

Kis- és középvállalatok méretbeli növekedésének hatása a szervezeti struktúrára

Bogáth Ágnes

Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar

Szervezési és Vezetési Intézet

bogath.agnes@kgk.uni-obuda.hu

Absztrakt: A tanulmányban a kis- és középvállalatok fejlődését, méretbeli növekedését vizsgálom, elsősorban ennek hatását a szervezeti struktúrára. Egészséges, jól működő vállalkozás ismérve a fejlődés, megújulás, ami a szervezet növekedésévé jár. A méret növekedésével a korábbi irányítási módszer elavulttá válik, hatékonysága csökken, ilyenkor a szervezeti formát változtatni kell. Az egyre bonyolultabb szervezeti formák visszahatnak a működésre. Egy jól megtervezett és lebonyolított szervezetejlesztés segíti a vállalkozást, megbízható stabil háttérrel adva neki. Egy rosszul megválasztott, meghaladott illetve a vállalat növekedéséhez nem illeszkedő szervezeti forma csökkenti a hatékony működés lehetőségét. Másoldalról tanulmányomban megvizsgálom, mik azok a növekedési jellemzők, amik igénylik a szervezet fejlesztését is. Keresem a választ arra a kérdésre, hogy csupán a szervezet méretét figyelembe véve megállapítható-e egy ideális szervezeti forma. Kutatásom szekunder kutatás, a szakirodalom áttekintésére építek. Különböző vállalatfejlődési modelleket veszek górcső alá, a különböző fejlődési szakaszokhoz legkedvezőbben illeszkedő szervezeti struktúrákra fókuszálva.

Kulcsszavak: szervezeti formák, szervezeti struktúra, vállalati méret, szervezetejlesztés, vállalati növekedés

1 Szervezeti formák Magyarországon

„A szervezeti formákat a szervezeti struktúrák reprezentálják, ezért gyakran szinonimaként használják a szervezeti forma és szervezeti struktúra kifejezéseket” (Francsovics, Kadocsa, 2005,66.o.)

Antal (2004) kutatásában arra kereste a választ, hogy az alkalmazott szervezeti forma mennyire szolgálja a vállalatok tényleges igényeit. A megkérdezett vállalkozások többsége úgy ítélte, hogy céljainak megfelel a választott struktúra. A magyar kkv-k jelentős része funkcionális szervezeti formában működik. Kutatásában Antal a megkérdezett vállalkozások közül a kisvállalatok 26%-a, a

középvállalatok közel 43%-a választotta ezt a szervezeti formát, további adatok a 1. táblázatból olvashatók:

Szervezeti formák	Vállalati méret			
	Kisvállalat		Középvállalat	
	N	%	N	%
Funkcionális	57	25,9	94	42,7
Divizionális	11	20	25	40
Mátrix	2	8,7	7	30,4

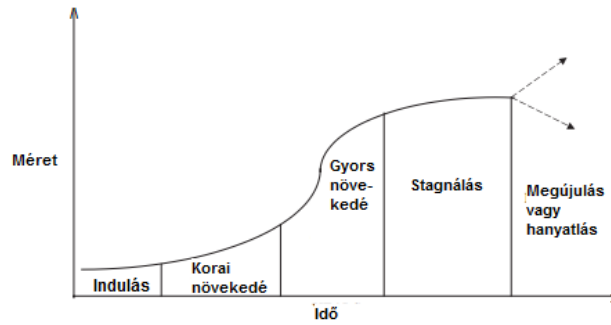
1. táblázat
Szervezeti formák méret szerinti megoszlása (részlet)
forrás: Antal Zs., 2004 28.o.

Antal megállapítja továbbá, hogy bár a környezet növekvő bizonytalanságára támadó illetve növekedési stratégiával reagálnak a vállalatok, ezáltal tevékenységüket diverzifikálják, ellenben a vállalati struktúrához egyáltalán nem vagy csak kevesen nyúlnak hozzá. Ezt arra vezeti vissza, hogy a kisebb méret miatt, korlátoltak a lehetőségeik divizionális vagy mátrix szervezet kialakítására, valamint a vezetés más eszközzel képes a környezeti hatásokat lereagálni, így nem szükséges a formaváltoztatás.

A magyarországi helyzetben indokolt lenne kifejezetten a kisvállalkozói szféra erőteljes támogatása, megerősítése. Ez a réteg a volt szocialista országok gazdasági húzóerejét adhatná, mivel itt a középvállalkozói réteg igen hiányos. (Borbás, 2011) Erőteljesebb támogatással elérhető lenne fejlettebb szervezeti forma kiépítése, ami összetettebb működéshez, nagyobb termelékenységhez ezáltal magasabb vállalati eredményhez vezetne. Az Európai Unió gazdaságpolitikája leginkább ez utóbbi szegmenseket támogatja, ami a fejlett országok gazdasági szerkezetében indokolt, de az Európai Unió kevésbé fejlett országaiban nem megfelelő. A felzárkózni kívánó országoknak egységesen, erőteljesen fel kellene lépniük a támogatási rendszer súlypontjainak kisvállalkozói szintre történő helyezéséért az Európai Unióban. (Borbás, 2011)

2 Vállalati életgörbe

Minden fejlődési szakasznak megvan a maga kihívása. Mint az élet minden területén, a vállalatoknál is egy nagyobb növekedési ugrást egy krízis előz meg, aminek eredményes megoldása vezet el a fejlődéshez. Ennek folyamatát mutatja be a vállalati életgörbe (1. ábra).



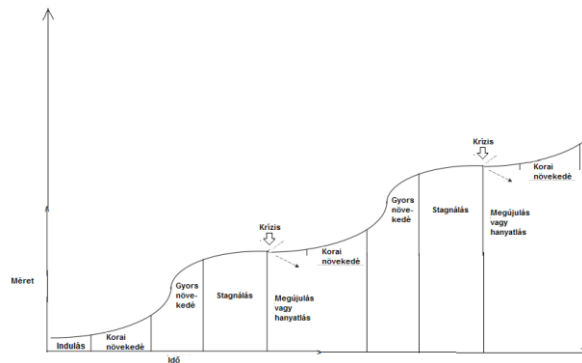
1. ábra

Vállalati életgörbe

Forrás: saját szerkesztés Hisrich (2004) alapján

A fejlődési ugrást előtti pont a krízis pont. Ha ezt megoldják, indul az új, magasabb szintű életgörbe, ezzel együtt a gyors, dinamikus fejlődési fázis, ha nem sikerül megoldani, akkor jön a hanyatlás, ami a cég felszámolásához vezető folyamat kezdete. Greinder-féle modellnél látni fogjuk ezeknek a kríziseknek a jellemzőit, illetve az ezekre adott szervezeti struktúraváltoztatási választ.

Az életgörbék egymásra helyezése adja a vállalkozás folytonos növekedésének grafikonját. A greinderi szakaszoknak egy-egy életgörbe felel meg. (2. ábra)



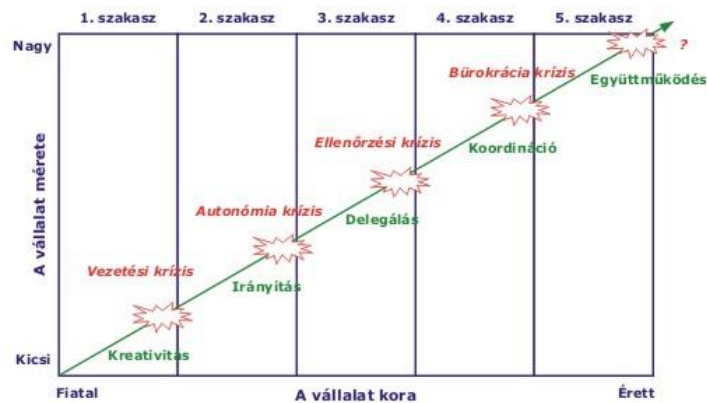
2. ábra

Hosszú távú vállalati életgörbe folyamatos megújulás esetén

Forrás: saját szerkesztés

3 Greiner modell

Larry Greiner 1972-ben alkotta meg klasszikus vállalati életciklus modelljét. A fejlődési fázisokhoz kapcsolódó növekedési megoldásokat és krízis helyzeteket a 3. ábra mutatja be



3. ábra

A vállalati növekedés evolúciós/revolúciós modellje

Forrás: Rabi(2009)Greiner alapján

Egy vállalkozás kezdeti fejlődése relatív zökkenőmentes. Viszont a tevékenységek bővülése, a kihívások egyre összetettebb jellege, olyan zavarokhoz vezethetnek, melyet az ez idáig használt problémamegoldások nem működnek. Ilyenkor radikális változtatásra, újításra van szükség, üzleti vagy működtetési oldalról. Ilyen megújulási szükséglet lehet a szervezetfejlesztés, új szervezeti struktúra kialakításával. A kis- és középvállalkozásoknál az 1. illetve 2. fázis jellemző, a többi a nagyobb közepes- és nagyvállalatok szakasza. (Vecsenyi, 2009)

A fejlődési szakaszokhoz kapcsolódó szervezeti gyakorlat a 2. táblázatból kiolvasható.

Kategória	1. fázis	2. fázis	3. fázis	4. fázis	5. fázis
Üzleti kérdés	Csinálni és eladni	Hatékony működés	Piaci bővülés	Szervezeti konszolidálás	Problémamegoldás, innováció
Szervezeti struktúra	Informális	Centralizált és funkcionális	Decentralizált és földrajzi	Divizionális	Mátrix
Felső vezetői stílus	Vállalkozó	Irányító	Delegáló	Megfigyelő	Bevonó
Irányítási rendszer	Piaci eredmények	Szabványok és költségközpontok	Jelentések és nyereségközpontok	Tervek és beruházási központok	Közösen kialakított célok
Jutalmazás	Tulajdon	Fizetés és elismerés	Egyéni jutalom	Nyereségrészesedés és részvényopció	Csoportjutalom

2. táblázat

Szervezeti gyakorlat a fejlődés során

forrás: Vecsenyi Greinder alapján, 2009, 314.p.

Tekintsük át, melyik fázis mit rejt és milyen szervezeti megoldást igényel! (Vecsenyi, 2009; Rabi, 2009)

1. **Kreativitás fázisa.** Általában a **mikro- és kisvállalkozásokra** jellemző működési fázis. Ebben a szakaszban a termékek, szolgáltatások, termelő eszközök biztosítása a legfontosabb feladat. Vezetést a kreatív irányítás jellemzi, ami szinte minden kezdő vállalkozó sajátossága, mivel a vállalkozó legtöbbször improvizál a vezetés terén.

A vállalkozó sokszor **egyszemélyes vállalatként** működik. Ilyenkor nincs klasszikus értelemben vett szervezet, ennek megfelelően látszólag szervezeti struktúra se. A vállalkozó egy személyben, vezető és alkalmazott, ennek megfelelően az időbeosztását szervezi, például délelőtt készíti a termékeit, délután tárgyal, mint egy vezető, este árusít. Ennek megfelelően, mégis lehet egyszemélyes szervezetről beszélni, egyedül tölt be minden funkciót, saját tevékenységét szervezi.

Több alkalmazott esetén a beosztottak irányítása elsősorban informális. A vezető továbbra is egyfajta „mindenesként” funkcionál. Egyszintes **lineáris** szervezeti struktúra jellemzi. Ez a „mindenes vezető” 0-25 főig működőképes, efelett a szervezeti méret felett, már nem tud hatékonyan működni a cég.

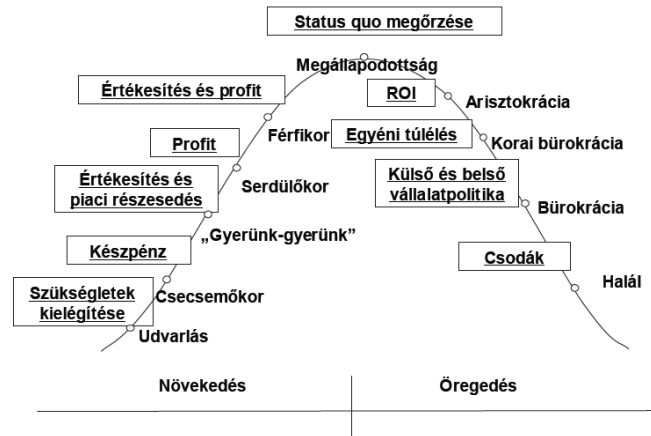
Krízis: Ez a „minden lében kanál” viselkedés vezet el ennek a fázisnak a fordulópontjához, vagyis a vezetési krízishez. Ennek lényege az, hogy a vállalkozónak be kell látnia, hogy növekvő vállalkozását egyedül nem tudja vezetni, azzal, hogy minden irányítást a kezében igyekszik tartani több kárt tesz, mint hasznot hoz.

Megoldás: Menedzsment kialakítása, irányítási rendszerek és módszerek bevezetése.

2. **Irányítás fázisa:** Kialakítják a munkaköröket, elkészítik a munkaköri leírásokat, funkció szerint tagolják a szervezetet, **funkcionális szervezeti** struktúrát hozva létre. A vezető már egy 3-5 főből álló menedzsmentet irányít. Kis és közepes vállalkozások jellemző szakasza.
Krízis: Felső és közép vezetői szintek közötti feszültség. Középvezetők fojtogatónak érzik a felsővezető hatáskörét, nagyobb jogkört követelnek
Megoldás: Delegálás
3. **Delegálás:** A méret növekedésével egyre több rendszer épül be a vállalkozásba pl.: számvitel, értékesítés, beszerzés illetve profit centerek jelennek meg. Ezek autonóm vezetőt kapnak, a felső vezetés jelentések alapján tájékozódik, és a stratégiára összpontosít. Jellemzően középvállalatok fázisa.
Krízis: A felsővezető elveszti a kontrollt a különböző területek felett.
Megoldás: Koordináció
4. **Koordináció:** Szakemberek a központból irányítják a vállalat egységeit. Jellemző formája a **divíziós** szervezeti struktúra, a **középvállalatok** felső rétegének illetve a **nagyvállalatoknak** a sajátossága.
Krízis: Megnövekedett bürokrácia
Megoldás: Együttműködés
5. **Együttműködés:** Erős személyközi kapcsolatok, gyors problémamegoldás, erős team munka. Mátrix szervezet megjelenhet, jellemzően nagyvállalati szakasz.

4 Adizes modell

Adizes modellje annyiban újító az előzőekben bemutatottakhoz képest, hogy a vállalat életének szakaszait az alapítás előtti időszakról kezdi és egészen a bezárásáig kíséri. Minden szakaszhoz részletes elemzés kapcsolódik, valamint a gyakorlati alkalmazhatósága rendkívül jó (Horváth, 2009). Az Adizes-féle modell a 4. ábrán látható, ami megmutatja a vállalati életszakaszokat és a hozzájuk kapcsolódó legfontosabb vállalati célokat.



4. ábra

Adizes-féle növekedési modell

forrás: Adizes, 1992

Az Adies-féle modell szerint a növekedéssel a következő szervezeti strukturális változások járnak együtt (Beck, 1995):

- A **„gyerünk-gyerünk”** szakaszban jelenik meg az **igény a decentralizációra**. Az alapító egyszemélyes vezetőként nem tudja tovább eredményesen vezetni a céget.
- A **serdülőkorba** lépésnek is az a feltétele, hogy a vezető hagyja a szervezetet működni. Ebben a szakaszban már intézményes vezetésnek kell működnie, leginkább **funkcionális szervezeti** felépítés formájában kell **kiépülni** ez.
- Jól olajozott gépezetként működő szervezet a **felőttkorra** alakul ki teljesen. A **funkcionális rendszerek tökéletesen működnek**, a teljesítmény egyre inkább fokozódik.
- **Megállapodott** korra a szervezet is megállapodik, **nincs fejlődés**, nincs új struktúra. A vállalatokra is igaz az örökérvényű természeti igazság, hogy ami nem fejlődik, az hanyatlásnak indul.

Ez a modell nagyon összecseng az 2. fejezetben bemutatott vállalati életgörbe modellel, viszont a növekedés szempontjából lényeges pont kimarad, méghozzá a megállapodás – stagnálás szakasz utáni megújulási lehetőség, ami a kulcsa a szervezet további átalakulásának.

5 Hangyák, gazellák és tigrisek

A vállalkozások a vállalkozási és változtatási készség, valamint az üzleti-működési tapasztalat alapján eltérő viselkedéseket mutatnak. Vecsenyi (2010) ezeket a vállalkozásokat bizonyos, a viselkedésüket igen jól szemléltető állatokkal társította. A magyarországi egyéni vállalkozók, mikro- és kisvállalkozások többsége „hangya típusú” vállalkozásba tartozik. A „gazellák” közé a dinamikus, gyorsan növekvő, új reményteljes kis- és középvállalkozások sorolhatók. A „tigris” típusba kerülnek a komoly múlttal és háttérrel rendelkező dinamikusan fejlődő közép és nagyvállalatok. Végül a negyedik típusba a „dinoszauruszok” közé sorolhatók a stagnáló, hagyományos nagyvállalatok.

Az üzleti tapasztalat és háttér tengelyen az adott vállalkozás életkora az egyik mérvadó tényező, nemzetközi tapasztalatok alapján 15 éves kor a vízválasztó, ekkorra már ki kell derülnie, hogy képes volt-e nagygyá válni. Az üzleti háttér a másik lényeges ismérv ebben a dimenzióban, mely a szervezeti és tőke ellátottsági háttérrel mutatja, melyre támaszkodhat, építhet a cég. A vállalkozási és változási készség azt mutatja, hogy a cég mennyire tud és akar alkalmazkodni a folyamatosan megújuló környezeti lehetőségekhez, ezek üzleti kihasználásával, működésének változtatása és kreatív megoldások bevezetése révén. Ennek a tényezőnek az erőssége leginkább a következő tényezőkhöz kapcsolható: kreativitás, innovációs készség, növekedés, bővülés dinamikája és a belső szándékok hajtóereje. A négy vállalati típus az 5. ábrán látható.



5.ábra

Négy vállalati típus

Forrás: Vecsenyi, 2009, 53. o.

A kis és középvállalkozások fejlesztése e szerint a séma szerint leginkább úgy érhető el, ha a hangya típusú vállalkozásokból gazella létrejöttét segítik elő. Ennek dimenziója a vállalkozási és változási készség, hajlandóság. E tényezőnél a vállalkozó attitűdje a mérvadó, mer-e nagyot álmodni, benne van-e a „hogyan lehetnék még jobb” mentalitás, vagy egyszerűen megelégszik a megélhetése biztosításával, a vállalkozása szinten tartásával. Mindemellett a növekedést strukturális változásnak is követnie kell. A 3. táblázatban szerepelnek a különböző típusok strukturális jellemzői.

Strukturális jellemzők	Hangya	Gazella	Tigris	Dinoszaurusz
Stratégiai irányultság	Minimális növekedés	Gyors növekedés	Folyamatos növekedés. Alkalmazkodás. Vadászat a lehetőségekre	Minimális növekedés Bázis szemlélet
Szervezeti felépítés	Strukturálatlan, kevés szinttel	Strukturáltabb felé haladó	Divíziókba szervezett vállalkozói üzleti/gazdasági egységek	Szakterületenkénti hierarchikus
Vezetők	Tulajdonos - Vezető	Kialakuló vezetői ismeretek Vállalkozó - Vezető	Vállalkozó és Vállalkozást támogató vezetők	Szakterületenként vezető piacorientált üzleti és vezetői képzettség nélkül
Irányítás	Tulajdonos közvetlenül	Kialakuló irányítás/ellenőrzési rendszer	Fél-autonóm irányítás	Központosított
Vezetési stílus	Kötetlen, egyéni	Karizmatikus	Pozitív csapat megközelítés	Autokratikus
Szervezeti kultúra	Általában a tulajdonostól függ	Csapatszellem „mi vagyunk a bajnokok”	Vállalkozói és vadászó	Torz és romboló Nincs dolgozói elkötelezettség

3. táblázat

Szervezetípusok strukturális jellemzői

Forrás: Vecsenyi, 2009, 65-66. o.

Kkv szempontból a hangya, gazella illetve érintőlegesen a tigris típus mérvadó. Vizsgáljuk meg ezeket, a vállalati struktúra szemszögéből:

- A **hangyák** általában apró vállalatok, többségükben **egyszemélyes vállalkozó**. Több résztvevő esetén a szervezet **egyszintű lineáris**. Minden döntést a tulajdonos hoz meg. Greiner modellben a hangyák a vállalati növekedés első fázisában vannak megrekedve, többségük ezt soha nem is haladja meg. Ritkán kapnak lendületet ezek a cégek. Családi vállalkozás esetén, ha megtörténik a generációváltás és az utód lelkes, lendületes,

akkor az egész vállalkozást felpezsdítheti, hirtelen dinamikus fejlődést hozva (Csákné, 2012), gazellává teheti a céget.

Túlnyomó részt egyéni vállalkozókat találni közöttük, de Bt. is jellemző, illetve elvétve Kft.

- A **gazellák** dinamikusan fejlődő vállalkozások. Induláskor strukturátlanság jellemzi, mint minden kezdő vállalkozást, ez a greineri 1. szakasz. Ezen a fázison, a hangyával ellentétben, gyorsan áthalad és belép a Greiner-féle 2. szakaszba, megjelennek a menedzserek a vállalkozó körül, akik megszervezik a folyamatokat, irányítási rendszereket és szervezeti struktúrát. Ennek megfelelően **funkcionális felépítés** jellemzi. Mint Greiner modellnél is bemutattam, ennek a típusnak, a következő fejlődési fázisba lépéshez arra van szüksége, hogy a vezető ne akarjon mindent egy kézben tartani, ne váljon nélkülözhetetlenné. Amennyiben tartósan fent tudja tartani a növekedést és meg tudja oldani az erre a szakaszra jellemző autonómia krízist tigrissé válhat.

Jellemzően a jogi formájuk Kft.-k, de esetenként Bt is lehet, ami általában hamar átalakul Kft.-vé, illetve fejlettebb szakaszban Zrt-ként működnek.

- A **tigrisek** dinamikus vállalkozói szervezetek, nagy tapasztalattal és háttérrel. Jellemzően nagyvállalatok, de erős középvállalatok is vannak közöttük. Szervezeti formáját tekintve jellemzően **divízióális**, de esetleg **mártix** is lehet.

6 Modellek összefésülése

Az elemzett modelleket 4. táblázatba rendezem, az alapján melyik szakaszhoz, típusokhoz milyen szervezeti formát ajánl a kv-knak. Az Adizis modellt kiegészítem egy megújulási lehetőséggel, ami elvezetheti a vállalkozásokat a divízióális szervezeti felépítéshez.

	Greinder-féle növekedési modell	Adizes-féle növekedési modell	Vecsenyi négy vállalkozói típus
Egyszemélyes vállalkozó Egyszintű lineáris szervezet (mikro- és kisvállalkozások)	1. fázis növekedés kreativitással Vezetési krízis	Udvarlás Csecsemőkor „gyerünk, gyerünk”	Hangya
Funkcionális szervezet Kis és középvállalkozások	2. fázis növekedés irányítással Autonómia krízis	Serdülőkor Felnőttkor Megállapodott	Gazella
Divizionális szervezet Nagyobb középvállalkozások	3. fázis növekedés delegálással Kontroll krízis	(Megújulás ¹)	Tigris

4. táblázat

Szervezeti struktúra és a növekedési szakaszok, vállalkozói típusok

forrás: Saját szerkesztés

7 Konklúzió

A szerzők egyetértenek abban, hogy a vállalati növekedéssel, fejlődéssel együtt kell, hogy járjon a szervezeti struktúra átalakulása. A szervezeti akkor tud a legjobban működni, ha alkalmazkodik a külső és belső adottságaihoz. A vizsgált modellek összecsengnek abban, hogy 20-25 fős szervezetig látják működőképesnek az egyszemélyes vezetést. Maximum ekkora szervezetet lehet hatékonyan vezetni úgy, hogy minden döntési jogkör és hatáskör egy személy kezében összpontosul. E fölött a létszám fölött mindegyik modell a funkcionális szervezetet ajánlja. Nagyobb középvállalatnál érdemes tovább fejleszteni a szervezetet divizionálissá. Egy megfelelően megválasztott szervezeti struktúra adja meg a lehetőséget a hatékony működéshez. (Nagy, Roóz 2005) Mégis Kadocsa (2012) kutatásában arra világít rá, hogy a kkv-k legkevésbé látják szükségesnek a szervezetfejlesztést a nagyobb teljesítmény eléréseért. Ez két okból lehet. Vagy azért mert nincs probléma ezen a téren, ideálisan működik a szervezet és remekül megválasztott és kialakított a struktúra. Vagy azért, mert nem látják át ennek a szükségességét. Antal (2004) arra a következtetésre jutott, hogy más vezetői eszközzel érik el, hogy a szervezet illeszkedjen a környezethez, elkerülve ezzel a szervezeti struktúra

¹ Az Adizes modell nem tartalmaz megújulást.

megváltoztatásának kellemetlenségét. Véleményem szerint a gazdasági bizonytalanság, instabilitás arra ösztönzi a vezetőket, hogy maradjanak a biztos kicsinél, minthogy a vállalati növekedéssel járó vezetői funkciók elvesztésével kockáztassák a cég stabilitását. Ez fokozottan igaznak érzem a kkv szektor 70-80%-át kitevő (Csákné, 2012) családi vállalkozások esetében, mivel a családi cég többletkockázata a családi életet, család megélhetését is érint. A jövőben ennek a hipotézisnek az igazolására érdemes lenne készíteni egy kutatást. Ennek megfelelően a cégek döntő többsége, marad hangya (Vecsenyi, 2009), megelégedve a kicsi, de biztossal.

Irodalomjegyzék

- [1] ADIZES, I. (1992): Vállalatok életciklusai, HGV Rt., Budapest 350
- [2] Antal Zs. (2004): A SZERVEZETI STRUKTÚRA MINT A STRATÉGIA MEGVALÓSÍTÁSÁT TÁMOGATÓ ESZKÖZ Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ http://edok.lib.uni-corvinus.hu/182/1/40_mht_antal_zs.pdf (letöltve: 2014.06.24)
- [3] Beck Gy. (1995): Mitől jó egy szervezet? Detektor Plusz Magazin 32-35 p. <http://uj.beckground.hu/wp-content/uploads/2011/09/adszerv.pdf> (letöltve: 2014.06.25)
- [4] Borbás László (2011): Az EU kisvállalkozói Intézkedéscsomagnak (Smart Business Act of Europe) célkitűzései és felülvizsgálatának tapasztalatai a magyar vállalkozói érdekek tükrében, Vállalkozásfejlesztés a XXI. században, Budapest, http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/07_Borb%20Laszlo.pdf (letöltve: 2014.06.25)
- [5] Csákné Filep J. (2012): Családi vállalkozások – Fókuszban az utódlás, Budapesti Corvinus Egyetem, Ph.D értekezés 248 p. (http://phd.lib.uni-corvinus.hu/660/1/Csakne_Filep_Judit_dhu.pdf letöltve: 2014.04.20)
- [6] Göblös Á., Gömöri K. (2004): A vállalati életciklus modellről Vezetéstudomány, 35. évf. 10. sz. 41–50 p.
- [7] Greiner, L. (1995): Evolution and Revolution as Organizations Grow Harvard Business Review, 1995. január–február sz.
- [8] Hisrich R. (2004) : How to fix & prevent the 13 biggest problems that derail business, McGraw-Hill, USA 213 p.
- [9] Horváth A. (2009) Kis- és középvállalkozások életpálya alapú változásmenedzsmentje, OTDK 75p

- [10] Francsovcics A., Kadocsa Gy.(2005): Vállalati gazdaságtan, Amicus Kiadó Budapest 165 p.
- [11] Kadocsa Gy. (2012): A kis és közepes vállalkozások versenyképessége a XXI.sz. első évtizedében, Dr. Medve András dékán Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, Budapest 76 p.
- [12] Rabi S. (2009) Vállalatépítők Online szakmai folyóirat <http://www.veniens.hu/vallalatepito/2009/05/10/a-vallalati-novekedes-evoluciosrevolucios-modellje/> (letöltés dátuma 2014.06.24)
- [13] Vecsényi János (2009): Kisvállalkozások indítása és működtetése, Perfekt Kiadó, Budapest

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században
Budapest, 2015