



# Helyi összefogások- Vállalkozói közösségek és szervezetek Magyarországon



**József Attila: A számokról**

*Tanultátok-e a számokat?*

*Bizony számok az emberek is,  
Mintha sok 1-es volna az irkában.  
Hanem ezek maguk számolódnak  
és csudálkozik módfölött az irka,  
hogy mindegyik csak magára gondol,  
különb akar lenni a többinél  
s oktanul külön hatványozódik,  
pedig csinálhatja a végtelenségig,*

*az 1 ilyformán mind 1 marad  
és nem szoroz az 1 és nem is oszt.*

*Vegyetek erőt magatokon és legelőször is  
a legegyszerűbb dologhoz lássatok –  
adókatok össze,  
hogy roppant módon felnövekedvén,  
az istent is, aki végtelenség  
valahogyan megközelítsétek.*

## KUTATÁSI JELENTÉS

A kutatás vezetője: Szepesi Balázs, iskolavezető, Összkép Elemző Kft.

2021. december 15.





## Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék .....	2
1. Bevezetés.....	3
1.1 A kutatás célja és fókuszja -1.....	3
1.2 A kutatás fő kérdései -1.....	3
2. Konceptcionális keretek -3 .....	4
2.1 A kutatás konceptcionális keretei.....	4
2.2 Hazai szakirodalom.....	5
2.3 A kutatás normatív kiindulópontja.....	7
3. Minták és módszerek - 1 .....	7
3.1.1 Vállalkozói szervezetek térképe dokumentumelemzés alapján.....	7
3.1.2 Vállalkozói szervezetek vezetőivel készített interjúk .....	8
4. Eredmények - 4.....	8
4.1 Szervezetek feltérképezése dokumentumelemzés alapján .....	8
4.2 Interjúk .....	13
5. Következtetések - 1 .....	15
6. Javaslatok a további kutatások számára - 1 .....	16
7. Felhasznált irodalom .....	16
8. Mellékletek.....	17



## **1. Bevezetés**

### **1.1 A kutatás célja és fókuszja -1**

„Az embernek mint fajnak nagy evolúciós újítása a közösség kifejlődése. Nem az egyének versenye a döntő az emberi evolúcióban, hanem a közösségeké. A közösség sokfejű, százkezü, tevékeny, mindenre figyelő biológiai és kulturális konstrukció... Millió éves fejlődése alatt megbízható, kiegyensúlyozott környezetet biztosított az emberi életnek... Az emberi természet számára a közösség az optimális működési tér...” (Csányi, 2005)

Bár modern világunk egyre inkább az individuumot tolja előtérbe, mégis alapvető, mondhatni ősi belső késztetésünk a közösséghez való tartozás, mert bár befektetett energiát igényel, de egy közösség tagjának lenni olyan előnyökkel jár, mely más módon nem érhető el.

Elemzésünk a vállalkozások formális szerveződéseit vizsgálja, ahhoz járul hozzá, hogy jobban megértsük a vállalkozók formális együttműködésének motivációit, logikáját, működését. A szakirodalom- és forráselemzésre, illetve vállalkozói szervezetek vezetőivel folytatott interjúkra, valamint a szervezetek munkatársaival készült rövid telefonos beszélgetésre épülő kutatás egyrészt (1) feltárja a magyar vállalkozói szerveződések szervezeti kereteinek, tevékenységének főbb intézményi kereteit (2) rámutat szervezésük kulcsszereplőinek motivációjára, céljára, tevékenységi fókuszára és kihívásaira, illetve (3) koncepcionális és módszertani alapokat nyújt egy szélesebb empirikus merítésű kutatás számára.

A jól működő vállalkozói szervezetek hálózata pozitív hatással van a gazdaság működésére is, számokban mérhető eredménye van annak, ha vállalkozóink egységesen tudnak fellépni, hatékonyan tudnak célzott információt szerezni, megosztják egymással a „jó gyakorlatokat”, segítik egymást a hasonló problémák leküzdésében. Ezért miután jelen kutatásunkban feltérképezzük a vállalkozói szervezetek hálózatát, egy következő lépésben arra tervezünk kísérletet tenni, hogy ezeket a kezdeményezéseket a Vállalkozáskutatói Hálózathoz hasonlóan összeszervezzük, egy platformra hozzuk.

A kutatás az IFKA Nonprofit Kft. és az MCC Vállalkozáskutató Műhelyének együttműködésében valósult meg az Evolúció – Megújuló Vállalkozások Program támogatásával. A kutatás vezetője Szepesi Balázs, szakmai vezetője Puskás Zsuzsa volt. A kutatásban közreműködött: Aranyi-Aszalós Vivien.

### **1.2 A kutatás fő kérdései -1**

Kutatásunk fókuszában nem a köztisztviselők állnak, hanem az önkéntes tagságú szervezetek, azokon belül is a kisebb ágazati, lokális vagy más módon fókuszált szervezetekre koncentrálunk, ahol a szervezők és a tagok között intenzív személyes kapcsolat van. Országos szervezetek esetében a személyes együttműködésre épülő közösségekre és vezetőikre fókuszálunk.

A kutatás fő kérdései, hogy mik a magyar vállalkozói szerveződések szervezeti keretei, hogy mi az optimális méret a tagságot illetően, hogyan alakul a finanszírozás..



Szeretnénk kideríteni, hogy mik ezeknek a szerveződések kulcsszereplőinek a motivációja, célja, mely tevékenységek állnak egy sikeresen működő vállalkozói szervezet fókuszában és milyen kihívásokkal kell megküzdeniük.

**Ezt nem tudtam ettől jobban kibontani?!**

## **2. Konceptcionális keretek**

### **2.1 A kutatás koncepcionális keretei**

Kutatásunk elméleti háttérének gerincét Mancur Olson, A kollektív cselekvés logikája című tanulmánya adja. Ebben leírja, hogy a közgazdaságtanban gyakran magától értetődőnek tartották, hogy a racionális és önérdékkövető egyének vagy cégek egy csoportjában mindenkinek van valamilyen közös érdeke, akkor a csoport hajlamos ezt előmozdítani és kollektíven cselekedni. A hagyományos csoportok közös cselekvésére vonatkozó elméletek az emberi természetet veszik alapul, ami szociális, és motivált arra, hogy összehangolja cselekedeteit egy nagyobb csoport elvárásaival és értékeivel. Olson elmélete mutat rá a kollektív cselekvések paradoxonára: különleges megállapodások, ösztönzők vagy körülmények hiányában a racionális egyénekből álló nagy csoportok nem a csoportérdekük szerint fognak cselekedni, vagy nem is fognak egyáltalán együtt cselekedni. (Olson, 1971)(1-9)

Ennek többféle oka lehet. Egyrészt, a kollektív fellépés többletköltséggel jár az egyénnek. Mivel minden nyereség a csoportban mindenkit megillet (közjószág lesz), azok, akik semmit sem járulnak hozzá az erőfeszítéshez, ugyanannyit kapnak, mint azok, akik hozzájárultak – és ez arra ösztönzi a csoport tagjait, hogy ne cselekedjenek, mert a közjószágból való részesedésük és a befektetett energia vagy tőke nem oszlik el arányosan. Másrészt a csoportok tagjainak az érdekei többfélék, és nem biztos, hogy mindegyik közös. Például egy ipari szektor gyárait vezető vállalkozóknak közös érdeke, hogy termékük ára minél magasabb legyen. Ugyanakkor mindegyikőjük egyéni érdeke, hogy minél több árut adjanak el, amit akkor lehet a lekönnyebben kivitelezni, ha alacsonyabb áron kínálják portékájukat, mint a többi szektorban lévő vállalkozó, ez pedig ellentétes a közös érdekekkel. Továbbá a nagy csoportok általában heterogének, így nehezebb pontosan körülhatárolni a közös érdeket, és meghatározni, hogyan érvényesítsék azt és mennyi erőforrás ráfordításával számít az nyereségesnek a csoport minden tagja számára (Olson, 1971)(5-66)

A nagy csoportok Olson elmélete szerint akkor érvényesítik érdekeiket, ha hozzáférnek szelektív ösztönzőkhöz. Ezek lehetnek pozitívak (támogatás) vagy negatívak (büntetőjogi eljárás). Tehát azok a csoportok, amelyek hozzáférnek a szelektív ösztönzőkhöz, nagyobb valószínűséggel lépnek fel közösen a kollektív javak megszerzése érdekében, mint azok, amelyek nem. A csoportok mérete is fontos az kollektív cselekvés szempontjából: a kisebb csoportok nagyobb valószínűséggel vesznek részt kollektív cselekvésben, mint a nagyobbak. Ha kellően kicsi az a csoport, amelynek a kollektív fellépés hasznot húzna, és a csoport számára a kollektív fellépés költség-haszon aránya kellően kedvező, akkor szelektív ösztönzők nélkül is lehet kalkulált



kollektív érdekű cselekvés. Azonban az, hogy mekkora a kellően kicsi csoport, vagy mik a határos ösztönzők, hely-, kontextus- és kultúrafüggők (Olson, 1971)(5-66)

Olson egy még témába vágó megfigyelése, hogy szelektív ösztönző lehet a tanult szakmák társadalmi presztízse is, és amikor ez érvényesül, egyes szakmák gyakorlóinak korlátozott száma még tovább segítheti a szerveződést. A szakmák szerveződését az is segítette, hogy a közvélemény sajátosan fogékony volt arra az állításra, hogy egy szakmai szervezetnek a kormányzat támogatásával meg kell tudnia határozni, hogy ki a "jogosult" a szakma gyakorlására. A (gyakran nagy) cégek kis csoportjai szektoronként, iparáganként, országonként hasonlóan gyakran szerveződnek szakmai szövetségekbe vagy szervezetekbe, vagy ilyen egyéb formációkba. De ugyanúgy gyakori az (általában kisebb) vállalkozások kis érdekérvényesítő csoportjainak megjelenése kisebb városokban vagy közösségekben (Olson M. , 1982)(80-82)

Tehát Olson elmélete alapján nem vesszük adottságnak, hogy racionális piaci szereplők csoportokat alkotnak, és kollektíven cselekednek, ha van közös érdekük. Ha ez megtörténik, az elmélet alapján ösztönzőket, és háttérben lévő kapcsolódásokat feltételezhetünk. Kutatásunkkal fel szeretnénk deríteni, hogy mik lehetnek azok a speciális ösztönzők, amik a magyar vállalkozások csoportosulásainak kollektív cselekvését segítik, mi lehet a csoportosulások optimális mérete, mennyire homogének vagy heterogének ezek a csoportok, és változnak-e ezek az attribútumok az ország eltérő régióiban.

## **2.2 Hazai szakirodalom**

A hazai szakirodalmat vizsgálva szerencsére több témába vágó tanulmányt találtunk.

A vállalkozói hálózatok témájában írt szakirodalmi áttekintést Szerb László Kisvállalati Gazdaságtan és Vállalkozástan c. könyvével kezdtük. A vállalkozói csoportosulásokkal foglalkozó fejezet több definícióját is közli a hálózatoknak. Egyrészt lehetnek laza, informális együttműködések, vagy éppen formális, szerződéses és tagsági kapcsolatot feltételező, piaci alapú csoportosulást is jelenthet. Más definíció alapján a vállalkozói hálózatok olyan csoportosulások, melyek nem tisztán piaciak vagy hierarchikusak, és nagy szerepet játszanak bennük a specifikus szociokulturális elemek. Egy részletesebb meghatározást Miles és Snow hoztak létre, akik négy jellemzővel írják le a hálózatokat: (1) a hálózat különböző pontjain található vállalatok bizonyos erőforrásokkal kollektíven rendelkeznek, a tagok nem tartják erőforrásaikat kizárólag a vállalaton belül, (2) a tagokat piaci kapcsolatok kötik össze, nem döntően formális, adminisztratív dolgok, (3) a hálózat tagjai önként működnek együtt, és ennek mértéke túlmutat a szerződéses kapcsolataikon, (4) gyakori bizonyos szinergiák mentén történő együttműködés (például a gyártók, beszállítók és kereskedelmi vállalkozások kölcsönös részvénytulajdonlása). (László, 2000)(141-142)

Kőhegyi Kálmán 2005-ben publikálta egy kétezer mintából álló, kis- és középvállalkozások hálózatosodására rákérdező kérdőív eredményeit és azok elemzését. A tanulmányban árnyalja a vállalkozói hálózatok definícióját: hálózati elemnek tekinti a formális és az informális együttműködések is (például információátadás, anyag-, szerszám- vagy gépcsere, vevők egymáshoz küldése). A szerző szerint nem magától értetődő a vállalkozók együttműködése, sok



múlik a vállalkozók személyiségén, és versengő vagy együttműködő szerepfelfogásán. A kérdőív szerint a 2000-es évek elején a vállalkozások 51 százaléka vett részt valamilyen informális együttműködésben, formálisban pedig 27 százalék. Az eredményeket elemezve Köhegyi próbálta megbecsülni, milyen különbségek lehetnek a különböző mértékben hálózatosodott vállalkozók, vállalkozások jellemzőiben, helyzetértékelésében és jövőképében.

Arra jutott, hogy a jobban hálózatosodott (szorosabb, több köteléssel rendelkező) vállalkozók jellemzően társas vállalkozásokat visznek, az iparban vagy építőiparban, optimistábban látják a helyzetüket és a közeljövőjüket. Arra a kérdésre a kérdőív alapján nem tudott a szerző választ adni, hogy a sikeres vállalkozások hálózatosodnak vagy a hálózatosodás tesz-e sikeresebbé egy vállalkozást (Köhegyi, 2005)(480-488).

Vadasi Aida, A bizalom és a bizalomhiány hatása a vállalkozói hálózatok működésére című doktori értekezésében egy számunkra nagyon fontos vonatkozásában vizsgálta a vállalkozói szerveződések. Ez pedig az állami szerepvállalás, hogy van –e létjogosultsága az állam közbelépésének és ha igen, mikor. Arra jutott, hogy az államnak csak mértékkel szabad beavatkoznia a társadalmi és gazdasági folyamatokba, mert a túlzott szerepvállalás túlzott bürokratizálódáshoz vezet, háttérbe szorítva a spontán gazdasági és társadalmi folyamatokat, a civil szféra aktivitását és nem utolsósorban jelentősen növeli a tranzakciós költségeket is a rengeteg ellenőrzés és szankció miatt. Szélsőséges esetben a túlzott állami szerepvállalás pont azt a célt semmisíti meg, amelynek a védelmére létrejött. A bürokratikus - tehát formális módon – kialakított normák sokszor fölöslegessé tehetik a bizalom és a kölcsönösség szerepét is. Erősödnek a TT politikai diszfunkciói és ezzel együtt a korrupció, a közbiztonság megbomlása figyelhető meg. Meg kell azonban említeni, hogy bizonyos központi kormányzathoz szokott kultúrákban, ahol az intézmények, közhivatalok iránt erős közbizalom (közbizalom) fejlődött ki – például Dániában és Nagy Britanniában – a társadalom pozitívan tekint az állami beavatkozásokra. Ezekben az országokban valószínűbbek az állami kezdeményezésre, megbízott hálózati menedzserek közvetítésével épülő együttműködések, formális gazdasági hálózatok. (Vadasi, 2009 )

Vadasi kutatásában készített egy kérdőíves lekérdézet is az Észak-magyarországi régióban, és az olaszországi Friuli Venezia Giulia régióban. Az eredmények alapján arra jutott, hogy a társadalmi tőke és bizalom meghatározza egy hálózat jellegét, és ezek szintje változik a terület jellemzőitől, a kultúrától, a történelemtől és a társadalmi környezettől függően. A magas szintű személyes bizalom spontán gazdasági szerveződéshez, az intézményekbe vetett magas bizalom top-down felépítésű gazdasághoz vezet. A bizalom hiánya szigorúan csak üzleti kapcsolatok kiépítését szolgálja, míg a bizalmatlanság szintjétől függően amorális hálózatok fejlődhetnek ki (például maffia). Az empirikus kutatás adatiból látszik, hogy a bizalomhiány negatív hatással van egy térség gazdasági fejlődésére. (Vadasi, 2009 )

Györi Ágnes tanulmányában a kis- és közepes vállalkozások együttműködési aktivitását vizsgálta. A vállalkozói hálózatokon belül különbséget tesz hagyományosabb (üzleti) kapcsolatok és modernebb együttműködés/hálózati kötelék között. Az utóbbi fogalom olyan partnerkapcsolatot jelent, ami szoros (például közös fejlesztési pályázatban való részvétel), és hosszú ideje fent álló. A kutatását a szerző kérdőív segítségével a Dunaújvárosi kistérségben működő kis- és



középvállalkozások részvételével folytatta. Győri tanulmánya szerint egy tipikus szektorbeli vállalkozásnak átlagosan négy együttműködési partnere van. A vállalkozások kapcsolatrendszere nem összetett, nagy százalékban legfeljebb két típusú szervezettel működnek együtt. A vizsgált vállalkozások kicsivel több, mint fele rendelkezett erősebb hálózati kötéssel (informális kapcsolatok, segítségnyújtás – túlmegy adásvételi szerződésen alapuló viszonyokon), azonban többségük csak egy ilyen jellegű hálózati kapcsolatot tart fent. A szerző azon hipotézisét is igazolták a kutatások, hogy a helyi nagyipar csak korlátozott mértékben törekszik kooperációra a kisvállalkozásokkal. Ugyanakkor kistérségi kis- és közepes vállalkozások sem feltétlen akarnak kötődni nagyipari szereplőkhöz, inkább horizontális kapcsolatokat keresnek a szektoron belüli többi kkv-val. Győri vállalati együttműködést befolyásoló tényezőket két változós, majd logisztikus regressziós módszerekkel vizsgálta, és arra jutott, hogy a vállalkozás fő tevékenységi területének van a legerősebb befolyásoló hatása. Fontos befolyásoló tényezők még: a vállalkozás mérete és alkalmazottainak száma, a tulajdonosi háttér, vállalkozás üzleti kilátásai, jogi formája, piaci hatóköre. Valamint a bizalom szintje is fontos tényező: az bizalomra kevésbé építő, távolságtartással leírható vállalkozásokat nagyobb kapcsolatrendszer jellemzi, mint a bizalom magasabb szintjét preferáló szereplőket. (Győri, 2014)

### **2.3 A kutatás normatív kiindulópontja**

A fent részletezett kutatások, elemzések egyértelműen alátámasztják azt a hipotézisünket, hogy a vállalkozói közösségeink erősebbé tétele, számosságának növelése gazdasági érdekünk. Az erős vállalkozói közösségek legfontosabb előnyei az olcsóbb információ szerzési lehetőség, a gazdasági nehézségek gyorsabb átvészélése a lehető legkevesebb veszteséggel, piacépítés költségeinek csökkenése és jobban leinformált lehetséges partnerek.

**Több és erősebb vállalkozói közösség jobb. (1) Vállalkozók tájékozódása nekik előnyös (2) az üzleti bizalmat erősíti (3) vállalkozói együttműködések potenciális haszna (4) vállalt közösségi szerep (5) ..... Szepi, úgy éreztem itt már csak ismételném a fent leírtakat, kérlek segíts, hogy ide mit gondoltál!**

## **3. Minták és módszerek**

A releváns szakirodalom feldolgozása után, dokumentumelemzés alapján a vállalkozói szerveződések magyarországi hálózatának feltérképezését tűztük ki célul. Ez alapján láthatóvá váltak a formális-informális tengely mentén elkülönülő csoportok, ezen csoportokból választottunk ki szervezetek vezetőit. Ezen vezetőkkel félig strukturált interjúkat készítettünk, valamint hogy teljes képet tudjunk kapni működésükről, további 12 szervezetet kerestünk fel telefonon a hiányzó információkra fókuszáló kérdésekkel.

### **3.1.1 Vállalkozói szervezetek térképe dokumentumelemzés alapján**

A vállalkozói szervezetek hálózatát internetes kereséssel próbáltuk meg feltérképezni. Ehhez a következő keresőszavakat használtuk: #vállalkozói klub, #vállalkozói együttműködés, #vállalkozói szövetség, #szakmaközi szervezet, #terméktanács, # női vállalkozó, #megye vállalkozó, #helyi



vállalkozói közösség. Már a keresőszavak is mutatják ennek a hálózatnak a színességét, mert nem lehetett egy szóval egyértelműen rákeresni a vállalkozói szervezetekre, sőt, voltak olyan szerveződések, amik korábbi kutatásainkból ismertek számunkra, de az interneten nem lehetett rájuk találni, ezek a legkisebb, helyi informális összefogások.

A területi tagszervezetekkel együtt 100-nál is több szervezetet sikerült így beazonosítani, ehhez a honlapjukon és Facebook oldalukon található információkat használtuk fel, különös tekintettel a tagdíjakra, csatlakozás feltételeire és hogy mit nyújt a tagoknak. Azoknál a szervezetknél, ahol nagy aktivitást tapasztaltunk, aktív kapcsolattartást a tagokkal, ott rákerestünk az adott szervezet vezetőjére is az interneten, hogy jobban megismerjük motivációit.

### **3.1.2 Vállalkozói szervezetek vezetőivel készített interjúk**

Miután feltérképeztük a vállalkozói szervezetek hálózatát, kirajzolódott az a 5 vállalkozói csoport, melyekből felkerestük összesen 5 szervezet vezetőjét, hogy félig strukturált interjút készíthessünk velük. A szervezetek vezetőinek kiválasztásánál szempont volt, hogy a szervezet aktív tagsággal rendelkezzen, ahol a szervezők és a tagok között intenzív személyes kapcsolat van. A vállalkozók megkeresése részben személyes kapcsolatokon keresztül, részben hideghívásos módszerrel történt 2021. november – december hónapokban. A járványhelyzet miatt - alapvetően az interjúalany preferenciájához igazodva - az interjúkat nem személyesen, hanem telefonon végeztük. Az interjúkról okostelefonnal hangfelvételt készítettünk, amit legépelünk, majd kvalitatív módon elemeztük. Interjúalanyainkat a hangfelvétel-készítésről, a titoktartásról és az anonimizált szövegek felhasználásáról tájékoztattuk.

Az interjúkkal a vállalkozói együttműködések motivációit, logikáját, működését igyekeztünk jobban megérteni. Ehhez a kérdőív a mellékletben található meg. A kérdőív megírásakor az volt a feltételezésünk, hogy a szervezetek sikeressége nagyban függ attól, hogy a szervezet vezetője mennyire agilis, hogy bizonyos értelemben az ő személye a vonzó erő, ezért külön részben kitértünk az ő háttérére, motivációira.

Azonban hogy teljes képet kapjunk és az egyes csoportokra általános állításokat fogalmazhassunk meg, felhívtunk további 12 szervezetet és a kérdőívből kiválasztottuk azokat a kérdéseket, amik a tagság méretére, homogén/heterogén mivoltára, tagság előnyeire vonatkozott, valamint működésük feltételeire fókuszált. A szervezetek kiválasztásakor figyeltünk arra, hogy területileg lefedjük Magyarországot, ám ez nem volt egyszerű feladat. Mint sok minden másban is, a vállalkozói szervezetek is Budapest túlsúlyosak, a két módszerrel összesen 17 megkérdezett szervezetből 6 szervezet budapesti, 1 pest megyei, 3 észak-nyugati, 3 dél-keleti, 2 dél-nyugati és 2 észak-keleti.

## **4. Eredmények - 4**

### **4.1 Szervezetek feltérképezése dokumentumelemzés alapján**

A kutatás eredményeképp 5 féle vállalkozói csoportosulást sikerült beazonosítani, melynek eloszlását a következő diagramm mutatja:





Ebben a diagramban a nagy szervezetek, mint az MKIK és IPOSZ területi egységeit és országos szakmai szervezeteit nem számoltam külön, mert az teljesen eltolta volna az arányokat. Ha ezeknek a szervezeteknek a tagjait egyenként számolnánk, akkor a nagy múltú óriások részaránya az egészből 76% lenne. Valamint azt is szeretném hangsúlyozni, hogy az egyes csoportok taglétszáma alapján is teljesen más képet kapnánk, ami szintén a nagy múltú óriások felé tolná el a részarányt.

#### *A nagy múltú óriások*

Kezdjük a legnagyobb csoporttal, ebbe a csoportba tartoznak a legelső vállalkozói szerveződések, mint a kamarák (MKIK és tagszervezetei), iparegyesületek (IPOSZ és tagszervezetei), tanácsok és szakmaközi szervezetek (pl. Baromfi Termék Tanács és FruitVeB Magyar Zöldség-Gyümölcs Szakmaközi Szervezet és Terméktanács... stb) de felépítésük és funkciójuk kapcsán ide soroltuk az 1990-ben alakult Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítányt és tagszervezeteit. Az összegyűjtött szervezetek listáját a 2. számú melléklet tartalmazza.

Ezek a szervezetek rendelkeznek jellemzően a legnagyobb tagságokkal, az IPOSZ-nak több mint 40.000 tagja van (IPOSZ-honlap), a KISOSZ-nak is közel 40.000, az MKIK-nak is több mint 18.000 vállalkozó a tagja. (MKIK-honlap)

A szakmai alapon szerveződött egyesületekre jellemző, hogy tagsága vertikálisan

átfogó, azaz a versenytársakén kívül az üzletfelek érintkezését is lehetővé teszi. Ezen szervezetek erősségei, amennyiben sikerül aktivizálni a tagjaikat, hogy rendezvényeiken nem csak a szakmai előadások által gazdagodhatnak a tagok, hanem jó esetben az adott iparág minden szereplője jelen van, így piacépítésre van lehetőség, ehhez mindössze egy jól átgondolt ültetési rendre és rotációra van szükség.

Ezen szervezetek mindegyikére jellemző, hogy fő tevékenységként az érdekképviselést említi. További közös vonás, hogy alakulásuk motivációja mögött egy állami szereplő áll, de nem



minden szervezet finanszírozásában vállal szerepet az állam, a KISOSZ esetében a finanszírozás például a tagdíjából, képzések díjaiból és pályázatokból tevődik össze.

A nagy, **formális szervezeti felépítés** jellemzi őket, felépítésük igen bürokratikus, jellemző, hogy az elnökség mellett van felügyelő vagy ellenőrző bizottság, sok szervezetnél külön tagozatok vannak, melyeknek szintén vannak elnökei és szekció vezetői.

Egyik szervezetnél sem kötelező a **tagság**, bár a kamaráknál van kötelező kamarai hozzájárulás, amit tagság esetén levonnak a tagdíjból, de a tagság önkéntes. A kamarának egyik fő feladata a békéltető testület működtetése, de ezen kívül a többi tevékenység is nagyjából megegyezik mindegyik szervezetnél. Ilyenek például:

- információ szolgáltatás, elemzések készítése
- tagok igényeire szabva oktatások, továbbképzések
- támogatás piacszerzésben (marketing tevékenység és sales támogatás)
- tanácsadás

A tagokkal a kapcsolattartás jellemzően: személyes találkozók (bizottsági és elnökségi ülések, küldöttgyűlések és rendezvények), valamint rendszeres hírleveles és telefonos egyeztetés. Az itt felsorolt szervezetek közül ki kell emelni az MKIK tevékenységét, aki rengeteg rendezvényt szervez és gyakori, tartalmas hírlevéllel szolgálja tagjait.

#### *Gyors reagálású új belépők*

Az ide tartozó szervezetek sokkal fiatalabbak, mint az előző csoportba tartozó társaik, ebből kifolyólag - a honlapjuk tartalmát és a kapcsolattartás módját elemezve - összességében megállapítható, hogy rugalmasabban tudnak reagálni a tagok igényeire. A legaktuálisabb témákban hirdetnek meg változatos formában a tagoknak rendezvényeket, előadásokat, oktatásokat.

A szervezet célja jellemzően a kapcsolatépítés, interjúalanyaink azt fogalmazták meg, hogy a tagok azt várják el, hogy megérje nekik a befektetett idő és energia, valamint szeretnének egy olyan közösséghez tartozni, ahol:

*„Jó emberek vannak, jó helyen, jó témákról” Interjúalany1*

Az előző csoporttal ellentétben jellemző rájuk a kis szervezet, sok esetben a szervezet vezetői nem is fizetésért végzik a munkájukat, nekik a haszon a tagokkal való szoros kapcsolatból származik. Már a honlap modern, átlátható szerkezete is azt sugallja, hogy itt piaci alapon működő szolgáltatás nyújtásra vannak berendezkedve ezek a szervezetek, ez meg is látszik a tagdíj mértékén, ami jellemzően jóval nagyobb összeg, mint az előző szervezeteké, akár a 10-szeresét is meghaladhatja a tagdíj értéke az előző csoportéhoz képest.

Ennek köszönhetően a finanszírozásuk jellemzően a tagdíjából tevődik össze, de sok szervezetnek vannak gondosan megválogatott szponzorai is.



De tény, hogy más a célközönség, ezek a szervezetek sokkal kisebb tagsággal operálnak (ez alól egyedüli kivétel a 42.000 taggal bíró FIVOSZ), a Magyarok a Piacon Klub hosszú távú célja például a 100 fős tagság fenntartása, noha jelenleg 400 olyan cég van ma Magyarországon, aki potenciális tag lehet. De a minőségnek ára van, az itt felsorolt szervezetek közül többen az „elit” klubhoz tartozás érzését szeretnék nyújtani tagjaiknak, aminek kénytelen velejárója, hogy elutasítanak jelentkezőket, ha úgy érzik, hogy a jelentkező személyisége, mentalitása nem illik a már meglévő tagokéhoz.

*„Nagyon figyelek arra, hogy milyen fajta emberek jöjjenek be a klubba. Ez nem egy jó hálás szerep, ez egy kicsit ilyen despota szerep is a részemről, hogy meg kell nézmem azt, hogy például olyan cégek nem jöhetnek be, akik konfliktusban állnak egymással. ...megkérdezzük a másikat, és hogy mi a véleménye róla, ha elmondják, és általában nem szokott különben komoly lenni, de ha véletlenül probléma lenne, akkor nem veszünk föl. Azért volt már ilyen cég. Nyilván, hogy le is csekkoljuk a cégeket, megnézzük az erkölcsi, etikai normákat is, nem könnyű és hát olyat veszünk föl, akikkel, akikkel azt mondom, hogy utána szabadon lehet rendezvényeken egymással beszélgetni, ugye?” – Interjúalany 1*

*„zárt körű, ajánlásra alapuló a klub, ettől működik jól, emiatt mindenképp szem előtt tartjuk, hogy ezt a zártságot, szűrtséget meg tudjuk őrizni. Lényeges, hogy bensőséges, majdnemhogya családi hangulatot érezzenek a klubtagok és a vendégeink. Ezt úgy értük el, hogy a “magot” eleve jól kiválasztottuk, és igyekeztünk mi behívni embereket. Kívülről bejutni két klubtag ajánlásával lehet.” – Interjúalany3*

Tehát összeségében elmondható, hogy ezekbe a szervezetekbe a bejutás nem olyan egyértelmű, mint az előző csoport esetén, sőt, mivel a tagdíj egy BNI tagság esetén 2022-től 500.000 Ft +ÁFÁ és a tagdíj semmilyen rendezvény költségét nem foglalja magában amiből hetente 1 kötelező), ezért mindenképpen érdemes átgondolni a belépést.

Ezekre a szervezetekre jellemző az innovatív programok megszervezése a tagok részére, a Gastro Business Club például a gasztronómiát és élményprogramokat szervez a kapcsolatépítés köré, hogy meg tudja magát különböztetni a versenytársaitól.

Az interjúk alapján szinte minden szervezet vezetője elmondta, hogy szeret a közösségért tenni, jó szervező készséggel rendelkezik. A kérdések alapján az derült ki, hogy a szervezet sikeressége erősen a vezető személyéhez köthető, több interjúalany sem volt felkészülve arra a kérdésre, hogy hogyan lesz ő utána.

#### *Közös érdek, helyi összefogások*

A két domináns szervezeti forma után jönnek a helyi összefogások, melyek az interneten fellelhető számosságuk alapján jócskán az első kettő csoport mögött van, ám itt meg kell jegyezni, hogy ehhez a csoporthoz rengeteg olyan apró kezdeményezés tartozhat, aminek egyszerűen nincs digitális lábnyoma. A kutatás egy későbbi szakaszában érdemes lenne nagyobb számban vállalkozásokat megkérdezni, hogy milyen helyi informális közösség tagjai. Mert ebbe a kategóriába tartozik például az is, ha egy helyi vállalkozó ajánlja a vásárlójának egy



másik helyi vállalkozás termékét vagy szolgáltatását. Jelenleg az online fellelhető szervezetek honlapjait és kapcsolódó cikkeket, valamint az interjúkat fogjuk elemezni.

Ezen szervezetek a leginkább területileg lehatárolt csoportosulások, ez lehet akár egy adott város vállalkozói baráti köre (pl. II. Kerületi Vállalkozói Klub vagy a Fehérvári Kézművesek Egyesülete), vagy egy szűk téma köré szerveződő kezdeményezés, mint például a Balatoni Kör vagy a Stílusos Vidéki Éttermiség.

Ezekre a szervezetekre jellemző a legkevésbé a hierarchia, vannak aktívabb és kevésbé aktív tagok, de ezzel együtt demokratikus működésű szervezetek. Mivel minimális szervezettel működnek, vagy egyáltalán nem rendelkeznek szervezettel, ezért finanszírozásuk nem kardinális kérdés.

Mivel sokszor egy közös cél érdekében szerveződnek össze, sok olyan szervezettel találkoztunk, akik nemrég alakultak. Bár a Fehérvári Kézművesek Egyesülete 1998-as alakulása óta egy kis kézműves baráti körből komoly, az országos szövetségben is elismert több, mint 90 taggal bíró egyesületté nőtte ki magát, ez mégis ritkaságnak számít. Ha a megalakulást motiváló ösztönző erők nem olyan erősek már, akkor ezek a szervezetek könnyen felbomolhatnak, hisz a szervezet vezetőit jellemzően nem az innen szerezhető profit motiválja.

Mivel ezek kis helyi szerveződések, a szervezet tagjai jól ismerik egymást, a tagság célja elsősorban nem a kapcsolatépítés, hanem egy adott közös cél elérése, a Balatoni Kör esetében például ez a közös cél az, hogy helyi alapanyagokkal és helyi szolgáltatásokra építkezve teremtsenek meg egy olyan körforgást, amely a régiót vonzóvá és élhetővé teszi minden évszakban. Egy tó körüli értékvédelemre épülő egyesület létrehozása volt a cél. Másik jellemző cél lehet, hogy inspiráló, jó közösséghez tudjanak tartozni, erre jó példa a Vas Megye és Szombathely Város Regionális Vállalkozásfejlesztési Alapítványa által életre hívott helyi női vállalkozó klub, ami azóta már önálló életet él, rendkívül aktív tagokkal.

Sok esetben itt a tagság nem tagdíjhoz kötött, és az előző két típusú szervezethez képest jellemzően náluk a legalacsonyabb a tagok létszáma.

#### *Külföldiek és Női vállalkozók*

Ezt a két csoportot nem fogjuk olyan részletességgel kielemezni, mint a fenti hármat, mert bár a külföldi szervezetek, mint az AmCham, a Joint Venture Szövetség és a Német-Magyar Ipari és Kereskedelmi Kamara (DUIHK) tagja számos magyar vállalkozó számára fontos partner, a mi kutatásunk fókuszában a magyar vállalkozói szervezetek és azok motivációi állnak.

A női vállalkozókat pedig azért vettük külön csoportba, mert azt vettük észre, hogy szeretik megkülönböztetni magukat, akár teljesen független női szervezetekként, mint a Mompreneurs, a Női Vállalkozói Klub Egyesület vagy a Női Váltó, de már meglévő nagy szervezetekben is külön női tagozatok alakultak, mint például egyes kereskedelmi és iparkamarák esetében, vagy a FIVOSZ-on belül is.



Az *AmCham* már több mint 30 éves múltra tekint vissza, több mint 300 tagja van, köztük magyar cégek is. A szervezet tagdíjából finanszírozza a működését, politikailag független. Itt is csak 2 tag ajánlásával lehet bekerülni, az éves tagdíj 130.000 és 600.000 Ft között mozog.

A *Joint Venture* Szövetség tagjainak száma 200, azonban a tagvállalati körrel tulajdonosi (anya-, testvér-, leányvállalati) vagy szoros partneri kapcsolatban lévő és így szolgáltatásaikhoz közvetlenül hozzájutó vállalatok száma az 1500-at is eléri. A tagvállalatokba befektető tulajdonosok nemzeti hovatartozása tükrözi az országba beáramlott külföldi tőkét: a legnagyobb arányt a német, az osztrák és az amerikai tulajdonosok képviselik, de megtalálhatók a világ számos egyéb befektetői is. Magyar vállalatok is vannak a tagjaik közt. Tagdíjaik évi 140.000 és 590.000 Ft között mozognak.

A *DUIHK*-nak mintegy 900 tagja van, csatlakozáshoz nem kérnek ajánlást, az elnökség bírálja el a kérelmet. A tagdíj a fenti 165 és 660 ezer forint között van.

Mindhárom szervezetről elmondható, hogy a tagoknak havonta tartanak képzéseket, előadásokat és a rendezvényeiken biztosítanak teret a kapcsolatépítésre, a vállalkozók általuk építhetik hálózati tőkéjüket, különösen, ha külföldi háttérű partnert keresnek. Sikerül jó kapcsolatot fenntartaniuk a mindenkori kormánnyal és bizonyos kérdésekben őket is várják az érdekegyeztetésekre.

A *női vállalkozók* esetében kiemelendő különbség, hogy olyan témákat járnak alaposan körbe, ami valóban nem lehetne témája semmilyen más vállalkozói fórumnak, jellemzően azt járják körbe, hogy hogyan lehet összehangolni a vállalkozói létet az anyasággal, emellett természetesen vannak egyéb nőket érintő témák is. Ami még szembeűnő volt a honlapokat böngészve a többi szervezethez képest, főleg nem a tagozatok, hanem az egyéb szervezetektől független, külön a női vállalkozók érdekében létrejött szervezetek esetében, hogy mindegyikre jellemző egy meglepően nyitott, őszinte kommunikáció és egy kifejezetten bátorító, inspiráló, elfogadó közeg.

## **4.2 Interjúk**

A kutatás utolsó feltárandó eleme a félig strukturált interjúk kielemezése. A válaszokat kérdésenként csoportosítottuk.

A szervezetek vezetői arra a kérdésre, hogy mi a szervezetük legfontosabb értéke, egyöntetűen azt a választ adták, hogy az emberi kapcsolatokat. Pedig a kapcsolatépítés mellett mindegyik szervezet legalább 3-4 más módon is támogatja tagjait (tanulmányok, információk megosztása képzések tartása, érdekképviselet... stb)

*„Jó emberek, jó helyen, jó témáról.” – Interjúalany1*

*„Nagyon sok olyan tagunk van, aki már “megérkezett”, de fontos neki, hogy hasonszőrű emberek között lehessen. Tehát a “klub jelleg” fontosabb számukra, mint hogy nemtom hány új üzletet szerezzenek... Számunkra is meglepő volt, mikor gyors felmérést végeztünk, és ez jött ki eredménynek”. –interjúalany3*



*„a magyar vállalkozók nem mernek beszélni semmiféle sikerről, hogy a meglévő tagság egymással mindenféle problémáit ki tudja cserélni, meg hogy jól érezhesse magát, hogy merjen beszélni a másikkal a problémákról, meg merjen arról is beszélni, a sikereiről. azért a fejlett cégek jobban jöttek ki a víusból, mint ahogy bementek. És ezt szégyellik elmondani. Itt legalább egymás között, itt el lehet mondani, hogy basszus tényleg jobb volt. Növekedett az árbevétel, 30 százalékkal, profit, tíz, satöbbi. Tehát nemcsak hogy problémákat beszélhetnek meg itt egymással, hanem el is mondhatják, hogy jól megy nekünk, és ilyen jól egy kicsit büszkélkedhetnek egymásnak, segítenek. Ez egy ilyen kis véd- és dacsövetség is egyben” –Interjúalany1*

Ha már az emberi kapcsolatok a legfőbb értéke a vállalkozói szervezeteknek, akkor szeretttük volna megtudni, hogy vajon mi befolyásolja a leginkább, hogy ez jól működik, vagy sem. Következő bűjtatott kérdésünk arra irányult, hogy vajon a vezető „személyes varázsához” köthető –e a jó emberi kapcsolatok kialakulása, vagy valamilye egyéb, kevésbe soft tényező alakítja –e ezt.

*„Azt mondják, hogy igen, valószínű így is van. Tehát most szépíthetünk, de nyilván igen, az én személyemhez köthető. Annak is, hogy a geciségemnek is, tehát, hogy mondjuk nem veszek föl embert, nagyon sok olyan cég jelentkezett, akit nem vettünk fel, és már lobbiztak is, és agresszívek voltak, meg minden. Tényleg van ilyen, létezik, tehát ugyanúgy a top 50-ből élő ember. De ő azt gondolta, hogy ez csak így bejön, és akkor utána ideküldi az értékesítőit, és mondtam, hogy nem. Teljesen kiakadtak. Na, itt vannak olyan döntések, amit ugye általában ilyen, kicsit ilyen demokratikusan, meg hát, de ne, ne, ne, az én feladatomban, hogy ez jól működjön. ..., keményen kell, ahhoz, hogy egy jó közösség legyen, ahhoz azt gondolom, hogy nagyon kell figyelni arra, hogy próbáljuk a legjobb embereket ott tartani.” Interjúalany1*

A tagsággal való személyes kapcsolattartásról az egyes szervezeteknek nagyon különböző az álláspontjuk. Valószínűleg ez alapján tudják megkülönböztetni magukat a többiektől.

*„Van hetente 1 találkozó, ami kb. másfél órás, de előtte-utána van egy "open networking" rész. Tehát összesen két és fél, három óra a találkozó hetente. Aztán illik csinálni minden héten egy személyes találkozót valamelyik taggal, azért, hogy megismerjük emberileg, üzletileg, mert akkor fogjuk tudni ajánlani ... "ha nem vagy jelen, akkor nem tudsz üzletelni". Tehát, a jelenlétet megköveteljük minden tagtól.” – Interjúalany2*

*„jó hangulatú vacsorák, ahol a kapcsolatépítés nem izzadtságsgazú, hanem kellemes társadalmi eseményként zajlik.” – interjúalany3*

A szervezetek vezetőinek személyiségjegyeire rákérdezve nagyon hasonló véleményeket kaptunk.

*„szeretek közösségben élni, tenni érte”-Interjúalany3*



*„én voltam rajtítkár, mind a gimnáziumban, mind az egyetemen valamilyen ilyen szerveződésben részt vettem, én mondtam a búcsúbeszédet a gimnáziumban és az egyetemen is. Tehát, hogy nyilván én úgy szeretek így a közösségért tenni.”-  
Interjúalany1*

A vezetők mindennapi motivációira rákérdezve a következő válaszokat kaptuk.

*„a cégeknek ugye a szeretete, egyrészt a cégek szeretete, amúgy meg nyilván még azt is mondanám, hogy az állami, állami emberek elismerése, mármint hogy úgy látják, hogy tők jó cégeket fogunk össze, és azt mondják, hogy hú, azért ez tényleg tők jó. Vagy az, hogy például, ahogy mondtam, már többen is szeretnék volna ezt a szervezetet megvenni. De hát ez egy civil szervezeten nem eladó” – Interjúalany 1*

A kutatás egyik fő kérdése volt az optimális létszám, erre is rákérdeztünk a vállalkozóknál.

*„Van olyan hónap, amikor 2-3-4 új tag is van, és van olyan 2-3 hónap, amikor nincs új tag. Ez rengeteg tényezőtől függ: akár az évszaktól, gazdasági szituációtól, a tagok aktivitásától, fókuszától, millió-egy dologtól. Az a jó, ha egy csoport enyhén, szépen lassan növekszik taglétszám tekintetében. Az egyes csoportok optimális taglétszámot 45-55 közé teszem, e fölött már nehezebb a személyes kommunikáció. És itt azért barátságok is születnek: üzleti és emberi barátságok is.” – I 2*

## **5. Következtetések**

A kutatás kérdéseire talált válaszok a következők.

A vállalkozói szervezetek legfőbb hozzáadott értéke az jó emberi kapcsolatok. A minőségi emberi kapcsolatok kialakulásához a kisebb taglétszámú vállalkozói szervezetek jobban megfelelnek.

A feltárt szervezeti csoportosulások a hatékonyságot tekintetében a formális-informális tengely mentén sűrűsödtek. A formális szervezetek lassabban tudnak reagálni a piaci igényekre kevésbé tudják kielégíteni tagjaik elvárásait, ezzel szemben a kisebb szervezettel rendelkező, spontánabb módon szerveződő szervezetek képesek tagjaik jóllétét prioritásként kezelni és eleget tenni a felmerülő kéréseknek, kiszolgálni az újabb és újabb igényeket.

Az is egyértelműen kirajzolódott, hogy egy sikeres szervezet mögött egy agilis, szervező típusú, közösségépítő ember áll és a szervezet sikeressége nagyban összefonódik az ő személyével, ennek minden kockázatával együtt.

A megkérdezett szervezeti vezetők egy részének ez hivatása, de vannak olyan vezetők is, akik ingyen vállalják ezt a feladatot. Látszólag. Számukra a realizált haszon az a kapcsolati háló, mellyel saját vállalkozásuk működését biztosítják be Ez egy okos piacszerzési stratégia, ahol a vezető, ha jól végzi a dolgát, a hitelességét és imázsát építi az ügyfélkörében.



## Kihívások, MÉG???

### 6. Javaslatok a további kutatások számára

Nagyon kevés információt találtunk az interneten a legkisebb helyi kezdeményezésekről, pedig feltételezésünk szerint ebben a vonatkozásban a legerősebb a bizalmi faktor. Itt bizonyára csakis meghívásos alapon működik a belépés és maximum 5-10 fős szerveződésekről beszélhetünk, de ennek sajnos kevés nyomát lehetett megtalálni az interneten. A kutatás egy következő szakaszában érdemes lenne vállalkozói oldalról felmérni, hogy mennyire jellemző, hogy a vállalkozók ilyen informális szerveződések tagjai és ezek milyen előnyökkel jár a tagság egy ilyen zárt bizalmi körben.

Hiányzik még továbbá annak a kiértékelése, hogy maguk a vállalkozók hogyan értékelik a szervezetük tevékenységét. Érdekes lenne látni, hogy minek a függvénye az, hogy mennyi haszonnal jár a tagság? Vajon ez a szervezet működési ráfordításaival egyenesen arányos, vagy a szervezet vezetőjének kompetenciájához köthető, esetleg magának az adott tagnak a hozzáállásán is múlik, hogy mennyire tudja kihasználni a tagság nyújtotta lehetőségeket.

Az internetes keresés során feltűnt, hogy egyik szervezet sem tüntette fel a honlapján, hogy mely más vállalkozói szervezetekkel van kapcsolatban, partnerségi viszonyban, pedig az ilyenfajta együttműködés sok előnnyel járhat.

## MÁS??

### 7. Felhasznált irodalom

Csányi, V. (2005. szeptember 17). Gondolkozz globálisan, cselekedj lokálisan. Népszabadság, Hétféve.

Győri, Á. (2014). Kis- és közepes vállalkozások együttműködési aktivitása. Egy közép-dunántúli kistérségben működő kis- és közepes vállalkozások kapcsolatrendszerének helyzetfeltárása. Budapesti Corvinus Egyetem, Szociológiai Doktori Iskola., Budapest.

IPOSZ-honlap. ( dátum nélk.). <https://www.iposz.hu/magunkrol/az-iposz-oroszagos-elnoksege>.

Kőhegyi, K. (2005. május). Vállalkozói Hálózatok. . Közgazdasági Szemle, LII. évf., 480–493. o.

László, S. (2000). Kisvállalati gazdaságtan és vállalkozástan. Pécs: Pécsi Tudományegyetem. Pécsi Tudományegyetem., Pécs.





MKIK-honlap. ( dátum nélk.). <https://mkik.hu/evkonyv/2020/MKIKEvkonyv2020.html>.

Olson, M. (1971). The Logic of Collective Action. Harvard University Press.

Olson, M. (1982). The Rise and Decline of Nations. Economic Growth, Stagflation and Social Rigidities. Yale University Press. .

Vadasi, A. (2009 ). A BIZALOM ÉS BIZALOMHIÁNY HATÁSA A VÁLLALKOZÓI HÁLÓZATOK MŰKÖDÉSÉRE -  
Doktori értekezés. Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Regionális Politika és  
Gazdaságtan Doktori Iskola, file:///C:/Users/Pusk%C3%A1s%20Zsuzsa/Downloads/vadasi-aida-  
phd-2010%20(1).pdf.

## 8. Mellékletek

### 1. számú melléklet - Kérdőív

#### 1. A szervezet keretei és tevékenysége

- a. Hogyan, mikor alakult meg a szervezet?
- b. Meséljen a kialakulás körülményeiről? (ösztönzők, akadályok, segítők)
- c. Mi volt a szervezte létrehozásának motivációja?
- d. Mérföldkövek?
- e. Kik és hányan aktív résztvevői a szervezet működésének és milyen főbb feladatok területek vannak? Meséljen egy kicsit a mindennapi működésről (marketing, szervezés, kapcsolattartás)
- f. Hogyan dől el...? (– menetközben rákérdezni az interjúzó által említett döntést igénylő kérdésekre, pl Hogyan dől el, hogy mi lesz a következő esemény témája)
- g. Hány fős a tagság, és ez hogyan alakul? Mennyire jellemző a fluktuáció?
- h. Mi alapján választják ki az új tagokat? Mennyire heterogén/homogén a tagság?
- i. Mik a jövő évi tervek, miben szeretnének bővülni, fejlődni? (létszám, bevétel... egyéb)
- j. Milyen módon és gyakorisággal tartanak kapcsolatot a tagokkal?
- k. Mit csináltak az elmúlt 2 hónapban?
- l. Mit nyújtanak a vállalkozóknak?(a közösség és beszélgetések ereje, tanácsadás, lobb...stb)
- m. Szervezet működését hogyan finanszírozzák? (tagdíj, támogatás, fizetős rendezvények ...stb)
- n. Kik a legfontosabb partnerei a szervezetnek?
  1. Milyen más üzleti szervezetekkel tartják a kapcsolatot?
  2. (Van –e és ha igen, milyen a kapcsolatuk az állammal? )

#### 2. A szervezet értékei

- a. Ön mit tart a szervezet legfontosabb értékeinek, küldetésének?



- b. Mi tartja össze a szervezetet, mi a ragasztó (kötelező tagság, személyes varázs, közösség...stb)
  - c. Egy új tagnak miért érdemes csatlakozni Önökhöz?
    1. és ehhez képest mit kapnak, azt amit vártak, vagy más (is)?
    2. Mi a leggyakoribb dicséret és kritika?
    3. Mik voltak a legsikeresebb rendezvényeik?
  - d. Mindenki betartja –e, amit ígér, és ha nem, mi történik? (befizetett tagdíj, szava tartás).
3. Ön a szervezetben
- a. Mi a pozíciója, mióta?
  - b. Miért vágott bele? Mi a napi motiváció?
  - c. Milyen személyiségjegyei segítették a közösség felépítésében?
    1. Tud példát mondani egy emlékezetes pozitív visszacsatolásra?
4. Életút, motiváció, önkép
- a. Kezdjük az elején, meséljen egy kicsit a családi háttéréről, már gyermekkorában is jellemző volt Önre a csapatjáték, csapatépítés?
    1. Tud –e gyerekkorából példákat hozni?
  - b. Meséljen arról, hogyan lett a közösségének a szervezője, vezetője? Mik motiválták? (saját belső indíttatás, vagy külső igények kielégítése)
  - c. Ön szerint milyen tulajdonságai sarkallták arra, hogy belevágjon a közösség felépítésébe? Mik az elengedhetetlen tulajdonságok és mik azok, amik nem segítenek, esetleg még küzd velük?

## 2. számú melléklet

	Vállalkozói szerveződés neve
1	Vállalkozói Sikerklub
2	Fehérvári Kézművesek Egyesülete
3	II. Kerületi Vállalkozói Klub
4	SZE Vállalkozói Klub
5	Vas Megye és Szombathely Város Regionális Vállalkozásfejlesztési Alapítványa, Vállalkozói központ
6	Balatoni Kör
7	Stílusos Vidéki Éttermiség
8	BNI Magyarország
9	Business Flow
10	Női Vállalkozói Klub Egyesület
11	Női Váltó
12	Mompreneurs
13	A NÖVÖK Vállalkozónői Klub Story
14	Bridge Budapest



15	IVSZ
16	Vállalható Üzleti Szereplők
17	Családi Vállalkozások Országos Egyesülete
18	A Felelős Családi Vállalatokért Magyarországon Közhasznú Egyesületet (röviden FBN-H)
19	Juhhé! Business
20	Bizalmi Kör
21	Gastro Business Club
22	Magyar Vállalatvezetők Üzleti Közössége (MVÜK)
23	Magyarok a Piacon Klub
24	KKVHáz Klub
25	Hello Biznisz Klub
26	ÉRME
27	FIVOSZ
28	minner.hu
29	Magyar Díszkertészek Szövetsége
30	FruitVeB Magyar Zöldség-Gyümölcs Szakmaközi Szervezet és Terméktanács
31	Vetőmag Szövetség Szakmaközi Szervezet és Terméktanács
32	Hegyközségek Nemzeti Tanácsa
33	Nyúl Szakmaközi Szervezet és Terméktanács
34	Vágóállat és Hús Szakmaközi Szervezet és Terméktanács
35	Magyar Halászati és Akvakultúra Szakmaközi Szervezet
36	Magyar Juh- és Kecsketenyésztő Szövetség
37	Baromfi Termék Tanács és Szakmaközi Szervezet, a Baromfi és Tojástermelők Szövetsége
38	Tej Terméktanács és Szakmaközi Szervezet
39	Építési Vállalkozók Országos Szakszövetsége
40	Magyar Fodrász-Kozmetikus-Körmös Közhasznú Egyesület



41	MAGYAR CUKRÁSZ IPAROSOK ORSZÁGOS IPARTESTÜLETE
42	Fabunio
43	Magyar Sörgyártók Szövetsége
44	KISOSZ
45	KAVOSZ
46	MKIK és 23 területi kamara
47	Megyei és Vállalkozásfejlesztési alapítványok
48	Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány
49	Alapítvány a Vidék Kis – és Középvállalkozásainak Fejlesztéséért (Baranya megye)
50	Bács – Kiskun megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány
51	Békés Megyéért Vállalkozásfejlesztési Közhasznú Közalapítvány
52	Budapesti Vállalkozásfejlesztési Közalapítvány
53	Dél-Borsodi Regionális Vállalkozásfejlesztési Alapítvány (Borsod-Abaúj-Zemplén megye)
54	Progress Vállalkozásfejlesztő Alapítvány (Csongrád megye)
55	Székesfehérvári Regionális Vállalkozásfejlesztési Alapítvány (Fejér megye)
56	<b>Kisalföldi Vállalkozásfejlesztési Alapítvány</b> (Győr – Moson – Sopron megye)
57	Hajdú – Bihar Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány
58	Heves Megyei Vállalkozás- és Területfejlesztési Alapítvány
59	Komárom – Esztergom Megyei Regionális Vállalkozásfejlesztési Alapítvány Vállalkozói Központ
60	Nógrád Megyei Regionális Vállalkozásfejlesztési Alapítvány
61	Pest megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány
62	Somogy Megyei Vállalkozói Központ Közalapítvány
63	„PRIMOM” Szabolcs – Szatmár – Bereg megyei Vállalkozás-élénkítő Alapítvány
64	Tolna Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány
65	Vas Megye és Szombathely Város Regionális Vállalkozásfejlesztési Alapítvány
66	Veszprém Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány
67	Zala Megyei Vállalkozásfejlesztési Alapítvány
68	IPOSZ
69	Autószerelők Országos Egyesülete
70	Elektromosipari Magánvállalkozók Országos Szövetsége
71	Európai Civil Koordinációs Egyesület
72	Gáziparosok Országos Egyesülete
73	Hűtő- és Klimatechnikai Vállalkozások Szövetsége - HKVSZ
74	Irodatechnikai és Pénztárgép Szervizek Országos Ipartestülete
75	Könyvkötők Országos Ipartestülete
76	Kőfaragó és Műkőkészítő Vállalkozók Országos Ipartestülete
77	Lakberendezők Országos Szövetsége
78	Magánvállalkozók Nemzeti Fuvarozó Ipartestülete NIT Hungary
79	Magyar Optikus Ipartestület
80	Magyar Pékszövetség



81	Magyar Üvegművészek Társaságának Egyesülete
82	Országos Fémipari Ipartestület
83	Ortopéd Cipőkészítők Szövetsége
84	Szobafestő-Mázoló-Tapétázó Országos Ipartestület
85	Textiltisztító Egyesülés
86	20 megyei ipartestület és azon belül területi ipartestületek
87	AKH Ungarn
88	Joint Venture szövetség
89	AmCham