

# A VÁLLALATI VERSENYKÉPESSÉG VIZSGÁLATA A GÁTLÓ TÉNYEZŐK TÜKRÉBEN

## ANALYSIS OF BUSINESS COMPETITIVENESS IN THE CONTEXT OF BARRIERS

A tanulmány célja a hazai vállalatok sikerességének vizsgálata, a versenyképességet csökkentő gátló tényezők aspektusából. A hazai vállalatok versenyképességének mélyebb megértésére koncentrálna a sikerességüket gátló belső tényezőket igyekeztek beazonosítani a szerzők. Az elemzések reprezentatív mintán készültek, így az eredmények megalapozottnak tekinthetők. A versenyképességet gátló tényezőket több dimenzió mentén is vizsgálták, és jól látszik, hogy e tényezők a vállalat mindennapi működésére is hatással vannak. Megállapították, hogy minél innovatívabb, kockázatvállalóbb és tudásmegosztásban aktívabb a vállalat, annál kevésbé érintett a gátló tényezők hatásában. A nemzetköziesedés aspektusából tekintve, minden szempontból jobb eredményeket hoztak azok a vállalatok, amelyek exportálnak vagy nemzetközi piacon jelen vannak. A sikeresebb vállalatok folyamatosan új stratégiai kezdeményezésekkel, rugalmas alkalmazkodással biztosítják a folyamatos és tartós versenyelőnyüket

**Kulcsszavak:** versenyképesség, gátló tényezők, nemzetköziesedés

The aim of this study was to examine the success of Hungarian firms in terms of the factors that reduce their competitiveness. Focusing on a better understanding of the competitiveness of domestic companies, the authors sought to identify the factors that hinder their success. The analyses were conducted on a representative sample, so the results can be considered robust. The factors hindering competitiveness were analysed along several dimensions, and it was clear that these factors also affected the day-to-day operations of the companies. It was found that the more innovative, risk-taking and knowledge-sharing a company, the less it was affected by the barriers. In terms of internationalisation, companies that exported or were present in international markets performed better in all aspects. The more successful companies ensured their continued and sustainable competitive advantage through new strategic initiatives and flexible adaptation.

**Keywords:** competitiveness, barriers, internationalisation

### Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. A „gátló tényezők” kutatási koncepció megalapozásában segítséget nyújtott prof. Szerb László és a Kisvállalati Versenyképességi Index kutatás. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study. A "gátló tényezők" kutatási koncepció megalapozásában segítséget nyújtott prof. Szerb László és a Kisvállalati Versenyképességi Index kutatás.

### Szerzők/Authors:

Dr. Almási Anikó<sup>a</sup> (aniko.almasi@uni-corvinus.hu) egyetemi adjunktus; Szanyi-Gyenes Xénia<sup>a</sup> (xenia.gyenes@uni-corvinus.hu) egyetemi tanársegéd

<sup>a</sup>Budapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2022. 12.30-án, javítva: 2023. 08. 01-én és 2023. 09. 28-án, elfogadva: 2023. 10. 02-án.

The article was received: 30. 12. 2022, revised: 01. 08. 2023 and 28. 09. 2023, accepted: 02. 10. 2023.

Az üzleti-vállalati siker forrása és a sikertényezők folyamatosan változnak a vállalati célok és a környezeti elvárások függvényében, de az egyes kutatásokban vizsgált sikertényezők egyértelműen beazonosíthatók (Berényi & Deutsch, 2021). A vállalati sikertényezők kezdetben a mérhető, adat alapú faktorokra koncentráltak (Kay, 1993), mint például a versenyelőny, erőforrások optimális felhasználása, vállalati érték, számviteli adatok, valamint a vállalati növekedéssel összefüggő adatok (piaci része-

sedés, árbevétel, profit és hatékonyság változásai). Ezek a mutatók kétségtelenül biztosítják az egzakt mérhetőség és összehasonlíthatóság feltételeit, azonban az eredmények nem feltétlenül mutatják meg, hogyan reagál a vállalat a későbbi kihívásokra, hogyan ismeri fel a környezeti veszélyeket és a belső hiányosságokat, milyen módon tudja az erőforrásait újratervezni és hatékony választ adni a technológiai és innovációs kihívásokra, milyen szervezeti tartalékaik vannak. A vállalatok jövőképessége sokszor a

stratégiai innováción, a döntések hatékonyságán, a folyamatok újrászervezési képességén és gyorsaságán, a szervezeti tudás naprakész ismeretén és fejlesztési potenciálján múlik (Drucker, 1988).

A jelen tanulmányban idézett „Jövő szervezete és vezetése” kutatás (Marciniak et al., 2022) ezért kimondottan a vállalatok adaptációs készségeire koncentrált, és fő kérdése az volt, hogyan lehet a jövőben, hosszú távon, a jelenleg még akár nem ismert kihívások ellenére sikeres egy hazai vállalat. A kutatás során a jelen tanulmány szerzői elsősorban a nemzetköziesedésre, mint az egyik legjelentősebb versenyképesség-tényezőre koncentráltak, valamint percepcióra építő kérdésekkel vizsgálták a vállalatok sikerességét akadályozó, gátló sajátosságokat. A kutatásban többek között a digitalizáció, vezetés, döntések témakörét is elemeztük. Az adatok saját elemzésénél a belső működési tényezőkre fókuszáltunk és több aspektus felől közelítettünk, úgy, mint stratégia, nemzetköziesedés, tudásmenedzsment. Így komplexen tudtuk értékelni az összes vizsgált területre kiterjedően, milyen mintázat jellemzi az önmagát sikeresebbnek vagy kudarcokkal terheltnek érzékelő vállalatokat.

Az eredmények azt mutatták, hogy a gátló tényezők szoros kapcsolatban vannak a vállalati versenyképesség tényezőivel. Jellemzően azok a vezetők észleltek több és/vagy magasabb mértékű gátló tényezőt, ahol egyébként is gyengébb teljesítmény mutatkozott meg olyan versenyképesség-kulcsterületeken, mint a vezetés, stratégia, nemzetköziesedés, tudásmenedzsment. Igazodva a korábbi hazai versenyképesség-kutatások eredményeihez (Szerb et al., 2014; Czákó & Chikán, 2007; Chikán et al., 2019), jelen kutatás is azt mutatta, hogy a sikerfaktorok mellett érdemes a sikert hátráltató hiányosságokkal, kudarcokkal is foglalkozni a hazai vállalatok versenyképességét vizsgálva. Míg azonban az említett kutatások elsősorban a versenyképességet erősítő, pozitívan befolyásoló tényezőkkel foglalkoztak, a „Jövő szervezete és vezetése” kutatás saját fejlesztésű részében kimondottan a gátló faktorokra fókuszáltunk. Ez igazodik az egyensúlyelmülethez is: nem feltétlenül az teszi versenyképesebbé a vállalatokat, ha kiugró értéket produkál néhány területen, hanem a szinergia miatt érdemes foglalkozni a hiányosságokkal, akadályokkal is.

A Jövő szervezete és vezetője kutatás a vállalatok várakozásait és a gátló tényezőkkel kapcsolatos percepcióit egy aktuális, jelenbeli állapotban mérte fel. Ez a módszer tan segít megérteni és feltárni, melyek a vállalatok és vezetőik által érzékelt jövőbeli kihívások, és adottak-e azok a belső menedzsment és szervezeti képességeik, amelyekkel ezeket sikeresen tudják majd kezelni. Ezzel kapcsolódunk a gátló tényezők korábbi vizsgálati módszereihez és eredményeihez.

## A vállalati versenyképességre ható tényezők – siker és kudarc

A vállalati versenyképesség mérését a szerteágazó definíciós háttér is nehezíti (Török, 2003), viszont tény, hogy pont ez a sokféle aspektus teszi lehetővé a rendkívül szé-

les körű vállalati kutatásokat és az újszerű eredményeket. Maga a versenyképesség-megközelítés is változott, hiszen a korábbi, nagyvállalatokra és hard faktorokra és erőforrásokra (Barney, 2001) iparágra és versenyre (Porter, 1991), vállalati outputra vagy növekedésre fókuszáló modellek mellett egyre nagyobb teret kaptak a belső és soft tényezők (Krugman, 1994), a tudásmenedzsment (Chilton & Bloodgood, 2014), a vállalati méret (Acs & Audretsch, 1988) felé forduló megközelítések. A versenyképességnél komplexebb vállalati siker is egy hasonlóan összetett és tág fogalom: érthető alatta a konkrét számokban megjelenő eredményesség (növekvő árbevétel, csökkenő költségek, emelkedő profit, növekvő vevőjövödelmezőség), a célok teljesülése és az emberi erőforrások kapcsolata (Dyer & Reeves, 1995), de ugyanígy szerepet kap benne a vezetői siker vagy az üzleti kapcsolatok sikeressége (Bódi-Schubert, 2012).

A kutatásokban megjelenő fontosabb sikerfaktorok: egy vállalat sikerében a vezetőnek, a vezetői attitűdnek meghatározó szerepe van (de Vries, 2006), a vezető direkt hatásán túl számos tényezőben indirekt hatás is kimutatható (Szanyi-Gyenes & Almási, 2021); a menedzsmentnek kiemelt szerepe van az innovatív vállalatok sikerében (Ónodi & Répáczki, 2022), vagy egy innovatív termék piacra vitelében (Dobák, Hortoványi & Szabó, 2012), vállalati belső képességek (Fletcher, Harris & Richey, 2013; Rideg, 2017), az alkalmazott munkaerő minősége és a vállalatvezetés színvonala (Némethné, 2010), a nemzetközi piacon jelenlévő vállalatok versenyképesebbek (Szerb et al., 2014), az exportjelenlét versenyképesség-növelő (Somogyi, 2009), a digitalizáció és a nemzetköziesedés versenyképesség-növelő hatása (Szanyi-Gyenes & Almási, 2023). Más kutatások éppen ellenkezőleg a gátló tényezőket kutatják, és a gyengébb versenyképesség-tényezőket vizsgálják, a lemaradás okát keresik (Hámori & Szabó, 2012), és a növekedést gátló tényezőket a hazai innovációs képességek alacsony szintjével magyarázzák.

Sok szerző látja úgy, hogy az exportképesség egyértelmű jele az üzleti sikernek (Eliasson et al., 2011; Ábel & Czákó, 2013). A hazai kutatások arra jutottak, hogy a nemzetköziesedés az átlagnál fejlettebb színvonalat igényel mind az output minőségében, mind a vállalat működési folyamataiban, stratégiájában (Antalóczy & Sass, 2011; Békés & Muraközy, 2012). Matzler és társai (2010) a fentiek mellett még a reagálási készséget is lényeges sikerdimenzióként azonosították és a leginkább meghatározónak tartották egy vállalat tartós, hosszú távú sikerének biztosításában.

A siker vizsgálata során egyre többször merült fel, hogy nem csak az a fontos, mi determinálhatja a sikert, hanem az is, hogy mi akadályozhatja. Komplex modellek születtek, amelyek a vállalkozó, a vállalat és a stratégia (Storey & Salaman, 2010), vagy a külső és belső hatások (Doub-Edgcomb, 2005) viszonyában értelmezték a versenyképesség és növekedés mozgatórugóit. Egyre lényegesebbé vált a tulajdonos-menedzser szerepe, mint a teljes vállalati működést, célrendszert átfogó hatás (Papadaki & Chami, 2002).

A hazai vállalatokat vizsgálva az alacsony szintű hatékonyság, a jövedelmezőség hiányosságai (Major, 2002), a finanszírozási problémák és az erőforrások szűkössége (Kállay & Lengyel, 2007), az innovációs hiányosságok (Inzelt & Szerb, 2003), a gyenge nemzetköziesedés (Acs et al., 2005) rendre felmerült a siker gátjaként. A két nagyszabású versenyképesség-felmérésben is foglalkoznak a versenyképességet negatívan befolyásoló hatásokkal. A Versenyképesség Kutató Központ kutatásának (Chikán & Czakó, 2009; Chikán et al., 2019) mélyinterjú szakaszában a résztvevők szabadon fogalmazhatták meg, mit jelent számukra a vállalati siker. A válaszadók egyértelműen a mérhető, adatokkal alátámasztható, ezáltal egzakt módon érzékelhető sikerfaktorokat sorolták fel, mint például cash flow, profitabilitás, vállalati vagyon növekedése, EBITDA, kapacitásadatok. Felmerült a menedzsmentstratégia témakör is, azonban ezeket érezték a legkevésbé fontosnak, és csak mint az értékesítést, működési folyamatokat támogató funkcióként jelent meg sikerfaktorként. Ezzel szemben a sikert gátló tényezők között első helyen volt említve a menedzsment kompetenciahiánya, módszertani felkészületlensége, a stratégiai fókusz hiánya a döntésekben, a kockázatvállalási hajlandóság alacsony szintje és általában az intuitív és szubjektív döntéshozatali folyamat túlsúlya. A „Jövő szervezete és vezetése” kutatói projektben pedig a vállalatvezetők fogalmazták meg, szerintük milyen lesz a jövő vállalata: technológiában élenjáró, digitalizált, folyamatosan megújuló, innovatív, környezettudatos vállalat. A Kisvállalati Versenyképesség Index (KVI) kutatás (Szerb et al., 2014) során a vezető szerepét nagyobb hangsúllyal kezelték, és számos egyéni demográfiai, magatartási tényezőt is összevetettek a vállalati növekedéssel kapcsolatban. A vállalati szinten is vizsgálták ugyanezeket a hatásokat (vállalkozás mérete, kora, tulajdonosok száma stb.). Ez alapján egy motivált, lehetőségeket kiaknázó vállalkozói személyiség és egy jelentősebb piaci mérettel rendelkező, diverzifikált, innovációt alkalmazó vállalat mutatható ki sikeresebbnek, melyek között kiemelkedik a külföldi értékesítés pozitív hatása. Ez azonban még nem igazolja a negatív hatást, és nem feltétlenül jelenti azt, hogy az ezekben gyengébb vállalatok egyben a sikertelenebbek közé tartoznak, tehát indokolt a tényleges gátló hatások feltérképezése. A kutatás során elsősorban a vállalati növekedést akadályozó külső és belső hatásokkal foglalkoztak. Utóbbiak között szerepelt a szakképzett munkavállalók hiánya, a szervezeti rendszer hiányosságai, az alacsony technológiai színvonal és a vezetéssel összefüggő problémák. A KVI-kutatás mérte a vállalkozások vezetőinek elégedettségét a vállalati teljesítménnyel kapcsolatban, amely lehetővé tette a percepciók összehasonlítását a tényleges pénzügyi adatokkal. Az adatok azt mutatták, hogy a vezetőknek csak 13%-a volt elégedetlen a vállalati teljesítménnyel, miközben csaknem 40%-uk úgy tartotta sikeresnek a cégét, hogy közben a reál árbevételük csökkenő tendenciát mutatott.

A kutatási eredmények rámutatnak arra, hogy a vállalati teljesítmény vezetői-tulajdonosi-döntéshozói megítélése rendkívül ellentmondásos és számos szubjektív elemet tartalmaz. Mind az alátámasztott vezetői magatartási

hatások és döntéshozatali gyakorlat, mind a kutatási módszertan pontosítása miatt foglalkozni kell tehát a siker-kudarc vezetői észlelésével és a vállalati versenyképességre gyakorolt hatásával.

Amennyiben a vállalati sikert gátló tényezők észlelése a vezető által megtörténik, a kudarc típusa eredményétől, hatásától függően eltérő lehet (Repisky, 2023). Itt is létezik az üzleti-pénzügyi megközelítés, amely a konkrét bevételecsökkenést, költségnövekedést tekinti a vállalat és a vezető/menedzsment kudarcának (Shepherd, 2003; Jenkins et al., 2014). Khelil (2016) már felhívja a figyelmet arra, hogy a vezető siker és kudarcészlelése gyakran eltér a vállalat tényleges eredményességétől, teljesítménytől. Megjelenik a küszöbérték vagy cél-eredmény eltérés elmélet, amely már jelzi a vezetés szubjektivitását: a vállalkozó saját elvárásaihoz, céljaihoz képest érzékeli a sikert és a kudarcot. Az elvárások realitása, a stratégiaalkotás minősége és az ebben megnyilvánuló vezetői tudás így nagyban befolyásolja a vezetők véleményét abban, hogy milyen kiterjedésűnek, intenzitásúnak tartják a vállalatuk sikerességét érintő gátló tényezőket. Ebben jelentős szerepe van az idő dimenzióknak is: a korábbi tapasztalatok, siker- és kudarcélmények befolyásolják mind az észlelést, mind a döntéseket, kockázatvállalást. A tudás dimenziója is fontos, hiszen nem mindegy, hogy a korábbi siker- és kudarcélmények fejlődési potenciált jelentenek a vezető és a vállalat számára, vagy esetleg megreked a külső okok hibáztatásánál, a tanult tehetetlenség állapotánál. „*A rendszeresen gyűjtött statisztikai adatok alapján nem tudjuk azonosítani azokat a fontos magatartási tényezőket, amelyek magyarázatot adhatnának arra, miért is sikeresek egyes cégek és vállalkozók és miért nem azok, mások*” (Szerb, 2008, p. 3). A vezető hatása hangsúlyos, gyakran tekintik a vállalati versenyképesség kulcsfigurájának és az empirikus kutatások is ezt igazolják.

Az irodalmi áttekintés és az említett kutatások eredményei alapján határoztuk meg azokat a vállalati sikert gátló belső tényezőket, melyek szerepét külön vizsgáltuk a „Jövő szervezete és vezetése” kutatás során. A nemzetköziesedést, mint legszignifikánsabbnak bizonyult tényező hatását, bontótényezőként használjuk az elemzések során. A kérdőíves lekérdés során a válaszadóknak arra kellett válaszolniuk, hogy „szervezetük jelen van-e a nemzetközi piacon”, ezáltal a lekérdésnek nem volt célja megítélni és mérni a nemzetköziesedés fokát és mértékét. Korábbi innovációkutatásban (Hámori & Szabó, 2012) felmerült az innovációt akadályozó tényezők között a bezárkózó magatartás, a nyitottság hiánya. Ezért a nemzetköziesedés tényezőnél nem különítettük el a nemzetköziesedés jellegét, hanem önmagában vizsgáltuk a vállalat nemzetközi nyitottságát. Az egyéni és vállalati magatartási hatások fontossága miatt a stratégia, tudásfejlesztés, innováció, információáramlás és döntési folyamatok témaköreit elemezzük az eredmények kiértékelése során. Azokra a területekre szűkítettük az elemzést, amire a vezetőnek direkt hatása van és a vezető percepcióján keresztül mértük a vállalati sikert gátló tényezőket. A gátló tényezőket ötfokozatú Likert-skálán mértük.

1. táblázat

**A hazai versenyképesség-kutatások során vizsgált belső gátló tényezők**

A vállalati versenyképességet gátló tényezőkkel foglalkozó hazai kutatás, tanulmány	Milyen tényezőkkel vizsgálták a hazai vállalatok versenyképességének belső korlátait?
Hámori & Szabó (2012)	Innovációt hátráltató magatartásformák (rugalmatlanság, kockázatvállalási hajlandóság) Alacsony szintű tehetségmenedzsment Vezetői tudás korlátai
Szerb et al. (2014)	Alacsony morál és munkaintenzitás Szaktudás hiányosságai Vezetői képességek hiányosságai Alacsony innovációs képesség
Chikán et al. (2019)	Menedzsment kompetenciahiánya Stratégiai fókusz hiánya Döntéshozatali folyamat szubjektivitása Alacsony kockázatvállalási hajlandóság
Csákné Filep, Radácsi, Timár (2020)	Alapítók alacsony szintű motivációja Vállalkozói, pénzügyi és menedzsmentismeretek hiánya Bizalmatlanság

Forrás: saját szerkesztés

2. táblázat

**A kutatás során vizsgált gátló tényezők és a vizsgált főbb dimenziók**

GÁTLÓ TÉNYEZŐK	VIZSGÁLT DIMENZIÓ
Alacsony munkamorál	Szervezetünk a már elterjedt, bevált, bizonyított technológiákat preferálja. Szervezetünk gyakran vesz részt más szervezetekkel való tudásmegosztásban. Szervezetünk jellemzője, hogy egyetlen vezető dönt a stratégiaileg fontos kérdésekben. Szervezetünk nyílt innováció keretében, azaz kívülről (pl. vevők, beszállítók stb.) gyakran és tudatosan csatornáz be tudást. A cégvezető tisztában van a vállalat hosszú távú céljaival, de ezeket nem osztja meg a munkatársak nagy részével. Van a stratégiából egyéni szintre lebontott és számszerűsített üzleti terv és rendszeresen vizsgáljuk a terv-tény eltéréseket.
Speciális szakértelem hiányzik	
Az értékesítő munkatársak szaktudása nem elégséges	
Középvezetők menedzsment-tudása, vezetői képességei nem elégségesek	
Nincs meg a munkatársak motiváltsága	
Alacsony a munkatársak innovációs képessége	
A munkatársak ellenállnak a változásoknak	
A munkatársak nem tudják befogadni az új tudást	
A munkatársak nem képesek az információtechnológiai eszközök (számítógép, Internet stb.) megfelelő alkalmazására	

Forrás: saját szerkesztés

**Stratégia**

A vezető a stratégia kijelölésével (vagy ennek hiányával), az erőforrások allokációjával, kultúraformáló szerepével és általában véve vezetői stílusával kapcsolatban gyakran kerül a versenyképesség-kutatások középpontjába. A vezetési stílus mellett rendszeresen feltűnik a vezető szerepfelfogása, attitűdje, motivációja, víziója, kompetenciái és menedzsmentképességei, valamint ennek tudáskorlátai (Hámori & Szabó, 2012). Ugyanígy fontos a vezető személyisége, amely meghatározza például az innovációs vagy a beruházási döntéseket lényegében befolyásoló kockázatvállalási hajlandóságát (Kyndt & Baert, 2015), ahogy azt is, milyen operatív és stratégiai területekre koncentrál, hogyan viszonyul a saját és a szervezet fejlesztéséhez, egyáltalán milyen fogalomkészlettel dolgozik, amikor jövőképről, stratégiáról, innovációról, piaci lehetőségekről és versenyről, szervezetről és belső erőforrásokról gondolkodik és dönt (Pálinkás, 2006; Bánfi, Boros & Lovas, 2012; Kőműves, Karácsony & Poór, 2022). „A szervezet sikerének kulcsa a stratégia és a képességek kapcsolatának egyértelműsége és minősége” (Storey & Salaman, 2010, p. 67), azonban „a lehetőségek észlelése az attitűdök szintjén történik” (Szerb, 2011, p. 46).

A vezető személyisége abban is döntő, hogy hiánymotivált vagy növekedésre koncentráló az észlelése, ez alapján védekező- vagy növekedésorientált a stratégiája (Maslow, 2003). Így kialakul egy percepció torzítás, hogy egyáltalán észleli-e a vezető a választási lehetőséget és a döntési szituációt, mivel a „nem tudás” egy védekező mechanizmus a kockázatokat kerülő, önbecsülését féltő vezető számára (Festinger, 2000). A tudástól való szorongás, a szituáció szándékos félreértékelése megvéd a döntéstől, a felelősségtől, a tudás fejlesztésének megtervezésétől és a fejlesztéstől. A tudáskorlát szándékos torzítása a vezető részéről egy védekező mechanizmus is lehet, ami azonban az absztrakcióba, a jövőbeli lehetőségek érzékelésébe és ezáltal az időben távoli vezetői döntésekbe is beépül.

**Nemzetköziesedés**

A vállalatok nemzetköziesedése rendre előkerül a versenyképesség témakörével kapcsolatban, egyrészt a nemzetköziesedés a versenyképesség egyik dimenziója (Dabić et al., 2020), a nemzetközi jelenlét versenyképesebb vállalatokat eredményez (Somogyi, 2009; Szerb, 2011), másrészt a versenyképesség számszerű mérésére is rendszeresen alkalmazzák a vállalati növekedésen túl az export arányát (Cetindamer & Kilitcioglu, 2013; Szerb, 2014; Stocker & Várkonyi, 2022). A hazai vállalatok tényleges versenyképességét tekintve azonban az eredmények azt mutatják, hogy a hazai vállalatok versenyképessége elmarad a nemzetközi tendenciáktól (CIS, 2018; European Commission, 2023). Az európai statisztikai adatokat tekintve is láthatjuk, hogy nemzetközi összehasonlításban innovációs indexben, digitalizációs fejlettségben, kutatásfejlesztési kiadásokban, vagy akár a KKV-szektor innovációs tevékenysége terén (European Commission, 2023) jelentős elmaradásban

vagyunk, mely tényezők meghatározzák a hazai vállalatok versenyképességi lehetőségeit, nemzetközi versenyképességét. A nemzetköziesedés definíciós meghatározása kellően tág ahhoz, hogy gyakorlatilag minden olyan tevékenység beleértendő, amely hazai gazdaságon kívüli gazdasági tevékenységre vonatkozik. A jövő szervezeti kutatási projektben a válaszadóra bízunk, hogy mit ért nemzetköziesedés alatt, a lekérdezés során arra kellett válaszolniuk, hogy „szervezete jelen van-e a nemzetközi piacon”, és nem mértük a nemzetköziesedés mértékét vagy jellegét.

A kisvállalatok is egyre jobban érvényesülnek a nemzetközi piacon, így érthető módon a kutatói figyelem is erősödik irányukba (Dvoulety & Blazková, 2021). A jövő versenyképességének szempontjából érdekes megállapításra jutott egy tanulmány, miszerint egy makrogazdasági sokk arra készíti a családi vállalkozásokat, hogy újra kombinálják erőforrásait, ez pedig a nemzetközivé válás mélységének és szélességének növekedését eredményezi (Fourné, Zschoche, Schwens & Kotha, 2023). A COVID-válság után a KKV-szektorban az innováció, a nemzetköziesedés jelentheti a kiutat (Juergensen, Guimón & Narula, 2020). A KKV-kat vizsgálva a rugalmas nemzetközi növekedéshez szervezeti innováció szükséges, a rugalmasság kritikus forrása pedig a digitalizáció, a stratégiai együttműködés és az erőforrások agilis felhasználása (Eriksson, Heikkilä & Nummela, 2022). Azok a vállalatok, amelyek a nemzetköziesedést a kezdetekkor stratégiai célnak tartják, jellemzően kivételes erőforrásokkal, fejlett technológiával és magas fokú nemzetközi orientációval rendelkeznek (Hennart, Majocchi & Hagen, 2021). A soft tényezők fontosságát mutatja, hogy a releváns tudás megszerzése kritikus szerepet játszik a nemzetközivé válás folyamatában (Fletcher, Harris & Richey, 2013)

A hazai vállalatok nemzetköziesedése is kedvelt kutatási terület (Czakó, 2000; Antalóczy & Sass, 2011; Békés, Halpern & Muraközy, 2013), és hazai viszonylatban is megállapítható, hogy az exportáló vállalatok általában jobban teljesítenek a piaci versenyben, mint a haza piacon működő vállalatok (Kazai, 2014; Szerb, Márkus & Csapi, 2014; Czakó, Juhász & Reszegi, 2016; Stocker, 2016, 2019; Stocker & Várkonyi, 2022). A kisvállalatok stratégiájáról, problémáiról, megértéséről azonban korlátozott tudásunk van (Szerb, 2011), így a kutatások is jellemzően egy-egy konkrét aspektus felől közelítenek: sikeres innovációs-növekedési stratégia (Dobák, Hortoványi & Szabó, 2012), piaci orientáció (Stocker & Várkonyi, 2022), vállalati eredményesség és vezetői beállítottság (Hurta, 2013), a vállalati identitás (Almási, 2019, 2021) a magyar kis- és közepes vállalkozások vezetői attitűdjének vizsgálata (Hurta, 2013), tanulás és fejlődés a kisvállalkozásokban (Csillag, Csizmadia, Hidegh & Szászvári, 2019), a magyar startup-vállalkozások túlélését és növekedését befolyásoló tényezők (Csákné, Radácsi & Timár, 2019), vagy éppen a startup-ok projektmenedzsment-kihívásokkal kapcsolatos kockázatainak (Venczel, Berényi & Hriczó, 2023) vizsgálata felől.

## Tudásmenedzsment

A vállalati tudás, képességek és innovációs készség abban az esetben növeli a vállalat versenyképességét, amennyiben ezeket a szervezet hasznosítani tudja. A versenyképesség egyik alapja, hogy a folyamatosan változó külső és belső kihívásokra a szervezet jó válaszokat adjon: időben felismerje a változásokat, felmérje saját erősségeit és gyengeségeit, tisztában legyen a rendelkezésre álló tudással és képességekkel, hogy ezekre alapozva rugalmasan reagálni tudjon. A vállalat tehát egyfajta „burning platform, amely a vezetőket arra kényszeríti, hogy reagáljanak a változásokra, újrapozícionálják a szervezetet és egy újabb, tartós konfigurációt hozzanak létre” (Schultz & Maguire, 2013, p. 7). Nem mindegy, hogy ezek a változások külső vagy belső hatás következményei és milyen információk aszimmetriái jellemzik a döntési helyzetet. A döntési folyamat első lépése a döntés szükségességének felismerése, így egy vállalat, vezető csak abban az esetben tud elkezdni információt gyűjteni a döntési alternatíváihoz, ha már felismeri a döntési helyzetet. A trendek félreértése, nem időben történő érzékelése, a döntési hibák és a képességek hiányosságai akadályozzák a vállalat válaszreakcióját (Pralhad & Hammel, 1990; Grant et al., 2004). A rugalmasság, a megfelelő időben történő reagálás a változásokra a versenyképesség egyik kulcsfaktora, így lényeges vizsgálni, milyen döntési sajátosságok jellemzik a versenyképesebb és a kevésbé sikeres vállalatokat.

## Innováció

Az innovációs készség szorosan együtt jár a szervezeti képességek menedzselésével. Pavitt szerint (1991) a felhalmozott kompetencia, a speciális szakértelem, a szervezeti mechanizmusok megtervezése és összehangolása a különböző tevékenységekkel, a folyamatos tanulás stratégiai szintre emelése, az erőforrások elosztásának alárendelése az innovációnak mind feltétele az innovatív vállalatnak. Egy másik kutatási beszámoló pedig a menedzsment szerepét vizsgálta az innovatív vállalatok sikerében (Ónodi & Répáczki, 2022). Az eredményeket tekintve azt találták, hogy azon vállalatoknál, ahol a vezető innovációs attitűdje alacsony, kevés innovációs eredmény tudtak felmutatni. A vezetők innovációra való nyitottságát a személyiségjellemzőktől tették függővé.

Dobák és társai (2012) kutatásukban a sikert, mint a radikális innováció piaci bevezetését definiálták. Eredményeikben arra jutottak, hogy önmagában az innovációs ötlet meglehetősen szükséges, de közel sem elégséges feltétel. Innovatív KKV-k vezetőivel készült interjúk alapján, a siker feltételét négy tényező alkotójaként határozták meg: felkészültség, azaz a szakmai tudás; a gyakorlás, azaz a folyamatok tökéletesítése; erőforrások, képességek, kapcsolati tőke; tehetség vagy kreativitás.

Hámori és Szabó (2012) hazai vállalatokat vizsgáló kutatásában az innovációt gátló és támogató tényezőket mérték fel. Külön kitértek a válaszadó saját percepciójára és a megkérdezettek véleményére a témával kapcsolatban. Szintén vizsgálták az innovációt kényszerítő okokat és a szervezeten belül felmerülő akadályozó tényezőket, majd ezeket összevetve alakították ki véleményüket. Ezek alap-

ján arra jutottak, hogy a külső tényezők közül a verseny, a piac szerkezete és a versenytársak számossága, dominanciája befolyásolja, mennyire érzékelnek innovációs nyomást a cégek döntéshozói. A külső nyomás azonban inkább a termékinnovációt ösztönzi, és a folyamatinnovációt, szervezetfejlesztést inkább visszafogja, mert a korlátos erőforrást a vezető a termékinnováció szolgálatába állítja. A tudásmegosztást és fejlesztést, fejlődést generáló hálózatosodás, vagy ennek ellenzése mögött szintén gyakran jelenik meg a vezetői attitűd és a szervezet kulturális elemei. A válaszadók belső gátló tényezők között leghangosabbnak a napi teendőkhöz való túlzott leterheltséget emelték ki, majd a meglévő rutinokhoz való ragaszkodás, a gyenge ösztönzőrendszer, a munkatársak tehetséghiánya, IT-technológiával összefüggő tudáshiány, a kötött és innovációt nem támogató munkaköri rendszer jelent meg.

### Döntési folyamat és vezetői sajátosságok

A döntések irodalmában megjelent a vezetői döntés mellett a szervezeti dimenzió (March, 2005), ahol a vezetési stílus mellett a döntés, mint folyamat kétértelműsége is szerepet kap. Ebben a megközelítésben a szervezet választási lehetőségek összessége, kérdések és érzelmek halmaz, megoldási javaslatok és opciók bonyolult viszonyrendszere. March értelmezésében a szervezeti döntés lényeges aspektusa az idő és az időzítés, ezért felhívja a figyelmet a döntések stratégiai beágyazottságára és következményeire. Az is lényeges szempont, hogy a vállalat/vezető saját döntése áll a változás mögött (például nemzetközi piacra lépés, új termék bevezetése), amikor proaktívan tud részt venni a változásban, vagy külső környezeti kihívásokra kell passzívan reagálnia (például COVID, jogszabályváltozások stb.). A szervezeti döntésnél nemcsak a folyamat aktuális időigénye számít, hanem minden múltbeli tapasztalat, korábbi döntések tárháza, akár az elvetett lehetőségeket is beleértve. A döntések szemeteskosár modelljében (March, 2005) olyan exogén szervezeti folyamatok hatnak a döntésre, mint a problémák, megoldások, résztvevők és döntési lehetőségek, valamint ezek kapcsolata. A döntési folyamat struktúrájára hatással van a szervezeti felépítés, az információhoz való hozzáférés, ezek hierarchikus vagy speciális felépítése. Ezért lényegesnek tartottuk a döntések feltáró jellegű vizsgálatát és a döntési sajátosságok összevetését a vezető mellett olyan szervezeti folyamatokkal, mint például az információáramlás, vagy a döntések szereplőinek száma egy adott vállalatban. Ez alapján a saját kutatásban a döntési folyamat és vezető kapcsolatával foglalkoztunk elsősorban.

### A kutatás háttere és célja

Jelen tanulmány a fenti tudományos eredményeket és az eddig megjelent hazai vállalatok versenyképességét vizsgáló kutatások körét kívánja bővíteni. Elemzéseinket a „Jövő szervezete” kutatócsoport tagjaiként a hazai vállalati szektorra tekintve reprezentatív mintán végeztünk. A „Jövő szervezete” kutatás keretében azt vizsgáltuk, hogyan viszonyul a hazai vállalati szektor a jövőbeli elvárásokhoz, milyen fejlődési irányokat érzékel, mit tesz

annak érdekében, hogy „haladjon a koral” és megőrizze versenyképességét (Marciniak et al., 2022). Ehhez széleskörűen, részletesen és számos területre koncentrálna kérdeztük meg a hazai vállalatok vezetőit. A 300 fölötti mintaszám jó elemzési lehetőséget biztosít kutatói szempontból. Jelen cikk célja a rendelkezésre álló mintán a hazai vállalatok versenyképességének jobb megértése a versenyképességet gátló belső tényezőinek szempontjából.

Ahogy láthattuk a 2. táblázatban felsorolt gátló tényezőket, a szervezet és vezetés témakörben olyan versenyképességet gátló területekre kérdeztünk rá, mint például a menedzsment tudásának és vezetői képességeinek hiányosságai, a változásokkal kapcsolatos szervezeti ellenállás, a munkamorál és a motiváció problémái.

Jelen kutatásban a versenyképesség néhány kulcs-tényezőjére, mint nemzetköziesedés, innováció, adminisztratív rutinok koncentráltunk és ezeket elemeztük a gátló tényezőkkel összevetve. Olyan mintázatot kerestük, amely segíthet kategorizálni, milyen ismérvei vannak a versenyképes és a lemaradó vállalkozásoknak. Kerestük azokat a jellemzően együttjáró hatásokat, amelyek gátolják a cégeket a növekedésben, a tartós versenyelőny megszerzésében.

A „Jövő szervezete” kutatásban ezért tartottuk meghatározónak, hogy a vállalatok jelen helyzetét is vizsgálva egyben arról is képet kapjunk, milyen képet alkot a vállalat és a környezet jövőjéről, a vezető és a szervezet szerepéről a vezető. Mindez meghatározza az elkövetkező években a döntéseit, beruházásait, a vállalat stratégiai irányvonalát, vagyis a cég jövőbeli versenyképességét.

### A kutatás módszertana és kutatási minta

Az elemzések alapját a Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézetének kutatási projektje adta. A jövő szervezetét és vezetőjét vizsgáló kutatási projekt keretében a hazai vállalatok vezetőit kerestük meg, és egy részletes jelenre és jövőre vonatkozó, külső és belső tényezőkre irányuló kérdőíves adatfelvételt kezdeményeztünk. Jelen kutatás fókuszja szempontjából különösen fontos, hogy a megkérdezettek jelentős hányada első számú vezető (ügyvezető, vezérigazgató vagy elnök), a további válaszadók pedig az első számú vezető alá rendelt vezetők, valamint egyéb pozícióban lévő stratégiai döntésekért felelős vezetők.

A felmérés célcsoportjából kizártuk a legkisebb vállalatokat, azzal a feltevéssel, hogy nem kapnánk releváns válaszokat. Így a megcélzott minta az 50 főt vagy annál többet foglalkoztató regisztrált társas vállalkozások köre volt. Az adatbázist tekintve, összesen 1369 vállalat került megkeresésre, melyből 22,35%-os válaszadási aránnyal, összesen 305 vállalat került a mintába.

A „Jövő szervezete és vezetése” kutatás számos önálló tématerületet fedett le, mint például a digitalizáció, üzleti célú adatelemzés, döntéshozatal, munkavégzés módja, vezetési stílus (Marciniak et al., 2022). A kutatásban a belső gátló tényezőkre, stratégiára és nemzetköziesedésre vonatkozó kérdéscsoport a saját munkánk, ezeket a tényezőket pedig összevetettük más tényezőkkel, hogy komplex képet

kapjunk a hazai vállalatok versenyképességéről. A versenyképességet gátló tényezők összeállításánál során korábbi szekunder és saját kutatási eredményeket vettünk alapul (Almási, 2019). Vizsgáltuk a munkamorál és motiváció, az innovációs képesség és a változásokkal szembeni ellenállás, a különböző szakértelem (például értékesítói, digitalizációval összefüggő) és a menedzsment-tudáshiány percepcióját. További saját elemzésekben összefüggést találtunk a digitalizáció és a nemzetköziesedés között, a nemzetközi piacon is jelenlévő vállalatok erősebbnek érzékelik a technológia, ezen belül a digitalizáció hatását, és nagyobb figyelmet fordítanak a digitális technológiák alkalmazására (Szanyi-Gyenes & Almási, 2023). Az észlelésre alapozott értékelés nyilvánvalóan torzításokat tartalmaz, például a kevésbé versenyképes vállalatok vezetői túlértékelik saját képességeiket (Szerb & Vörös, 2019). A célmeghatározás hiányosságai megjelennek a vezetői preferenciákban, mely jelentősen korlátozza az innovációt és az új tudás adaptációját (Czeglédi, 2012). Ezeket a módszertani megközelítéseket és szekunder kutatási eredményeket beépítettük a saját kutatásunkba is.

## Kutatási eredmények

### A versenyképesség gátló tényezői a hazai vállalatoknál

Az egyes tényezőket és kérdéscsoportokat kereszt-tábla-, korreláció- és ANOVA elemzéssel analizáltuk (SPSS-program alkalmazásával). A gyakoriság és eloszlás mellett így sikerült szignifikáns kapcsolatot kimutatnunk az egyes területek között. Az elemzés jelenlegi szakaszában a következő eredményeket emelnénk ki:

### Stratégia

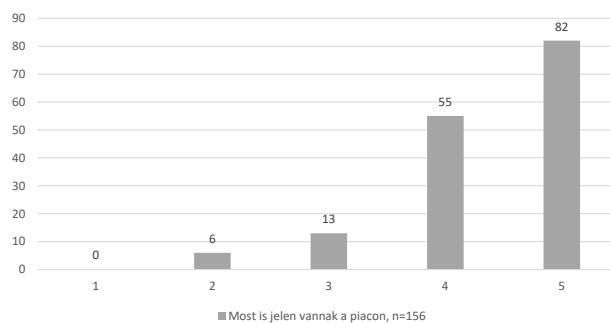
A válaszadókat megkértük, hogy szabad szavas válasszal írják le, szerintük milyen lesz a jövő szervezete, milyen tényezők mentén tudnák leírni jellemzőiket. A válaszadók nagy része ugyan azt vallotta, hogy a jövő szervezete egy technológiában haladó, folyamatosan fejlődő, innovatív és digitálisan érett vállalat, a stratégiájukban azonban ez kevésbé jelenik meg. A stratégia lebontását, ismertségét, a vállalatok innovációs nyitottságát és a további vizsgált tényezőket ötfokú Likert-skálán mértük. A válaszadók úgy gondolják, hogy elegendő a cégvezetőnek tisztában lennie a vállalati célokkal, és többen maximum egy szűk körrel, tipikusan a középvezetőkkel osztják csak meg a vállalati stratégiát. Tőlük markánsan különböznek azok a vállalatok, ahol a munkatársak nagy része ismeri a vállalati célokat, vagy ahol létezik és a teljes szervezet számára ismert a stratégia, és akár egyénre lebontott számszerűsített üzleti tervvel is rendelkeznek. A stratégia ismertsége és adatai alapján lebontása, a terv-tény adatok vállalati elemzése együtt jár a digitalizációt is aktívan alkalmazó szervezeti működéssel. Azoknál a vállalatoknál, ahol egyszemélyes döntés és vezetés jellemző, szignifikánsan alacsonyabb az esély, hogy kiemelkedően teljesít a vállalat a teljesen új lehetőségek feltárásában (Sig.: 0,001), a meglévő munkafolyamatok hatékonyságának növelésében (Sig.: 0,000). Kevésbé jellemző rájuk, hogy új stratégiai kezdeményezé-

sekkel igyekeznek fenntartható versenyelőnyt elérni a versenytársakkal szemben (Sig.: 0,000), erőforrást rendelnek a digitalizációhoz és az új technológiák alkalmazásához (Sig. 0,000), és rugalmas alkalmazkodással még a váratlan környezeti kihívásoknak (például COVID-19) is képesek eredményesen megfelelni (Sig. 0,003).

Azokat a vállalatokat vizsgálva, amelyek jelenleg is jelen vannak a nemzetközi piacon (a válaszadók 51%-a) azt mondhatjuk, hogy folyamatosan új stratégiai kezdeményezésekkel igyekeznek fenntartani a versenyelőnyüket. E vállalatok esetében jellemző az egyéni szintre lebontott üzleti terv, a döntéshozatali folyamataik jól meghatározottak, és ismert az érintettek előtt. Ahogy az 1. ábrán is látható, a nemzetközi piacon jelenlévő vállalatok 53%-a teljes mértékig egyetért azzal, hogy szervezete folyamatosan új stratégiai kezdeményezésekkel igyekszik fenntartható versenyelőnyt elérni, addig azok a vállalatok, amelyek nincsenek jelen a nemzetközi piacon 39%-ban válaszolták ugyanezt, ez pedig kihat egy sor jövőbeni lehetőségre, és szignifikáns kapcsolatot mutat más vizsgált tényezőkkel.

1. ábra

### A stratégia megújítása a nemzetköziesedés függvényében



N= 156

Értékek jelentése: 1: egyáltalán nem jellemző, hogy folyamatosan új stratégiai kezdeményezésekkel igyekszik fenntartható versenyelőnyöket elérni a versenytársaival szemben; 5: teljes mértékben igaz, hogy folyamatosan új stratégiai kezdeményezésekkel igyekszik fenntartható versenyelőnyöket elérni a versenytársaival szemben.

Forrás: saját szerkesztés

### Nemzetköziesedés

A gátló tényezőket tovább vizsgálva, mintázatokat keresve, azt véltük felfedezni, hogy jelentősen különböznek a nemzetközi piacon jelenlévő vállalatok jellemzői, a kizárólag hazai piacon működő társaiknál. Amennyiben egy vállalat a nemzetközi piacon is jelenlévő vállalatok csoportjába tartozik, szignifikánsan kevésbé érzékel gátló tényezőket és a versenyképességgel összefüggő mutatókban is rendre magasabb értékeket képvisel.

A válaszadó vállalatokat tekintve, a 305 fős mintából, a vállalatok közel fele most is jelen van a nemzetközi piacon, ezért is releváns kérdés annak vizsgálata, hogy milyen mintázatok és mögöttes tényezők vannak a nemzetközi piacon jelenlévő és csak hazai piacon működő vállalatok között. Szintén bizonyított más kutatásokból (Szerb, 2011), hogy a nemzetközi jelenlét versenyképességben sikere-

sebb vállalatokat jelent. Ezt tekintve érdekesség, hogy a válaszadók egynegyede nem is tervez megjeleníteni nemzetközi porondon, a nemzetközi piacra lépés sem középtávú, sem hosszú távú céljaik között nem szerepel.

3. táblázat  
Vállalatok nemzetközi jelenlétének aránya a mintában

Jelen van-e a vállalatok nemzetközi piacon?	db	%
Most is jelen vannak nemzetközi piacon	157	51
Hosszú távú célkitűzések között szerepel	45	15
Középtávú célkitűzések között szerepel	22	7
Nem tervezünk megjeleníteni nemzetközi piacon	81	27

Forrás: saját szerkesztés

Ami kifejezetten erősségük lehet versenyképességi szempontból, hogy a jelen sokszor rapid külső környezeti változásaira, így konkrétan a COVID idején is eredményesebben reagáltak a váratlan környezeti kihívásokra.

Felmerül a kérdés, hogy a nemzetköziesedés látványos előnyei ellenére miért nem tervezi sok hazai vállalat, hogy külföldi piacokon is megméretteti magát. A válaszokat kategorizálva, a válaszadók 21%-a azt válaszolta, hogy nincs erőforrásuk a nemzetközi piacra lépéshez, 12%-uknak nincs elegendő szaktudása és tapasztalata, és 7%-uk pedig nem rendelkezik elegendő tőkével. Amennyiben kicsit mélyebbre tekintünk, a nemzetköziesedést nem tervező vállalatok 44 százaléka szabadszavas indoklást tett, és az alábbiakkal indokolták, hogy nem is terveznek a nemzetközi versenyben részt venni: „*hazai piac a cél; helyi vállalkozás vagyunk; számunkra a hazai piac elegendő; a hazai piac lefedése a cél; tevékenységünkkel nem összeegyeztethető*”). A hazai piaccal való megelégedésüket bekegyszerítve az eredmények alapján azt mondhatjuk, hogy a vállalatok nagy részének nincs is motivációja a nemzetközi növekedésre, de nem is fektetnek energiát a belső képzetekbe, hiszen válaszaik alapján nincs erőforrásuk, megfelelő szaktudásuk és tapasztalatuk.

### Tudásmenedzsment

A szervezeti tanulás, az új tudás hatékony becsatornázása a vállalati folyamatokba szintén lényeges tényező a versenyképesség folyamatos megtartása szempontjából. Az eredményeket tekintve, azoknál a vállalatoknál vesznek részt kevésbé a más szervezetekkel történő tudásmegosztásban, ahol a vezetők erős gátló tényezőnek érzik a munkatársak motivációs és szakértelem/tudás hiányosságait, IT-eszközök ismeretét és használatát, innovációs képességeit (Sig.: 0,003). Ezen felül a vezetők úgy ítélik meg, hogy a munkatársak nagy része ellenáll a változásoknak és nem képes az új tudás befogadására (Sig.: 0,001). Az eredményeket értelmezve azt mondhatjuk, hogy a lemaradó vállalatok vezetői úgy érzik, az általuk vezetett szervezet sok szempontból nem alkalmas a fejlődésre, fejlesztésre, ez pedig a versenyben hátráltató tényező lehet. Még negatívabb képet kaptunk, amikor a nyílt innovációra vonatkozó állításokat vetettük össze a gátló tényezőkkel. Itt a fentie-

ken túl megjelent még az alacsony munkamorál, a speciális szakértelem hiánya és az elégtelen menedzsmenttudás és vezetői képesség.

### Innováció

A versenyképesség egyik lényeges tényezője a vállalatok innovációs képessége, amely területen ráadásul a hivatalos statisztikákra tekintve a hazai vállalatok jelentős lemaradásban vannak a többi EU-tagállamhoz képest. A vállalatok innovációs tevékenységét a technológiai újításokkal kapcsolatban vizsgáltuk és kockázatkerülő stratégiájuk alapján csoportosítottuk őket. Ezáltal elkülönítettük azokat a vállalatokat, amelyek csak a már elterjedt, máshol bevált és bizonyított technológiákat alkalmazzák, és azokat a cégeket, akik kísérleteznek ugyan, de csak akkor vezetnek be új eljárást, technológiát, amikor már bizonyított a hasznossága. A harmadik csoportot azok a vállalatok alkották, akik rendszeres belső fejlesztésekkel törekednek az élenjáró technológiákat alkalmazni. Ezt a kockázatvállalási hajlandóságot és újítási készséget vetettük össze az egyes gátló tényezőkkel. Szignifikáns kapcsolatot tudtunk igazolni a kockázatkerülő és innovációban inkább követő magatartás és a gátló tényezők között. A legerősebb gátló tényezőnek a munkatársak motivációs hiányosságait említették a vezetők (Sig: 0,007), és a szervezetben a jellemző, alacsonynak ítélt IT-tudás hatása is kiemelkedő volt (Sig.: 0,007). A kísérletező, innovatív vállalatok kisebb arányban érezték jellemzőnek a gátló tényezők jelenlétét a szervezetben, és ezek közül lényegesen kevesebb is jelent meg.

A nemzetközi piacra lépés gyakran együtt jár egy erősebb innovációs hajlandósággal, kockázatvállalással. Az eredményeink jelentős különbséget mutatnak a hazai és a nemzetközi piacon tevékenykedő hazai vállalatok között. A 2. ábráról leolvashatjuk, hogy a nemzetközi piacon lévő vállalatok nagyobb arányban törekednek az elérhető, élenjáró technológiákat alkalmazni, még a csak hazai piacon működő vállalatok jellemzően inkább bevált, már bizonyított technológiákat használnak.

2. ábra

### Az innováció típusa, mértéke a nemzetköziesedés függvényében



Forrás: saját szerkesztés

Magyarázat: Nemzetközi piacon már jelen lévő vállalatok, Hosszú távon vagy Rövid távon a nemzetközi piacra lépést tervező vállalatok, illetve Csak hazai piacon tevékenykedő vállalatokat tekintve hány százalékuk választotta az egyes válaszopciókat.



A hálózatosodó, nyílt innovációban és szervezetek közötti tudásmegosztásban élen járó cégeknél szintén kevesebb szervezeti akadályról számoltak be a vezetők. Az új tudás becsatornázása, az innovatív technológiák kísérletezése vagy alkalmazása terén további sajátosságok is mutatkoztak. Úgy tűnik, a vállalat mérete meghatározó: minél nagyobb egy szervezet, annál valószínűbb, hogy részt vesz más szervezetekkel történő tudásmegosztásban. Az innovációban azonban a kisebbnek számító vállalatok a kísérletezőbbek, a nagyvállalatok inkább a gyors bevezetésben járnak élen.

### Döntési folyamat és vezetői sajátosságok

A döntéshozatali rutinokat azért vizsgáltuk kiemelten, mert korábbi kutatási eredményeink azt bizonyították, hogy az egyedül döntő vezetők percepciói torzítottabbak, és az információáramlás, döntéshozatali folyamatok, belső tudásmegosztás zártabb és alacsonyabb színvonalú. Azok a vállalatok, ahol kettő vagy több döntéshozó volt, kénytelenek voltak aktívabban kommunikálni, érvelni, ehhez adatokra volt szükségük, ami alaposabb tervezési rutinokat és aktívabb kommunikációt, információáramlást, szervezeti bevonódást jelentett. Ezt az együtt járást és kölcsönös hatást ezen az adatbázison is sikerült kimutatni. Azoknál a mintában szereplő vállalatoknál, ahol egy vezető a döntéshozó, szignifikánsan erősebbnek érezték a gátló tényezők hatását az alacsony munkamorál (Sig.: 0,000), hiányzó szakértelem és menedzsmenttudás (Sig.: 0,042), munkavállalók motiválatlansága (Sig. 0,000) kérdésekben, és úgy ítélték meg, hogy a munkatársak ellenállnak a változásoknak (Sig.: 0,001), valamint nem nyitottak az új tudás befogadására (Sig.: 0,001). Ezzel szemben, azoknál a vállalatoknál, ahol több vezető vesz részt a döntéshozatalban, a gátló tényezők kevésbé hátráltatják a vállalat működését a vezetők percepciói alapján.

### Eredmények összegzése

Jelen kutatásban a hazai vállalatok jövőbeni versenyképességének mélyebb megértésére koncentrálna, a versenyképességet gátló belső tényezők elemzésére fókuszáltunk, arra kerestük a választ, hogy milyen tényezők gátolják a vállalatokat a jövőbeni sikeres növekedésben. A vállalati sikert gátló belső tényezőket, melyek szerepét külön vizsgáltuk a „Jövő szervezete és vezetése” kutatás során. Ebben a tanulmányban elemeztük a nemzetköziesedés, mint legszignifikánsabbnak bizonyult tényező hatását, valamint az egyéni és vállalati magatartási hatások fontossága miatt a stratégia, tudásfejlesztés, innováció, információáramlás és döntési folyamatok dimenziói mentén. Azokra a területekre szűkítettük az elemzést, amire a vezetőknek direkt hatása van, és a vezető percepcióján keresztül mértük a vállalati sikert gátló tényezőket. A statisztikai eredmények reprezentatív mintán igazolódtak, ezáltal releváns üzenetekkel bírnak a hazai vállalati működés és versenyképesség megértése szempontjából. Az elemzéseknél a belső működési tényezőkre fókuszáltunk és több aspektus felől közelítettünk, úgy mint stratégia, nemzetköziesedés, innováció, tudásmenedzsment és döntési folyamatok.

A hazai vállalatvezetők fejében a jövő szervezete erősen emberközpontú jellemzőkkel bír, ahol meghatározó szerepük van a szervezeti-kulturális tényezőknek, valamint szervezet lévén kiemelt szerepe van ebben a vezetői aspektusnak is (Marciniak et al., 2022). A kutatók már régóta meghatározó jelentőséget tulajdonítanak a vezető szerepének a vállalat sikerében (Handy, 1986; Peters & Waterman, 1986; Bácsi, Szócsné Kovács, Takács & Torniczky, 2006), a vállalat innovációs tevékenységében (Ónódi & Répáczki, 2022), az innovatív vállalkozói karakterrel, mivel a vezető feladata, hogy *„lehetőségeket tárjon fel, értsen meg és hozzon létre”* (Farkas, Málóvics & Kincsesné, 2017, p. 65). Ezzel egybehangzóan azt látjuk, hogy maguk a vállalat érintettjei is úgy vélekednek, hogy a jövő sikerében kiemelt szerepe van a vállalat vezetőinek.

A vállalatvezetők 51%-ban inkább kemény és 49%-ban inkább puha szervezeti jellemzőkkel írták körül a jövő szervezetét (Marciniak et al., 2022), amiből kiolvashatjuk a belső tényezők kiemelt fontosságát versenyképességi szempontból. Ez egybecseng a szakirodalmi áttekintésnél is taglalt elvárással, hogy a soft és hard tényezők közötti egyensúlyra kell törekedni (Kaplan & Norton, 2000). A korábbi hazai versenyképesség-kutatásokban már megjelent, hogy a vezetők a vállalat sikerével a hard tényezőket és egzakt, jellemzően pénzügyi-eredményességi mutatókat emelnek ki (Chikán & Czakó, 2009). Ezzel szemben, amikor a versenyképességet hátráltató tényezőket kellett felsorolniuk, leginkább a soft faktorokat, például a döntési folyamatok elégtelenségét, a menedzsmenttudás hiányosságait, a limitált szervezeti tanulási képességeket és hatékonysági problémákat emelték ki. A saját adatbázis elemzésével is meg tudjuk erősíteni, hogy a vállalatok vezetői hasonlóan vélekednek: ugyan a direkt kérdéseknél kiemelik a soft tényezők fontosságát, a tevékenységgel kapcsolatos kérdéseknél jellemzően a racionális, mérhető, kompetitív tényezők (eredményesség, nyereségesség stb.) domináltak.

A stratégia ismertsége és adatalapú lebontása, a tervtény adatok vállalati elemzése együtt jár a digitalizációt is aktívan alkalmazó szervezeti működéssel. Azoknál a vállalatoknál, ahol egyszemélyes döntés és vezetés jellemző, szignifikánsan alacsonyabb az esély, hogy kiemelkedően teljesít a vállalat az új lehetőségek feltárásában, kevésbé jellemző rájuk, hogy új stratégiai kezdeményezésekkel igyekeznek fenntartható versenyelőnyt elérni a versenytársakkal szemben, valamint, hogy erőforrást rendelnek a digitalizációhoz és az új technológiák alkalmazásához. Ezáltal a rugalmas alkalmazkodási képességük csökken, a váratlan kihívásokra nehezebben reagálnak, így jövőbeni versenyképességi lehetőségeik korlátozottabbak.

Amennyiben egy vállalat a nemzetközi piacon is jelenlévő vállalatok csoportjába tartozik, szignifikánsan kevésbé érzékel gátló tényezőket és a versenyképességgel összefüggő mutatókban is rendre magasabb értékeket képvisel, jellemzőbb az újszerű technológiák alkalmazása, a kockázatvállaló stratégia, rugalmasabb alkalmazkodás, a folyamatos lehetőségek keresése, az egyéni szintre lebontott stratégia, nyitottabbak az újítások irányába, kevésbé

jellemző a gátló tényezők hatása, így a jövő versenyképességében is eredményesebbnek bizonyulhatnak a csak hazai piacra fókuszáló vállalatoknál.

Az eredményeket tekintve, azoknál a vállalatoknál vesznek részt kevésbé a más szervezetekkel történő tudásmegosztásban, ahol a vezetők erős gátló tényezőnek érzik a munkatársak motivációs és szakértelem/tudás hiányosságait, IT-eszközök ismeretét és használatát, innovációs képességeit. A vezetők úgy ítélik meg, hogy a munkatársak nagy része ellenáll a változásoknak és nem képes az új tudás befogadására, ez alapján azt mondhatjuk, hogy a lemaradó vállalatok vezetői úgy érzik, az általuk vezetett szervezet sok szempontból nem alkalmas a fejlődésre, fejlesztésre, ez pedig a versenyben hátráltató tényező lehet a jövőben.

A kísérletező, innovatív vállalatok kisebb arányban érezték jellemzőnek a gátló tényezők jelenlétét a szervezetben, és ezek közül lényegesen kevesebb is jelent meg. Az innovációban a kisebbnek számító vállalatok a kísérletezőbbek, a nagyvállalatok inkább a gyors bevezetésben járnak az élen. A nemzetközi piacra lépés gyakran együtt jár egy erősebb innovációs hajlandósággal, kockázatvállalással. Azt mondhatjuk, hogy az újítások iránti nyitottság, a kísérletezés csökkentheti a gátló tényezőket, növelheti a nemzetközi piacra lépési hajlandóságot, ezáltal versenyképesebb szerepet érhet el a vállalat a jövőben.

A döntési folyamatokat vizsgálva, azok a vállalatok, ahol kettő vagy több döntéshozó volt, kénytelenek voltak aktívabban kommunikálni, ami alaposabb tervezési rutínokat és aktívabb kommunikációt, információáramlást, szervezeti bevonódást jelentett. Az egyvezető vállalatoknál erősebbnek érezték a gátló tényezők hatását az alacsony munkamorál, hiányzó szakértelem és menedzsmenttudás, munkavállalók motivátlansága területein, és úgy ítélték meg, hogy a munkatársak ellenállnak a változásoknak, valamint nem nyitottak az új tudás befogadására. Ezzel szemben, azoknál a vállalatoknál, ahol több vezető vesz részt a döntéshozatalban, a gátló tényezők kevésbé hátráltatják a vállalat működését a vezetők percepciói alapján. Ezek alapján arra az eredményre jutottunk, hogy a jövő versenyképessége szempontjából meghatározó jelentőséggel bírhat a döntéshozatali folyamat minősége és versenyképesebbnek, eredményesebbnek bizonyulhatnak azok a vállalatok, ahol több személy érintett a döntések meghozatalában.

Természetesen az eredmények érvényességét árnyalja, hogy a kutatás korlátaiból adódóan a mintában a termelő vállalatok dominálnak. Ezenkívül percepcióalapú értékelést kértünk a válaszadóktól, akik a vállalatok vezető beosztású személyei.

## Konklúzió

A „Jövő szervezete és vezetés” kutatócsoport arra kereste a választ, hogy milyen lehet majd a jövő szervezete és vezetője, vajon milyen kihívásokra kell majd választ találnia a vállalatok vezetőinek, és milyen tényezők határozzák majd meg egy vállalat sikerét. Jelen tanulmányban a szerzők a vállalatok versenyképességére ható gátló tényezők

szerepét elemezték, és igyekeztek szignifikáns hatásokat, jól meghatározható mintákat és együttjárásokat beazonosítani.

Bizonyítani tudtuk a más kutatásokban is felmerülő tudásperepció torzításait is: a mintán szintén az az eredmény született, hogy a versenyképességi tényezőkben gyengébb teljesítményt mutató vállalatok vezetői saját képességeiket felülértékelik a sikeresebb cégvezetőkéhoz képest. Azok a vezetők gondolják úgy, hogy a cégükre kevésbé jellemzők a gátló tényezők, akiknek vállalatainál a döntéshozatal központosított, egyszerűplős, az információáramlás és tudásmegosztás zárt és hiányos, a stratégia ismertsége a szervezetben alacsony.

Érdekes a vezetők száma alapján is tovább vizsgálódnunk: saját korábbi kutatás (Almási, 2019) és a Jövő szervezete és vezetése kutatás eredményei is azt igazolták, hogy van összefüggés a vezetők száma és a vállalati siker között, azonban a KVI versenyképesség-kutatás nagyobb adatbázisán nem teljesült ez a hipotézis (Szerb et al., 2014). Az eltérés adódhat a mintaválasztási kritériumok eltéréseiből is, de feltevéseink szerint ebben a témában nem csak a vezetők száma a döntő. Adataink alapján hasonlóan fontos a döntéshozatali folyamat bevonás része (például középvezetők hatáskörei), a szervezetre jellemző információáramlás és tudásmegosztás, a vezető és a szervezet közötti aktívabb interakció (például lefelé a stratégia megosztása a szervezeti tagokkal, vagy felfelé az innovatív ötletek becsatornázása a vezetőkhez). Ezt a bevonást az eredmények alapján nagyban segíti a vállalati digitalizáció. A versenyképesség-kutatásokban jellemzően a vállalatok IT-fejlettségét, rendszer- és eszközellátottságát és automatizációját, az innovációk számát, típusát, költségarányát vizsgálták. Több nemzetközi kutatás (Galy & Saucedo, 2014; Schlichter, Klyver & Haug, 2018) azzal foglalkozik, milyen szintű a szervezeti illeszkedése a bevezetett IT-rendszereknek, milyen összetettségű célvárásokat támasztottak a beruházással kapcsolatban, milyen a vezetői-szervezeti elkötelezettség. Az empirikus kutatások alapján látszik, hogy a digitalizáció akkor növeli jelentősen a vállalatok sikerességét, ha az integráció minél magasabb szintű, és nem elszigetelt funkcionális területek hatékonyságjavítása vagy költségcsökkentés a vezető által kitűzött cél (például egy CRM- vagy raktárkészletmodul bevezetéssel).

A nemzetköziesedés hasonlóan vezetői központú terület: jellemzően nem ad hoc döntés következménye a külföldi piaci terjeszkedés, ezért a stratégia fejlettsége, részletessége és szervezeti kommunikációja előfeltétele a nemzetközivé válásnak.

Az eredmények az alábbi tanulságokkal szolgálhatnak a vállalatok számára, hogy a jövőben versenyképesebbek legyenek, hatékonyabban működjenek és sikeresebbek legyenek, és csökkenjenek a szervezeten belül a gátló tényezők:

1. Javasolt, hogy a döntéshozatali folyamatokban, a stratégiailag fontos kérdésekben több vezető, szervezeti szereplő is részese legyen a döntéshozatalnak, ezáltal az adatelemzés, döntés-előkészítés, napi rutínok is hatékonyabban valósulnak meg. Ennek eredményeképpen hatékonyabb döntések szülehetnek,

a szervezetek nyitottabbak lesznek, jellemzőbb lesz a stratégia lebontása, a munkatársak bevonódása megteremtődik és csökkennek a gátló tényezők.

2. A versenyképesebb működés érdekében javasolt keresni azon stratégiai lehetőségeket, ahol a vállalatok bekapcsolódhatnak a nemzetközi folyamatokba, ezáltal a szervezet nyitottabb lesz az újítások, innováció irányában, az új lehetőségek eredményesebb működést hozhatnak, a munkatársak motiváltabbak lesznek, ezáltal a gátló tényezők hatása is csökken.
3. Az innováció és digitalizáció specifikációja, bevezetése minél széleskörűbben, a teljes szervezet bevonásával, folyamatos információ- és tudásmegosztásra épülve történjen meg. Ez elősegíti a kapcsolódó területek, folyamatok fejlesztését is, ami pozitív hatással van a vállalatok sikerességére, versenyképességére.

## Felhasznált irodalom

- Ábel, I. & Czákó, E. (szerk.) (2013). *Az exportsiker nyomában*. Alinea Kiadó.
- Acs, Z. & Audretsch, D.B. (1988). Innovation in large and small firms: an empirical analysis. *The American Economic Review*, 78(4), 678-690. <https://www.jstor.org/stable/1811167>
- Acs, Z., Arenius, P., Hay, M. & Minniti, M. (2005). *Global Entrepreneurship Monitor 2004. Executive Report*. Babson College; London Business School. [www.gemconsortium.org/report/gem-2004-global-report](http://www.gemconsortium.org/report/gem-2004-global-report)
- Almási, A. (2019). A szervezeti tényezők szerepe a magyarországi KKV-szektor sikerességében. *Competitio*, 18(1-2), 108-125. <https://doi.org/10.21845/comp/2019/1-2/4>
- Antalóczy, K. & Sass, M. (2011). Kis- és közepes méretű vállalatok nemzetköziesedése – elmélet és empiria. *Külgazdaság*, 55(szept-okt), 22-33. <https://penzuykutato.hu/sites/default/files/Antaloczy%20-%20Sass%20-%20Kis-%20es%20kozepes%20meretu%20vallalatok%20nemzetkoziesedese.pdf>
- Barney, J.B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650. <https://doi.org/10.1177/014920630102700602>
- Bácsi, K., Szótsné, K.K., Takács, S., & Toarniczky A. (2006). *Emberi erőforrás menedzsment, leadership és versenyképesség: Versenyben a világgal 2004-2006. Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból című kutatás*. Versenyképességi Kutatások műhelytanulmány sorozat, 39. sz. műhelytanulmány. Budapesti Corvinus Egyetem. [https://www.uni-corvinus.hu/contents/uploads/2022/03/39\\_mht\\_Bacsi\\_Kovats\\_Takacs.pdf](https://www.uni-corvinus.hu/contents/uploads/2022/03/39_mht_Bacsi_Kovats_Takacs.pdf)
- Bánfi, T., Boros, Á. & Lovas, A. (2012). Vállalati vezetők innovációs érzékenysége, szemlélete és szándékaik – egy felmérés tapasztalatai. *Vezetéstudomány*, 43(3), 2-18. [https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/587/1/vt\\_2012n3p2.pdf](https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/587/1/vt_2012n3p2.pdf)
- Békés, G. & Muraközy, B. (2012). Magyar gazellák. *Közgazdasági Szemle*, 59(3), 233-262. <http://www.kszemle.hu/tartalom/cikk.php?id=1295>
- Békés, G., Halpern, L. & Muraközy, B. (2013). Külkereskedelem és a vállalatok közötti különbségek. *Közgazdasági Szemle*, 60(1), 1-24. <http://real.mtak.hu/id/eprint/6391>
- Berényi, L. & Deutsch, N. (2021). Vállalati sikertényezők fontosságának értékelése. In Karlovitz, J.T. (szerk.), *Az ember és gazdagsága egészséges és biztonságos környezetben* (pp. 46-59). International Research Institute. <http://www.irisro.org/tarstud2021junius/11Berenyi-Laszlo-DeutschNikolett.pdf>
- Bódi-Schubert, A. (2012). A siker szerepe és jelentése a vevő-beszállító kapcsolatban. *Vezetéstudomány*, 43(11), 46-59. [https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1032/1/vt\\_2012n11p46.pdf](https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1032/1/vt_2012n11p46.pdf)
- Cetindamar, D. & Kilitcioglu, H. (2013). Measuring the competitiveness of a firm for an award system. *Competitiveness Review*, 23(1), 7-22. <http://dx.doi.org/10.1108/10595421311296597>
- Chikán, A. & Czákó, E. (2009). *Versenyben a világgal: Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén*. Akadémiai Kiadó.
- Chikán, A., Czákó, E., Demeter, K., & Losonci, D. (2019). Versenyben a világgal? – A mikrogazdasági versenyképességi kutatások eredményei, 1995-2018. *Vezetéstudomány*, 50(12), 16-31. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.12.03>
- Chilton, M.A. & Bloodgodd, J.M. (2014). *Knowledge management and competitive advantage: issues and potential solutions*. IGI Global.
- Czákó, E. (2000). *Versenyképesség iparágak szintjén – a globalizáció tükrében* (Doktori értekezés). BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest. [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/162/1/czako\\_ertzsebet\\_hun.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/162/1/czako_ertzsebet_hun.pdf)
- Czákó, E. & Chikán, A. (2007). Gazdasági versenyképességünk vállalati szempontból 2004-2006. *Vezetéstudomány*, 38(5), 2-8. <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3960/1/vt2007n5p02-08.pdf>
- Czákó, E., Juhász, P. & Reszegi, L. (2016). Contrasting Methods: An explorative Investigation on Firm-Level Export Competitiveness Based on Qualitative and Quantitative Research Findings. In P. Trapczyński, Ł. Puślecki, & M. Jaroński (eds), *Competitiveness of CEE Economies and Businesses* (pp. 133-148). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-39654-5\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-319-39654-5_7)
- Czeglédi, P. (2012). Mechanism of Success: How Do Macroeconomic Models explain the Industrial Revolution? In Czeglédi P., & Kapás J. (eds.), *Institutions and the Industrial Revolution* (pp. 7-34). Competitio Books. [https://web.unideb.hu/jkupas/pdf/Kapas-Czeglédi\\_Institutions%20and%20the%20Industrial%20Revolution.pdf](https://web.unideb.hu/jkupas/pdf/Kapas-Czeglédi_Institutions%20and%20the%20Industrial%20Revolution.pdf)
- Csákné Filep, J., Radácsi L., & Timár G. (2020). A magyar startup-vállalkozások túlélését és növekedését befolyásoló tényezők: Szakértői interjúk tapasztalatai. *Vezetéstudomány*, 51(1), 16-31. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.01.02>

- Csillag, S., Csizmadia, P., Hidegh, A.L., & Szászvári, K. (2020). A kicsi szép? Tanulás és fejlődés a kisvállalkozásokban. *Vezetéstudomány*, 51(1), 2-15. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.01.01>
- Dabić, M., Maley, J., Dana, L.P., Novak, I., Pellegrini, M.M., & Caputo, A. (2020). Pathways of SME internationalization: a bibliometric and systematic review. *Small Business Economics*, 55, 705–725. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00181-6>
- de Vries, K. M. (2006). *The Leader on the Couch. A clinical approach to changing people and organizations*. Wiley.
- Dobák, M., Hortoványi, L., & Szabó, Zs.R. (2012). A sikeres növekedés és innováció feltételei. *Vezetéstudomány*, 43(12), 40-48. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2012.12.05>
- Doub, M. & Edgcomb, E. (2005). *Bridges to success: promising strategies for microenterprise business growth in the United States*. The Aspen Institute. <https://www.aspeninstitute.org/wp-content/uploads/2017/07/Bridges-to-Success.pdf>
- Drucker, P.F. (1988). The coming of the new organization. *Harvard Business Review*, 66(1), 45-53. <https://hbr.org/1988/01/the-coming-of-the-new-organization>
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656–670. <https://doi.org/10.1080/095851995000000041>
- Dvoulety, O., & Blazková, I. (2021). Determinants of competitiveness of the Czech SMEs: findings from the global competitiveness project. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(3), 361-378. <https://doi.org/10.1108/CR-01-2020-0007>
- Elliason, K., Hansson, P., & Lindvert, M. (2012). Do firms learn by exporting or learn to export? Evidences from SMEs. *Small Business Economics*, 39(2), 453-472. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9314-3>
- Eriksson, T., Heikkilä, M. & Nummela, N. (2022). Business model innovation for resilient international growth. *Small Enterprise Research*, 29(3), 205-226. <https://doi.org/10.1080/13215906.2022.2092890>
- European Commission (2023). *European Innovation Scoreboard 2023 and Regional Innovation Scoreboard*. <https://ec.europa.eu/research-and-innovation/en/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard/eis>
- Eurostat (2018). *Community Innovation Survey 2018 (CIS2018)*. [https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/inn\\_cis11\\_esms.htm](https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/inn_cis11_esms.htm)
- Farkas, G., Málóvics, É., & Kincsesné Vajda, B. (2017). Az innovatív vállalkozói karakter nyomában. In Vilmányi M., & Kazár K. (szerk.), *Menedzsment innovációk az üzleti és a nonbusiness szférákban* (pp. 65-79). SZTE Gazdaságtudományi Kar. <http://acta.bibl.u-szeged.hu/57389/>
- Festinger, L. (2000). *A kognitív disszonancia elmélete*. Osiris Kiadó.
- Fletcher, M., Harris, S., & Riches, G. (2013). Internationalization Knowledge: What, Why, Where and When? *Journal of International Marketing*, 21(3), 47-71. <https://doi.org/10.1509/jim.12.0121>
- Fourné, S.P.L., Zschoche, M., Schwens, C., & Kotha, R. (2023). Multinational family firms' internationalization depth and breadth following the global financial crisis. *Journal of World Business*, 58(3), 101428. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2023.101428>
- Galy, E. & Saucedo, M.J. (2014). Post-implementation practices of ERP systems and their relationship to financial performance. *Information and Innovation*, 13(1), 310-319. <https://doi.org/10.1016/j.im.2014.02.002>
- Grant, D., Hardy, C., Osrick, C., & Putnam, L. (2004). Introduction: Organizational discourse: Exploring the field. In Grant, D., Hardy, C., Osrick, C., & Putnam, L. (eds.), *Organizational discourse* (pp. 1-36). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781848608122.n1>
- Handy, C. (1986). *Szervezetek irányítása a változó világban*. Mezőgazdasági Könyvkiadó.
- Hámori, B., & Szabó, K. (2012). *Innovációs verseny: Esélyek és korlátok*. Aula Kiadó.
- Hennart, J.F., Majocchi, A., & Hagen, B. (2021). What's so special about born globals, their entrepreneurs or their business model? *Journal of International Business Studies*, 52(9), 1665-1694. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00427-0>
- Hurta, H. (2013). *A versengő és a kooperatív vezetői attitűd a magyar kis- és középvállalkozások körében* (Doktori értekezés). Szent István Egyetem. <http://archivum.szie.hu/?docId=13471>
- Inzelt, A., & Szerb, L. (2003). Innovációs aktivitás vizsgálata ökonometriai módszerek alkalmazásával. *Közgazdasági Szemle*, 50(11), 1002-1021. <https://www.kszemle.hu/tartalom/cikk.php?id=649>
- Jenkins, A.S., Wilund, J., & Brundin, E. (2014). Individual responses to firm failure: Appraisals, grief and the influence of prior failure experience. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 17-33. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.10.006>
- Juergensenn, J., Guimón, J., & Narula, R. (2020). European SMEs amidst the COVID-19 crisis: assessing impact and policy responses. *Journal of Industrial and Business Economics*, 47(3), 499-510. <https://doi.org/10.1007/s40812-020-00169-4>
- Kállay, L. & Lengyel, I. (2007). A magyar kis- és középvállalatok nemzetköziesedése. *Vállalkozás és Innováció*, 2(1), 54-76.
- Kay, J. (1993). *Foundations of Corporate Success*. Oxford University Press.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2000). *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press.
- Kazai Ónodi, A. (2014). Export performance clusters of the Hungarian enterprises: what factors are behind the

- successful export activities? *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 2(4), 9-29.  
<https://doi.org/10.15678/EBER.2014.020402>
- Khelil, N. (2016). The many faces of entrepreneurial failure: Insights from an empirical taxonomy. *Journal of Business Venturing*, 31(1), 72-94.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2015.08.001>
- Kömüves, Zs., Poór, J., & Karácsony, P. (2022). Vezetői motiváció a munkaerő-megtartás szolgálatában, különös tekintettel a dél-dunántúli régió kis- és középvállalkozásaira. *Marketing & Menedzsment*, 56(2), 72-82.  
<https://doi.org/10.15170/MM.2022.56.02.07>
- Krugman, P. (1994). Competitiveness: a dangerous obsession. *Foreign Affairs*, 73(2), 28-44.  
<https://doi.org/10.2307/20045917>
- Kyndt, E., & Baert, H. (2015). Entrepreneurial competences: Assessment and predictive value for entrepreneurship. *Journal of Vocational Behaviour*, 90, 13-25.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.07.002>
- Major, I. (2002). Miért (nem) sikeresek a magyar középvállalatok? *Közgazdasági Szemle*, 49(12), 993-1014.
- Marciniak, R. (ed.) (2022). *A Jövő Szervezete és Vezetése*. Kutatási Jelentés. Budapesti Corvinus Egyetem.  
<https://doi.org/10.14267/978-963-503-929-6>
- Matzler, K., Bailom, F., Ansober, M., & Richardson, S. (2010). Sustaining corporate success: what drives the top performers? *Journal of Business Strategy*, 31(5), 4-13.  
<https://doi.org/10.1108/02756661011076273>
- March, J.G. (2005). *Szervezeti tanulás és döntéshozatal*. Alinea Kiadó.
- Maslow, A. (2003). *A lét pszichológiája felé*. Ursus Libri.
- Némethné Gál, A. (2010). A kis- és középvállalatok versenyképessége – egy lehetséges elemzési keretrendszer. *Közgazdasági Szemle*, 57(Febr.), 181-193. [https://efolyoirat.oszk.hu/00000/00017/00167/pdf/5\\_nemethne.pdf](https://efolyoirat.oszk.hu/00000/00017/00167/pdf/5_nemethne.pdf)
- Ónodi, A., & Répáczy, R. (2022). A menedzsment szerepe az innovatív vállalatok sikerében. *Vezetéstudomány*, 53(10), 2-14.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.10.01>
- Pálincás, J. (2006). Vállalati jövőkép – küldetés – kockázat. *Vezetéstudomány*, 37(3), 48-54.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2006.03.05>
- Papadaki, E., & Chami, B. (2002). *Growth Determinants of Micro-Businesses in Canada*. Small Business Policy Branch. Industry Canada. [https://sites.telfer.uottawa.ca/womensenterprise/files/2014/06/Industry-Canada-Growth-Determinants-of-Micro-Businesses-in-Canada-2002\\_Eng.pdf](https://sites.telfer.uottawa.ca/womensenterprise/files/2014/06/Industry-Canada-Growth-Determinants-of-Micro-Businesses-in-Canada-2002_Eng.pdf)
- Pavitt, K. (1991). Key characteristics of the large innovating firm. *British Journal of Management*, 2(1), 41-50.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1991.tb00014.x>
- Porter, M.E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(52), 95-117.  
<https://doi.org/10.1002/smj.4250121008>
- Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, (May – June), 79-90. <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>
- Peters, T.J., & Waterman, R.H. (1986). *A siker nyomában*. Kossuth/KJK
- Repisky, M. (2023). A Categorization of the Consequences of Entrepreneurial Failure. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 54(5), 2-17.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.05.01>
- Rideg, A. (2017). *A versenyképesség, a vállalati kompetenciák és a pénzügyi teljesítmény összefüggéseinek elemzése a magyar KKV-szektorban* (Doktori értekezés). Pécsi Tudományegyetem Gazdálkodástani Doktori Iskola. <https://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/23354/rideg-andras-tesis-hun-2018.pdf>
- Schlichter, J., Klyver, K., & Haug, A. (2018). The moderating effect of ERP system complexity on the growth-profitability relationship in young SMEs. *Journal of Small Business Management*, 59(4), 1-19.  
<https://doi.org/10.1111/jsbm.12502>
- Schultz, M., & Maguire, S. (2013). Identity in and around organisations. *The European Business Review*, (May-June), 8-12. <http://majkenschultz.com/wp-content/uploads/sites/10485/2016/03/Identity-In-and-Around-Organisations-TEBR-May-Jun-2013.pdf>
- Shepherd, D.A. (2003). Learning from business failure: propositions of grief recovery for the self-employed. *Academy of Management Review*, 28(2), 318-328.  
<https://doi.org/10.2307/30040715>
- Somogyi, M. (2009). *A vállalati versenyképesség modellje (VVM) mint a vállalati versenyképesség mérésének új módszere* (Doktori értekezés). Miskolci Egyetem. <http://midra.uni-miskolc.hu/document/5634/1509.pdf>
- Stocker, M. (2016). Local heroes in Hungary. In P. Trapczyński, Ł. Puślecki, & M. Jarosiński (Eds.), *Competitiveness of CEE. Economies and Businesses* (pp. 211-223). Springer.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-319-39654-5\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-319-39654-5_11)
- Stocker, M. (2019). Survival, growth, and performance of Hungarian international new ventures. *Society and Economy*, 41(1), 47-64.  
<https://doi.org/10.1556/204.2019.41.1.4>
- Stocker, M., & Várkonyi, L. (2022). Impact of market orientation on competitiveness: Analysis of internationalized medium-sized and large enterprises. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 10(1), 81-95.  
<https://doi.org/10.15678/EBER.2022.100106>
- Storey, J., & Salaman, G. (2010). *Vezetői dilemmák*. Akadémiai Kiadó.
- Szanyi-Gyenes, X. & Almási, A. (2021). *A vezető szerepe a kis- és közepes vállalkozások sikerességében*. Vezetéstudomány, 52(3), 40-52.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.03.04>
- Szanyi-Gyenes, X. & Almási, A. (2023). Top executives on competitiveness: survey of digitalization and internationalization in Hungarian companies. *Acta Polytechnica Hungarica*, 20(9), 43-62.  
<https://doi.org/10.12700/APH.20.9.2023.9.3>
- Szerb L. (2011). *Vállalkozások, vállalkozási elméletek, vállalkozások mérése és a Globális Vállalkozói és Fejlesztési Index* (Doktori értekezés). PTE. <http://rreal.d.mtak.hu/378/>

- Szerb, L., Márkus, G., & Csapi, V. (2014). Versenyképesség és nemzetköziesedés a magyar kisvállalatok körében a 2010-es években. *Külgazdaság*, 58(Nov-Dec), 53-57. [https://kulgazdasag.eu/api/uploads/5\\_szerb\\_b17a7cf622.pdf](https://kulgazdasag.eu/api/uploads/5_szerb_b17a7cf622.pdf)
- Szerb L., Csapi V., Deutsch N., Hornyák M., Horváth Á., Kruzslicz F., Lányi B., Márkus G., Rác G., Rappai G., Rideg A., Szűcs P.K., & Ulbert J. (2014). Mennyire versenyképesek a magyar kisvállalatok? A magyar kisvállalatok (MKKV szektor) versenyképességének egyéni-vállalati szintű mérése és komplex vizsgálata. *Marketing és Menedzsment*, 48(Különszám), 3-21. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/934>
- Szerb, L., & Vörös, Zs. (2019). The changing form of overconfidence and its effect on growth expectations at the early stages of startups. *Small Business Economics*, 57, 151-165. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00297-9>
- Török, Á. (2003). Mit mérünk mivel? A versenyképesség értelmezéséről és mérési problémáiról. In *Európai Tűkör Műhelytanulmányok. EU-csatlakozás és versenyképesség* (pp. 73-106). Miniszterelnöki Hivatal Kormányzati Stratégiai Elemző Központ.
- Venczel, T.B., Berényi, L., & Hriczó, K. (2023). Projektmenedzsment kihívások a startup-okkal kapcsolatos kockázatok kezelésében. *Gradus*, 10(1), 1-6. [https://gradus.kefo.hu/archive/2023-1/2023\\_1\\_ENG\\_009\\_Venczel.pdf](https://gradus.kefo.hu/archive/2023-1/2023_1_ENG_009_Venczel.pdf)