

## Vállalkozásfejlesztés

Imreh Szabolcs  
SZTE GTK

## Témák

- A KKV-knak nyújtott nem pénzügyi szolgáltatások
- Vállalkozásfejlesztés a fejlődő országokban

## Fogalmi lehatárolás

- Pénzügyi szolgáltatások (Financial Services, FS)
- Üzletfejlesztési szolgáltatások (Business Development Services)
- Különbség a kockázatvállalásban van!!!

## Vállalkozásfejlesztési szolgáltatások (Donorok Bizottsága)

- Mikro szint: A vállalkozásfejlesztési szervezetek biztosítják közvetlenül a vállalkozásoknak, a donorok ritkán
- Mezo szint: A donorok avatkoznak be a vállalkozásfejlesztő szervezetek fejlesztése érdekében (intézményfejlesztés, kapacitásbővítés)
- Makro szint: A KKV-k gazdálkodását befolyásoló makro szintű tényezők javítása

## BDS tipizálások 1

- Donorok Bizottsága:
  - Oktatás és képzés
  - Tanácsadás
  - Kereskedelemfejlesztés
  - Információs szolgáltatás
  - Üzleti kapcsolatok fejlesztése

## BDS tipizálások 2

- Az **Európai Unió** eltérő kategorizálást alkalmaz. A legelterjedtebb fogalom az üzlet-támogatási szolgáltatás (**Business Support Services**):
  - Alapinformációk szolgáltatása
  - Profesionális információszolgáltatás
  - Tanácsadás és közvetlen támogatás
  - Kis- és középvállalkozás specifikus tréningek
  - Finanszírozás
  - Megfelelő helyiségek és környezet biztosítása
  - Kis- és középvállalkozás-specifikus akciók

## BDS tipizálások 3

- Az **OECD** és a **UNIDO** által használt tipizálás:
  - Pénzügyi programok a kis- és középvállalkozások részére
  - Tanácsadási szolgáltatások
  - Üzleti inkubáció

## BDS tipizálások 4

- **Ernst&Young** tanácsadó cég tipizálása is a **Business Support Services** kifejezést használja, azonban kissé tágabban értelmezik a fogalmat:
  - **Pénzügyi segítségnyújtás:** a vállalkozás alapításához szükséges tőkéttől a kockázati tőkéig
  - **Üzleti tanácsadás:** az üzleti tervezéstől az expanziós stratégiáig
  - **Humán erőforrások fejlesztése:** a vállalkozókészség fejlesztésétől a professzionális menedzsment tanácsadásig
  - **Az innováció és technológia támogatása:** a termékfejlesztéstől a technológiamenedzsmentig
  - **A fizikai infrastruktúra javítása**

## Heterogenitás

- A programok nem tudják igazán kezelni a KKV-k heterogenitását
- **Megoldások:**
  - Szektoronként eltérő támogatási beavatkozások
  - Az életciklus függvényében nyújtott szolgáltatások

## Mikro szintű szolgáltatások

## Oktatás és képzés

- A vállalkozásfejlesztési szolgáltatások legáltalánosabb fajtája
- A beavatkozási területek:
  - Készségfejlesztés a napi működési területeken (marketing, könyvelés, termelés)
  - Problémák kezelése (vevők felkutatása, árazási kérdések, anyagköltségek csökkentése)
- Meghatározó jelentőségű a termelékenységgel és a hozzáadott értékkel kapcsolatban
- Néhány program:
  - Induló vállalkozások
  - Improve your business (ILO, működő vállalkozások fejlesztésére)
  - Növekedési programok

## Tanulságok

- „Minél üzletibb jellegű” kezelési módja a képzéseknek (célcsoportok, szükségletek)
- Gyakorlatorientált tanítási stílus (szituációs gyakorlatok, esettanulmányok)
- Megfelelő intézmények és emberek (értékek, szaktudás, vállalkozás-közeliség)
- Utókövetés, az újabb igények figyelése
- Ügyfelek elkötelezettsége – fizetni a szolgáltatásokért!

## Megoldatlan kérdések

- Mekkora részét fizessék a képzések valós költségeinek a vállalkozók?
- Szegények és hátrányos helyzetűek elérése

## Külső szakértés (extension)

- „A tanács vagy anyagi segítség bármely formájának az ügyfél munkahelyére szállítása”
- Két fajta:
  - Szaktanácsadás (consultancy): szakértői tanács, a szakértő javasol, üzletszerű tevékenység
  - Tanácsadás (counselling): a magától-felfedezés irányított folyamata, a tanácsadó csak segít abban, hogy az ügyfél segítsen önmagán
  - Szakértői segítség (advising): Az ügyfél által felvetett kérdésre adott konkrét válasz

## Tanulságok

- A helyi kapacitások megerősítése
- Professzionizmus
- „Minél üzletibb jellegű” kezelési mód
- Költséghatékonyság
- Minőségbiztosítás
- Társulás más vállalkozásfejlesztési szervezetekkel

## Megoldatlan kérdések

- A támogatás mértéke
- Profitorientált szakértők bevonása
- Fenntarthatóság
- Önkéntes szervezetek szakmaiságának biztosítása

## Kereskedelemfejlesztés

- Beszerzési és értékesítési társulások
- Szervezetek önállósodása (nem feltétlenül a kiszolgálni kívánt KKV-K előnyére)
- Dinamikusan fejlődő terület
- „A kisvállalkozások nemzetköziesedésének elősegítése”

## Tanulságok

- KKV-k előnyére tevékenykedni
- Kezdetektől vállalkozásként cselekedni
- Etika
- A KKV-k bevonása a szervezetek irányításába
- Kereskedelmi alapon finanszírozási támogatásról történő gondoskodás

## Megoldatlan kérdések

- A vállalkozások leválása a létrehozó vállalkozásfejlesztési intézményekről
- Piaci torzulások (kezdeményezések tisztességessége)

## Információs szolgáltatás

- Dinamikusan fejlődő terület sok kérdéssel
- A KKV-k információ ellátottsági hátrányait hivatott enyhíteni
- Néhány gyakorlat:
  - Vásárlások és kiállítások
  - Információ terjesztése
  - KKV tanulmányutak (legjobb gyakorlatok)

## Tanulságok

- Piaci szükségleteken alapuló információk
- Mit és hogyan
- Hiteles szolgáltatók
- Fizetési hajlandóság
- Az információ termék, amit el kell adni

## Megoldatlan kérdések

- Fenntarthatóság?
- Finanszírozási igények?
- Piaci szükségletek felmérése?

## Üzleti kapcsolatok

- Alvállalkozás, beszállítások és outsourcing
- Franchise
- Klaszterek és hasonló együttműködések

## Tanulságok

- „Túl sok szabály” megállapításának kerülése
- Kereskedelmi logika
- Potenciális üzleti partnerek összehozása
- Brókerek tevékenysége

## Megoldatlan kérdések

- A beavatkozás terjedelme?
- Lehetséges ösztönzési formák?
- Az együttműködések összetartása?

## Alapvető kérdések

- Költségviselés terjedelme
- Felhasználók igényei

## A beavatkozások jövője (Creating Top-class Business Support Services)

- A támogatási szolgáltatásoknál alaptényező a kis- és középvállalkozás orientáció.
- Biztosítani kell, hogy a kis- és középvállalkozások könnyedén hozzáférjenek a szükségleteiknek megfelelő szolgáltatásokhoz.
- Olyan koherens szolgáltatás csomagokat kell nyújtani, amelyekben kitüntetett szerepe van a menedzsment tréningnek.
- A támogatási programoknak összhangban kell lennie a többi céllal, különösen regionális szinten. (Lehetőség szerint el kell kerülni az új, egyedülálló kezdeményezéseket.)
- Mind az alap-, mind a specializált támogatásoknak a közösségi metodológián kell alapulnia, hogy a kis- és középvállalkozások képesek legyenek rutinszerűen menedzselni projektjeiket.
- A differenciált szolgáltatáscsomagok összeállításánál maximálisan figyelembe kell venni a különböző vállalkozások eltérő szükségleteit (pl. induló vállalkozások, növekvő cégek, stb.).
- A szolgáltatásokon belül kiemelt szerepet kell kapnia a tanácsadásnak és az információs szolgáltatásnak, hogy a kis- és középvállalkozások követni tudják a tudásalapú gazdaság gyors változásait. (Ezt úgy kell megvalósítani, hogy az új elemeket a már fennálló célkitűzésekbe integrálják.)

## A beavatkozások jövője (Creating Top-class Business Support Services)

- A kommunikációs technológiában rejlő lehetőségeket a legteljesebb mértékben ki kell használni a szolgáltatások nyújtásánál. (Egy szolgáltatás pontosan a kis- és középvállalkozások felkészítése az ilyen technológiák használatára.)
- A vállalkozásfejlesztési szervezeteknek megfelelő humán és anyagi feltételekkel kell rendelkeznie, hogy kiemelkedő minőségű szolgáltatásokat biztosíthassanak.
- A követelményeknek megfelelő minőségbiztosítási rendszereket már rutinszerűen kellene alkalmaznia a vállalkozásfejlesztési szervezeteknek.
- A programok hatékonysági és eredményességi értékelése is integráns részévé válnon a szolgáltatásnak. (Az értékelések eredményeit pedig fel kellene használni a szolgáltatások fejlesztésében.)
- Hatékony promóciós kampányokat kell folytatni, hogy a potenciális felhasználók minél szélesebb körét elérjék ezek a programok.
- Korrekt árazási technikákat kell alkalmazni, és elő kell segíteni a célravezető kapcsolatok kialakulását a privát és a közösségi szféra között

## Legjobb Gyakorlat (Best Practises)

- már létező, működő gyakorlat,
- pontos előirányzatokat és célokat tartalmaz,
- felhasználóbarát és a kis- és középvállalkozások által hozzáférhető,
- adaptálható és transzferálható,
- eredményei világosan megállapíthatók és értékelhetők,
- összeegyeztethető más támogatási szolgáltatásokkal,
- hatása van más szolgáltatások eredményességére és hatékonyságára és
- folyamatosan fejleszhető

## A KKV-k képzési igényei

### Szegmentáció

- Alapvető probléma a képzésekkel, hogy általában a vállalkozásokhoz szólnak
- A vállalkozások nagymértékben különböznek (méret, tevékenység, célok, a vállalkozó személye stb.)
- A sikeres képzés/tanácsadás záloga a megfelelő tipizálás

### Vállalkozó típusok I. (Szirmai Péter)

- A „rendszerváltás gyermekei”:
  - Rendszerváltás előtt kezdtek
  - Hurrá vállalkozunk!
  - Munkahely-kivásárlók
- Az „önmegvalósítók”:
  - Kitűnő ötlet megvalósítása
  - Függetlenedők
  - „Másodállás kinötte magát”

### Vállalkozó típusok II. (Szirmai Péter)

- A „kényszervállalkozók”:
  - Munkahely elvesztők
  - Hosszabb távon vissza kívánnak térni a munkapiacra
- Az „újonnan jöttek”
- A „hagyományőrzők”

### Képzési igények (Szirmai Péter) A „rendszerváltás gyermekei”

- „Rendszerváltás előtt kezdtek”:
  - Piaci viselkedések és taktikák
  - Amortizációs kérdések
  - Projektmenedzsment
- „Hurrá vállalkozunk”:
  - Vállalati siker
  - Hogyan szervezzünk...
- „Munkahely kivásárlók”:
  - Egyedi képzési igények
  - Vállalati átvilágítással kezdünk

### Képzési igények (Szirmai Péter) Az „önmegvalósítók”

- „Kitűnő ötlet megvalósítása”:
  - Tanácsadás jellegű igények
  - Nem oktató kell, hanem menedzser
- „Függetlenedők”:
  - Személyiségfejlesztő tréningek
  - Munkacsoport építése
- „Másodállás kinötte magát”:
  - Praktikus ismeretek
  - A „papír” az elsődleges cél

### Képzési igények (Szirmai Péter) A „kényszervállalkozók”:

- „Munkahely elvesztők”:
  - Vállalkozói alapismeretek és szakmai ismeretek
  - „Sorsuk értelmezése” jellegű kurzusok
- „Hosszabb távon vissza kívánnak térni a munkapiacra”:
  - Nem szabad kényszeríteni a vállalkozóvá válásra
  - Esetleg praktikus ismeretek a túlélés érdekében

## Képzési igények (Szirmai Péter) Az „újonnan jöttek”

- Iskolai képzés folytatásának tekintik
- Divatos, újszerű ismeretek
- Iskolarendszerű képzés

## Képzési igények (Szirmai Péter) A „hagyományőrök”

- Nem akarnak növekedni
- Praktikus ismeretek a lépéstartás és stabilitás érdekében

## Vállalkozásfejlesztés a fejlődő országokban

## A fejlődőktől történő tanulás

- Paradox helyzet: Általában a fejlődő országokban működő programok tapasztalatait adaptáljuk a fejlett országokra
- Okok:
  - Korábbi kezdés
  - Pénzügyi segítségnyújtás a fejlett országokból, sikertelen programok, ne pazaroljanak!
  - Jobban megfigyelhetők az egyes beavatkozások következményei

## Vállalkozásfejlesztés a fejlődő országokban

- Számottevően kisebb jövedelmek és nagyobb jövedelmi különbségek
- Rosszabb életkörülmények
- Alacsonyabb iskolázottság
- Következmények:
  - A KKV-k foglalkoztatottságban betöltött jelentősége még nagyobb
  - Nyomor elleni küzdelem
  - „Még mikróbb vállalkozások”
  - A vállalkozáshoz elengedhetetlenül szükséges tényezők (alapinfrastruktúra, oktatás, egészségügy)

## Nemzetközi Kisvállalkozásfejlesztési Donorbizottság

- A legnagyobb szervezet, meghatározó szerepe van
- A donorok, vállalkozásfejlesztési szervezetek számára fogalmaz meg ajánlásokat
- 1979-ben alapították, jelenleg 35 szervezet tagja

## Néhány meghatározó tag

- African Development Bank (AfDB)
- Asian Development Bank (ADB)
- European Bank for Reconstruction and Development (EBRD)
- Inter-American Development Bank (IADB)
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)
- International Labour Office (ILO)
- United Nations Industrial Development Organisation (UNIDO)
- World Bank Group (WGB)

## A Bizottság céljai

- Információcsere elősegítése a KKV-k fejlesztésében résztvevő szervezetek között
- A projektek megvalósításával kapcsolatos tapasztalatok és tanulságok megosztása
- A kezdeményezések és erőfeszítések koordinálása a vállalkozásfejlesztés területén

## A Bizottság Tevékenysége

- Általános és tematikus konferenciák szervezése
- „Alapelvek” meghatározása
- Kutatások szponzorálása
- Könyvek, folyóiratok, konferenciakiadványok

## Az „öt munkacsoport” 2000

- „Hatások és teljesítmény”
- „A vállalkozásfejlesztési vezérelvek terjesztése”
- KKV-k finanszírozása
- Információs technológiák
- A KKV-k üzleti környezete
  
- További információk: [www.sedonors.org](http://www.sedonors.org)

## UNIDO

- Az Egyesült Nemzetek gazdaságfejlesztő szervezete
- Mint globális fórum elősegíti a párbeszédet és tapasztalatcserét a partnerek legszélesebb körében
- Mint fejlesztési ügynökség elősegíti a partnereinek a fenntartható ipari fejlődését

## Integrált program

- A „három E” integrálása:
  - Versenyképes gazdaság
  - Egészséges környezet
  - Produktív foglalkoztatás
- A beavatkozási szintek integrálása:
  - Kormányzati politikák
  - Intézményi beavatkozás
  - Direkt vállalkozásfejlesztési szolgáltatások
- Az erőfeszítések integrálása:
  - Multidiszciplináris munkacsoport a szervezetnél
  - A nemzeti és nemzetközi támogatási programok integrálása

## Vállalkozásfejlesztési tevékenység

- A KKV-politikák fejlesztése és megvalósítása (stratégiák és programok, regionális támogatások, konzultációk, a hatékonyság mérése)
- Lokális üzleti rendszerek fejlesztése (hálózatok és klaszterek, multinacionális együttműködések, tudásáramlás elősegítése)
- Üzleti tanácsadás
- Vidéki vállalkozások támogatása
- Női vállalkozók
- További információk: [www.unido.org](http://www.unido.org)

## Inter-American Development Bank

- Alapítva 1959
- „A legrégebbi és legnagyobb nemzetközi fejlesztési intézmény”
- Alapcél: felgyorsítani a társadalmi-gazdasági fejlődést Latin-Amerikában és a karibi térségben

## IADB története 1

- 1959: 19 amerikai fejlődő ország és az USA az alapítók
- 8 fejlett ország élükön Kanadával csatlakozik a szervezethez, 1974-ben a Madridi Deklaráció teszi belépésüket formálissá
- 1976-1993 további 8 ország csatlakozik
- Napjainkban 46 ország tagja a szervezetnek

## IADB története 2

- IDB csoporttá alakulnak
- IADB
- IIC (Inter-American Investment Corporation): A KKV-k finanszírozásával segíti elő a térség fejlődését
- MIF (Multilateral Investment Fund): A beruházási reformok és a vállalkozásfejlesztés elősegítése

## IADB története 3

- A négy évtized alatt meghatározó jelentőségű szereplővé vált:
  - 1961: 291 millió \$
  - 2001: 7,9 milliárd \$
- Országok fejlődésének finanszírozása (magántőke hiánya ellenére)
- Segítségnyújtás: technikai segítségnyújtás a fejlesztések előkészítésében, megvalósításában, finanszírozásában
- Mikrovállalkozások

## Alapcélkitűzések

- Infrastrukturális beruházások
- Közegészségügy és közoktatás
- Urbanizáció
- Társadalmi esélyegyenlőség
- Modernizáció és integráció
- Környezetvédelem

## Az IDB és a kisvállalkozások 1

- Több mint 65 millió KKV, a foglalkoztatottságnak 55%-át adják
- Sérülékenyebb csoportok: női és fiatal vállalkozók
- Fő probléma a kisösszegű hitelek hiánya
- Következmény: a bank 1978 óta úttörő szerepet vállal a mikrohitelzés elősegítésében, 500 projektnél is többet finanszíroztak 800 millió \$-t meghaladó értékben

## Az IDB és a kisvállalkozások 2

- Kisvállalkozásoknak tanácsadási és képzési programok
- Tanulmányok készítése
- Konferenciák szervezése
- A kisvállalati divízió átadja a tapasztalatait a bankoknak, fejlesztő szervezeteknek, kormányzati szervezeteknek, tanácsadó cégeknek
- 2001: A Csoport több, mint 1 milliárd \$-t költ a kisvállalkozások fejlesztésére

## Az IADB stratégiája

- Stratégiai cél: a KKV-k versenyképességének növelése a hosszú távú fejlődés és a foglalkoztatottság növelése érdekében
- Célok:
  - Kiegyensúlyozott gazdálkodási körülmények biztosítása
  - A KKV-K versenyhátrányainak kompenzálása (tranzakciós költségek csökkentése, célzott programok,
- Megvalósítás: országonkénti „vállalkozásfejlesztési stratégia” készítése
- További információk: [www.iadb.org](http://www.iadb.org)

### USAID

Az USA Nemzetközi Fejlesztési Ügynöksége

- Vállalkozásfejlesztési tevékenység:
  - Női mikrovállalkozók és kiemelkedően szegény rétegek
  - Programokat végrehajtó szervezetek segítése
  - Fenntarthatóság és önfinanszírozás kialakítása
  - Együttműködés a helyi szervezetekkel

### 3 pillér

- Mikrofinanszírozási tevékenység támogatása
- Üzletfejlesztési szolgáltatások elősegítése
- „Lehetőségteremtő” üzleti környezet létrehozása

### Mikrofinanszírozási tevékenység támogatása

- „erős” mikrofinanszírozási intézmények létrejöttét
- „ügyfélbarát” szolgáltatások és termékek
- szociális megfontolásoknak
- pénzügyi fenntarthatóság követelményét
  
- Fülöp-szigetek

### Következtetések

- A paradigmaváltás a fejlődő országok gyakorlatában már lezajlott.
- Alapkövetelmény a hatékony működés és a mielőbbi önfenntartás megvalósítása.
- Az üzleti környezet vállalkozó-barátabbá tétele az egyik legnagyobb segítség
- Számottevően erősebb a szociális aspektusa van a vállalkozásfejlesztési beavatkozásoknak
- Legfontosabb terület a mikrofinanszírozás

Köszönöm a figyelmet!