségét előmozdító más külső és belső érintettekkel. Ez nyilvánvalóan úgy lehetséges, ha figyelembe veszik a kapcsolatban szereplő másik fél érdekeit. Ahogy Béza és társai is megfogalmazták: „...nincsenek ingyen források a vállalkozás számára, csak legfeljebb az „ár” burkoltan van jelen (Béza et al., 2007, p. 40.).”

Ezt a látásmódot erősíti a **stakeholder elmélet** is, amely azt az elvet vallja, hogy a vállalatnak a shareholders, vagyis a tulajdonosok érdekein kívül a stakeholders, azaz a működés által érintettek érdekeit is szem előtt kell tartania (Vinten, 2001). A stakeholders

érdekeinek figyelembe vétele átvezet bennünket a „vállalatok társadalmi felelősségvállalásának” szintén nem problémamentes témájához.

A korai vélekedések közül *Friedman* a társadalmi felelősségvállalást a vállalat céljaival összeférhetetlennek tartotta. Ennek következtében ugyanis a hatékonyság romlik, és ez dominószerűen előidézi a vállalat jövőbeli bukását. Ezáltal tulajdonképpen a társadalom érintett tagjai is károsodnak (Bedő et al., 2006).

A későbbiekben egy olyan szemléletmód bontakozott ki, amelyben már kirajzolódtak a társadalmi felelősségvállalás lehetséges pozitív hatásai. *Carroll* a *Friedman* által kizárólagosnak tekintett gazdasági és egy újonnan bevezetett jogi szegmens mellett a társadalmi felelősségvállalás két dimenzióját különítette el. Az egyik az etikai dimenzió, amelybe a társadalom számára fontos értékek és tevékenységek tartoznak. Ezek alkalmazása megfontolandó és javasolt is a vállalkozónak, mivel a társadalmi elvárások a jövőben akár törvényi szintre emelkedhetnek. A másik dimenzió a diszkrecionalitás. Nevéből is kitűnik, hogy az érintettek számára az előzőnél kisebb jelentőséggel bír, annál egy szinttel alacsonyabban helyezkedik el. Azonban idővel ez is általános társadalmi elvárássá nőheti ki magát, amelynek az etikai dimenzióból ismerjük már a potenciális következményeit (*Carroll*, 1979). Jó példa lehet erre a vállalatoknál a közösségépítő programok, közös kirándulások szervezése. A munkavállalók közül sokan szívesebben dolgoznának az adott munkahelyi környezetben, ha oldódna a formális hangulat. Ezenkívül mivel hétköznapijaik nagy részét a munkahelyükön töltik, pozitívként, de egyelőre nem elvárásként tekintenek erre a lehetőségre.

Vinten azt vallotta, hogy a hagyományos vállalati célok és a stakeholderek vélhető érdekei között egyensúlyt kell kialakítani, amely a vállalati döntésekben is megmutatkozik. Ez a nézőpont *Friedman*éval szemben már belátja, hogy a vállalkozó céljai a vele kapcsolatban állók céljainak megvalósulásától is függenek. Erre negatív példát hozott fel: az érintettek ugyanis megtehetik, hogy rossz fényben tüntessék fel a társadalmilag felelőtlen céget, és ezzel akár bojkottálják a tevékenységét (*Vinten*, 2001).

Vinten tehát az előző álláspontokat ötvözte, és sikerült egy a gyakorlati tapasztalatokkal egybehangzó, általános érvényű iránymutatást adnia.

3.3. AZ „ÉREM” KÉT OLDALÁNAK VIZSGÁLATA

3.3.1. Alapfeltevések, vizsgálódási kör meghatározása

Láthattuk, hogy a kreatív vagy egyesek szerint kevésbé kreatív (*Carter–Van Auken*, 2005) pénzkímélő technikák a takarékoság és a költségcsökkentés jegyében a vállalat pénzügyi

helyzetének javulását kívánják előmozdítani. Különböző szakmai fejtegetések és elemzések pár mondatban utaltak a vállalatot előnyhöz juttató másik félre, ellenben a bootstrapping rájuk vetített hatása egyelőre nem ragadta meg a közgazdászok figyelmét. A következőkben erről az oldalról kísérelem meg a téma további megvilágítását.

Egy hazai kísérleti kutatáshoz felhasznált kérdőív alapján hat fő kategórián belül értekelem az egyes bootstrapping technikákat. Magától értetődően, **az egyik fél** minden esetben az a szóban forgó **kisvállalkozó** lesz, aki az adott technika alkalmazásával **előnyhöz jut**. Mivel feltételezhető, hogy a vállalkozó és az általa alapított vállalat céljai megegyeznek, **nem teszünk különbséget aközött, hogy az adott technikát a vállalkozó vagy a vállalat alkalmazza**. Erre különösen a tulajdonoshoz köthető erőforrások vizsgálatánál lesz szükség, ugyanis a családi és a vállalati erőforrások nem mindig határolhatók el élesen egymástól.

A másik fél az adott ügyletben résztvevő vagy azáltal közvetlenül érintett személy, szervezet. A piaci verseny ismérve, hogy ami a kisvállalkozónak jó, az a versenytársainál negatívumként jelentkezik. Fontos megjegyezni, hogy a kiszámíthatatlan és összetett hatások miatt **a társadalmi szintet nem vizsgáljuk**, és ugyanebből az okból kifolyólag **időtáv nélkül, kizárólag az egyéni érdekek mentén ítéljük meg az adott technikát. Az illegális, jogszabályba ütköző magatartás vizsgálatától szintén eltekintünk**, feltételezzük, hogy a vállalatok túlnyomó része nem folyamodik efféle praktikákhoz.

3.3.2. A besorolás csoportjai

Meglátásom szerint a bootstrapping belső, túlélési kényszer és a vállalkozói szellem együttes megnyilvánulásaként fellépő finanszírozási forma. Ennek következtében azt állíthatjuk, hogy ez a módszer leginkább ösztönös tulajdonságokkal rendelkezik. A szemléletesség kedvéért hasonlítsuk az ugyancsak ösztönökön alapuló állatvilághoz! Így a vizsgálat során a természetben megjelenő, alapvetően két, élőlények közötti kapcsolatnak megfelelő csoportba sorolhatjuk az egyes technikákat:

- 1) Az első, amikor az egyik fél – jelen esetben az adott vállalkozás – úgy kerül számára előnyös helyzetbe, hogy az a másik felet is kedvezően érinti vagy legalábbis nem károsítja. Ezt nevezzük **szimbiózisnak**, magyarul együttélésnek.
- 2) A második esetben a vállalkozó olyan kölcsönhatásban van az érintett piaci szereplővel, hogy mialatt ő hasznot húz belőle, ugyanakkor ez a kapcsolat a másik felet kiemondottan hátrányosan érinti. Lényegét tekintve a vállalat az ő „testéből” táplálko-

zik, vagyis rajta élőködik. Az élőködés jelenségét a **parazitizmus** kifejezéssel fogjuk illetni.

- 3) A harmadik és egyfajta köztes kapcsolati forma a **koevolúciós adaptáció**. Vegyük sorra a kifejezést alkotó szavakat! Az *adaptáció* mindenki számára ismert, az „alkalmazkodás” szó idegen nyelvű változata. Az *evolúciós adaptáció* lényege, hogy az élőlények szervezete olyan fejlődési folyamaton megy keresztül, amelynek következtében jobban tudnak alkalmazkodni a környezetükhöz (Hughes, 1999). A *ko-* előtag fejezi ki, hogy az egymással kölcsönhatásban lévő fajoknál kölcsönös fejlődést tapasztalhatunk (Thompson, 2001).

A *koevolúciós adaptáció* (Moskát, 2005-2008) tehát esetünkben egy olyan jelenség, amelynek során a vállalat és az adott bootstrapping technikában közvetlenül érintett személy/szervezet céljaik elérése érdekében kölcsönös *fejlődésen* mennek keresztül, és egyik másik irányába tanúsított magatartása előidézi annak válaszreakcióját.

A koevolúciós adaptáció jellegű technikák több fajtáját ismerjük:

Az egyik, amikor az adott cég a parazita jellegű technikát alkalmazó *másik fél által okozott károkat igyekszik mérsékelni*. Ilyenek lehetnek a késedelmes kifizetések visszaszorítása érdekében tett lépések. Ennek során azonban a parazita bootstrappinget alkalmazó fél kárt szenved, mivel morális hazardírozó viselkedését megakadályozzák vagy szankcionálják.

A másik típus az olyan „kínálkozó” lehetőségek kihasználása, amelyek *stakeholdereket érintő hatásai kétségesek, akár károsak is lehetnek*. Ide sorolhatjuk például az egyéni állami támogatások elnyerése érdekében tett lépéseket. Egyrésztől dicséretre méltó, hogy a cég felismeri a jövedelmező lehetőséget, ugyanakkor kétséges, hogy a finanszírozáshoz közvetetten hozzájáruló adófizetők mennyit kapnak vissza a támogatásból, például növekvő adóbevételek vagy bővülő foglalkoztatás formájában. Az is megtörténhet, hogy éppen az egyedi támogatás juttatja a céget olyan kedvező pozícióba, amelynek következtében a támogatást nem kapott versenytársak hátrányt szenvedhetnek vagy akár tönkre is mehetnek. A későbbiek során pedig elképzelhető az is, hogy az adott cég teljesen a támogatások függőjévé válik, és immár nem a piaci alkalmazkodás, hanem a támogatások megszerzése motiválja. A szakirodalom ezt „járadékvadász magatartásnak” (Lőrincz et al., 2005) nevezi.

Az 1. mellékletben a megítélésben szerepet játszó fő érveket sorakoztattam fel, az alábbiakban ezek részletezésére kerül sor. A kevésbé egyértelmű eseteket bővebben kifejtem, és külön példával szemléltetem. Végül az egyéni célok teljesülése vagy nemteljesülése szerint osztályozom az egyes technikákat.

Az egyes technikák besorolása előtt meg kell említenem, hogy a határvonalak nem húzhatók meg élesen az értékelés eredményeképpen kapott csoport és a másik két opció között. Emiatt lehetséges, hogy a jelenlegi döntésem a jövőbeli változások vagy egyéb, bennfentes információk nyilvánosságra kerülése miatt például szimbiózisról koevolúciós adaptációra módosulna. Kedvezőtlen körülmények esetén például a kezdetben szimbiótizmusnak induló informális finanszírozás könnyen átsaphat az élősködő parazitizmusba.

3.3.3. Az egyes pénzkímélő technikák értékelése

3.3.3.1. Kreatív pénzkímélő technikák az alapításkor

3.3.3.1.1. Cégalapítás tudatos tervezéssel (üzleti terv, előkészítés)

Ma Magyarországon, ha valaki vállalatot akar alapítani, néhány adminisztratív és eljárásbeli kötelezettség teljesítése árán viszonylag könnyen megteheti. A kereteket és magát a folyamatot a választott formának megfelelő törvény szabályozza: külön gazdasági társaságok, egyéni vállalkozók és szövetkezetek esetében.

Azonban sokan egy kezdeti, hirtelen ötlettől vezérelve gyakran elfelejtik, hogy nem elég, hogy bekerültek a mókuserékbe, az igazi kihívás abban rejlik, hogyan maradnak benne. Habár az üzleti terv készítése nem feltétele a cégbírószági bejegyzésnek, mégis rendkívül hasznosnak bizonyulhat mind az alapítási, mind a későbbi időszakban. Az előzetes tervezés rákényszeríti a *vállalkozót*, hogy mérlegre tegye a jövőbeli vállalkozás gazdaságosságát és megvalósíthatóságát, valamint rávilágíthat az esetleges hiányosságokra és elmentmondásokra. Az időben tett kritikai észrevételekkel elkerülhetők a később potenciálisan felmerülő veszteségek és a nem hatékony működésből fakadó többletköltségek.

Hasonló okokból kifolyólag az üzleti terv a *potenciális befektetők, külső finanszírozók* számára is releváns információval szolgálhat. A vállalkozónak az induláshoz szükséges tőke megszerzéséhez „biztosítékot” kell nyújtania arra, hogy befektetésük a vállalatba a jövőben várhatóan meg fog térülni. A családot és az ismerősöket leszámítva, ahol ehhez gyakran a személyünk is elegendő, legtöbbször meggyőzőbb, szakmai érveket kell felsorakoztatnunk. Az üzleti terv ezekben az esetekben egyfajta reklám szerepét tölti be, ami alapján a vásárlók (befektetők) eldönthetik, hogy elég vonzó-e számukra az adott termék (be-

fektetés) vagy sem. Tartalmi és formai szempontból egyaránt széleskörű következtetéseket vonhatnak le, amely kétféle kimenetellel zárulhat. Ha nem találják elég meggyőzőnek és kivitelezhetőnek, elállhatnak eredeti szándékuktól, így megkímélik magukat egy vélhetően kedvezőtlen befektetéstől. Fordított esetben viszont nem utasítanak vissza egy jövedelmező ajánlatot és nem esnek el ezáltal egy lehetséges jövőbeli hozamtól.

Ideális és szerencsére a legtöbb esetben az üzleti terv szerepe a fent említett pozitívumokban merül ki. A befektetők szándékos félrevezetése valós probléma lehet, azonban a tervezés idő- és munkaigényessége, törvényi szabályozottsága miatt elenyésző mértékben jelentkezik. Összességében tehát a technika **szimbiózisnak** számít.

3.3.3.1.2. Vállalkozásfejlesztési intézményt, kamarát, felsőoktatási intézményt vagy más nonprofit szervezet ingyenes, kedvezményes tanácsadását vette igénybe

Az induló vállalkozások túlnyomó része nem rendelkezik többéves szakmai tapasztalattal, ami gyakran az alapvető üzleti ismeretek hiányával is párosul. Problémás területek lehetnek például a számvitel, az adózás és a marketing.

A címben felsorolt intézmények kedvező árú információ- és szolgáltatásnyújtással a vállalat fejlesztését célozzák meg, miközben szem előtt tartják annak szűkre szabott anyagi lehetőségeit.

Tevékenységük *nonprofit működés esetén* közvetetten a helyi, a regionális térség vagy az ország gazdaságának fellendítésére irányul. A *profitorientált szervezetek* ingyenes vagy kedvezményes tanácsaikat jellemzően egy nagyobb „szolgáltatáscsomag” részeként nyújtják. Ha az ügyfél elégedett, más területen is igénybe veheti a segítségüket, amely már a szokásos piaci áron vagy afelett történik. Némileg sajátosnak mondható a kamarák helyzete. Hazánkban jelenleg kétféle *kamaratípus* működik: a kereskedelmi és iparkamarák, valamint az agrárkamarák. A 2011. évi CLVI. törvény egyes adótörvények és azzal összefüggő egyéb törvények módosításáról értelmében 2012. január 1-jétől a mezőgazdasági tevékenységet főtevékenységként űzők kivételével minden vállalkozónak kötelező regisztrálnia magát az illetékes kereskedelmi vagy iparkamaránál. Ez évi 5000 Ft hozzájárulási díj fizetésével egészül ki, amelynek fejében az adott kamara alapszolgáltatásait térítésmentesen vehetik igénybe. A lehetőséggel azonban sokan nem élnek, így az összeget a kamara más céljainak megvalósítására fordíthatja.

Mindent összevetve a technikát **szimbióziként** értékelhetjük, hiszen a szervezetek szolgáltatásait céljaiknak megfelelően, az általuk szabott kondíciók szerint kínálják.

3.3.3.1.3. Alapítás helyett céget vett

A „cégvásárlás” szó hallatán sokunknak elsőként Amerika és azon belül is az Egyesült Államok jut eszébe. Ez részben érthető reakció, ugyanis Magyarországon ez az üzleti gyakorlat a rendszerváltásig teljesen ismeretlen volt, és fellendülésnek is csak az elmúlt néhány évben indult.

Elterjedésének legfőbb oka a piacszerzés gyors és egyszerű mivolta. A *vállalkozó* egy már működő cég megvásárlásán keresztül azonnali piaci részesedéshez jut, annak üzleti kapcsolatait kamatoztathatja, ezenfelül piaci alkupozíciója is kedvezőbb lesz. További szempont lehet az alapítás és a felvásárlás költségei közti különbség. A HVG 2006-ban két társasági formában végzett összehasonlítást, a felmerülő költségekre vonatkozóan. Míg az aláírási címpéldányhoz kötődő közjegyzői díjban nem volt eltérés, a cégbejegyzés jelentős terhet rótt az alapítókra. A bejegyzési kérelem illetéke Bt. esetében 50.000 Ft-ot, Kft.-nál 100.000 Ft-ot tett ki. Cégvásárlás során ehelyett csupán változásbejegyzésre volt szükség, amely mindössze 8.000 Ft volt. A közzétételi díj mértéke szintén a felvásárlásnál volt alacsonyabb.

A felvásárlás révén az új tulajdonos és a *felvásárolt vállalat* érdekei összefonódnak, ami javítja a működés hatékonyságát, és ezáltal pozitívan hat a cég egészére. Tehát az alapügyletet szemlélve mindkét fél számára előnyös technikáról beszélünk. Azonban elképzelhető olyan eset, hogy a tulajdonos a hatékonyság növelése érdekében szervezeti átalakításokra is kényszerül. Ilyennek minősül, ha új dolgozókat vesz fel, és a vállalat megfelelő működését kevésbé előmozdító vagy akár hátráltató munkavállalóktól megválnak. Ezt bizonyos mértékig szükséges rossznak foghatjuk fel, ami csupán közvetett hatásnak tekinthető.

Az ügylet közvetlen szereplői számára a technika egyértelműen hasznosnak bizonyul, ezért **szimbiózis** esete áll fenn.

3.3.3.1.4. Működés előtt elkezdte vevői keresését

A vevői bázis kialakítása nem feltétlenül kötődik egy már kialakult szervezethez.

A potenciális vásárlók előzetes felkutatása lehetőséget nyújt a várható piaci kereslet felbecslésére, megkönnyíti a kezdeti ismeretlenségből fakadó kapcsolatépítést, és pozitív megerősítésként szolgálhat a vállalkozás létjogosultságát illetően.

Vevői részről szintén előnyös technikáról van szó. Vállalkozók esetén, mivel régebb óta vannak a piacon, valószínűleg tapasztalataik és szállítói körük is kiterjedtebb, mint a magvetés szakaszában lévő vállalatnak. Jobb alkupozíciójuk révén kedvezőbb kondíciókat

harcolhatnak ki és biztos kínálatra tehetnek szert. A technika negatív hatásáról akkor beszélhetünk, ha a leendő vállalkozó korábbi munkáltatójának vevőit csábítja magához.

Az utóbbi eshetőséget nem tekintjük mérvadónak a besorolásnál, mivel az alternatív lehetőség kínálata piaci sajátosságnak tekinthető. Így magát az alapügyletet **szimbiózisnak** minősítjük.

3.3.3.1.5. Inkubátorházban kezdte tevékenységét

Az inkubátorházak olyan telephelyek, amelyek az induló vállalkozások számára támogató, mesterséges környezetet alakítanak ki, így azok „védőburokban” érhetik el azt a kort, amikor a piacon már a saját lábukon is képesek lesznek megállni. Az inkubáció közvetlen célja tehát a kisvállalkozások fejlesztése, versenyképességük növelése. Ennek sikeressége alapvetően befolyásolja közvetett céljaik realizálását, amelyek típustól függően igen eltérőek lehetnek.

Az inkubáció egyik legfontosabb célkitűzése a *helyi gazdaság fellendítése*, ami egyben az adóbevételek növekedését is maga után vonja. Ez a tradicionális és technológiai inkubátorokra jellemző, amelyeket általában a helyi kormányzat, egyetem vagy gazdaságfejlesztő intézet szponzorálásával hoznak létre. Rajtuk kívül vannak kimondottan *vállalati célokra* törekvő szegmensek, amelyek az eddigiekkel szemben elsősorban nem a piaci elégtelenségek eliminálására koncentrálnak. Ilyenek a kockázati tőke és a vállalkozói fejlesztőtőke típusú inkubátorok, amelyek a befektetett tőke megtérülésében érdekeltek. A leginkább piacosított szolgáltatást az ingatlanfejlesztő inkubátorok nyújtják, profitorientált működésükkel. Végül, nem elhanyagolhatóak azok a tradicionális inkubátorok, amelyek egy *társadalmi kohézióját szándékoznak erősíteni*, például előnyben részesítik a gyakran diszkrimináció áldozatául eső női vállalkozókat, szemben más csoportokkal (Bajmócy, 2004).

Az inkubáció magától értetődően kedvező lehetőség az azt igénybevevő *vállalat* számára. Életpályájuk kezdeti szakaszán a kisvállalatok gyakran találják magukat szemben a tapasztalatlanság, az ismeretlenség és a finanszírozás aggasztó kérdéseivel. Ezeket a problémákat próbálják áthidalni az inkubátorházak. Komplex szolgáltatásaik keretében nemcsak működési teret, különböző ügyviteli szolgáltatásokat nyújtanak, hanem elősegíthetik a tőkéhez jutást és a hálózatosodás kialakulását. Közvetett módon, lokalizációs előnyök révén a vállalkozások szintén profitálnak az inkubátorok jelenlétéből, amelyek iparági „húzóerőként” is funkcionálhatnak (Bajmócy et al., 2004).

Láthatjuk, hogy az inkubáció „jó kezekben” rendkívül hasznos és értéknövelő tevékenység, amit számos külföldi és magyar sikertörténet is alátámaszt. De vajon minden esetben elérheti vele az *inkubátorház* a kívánt hatást? Erre keresték a választ Bajmócy és társai (2004), akik 2004-ben és 2005-ben felmérést készítettek Békés megye nyolc ipari parkjában és a Békéscsabai Vállalkozói Központ és Inkubátorházban. Vizsgálatuk során meglehetősen ellentmondásos eredményre jutottak. Várakozásaikkal ellentétben azt találták, hogy az ipari parkban vagy inkubátorházban működő vállalatok döntő többsége (60,7%) megyén belül értékesít, ami nemhogy regionális multiplikátorhatásként nem lép fel, de ezenfelül jelentős piactorzítást idéz elő. További elemzéseik folyamán megállapították, hogy ezek a cégek innovációs aktivitásukban, valamint árbevételük és foglalkoztatottak létszámának növekedésében is átlagosnak mondhatóak, ráadásul az utóbbit nem feltétlenül az inkubátorban töltött időszaknak tulajdoníthatjuk. Mindebből logikusan következik, hogy a kapott eredmények nem igazolták a térségi átlagnál gyorsabb növekedést sem.

Összességében a szerzők rámutattak arra, hogy a kisvállalkozók többnyire költségelőnyt várnak a fent említett lehetőségtől, nem teljesítik be a hozzájuk fűzött reményeket, célokat. A technika részben pozitív, részben lehetséges negatív hatása miatt a **koevolúciós adaptáció** kategóriájába sorolható.

3.3.3.1.6. Állami kedvezményes finanszírozási támogatást vett igénybe (Start hitel, Mikro-hitel)

A *vállalatok* többsége életpályája során szembetalálja magát azzal a szituációval, amikor a belső forrásai már nem fedezik az aktuális céljait. Legyen szó cégalapításról, a működési feltételek biztosításáról vagy tervbe vett növekedésről, sokszor elkerülhetetlen, és akár létfontosságú szerepe is lehet külső forrás bevonásának. A piacgazdaságban általánosan ez a pénzügyi közvetítő rendszer segítségével megy végbe, ami a megtakarításokat a megtakarítások végső felhasználóihoz áramoltatja (Kállay, 2000).

Ahogy a kisvállalkozások pénzügyi helyzetét bemutató részben is kiderült, fokozott kockázatuk és fajlagos hiteligényük nagysága miatt a kkv-k számára ez a forrásszerzési lehetőség sokszor egyáltalán nem vagy csak igen kedvezőtlen feltételek mellett valósul meg. A piac elégtelen működésének ellensúlyozására, tekintettel a szegmens gazdasági-társadalmi jelentőségére, az állam különböző támogatási programokat vezetett be. Ezek „termékei” a Start hitel és a Mikro-hitel. A kisvállalatok mindkét konstrukció keretében visszatérítendő finanszírozási forrást szerezhetnek, akár a magvető szakaszban, akár már az után állnak.

A hitelprogramok célja, hogy kedvező kamat megszabásával és egyéb kondíciókkal ösztönözzék és pénzügyileg segítsék a vállalkozások indítását. Például a Start hitel kamatlába a jegybanki alapkamat 75%-a és a közvetítő bankok által felszámított kamatrés összege. Kezelési költséget és hitelbírálati díjat nem számítanak fel (MFB, é. n.). A „donor” intézmények a nemfizetés és a jogosulatlan, nem célcsoport általi igénybevétel elkerülésére tételesen meghatározzák a finanszírozásból kizáró okokat, és elvárják saját erő (MFB, é. n.) vagy biztosíték (MVA, é. n.) felmutatását. A mikro- és kisvállalkozók normatív módon, hitelintézetek közvetlen közvetítésével juthatnak hozzá a fent említett hitelekhez. Mindez garantálja, hogy a jogosultak hitelkérelmének elbírálása, a hitel folyósítása piaci keretek között zajlik, és a „rostán” átment vállalkozások mindegyike részesül a támogatás nyújtotta előnyökben. Ebből következően viszont adja magát a kérdés: „Vajon beteljesítik az állam előzetesen kitűzött céljait?” Az állam ugyanis köztudottan az adófizetők pénzéből gazdálkodik. Emiatt abban érdekelt, hogy valamilyen formában, legyen az a társadalom számára kívánatos tevékenység vagy az adóbevételek növekedése, a finanszírozási támogatása megtérüljön. Az állami célok realizálása azonban nem feltétlenül történik meg, az adott cég így jogtalan előnyben részesül a versenytársaival szemben.

A közvetlen érintettre való kétséges hatása miatt a technikát **koevolúciós adaptációnak** nyilváníthatjuk.

3.3.3.1.7. Rokonokat, barátokat, ismerősöket, esetleg üzleti angyalt vont be a kezdéshez szükséges pénz biztosításához

A rokonokat, barátokat, ismerősöket és az üzleti angyalokat összefoglaló néven informális befektetőknek nevezzük. Definíció szerint ők olyan nem intézményi jellegű befektetők (magánszemélyek), akik pénzügyi forrásokat kínálnak tőzsdén kívüli vállalkozások számára” (Béza et al., 2007).

Az informális befektetők különösen jó szolgálatot tehetnek a finanszírozási kihívások leküzdésében. Alapításkor a pénzügyi intézmények elfordulása esetén kézenfekvő finanszírozási formát jelentenek, ezenkívül más téren is a *kisvállalkozók* hasznára válhatnak.

Fő motivációik alapján három csoportjukat különíthetjük el. A *hedonisták* a tevékenységük végzésében találnak örömet, ezért általában nemcsak pénzzel, hanem munkájukkal is hozzájárulnak a cég eredményesebb működéséhez. Az *altruistákat* szintén nem anyagi megfontolások vezérlik. Ők azok, akiknek az érdekeik a legszorosabban összefonódnak a vállalkozás érdekeivel, hiszen abban lelik leginkább örömeiket, ha másoknak segíthetnek. A *közgazdasági* okokból befektetők vagy hitelt nyújtók indíttatása többek között

a jövedelem és a jólét növelése, a hozammaximalizálás és az adómegtakarítás lehet. A három fő cél természetesen nem feltétlenül különül el egymástól. Például az üzleti angyalok a vállalat működtetésében személyes részvételükkel egyaránt közgazdasági és hedonista, sőt, előfordulhat, hogy altruista magatartást tanúsítanak (Czagány–Garai, 2004).

Azonban bármelyik megfontolásból is cselekedjenek, mindegyik érdekcsoport közvetlenül a vállalat sikerei által érheti el a célját, ami egyértelműen a vállalkozó számára is meghatározó szempont. Tehát a technika a **szimbiózis** egyik fajtája.

3.3.3.1.8. Személyes bankhitelt vett igénybe az alapításhoz szükséges pénz biztosításához

Ha nem rendelkeznek elegendő megtakarítással, és külső forrást sem tudnak igénybe venni, végső esetben a *kisvállalkozók* személyes kockázat vállalására kényszerülhetnek.

Azonban a korábbi feltételezéseknek megfelelően a vállalkozó természetes önértékből nem juttatja magát hátrányos helyzetbe. Magánszemélyként csak akkor folyamodik lakossági hitelfelvételhez, ha tulajdonosi mivoltában befektetésének megtérülését, és járulékos kötelezettségeinek visszafizetését reméli. Emiatt a technikára **szimbiózisként** tekinthetünk.

3.3.3.2. Kreatív pénzkímélő technikák a tulajdonoshoz/tulajdonosokhoz köthető erőforrások alkalmazását illetően

A bootstrapping ebben a formájában az előző technikához hasonlóan különleges eset áll fenn. A vállalkozó egyszerre képviseli a vállalatot, és tölti be az érintett szerepkörét, amit minden esetben pozitívan ítélnék meg.

3.3.3.2.1. Menedzseri/vállalkozói fizetések, juttatások visszatartása

A fizetések, juttatások visszatartása a finanszírozási problémák ellensúlyozására szolgáló módszer. Megítélése és a tulajdonosi technikák között szerepeltetése a kisebb méretű vállalatok eltérő menedzsment-gyakorlatából adódik. Kis vállalatméret esetén ugyanis a tulajdonosi és a menedzseri funkció nem válik el egymástól, így egyetlen személy, a vállalkozó tulajdonos gyakorolja őket.

A nagyvállalatoknál a menedzser személyes érdekei általában nem egyeznek meg a vállalkozó céljaival. A tulajdonos-menedzser viszont minden cselekedetével a vállalkozás javát szolgálja, és fordítva, a vállalkozás gyarapodása a *vállalkozó* előnyére is válik.

A technikát emiatt **szimbiózisként** könyvelhetjük el.

3.3.3.2.2. *A vállalkozó más üzleteiből származó bevételeinek felhasználása*

A technika közvetlen érintettje a *vállalkozó*, aki az egyik vállalkozásából a másikba történő jövedelemátcsoportosítással szintén saját belátása, érdekei szerint cselekszik.

Vagyis **szimbiózis** jelensége áll fenn, ami a kisegített vállalat anyagi helyzetének javulásában érhető tetten.

3.3.3.2.3. *Személyes banki források, hitelkártya céges használata*

A módszer célja és érintettjei az alapítás eseményétől eltekintve a 3.3.3.1.8. pontban leírtakkal azonosak, emiatt **szimbiózisnak** tekinthetjük.

3.3.3.2.4. *A vállalkozás otthonról történő működtetése*

Sajátos megoldás, amikor a *kisvállalkozó* lakóhelyét egyben a vállalkozás székhelyeként hasznosítja.

A kényelmi szempontokon és egyéb személyes indítékokon kívül ilyen módon csökkentheti a vállalat a fix költségeit, például megtakaríthatja a bérleti díjat. A háztartás szempontjából is kedvező ennek alkalmazása, hiszen a felmerülő költségek arányos részét a vállalkozási tevékenység részeként elszámolhatja, így adót takaríthat meg.

A kölcsönös előnyök következményeképpen **szimbiózissal** azonosíthatjuk a technikát.

3.3.3.2.5. *A vállalkozást mellékállásban végzi/végezte*

Főleg a vállalkozás „magvető időszakában” gyakran megesik, hogy a tulajdonos egy másik cég tulajdonosa vagy alkalmazottja is egyidejűleg.

Ebből számtalan formában profitálhat az érintett *vállalkozás*, legyen az a másik vállalkozásból származó pótlólagos jövedelemforrás, tapasztalat vagy kapcsolati tőke.

Ebből kifolyólag ebben az esetben is **szimbiózisról** beszélhetünk.

3.3.3.2.6. *Több tevékenységet is végez egy vállalkozás keretén belül*

A vállalkozó vezetői teendők ellátásán kívül más területen is részt vállalhat a vállalat tevékenységéből.

Jó példa lehet erre egy diplomás építőmérnök, aki szakmabeliként koordinálhatja a kőművesek feladatait, és szemmel tarthatja gyakorlati munkájuk kivitelezését. Ezáltal nemcsak a *vállalkozás* körvonalaival lesz tisztában, hanem az operatív jellemzőket is job-

ban átlátja. A transzparens működésén keresztül, személyes benyomásai és a munkavállalók visszacsatolásai alapján több tapasztalatra tesz szert, ami hatékonyabbá, gazdaságosabbá és eredményesebbé teheti a vállalat működését. Személyes közreműködésének köszönhetően a pontosság és a munkamorál szintén javulhat.

A vállalkozói és vállalati érdekek egybeesése folytán a technika **szimbiózis**.

3.3.3.3. Kreatív pénzkímélő technikák alkalmazása az együttműködések, kapcsolatok felhasználása révén

Az ide tartozó technikák érintettjei közül a partner cégek vannak többségben. Elnevezésükből is kitűnik, hogy ők az adott kisvállalattal egyenrangú partnerek, akik hozzá hasonló „cipőben járnak”, hasonló megfontolásból alkalmazzák a bootstrapping technikákat. Ennélfogva ezek a vállalatok is előnyt szeretnének kovácsolni a piaci kapcsolataikból. Az önös érdekek csak úgy valósulhatnak meg, ha a két fél összefog, és együttes erővel érnek el eredményeket.

3.3.3.3.1. Bartert (csere pénz közbeiktatása nélkül) végez

A barter az egyik legrégebbi, már az őskorban is alkalmazott kereskedelmi forma. Lényege, hogy az áruk vagy a szolgáltatások közvetlenül cserélnek „gazdát”, nincs szükség pénzre mint közvetítő eszköz alkalmazására.

Barter során *mindkét vállalkozás* jellemzően valami olyat kínál a másik félnek, amiből többlete halmozódott fel, vagy amire már nem tart igényt. Ezáltal a vagyonukat úgy tudják átrendezni, hogy a kapott áru vagy szolgáltatás az eredetileg birtokoltnál nagyobb értéket jelentsen számukra. Például növelheti a hatékonyságot, vagy közvetett módon is hozzájárulhat a cég tevékenységéhez.

A barterügylet jogi szabályozását az 1959. évi törvény a Polgári Törvénykönyvről XXXIII. fejezetének adásvételre és cserére vonatkozó része tartalmazza, ami ismerteti a felek jogait és kötelezettségeit, és kitér a tisztességes piaci magatartás követelményeire. A kölcsönös előnyök és a visszaélés kockázatának törvényi csökkentése miatt a technika **szimbiózisnak** minősíthető.

3.3.3.3.2. *Beszerezéseit más cégekkel koordinálja*

A cégek közötti együttműködés megvalósulhat közvetlen anyagi előnyök realizálásában. Ennek egy lehetséges módja, amikor a beszállítóval szemben együttesen lépnek fel és adják le a megrendelésüket.

A kereslet aggregálása méretgazdaságossági előnyökben teljesül ki. Ezáltal lehetővé válik, hogy a *vevő vállalkozások* valós szükségleteiknek megfelelő mennyiségben jussanak hozzá a megrendelt termékhez vagy szolgáltatáshoz. A szállítók ezenfelül a nagyobb rendelési nagyság miatt gyakran mennyiségi rabottot nyújtanak, ami a költségek és az adó optimalizálása szempontjából szintén nem elhanyagolható körülmény.

Ez a gyakorlat is **szimbiózisként** értékelhető.

3.3.3.3.3. *Eszközöket oszt meg, használ más cégekkel közösen*

A közös eszközhasználat a kooperáció egyik legszorosabb fajtája, hiszen a vállalat tevékenységének, egzisztenciájának fenntartásában az eszközök különösen fontos szerepet tölthetnek be. Éppen ezért a technika alkalmazása feltétlen bizalmat és felelős használatot követel meg mindkét fél részéről, amit célszerű szerződés formájában is részletesen meghatározni.

A *kisvállalkozók* az eszközök megosztásának fejében díjat számolhatnak fel, így csökkenthetik saját működési költségeiket és szabad kapacitásaik kihasználásával többletbevételekre tehetnek szert.

A *másik fél* megvilágításából a technika szintén kedvező, mivel az eszköz beszerzési költségeit egyáltalán nem vagy csak részben állja, és helytakarékosági előnyei is származhatnak a kapcsolatból.

Mindez **szimbióta** viselkedésre utal.

3.3.3.3.4. *Munkaerőt használ közösen más cégekkel*

A munkáltatók körében egyre elterjedtebb szokás, hogy teljes munkaidő helyett részmunkaidőben foglalkoztatnak embereket. Ezzel a diákok és a kisgyermekes anyukák számára is kedveznek, azonban főként költségeik csökkentése az ok, amiért ehhez a megoldáshoz folyamodnak.

A részmunkaidős foglalkoztatás alacsonyabb bérfizetési kötelezettséggel jár, és jobban illeszkedik bizonyos tevékenységek időigényességéhez, átmeneti, szezonális jellegéhez. A *vállalkozók* így rugalmasan, igényeik szerint formálhatják a keresletüket, és a részidőben foglalkoztatottak más cégeknél is kamatoztatni tudják a képességeiket.

A másik foglalkoztató vállalat ugyanezeket a pozitívumokat érezheti, és a foglalkoztatott kivételes szakmai hozzáértéséből ő is részesülhet.

A bootstrapping ilyen formája tehát szintén **szimbiózis**.

3.3.3.3.5. Székhelyet/telephelyet más cégekkel közösen használ

Ez a technika szerfelett hasznos lehet anyagi gondokkal küzdő kisvállalkozóknak.

A székhely, telephely megosztásával a havi bérleti díjat esetleg drágálló *vállalatok* számára lehetőség nyílik tevékenységük infrastrukturális alapjának megteremtésére. Az alacsonyabb fix költség mellett más szinergikus hatások is érvényesülhetnek. Például a partner cég vállalati kultúrájából, üzleti gyakorlatából a másik vállalkozó tapasztalatot méríthet. Egymással összefüggő tevékenység esetén a kínálat területi koncentrációja szintén fellendítheti az üzletmenetet.

Az alapügyletet kölcsönös pozitívumaiból adódóan **szimbiózisnak** tekinthetjük.

3.3.3.3.6. Beszerzési, értékesítési szövetség, hálózat tagja

A stratégiai szövetségek olyan vállalati együttműködések, amelyekben:

- 1) „...a felek megőrzik stratégiai döntéshozatali és szervezeti jogi önállóságukat, autonóm piaci mozgásterüket;
- 2) egy évnél hosszabb időtávra szóló, kockázat- és haszonmegosztáson alapuló, **kölcsönösen előnyös kooperációt** valósítanak meg;
- 3) az együttműködéshez rendelkezésre bocsátott anyagi eszközök és ismeretek révén bizonyos fókig integrálják tevékenységüket, meghatározott üzletági vagy funkcionális területeken (Buzády–Tari, 2005, p. 6.).”

Alapvetően két fajtájuk van: a horizontális és a vertikális szövetség. Az előbbi során ugyanahhoz az iparághoz tartozó, konkurens vállalatok hangolják össze beszerzési vagy értékesítési tevékenységüket. Jóllehet, a nyugat-európai üzleti életben ez az együttműködési forma a domináns, Magyarországon mégis inkább a vertikális partnerség terjedt el. Ennek keretében szállítói-vevői viszonyban levő *vállalkozók* fognak össze (Buzády–Tari, 2005).

Együttműködésük eredménye megmutatkozhat kölcsönös fejlődésben és innovációban, javulhat a hatékonyságuk, és érdekérvényesítő képességük is nőhet.

A stratégiai szövetség definíciójából és az ismertetett okokból kifolyólag a technika **szimbiózis**.

3.3.3.3.7. *Barátokat, ismerősöket, rokonokat alkalmazott alacsonyabb fizetésért*

Az informális befektetők vállalkozóhoz közel álló csoportja gyakran érzelmi okokból juttatja a tulajdonost finanszírozási forráshoz, amit a szakirodalom „szeretetpénznek” nevez (Makra, 2008). A szeretetpénz egyedi, kisarkított változatának tekinthetjük az alacsonyabb munkavállalói fizetéseket is. Ebben az esetben az érintettek alapvető motivációja a segítségnyújtás.

Pénzügyi szempontból viszont nyilvánvaló, hogy ez bizonyos mértékű lemondásokkal jár. A befektetett humán erőforrás ugyanis nemhogy megtérülne, de kevesebbet is ér a „piaci értékénél”. Ez a munkavállalónál alternatív költségként jelentkezik, amelynek minimuma a méltányos és a valós bére közötti különbség. A *vállalkozóval informális viszonyban állónak* kevesebb jövedelme keletkezik, és ugyanennyi erővel máshol lehet, hogy jobban is honorálnák a munkáját.

A *vállalkozó* részéről az effajta technikák alkalmazása csökkenti a bérköltséget és növeli a kiszámíthatóságot.

Mivel nem egyértelműek az érintettek prioritásai, ezért a technikát a **koevolúciós adaptációba** sorolhatjuk.

3.3.3.3.8. *Barátok, ismerősök, rokonok pénzügyi segítséget nyújtottak*

A technika értékelése megegyezik az alapításnál tárgyalt informális befektetésével, vagyis **szimbiózis**.

Különbséget a *befektetői* motivációk egyéni súlyában észlelhetünk, ami ebben a körben az altruista és a közgazdasági tényezőkre korlátozódik.

A *kisvállalkozó* szemszögéből ez a fajta pénzügyi segítség azért előnyösebb, mert többnyire hitel formájában jut hozzá, ezáltal elkerülheti a cég működésébe történő, számára nem kívánatos beavatkozást és beleszólást. Mivel személyes ismeretség áll fenn, általában rugalmasabb fizetési határidőt kap, és legtöbbször fedezet vagy biztosíték felmutatására sincs szükség.

3.3.3.4. *Kreatív pénzkímélő technikák alkalmazása az alkalmazottak, eszközök használatában*

3.3.3.4.1. *Munkaerőt bérel alkalmazás helyett*

Munkavállaló ideiglenes alkalmazása munkaerő-kölcsönzés keretein belül is megvalósulhat.

A mi esetünkben a *kisvállalkozó* a kölcsönvevőként jelenik meg, aki legtöbbször átmenetileg megüresedett pozíciók betöltésére vagy időszakos munkák végzésére vesz fel munkaerőt. A speciális foglalkoztatási forma jellegzetessége, hogy a munkáltató nem a vállalkozás, hanem a kölcsönbeadó szervezet, amely a munkavállalóval kölcsönzés céljából munkaviszonyt létesít. Ebből adódóan ez a kisvállalat számára nemcsak gyors és rugalmas foglalkoztatási módot jelent, hanem a kapcsolódó adminisztratív terhektől és a bérszámfejtés időigényességétől is megszabadulhat (HR portal, 2005).

De hogyan hat mindez a célkeresztbe kerülő *munkavállalóra*? Nos, ennek megítéléséhez többféle szemszögből kell megvizsgálnunk a témát. Ez a foglalkoztatási forma ugyanis ideális az idő szűkében lévő, mégis dolgozni akaróknak, valamint azoknak, akiknek pénzre van szükségük, de állandó munkát nem kapnak. A tapasztalatszerzés szintén a motivációs lista tetején szerepel. Mindazonáltal, előfordulhat, hogy a munkaerőbérletsben érintett személy csak egyfajta „kényszerként” éli meg ezt a lehetőséget, és alapesetben nem vállalna el egy ilyen bizonytalan, ideiglenes munkát, ami gyakran a munkavállalói juttatások csökkenésével is jár (HR portal, 2005).

Mindent egybevetve tehát a technikát **koevolúciós adaptációnak** tekinthetjük.

3.3.3.4.2. Diákmunkát/gyakornokot alkalmaz

A diákok és a friss diplomások túlnyomó többségének élete során van szerencséje kipróbálni magát diákmunkásként vagy szakmai gyakornoki pozícióban.

A *foglalkoztató vállalat* ehhez javarészt valamilyen iskolaszövetkezet, diákmunka hálózat vagy felsőoktatási intézmény közvetítő szolgáltatását veszi igénybe. Diákokat leginkább igényjellegű, nagyobb volumenű, egyszerű munkák elvégzésére alkalmaz, a szakmai gyakorlat fő célja ezzel szemben az elméleti ismeretek gyakorlatba történő átültetése, a tapasztalatszerzés. Mindkét típusú munkára jellemző, hogy általa a cég olcsó és készséges munkaerőhöz juthat. Ezenkívül nem mellőzendő szempont az alacsony adminisztrációs kötelezettség sem.

A *diákmunkát vállalók* feladatuk teljesítéséért a munkáltatótól fizetést kapnak, ami tökéletesen megfelel a szülőktől származó zsebpénz kiegészítésére. A munkában eltöltött idő emellett „ízeltőként” szolgálhat a majdani munkahelyi viszonyokból is. A *szakmai gyakornokok* szerződésüktől függően nem feltétlenül részesülnek díjazásban, viszont gyakorlati helyükön tapasztalaton kívül kapcsolati tőkéhez is hozzájuthatnak. Sajnálatos tény, hogy ezek a valóságban nem mindig így zajlanak, ami a vállalkozó eltérő érdekeivel magyarázható. Gyakori eset, hogy a munkáltató „kizsákmányolja” a gyakornokot, például

olyan feladatokkal látja el, amelyek egyszerű diákmunkásként, mindenféle szakmai képzettség nélkül is megoldhatók lennének. Ezáltal a szakmai látókör bővítése mint a gyakorlat alapvető célja nem teljesül, ami természetesen előnytelen az abban érintett személy számára.

A tapasztalatok vegyessége miatt a technikát a **koevolúciós adaptáció** közé sorolhatjuk.

3.3.3.4.3. *Munkaerőt olcsóbb munkabérű településből alkalmaz*

A bootstrapping potenciális módja, ha a vállalkozó a munkavállaló személyéről annak anyagi elvárásait figyelembe véve hoz döntést.

Ha pénzügyi előnyre szeretne szert tenni, logikus megoldás lehet, ha a kiválasztás során az olcsóbb munkabérű településen élő vagy dolgozó személyeket célozza meg. Ez alapján valószínűsítheti, hogy az álláskereső is alacsonyabbra teszi a léceket, így a *vállalkozó* kisebb bérköltséggel is megúszhatja az alkalmazást.

A *munkavállaló* ebben az esetben is elégedett lehet, hiszen előző fizetésének vagy a megszokott értékrendjének megfelelő bért a vállalkozónál is megkapja. Azonban előfordulhat, hogy ennél magasabb jövedelem-elvárásai vannak. Elméletileg, kedvezőbb feltételeket a béralku során harcolhat ki magának, gyakorlatilag azonban ez sokszor nem így van. Már csak azért sem, mert a vállalkozó költségeinek csökkentése miatt fordul hozzá, akitől azt reméli, hogy ebben „partnerre talál”.

A munkavállaló igényeinek kettőssége miatt a technika a **koevolúciós adaptáció** kategóriájába tartozik.

3.3.3.4.4. *Munkanélkülit/hátrányos helyzetű személyt alkalmaz*

A piacgazdaság számos előnye ellenére minden országban szükség van az állam bizonyos mértékű szerepvállalására, kiigazító intézkedéseire. Ennek egyik oka az is, hogy bizonyos társadalmi csoportok nem egyformán érvényesülnek vagy tartósan kiszorulnak a munkaerőpiacról. Ilyenek a munkanélküliek, másnéven álláskeresők és a hátrányos helyzetű személyek. Ezek fogalmát az 1991. évi törvény a foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról pontosan behatárolja, és olyan jogi előírásokat alkalmaz, amelyek segítséget nyújtanak átmeneti helyzetük kezeléséhez és reintegrációjukhoz.

Ilyen beavatkozás a hátrányos helyzetűek munkabéréhez és járulékaihoz maximum 50%-kal, szociális szövetkezetek részére maximum 70%-kal történő állami hozzájárulás (1991. évi törvény a foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról). Ez a

vállalkozónak jelentős megtakarítást jelenthet a törvény által meghatározott időtartamra. Pályázat formájában szintén esélyes lehet bértámogatásra és az érintett alkalmazottak képzéséhez való pénzbeli hozzájárulás elnyerésére.

A foglalkoztatás mindenekelőtt a *munkanélküliek és a hátrányos helyzetűek* számára jelenti a legnagyobb előnyt. Ügyüket az állam kiemelt kérdésként kezeli, pozitív megkülönböztetésben részesíti őket. A támogatás ideje alatt jövedelemhez jutnak, újra visszakérülnek a munkaerőpiaci „vérkeringésbe” és lehetőséget kapnak szakértelmük bizonyítására.

A technika érintettjeire való pozitív hatása miatt **szimbiózisnak** számít.

3.3.3.4.5. *Lízinget alkalmaz vásárlás helyett*

A lízing a külső intézményes finanszírozás egyik fajtája, amely a bankhitelt követően a leggyakrabban alkalmazott módszer külső forrásbevonásra. Hosszútávú visszafizetési lehetőséget biztosít eszközök használatára vagy típusától függően beszerzésére vonatkozólag (Béza et al., 2007).

A *kisvállalkozó* mint lízingbevevő számára rendkívül előnyös, ugyanis a lízing révén nagy értékű beruházást is meg tud valósítani, és a vásárlással ellentétben a kapcsolódó pénzkiáramlás nem egyszerre terheli meg a vállalatot. A bankhitellel szemben a lízingtárgyon kívül biztosítékra sincs szükség, ezért biztonságos és könnyebben hozzáférhető forrás. Nyílt végű pénzügyi lízing esetén az igénybevevő a futamidő végén döntési jogkörrel rendelkezik a lízingtárgy tulajdonjogának megvásárlásáról vagy elutasításáról. (Béza et al., 2007)

A *lízingbeadó vállalat* profitorientált gazdasági társaságként az ügylet révén haszonra tesz szert. A lízinget törvények szabályozzák, amelyek a lízingbeadó érdekeinek sérülése esetén kilátásba helyezik a lízingbevevővel kötött szerződés felbontását.

Mivel a résztvevő felek mindegyike számára kedvező üzletet köt, a technika **szimbiózis**.

3.3.3.4.6. *Hitelbe vásárol készpénzfizetés helyett*

A lízinghez hasonló időbeli halasztás következik be a vállalkozó hitelbe történő vásárlása során is. A szállítói hitelhez képest itt két alapvető különbséggel kell számolnunk. Egyrészt a kisvállalkozó egy bankkal áll szerződéses kapcsolatban, másrészt ez a kapcsolat kifejezetten hitelnyújtásra irányul.

A készpénzes fizetéssel szemben a *vállalkozás* akkor tudja kielégíteni finanszírozási igényét, amikor az felmerül. Ezáltal ideiglenesen függetleníteni tudja magát a bevételek

befolyásának időpontjától, üzletmenete és felmerülő költségei, kiadásai tervezhetőbbé válnak. Hitel igénybevételével a megvásárolt áru vagy szolgáltatás ellenértékét részletekben fizetheti vissza.

A bankok tevékenységi körének meghatározó hányadát a hitelezés adja. Ez nem véletlen, hiszen bevételeik és profitjuk számottevő része származik belőle. A kihelyezett összeg megtérülésére és a hitel létjogosultságát adó befektetői pénz védelmére fejlett kockázatkezelési módszereket, scoring rendszereket alkalmaznak. Felmerülő költségeiket a szintén a hitelt felvevő vállalkozó állja.

A hitelbe vásárlás a felsorolt pozitívumok és a rendszerbe épített szakmai kontroll miatt **szimbiózis**.

3.3.3.4.7. *Használt eszközöket vásárol új helyett*

A kisvállalkozók pénzügyi korlátaik eredőjeként nem mindig tehetik meg, hogy eszközeiket „első kézből”, újonnan vásárolják meg.

Az igazság az, hogy erre nincs is minden esetben szükség. Ugyanis lehet, hogy a vállalkozó igényeinek és konkrét céljának az olcsóbb, használt gép vagy berendezés ugyanúgy vagy anyagi lehetőségeihez mérten megfelel. Ezáltal pénzt spórol meg és igazán költséghatékony megoldást vesz igénybe.

A tranzakció másik résztvevője a használt eszköz eladója, vagyis a *szállító*. A vállalkozáshoz hasonlóan az ügyletnek ő is nyertese, hiszen megszabadulhat régi, számára elavultnak vélt vagy nem használt eszközétől. Az eladásból ilyen módon anyagi haszna is származik.

A technika tehát **szimbiózis**.

3.3.3.4.8. *Eszközöket rövidebb időre kölcsönöz vagy kölcsönad*

A kihasználatlan erőforrások egy cég számára két szempontból is hátráltatóak. Egyrészt nem termelnek jövedelmet, másrészt alternatív költségük van, és birtoklásuk, tulajdonlásuk következtében egyéb kiadások merülnek fel. A kölcsönzés ezekre a problémákra egyszerű és logikus válaszlépés.

A *kölcsönadó* az átmenetileg kihasználatlanul álló eszközt a vállalkozás szerves részévé teheti, amely növeli az egyéb bevételek összegét.

A *kölcsönvevőnek* szintén kapóra jöhet a kölcsönzés lehetősége, ha átmeneti időre támaszt igényt az adott eszköz iránt. Olcsóbban jut hozzá, mint ha megvenné, és ha már nincs rá szüksége, a kölcsönszerződésben foglaltak szerint felmondhatja az eszköz bérletét.

Az ügyletet két oldalról vizsgálva **szimbiózisra** következtethetünk.

3.3.3.4.9. Ötleteit eladta, franchise-ba adta vagy licencként értékesítette

A KKV-k nemcsak eszközeikkel, hanem tapasztalataikkal, tudásukkal is kereskedhetnek. A kereskedésnek három fokozata létezik, azonban mindegyikben közös, hogy általa a *vállalkozás* szokásos tevékenységén túlmutató jövedelemre, hírnévre tehet szert, valamint elérkezik a versenytársak potenciális másolásának.

Az első az ötlet eladása. Ebben az esetben figyelembe kell venni, hogy az ötlet nem egy védett immateriális jószág, így fennáll a további másolás veszélye.

A második a franchise hálózat kiépítése. A franchising az ötletek piacra juttatásának olyan módja, amelynek eredménye az eladó és a vevő vállalat közötti folyamatos és szoros együttműködés. A felek ugyan jogilag és pénzügyileg egymástól függetlenek maradnak, azonban a vevő, vagyis az egyéni franchisee az eladó, franchise rendszergazda koncepciójának megvásárlásával kötelezi magát annak követésére, átvételére is. (Franchising.hu, 2011)

Végül az utolsó variáció a licencként való értékesítés. Ez az előző két technika közötti átmenet. A licencszerződéssel ugyanis az ötlet eladásához hasonlóan a vevő jogot szerez a szerződés tárgyának hasznosítására, de csak bizonyos megkötésekkel. A franchise-zal ellentétben viszont a jog használatára nem kötelezhető.

Az ötletet bármelyik formában megszerző vállalat az előnyökből tudás és hírnév formájában részesülhet. Piaci belépésének és a vállalat működtetésének kockázata csökken, a K+F költségek megspórolhatók.

Összességében mindhárom bootstrapping változat kedvez az érintetteknek, ezért **szimbiózisról** beszélhetünk.

3.3.3.4.10. Üzletet olcsóbb helyen nyitott bérleti díjjal takarékoskodás érdekében

A *kisvállalkozó* szempontjából egyértelműen pozitív technikáról van szó. Alacsonyabb bérleti díjjal költséghatékonyabbá válik a vállalkozás működése, csökkenthetők a termelés volumenétől független fix költségek. A korábbi és a jelenlegi, kedvező bérleti díj különbözetét más célokra is fel tudja használni a vállalat.

A közvetlenül érintett elsősorban a *régi és az új bérbeadó*. Az új bérbeadónak nyilvánvalóan kedvező, ha az ő szolgáltatását veszik igénybe, szemben az előző bérbeadóval, aki ezáltal jövedelem-kiesést szenved el.

Ennek ellenére a technikát **szimbiózisnak** ítéldhetjük, mivel a vállalkozó egyéni érdekeivel ütközik a költségesebb üzlet üzemeltetése. Ezenkívül a szállítók közötti versenyt a piacgazdaság sajátosságaként foghatjuk fel.

3.3.3.5. *Kreatív pénzkímélő technikák alkalmazása a kifizetések csökkentése, késleltetése érdekében*

3.3.3.5.1. *A dolgozók béreinek kifizetését időlegesen késleltette*

A pénzkímélő technikák egyik válfaja a kifizetések késleltetése. Szorult anyagi helyzete esetén a legkézenfekvőbb módszer a vállalkozó számára, ha az alkalmazottak bérének kifizetését halasztja el. Ez azzal magyarázható, hogy stakeholderei közül a dolgozók csoportja a vállalatától fokozott mértékben függ, hiszen megélhetésének egy részét vagy egészét tőle kapja.

Alárendelt szerepük és alacsony érdekérvényesítési képességük miatt a *vállalkozó* anélkül nyúlhat a munkavállalókhöz kötődő pénzügyi forrásokhoz, hogy az jogi következményekkel járna. A legtöbb esetben tehát az alkalmazottak munkabérének késleltetése ingyenes finanszírozási forma, ezért átmeneti likviditási problémák kezelésére alkalmas.

De milyen következményekkel jár ez a *dolgozókra* nézve? Ezt egyetlen mondatban megfogalmazhatjuk: 1 Ft többet ér ma, mint 1 Ft holnap (Sőre, é. n.). Az átmeneti jövedelem-kiesés fizetési nehézségeket okozhat számukra, ráadásul további anyagi, befektetési lehetőségektől esnek el, amit opportunity cost formájában fejezhetünk ki.

Tekintettel az alkalmazottakat érő anyagi kárra, a technika **parazitizmusnak** számít.

3.3.3.5.2. *A legjobb kondíciók kialkudása a beszállítókkal*

Az alku régóta bevett gyakorlat az üzleti életben. Egyes kultúrákban, például a kínaiaknál külön hagyománya van, de Magyarországon is találkozhatunk vele bér- vagy más tárgyalásokon.

Amint már utaltam rá, a *kisvállalkozók* esetében különösen fontos lehet, hogy a lehető legjobb kondíciókban egyezzenek meg a beszállítóikkal. Ez elsősorban a költségek optimalizálására terjed ki, de magában foglalja a szállítási és fizetési határidők, a szállítás gyakorisága, a szállított mennyiség és más kondíciók meghatározását. A személyre szabott feltételeknek köszönhetően a vállalat költségei csökkennek, tevékenysége hatékonyabbá válik és kifizetéseit bevételeinek befolyásához igazíthatja.

A tárgyalás során a *szállítók* természetes önérdékből ugyanezeket a szempontokat tartják szem előtt. Ebből következően kétféle stratégiát folytathatnak: kompromisszumokon alapuló vagy engedékeny stratégiát. A kompromisszumok során mindketten nyernek valamit, de bizonyos pontokat illetően veszítenek is. Ez a kimenetel akkor képzelhető el, ha a felek megközelítőleg azonos alkupozícióval rendelkeznek, vagy hosszú távú együttműködésben gondolkoznak. A másik lehetőség, hogy a szállítók alárendelt szerepben tűnnek fel szűk vevői körük, a vállalkozó megrendeléseinek jelentős értéke vagy forráshiány következtében. Ekkor a vevő erőfölényben van, ezért az ő érdekei fognak érvényre jutni, a szállítóé csorbát szenvednek.

A vállalat hozzáállásának kettőssége miatt a technika **koevolúciós adaptáció**.

3.3.3.5.3. Átmeneti fizetés késleltetés a beszállítóknak

A vállalkozó a munkavállalói bérfizetés elhalasztásán kívül alkalomadtán a szállítói számlák késedelmes kiegyenlítéséhez is folyamodhat. Ez azonban jóval kockázatosabb számára, mert ha a teljesítési határidőn belül nem rendezi a tartozását, a beszállító bírósághoz fordulhat.

Ha úgy véli, hogy mégiscsak él ezzel a lehetőséggel, azt többnyire három okból teszi. Az egyik az ingyenes vagy olcsó finanszírozási forrás birtoklása. A másik indok a *vállalkozás* likviditási gondjainak kezelése lehet. A harmadik az előzőkkel összefüggésben az, hogy ilyen módon elkerülhető más külső finanszírozási forma igénybevétele.

A dolgozókhoz hasonlóan a *szállítókra* is kedvezőtlenül hat a technika alkalmazása, alternatív költségük keletkezik, és likviditási gondjaik merülhetnek fel.

Emiatt itt is **parazitizmust** állapíthatunk meg.

3.3.3.5.4. Szállítói hitelek igénybevétele (Béza et al., 2007)

Szállítói hitel igénybevétele a legszélesebb körben előforduló külső finanszírozási típus. Lényege, hogy az áru átvételekor vagy a szolgáltatás teljesítésekor nem kell rögtön fizetni, hanem csak egy későbbi, szállító által megszabott határidőn belül.

A vevő *vállalkozás* különösen jól jár vele, mivel a szállítói hitel ára gyakran minimális vagy nulla, ami megmagyarázza az iránta való „tömeges érdeklődést”. Számviteli nyilvántartása a Források között történik, vagyis az áru vagy szolgáltatás ellenértékét továbbra is a vállalat birtokolja és hasznosíthatja. A bevételek és a kiadások aszinkronitása esetén a vállalat átmeneti pénzügyi helyzete javul.

Ellenben kétséges, hogy mi a *szállító* fő motivációja a későbbi fizetés elfogadására. Egyrészt ugyanis ezzel az engedménnyel elnyerheti a vevői szimpátiáját, bizalmát, amelynek következménye hosszú távú vevői hűség. Másrészt a hitelnyújtás burkolt kamata nem sok hasznot hoz. A bevétel elmaradása miatt likviditási gondjai adódhatnak, és bankhitel felvételére kényszerülhet.

A szállítók tehát kétféleképpen jöhetnek ki a technika elfogadásából, amit **koevolúciós adaptációként** értékelhetünk.

3.3.3.5.5. Bizományos vásárlást alkalmazott

Az eladási bizomány nagyon hasonló a használt eszközök vételéhez. Alapvető eltérés, hogy ebben az esetben a vállalkozó nem közvetlenül az áru tulajdonosával, hanem annak közvetítőjével, a bizományossal kerül személyes és szerződéses kapcsolatba (1959. évi törvény a Polgári Törvénykönyvről).

A *vállalkozó* jellemzően a piaci ár alatt jut hozzá a vásárolt termékhez, ami takarékos, ugyanakkor hatékony megoldás lehet.

A *bizományos* az eladásból szintén profitál, mivel megbízója a lebonyolított adásvétel után bizományosi díjat fizet. Ez tartalmazza az áru eladásához és szállításához köthető költségeket, valamint megegyezés szerint más tételekre is kiterjedhet (1959. évi törvény a Polgári Törvénykönyvről). A bizományosi tevékenység előnye, hogy a bizományos jövedelme tulajdonképpen szolgáltatásnyújtásból származik, hiszen a terméket nem vette meg, nem került a tulajdonába. Emiatt a működés nagyobb volumenű tőkebefektetés és külső forrás bevonása nélkül megoldható, a kockázat csökkenthető.

A kölcsönös előnyök miatt **szimbiózist** állapíthatunk meg.

3.3.3.5.6. Számítógépes szoftver alkalmazása a kifizetések optimalizálása érdekében

Ha a vállalkozást az emberi szervezethez hasonlítanánk, a pénzáramlás szerepe a vérkeringéssel lenne egyenrangú. A modern gazdaságban pénz nélkül egyik vállalat sem képes hosszú távon fennmaradni, ez a működés elengedhetetlen része. A „cash flow” kétirányú folyamat, ami pénzbeáramlást és –kiáramlást is magában foglal. A vállalat bevételre vevőtől számíthat, fizetési kötelezettségei pedig beszállítói felé keletkeznek.

A bootstrapping egyik megnyilvánulása a jövőbeli pénzáramlásra vonatkozó adatok elektronikus nyilvántartása és kezelése. A piacon erre a célra a pénzáramlás típusától függetlenül különböző követeléskezelő és más pénzügyi szoftverek állnak rendelkezésre. Ezek általános jellemzője, hogy számszerű és szöveges információt szolgáltatnak a partnerről, az

adott tranzakció jellemzőiről, és a fizetési határidőket a szükséges intézkedések megtétele érdekében időben jelzik. A vevők késedelmes fizetése esetén mindez kiegészülhet fizetési felszólítás küldésével. Ehhez a *vállalkozónak* a követeléskezelő szoftver külön elektronikus felületet és mintát szolgáltathat. Pénzügyi szoftver használatával a vállalat kifizetéseivel naprakész maradhat, így a késedelemmel járó kellemetlenségek, például a késedelmi kamat, a szállítói bizalom megrendülése elkerülhető.

A technika alkalmazása közvetlenül a vevőkre és a beszállítókra van hatással. A *szállítóknak* termékértékesítés és szolgáltatásnyújtás fejében a vállalattal szemben követelése keletkezik. Számítógépes szoftver segítségével a vállalkozó időben ki tudja egyenlíteni a kapott számláit, vagyis a szállító nem szenved anyagi kárt. A *vevők* tartozásainak figyelemmel kísérése főleg a vállalatnak jó, a vevők szempontjából inkább semlegesnek mondható.

A vevői hozzáállást leszámítva minden érdekcsoport elégedett lehet a módszerrel, ezért az **szimbiózisként** osztályozható.

3.3.3.5.7. Logisztikai tervezés a szállítási költségek minimalizálása érdekében

A logisztika gyökerei katonai berkekben keresendők, azonban az ipari forradalom beköszöntével az üzleti életben is teret hódított. Az újfajta értelmezés szerint a logisztika az áruk „mozgatását és tárolását jelenti abból a célból, hogy azok a tervezett helyen legyenek a tervezett időpontban (Agapiou et al., 1998, p. 2).”

A logisztikai tervezés a szállítás költségeinek minimalizálásával a *vállalkozó* tevékenységét kiszámíthatóbbá, hatékonyabbá teszi, versenyképességét növelheti.

Ezt a költségelőnyt a vállalat versenyelőnyné is formálhatja, akár az áru eladási árában is érvényesítheti. Ez a *vevő* számára alacsonyabb beszerzési költséget jelent, ami vonzóvá teheti a szemében a beszállító vállalatot, és hosszú távon is ragaszkodhat a partnerségi kapcsolathoz. Ha a költségek minimalizálása a szállítási idő csökkenéséből adódik, a vevő hamarabb jut a megrendeléséhez, amivel a vállalat szintén jó pontot szerezhethet nála.

Mindezek következtében a technikában a **szimbiózis** jelensége áll fenn.

3.3.3.5.8. Állami pénzügyi támogatási formák igénybe vétele (GVOP, GOP, Széchenyi Kártya)

Az állam segítő szándéka nemcsak az alapítás idejére korlátozódik, hanem azt követően a vállalatok teljes életútját végigkísérheti.

Jó példa lehet erre a vállalatok közel 90%-a által ismert Széchenyi Kártya konstrukció (Dezsériné, 2008). A hitelprogram a korábban vizsgált Start hitelhez és mikrohitelhez hasonlóan kedvező kondíciókat kínál *kisvállalkozásoknak*, azonban termékskálája jóval szélesebb azokénál. További előnye, hogy a Garantiqa Hitelgarancia Zrt. a hitelkeret és a kamat együttes összegének maximum 80%-áig készfizető kezességet vállal, ami csökkenti a hitelező bank kockázatát, és javítja a hitelhez jutás esélyét (Béza et al., 2007).

Az állami pénzügyi hozzájárulás másik formája a pályázatok rendszere. Ennek keretében a pályázatot benyújtó vállalatok visszatérítendő vagy nem visszatérítendő forrást szerezhetnek céljaik megvalósításához. A nyertes pályázó olcsó vagy ingyenes finanszírozási támogatásban részesül, amit az előzetesen meghatározott feltételeknek eleget téve aktuális céljainak megvalósítására használhat fel.

A technika közvetlen érintettje az *állam*, aki pénzügyi támogatásával a kisvállalkozások fejlesztését, versenyképességük növelését célozza meg. Többek között ezek teljesülését vizsgálta Dezsériné (2008), aki érdekes megállapításokra jutott a témával kapcsolatban. Az egyik legmeglepőbb felfedezése, hogy a kutatásába bevont vállalatok körében a pályázatot elnyert cégek növekedése nem volt kimagaslóbb a pályázati juttatásban nem részesült cégekénél. További kérdést vetett fel az is, hogy a leginkább rászoruló vállalatok jutottak-e állami támogatáshoz. Kiderült, hogy némelyeknek egyáltalán nem volt égető probléma a pénz, hanem „próba szerencse” alapon adták be a pályázatukat. Ez megkérdőjelezi a direkt támogatások hatékonyságát, mivel alapvetően csak a keretösszeg erejéig nyújthatók, ráadásul „kiszorító hatásukat” a potyautas magatartás tovább rontja.

Az állam által előírt feltételek megvalósulását illetően a monitoring miatt nincsenek kétségek. Azonban Dezsériné (2008) növekedésre vonatkozó adatai felvetik annak lehetőségét, hogy a fejlődés és a feltételek megvalósulása nem mindig járnak együtt. Emiatt az állam közvetlen céljai ugyan megvalósulhatnak, de a közvetett, vagyis a végcél gyakran csak elképzelés marad.

Az állami célkitűzések realizálását felvető kérdések miatt a technika **koevolúciós adaptáció**.

3.3.3.6. *Kreatív pénzkímélő technikák alkalmazása annak érdekében, hogy a cég gyorsabban vagy/és több pénzhez jusson, költségeit csökkentse*

3.3.3.6.1. *Minden vevőnek azonos kondíció nyújtása – egyedi árak helyett általánosan használható technikák*

Legyen szó akár a környezeti változásokkal, akár a versenytársakkal való lépéstartásról, egy vállalatnak törekednie kell arra, hogy működését tökéletesítse, hatékonyabbá tegye.

A tevékenységek munka-és időigényességének racionalizálása is ezt az irányvonalat erősíti. Ebből a szemszögből a *vállalatnak* érdemes fontolóra vennie egyedi díjszabás helyett általános kondíciók alkalmazását. Az egyenkénti beárazás az áruk kis értéke miatt sem mindig célszerű, bizonyos esetekben ugyanis a fajlagos költségek aránytalanul nagyok lehetnek. Gondoljunk csak a kisvállalkozók hitelfelvételére! A rendszerint alacsony hitelösszeg miatt az egyedi kondíciók kialakítása a banknak nem igazán éri meg, ezért többnyire nem is alkalmazza ezt a fajta megkülönböztetést.

Ha a vállalkozó célja pusztán működési költségeinek csökkentése, a technika megítélése a *vevők* részéről semleges lenne. Azonban a vállalkozás logikus módon olyan árakat alakít ki, amelyek révén az általános árszabás felülmúlja az egyedi árszabás alapján nyerhető profitját. A vevők nagyobb része ezt valószínűleg magasabb ár formájában érzékeli, ami számára kedvezőtlen.

Így a technikát a **koevolúciós adaptációhoz** sorolhatjuk.

3.3.3.6.2. *A számlázás felgyorsítása, sablonok, programok segítségével, e-számlázás*

A számlázás felgyorsítása az előző ponthoz hasonló előnyökkel kecsegtet a *vállalkozó* számára. Ilyenek az adott tevékenység fajlagos költségeinek csökkenése, az alacsonyabb idő- és munkaráfordítás és a hatékonyság javulása. Új szempontként jelenhet meg az információtechnológiai újításokhoz való alkalmazkodás, ami szintén ezekhez az eredményekhez vezet, és csökkentheti a hibás számla kibocsátásának valószínűségét.

A technika által legnagyobb mértékben a *munkavállalók* érintettek. Számukra ezek az eszközök felgyorsítják és egyszerűsíthetik is a számlázást, ennél fogva több időt tudnak más feladataikra fordítani. A tevékenység automatizálódása következtében a tévedés és a hiba lehetősége csökken, ezáltal a személyes felelősségre vonás esetei visszaszorulnak.

A technika emiatt **szimbiózis**.

3.3.3.6.3. Bónusz rendszer kialakítása, ösztönzés a jól fizetőknek

Pszichológiai megfigyelés, hogy ha az emberek bizonyos magatartását megfelelő eszközökkel motiválják, az az adott magatartás fenntartását, fokozását idézi elő. Ezt a szemléletet az emberi erőforrás menedzsment kutatói is integrálták, különös figyelmet szentelve a dolgozói munkavégzés befolyásolásának módszereire és a kapcsolódó tapasztalatok hasznosítására.

A vállalkozás ezzel a stratégiai eszközzel a vevőit illetően is élhet, ily módon vevői hűséget alakíthat ki és növelheti a jövőbeni „jó adós” státusz fennmaradásának valószínűségét.

A vevő az ösztönzés jellegétől függően többletbevételhez, kedvezőbb kondíciókhoz juthat vagy számára a vállalat későbbi fizetési határidőt állapíthat meg.

Az ügyletet pozitív megerősítő jellege miatt **szimbiózisnak** minősíthetjük.

3.3.3.6.4. Gyorsan fizető vevők előnyben részesítése, a skontó alkalmazása

Az előző technikához nagyon hasonló a skontó alkalmazása. Az alapvető eltérés, hogy a jól fizető vevő akár az esedékesség napján is fizethet, ellenben a skontó az eredetileg megszabott időtartamnál rövidebb időtartamot határoz meg az árendedmény beváltásához.

A vállalkozó további előnye, hogy hamarabb jut a pénzéhez, tehát felhasználni is hamarabb képes azt.

A vevő a bónusz rendszerrel ellentétben itt az adott kedvezményhez minden esetben árendedmény formájában jut.

Az átfedések és az újonnan felhozott érvek miatt szintén **szimbiózisról** beszélhetünk.

3.3.3.6.5. Vevői kedvezmények nyújtása készpénzfizetés esetén

Végül ez a harmadik, közvetlenül a vevőkhöz kapcsolható és egyben a vállalat számára leginkább kíváncsi megoldás.

Ebben az esetben a vállalkozó az áru átadásakor, a szolgáltatás nyújtásakor rögtön hozzájut annak ellenértékéhez. Az azonnali fizetés kizárja a potenciális visszaéléseket, és vállalkozónak nem kell tartania a vevő vállalkozás pénzügyi helyzetében bekövetkező negatív változásoktól. Ezenkívül a kapott pénzt készpénzfizetés esetén tudja a legkorábban hasznosítani, valamint szállítói tartozását időben és akár kedvezőbb feltételek mellett tudja rendezni.

A *vevői* kedvezmények elsősorban árengedményként jelennek meg, ami csökkenti az áru vagy szolgáltatás megszerzésének költségeit, és a vállalkozó személyével hosszú távon is előnyös, kölcsönös bizalmon alapuló kapcsolatot építhetnek ki.

A technika az előző két eset mintájára szintén **szimbiózis**.

3.3.3.6.6. Vásárlásösztönző programok kialakítása

A vállalkozások maguk is kezdeményezhetik és előidézhetik a vevők számukra kedvező magatartását. Ennek gyakorlati kivitelezésére külön funkcionális terület, a marketing szolgál.

A vásárlás ösztönző programok növelik a vásárlásra való hajlandóságot, és ismertebbé, eladhatóbbá teszik az adott terméket. Következésképpen a *vállalat* tevékenységének hatékonysága és jövedelemtermelő képessége javul, ami a cég méretének és értékének növekedéséhez vezethet.

Vásárlásösztönzés lehet többek között az áruházi kóstoló, a termékminta vagy a különböző pontgyűjtő akciók alkalmazása. A *vevők* így módon értesülhetnek az új, kedvező ajánlatokról, és nem mennek el azok mellett a lehetőségek mellett, amelyekből anyagi és más személyre szabott előnyük származna. A vevők jogait a fogyasztóvédelmi hatóságok és törvények révén érvényesíthetik, ami visszaszorítja a vállalkozók részéről felmerülő szándékos megtévesztési kísérleteket.

A bootstrapping ilyen formája tehát **szimbiózis**.

3.3.3.6.7. Megszabadulás a folyamatosan késve fizető vevőtől

A technika az öt követővel egyetemben a többi bootstrapping módszerhez képest egyedinek számít, ugyanis alkalmazása nélkül maguk az érintettek hozzák a vállalatot nehéz helyzetbe. A vállalkozó ezáltal próbálja orvosolni a kialakult hátrányos helyzetét, ami viszszaüt problémáinak okozójára, vagyis ebben az esetben a későn fizető vevőre. Mivel a két technika a parazitizmus jegyeit hordozza magán, azonban egy kényszeredett állapot szüleményei, **koevolúciós adaptációnak** nevezhetjük őket.

A későn fizető vevők a *vállalkozásnak* likviditási gondokat okozhat. Ennek következtében előfordulhat, hogy kötelezettségeit csak késedelmesen tudja teljesíteni, vagy a későbbi fizetés miatt jelentős kedvezményektől eshet el. A hiányzó bevétel alternatív költsége az a kamat vagy osztalék is lehet, amelyet az elmaradozó jövedelem befektetése vagy kölcsönadása generálhatna.

Ha úgy határoz, hogy emiatt megválnak a *megbízhatatlannak bizonyuló vevőitől*, számukra ezzel potenciális problémákat okozhat. Beszállítóik elvesztése a termelő vagy szolgáltató tevékenységükhöz elengedhetetlen tárgyi eszközök vagy készletek kieséséhez vezethet, ami a későbbiekben likviditásuk romlását eredményezheti. Az ideiglenes fennakadás a helyettesítő terméket kínáló szűk skálája esetén is fennállhat, hiszen új piaci kapcsolatok kiépítése mind idő.

3.3.3.6.8. Kamat felszámolása a késő vevői fizetéseknél

Késedelmi kamatot a *vállalatnak* az előző pontban ismertetett hátrányok elkerülése végett érdemes felszámítania.

A *későn fizető vevők* ebben az esetben enyhébb, egyszeri „büntetésben” részesülnek, ami az eredetileg fizetendő ellenértéken felüli járulékos költségeket ró rájuk. A gazdálkodó szervezetek a késedelmi kamat mértékének meghatározására alkalmazhatják a Ptk. kapcsolódó rendelkezéseit, azonban más szankciókat is kilátásba helyezhetnek az ügyletre vonatkozó szerződésben (1959. évi törvény a Polgári Törvénykönyvről).

Emiatt a technika **koevolúciós adaptáció**.

3.3.3.6.9. Faktorálás alkalmazása

Napjaink üzleti gyakorlatában egyre elterjedtebb az a szokás, hogy a vevő a megrendelt áruért vagy igénybevett szolgáltatásért csak egy későbbi időpontban fizet, amit röviden szállítói hitelnek hívunk. A vevő ennek igénybevételével jogosan, szerződésszegés nélkül élhet, viszont ennek ellenére is adódhatnak olyan váratlan szituációk, amelyek következtében a szállítónak sürgősen pénzre lehet szüksége. A faktoring ennek áthidalására szolgáló külső intézményes finanszírozási forma.

A kisvállalkozásoknak testreszabott megoldás lehet, hiszen itt elsősorban a vevő fizetőképessége, ami számít. Lényege, hogy az eladói szerepkörben lévő *vállalkozás* a számlakövetelését egy úgynevezett „faktorra” engedményezi, aki ennek fejében a bruttó számlakövetelés 80%-a körüli összeg faktordíjjal és egyéb költségekkel csökkentett részét átutalja a szállító számlájára. A megelőlegezett rész szabadon felhasználható, és hozzájárulhat a vállalat fizetőképességének megőrzéséhez, javulásához. Ezenfelül a faktor végzi a faktorálásba bevont számlához kapcsolódó könyvelési teendőket, és esedékességgkor a vevőtől ő hajtja be a számlán szereplő teljes összeget. A sikeres behajtást követően a fennmaradó 20%-ot is átutalja az ügyfelének, vagyis a vállalkozásnak.

A *faktorház* az ügylet során profitra tesz szert, és visszkeresetes faktoringnál a vevő nemfizetése esetén visszakövetelheti az eladó részére folyósított összeget.

A kölcsönös előnyök következtében az ügylet **szimbiózis**.

Az bootstrapping technikák minősítése a következő eredménnyel zárult: **49 db technikából 35 db a szimbiózis, 2 db a parazitizmus és 12 db a koevolúciós adaptáció** csoportjába tartozik. Egyértelmű a szimbióta technikák számbeli fölénye, amelyet a kétes megítélésű, majd az érintettek negatív hatású csoport követ.

A következő részben konzulensem magyar kisvállalkozásokról kapott kutatási eredményei alapján további, a szakértők által vitatott kérdésekre keresem a választ.

4. EMPIRIKUS FELMÉRÉS A HAZAI KKV-K KÖRÉBEN

4.1. MÓDSZERTANI JELLEMZŐK ÉS A MINTÁRA VONATKOZÓ ALAPSTATISZTIKÁK

Az általam felhasznált kutatási eredmények a pénzkímélő technikák használatának felmérésére specializált kérdőíven alapulnak, amelyet egy neves hazai Közgazdaságtudományi Kar **hallgatói közvetítésével kisvállalkozók töltöttek ki**. A kérdőív hat fő bootstrapping kategóriát és ezeken belül különböző pénzkímélő technikákat tartalmazott. Az első, alapítás időszakára vonatkozó részben a vállalkozók arra adtak választ, hogy alkalmazták-e vagy sem az ott felsorolt technikákat. A többi kategóriát illetően már a gyakoriság vizsgálatára is sor került. Ezeknél jelezheték, hogy csak alapításkor, egyszer, többször, rendszeresen vagy egyáltalán nem használták az oda tartozó technikákat.

A mintavétel **véletlenszerűen történt, reprezentativitásra vonatkozó vizsgálatot nem folytattak**. Ebből kifolyólag a kapott eredményeket érdemes kritikusan kezelni, hiszen fennáll a lehetősége, hogy például az adatok többnyire egy régióból származnak. Ez a reprezentativitást már önmagában is sértené, mivel egy adott terület túlreprezentáltsága az eredmények országos szintre vetítése során elferdítheti a valós állapotokat. A kkv-k fogalmi keretén kívül eső vállalkozások kiszűrése után **270 vállalkozást magában foglaló minta** állt rendelkezésre.

A cégek **kor, méret, iparág és a vállalkozók neme szerinti** megoszlását a 2. melléklet mutatja. Ez alapján jól látszik, hogy a megkérdezett vállalatok közel 60%-a 10 évnél idősebb, 20%-uk 4 és 6 év közötti, és nagyjából azonos, 10% körüli arányt képviselnek a 3 évnél fiatalabb és a 7 és 9 év közötti cégek. *Méretüket tekintve* a mikrovállalatok vannak túlsúlyban (70%), ezen belül is a legtöbben (32%) 2–4 főt foglalkoztatnak. A kisvállalatok 22%-ot, a közepes méretű vállalatok mindössze 8%-ot tesznek ki. A megkérdezettek több mint 27%-a a „Kereskedelem és javítás”-t jelölte meg *fő tevékenységi körének*, sorban ezt követi a „Feldolgozóipar” (16,4%), az „Építőipar” (13,8%) és az „Ingatlan, gazdasági szolgáltatások” 12,7%-kal. A legkevesebben (0,7%) a „Közigazgatás, védelem; kötelező társadalombiztosítás” keretén belül tevékenykednek. A kisvállalkozók háromnegyede *nemi elkülönítés szerint* férfi és egynegyede nő.

Miután megismertük a minta összetételére vonatkozó fő adatokat, a következőkben rátérek az eredmények gyakorlati vizsgálatára és elemzésére.

4.2. HIPOTÉZISEK MEGFOGALMAZÁSA

4.2.1. Alapításkori vagy a későbbiekben is használatos technikák?

A külföldi szakirodalom megosztott abban a kérdésben, hogy a bootstrapping egy „életkori sajátosság” avagy jóval több annál. *Bhidé (1992)* a pénzkímélő technikák kutatásának hajnalán az alapítás szakaszában lévő vállalatokban látta azt a felhasználói kört, amely ezeket a technikákat főként alkalmazza. Őt követően többen megkérdőjelezték ezt a nézetet, köztük *Ebben és Johnson (2006)* is, akik a kérdés tisztázására kifejezetten az időbeli változásokra koncentráltak. A különböző bootstrapping kategóriák használatát illetően azonban vegyes eredményre jutottak. Ugyanis míg a vevőkhöz kapcsolódó technikákat a kisvállalkozások egyre többen használták, a tulajdonosokhoz, a közös használatához és a késleltetett fizetésekhez kötődő technikákkal élő vállalkozások száma csökkent. A kategóriákon belül előforduló egyéni technikák alkalmazását is vizsgálták, ezek az esetek többségében nem mutattak időbeli változásokat. Később *Ebben (2009)* a javuló pénzügyi helyzetre vezette vissza a pénzkímélő technikák háttérbe kerülését, ami a feltehetőleg életciklusuk vége felé járó, legidősebb vállalatok kivételével beigazolódott.

Tekintve, hogy Magyarország pénzügyi intézményrendszere elmaradottabb a fejlett országokénál, a hazai cégek nehezebben jutnak pénzügyi forrásokhoz. Mindezek alapján magyar viszonylatban a következő hipotézist állíthatjuk fel:

H₀: A kisvállalkozások nemcsak alapításkor, hanem a későbbi években is folyamodnak bootstrapping technikákhoz.

A feltevés helyességének megítélésére a 3. melléklet 3. táblázatát használjuk fel, amely az alapításhoz köthető technikákat rendeltetésükből eredően nem tartalmazza. Ezt leszámítva azonban egyöntetűen és egyértelműen látszik, hogy a vállalkozások idővel egyre nagyobb hangsúlyt helyeztek a pénzkímélő technikákkal történő finanszírozásra. Ezt bizonyítja, hogy az egyes bootstrapping kategóriák átlagos használatát tekintve 30-50%-kal több cég alkalmazta azokat később is, mint akik csak az alapításnál folyamodtak hozzájuk.

A fokozott használat a vállalkozások *tanulási folyamatára* vezethető vissza. Ennek során egyre több lehetőséget ismertek meg vagy fejlesztettek ki, és ezeket be is építették az üzletmenetükbe. A táblázatból az is kitűnik, hogy *bizonyos technikák kimondottan a későbbi években válnak meghatározóvá*, ilyen például a „Faktorálás” (13%) és a „Kamat felszámolása késői fizetéseknél” (31,1%). A faktoring kevésbé ismert, viszont alkalomadtán kedvező finanszírozási forma, amit a cégek egy része felismert és alkalmazott is. A vállalkozás számára kedvezőtlen vevői magatartás szankcionálása kizárólag alapításnál szintén

semelyik cégre nem volt jellemző. Ez a vállalat alacsony alkupozíciójának és valószínűleg szűk vevőkörének tudható be.

Ebben és Johnson (2006) eredményeivel ellentétben azt tapasztaljuk, hogy a magyar cégek átlagosan mindegyik bootstrapping kategóriát alapítást követően is, sőt, főként az azt követő években használták. Tehát a tulajdonosokhoz, az együttműködésekhez és a késleltett fizetésekhez kapcsolódó technikák használatának aránya nőtt, szemben a külföldi felmérésben tapasztaltakkal. Erre magyarázatul szolgálhat az *országok eltérő gazdasági helyzete és a pénzügyi közvetítő rendszer különbségei*, amely Magyarország esetében nyilvánvalóan kedvezőtlenebb, mint az Ebben és Johnson által vizsgált Amerikai Egyesült Államokban.

A kapott eredmények alapján tehát **a hipotézist elfogadjuk.**

4.2.2. A bootstrapping használat mértéke hazai és nemzetközi viszonylatban

További vitáknak adott helyet, hogy nemzetközi elterjedtsége ellenére az országok bootstrapping gyakorlata a kisvállalkozások körében hasonló, vagy jelentős eltérések figyelhetők meg. Habár Carter és Van Auken (2005) svéd cégekkel végzett felmérése az amerikai vállalatok körében vizsgálódó Ebben és Johnsonéhoz (2006) hasonló eredményeket hozott, nem hagyható figyelmen kívül Winborg és Landström (2001) feltételezése, akik ezzel teljesen ellentétes álláspontra helyezkedtek. Szerintük ugyanis akár vidéki és városi szinten is jelentős eltéréseket tapasztalhatunk a bootstrapping technikák használatának mértékében⁷.

Az ügy végeére Zubor (2008) is pontot szeretett volna tenni, aki szakdolgozatában magyar, amerikai és svéd cégek százalékos bootstrapping használatát hasonlította össze. Vizsgálatának kimenetele igazolta Winborg és Landström (2001) feltevését. Bebizonyította, hogy országos méretekben is mutatkozhatnak különbségek, és megállapította, hogy a magyarok kisebb mértékben élnek a bootstrapping lehetőségével, mint az említett nemzetek. A magyar vállalkozásokra vonatkozó százalékos eredményeit esettanulmányokból nyerte és összegezte, amellyel szemben bizonyos fenntartásokat fogalmazhatunk meg. Mivel szisztematikus kérdőív felvételére nem került sor, a vállalkozóra volt bízva, hogy mely pénzügyi technikáról tesz vagy nem tesz említést. Így nagy valószínűséggel az esettanulmányban említettől magasabb a ténylegesen alkalmazott bootstrapping technikák száma, és a szakdolgozat csak részeredményeket közölt a használat mértékéről.

⁷ Idézi Yilmazer–Schrack (2010)

A kvalitatív módszer problémáit jelenleg a kérdőív által felkínált konkrét lehetőségekkel kiküszöböltük, azonban az így kapott eltérő eredményekből adódóan kétségesse vált a korábbi országos rangsorolás helytállósága. Emiatt Zubor (2008) feltevéséből kiindulva egy nullhipotézist és egy alternatív hipotézist fogalmazhatunk meg a magyar cégekre:

H₀: A magyar kisvállalkozások kisebb hányada folyamodik bootstrappinghez, mint az amerikai és a svéd cégek.

H₁: A fejletlenebb hazai pénzügyi rendszer miatt a magyar vállalatok többet használják a bootstrapping technikákat, mint az amerikaiak és a svédek.

A megfelelő döntést a 4. mellékletben szereplő táblázatok vizsgálatával hozhatjuk meg, amely Zubor (2008) eredményein kívül a kérdőíves felmérés adatait is tartalmazza. A táblázatokban szereplő korábbi, kvalitatív kutatásból merített és a mostani eredmények között szinte mindenhol jelentős eltéréseket fedezhetünk fel. Két technika esetében azonban nagyságrendileg szinte azonos százalékokat kaptunk: az egyik az „Inkubátorházban kezdte tevékenységét”, a másik az „Ötleit eladta, franchise-ba adta vagy licencként értékesítette”. Az új magyar eredmények rangsora szerint ezek a 49 pénzkímélő technika közül a legkevésbé alkalmazottak. Ennek oka valószínűleg a módszerek ismeretlenségében rejlik.

A hazai eredményekben mutatkozó különbségek miatt a kérdőíves felmérés eredményeit vesszük alapul, és ezeket hasonlítjuk más országbeli adatokhoz. Az amerikai és svéd százalékos bootstrapping használatot illetően azonban sok helyen adathiányt tapasztalhatunk. Ez a kérdőívek eltérő tartalmának, vagyis információhiánynak és nem a használat hiányának tekinthető. Emiatt azokat a technikákat hasonlítjuk össze, amelyek mindhárom felmérésben szerepeltek.

Az **alapításkori technikáknál** mindössze magyar vonatkozású eredmények állnak rendelkezésünkre, emiatt nemzetközi összehasonlításra nincs mód. Ennek ellenére érdemes egy kicsit elidőznünk és a számok mögé tekintenünk. Itt található ugyanis a magyar vállalkozások által legkevésbé használt technikák legnagyobb része. Ez a cégvásárlás és a vállalkozásfejlesztési intézmények tanácsadása esetében a már említett ismeretlen jellegre vezethető vissza, viszont érdekes, hogy a magánszemélyként is ismert személyes bankhitel felvétele szintén kevesek által használt. Ezzel szemben ebben a kategóriában jelenik meg a cégek körében a 4. és 5. leggyakrabban alkalmazott technika, a tervezésen alapuló cégalapítás és a potenciális vevőkör előzetes felmérése.

A **tulajdonosokhoz köthető technikák** esetében már mindegyik vizsgált országból állnak rendelkezésünkre eredmények. Ide tartozik a magyaroknál a 2. legjellemzőbb bootstrapping technika, a tulajdonos személyes közreműködése több tevékenységben. Az előző csoportban említett gyakran alkalmazott technikákhoz hasonlóan ez is főként a működés kockázatát hivatott csökkenteni, így ezt a motivációt egyfajta prioritásként foghatjuk fel a magyarországi kisvállalkozók körében. A *külföldi vállalatokhoz képest azonban kevesebb vállalkozó dönt a menedzseri fizetések és juttatások visszatartása mellett, viszont ezt valószínűleg a többi technika (4db) magasabb használatával kompenzálja. Köztes eredménynek számít a személyes banki források használata, amely az amerikai trendnél kisebb mértékű, viszont a svédet megelőzi.*

Az **együttműködéshez, kapcsolatokhoz köthető technikák** egységesen közepes használati szintet jeleznek a magyar vállalkozások körében, azonban még így is *majdnem minden esetben meghaladják* a külföldi vállalkozások százalékos adatait. Ez azt mutatja, hogy a hazai vállalatok nyitottabbak más cégekkel együttműködni, és informális kapcsolataik magasabb használata miatt hajlamosabbak „a magánéletet az üzleti élettel vegyíteni”. Az egyetlen, amerikaival közel azonos értéket mutató technika a barter, ami arra enged következtetni, hogy az amerikaiak inkább hagyatkoznak egyszeri, rövid távú együttműködési formákra, mint a feltehetőleg hosszabb távú elkötelezettségekre.

Az **alkalmazottak, eszközök használatához köthető technikák** magyar viszonylatban igencsak vegyes összképet nyújtanak. Itt található a 3. legelterjedtebb technika, a használt eszközök vásárlása. Tehát a cégek felismerik azt, hogy sokszor egy kevésbé használt eszköz az újhoz hasonlóan vagy ugyanolyan jól funkcionálhat. Ezzel ellentétben több ebbe a kategóriába tartozó technika háttérbe kerül, és a maradék közepes mértékben alkalmazott. *A külföldi eredményekhez viszonyítva a munkaerőbérlés és a használt eszközök vásárlása kisebb méreteket ölt, viszont a többi technika használatában második helyen állunk.* A lízing az amerikaiaknál elterjedtebb, az eszközök rövidebb időre való kölcsönzése pedig a svédekénél.

A **kifizetések csökkentése vagy késleltetése céljából alkalmazott technikák** közül kerül ki az első számú, magyarok által legtöbbször használt bootstrapping finanszírozási mód, a legjobb kondíciók kialkudása a beszállítókkal. Népszerűségének oka az lehet, hogy ez az egyik legkézenfekvőbb, magától értetődő önérdékből adódó technika. A kategória érdekessége még, hogy *mindegyik felsorolt technika nagyobb százalékban jelenik meg a magyaroknál, mint az amerikai és a svéd vállalkozásokat illetően.* Ezt azzal indokolhatjuk, hogy a magyar vállalkozások szűkebbre szabott pénzügyi lehetőségeik miatt sokszor a be-

szállítók, a vevők vagy a dolgozók terhére tudnak csak érvényesülni. A stakeholderek vállalkozást előremozdító szerepére és a kedvezőbb gazdasági helyzetre tekintettel az amerikaiak és a svédek ezeket a technikákat kevésbé alkalmazzák.

Az utolsó kategória rendeltetése a **gyorsabb vagy több pénzhez jutás és a költségek csökkentése**. Az alkalmazottak, eszközök használatához hasonlóan itt is vegyes eredményekkel találkozhatunk. A *külföldieknél magasabb használatot mutat* a vevői kedvezmények nyújtása készpénzfizetés esetén és a vevőknek azonos kondíció nyújtása, ami egyben az ötödik leggyakrabban használt technika a magyar vállalkozásoknál. *A többi módszer alkalmazásában az amerikaiak mögött állunk, ellenben a svédeknel több vállalkozás él ezekkel a lehetőségekkel.* Az egyetlen kivétel a késedelmi kamat felszámolását érinti, amelyet *a legkevésbé veszünk igénybe*.

Összességében tehát az együttműködésekhez, kapcsolatokhoz kötődő és a kifizetések csökkentése, késleltetése érdekében alkalmazott technikák használatában első helyen állunk. A tulajdonosokhoz köthető technikák többségét szintén a magyarok alkalmazzák leggyakrabban. Ezzel szemben az alkalmazottak, eszközök használatában inkább közepes eredményt értünk el, és ugyanez mondható el az utolsó kategóriáról is. Vagyis általában a magyar kisvállalkozások nagyobb arányban alkalmaztak pénzkímélő technikákat, mint a svédek és az amerikaiak. **A nullhipotézist tehát elvetjük, és az alternatív hipotézist elfogadjuk.**

4.2.3. A hazai kisvállalkozások szimbióta-parazita bootstrapping használatának megítélése (5. melléklet)

4.2.3.1. Módszertani háttér

Az előző hipotézisek alapján megtudtuk, hogy a magyar kisvállalkozások többnyire az alapítást követően "érnek meg" a pénzkímélő technikák használatára, amelyek a nemzetközi viszonyokhoz képest még nagyobb súllyal kerülnek alkalmazásra.

Ezeknek az információknak a birtokában megállapíthatjuk, hogy **a bootstrapping hazánkban különösen nagy jelentőséggel bíró finanszírozási forma**, amelyet a kérdőíves felmérés céges szintű adatai is megerősítenek. Ezekből kiderül, hogy a résztvevő kkv-k mindegyike alkalmazott valamilyen bootstrapping technikát. A bootstrappingre legkevésbé támaszkodó cég 4 db, míg a lehetőségeket csaknem teljes mértékben kimerítő vállalat 43 db technikát hasznosított. A 270 cég átlagosan 19 technikát vett igénybe, ami már egyértelműen **stratégiai szintre emeli a módszeregyüttest a kisvállalkozások pénzügyében.**

Ahogy már említettem, a vállalatok a pénzkímélő technikák alkalmazása során pénz helyett **a kapcsolataikat "fektetik be"** a jövőbeli megtérülés reményében. A 3.3.3. pontban ismertetett értékelés folyamán világossá vált, hogy azok nem egyformán hatnak az érintett stakeholderekre, hiszen előnyösek, hátrányosak és hatásukat tekintve olykor kétségesek is lehetnek. **Egy további kérdés tehát: Hogyan működik is ez a gyakorlatban?** *Mennyire veszik figyelembe a cégek a stakeholdereik érdekeit? Milyen magatartást tanúsítanak a magyar cégek tevékenységeik szűkebb értelemben vett érintettjei irányában?*

A következőkben ebből a nézőpontból vizsgáljuk meg a kutatásban szereplő kisvállalkozásokat. Az egyénileg alkalmazott technikák alapján az egyes cégekre összesített mutatókat képezünk, amelyekben két szempontot is érvényre juttatunk: az adott technika megítélését és használatának gyakoriságát. *A megítélés során* az értékeléstől kissé eltérően a technikák 4 csoportját különítjük el, és a stakeholderekre való befolyásuk szerint osztályozzuk. Az előnyös vagy semleges hatású **szimbióta technikák +1 pontot** kapnak, míg a másik végletet adó, **parazita technikák -1 ponttal** negatív értéket vesznek fel. A kétes megítélésű, és ezáltal köztes helyet elfoglaló **koevolúciós adaptációs technikákat** két részre oszthatjuk, ezzel is segítve a reális kép kialakítását (*15. táblázat*). Az elkülönítés eredményeképpen **egy negatív, -0,5 pontos és egy pozitív, +0,5 pontos csoportot** kapunk. A különbségtétel oka, hogy a negatív megítélésű technikáknál a vállalkozó tudatában van annak, hogy bizonyos mértékben parazitaként viselkedik, vagyis az informális befektetőket és az új munkaerőt anyagilag, a gyakornokot pedig mozgáskörének visszafogása miatt hátrányos helyzetbe hozza. A pozitív csoportba kerülés két okból adódhat. Az egyik, amikor a vállalkozó nem számol azzal, hogy a másinak kárt okozhat, a másik, amikor ezzel tisztában van, de ha nem tenné, akkor önmagának ártana. Természetesen ez a fajta osztályozás konkrét esetek ismeretében eltolódhat, azonban úgy vélem, hogy a táblázat általánosságban és előnyös vagy hátrányos voltát tekintve megfelelően érzékelteti az egyes technikák stakeholderekre való hatását. *A használat gyakoriságát illetően* a kérdőívben is szereplő súlyokat fogjuk megtartani, amely a *16. táblázat* szerint 0, 1, 2, 3 vagy 4-es értéket vehet fel. A bootstrapping kategóriák közül a kizárólag alapításhoz kötődő technikáknál értelemszerűen 0 (=Nem alkalmazta) és 1(= Alapításkor alkalmazta) értékek jöhetnek csak szóba. A válaszok alapján kapott pontszámok és a hozzájuk tartozó súlyok szorzata eredményeül kapott számokat cégenként összeadjuk, majd 49-cel (a technikák száma) elosztva **átlagos összesített mutatószámhoz** jutunk. Ez megmutatja, hogy az adott cég bootstrapping technikáit illetően átlagosan szimbióta vagy parazita beállítottságú. Pozitív érték esetén szimbióta, negatív érték esetén parazita jelleget definiálhatunk.

4.2.3.2. Hipotézisek a befolyásoló tényezők alapján

A számítások eredményeképpen előzetes feltevéseket tehetünk, amelyeket a Yilmazer és Schrank (2010) által megnevezett három potenciális befolyásoló tényező (cégkor, cégméret, iparág) és a Carter és Van Auken (2005) által említett tulajdonosi vélekedések mentén vizsgálunk meg. A bizonyítás eszközéül a kérdőív eredményein alapuló táblázatok szolgálnak. A hipotézisek igazságtartalmának megítélésére elsősorban az előbbieken említett átlagos bootstrapping használati mutatót használjuk fel, amely kiegészül a negativitása miatt abból ki nem olvasható parazita jellegű értékrésszel.

4.2.3.2.1. Cégkor alapján

Az alapításkori és a később alkalmazott technikák esetén beigazolódott, hogy a vállalkozók kezdetben kevésbé fordulnak a pénzkímélő technikák nyújtotta "mentőövekhez". Ennek súlypontja határozottan a későbbi évekre tevődik át.

Felmerül a kérdés, hogy "Ez a tendencia ezek szerint az idő függvényében alakul-e?" Logikus következtetés lenne az is, hogy idővel a lehetőségek tárházát uraló pozitív, szimbióta jellegű technikák kerüljenek előtérbe. Hipotézisünk így a következőképpen formálódik:

H₀: A kisvállalkozások az idő múlásával egyre több, szimbióta jellegű bootstrapping technikát alkalmaznak.

A 17. táblázat egyes értékeiből látható, hogy az átlagos pontszámok az idősebb cégeknél magasabbak, ami valóban fokozott bootstrapping- és szimbiótatechnika- használatra utal. Az egyetlen kivétel a 3 éves és annál fiatalabb cégeknél figyelhető meg, amit a korábban bizonyított alapításkori alacsony értékek miatt mindössze az összevont csoportosításnak tulajdoníthatunk. Mindezek ellenére elgondolkodtató jelenség, hogy a hazai kisvállalatok a szimbióta lehetőségek még harmadával sem élnek.

A parazita jellegű mutatók nagyságrendjéből azonban látszik, hogy ez nem a negatív technikák nagyfokú használatából adódik. Sőt, azok az idő folyamán viszonylag egységesen, "-0,8"-es ponton stagnálnak, ami körülbelül negyede a maximális kihasználtság értékének. Az is elképzelhető, hogy a parazita technikákat túlzásba vivő cégek előbb-utóbb kirostálódnak, vagy kiközösítik a stakeholderek.

Mindent egybevetve tehát a hipotézist igaznak fogadhatjuk el.

4.2.3.2.2. Cégméret alapján

A relatíve nagyobb méretű vállalatok jellemzően *több szervezeti és vállalkozói tapasztalattal rendelkeznek*, ami részben a dolgozók magasabb szellemi tőkéjéből, részben a felhalmozott tudásból adódik. Emiatt a hipotézisünk a cégkorhoz hasonlóan:

H₀: A nagyobb méretű kkv-k több pénzkímélő technikát alkalmaznak, és egyben szimbiótább magatartást tanúsítanak, mint kisebb társaik.

Az elemzés alapját képező 18. táblázat a méretet egy dimenzió, az átlagos állományi létszám alapján határozza meg. A kapott eredmények sok helyen a 17. táblázat tendenciáit követik, viszont itt már első ránézésre kirajzolódnak a méretbeli különbségek. A mikrovállalatokon belül egyértelműen elkülönülnek az alkalmazott nélküli cégek, ahol a tulajdonos egyedül van jelen. Valószínűleg ebből adódik, hogy kevesebb bootstrapping technikát ismer és/vagy használ. A mikrovállalatok másik két csoportja már nagyobb hasonlóságot mutat egymással, viszont a pénzkímélő technikák számbeli és pozitív megítélésének növekedése ezeknél is érezhető. A kis- és középvállalatoknál a növekedési tendencia tovább folytatódik.

Az előző ismervnél tapasztaltaktól viszont eltér a parazitizmus megítélése. A parazita jellegű technikák részaránya ugyanis a méret növekedésével párhuzamosan nő. A 2. és 3. csoport értékei az összesített mutatószám növekedési ütemével mutatnak hasonlóságot, de annál általánosságban véve egységesebbek. Viszont ez a mérték összességében továbbra sincs nagyobb befolyással a vállalatok szimbióta magatartására.

Így a hipotézist elfogadjuk.

4.2.3.2.3. Iparág szerint

A kkv-k többségének egyébként is problémás pénzügyi helyzete mellett a 2008-as válság óta húzódó *gazdasági pangással* is meg kell küzdenie. Ennek következtében a sajtó több ágazatban fizetéseképtelenségről és csődről számol be, különös tekintettel az építőipari vállalatokra. A NAV 2012-es ellenőrzési irányvonalai közt ezek az iparágak kitüntetett figyelmet élveznek, mivel nehéz anyagi helyzetük még inkább okot adhat az adóelkerülésre és a bevételek eltitkolására. Konkrétan ide tartoznak (NAV, 2012):

- *az ipari ágazatból*: az építőipar és a feldolgozóiparon belül a húsipar;
- *a mezőgazdaságban*: a növénytermesztés, az állattenyésztés és a kapcsolódó szolgáltatások;
- *a szolgáltató szektorban*: nagykereskedelem (különösen a mezőgazdasági és húsipari termékeké), közúti áruszállítás, raktározás és tárolás, vendéglátás, munkaerőpiaci szolgáltatás, biztonsági és nyomozói tevékenység, egyéb személyi szolgáltatás;
- ezenkívül külön kiemeli a *számítógépes programozással, és a saját tulajdonú, bérelt ingatlan bérbeadással, üzemeltetéssel foglalkozó cégek* ellenőrzésének szükségességét.

A fent felsorolt iparágakba tartozó cégekre vonatkozóan tehát a hipotézisünk a következő:

H₀: Jelen-és jövőbeli kilátásaik javítására nagy mértékben támaszkodnak a szimbióta bootstrapping technikákra, viszont más iparágaknál többször kényszerülhetnek negatív hatású módszerek gyakorlására is.

Az állítás helyességét a 19. táblázat hivatott megítélni. Megfigyelhetjük, hogy a bootstrapping technikák átlagos használatában az élen valóban három említett iparág áll: első a "Szállítás, raktározás, posta, távközlés" (1,00), második az "Építőipar" (0,97) és harmadik a "Mezőgazdaság, vad-, erdő-, halgazdálkodás" (0,93). Ezután azonban nagy értékkel jelennek meg más iparágak is, például az "Egészségügy, oktatás, szociális ellátás" (0,85), ami bizonyítja a vállalatok általános "védekező rendszerének" kifejlődését, és a válságra adott dicséretes, a stakeholderekre is pozitív hatású reakciót. Ez egyedül a "Közigazgatás, védelem; kötelező társadalombiztosítás" (0,63) és a "Szálláshely, vendéglátás" (0,6) valósul meg alacsonyabb mértékben.

Azonban amennyire ígéretesnek látszik a helyzet az összeredmény szerint, annyira visszaszorul az előbbi iparágak társadalmi felelősségvállalása a parazita jelleg pontszámainak tükrében. Az "Építőipar" (-0,12) ugyanis átveszi a vezetést, a szállítással foglalkozó vállalkozóktól (-0,11), ami az iparágban meghonosult *lánctartozások* következményeképp a stakeholderek számára határozottan káros fizetéskésleltetésből eredeztethető. A "Szálláshely, vendéglátás" iparág is ezen a téren igyekszik előnyhöz jutni (0,9), hasonlóan a NAV által kiemelten kezelt "Ingatlan, gazdasági szolgáltatások" (0,9) iparághoz. A "Közigazgatás, védelem, kötelező társadalombiztosítás" (0,3) tagjai azonban itt sem próbálnak jobb esélyeket kivívni maguknak, sőt, más iparágaktól ezzel a pontszámmal jóval elmaradnak. Összességében tehát érthető az ellenőrzési irányvonalban szereplő iparágakba tartozó cégekkel szembeni bizalomhiány, a parazitizmus ugyanis leginkább az ő tevékenységüket jellemzi. Mindemellett azok nagy számban folyamodnak szimbióta technikákhoz, így **a hipotézist elfogadjuk.**

4.2.3.3. A tulajdonosok környezetükről és saját jellemükről való vélekedése szerint

Ebben a pontban teljes mértékben Carter és Van Auken (2005) feltételezéseire hagyatkozunk, és ez alapján a következőt állíthatjuk:

H₀: A vállalkozók szükség esetén leginkább saját magukra/vállalkozásukra vagy kölcsönös előnyökön alapuló, minimális függőségi viszonyok kiépítésére törekszenek, amelyhez főként hagyományos, kevésbé kreatív bootstrapping technikákat vesznek igénybe.

A feltevés első felét arra alapozhatjuk, hogy *a kisvállalkozók valószínűleg nagyobb kockázatot látnak a szorosabb együttműködésekben*. Erre enged következtetni az a magatartásbeli sajátosságuk is, hogy nem szeretik, ha mások belelátnak vagy beleszólnak a vállalatuk működésébe. *Ugyanakkor érzékelik a stakeholderek érintettségét a vállalkozás sikerességében*, ezért elsősorban szimbióta viselkedést tanúsítanak az irányukban. Mindazonáltal nem mellőzhető a tény, miszerint a megkérdezett kisvállalkozások 87%-a alkalmaz valamilyen negatív hatású bootstrapping technikát. A feltevés második fele *a tervezésre fordított erőfeszítéseik és a befektetett energia minimalizálásának szándékára* vezethető vissza. Vagyis a pénzkímélő technikák nagy részét ösztönösen, a kézenfekvő lehetőségeket megragadva használják.

Mindezek alapján a hipotézis helyességéről két részletben fogunk dönteni. Elsőként a korábbi, *4. melléklet* táblázatainak adatait hívjuk bizonyítékul. Megállapíthatjuk, hogy pénzkímélő technikákat a legtöbben valóban az egyszerű, megbízható, a köztudatban viszonylag elterjedt formában alkalmazzák. Ilyenek például a legjobb kondíciók kialkudása a beszállítókkal (1.), a tulajdonosok aktív, sokrétű részvétele a vállalkozásban (2.) és a használt eszközök vásárlása is (3.). Többnyire pozitív megítélésű technikákról van szó, azonban a népszerű módszerek közt szerepel az átmeneti fizetés késleltetés a beszállítóknak (5.) is, ami kimondottan hátrányosan hat a közvetlen érintettekre. Ennek ellenére ez nem jelenti a hipotézis azonnali elvetését, hiszen a dolgozókat már a vállalat szerves részének tekintik, ezért ritkán követnek el velük szemben hasonló cselekedetet. A kölcsönös előnyök tehát általánosságban megvalósulnak.

A hipotézis első felének megítéléséhez nem elegendő tudnunk, hogy a vállalkozók alkalmaztak-e vagy sem egy adott technikát. Emiatt az egyes bootstrapping kategóriákra vonatkozóan már megszokott teljes és parazita mutatószámot képeztünk, amely már magában foglalja a technikák használatának gyakoriságát is. Ezt szemlélteti a *19. táblázat*, amely az összesített átlagos mutatószámok alapján egyöntetűen igazolja a szimbióta jelleg dominanciáját. Ezen belül a legnagyobb jelentőséggel a tulajdonoshoz köthető technikák (1,4) bírnak. Ezeket a gyorsabb vagy több pénzhez jutás, költségcsökkentés érdekében használt módszerek (1,15) követik. Érdekes fordulat, hogy a harmadik a sorban az együttműködésekhez, kapcsolatokhoz kötődő technikák (0,98), ami megcáfolhatná a függőségi viszonyokról alkotott elméletünket. Viszont ha jobban megvizsgáljuk ezt a csoportot, észrevehetjük, hogy a közkedveltebb technikák (Beszerzés koordinálása más cégekkel, Barátok, rokonok, ismerősök pénzügyi segítségnyújtása, Barter) rövid távú, laza kapcsolatot eredményeznek, vagy a vállalkozó bizalmi körébe tartozó informális befektetőkhez kap-

csolódnak. Itt és a következő két csoportban is megjelennek a parazita jellegű technikák. Ezek ugyan keveset nyomnak a latban, de a bootstrap finance sokszor következtelen alkalmazását bizonyítják. A lista legvégén a már említett tanulási folyamat és az eltérő pontozás miatt az alapításkori technikák foglalnak helyet.

Az ismertetett gondolatmenetet követve a hipotézist összességében elfogadjuk.

5. ÖSSZEGZÉS ÉS JAVASLATOK

A **bootstrapping technikák** összességében a finanszírozás új megközelítésével megmutatták a kisvállalkozók számára a finanszírozási problémáikból azt a kiutat, amire a hagyományos finanszírozási formák nem voltak képesek. Külföldön már korábban felismerték a jelentőségüket, és különböző kutatások révén igyekeztek közelebb kerülni a világszerte elterjedt pénzkímélő módszerek tényleges megismeréséhez, jellemzőik feltárásához. Ez a vállalkozás sok esetben előremutató, máskor egymásnak ellentmondó eredményekre vezetett. Akadtak olyan területek is, amelyek fontosságuk ellenére elkerülték a szakértők figyelmét. Ilyen a **bootstrapping technikák által érintettek köre**, akikre az azokat alkalmazó vállalkozás közvetlenül, akár akaratán kívül is, hatással lehet. A dolgozat célja az volt, hogy ezt a "hiányzó láncszemet" beillesse a többi közé.

Elsőként Winborg (2009) feltevésének helyességét megcáfolva rávilágított arra, hogy a vállalat stakeholdereinek különösen nagy szerepe van a bootstrapping alkalmazhatóságában: hiszen pénz szűkében ezek *a kapcsolatok adják a pénzkímélő technikák létjogosultságát*. A stakeholder elmélet és a vállalatok társadalmi felelősségvállalását hirdető elméletek szintén megerősítették a *vállalat tevékenysége által érintettek sikertényezőként ható vagy akár hátráltató funkcióját*.

A kisvállalkozók bootstrappinghez nagyrészt ösztönösen, a túlélésért vagy egyszerűen csak a könnyebb boldogulásért folyamodnak. Kiderült, hogy többnyire a közvetlen érintett személyekre/szervezetekre előnyös technikákat használnak, azonban emellett számukra káros technikákhoz is folyamodnak. A módszerek előfeltételének és az érdekütközés potenciális következményeinek fényében felmerül a kérdés: **"Mi lenne, ha a kisvállalkozások mindezeket TUDATOSAN alkalmaznák?"** "Ha nemcsak a költségek oldaláról közelítenék meg a pénzkímélő technikákat, hanem az érintettek szerepét szem előtt tartó stratégiai megfontolásokat is belevinnének az alkalmazásukba?"

Az elképzelés megvalósulásához a kisvállalkozóknak fel kellene ismerniük a bootstrapping valódi lényegét és a benne rejlő lehetőségeket. A sokat hangoztatott társadalmi felelősségvállalás jellemzően hosszú távon térül meg, ezért finanszírozási korlátaikból eredően csak kevesen tudják beépíteni a stratégiájukba. A bootstrapping ezzel szemben akár azonnali, rövid távú előnyhöz juttathatja a vállalatot, amelynek pozitív hatásai hosszú távon is megmutatkozhatnak. A negatív hatású technikák ellenben idővel a kapcsolat megszűnéséhez vagy romlásához vezethetnek, ami a hatékonyság csökkenését, a vállalat mű-

kódésének fennakadását vagy az eredeti céllal ellentétesen a költségek növekedését eredményezheti. **Mindez a parazita jellegű, a másik fél számára káros technikák eliminálásával, és mindenekelőtt ennek megértésével vihető véghez.**

A már működő kisvállalkozások számára célirányos tanácsadással és személyre szabott megoldási javaslatokkal lehetőség nyílna a bootstrapping lényegének és pozitívumainak megismerésére, ráadásul az elhúzódó természetes tanulási folyamat rövidülne és a tapasztalatszerzés járulékos költségei csökkennének. *A leendő vállalkozóknak* a felsőoktatás keretei között szintén alkalmat kell teremteni pénzkímélés helyes használatának elméleti elsajátítására. Idővel az egyéni vállalkozói haszon aggregált szinten is kiteljesedhet, ami közvetetten, akár az adóbevételek, akár a munkahelyek várható növekedése által társadalmi szintű pozitívumként jelentkezhet.

6. IRODALOMJEGYZÉK

1) Könyv

- Hughes, A. L. (1999): Adaptive Evolution of Genes and Genomes. New York: Oxford University Press.
- Bedő Zs. et al. (2006): Üzleti gazdaságtan. Pécs: PTE KTK.
- Béza D. et al. (2007): Kisvállalkozások finanszírozása. Budapest: Perfekt Kiadó.

2) Folyóiratban megjelent cikk

Egy szerzős cikk:

- Bajmócy Z. (2004): Az üzleti inkubáció szerepe a vállalkozásfejlesztésben. Közgazdasági Szemle, 51. évf. 2004. december pp. 1132-1150.
- Bhidé, A. (1992): Bootstrap Finance: The Art of Start-ups. Harvard Business Review, Vol. 70. No. 6. pp. 109-117.
- Carroll, A. B. (1979): A three-dimensional conceptual model of corporate performance. Academy of Management Review, Vol. 4. No. 4. pp. 497-505.
- Dezsériné Major M. (2008): A kis- és középvállalatok pályázati aktivitása és hatásai vállalati felmérés alapján. Vállalkozás és Innováció, 2. évf. 2. szám pp. 88-105.
- Ebben, J. J. (2009): Bootstrapping and the financial condition of small firms. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 15 No. 4. pp. 346-363.
- Ekanem, I. (2005): 'Bootstrapping': the investment decision-making process in small firms. The British Accounting Review, Vol. 37. No. 1. pp. 299-318.
- Kállay L. (2000): Mikrohitelzés piaci alapon. Közgazdasági Szemle, 47. évf., 2000. január pp. 41-63.
- Smith, D. (2009): Financial bootstrapping and social capital: how technology-based start-ups fund innovation. International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, Vol. 10. No. 2. pp. 199-209.
- Thompson, J. N. (2001): Coevolution. Encyclopedia of Life Sciences, pp. 1-5.

- Van Auken, H. (2005): Differences in the Usage of Bootstrap Financing among Technology-Based versus Nontechnology-Based Firms. *Journal of Small Business Management*, Vol. 43. No. 1. pp. 93–103.
- Vinten, G. (2001): Shareholder versus Stakeholder- is there a governance dilemma? *Empirical Research-Based and Theory Building Papers*, Vol. 9. No. 1. pp. 36-47.
- Winborg, J. (2009): Use of financial bootstrapping in new businesses: a question of last resort? *Venture Capital*, Vol. 11. No. 1. pp. 71–83.

Több szerzős cikk:

- Agapiou et. al. (1998): The role of logistics in the materials flow control process *Construction Management and Economics*, Vol. 16., pp. 131-137.
- Carter, R. B. - Van Auken, H. (2005): Bootstrap financing and owners' perceptions of their business constraints and opportunities. *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 17. No. 1. pp. 129-144.
- Czagány L.- Garai L. (szerk.) (2004): A szociális identitás, az információ és a piac. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei 2004. JATEPress, Szeged, pp. 327-341.
- Ebben, J.- Johnson, A. (2006): Bootstrapping in small firms: An empirical analysis of change over time. *Journal of Business Venturing*, Vol. 21. No. 1. pp. 851– 865.
- Lahm, R. J. Jr.- Little, Harold, T. Jr. (2005): Bootstrapping business start-ups: Entrepreneurship literature, textbooks and teaching practices versus current business practices? *Journal of Entrepreneurship Education*, Vol. 8. pp. No. 1. pp. 61-73.
- Winborg, J.- Landström, H. (2001): Financial bootstrapping in small businesses: Examining small business managers' resource acquisition behaviors. *Journal of Business Venturing*, Vol. 16. No. 3. pp. 235-254.
- Yilmazer, T.- Schrank, H. (2010): The Use of Owner Resources in Small and Family Owned Businesses: Literature Review and Future Research Directions. *J Fam Econ Iss*, Vol. 31. No. 1. pp. 399–413.

3) Tanulmány

- Lőrincz et al. (2005): A járadékvadász magatartás okozta költségek minimalizálásának lehetőségei a fejlesztéspolitikai programokban. *Fejlesztéspolitika társadalmi hatásai*, 1. sz. Budapest: Nemzeti Fejlesztési Hivatal és TÁRKI.

- Buzády–Tari (2005): Stratégiai szövetségek a hazai tulajdonú középvállalatok körében. Versenyképesség Kutatás Műhelytanulmány-sorozat 6. sz. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ.

4) Szakdolgozat, doktori értekezés

- Makra Zs. (2008): Informális kockázati tőke-befektetők Magyarországon. Pécs, Doktori értekezés.
- Zubor G. (2008): Finanszírozási bootstrapping. Pécs, Szakdolgozat.

5) Online források

- Bajmócy et al. (é. n.): Az üzleti inkubáció helyi gazdaságfejlesztési hatásai.
Letöltve: Központi Statisztikai Hivatal,
<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/terstat/2006/05/wbajmocy.pdf>
2012. november 12.
- Complex Hatályos Jogszabályok Gyűjteménye (é. n.): 2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról.
Letöltve: Complex Hatályos Jogszabályok Gyűjteménye,
http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0400034.TV 2012. május 1.
- Complex Hatályos Jogszabályok Gyűjteménye (é. n.): 1991. évi IV. törvény a foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról.
Letöltve: Complex Hatályos Jogszabályok Gyűjteménye,
http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99100004.TV 2012. május 18.
- Complex Hatályos Jogszabályok Gyűjteménye (é. n.): 2011. évi CLVI. törvény egyes adótörvények és azzal összefüggő egyéb törvények módosításáról.
Letöltve: Complex Hatályos Jogszabályok Gyűjteménye,
http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1100156.TV 2012. november 12.
- Complex Hatályos Jogszabályok Gyűjteménye (é. n.): 1959. évi törvény a Polgári Törvénykönyvről.
Letöltve: Complex Hatályos Jogszabályok Gyűjteménye,
http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=95900004.TV 2012. november 12.
- Franchising. hu (2011): A franchise fogalma.
Letöltve: <http://franchising.hu/franchise-fogalomtar/8/franchise-fogalma/>
2012. november 12.

- HR portal (2005): Kölcsönzött munkaerőként. Előnyök, hátrányok és a bérék
Letöltve: HR portal, <http://www.hrportal.hu/hr/kolcsonzott-munkaerokent-elonyok-hatranyok-es-a-berek-20050725.html> 2012. november 10.
- Magyar Fejlesztési Bank (é. n.): Start hitel.
Letöltve: Magyar Fejlesztési Bank, <https://www.mfb.hu/repository/10198-3662>
2012. május 18.
- Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány (é. n.): Mikrohitel tájékoztató.
Letöltve: Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány,
<http://www.mva.hu/new/tevekenysegunk/mh/index.php> 2012. november 12.
- Majoros F. (2006): Cégvásárlás vagy alapítás?
Letöltve: hvg. hu, <http://hvg.hu/kkv/20060420cegyvas/2> 2012. november 12.
- Moskát Cs. (2005–2008): Zárójelentés.
Letöltve: REAL- az MTA Könyvtárának Repozitóriuma,
http://real.mtak.hu/2217/1/48397_ZJ1.pdf 2012. november 12.
- Nemzeti Adó- és Vámhivatal (2012): 4003/2012. számú NAV tájékoztatás- ellenőrzési irányok a Nemzeti Adó- és Vámhivatal adóztatási- és vámszerve 2012. évi ellenőrzési feladatainak végrehajtásához.
Letöltve: Nemzeti Adó- és Vámhivatal,
http://www.nav.gov.hu/data/cms220753/NAV_2012._evi_ellenorzesi_iranyok.pdf
2012. november 12.
- Sőre B. (é. n.): Határidős piacok.
Letöltve: Budapesti Értéktőzsde,
http://bet.hu/data/cms169792/SB_BET_HataridosPiac_20121016.pdf
2012. november 12.

6) Kutatási dokumentumok

- Pénzkímélő (bootstrapping) technikák alkalmazási gyakorlata a magyar kkv körében, Kísérleti kutatás, PTE KTK, 2012.

7. MELLÉKLETEK

7.1. 1. MELLÉKLET

7.1.1. Kreatív pénzkímélő technikák az alapításkor

MEGNEVEZÉS	VÁLLALKOZÓ/VÁLLALAT	ÉRINTETTEK	ÉRTÉKELÉS
Cégalapítás tudatos tervezéssel (üzleti terv, előkészítés)	– iránymutatás, stratégia – gazdaságosság és megvalósíthatóság előzetes felmérése – preventív intézkedések, esetleges változtatások megtétele – befektetők megnyerése, induláshoz szükséges tőke/forrás	Befektetők, külső finanszírozók – szakmai, releváns információk – megalapozott döntéshozatal: → bizonytalan, kockázatos befektetések kiszűrése → ígéretes befektetések elfogadása	SZIMBIÓZIS
Vállalkozásfejlesztési intézményt, kamarát, felsőoktatási intézményt vagy más nonprofit szervezet ingyenes, kedvezményes tanácsadását vette igénybe	– szakmai segítség a piaconál kedvezőbb áron vagy térítésmentesen – egyéb kedvező szolgáltatások (mikrohitel, oktatás, inkubátorház, klaszter stb.)	Tanácsadó szervezet – a vállalkozás fejlődése az ő céljaikat is előmozdítja: → nonprofit: gazdasági fejlesztés → profitorientált: további szolgáltatás piaci áron, kapcsolatok kiépítése	SZIMBIÓZIS

Alapítás helyett céget vett	– nincsenek cégbejegyzési költségek, – elkerülhetők a kezdéssel járó nehézségek: → kiépített kapcsolati háló → azonnali piaci részesedés → kedvezőbb alkupozíció	Felvásárolt cég – hatékonyságjavulás – közvetett hatás: átszervezés	SZIMBIÓZIS
Működés előtt elkezdte vevői keresését	– piaci kereslet felmérése – vevői bázis kialakítása – biztos pont	Vevők – kedvezőbb kondíciók/biztos kínálat	SZIMBIÓZIS
Inkubátorházban kezdte tevékenységét	– a hiányzó tapasztalatok elsajátítása – működési, adminisztratív és stratégiai szolgáltatások – a tranzakciós költségek és a piaci elégtelenségek mérséklése – költségelőny!	Inkubátorház – közvetlen cél: kisvállalkozások fejlesztése – közvetett cél: → lokalizációs előny → a befektetés megtérülése, profit → jövedelmi egyenlőtlenségek mérséklése	KOEVOLÚCIÓS ADAPTÁCIÓ
Állami kedvezményes finanszírozás	– hitelfelvétel lehetősége induló	Állam	

zási támogatást vett igénybe (Start hitel, Mikrohitel)	vállalként – kedvező kondíciók (alacsony kamatláb; Start hitel: kezelési költség, hitelbírálati díj nincs)	– a hitelprogramok bevezetésének célja a vállalkozások elindítása a növekedés útján – saját erő kikötése – eleve kizárja a számára kedvezőtlen felhasználási formákat – azonban kétséges, hogy megvalósulnak-e a járulékos céljai	KOEVOLÚCIÓS ADAPTÁCIÓ
Rokonokat, barátokat, ismerősöket, esetleg üzleti angyalt vont be a kezdéshez szükséges pénz biztosításához	– kisebb tranzakciós költség – problémás/költséges intézményi finanszírozás esetén segítség az induláshoz vagy a növekedéshez	Informális befektetők – hedonista előny: a munka öröme – altruista előny: a segítség öröme – közgazdasági tényezők: a befektetés hozama a vállalkozás sikerétől függ	SZIMBIÓZIS
Személyes bankhitelt vett igénybe az alapításhoz szükséges pénz biztosításához	– az indulás esélyének megteremtése – a jövedelem átcsoportosításával a hatékonyság növelése	Vállalkozó	SZIMBIÓZIS

1. táblázat- Forrás: Saját szerkesztés

7.1.2. Kreatív pénzkímélő technikák a tulajdonoshoz/tulajdonosokhoz köthető erőforrások alkalmazását illetően

MEGNEVEZÉS	VÁLLALKOZÓ/VÁLLALAT	ÉRINTETTEK	ÉRTÉKELÉS
Menedzseri/vállalkozói fizetések, juttatások visszatartása	– súlyos finanszírozási problémák áthidalása	Vállalkozó (=menedzser)	SZIMBIÓZIS
A vállalkozó más üzleteiből származó bevételeinek felhasználása	– a jövedelem átcsoportosításával a hatékonyság növelése, anyagi segítség	Vállalkozó	SZIMBIÓZIS
Személyes banki források, hitelkártya céges használata	– a jövedelem átcsoportosításával a hatékonyság növelése	Vállalkozó	SZIMBIÓZIS
A vállalkozás otthonról történő működtetése	– fix költségek csökkentése, bérleti díj megtakarítása – a háztartási költségek arányos részének elszámolása (adó-megtakarítás) – kényelmi szempontok – személyes indítékok	Vállalkozó	SZIMBIÓZIS
A vállalkozást mellékállásban végzi/végezte	– magasabb elkölthető, befektethető jövedelem – tapasztalat, know-how – kapcsolatok szerepe	Vállalkozó	SZIMBIÓZIS

Több tevékenységet is végez egy vállalkozás keretén belül	– transzparens működés – több tapasztalat, eredményesebb tevékenység – saját kockázat, saját felelősség → megbízható, korrekt munkavégzés	Vállalkozó	SZIMBIÓZIS
---	---	-------------------	-------------------

2. táblázat- Forrás: Saját szerkesztés

7.1.3. Kreatív pénzkímélő technikák alkalmazása az együttműködések, kapcsolatok felhasználása révén

MEGNEVEZÉS	VÁLLALKOZÓ/VÁLLALAT	ÉRINTETTEK	ÉRTÉKELÉS
Bartert (csere pénz közbeiktatása nélkül) végez	– a vagyon átrendezése a hatékonyság növeléséért, egyéb célok	Partner cég – a vagyon átrendezése a hatékonyság növeléséért, egyéb célok	SZIMBIÓZIS
Beszerzéseit más cégekkel koordinálja	– méretgazdaságossági előnyök kihasználása	Partner cég(ek) – méretgazdaságossági előnyök kihasználása	SZIMBIÓZIS
Eszközöket oszt meg, használ más cégekkel közösen	– alacsonyabb beszerzési és működtetési költségek – többletbevétel	Partner cég(ek) – alacsonyabb beszerzési és működtetési költségek – többletbevétel	SZIMBIÓZIS
Munkaerőt használ közösen más	– ideiglenes munkaerőhiány ki-	Más foglalkoztató cég(ek)	SZIMBIÓZIS

cégekkel	- küszöbölése – gyors, rugalmas alkalmazási forma – elkerülhető a bérköltségek növelése	– ideiglenes munkaerőhiány ki-küszöbölése – gyors, rugalmas alkalmazási forma – elkerülhető a bérköltségek növelése	
Székhelyet/telephelyet más cégekkel közösen használ	– alacsonyabb fix költségek – pozitív extern hatások (kapcsolatok, információ)	Partner cég(ek) – alacsonyabb fix költségek – pozitív extern hatások (kapcsolatok, információ)	SZIMBIÓZIS
Beszerezési, értékesítési szövetség, hálózat tagja	– fejlődés, innováció – hatékonyság javulása – jobb érdekérvényesítő képesség	Partner cég(ek) – fejlődés, innováció – hatékonyság javulása – jobb érdekérvényesítő képesség	SZIMBIÓZIS
Barátokat, ismerősöket, rokonokat alkalmazott alacsonyabb fizetésért	– alacsonyabb bérköltség – kiszámíthatóbb munkavállalók	Informális kapcsolatok – „szeretetpénz”, segítségnyújtás – egyéni munka értékének degradálása – a munka alternatív költsége	KOEVOLÚCIÓS ADAPTÁCIÓ
Barátok, ismerősök, rokonok	– anyagi támogatás fede-	Informális kapcsolatok	SZIMBIÓZIS

pénzügyi segítséget nyújtottak	zet/biztosíték felmutatása nélkül – rugalmasabb fizetési határidő	– megegyezik az alapításkor említett közgazdasági és altruista előnyökkel	
--------------------------------	--	---	--

3. táblázat- Forrás: Saját szerkesztés

7.1.4. Kreatív pénzkímélő technikák alkalmazása az alkalmazottak, eszközök használata esetében

MEGNEVEZÉS	VÁLLALKOZÓ/VÁLLALAT	ÉRINTETTEK	ÉRTÉKEKELÉS
Munkaerőt bérel alkalmazás helyett	– ideiglenes munkaerőhiány kiküszöbölése – gyors, rugalmas alkalmazási forma – csökkenő adminisztráció – a bérszámfejtés időigényességének redukálása	Munkavállalók (bérmunkások) – idő- és munkahiány esetén ideális – tapasztalatszerzés – bizonytalan, ideiglenes munka – alacsonyabb juttatásokat jelenthet	KOEVOLÚCIÓS ADAPTÁCIÓ
Diákmunkát/gyakornokot alkalmaz	– a legolcsóbb, készséges munkaerő – időnyjellegű, nagyobb volumenű, egyszerűbb munkák esetén – kisebb adminisztrációs teher	Gyakornok/diák – gyakorlati tapasztalat: nem minden esetben valósul meg – egyes esetekben jövedelemszerzés – zsebpénz kiegészítése – kapcsolati tőke	KOEVOLÚCIÓS ADAPTÁCIÓ
Munkaerőt olcsóbb munkabérű	– alacsonyabb bérköltség	Munkavállaló	KOEVOLÚCIÓS ADAPTÁCIÓ

településből alkalmaz		– ugyanúgy megkapja az eddigi fizetését – a béralku a gyakorlatban nem valósul meg	
Munkanélkülit/hátrányos helyzetű személyt alkalmaz	– célzott állami támogatások (bér, képzés) – törvényi hozzájárulás: bértámogatás	Munkanélküli/hátrányos helyzetű személy – pozitív diszkrimináció – a támogatás időtartama alatt biztos állás, bizonyítási lehetőség	SZIMBIÓZIS
Lízinget alkalmaz vásárlás helyett	– nagy értékű beruházás is megvalósítható – a kapcsolódó pénzkirámlás nem egyszerre terheli meg a vállalatot – nyílt végű pénzügyi lízing: döntés a tulajdonjog átruházásáról	Lízingtársaság – profitorientált szervezet → haszon – törvényi szabályozottság, a szerződés felbontásának lehetősége	SZIMBIÓZIS
Hitelbe vásárol készpénzfizetés helyett	– a kiadások/költségek késleltetése, részletfizetés – a később befolyó bevételek	Hitelező – felmerülő költségeit a vállalkozás fizeti	SZIMBIÓZIS

	ideiglenes helyettesítése – az igény felmerülésekor az igény kielégítése	– profit – fejlett kockázatkezelés	
Használt eszközöket vásárol új helyett	– az igények felmérése alapján nem feltétlenül szükséges az új, a drágább → takarékos, hatékony megoldás	Szállító – megszabadulás a régi, elavult, nem használt eszközöktől – eladásból származó haszon	SZIMBIÓZIS
Eszközöket rövidebb időre kölcsönöz vagy kölcsönad	– átmeneti igény felmerülése esetén olcsóbb, rugalmasabb – kihasználatlan eszközök hozzájárulása az értéktermeléshez	Kölcsönadó – kihasználatlan eszközök hozzájárulása az értéktermeléshez	SZIMBIÓZIS
		Kölcsönvevő – átmeneti igény felmerülése esetén olcsóbb, rugalmasabb	
Ötleteit eladta, franchise-ba adta vagy licencként értékesítette	– szokásos tevékenységen felüli jövedelem – hírnév – ha a másolás nem kerülhető el, érdemes üzletet kötni belőle	Vevő – K+F és marketing költségek megtakarítása – piaci belépés kockázatának csökkentése – azonnali tudás, hírnév	SZIMBIÓZIS
Üzletet olcsóbb helyen nyitott	– alacsonyabb bérleti díj, költ-	Új bérbeadó	SZIMBIÓZIS

bérleti díjjal takarékoskodás érdekében	- ségcsökkentés – a különbözet felhasználása más célokra, kifizetésekre	– plusz jövedelem – de: az előző bérbeadónál jövedelem-kiesés!	
---	--	---	--

4. táblázat- Forrás: Saját szerkesztés

7.1.5. Kreatív pénzkímélő technikák alkalmazása a kifizetések csökkentése, késleltetése érdekében

MEGNEVEZÉS	VÁLLALKOZÓ/VÁLLALAT	ÉRINTETTEK	ÉRTÉKELÉS
A dolgozók béreinek kifizetését időlegesen késleltette	– olcsó vagy ingyenes finanszírozási forma – az átmeneti likviditási problémák megoldása jogi szankciók nélkül	Munkavállalók – átmeneti jövedelem-kiesés → fizetési problémák – alternatív költség	PARAZITIZMUS
A legjobb kondíciók kialkudása a beszállítókkal	– költségcsökkentés – kifizetések- bevételek szinkronja – hatékonyabb működés	Szállítók – célja szintén a kondíciók meghatározása – alacsonyabb alkupozíció esetén céljai nem teljesülnek	KOEVOLÚCIÓS ADAPTÁCIÓ
Átmeneti fizetés késleltetés a beszállítóknak	– olcsó vagy ingyenes finanszírozási forma – az átmeneti likviditási problémák megoldása – más külső forrás kiküszöbölése	Szállítók – likviditási gondok – alternatív költség	PARAZITIZMUS

Szállítói hitelek igénybevétele	– az egyik legolcsóbb külső finanszírozási forma – pénzügyi helyzete átmenetileg javul	Szállítók – bizalmi kapcsolat kiépítése, vevői hűség – csak alacsony vagy minimális kamat felszámítása – potenciális likviditási gondok – bankhitel felvétele	KOEVOLÚCIÓS ADAPTÁCIÓ
Bizományos vásárlást alkalmazott	– csökkentett áron juthat hozzá a választott termékhez – takarékos, hatékony megoldás	Bizományos – bizományosi díj ellenében kereskedik – alacsonyabb tőkebefektetés, kisebb kockázat	SZIMBIÓZIS
Számítógépes szoftver alkalmazása a kifizetések optimalizálása érdekében	– naprakészség – figyelmetlenségből adódó kelletlenségek elkerülése	Szállítók – időben jut a pénzéhez Vevők – semleges	SZIMBIÓZIS
Logisztikai tervezés a szállítási költségek minimalizálása érdekében	– hatékonyság növelése – kiszámíthatóság – versenyelőny	Vevők – alacsonyabb a vásárolt termék bekerülési értéke – gyorsabb kiszállítás	SZIMBIÓZIS
Állami pénzügyi támogatási for-	– ingyenes vagy kedvezményes	Állam	

mák igénybe vétele (GVOP, GOP, Széchenyi Kártya)	finanszírozás – a hitelezési hajlandóság nő	– célja a kisvállalkozások fejlesztése, versenyképességük növelése – a pályázatot nyert cégek növekedése átlagos – potyautas magatartás	KOEVOLÚCIÓS ADAPTÁCIÓ
--	--	---	----------------------------------

5. táblázat- Forrás: Saját szerkesztés

7.1.6. Kreatív pénzkímélő technikák alkalmazása annak érdekében, hogy a cég gyorsabban vagy/és több pénzhez jusson, költségeit csökkentse

MEGNEVEZÉS	VÁLLALKOZÓ/VÁLLALAT	ÉRINTETTEK	ÉRTÉKEKELÉS
Minden vevőnek azonos kondíció nyújtása – egyedi árak helyett általánosan használható technikák	– alacsonyabb idő- és munkaigényesség – a fajlagos költségek csökkenhetnek – magasabb profit	Vevők – vegyes érzelmek	KOEVOLÚCIÓS ADAPTÁCIÓ
A számlázás felgyorsítása, sablonok, programok segítségével, e-számlázás	– alacsonyabb idő- és munkaigényesség – a fajlagos költségek csökkenhetnek – „haladás a korrallal”, hibás számlák száma csökken	Munkavállalók – egyszerű használat – gyorsabb, precízebb munkavégzés – több idő marad más feladatokra	SZIMBIÓZIS

Bónusz rendszer kialakítása, ösztönzés a jól fizetőknek	– kívánatos magatartás fenntartása, erősítése	Jól fizető vevők – nem várt előny – jövedelmező kapcsolat	SZIMBIÓZIS
Gyorsan fizető vevők előnyben részesítése, a skontó alkalmazása	– a bónusz rendszer előnyei – +hamarabb jut a pénzéhez	Gyorsan fizető vevők – a bónusz rendszer előnyei – +árengedmény	SZIMBIÓZIS
Vevői kedvezmények nyújtása készpénzfizetés esetén	– biztos pénzáram – azonnali fizetés – a kapott pénz befektethető, felhasználható az adósság törlesztésére, szállítói tartozás ki-egyenlítésére	Vevők – árengedmény – előnyös partneri kapcsolat, akár hosszú távon	SZIMBIÓZIS
Vásárlás ösztönző programok kialakítása	– nő a vásárlási hajlandóság – javul a hatékonyság és a jövedelemtermelő képesség	Vevők – értesülés kedvező ajánlatokról – fogyasztóvédelem	SZIMBIÓZIS
Megszabadulás a folyamatosan késve fizető vevőtől	– finanszírozási problémák csökkentése, eliminálása – alternatív költség megszüntetése	Későn fizető vevők – beszállítók elvesztése, kieső áruk, szolgáltatások – a termelés/szolgáltatás zavartalansága nem biztosított – új kapcsolatok kiépítése idő	KOEVOLÚCIÓS ADAPTÁCIÓ

		– likviditási gondok	
Kamat felszámolása a késő vevői fizetéseknél	– finanszírozási problémák csökkentése, eliminálása – alternatív költség megszüntetése	Későn fizető vevők – járulékos, az eredetileg rögzített beszerzési áron felüli költségek	KOEVOLÚCIÓS ADAPTÁCIÓ
Faktorálás alkalmazása	– előbb juthat az elismert követeléséhez – az előleg szabadon felhasználható – likviditás megőrzése	Faktorház – profit – visszkeresetes faktoring: alacsony kockázat	SZIMBIÓZIS

6. táblázat- Forrás: Saját szerkesztés

7.2. 2. MELLÉKLET

Kor szerint (%)	3 évnél fiatalabb cégek	10,9
	4–6 éves cégek	18,1
	7–9 éves cégek	12,1
	10 év feletti cégek	58,9
	Összesen	100
Méret szerint (%)	alkalmazott nélküli (tulajdonos)	15,8
	2–4 alkalmazott	32
	5–9 alkalmazott	22,6
	10–49 alkalmazott	21,8
	50–249 alkalmazott	7,9
	Összesen	100
Iparág szerint (%)	Feldolgozóipar	16,4
	Építőipar	13,8
	Szállítás, raktározás, posta, távközlés	3,7
	Villamosenergia, gáz-, gőz-, víz-ellátás	2,2
	Szálláshely, vendéglátás	6,7
	Ingatlan, gazdasági szolgáltatások	12,7
	Egészségügy, oktatás, szociális ellátás	2,2
	Kereskedelem, javítás	27,2
	Mezőgazdaság, vad-, erdő-, halgazdálkodás	7,5
	Pénzügyi tevékenység	3
	Egyéb közösségi, személyi szolgáltatás	3,7
	Közigazgatás, védelem; kötelező társadalombiztosítás	0,7
	Összesen	100
Vállalkozó neme szerint (%)	Férfi	75,6
	Nő	24,4
	Összesen	100

7. táblázat- Forrás: Saját szerkesztés

7.3. 3. MELLÉKLET

MEGNEVEZÉS	Alapításkor alkalmazta (%)	Később (is) alkalmazta (%)	Összesen (%)
Menedzseri/vállalkozói fizetések, juttatások visszatartása	4,1	32,6	36,7
A vállalkozó más üzleteiből származó bevételeinek felhasználása	6,7	29,9	36,6
Személyes banki források, hitelkártya céges használata	5,6	43	48,6
A vállalkozás otthonról történő működtetése	12,6	45,3	57,8
A vállalkozást mellékállásban végzi/végezte	9,6	17	26,6
Több tevékenységet is végez egy vállalkozás keretén belül	3,3	64,4	67,7
Tulajdonos(ok)hoz köthető technikák átlagos használata	6,98	38,7	45,68
Bartert (csere pénz közbeiktatása nélkül) végez	1,1	35,9	37
Beszerezéseit más cégekkel koordinálja	0	42,6	42,6
Eszközöket oszt meg, használ más cégekkel közösen	1,5	31,5	33
Munkaerőt használ közösen más cégekkel	1,9	22,2	24,1
Székhelyet/telephelyet más cégekkel közösen használ	2,2	25,9	28,1
Beszerezési, értékesítési szövetség, hálózat tagja	1,1	25,9	27
Barátokat, ismerősöket, rokonokat alkalmazott alacsonyabb fizetésért	3,3	30,7	34
Barátok, ismerősök, rokonok pénzügyi segítséget nyújtottak	15,9	33,7	49,6
Együttműködések, kapcsolatok felhasználásához köthető technikák átlagos használata	3,38	31,05	34,43

Munkaerőt bérel alkalmazás helyett	1,1	17,8	18,9
Diákmunkát/gyakornokot alkalmaz	0,4	42,6	43
Munkaerőt olcsóbb munkabérű településből alkalmaz	0,4	16,7	17,1
Munkanélkülit/hátrányos helyzetű személyt alkalmaz	0,4	53,3	53,7
Lízinget alkalmaz vásárlás helyett	1,1	45,6	46,7
Hitelbe vásárol készpénzfizetés helyett	1,1	53,3	54,4
Használt eszközöket vásárol új helyett	5,9	58,9	64,8
Eszközöket rövidebb időre kölcsönöz vagy kölcsönad	0,7	37,4	38,1
Ötleteit eladta, franchise-ba adta vagy licencként értékesítette	0	4,1	4,1
Üzletet olcsóbb helyen nyitott bérleti díjjal takarékoskodás érdekében	5,6	15,9	21,5
Alkalmazottak, eszközök használatához kötődő technikák átlagos használata	1,67	34,56	36,23
A dolgozók béreinek kifizetését időlegesen késleltette	1,9	25,6	27,5
A legjobb kondíciók kialkudása a beszállítókkal	1,1	90	91,1
Átmeneti fizetés késleltetés a beszállítóknak	0,7	58,2	58,9
Szállítói hitelek igénybevétele	0	46,7	46,7
Bizományos vásárlást alkalmazott	0	28,5	28,5
Számítógépes szoftver alkalmazása a kifizetések optimalizálása érdekében	0,7	30	30,7
	XVII		

Logisztikai tervezés a szállítási költségek minimalizálása érdekében	0,4	54,1	54,5
Állami pénzügyi támogatási formák igénybe vétele (GVOP, GOP, Széchenyi Kártya)	0,4	44,5	44,9
Kifizetések csökkentése, késleltetése érdekében alkalmazott technikák átlagos használata	0,65	47,2	47,85
Minden vevőnek azonos kondíció nyújtása – egyedi árak helyett általánosan használható technikák	2,2	56,3	58,5
A számlázás felgyorsítása, sablonok, programok segítségével, e-számlázás	1,1	49,6	50,7
Bónusz rendszer kialakítása, ösztönzés a jól fizetőknek	1,1	35,2	36,3
Gyorsan fizető vevők előnyben részesítése, a skontó alkalmazása	0,7	37,4	38,1
Vevői kedvezmények nyújtása készpénzfizetés esetén	0,4	41,1	41,5

Vásárlás ösztönző programok kialakítása	0,4	54,8	55,2
Megszabadulás a folyamatosan késve fizető vevőtől	0,4	57,8	58,2
Kamat felszámolása a késő vevői fizetéseknél	0	31,1	31,1
Faktorálás alkalmazása	0	13	13
Gyorsabb vagy több pénzhez jutás, költségcsökkentés érdekében alkalmazott technikák átlagos használata	0,7	41,81	42,51
Az alapításon kívüli bootstrapping technikák átlagos használata	2,68	38,66	41,34

8. táblázat- Forrás: Saját szerkesztés

7.4. 4. MELLÉKLET

ALAPÍTÁSHOZ KÖTŐDŐ TECHNIKÁK	Magyar (%)	Preferenciális sorrend (Magyar)	Korábbi magyar eredmények (%)	Amerikai (%)	Svéd (%)
Cégalapítás tudatos tervezéssel (üzleti terv, előkészítés)	60	4.	3	-	-
Vállalkozásfejlesztési intézményt, kamarát, felsőoktatási intézményt vagy más nonprofit szervezet ingyenes, kedvezményes tanácsadását vette igénybe	11	45.	-	-	-
Alapítás helyett céget vett	7	47.	1	-	-
Működés előtt elkezdte vevői keresését	59	5.	5	-	-
Inkubátorházban kezdte tevékenységét	1	49.	1	-	-
Állami kedvezményes finanszírozási támogatást vett igénybe (Start hitel, Mikrohitel)	10	46.	2	-	-
Rokonokat, barátokat, ismerősöket, esetleg üzleti anglyalt vont be a kezdéshez szükséges pénz biztosításához	41	22.	1	-	-
Személyes bankhitelt vett igénybe az alapításhoz szükséges pénz biztosításához	16	43.	3	-	-

9. táblázat- Forrás: Saját szerkesztés; Zubor, 2008, pp. 42-43.

TULAJDONOSHOZ/TULAJDONOSOKHOZ KÖTHETŐ TECHNIKÁK	Magyar (%)	Preferenciális sorrend (Magyar)	Korábbi magyar eredmények (%)	Amerikai (%)	Svéd (%)
Menedzseri/vállalkozói fizetések, juttatások visszatartása	37	26.	74	57	45
A vállalkozó más üzleteiből származó bevételeinek felhasználása	37	26.	26	-	28
Személyes banki források, hitelkártya céges használata	49	16.	0	59	30
A vállalkozás otthonról történő működtetése	58	8.	44	23	14
A vállalkozást mellékállásban végzi/végezte	27	36.	9	14	-
Több tevékenységet is végez egy vállalkozás keretén belül	68	2.	35	-	-

10. táblázat- Forrás: Saját szerkesztés; Zubor, 2008, pp. 42-43.

EGYÜTTMŰKÖDÉSEK, KAPCSOLATOK FELHASZNÁLÁSÁHOZ KÖTHETŐ TECHNIKÁK	Magyar (%)	Preferenciális sorrend (Magyar)	Korábbi magyar eredmények (%)	Amerikai (%)	Svéd (%)
Bartert (csere pénz közbeiktatása nélkül) végez	37	26.	1	38	21
Beszerzéseit más cégekkel koordinálja	43	20.	13	21	36
Eszközöket oszt meg, használ más cégekkel közösen	33	31.	11	8,5	8

Munkaerőt használ közösen más cégekkel	24	39.	7	7,3	8
Székhelyet/telephelyet más cégekkel közösen használ	28	35.	7	14	14
Beszerzési, értékesítési szövetség, hálózat tagja	27	36.	-	-	-
Barátokat, ismerősöket, rokonokat alkalmazott alacsonyabb fizetésért	34	30.	51	15	11
Barátok, ismerősök, rokonok pénzügyi segítséget nyújtottak	50	15.	35	17	24

11. táblázat- Forrás: Saját szerkesztés; Zubor, 2008, pp. 42-43.

ALKALMAZOTTAK, ESZKÖZÖK HASZNÁLATÁHOZ KÖTHETŐ TECHNIKÁK	Magyar (%)	Preferenciális sorrend (Magyar)	Korábbi magyar eredmények (%)	Amerikai (%)	Svéd (%)
Munkaerőt bérel alkalmazás helyett	19	41.	21	59	40
Diákmunkát/gyakornokot alkalmaz	43	20.	4	-	-
Munkaerőt olcsóbb munkabérű településből alkalmaz	17	42.	2	-	-
Munkanélkülit/hátrányos helyzetű személyt alkalmaz	54	11.	-	-	-
Lízinget alkalmaz vásárlás helyett	47	17.	33	57	33
Hitelbe vásárol készpénzfizetés helyett	54	11.	-	-	-
Használt eszközöket vásárol új helyett	65	3.	51	77	78
Eszközöket rövidebb időre kölcsönöz vagy kölcsönad	38	24.	17	26	42
Ötleteit eladta, franchise-ba adta vagy licencként értékesí-	4	48.	2	-	-

tette					
Üzletet olcsóbb helyen nyitott bérleti díjjal takarékoskodás érdekében	21	40.	1	-	-

12. táblázat- Forrás: Saját szerkesztés; Zubor, 2008, pp. 42-43.

KIFIZETÉSEK CSÖKKENTÉSE, KÉSLELTETÉSE ÉRDEKÉBEN ALKALMAZOTT TECHNIKÁK	Magyar (%)	Preferenciális sorrend (Magyar)	Korábbi magyar eredmények (%)	Amerikai (%)	Svéd (%)
A dolgozók béreinek kifizetését időlegesen késleltette	27	36.	33	6	-
A legjobb kondíciók kialkudása a beszállítókkal	91	1.	67	-	74
Átmeneti fizetés késleltetés a beszállítóknak	59	5.	14	51	44
Szállítói hitelek igénybevétele	47	17.	-	-	-
Bizományos vásárlást alkalmazott	29	34.	2	26	15
Számítógépes szoftver alkalmazása a kifizetések optimalizálása érdekében	31	32.	-	-	-
Logisztikai tervezés a szállítási költségek minimalizálása érdekében	54	11.	3	-	-
Állami pénzügyi támogatási formák igénybe vétele (GVOP, GOP, Széchenyi Kártya)	45	19.	26	7	15

13. táblázat- Forrás: Saját szerkesztés; Zubor, 2008, pp. 42-43.

GYORSABB VAGY/ÉS TÖBB PÉNZHEZ JUTÁS, KÖLTSÉGEK CSÖKKENTÉS CÉLJÁBÓL ALKALMA- ZOTT TECHNIKÁK	Magyar (%)	Preferenciális sorrend (Magyar)	Korábbi magyar eredmények (%)	Amerikai (%)	Svéd (%)
Minden vevőnek azonos kondíció nyújtása – egyedi árak helyett általánosan használható technikák	59	5.	33	-	30
A számlázás felgyorsítása, sablonok, programok segítségével, e-számlázás	51	14.	19	96	44
Bónusz rendszer kialakítása, ösztönzés a jól fizetőknek	36	29.	1	-	-
Gyorsan fizető vevők előnyben részesítése, a skontó alkalmazása	38	24.	32	72	14
Vevői kedvezmények nyújtása készpénzfizetés esetén	41	22.	18	40	16
Vásárlás ösztönző programok kialakítása	55	10.	-	-	-
Megszabadulás a folyamatosan késve fizető vevőtől	58	8.	8	73	32
Kamat felszámolása a késő vevői fizetéseknél	31	32.	7	42	41
Faktorálás alkalmazása	13	44.	1	17	3

14. táblázat- Forrás: Saját szerkesztés; Zubor, 2008, pp. 42-43.

7.5. 5. MELLÉKLET

-0,5 pont	+0,5 pont
Barátok, ismerősök, rokonok alkalmazása kevesebb fizetésért	Állami kedvezményes finanszírozási támogatást vett igénybe
Diákmunkát, gyakornokot alkalmaz	Inkubátorházban kezdte a tevékenységét (nem gondolja, hogy ezzel a társadalomnak árthat)
Munkaerőt olcsóbb munkabérű településből alkalmaz	A legjobb kondíciók kialakulása a szállítókkal (jogosan él a másik fél által felkínált lehetőséggel, nem gondolja, hogy ezzel neki árthat)
Munkaerőt bérel alkalmazás helyett	Szállítói hitelek igénybevétele (jogosan él a másik fél által felkínált lehetőséggel, nem gondolja, hogy ezzel neki árthat)
	Állami pénzügyi támogatási formák igénybe vétele (nem gondolja, hogy ezzel a társadalomnak árthat)
	Minden vevőnek azonos kondíció nyújtása- egyedi árak helyett általánosan használható technikák (nem gondolja, hogy ezzel a vevőnek árthat, mivel elsődleges célja a költségcsökkentés)
	Megszabadulás a folyamatosan késve fizető vevőtől (ha nem ezt tenné, önmagának ártana)
	Kamat felszámolása a késő vevői fizetéseknél (ha nem ezt tenné, önmagának ártana)

15. táblázat- Forrás: Saját szerkesztés

PONTSZÁM	JELENTÉSE
0	= Nem alkalmazta
1	= Alapításkor alkalmazta
2	= Egyszer alkalmazta
3	= Többször alkalmazta
4	= Rendszeresen alkalmazta

16. táblázat- Forrás: Saját szerkesztés

A cég kora alapján	A cégek hány %-a tartozik az adott kategóriába?	Átlagos pontszám (-0,33≤x≤2,76)	Parazita jelleg (-0,33≤x≤0)
3 éves és annál fiatalabb cégek	10,9%	0,77	-0,08
4–6 éves cégek	18,1%	0,73	-0,08
7–9 éves cégek	12,1%	0,79	-0,09
10 év feletti cégek	58,9%	0,82	-0,08

17. táblázat- Forrás: Saját szerkesztés

Cégméret- állományi létszám szerint	A cégek hány %-a tartozik az adott kategóriába?	Átlagos pontszám (-0,33≤x≤2,76)	Parazita jelleg (-0,33≤x≤0)
alkalmazott nélküli (tulajdonos)	15,8%	0,72	-0,07
2–4 alkalmazott	32%	0,75	-0,08
5–9 alkalmazott	22,6%	0,77	-0,08
10–49 alkalmazott	21,8%	0,84	-0,09
50–249 alkalmazott	7,9%	1,14	-0,13

18. táblázat- Forrás: Saját szerkesztés

Iparág szerint	A cégek hány %-a tartozik az adott kategóriába?	Átlagos pontszám (-0,33≤x≤2,76)	Parazita jelleg (-0,33≤x≤0)
Feldolgozóipar	16,4%	0,74	-0,08
Építőipar	13,8%	0,97	-0,12
Szállítás, raktározás, posta, távközlés	3,7%	1,00	-0,11
Villamosenergia, gáz-, gőz-, vízellátás	2,2%	0,75	-0,07
Szálláshely, vendéglátás	6,7%	0,60	-0,09
Ingatlan, gazdasági szolgáltatások	12,7%	0,70	-0,09
Egészségügy, oktatás, szociális ellátás	2,2%	0,85	-0,06
Kereskedelem, javítás	27,2%	0,79	-0,07
Mezőgazdaság, vad-, erdő-, halgazdálkodás	7,5%	0,93	-0,08
Pénzügyi tevékenység	3%	0,80	-0,06
Egyéb közösségi, személyi szolgáltatás	3,7%	0,86	-0,07
Közigazgatás, védelem; kötelező társadalombiztosítás	0,7%	0,63	-0,03

19. táblázat- Forrás: Saját szerkesztés

Bootstrapping kategóriák szerint	A kategóriába tartozó technikákat átlagosan a cégek hány %-a alkalmazta?	Átlagos pontszám	Parazita jelleg
Alapításhoz kötődő technikák	25,84%	0,25	-
Tulajdonos(ok)hoz köthető technikák	45,68%	1,40	-
Együttműködések, kapcsolatok felhasználásához köthető technikák átlagos használata	34,43%	0,98	-0,06
Alkalmazottak, eszközök használatához kötődő technikák átlagos használata	36,23%	0,70	-0,12
Kifizetések csökkentése, késleltetése érdekében alkalmazott technikák átlagos használata	47,85%	0,57	-0,32
Gyorsabb vagy több pénzhez jutás, költségcsökkentés érdekében alkalmazott technikák átlagos használata	42,51%	1,15	-

20. táblázat- Forrás: Saját szerkesztés