

# A JÖVŐ SZERVEZETÉNEK VERSENYKÉPESSÉGE A VÁLLALATOK NEMZETKÖZIESEDÉSÉNEK ASPEKTUSÁBÓL

## THE COMPETITIVENESS OF THE FUTURE ORGANISATION FROM THE PERSPECTIVE OF INTERNATIONALISATION

A Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézete saját kutatási projekt keretében indított nagymintás kutatást a magyarországi vállalatvezetők körében. A kutatás célja az volt, hogy minél komplexebb kép legyen a Magyarországon működő szervezetek és vezetők működési gyakorlatáról, a jövő szervezetére és vezetőjére vonatkozó elképzelésekről. A 300 feletti minta összeállítása jól tükrözi a hazai vállalati szektor összetételét. A kutatói csapat komplex módon közelítve igyekezett feltárni a külső környezeti hatásokat, a belső szervezeti jellemzőket, a stratégiai gondolkodás tartalmát, a nemzetközi növekedési terveket, a gátló tényezőket, amelyek meghatározhatják a jövő vállalatának sikerét. Jelen tanulmány célja, a hazai vállalatok versenyképességének elemzése, fókuszálva a nemzetköziesedés aspektusára. A jövő versenyképessége a vállalat reziliens működésének alapja, a mai változó környezetben ennek megértése kritikusan fontos tényező.

**Kulcsszavak:** versenyképesség, nemzetköziesedés, reziliencia

The Institute of Strategy and Management at Corvinus University of Budapest has launched a large sample survey of Hungarian business leaders in the framework of its own research project. The aim of the research was to get a complex picture of the operating practices of organisations and managers in Hungary and their perceptions of the organisations and managers of the future. The sample of more than 300 people reflects the composition of the Hungarian corporate sector. Taking a complex approach, the research team sought to uncover external environmental influences, internal organisational characteristics, the content of strategic thinking, international growth plans, and inhibitors that may determine the success of the company of the future. The aim of this study is to analyse the competitiveness of domestic firms, focusing on the aspect of internationalisation. Future competitiveness is the basis of a company's responsiveness, and understanding this is critical in today's changing environment.

**Keywords:** competitiveness, internationalization, resilience

### Finanszírozás/Funding:

A szerző a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesült pályázati vagy intézményi támogatásban. The author did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

### Elismerés/Acknowledgment:

A cikk a II. Innovációs Konferencia kiemelt előadása volt. The article was a featured presentation at the II. Innovation Conference.

### Szerző/Author:

Dr. Szanyi-Gyenes Xénia<sup>a</sup> (xenia.gyenes@uni-corvinus.hu) egyetemi adjunktus

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

A cikk beérkezett: 2023. 05. 30-án, javítva: 2024. 02. 15-én és 2024. 10. 09-én, elfogadva: 2024. 10. 10-én. The article was received: 30. 05. 2023, revised: 15. 02. 2024 and 09. 10. 2024, accepted: 10. 10. 2024.

Copyright (c) 2024 Corvinus University of Budapest, publisher of Vezetéstudomány / Budapest Management Review. This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

A jövő vállalatát definiálni, kutatni jellegzetességeit, meghatározni versenyképességét és sikertényezőit nem egyszerű feladat. A külső környezet turbulensen és sokszor kiszámíthatatlanul változik, nehéz előre látni a jövő hatásait. A 2008-as gazdasági világválságra, a COVID-19 pandémia, vagy éppen az orosz-ukrán háború kitörésére sem számítottak előre a vállalatok, mégis

drasztikus hatással voltak a vállalatok működési környezetére. Érdekes kutatási kérdés, hogyan definiálhatnánk a jövő vállalatát, milyen jellemzők mentén határozható meg, milyen hatások befolyásolják leginkább jövőbeni működésüket, versenyképességüket, hogyan tudnak reziliens módon tovább működni ebben a változó környezetben, és mindez hogyan befolyásolja a jövő vezetőjének szerepét?

A vállalatok sikertényezőivel (Berényi & Deutsch, 2021), sikeres növekedésével (Dobák, Hortoványi & Szabó, 2012), versenyképességével (Szerb, 2010; Szerb et al., 2014; Szerb & Hornyák, 2016) számos kutatás foglalkozik, ahogyan a Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutatóközpontja (Chikán & Czakó, 2006, 2009; Chikán, Czakó, Demeter & Losonci, 2019) is időről időre vizsgálja a hazai vállalatok versenyképességi tényezőit. A hazai vállalati versenyképesség-kutatások jellemzően az intézményi tényezők elemzésére fókuszálnak, és kisebb figyelem kerül az úgynevezett vállalati belső tényezők elemzésére (Szerb, 2010), miközben sokszor a belső tényezők szerepe jelentősebb a vállalatok versenyképességét tekintve (Rideg, 2017).

A *jövő szervezete és vezetése* kutatás kimutatta, hogy a válaszadó vállalatvezetők fejében a jövő szervezete egy technológiában haladó, korszerű, folyamatosan fejlődő és innovatív vállalat (Marciniak, 2022). A kérdőívben számos területet öleltünk át, hogy minél átfogóbb és összetettebb képet kapjunk a hazai vállalatok jelenlegi helyzetéről, működési jellemzőiről és jövőbeli lehetőségeikről. Vizsgáltuk milyen külső tényezők hatnak a vállalkozás tevékenységére, hogyan írható le szervezetük működése, hatékonysága, döntéshozatala, munkafolyamatai, mennyire nyitottak az innováció vagy a technológiai újítások irányába, belső jellemzőiket vizsgálva belső erőforrásaikat, döntéshozatali folyamataikat, vezetői stílusukat, valamint jövőbeli terveiket vizsgáltuk. A lekérdezésbe a vállalatvezetőket vontunk be, így az egyes válaszokat az ő szemszögükön keresztül látjuk. Ez adhat egyfajta torzítást, de mindenképpen tanulságos, hogyan látják a vállalatvezetők vállalatuk jellemzőit, lehetőségeit és jövőbeli versenyképességi tényezőit.

*Jelen tanulmány fő kutatási kérdése:* Mi jellemzi a hazai vállalatok versenyképességét és hogyan hat a nemzetköziesedés jellege a versenyképességre? *A fő kutatási kérdéseket* támogató további kutatási kérdések: Melyek azok a tényezők, amelyek a jövőben versenyképesebbé tehetik a vállalatokat? Milyen szerepe van a vállalat vezetőjének a vállalat versenyképességében?

A vállalatok versenyképességét vizsgálva a nemzetköziesedést egy kontextusnak tekintem az elemzés szempontjából, mely meghatározhatja a jövő szervezeteinek versenyképességét, mivel a nemzetköziesedés sokszor a versenyképesség egyik dimenziója. Jelen publikáció célja hozzájárulni a vállalatok versenyképességének és jövőbeli versenyképességét meghatározó tényezőinek mélyebb megértéséhez, a nemzetköziesedés, mint a versenyképesség egyik fő tényezője szempontjából.

Az elemzéseket tekintve, kiinduló feltételezésem, hogy markáns különbségek azonosíthatók azon vállalatok között, amelyek nyitottak a nemzetköziesedés irányába, és azok között, amelyek inkább a hazai piacra fókuszálnak működésükben. Azt feltételezem, hogy azon vállalatok, amelyek a nemzetközi piacon megjelennek, muszáj, hogy a technológiában, fejlesztésekben élen járjanak, folyamatosan igyekezzenek megújulni, nyitottak legyen az innováció iránt, ezáltal a piaci versenyben is versenyképesebbek lesznek, bátran és proaktív módon tekintenek

a nemzetköziesedésre, és lehetőségként használják ki a vállalat sikeres növekedése érdekében. A publikáció célja segíteni annak megértését, hogy mennyire fontos a vállalatok nemzetközi nyitottsága a versenyképesség és a reziliens működés szempontjából.

## A vállalatok versenyképességének és nemzetköziesedésének kapcsolata

A versenyképesség kutatása mindig aktuális, mert a versenyhelyzet mind a hazai, mind a nemzetközi piacokon erősödik, a gazdasági környezet egyre intenzívebben változik és a világválság számos korábbi tendenciát felszámolt (Alexa et al., 2019). A kis- és középvállalkozásokra nagy nyomás nehezedik, hogy komplex növekedési stratégiákat kövessenek versenyképességük növelése, a gyorsan változó nemzetközi környezettel való lépéstartás és a fenntarthatóság biztosítása érdekében (Ghag, Acharya & Khanapuri, 2023). A globális válságok idején bekövetkező intenzív, radikális és dinamikus változások közepette a stratégiai menedzsmentnek olyan fejlesztési megoldásokat kell találnia, amelyek lehetővé teszik a vállalat számára, hogy a legjobb teljesítményt nyújtsa, megőrizze vagy akár javítsa globális versenyképességét (Dubrovski, 2023). Ebben a sokszor hektikus gazdasági környezetben, a reziliens működés segítheti át a vállalatokat abban, hogy a kisebb-nagyobb, sokszor hirtelen jelentkező kríziseket is rugalmasan átvészeljék, ezáltal versenyképességüket megőrizzék.

A versenyképességet több szinten is értelmezhetjük és vizsgálhatjuk. A kutatások alapja lehet nemzetközi, nemzetgazdasági, iparági vagy vállalati szintű versenyképesség vizsgálat (Czakó, 2000), avagy vizsgálhatjuk makro-, mezo- és mikroszinten a versenyképességet (Lengyel, 2000), értelemszerűen a mikroszint jelenti a vállalatok szintjét. Jelen tanulmány a vállalati versenyképesség vizsgálatából indul ki, és ezt helyezi az elemzések központi témájává. A vállalati versenyképesség elméletének megalapozása Porter (1990) munkásságára vezethető vissza, melynek fő kérdése az volt, hogyan szerezzon kompetitív előnyöket egy vállalat versenytársaihoz képest.

Somogyi (2009) szakirodalmi áttekintéséből is jól látható a versenyképesség fogalmi megközelítésének sokszínűsége, ahogyan a versenyképesség definíciós meghatározása is változott az idők során (Chikán et al., 2019). A versenyképességi kutatások alapját a közgazdaságtudományi megközelítések jelentették, és elsődlegesen makroszinten értelmezték, és többnyire a komparatív előnyök felől közelítették. 1990-es évektől került előtérbe a gazdálkodástudományi megközelítés és mosódott egybe Porter munkásságával és megközelítésével (Somogyi, 2009), ahol a versenyképesség immár vállalatok egymáshoz viszonyított előnyeként fogalmazódott meg, és a képesség a vállalat megújulásra, változásra való képességét jelenti (Chikán et al., 2019). Porter elmélete a mai napig megkerülhetetlen eleme a stratégiai menedzsment irodalmának (Mészáros, 2010), a mai napig a kapitalizmus működésének alapvető mozgatója a siker, a versenyelőnyre irányuló stratégia és megvalósítása (Mészáros, 2020). A porteri

értelemben versenytársakhoz viszonyított versenyképesség-szemlélettel szemben, a belső tényezőkre koncentráció felfogás képviselői szerint, egy vállalat versenyelőnye sokkal inkább a vállalat belső képességeiben keresendő (Hamel & Prahalad, 1990; Rideg, 2017). A hazai vállalatokat vizsgálva is bebizonyosodott, hogy a belső tényezők szerepe szoros összefüggést mutat a vállalatok versenyképességével (Almási & Szanyi-Gyenes, 2024), ahol nemcsak a sikertényezőknek, hanem a gátlótényezőknek is kiemelt szerepük van.

A vállalati versenyképesség a vállalat azon képessége, amelynek segítségével a versenytársakhoz viszonyítva képes megfelelni a fogyasztói igények kielégítésének (Chikán & Czákó, 2006), illetve versenyképes az a vállalat, amely „*tartósan tud olyan terméket és szolgáltatásokat kínálni a fogyasztóknak, amelyeket azok a versenytársak termékeinél inkább hajlandók a vállalat számára nyereséget biztosító feltételek mellett megfizetni*” (Czákó & Chikán, 2007, p.3). A versenyképesség vállalati szintje hazai vagy nemzetközi vállalatokhoz képest határozható meg, és a vállalat hosszú távú eredményes működését jelenti (Czákó, 2005; Somogyi, 2009). A vállalatok versenyképessége a vállalatok azon képessége, ahogyan tartósan és jövedelmezően előállítanak olyan termékeket és szolgáltatásokat, amelyek kielégítik a nyitott piaci versenyben a vásárlók igényeit árban, minőségben (Lengyel, 2003). A hazai szakirodalomban is folyamatosan bővülnek a vállalati versenyképességgel foglalkozó tudományos cikkek (Lengyel, 2003; Török, 2003; Csath, 2005; Czákó, 2005; Chikán, 2006; Chikán & Czákó, 2009; Némethné Gál, 2009, 2010; Hágen & Holló, 2017; Rideg, 2017; Szerb, 2010; Szerb et al., 2014; Sápinié Dudák, 2016; Varga, 2017; Stocker & Várkonyi, 2022; Szanyi-Gyenes & Almási, 2023; Almási & Szanyi-Gyenes, 2024).

A vállalati versenyképességet számos, különböző tényezőkre fókuszáló modell magyarázza, amelyek egyben alapot is adnak a vállalati versenyképesség definíció fejlődésének. Egyes elméletek a hard és soft tényezők felől (McKinsey 7S modellje, Peters & Waterman, 2006), a külső-belső környezeti fókusz felől, vagy a versenytársak és iparág felől közelítenek (Porter, 2008). Az erőforrás-alapú megközelítések (Barney, 1991) mellett egyre nagyobb teret kapnak a képességekre, változási készségekre, stratégiára vagy a vezetői adottságokra koncentráció elméletek (Grant, 1991; Hamel & Prahalad, 1990; March, 1991; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000), megalapozva ezzel a belső tényezők, vállalati képességek kiemelt szerepének a versenyképességben. A reziliencia képessége is a vállalat azon képessége, amely segíti a vállalatot a rugalmas alkalmazkodásban a megváltozott környezeti helyzetekben.

Az elmúlt években a versenyképességgel kapcsolatos nemzetközi kutatások gyakran a KKV-kra összpontosítottak, ahol az elemzések különböző aspektusokra fókuszáltak: a versenyképesség és innováció közötti kapcsolat (Janse, Van Den Bosch & Volberda, 2006), reziliencia és versenyképesség a KKV-vállalatok körében (Angappa, Bharatendra & Michael, 2011), a tudás- és innovációalapú üzleti modellek (Bouncken, Kraus & Roig-Tierno, 2021),

a KKV-k nemzetközi fenntartható versenyképességi tényezői közötti ok-okozati összefüggések azonosítása és megtalálása (Ghag, Acharya & Khanapuri, 2023), a válság utáni nemzetköziesedés elemzése (Dubrovski, 2023), fenntartható és rugalmas növekedés és nemzetköziesedés (Babgohari, Esmaelnezhad & Taghizadeh-Yazdi, 2023).

A nemzetközi statisztikákat tekintve megállapíthatjuk, hogy a hazai vállalatok lemaradásban vannak. Nemzetközi összehasonlításban a hazai vállalatok versenyképessége, innovációs képessége alacsonynak mondható. Az Eurostat innovációs indexét tekintve (Európai Bizottság, 2023), Magyarország innovációs indexe ugyan növekszik, de az országok közötti sorrendiséget tekintve lényeges fejlődés nincsen, ugyanúgy sereghajtók vagyunk. Az index kiszámítása során összességében egy összetett, sok elemből álló indexet képeznek, és olyan tényezőket vesznek például figyelembe, mint a KKV-szektor innovációs tevékenységét, a technológiaorientált exporttevékenységet, innovatív vállalatok regionális együttműködését, az ország digitális fejlettségét. Az Európai Unió a DESI-indexszel méri a tagállamok digitális fejlettségét, digitális készségeit. A digitális gazdaság és társadalom fejlettségét mérő statisztikát tekintve, szintén azt láthatjuk, hogy a tagállamok között megint csak a lista végén állunk, a 27 tagállam között a 22 helyen (Európai Bizottság, 2022). A vállalkozások digitalizációjában ugyan történt előrelépés 2021-hez képest, a magyar vállalkozások többsége nem használja ki a digitális technológiák adta lehetőséget, az emberek átlagos digitális képessége elmarad az EU átlagához képest. Innen nézve érdekes, hogy a megkérdezett vállalatvezetők (Marciniak, 2022) a jövő vállalatát digitálisan fejlettnak képzelik el. Az új digitalizációs hullám térnyerése nem általános Magyarországon, ugyanakkor az eredményeket erősíti, hogy komplexebb digitális tevékenység inkább a technológiaintenzív és exportorientált vállalatokra jellemző (Losonci et al., 2023).

A versenyképességet alapvetően a nyereségességgel és a hatékonysággal mérhetjük, ugyanakkor a növekedési rátát és az exportkapacitást is gyakran említik a versenyképesség sikerkritériumaként (Szerb, 2010). Az a feltételezés, hogy a nemzetköziesedés a versenyképesség egyik alappillére, illetve a nemzetközi jelenléttel rendelkező vállalatok általában versenyképesebbek, a kutatásokban is rendre előkerül (Szerb, 2014; Varga, 2017; Stocker & Várkonyi, 2022; Szanyi-Gyenes & Almási, 2023; Almási & Szanyi-Gyenes, 2024). A nemzetközivé válás a versenyképesség lényeges dimenziója (Szerb, 2010; Varga, 2017; Dabić et al., 2020), a közvetlen export javítja a vállalkozások termelékenységét (Bernard & Jensen, 1999), még egyes kutatások a nemzetköziesedés tudásának szerepét vizsgálták (Fletcher, Harris & Richey, 2013), valamint más kutatások megállapították, hogy a KKV-szektor számára a COVID-válság után az innováció és a nemzetközivé válás jelentheti a kiutat (Juergensen, Guimón & Narula, 2020).

A hazai tudományos megjelenéseket is tekintve számos publikációval találkozhatunk, amelyek a hazai vállalatok eredményességét, versenyképességét elemezték, és más-más aspektus felől közelítettek. Almási & Szanyi-Gyenes (2021) a magyarországi KKV-szektor versenyképességét

vizsgálták a szervezeti identitás, valamint a vezető szerepének szemszögéből, és arra jutottak, hogy a hazai KKV-szektor versenyképessége és sikere nagyban függ a vezetői képességektől. Más kutatások szignifikáns összefüggést találtak a vezetők szerepe és a vállalat innovációs nyitottsága között (Ónodi & Répáczki, 2022). A kompetenciaalapú versenyképességet vizsgálva, a vállalat versenyképessége az alapvető kompetencia és a vevői érték függvénye (Gelei & Kenesei, 2016). A vállalat sikeres növekedése az innováció sikeres piacra vitele (Dobák, Hortoványi & Szabó, 2012), vagy megint más megközelítés szerint a versenyképesség tényezői a piaci orientáció, a gyártás, a stratégiai döntéshozatal és az értékesítés (Szerb & Hornyák, 2016). Szerb (2010) KKV-versenyképességi modellje is kiemelt tényezőnek azonosítja az innovációt, a nemzetköziesedést.

Az elmúlt időszak nemzetközi kutatásait tekintve láthatjuk, hogy fókuszba kerültek a kis- és középvállalkozások versenyképességének vizsgálatai. Ami kitűnik a táblázatból az az, hogy a versenyképesség szoros kutatási kapcsolatot mutat az innovációval, és a nemzetköziesedés is rendre feltűnik a vizsgálati szempontok között, a kutatások pozitív kapcsolatot találtak a nemzetköziesedés és innováció, a versenyképesség és innováció, a menedzsment és versenyképesség között (1. táblázat).

termék- és folyamatinnovációja, a KKV-k marketing- és szervezeti innovációja, valamint a KKV-k szervezetben belüli innovációja (European Commission, 2020), még az iparban is jelentősen elmarad az innováció (Csath, 2021) a vállalatok csupán 9,2%-át jellemzi folyamatos innováció és 28,4%-át az eseti innováció. Hámori & Szabó (2010) részletesen vizsgálta, hogy milyen innovációt segítő és innovációt gátló tényezőkről beszélhetünk. Mindezek mellett tudományosan igazolták, hogy a hazai KKV-szektor innovációs képessége rendkívül alacsony (Hámori & Szabó, 2010, 2012; Hágen & Holló, 2017).

A hazai vállalatok nemzetköziesedése széles területen kutatott terület (Incze, 2005, 2012; Czakó, 2000; Antalóczy & Sass, 2011; Békés, Halpern & Murakózy, 2013), az exportáló vállalatok általában jobban teljesítenek a piaci versenyben, mint a haza piacon működő vállalatok (Kazai, 2014; Szerb, Márkus & Csapi, 2015; Czakó, Juhász & Reszegi, 2016; Stocker, 2016, 2019; Stocker & Várkonyi, 2022). A hazai vállalatok exporttevékenysége jellemzően a külföldi nagyvállalatoknál koncentrálódik. A működő vállalkozások árbevételének 34%-a származott exportértékesítésből, amelynek 80%-át külföldi irányítású cégek realizálták (KSH, 2020). Ahogy a KSH adatait tovább vizsgáljuk (2020) megállapíthatjuk, hogy a külföldi ellenőrzés alatt álló cégek árbevételének 55%-a, még a hazai

1. táblázat

Versenyképességi kutatások az elmúlt évekből

Popa, Soto-Acosta & Martinez-Conesa (2017)	versenyképesség és innováció, spanyol KKV-k vizsgálata	A környezeti dinamizmusok és a versenyképesség moderáló szerepe a befelé irányuló és a kifelé irányuló nyílt innováció közötti kapcsolatokban.
Varga (2017)	versenyképesség-fokozó tényezők vizsgálata	Versenyképességet fokozó tényezők: innováció, K+F, folyamatos fejlesztés, hatékony üzleti modell, stratégiai orientáció, exportpiac, együttműködések.
Genc, Dayan & Genc (2019)	versenyképesség, KKV, nemzetköziesedés, innováció	235 KKV vizsgálata az Egyesült Arab Emírségekben: a nemzetközivé válás mértékének, hatásának vizsgálata, a nemzetköziesedés pozitívan befolyásolja az innovációs teljesítményt.
Dvoulety & Blazková (2021)	versenyképesség, cseh KKV	A versenyképesség meghatározó tényezőinek tekintett egyéb vállalati jellemzők vizsgálata (méret, kor, iparág és telephely) a szerzők szignifikáns kapcsolatot találtak a vállalati méret és a versenyképesség között.
Stocker & Várkonyi (2022)	exportorientált vállalatok, piaci orientáció vizsgálata	A piaciorientáció összetevőinek vizsgálata, a versenyorientáció volt a legjelentősebb hatással a versenyképességre és a piaci teljesítményre.
Bencsik & Juhász (2023)	versenyképesség, soft tényezők, bizalmi jellemzők hatásának vizsgálata	Szignifikáns kapcsolatot találtak a vizsgált versenyképességi elemek (stratégia és menedzsment) között, amelyek szintén szignifikáns kapcsolatot mutatnak a vállalati bizalommal.
Ghag, Acharya & Khanapuri (2023)	versenyképesség, KKV, India, versenyképességi tényezők	Versenyképességi tényezők közötti ok-okozati összefüggések azonosítása: menedzsmentorientáció és a gazdasági teljesítmény elengedhetetlen a KKV-k számára a nemzetközi fenntartható versenyképesség eléréséhez.
Dubrovski (2023)	versenyképesség, nemzetköziesedés, szlovén KKV	Versenyképesség és exportorientáció vizsgálata a válság után, a menedzsment kiemelt szerepének azonosítása.
Halásková & Bednář (2023)	versenyképesség és innováció, K+F indikátorok, innováció	A termékinnovációkat bevezető KKV-k és a másokkal együttműködő innovatív KKV-k statisztikailag szignifikáns eredményeket mutatnak a versenyképesség tekintetében.

Forrás: saját szerkesztés

A KPMG 2017-es felmérése szerint az innováció az egyik legfontosabb stratégiai szempont a dinamikus gazdasági környezetben. Nemzetközi összehasonlításban (CIS, 2018) a magyarországi vállalatok innovációs teljesítménye kifejezetten gyenge, európai összehasonlításban az egyik legalacsonyabb. Az európai átlag alatt van a KKV-k

irányítású vállalkozások 13%-a volt nemzetközi tevékenység eredménye. A vállalatméret növekedésével pedig az exportárbevétel aránya is növekedett mindkét kategória esetében. Azonban a vállalkozások méretszerinti megoszlását tekintve a kis- és közepes vállalkozások dominálnak, így fontos kutatási kérdés, hogy megértsük a KKV-k

innovációs hajlandóságát, stratégiai kezdeményezéseit és nemzetköziesedési mintázatát. Kutatások kimutatták, hogy a nemzetközileg aktív vállalatok, már a megalakulás évében megjelentek a nemzetközi piacon (S. Gubik, 2014). Ez erősíti a born global felfogást (McDougall, Shane & Oviatt, 1994), miszerint a vállalatok a kezdetektől nemzetközi piacokban gondolkodnak, és minden lehetőséget kihasználják a nemzetköziesedésre.

A nemzetközi piacon jelenlévő vállalatoknál a piaci orientáció összetevői közül a versenyorientációnak volt a legmarkánsabb hatása a versenyképességre és a vállalat piaci teljesítményére (Stocker & Várkonyi, 2022). A stratégiai szemlélet és az exportpiacok felé való nyitottság meghatározza a vállalatok versenyképességét (Varga, 2017), a vállalatok nemzetköziesedése az innovációs teljesítmény fontos forrása (Gelei & Kenesei, 2016). Nagyobb családi vállalkozásoknál vizsgálták, hogyan reagálnak egy makrogazdasági sokkra a nemzetköziesedés szempontjából (Fourné, Zschoche, Schwens & Kotha, 2023), eredményeik azt mutatták, hogy egy váratlan sokk arra készíti a vállalkozásokat, hogy újrakombinálják az erőforrásaikat, majd azokat vállalat-specifikus előnnyé fejlesztve, végül a nemzetközivé válás mélységének növekedését eredményezik.

A kisvállalatok jól meghatározható megkülönböztető jegyekkel rendelkeznek, amelyek markánsan megkülönböztetik őket a nagyvállalati nemzetköziesedési folyamatoktól (Antalóczy & Sass, 2011; Huszák, 2021). A kis- és középvállalkozásoknak a szervezeti és egyéni készségek kombinációjára van szükségük ahhoz, hogy gyorsabban növekedjenek a nemzetközi piacokon (Silva, González-Loureiro & Braga, 2021). A nemzetköziesedés és az üzleti innováció kapcsolatát kutatva, a KKV-k szervezeti rugalmasságuk növelése érdekében innoválják üzleti modelljüket (Eriksson, Heikkilä & Nummela, 2022), a reziliencia kritikus forrása pedig a digitalizáció, a stratégiai együttműködés, az erőforrások agilis felhasználása.

Sok magyar vállalat meg sem próbál terjeszkedni, mert úgy vélik, hogy termékeik nem piacképesek külföldön, vagy mert túl kicsinek vélik magukat (Huszák, 2021). Egy 500 cég körében végzett felmérés alapján, a hazai KKV-k mindössze ötöde végez exporttevékenységet (Budapest Bank, 2017). Magyarországon azok a vállalatok tudnak sikeresek lenni, amelyek ki mernek lépni a globális piacra (Békés, Halpern & Muraközi, 2013). A külpiazi aktivitás elindítása jellemzően a növekedési pályán lévő vállalatokra jellemző (Huszák, 2021). A jövő szervezet adatbázisban (Marciniak, 2022) a válaszadók csaknem fele válaszolta, hogy jelen van a nemzetközi piacon, így kifejezetten érdekes elemzéseknek adhat terepet.

## A kutatás módszertana

A Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézete saját kvantitatív adatfelvételen alapuló nagymintás kutatást indított. A kutatás célja volt a hazai gazdasági szereplőkre nézve számos szempontból reprezentatív adatbázis összeállítása. A kutatói csapat összetettségének köszönhetően egy széles szakmai szervezeti és vezetési

témát lefedő, összetett adatbázist sikerült felépíteni. A vállalati versenyképességet tekintve a kutatás nem a szervezet teljesítménymutatóira fókuszált, hanem a vállalati működéshez szükséges szervezeti és vezetői megoldások feltérképezésére. A kérdőív véglegesítése után, az adatfelvételre 2022 tavaszán került sor, a végső, tisztított adatbázis 2022 harmadik negyedévében állt rendelkezésre.

A lekérdezés során vizsgáltuk, mely környezeti tényezők hatását érzékelik a leginkább befolyásoló tényezőnek a vállalatvezetők, a vállalatok nyitottságát a technológiai újítások, innovációk iránt, a pandémia okozta hatásokat, a stratégia folyamatos megújítását, a stratégia lebontását alsóbb szervezeti szintekre, a vezetői stílust, a vállalat rugalmas alkalmazkodását, döntési szinteket a stratégiai kérdésekben, a növekedés gátló tényezőit, az üzletmenet folytonosságát, a vállalatok nemzetközi jelenlétét, a digitalizációra vonatkozó kérdéseket, a vállalaton belüli adat-elemzés jellemzőit, valamint jövőbeli fejlesztési terveket. Ebből is jól látszik, hogy az adatbázis rendkívül komplex és összetett, mely érdekes elemzéseknek ad teret.

## Mintajellemzés

A mintajellemzésre vonatkozó részletes leírás megtalálható a kutatási jelentésben (Marciniak, 2022), itt csak a jelen publikáció megértése szempontjából fontos jellemzőket emeljük ki. A felmérés célcsoportja a mikrovállalkozásoknál nagyobb, egyéni vállalkozókat nem tartalmazó Magyarországon működő, legalább 50 főt foglalkoztató regisztrált társas vállalkozás, melyek legalább 100 forint árbevétellel rendelkeznek. Ennél a vállalati méretnél feltételeztük, hogy a vállalatnak olyasfajta struktúrája, jellemzője lehet, ami a vizsgált tényezőkhöz viszonyítva értékes információkkal szolgálhat. A mintába 305 fő került be, a minta reprezentatív a hazai vállalatokra vonatkozóan (létszámkategóriára, régiós megoszlásra, valamint tevékenységi körre tekintettel reprezentatív).

A válaszadókat tekintve a tipikus válaszadó közép-magyarországi, magyar tulajdonban lévő középvállalat első számú vezetője volt. A mintabeli vállalatok megoszlása létszámkategória szerint a 2. táblázatban látható.

2. táblázat

### Mintába kerülő vállalatok

Létszámkategória szerint	db	%
középvállalat	163	53%
közép-nagyvállalat	91	30%
nagyvállalat	51	17%

Forrás: saját szerkesztés

A válaszadókat tekintve többségében első számú vezetők válaszoltak a kérdőívre, majd egyéb stratégiai döntéshozók, illetve első számú vezető alá rendelt döntéshozók (3. táblázat).

A vállalatok tulajdonosi hátterét tekintve a mintába kerülő vállalatok jelentős hányada (74,43%-a) többségében

magyar magántulajdonban van, 18,03%-ban fele arányú vagy többségi külföldi tulajdonban van és 7,54%-ban többségében magyar állami vagy önkormányzati tulajdonban vannak. A mintabeli vállalatok tevékenységük szerinti megoszlása jól tükrözi a teljes sokaságot, így a feldolgozóipar teszi ki a minta több mint egyharmadát (37,1%). Székhelyüket tekintve a vállalatok 34,9%-a budapesti, további 13,5%-a Pest megyei, azaz közép-magyarországi régióban található a mintabeli vállalatok közel fele. A vállalatok döntő többsége magyar magántulajdonban van, a válaszadók átlagosan 25 éves munkatapasztalattal rendelkeznek.

3. táblázat

**A válaszadók pozíciói és megoszlásuk**

Válaszadók	fő	%
CEO, első számú vezető	135	41,5%
CXO, első számú vezető alá rendelt döntéshozó	71	21,8%
egyéb stratégiai döntéshozó	119	36,6%

Forrás: saját szerkesztés

**A kutatás eredményeinek bemutatása**

A kutatás első eredményei megtalálhatók a jövő szervezete és vezetése kutatási gyorsjelentésben (Marciniak, 2022). Jelen publikáció eredményeit a II. Innovációs konferencia – Hidak és utak, technológiai menedzsment szekciójában ismertették, ahol a szekció kiemelt előadása lett. Ebben a tanulmányban szeretném összefoglalni a kutatás első eredményeit, a hazai vállalkozások versenyképességét elemezve a nemzetközi piacon jelenlévő és a hazai piacon működő vállalatok jellemzőire fókuszálva.

A jövő szervezete a környezeti változásokat proaktívan kezeli, váratlan hatások esetén is reziliens módon képes tovább működni, szervezeti struktúráját kevés hierarchiaszint jellemzi, hálózatos struktúrában gondolkodik, folyamatosan újrászerveződő projektek jellemzik, ahol a szervezeti határok elmosódnak, tudásmegosztásra épít, nyitott az innováció és a technológiai újítások irányába. Ezek segítik abban, hogy a jövőben is versenyképes maradjon, illetve a megváltozott környezeti helyzetekben is reziliens módon legyen képes tovább működni.

A kutatás során célunk volt a jövő szervezetét és jövő vezetőjét, mint kifejezést meghatározni. A lekérdézés során tudatosan nem definiáltuk azt, hogy mit értünk a kifejezés alatt, hanem interjúalanyainkat kértük meg, hogy fogalmazzák meg saját szavas válaszaikkal, ők hogyan definiálnák a jövő szervezetét és a jövő vezetőjét (*Kérjük, hogy fogalmazza meg néhány szóban/rövid mondatban, hogy mi jut eszébe, ha az a kifejezést hallja, hogy a „jövő szervezete”? Hogyan tudná jellemezni, körül írni?*). A válaszadók közül tizenötön nem tudták értelmezni a kérdést, így 290 válaszadó válasza került be a szabadszavas elemzési mintába. A szövelemzést tekintve 89 válaszopció és 566 előfordulást számoltunk össze (Marciniak, 2022). A válaszopciókat szervezeti alrendszerre bontva

kategorizáltuk és elemeztük. A válaszadók fejében a jövő szervezete egy erősen emberközpontú szervezet, ahol a vezetőnek is kitüntetett szerepe van, és kicsit háttérbe szorultak a strukturális-technológiai-stratégiai válaszok (4. táblázat).

4. táblázat

**A jövő szervezete szabadszavas válaszok kategorizálása**

tényezők	emberi-kulturális	vezetői	strukturális	technológiai	stratégiai
előfordulások száma	37	21	16	9	6
%	42%	24%	18%	10%	7%

Forrás: Marciniak, R. (szerk.) (2022) alapján saját szerkesztés

Néhány választ kiemelve, a jövő szervezete: *„Gyorsan és pozitívan reagál a változásokra, mindig napra kész. Előre megy a fejlesztésekben. Innovatív, megújító. Fontos számára a munkatársak elismerése, támogatása. Emberi körülményeket biztosít a dolgozóinak. A jövő szervezete olyan, mint egy élő organizmus, evolúciós céljai vannak, folyamatosan fejlődik és hatékonyabbá teszi a fennmaradást. Alkalmazkodik a változásokhoz. Digitálisan fejlett cég. A technológiai fejlődés folyamatosan történő alkalmazása, a piaci igényekhez való gyors alkalmazkodás.”*

A válaszokat úgynevezett kemény (*automatizált, jól szervezett, pénzügyileg stabil, technológiában haladó*) és puha tényezők (*alkalmazkodó, megújulásra képes, képzett munkaerővel rendelkező, emberközpontú, dinamikus, együttműködő, jó vezetővel rendelkező*) szerint is kategorizálva, az eredmények egy kiegyensúlyozott képet mutatnak. Az előforduló válaszok 51%-ban inkább kemény (*tervezés, struktúra, infrastruktúra, kontroll*), még 49%-ban inkább puha (*emberek, kultúra, támogatás, közös értékek*) szervezeti jellemzőkkel írták le a jövő szervezetét.

Összességében a hazai vállalatvezetők fejében a jövő szervezete erősen emberközpontú jellemzőkkel bír, a szervezetet a szervezeti kultúra nagyban meghatározza és a jövő szervezete nem képzelhető el vezető nélkül. A szabadszavas válaszokat áttekintve, a válaszadók szavaival meghatározva a jövő szervezete: *„gyorsan és pozitívan reagál a változásokra; előre megy a fejlesztésekben; innovatív; megújuló; folyamatosan fejlődik; gazdaságilag stabil; stabil háttérrel rendelkező; több lábon álló; jól szervezett; jól körülhatárolt feladatokkal működik; fogékony a megújulásra; modern; digitalizál; hatékony; képzett munkaerővel rendelkezik; tudásbázisra épít; környezettudatos; új távlatokban gondolkodik; mostani helyzetet túlélő szervezet”*. A jövőképeség, a megújulóképesség, a reziliencia a vállalatok túlélésének kulcskérdése lesz (5. táblázat).

Az 5. táblázat szerint az egyes kulcsszavakat bekegategorizálva az előfordulások számosságával, akkor a jövő szervezetének meghatározása: egy technológiában haladó, korszerű, folyamatosan fejlődő, innovatív, a környezeti

elvárásokhoz alkalmazkodó, digitálisan érett, megújulásra képes vállalat. Az is jól látható, hogy az újítás, az innováció a technológia kiemelt szerepet játszik a jövőképes vállalat meghatározása során, ahogy a rugalmas alkalmazkodás, megújulás a reziliens működés alapja, erre érdemes figyelemmel lenniük azon vállalatvezetőknek, akik jövőképes, versenyképes vállalatot szeretnének működtetni.

5. táblázat

Milyen a jövő szervezete?

A jövő szervezete	Előfordulások (db)	Vállalatvezetők válasza
Technológiában haladó	48	<i>A mindenkor modern technológia alkalmazása</i> <i>Nyitott az új technológiai megoldásokra</i>
Korszerű	46	<i>Korszerű eszközökkel rendelkezik</i> <i>Korszerű, megbízható technológiát alkalmazó</i>
Folyamatosan fejlődő	39	<i>Stratégiaiilag fejlődőképes vállalat</i>
Innovatív	35	<i>Új megoldások</i> <i>Innovatív cég</i>
Környezeti elvárásokhoz alkalmazkodó	35	<i>Rugalmasan működő</i>
Digitálisan érett	30	<i>Digitálisan fejlett, digitalizált</i> <i>Digitalizáció és technikai fejlődésben élénjáró szervezet</i>
Megújulásra képes	29	<i>Fogékony a megújulásra</i> <i>Folyamatos fejlesztések segítik az előremenetelt</i>

Forrás: saját szerkesztés

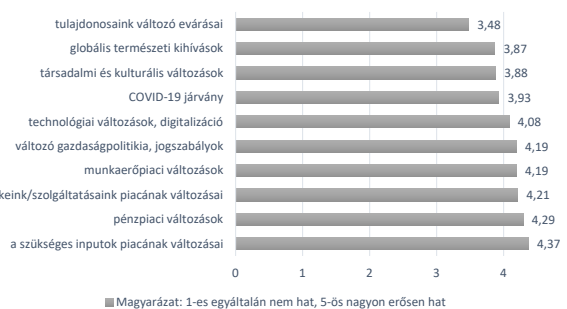
A szakirodalmi áttekintésben olvashattuk, hogy a vállalati versenyképességi kutatásokban a nemzetköziesedés a vállalatok versenyképességének egyik visszatérő tényezője, és a kutatás egyik kiinduló feltételezése volt, hogy különbségek azonosíthatók a nemzetközi piacon működő és a csak hazai piaccal megelégedő vállalatok között. A szabadszavas válaszokat tekintve is látható a jellemzőkben való különbözőség. A nemzetközi piacon jelenlévő vállalatvezetők válaszaiban hangsúlyosabban domináltak az „*innovatív, digitális, megújulás, újszerű, technológiában haladó*” kifejezések, ebből arra következtethetünk, hogy e vállalatok nyitottabbak az újítások, az innováció irányába, fontosabb számukra a vállalat digitális fejlesztése, ezáltal a globális versenyben nagyobb hangsúlyt fektetnek az innovációra, megújulásra és digitalizációra, ami versenyelőnyt biztosíthat számukra. Feltételezhető, hogy nagyobb szükségük is van a nemzetközi versenykörnyezetben ezirányú fejlesztésekre.

A működési környezet és külső tényezők hatásai

Vizsgáltuk, a vállalatvezetők hogyan érzékelik a vállalat működési környezetét, mely külső tényezők hatását érzékelik a leginkább befolyásoló tényezőnek. A szervezetek reziliens működésének feltétele a környezeti kihívásokhoz való minél rugalmasabb alkalmazkodás, így fontos megértenünk, hogy a vállalatvezetők hogyan érzékelik működésükre ható tényezőket, hogy be tudjuk azonosítani, melyek a legrelevánsabbnak vélt jövő versenyképességét meghatározó tényezők. Arra kértük a válaszadókat, hogy egy 1-5-ig terjedő skálán értékeljék, hogy a szűkebb és tágabb környezetben megfigyelhető tendenciák mennyire erősen hatnak a szervezetükre. A skálás értékelés szám-szerű összehasonlítást tesz lehetővé.

1. ábra

A külső környezeti tényezők hatása



Forrás: Marciniak, R. (szerk.) (2022) alapján saját szerkesztés

A vállalatvezetők a környezeti hatásokat átlagosan 4,05-ös erősségűnek ítélték a teljes mintára és minden szegmensre vonatkozóan. Az 1. ábráról jól kiolvasható, hogy a válaszadók összességében a szűkebb környezetre vonatkozó négy piaci szegmens (értékesítési piac, beszerzési piac, munkaerőpiac és pénzpiac) befolyásoló hatását érzékelik átlagosan a legmagasabbra. A technológiai, digitalizációs tendenciák ugyan kihívást jelentenek, ám ezek hatásának érzékelése a közvetlen környezeti hatások után van. Szeretnék visszautalni a szabadszavas elemzéshez, ahol a vállalatvezetők a jövő szervezetét egyébként egy, a digitalizációban, technológiai újításokban élenjáró szervezetként írták körül. További megállapítás, hogy a globális környezeti kihívásokat, ennek hatásait érzékelik átlagosan a legkevésbé. A mintákat keresve azt találjuk, hogy a globális környezeti kihívásokra, fenntarthatóságra irányuló hatásokat a külföldi tulajdonú cégek magasabbra értékelték.

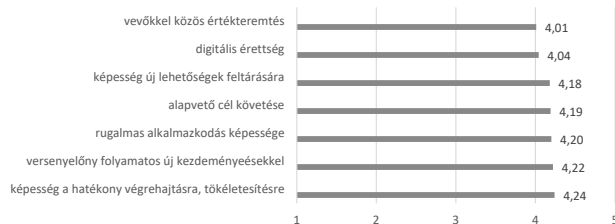
A stratégia szerepe a jövő szervezetében

A vállalatok stratégiai válaszadási képességét 1-5-ig terjedő skálán mértük. A vállalat stratégiai döntése, hogy nemzetközi piacra lép vagy sem, hogy innovál-e, hogy digitális technológiákat alkalmaz-e, mind meghatározzák a vállalat versenyképességét. A döntések meghozatalában pedig a vállalat vezetőjének, a menedzsmentnek van

kiemelt szerepe. A válaszadó vállalatvezetők kifejezetten jóra értékelték szervezetük különböző megközelítések szerinti stratégiai válaszkapességüket (átlagosan minden tényezőre tekintettel 4.15 értékkel). Szeretném újra kiemelni, hogy minden értéket a vállalatvezető szemszögéből és percepciójával látunk. Természetesen ebből fakadóan torzító hatásukkal is tisztában kell lenni (2. ábra).

2. ábra

**A stratégiai válaszadási képesség**



Forrás: Marciniak, R. (szerk.) (2022) alapján saját szerkesztés

A vállalatvezetők talán túlzott magabiztosságát mutathatja, hogy a válaszadók a teljes mintában átlagosan 4,15 értékkel értettek egyet azzal, hogy vállalatuk felkészülten, rugalmasan és gyorsan képes válaszolni a stratégia szintjén a megváltozott helyzetekre. A megkérdezett stratégiai válaszadási képesség kategóriák egyike sem került átlagosan 4 alatti értékre az ötfokú skálán. A rugalmas alkalmazkodási képesség is 4,2-es átlagos értéket kapott a mintában. Az egyes értékeket tekintve nincs jelentős eltérés a kategóriák között, ellenben az egyes kategóriák sorrendiségét érdemes lehet megfigyelni. Mindenképpen pozitív magabiztosságnak értékelhetjük, hogy a vállalatvezetők ilyen pozitív képpel vannak vállalataik stratégiai válaszadási képességét tekintve, erre valóban lehet a jövőben is építeni, és hozzájárulhat a vállalat reziliens működéséhez. A legerősebb stratégiai válaszadási képesség a folyamatok hatékonyságában, tökéletesítésében van, a folyamatos új kezdeményezésekben a versenyelőny fenntartása érdekében, valamint a rugalmas alkalmazkodási képességben.

A teljes minta átlagos értékeit és sorrendiségét tekintve a digitális érettség marad le, pedig visszautalva a szabad szavas válaszokra, ahol a jövő szervezetének jellemzésekor a digitalizáció az egyik kulcsjellemzőként került ki. A legkevesebb pontszámot a vevőkkel közös értékteremtés kapta, pedig a legjellemzőbb külső tényezők befolyásoló erejénél a közvetlen vevői környezet hatását átlagosan a legerősebbnek érzékelték a válaszadók.

Az eredményekben az eltéréseket keresve, azt láthatjuk, hogy a külföldi tulajdonú vállalatok minden stratégiai képesség tekintetében magasabb értéket értek el. A döntően hazai magántulajdonban lévő vállalatok viszont éppen a rugalmas alkalmazkodási képességüket emelték ki a leginkább.

**A növekedés gátlótényezői a jövő szervezetében**

A növekedésnek, a sikeres működésnek vannak sikertényezői, ahogy gátlótényezői is. A kutatás során azt

vizsgáltuk, hogy a vállalatvezetők milyen növekedési gátlótényezőket látnak szervezetben belül. Arra kértük a válaszadókat, hogy értékeljék 1-5-ig terjedő skálán mennyire jellemző szervezetükben a munkavállalók motiváltságának hiánya, a munkatársak speciális szaktudása, nyelvtudása, a munkatársak változás iránti nyitottsága, a munkatársak digitalizációs képzettsége.

A gátlótényezőket összevetve a vállalati stratégia ismertségével, azoknál a vállalatoknál, ahol jellemzően (csak) a cégvezető ismeri a stratégiát, célokat, ott szignifikánsabban erősebb a gátló tényezők percepciója (Almási & Szanyi-Gyenes, 2024). Viszont jelentősen alacsonyabb a függés azon vállalatoknál, ahol az alsóbb szervezeti egységek is ismerik a vállalati célokat, ezáltal lehetőségük van azonosulni a célokkal, és ennek érdekében eredményesebben dolgozni. Az egyes gátlótényezőket tekintve a legjellemzőbb gátlótényezők: a munkatársak ellenállnak a változásoknak, nincs meg a munkatársak motiváltsága, a munkatársak nem képesek az információtechnológiai eszközök megfelelő alkalmazására. A vállalat sikeres alkalmazkodóképességéhez, gyors változtatási képességéhez szükséges a munkatársak alkalmazkodóképessége is.

Az eredményeket tovább vizsgálva azt tapasztaltuk, hogy a nemzetközi piacon jelenlévő vállalatoknál minden vizsgált gátlótényező kisebb hatással jelentkezik. Feltételezhetően, a nemzetközi jelenlét olyan képességeket fejleszt vállalatban belül, mely a munkatársak együttműködését, alkalmazkodóképességét is megköveteli, illetve feltételezhető, hogy kevésbé jelentkezik például a speciális szakértelem vagy nyelvtudás hiánya, hiszen a nemzetközi piacra lépéssel a hiányzó vállalati képességeket is kiépítették.

**A nemzetközi piacon jelen lévő vállalatok jellemzői**

Az adatbázis összetételét tekintve, a mintába kerülő vállalatok közel fele (51%-a) válaszolt igennel arra a kérdésre, hogy jelenleg is jelen van-e a nemzetközi piacon. A válaszadó vállalatok 15 százalékának csupán hosszú távú célkitűzési között szerepel, de a válaszadók 7 százaléka már középtávon is el tudná képzelni a nemzetközi piacra lépést, de a minta összetettségét tekintve, e vállalatok nincsenek jelen a nemzetközi piacon (6. táblázat).

6. táblázat

**A hazai vállalatok nemzetközi jelenléte**

Jelen van-e vállalatuk a nemzetközi piacon?	n=305	%
most is jelen vannak a nemzetközi piacon	157	51%
hosszú távú célkitűzéseik között szerepel a nemzetközi piacra lépés	45	15%
középtávú céljaik között szerepel	22	7%
nem tervezzük megjelenni nemzetközi piacokon	81	27%

Forrás: saját szerkesztés

A számokat tekintve mindenképpen kihangsúlyozandó, hogy a minta megoszlása a nemzetköziesedés



tekintetben nem tekinthető reprezentatívnak a hazai vállalkozások KSH-statisztikai adatait tekintve, de a mintafelvételnél nem is volt ez elvárás. Az eredmények kiértékelésekor azonban jó elemzési alapot adhat a közös mintázatok és egyediségek feltérképezésére, a nemzetközi piacon jelenlévő és a csak hazai piacra fókuszáló vállalatok között.

Ahogy az a minta jellemzésénél olvasható volt, a minta a 50 főnél nagyobb Magyarországon regisztrált társas vállalkozások kerültek bele, így a statisztikai adatokat tekintve, összehasonlításképpen érdemes megjegyezni, hogy a teljes sokaságot tekintve, az exportáló vállalatok aránya alacsonyabb százaléket mutat az elemzett mintában nemzetközi piacon jelenlévő válaszadók arányát tekintve (7. táblázat).

7. táblázat

**A vállalati méret és export aránya 2019**

vállalatok létszám-kategóriáinként	összes vállalat kategórián belül	exportáló vállalatok száma	exportáló vállalatok %
50-249	5146	1633	31,73%
250-	1019	240	23,55%
összesen	6165	1873	30,38%

Forrás: KSH (2020) alapján saját szerkesztés

2020-ban a kis- és középvállalkozások külkereskedelemből való részesedése az import 37, az export 24%-át tette ki. A nagyvállalati kör (250 fő és afeletti vállalkozások) szerepe meghatározó, részarányuk mindkét irányban egyaránt 50% körül alakult (KSH, 2020). A statisztikai adatokból kiolvasható, hogy a 2020-as évben, a koronavírus miatti válság következménye az uniós tagországokkal folytatott szolgáltatás-kereskedelem visszaesése az előző évhez viszonyítottan.

Versenyképebb az a vállalat, amely nemzetközi jelenléttel is bír, és nem csak a hazai piacon működik. A nemzetközi piacra lépés gyakran innovációs kihívást is jelent a vállalatoknak, hiszen a nemzetközi versenykörnyezetben törekedni kell az egyediségre, megújulásra, innovációra. A versenyképességi összefüggéseket tekintve az eredmények az mutatják, amely vállalat nyitott az innovációra, az versenyképebb lesz, hiszen nyitottabbak a digitális technológiák alkalmazása iránt, kockázatvállalóbban alkalmazzák a technológiai újításokat, szívesebben kísérleteznek, de a COVID okozta pandémia idején is eredményesebben reagáltak a váratlan környezeti kihívásokra, és kiemelten teljesítettek a munkafolyamatok hatékonyságának tökéletesítésében, új gyakorlatok feltérkezésében, ezáltal versenyképebbek lehetnek hazai társaiknál.

A nemzetközi piacon jelenlévő vállalatok 92%-a kiemelkedően teljesít a szokásos munkafolyamatok hatékony végrehajtásában és további tökéletesítésében, 89%-a kiemelkedően teljesít a szokásos munkafolyamatok hatékony végrehajtásában és további tökéletesítésében, 88%-a folyamatosan új stratégiai kezdeményezésekkel igyekszik fenntartható versenyelőnyöket elérni, 84%-a

rugalmas alkalmazkodással még a jelentős és váratlan környezeti kihívásoknak is képes eredményesen megfelelni, amennyiben a magas értékű válaszokat összegezzük.

8. táblázat

**A nemzetközi piacon jelenlévő vállalatok és stratégia**

Nemzetközi piacon jelenlévő vállalatok	1	2	3	4	5
folyamatosan új stratégiai kezdeményezésekkel igyekszik fenntartható versenyelőnyöket elérni	0%	4%	8%	35%	53%
kiemelkedően teljesít a szokásos munkafolyamatok hatékony végrehajtásában és további tökéletesítésében	0%	2%	6%	42%	51%
kiemelkedően teljesít a teljesen új lehetőségek feltérkezésében és a kísérletezésben	1%	3%	7%	41%	48%
rugalmas alkalmazkodással még a jelentős és váratlan környezeti kihívásoknak is képes eredményesen megfelelni.	1%	3%	13%	44%	40%
a digitális technológiákra kiemelten figyel, az alkalmazáshoz-fejlesztésükhöz erőforrásokat rendel	0%	4%	11%	45%	39%

Forrás: saját szerkesztés

Az első eredményeket tekintve, általánosságban azt mondhatjuk, hogy a nemzetközi piacon jelen lévő vállalatok a vizsgált dimenziókban mind eredményesebbek voltak és jobb értékeket mutattak. E vállalatok folyamatosan új stratégiai kezdeményezésekkel igyekeznek fenntartani a versenyelőnyt, jellemzőbb az egyéni szintre bontott stratégiai terv, a döntéshozatali folyamat jól meghatározott és ismert az érintettek előtt, a rendelkezésre álló információkat beépítik a döntéshozatali folyamatba, a pandémia idején is eredményesebben reagáltak a váratlanul megváltozott környezeti kihívásokhoz, jobban figyelnek a digitális technológiák alkalmazására, és jobban teljesítenek a munkafolyamatok hatékonyságának teljesítésében.

A vállalat kockázatvállalási hajlandóságát vizsgáltuk a technológiai újítások kapcsán. Három válaszopció közül lehetett választani: (1) *törekszünk a legújabb, élenjáró technológiát alkalmazni*, e vállalatok azok, amelyek kockázatvállaló módon merik a legújabb technológiákat alkalmazni, (2) *kísérletezünk a legújabb technológiákkal, de csak bizonyított esetben vezetjük be*, (3) *a már elterjedt, bevált és bizonyított technológiákat preferáljuk*, a kockázatkerülő vállalatok csoportja (9. táblázat).

A százalékos megoszlást tekintve elmondhatjuk, hogy a nemzetközi jelenléttel működő vállalatok jobban integrálódnak a globális értékláncokba, keresik a versenyképességet adni képes előnyöket, ezért feltételezhetően bátrabban, kockázatvállalóbban alkalmazzák a legújabb, élenjáró technológiai megoldásokat. Míg a csak hazai

piacra fókuszáló vállalatokat inkább a kísérletezés jellemzi, de magasabb arányban kockázatkerülő magatartást folytatnak, és a csak már bevált és bizonyított technológiákat alkalmazzák.

9. táblázat

**Technológiai újítások és kockázatvállalás**

technológiai újítások/ minta	teljes minta	nemzetközi piacon jelenlévő vállalatok	hazai piacon működő vállalatok
Szervezetünkben törekszünk az elérhető legújabb, élenjáró technológiákat alkalmazni.	40%	48%	27%
Szervezetünkben kísérletezünk a legújabb technológiákkal, de csak akkor vezetjük be, amikor egyértelműen bizonyította hasznosságát.	41%	39%	46%
Szervezetünk a már elterjedt, bevált, bizonyított technológiákat preferálja.	19%	19%	27%

Forrás: saját szerkesztés

A technológiai újításokkal kapcsolatos kockázatvállalást összevethetjük a vállalat mérete szerinti kategóriákkal. A teljes mintát tekintve a vállalatok 53%-a középvállalat, 30%-a közép-nagyvállalat és 17%-a nagyvállalat, mely arányok megfelelnek a hazai vállalati szektor összetételének. A nemzetközi piacon lévő vállalatok (n=157) 45%-a középvállalat, 30%-a közép-nagyvállalat és 25%-a nagyvállalat, az arányok a nagyvállalatok felé húznak a teljes mintához viszonyítva.

A vállalatok árbevétel szerinti elemzését tekintve, az eredményekből az látható, hogy a technológiai változások – ideértve a digitalizációs kihívásokat – jelentősebb kérdéseket vetnek fel a nagyobb vállalatoknál, és legkisebb hatással a második árbevétel-kategóriájú cégekre vannak. A kisebbeknél más jellegű kihívásokat jelentenek, de a klasszikus nagyobb vállalatok szervezeti jellemzőivel (kialakult menedzsment, szervezeti kultúra). A kezdeti növekedési szakaszon túljutva, ennek a második árbevétel-kategóriájú csoportnak a legkevésbé fontos az új lehetőségek feltárása és kísérletezése – a helyi piacok kielégítése a fókuszban –, nem merül fel a nemzetköziesedés kérdése. Az egyes gátló tényezőket elemezve a második árbevétel-kategóriában jelentkezik leginkább problémának, valószínűleg a növekedés során most szembesülnek egy sor növekedést gátló tényezővel, a munkatársak ellenálnak a változásnak, ahogyan a munkatársak alacsony innovációs képességét is ők érzékelik a leginkább nehezítő tényezőnek. Inkább a nagyvállalatokra jellemző, hogy van a stratégiából egyéni szintre lebontott és számszerűsített üzleti terv és rendszeresen vizsgálják a terv-tény eltéréseket (10. táblázat).

10. táblázat

**Technológiai újítások**

Technológiai újítások/ létszámkategóriák	50-99 fő között	100-249 fő között	250 fő felett
Szervezetünkben törekszünk az elérhető legújabb, élenjáró technológiákat alkalmazni.	34%	40%	54%
Szervezetünkben kísérletezünk a legújabb technológiákkal, de csak akkor vezetjük be, amikor egyértelműen bizonyította hasznosságát.	49%	38%	25%
Szervezetünk a már elterjedt, bevált, bizonyított technológiákat preferálja.	17%	23%	21%

Forrás: saját szerkesztés

A vállalat kockázatvállalási hajlandóságát a technológiai újítások kapcsán vizsgálva, azt láthatjuk, hogy a nagyobb vállalatok törekednek inkább az élenjáró technológiát alkalmazni és a kisebb vállalatok inkább a már bizonyított technológiákat preferálják.

**Miért nem nemzetköziesednek a vállalatok?**

Tekintve, hogy a vizsgált tényezők mentén a nemzetközi piacok felé nyitott vállalkozások mind eredményesebbnek bizonyultak, ezáltal rugalmasan képesek működni a gyorsan változó környezeti feltételek mellett, joggal vetődhet fel a kérdés, hogy akkor miért elégszenek meg egyes vállalatok a hazai jelenléttel, és miért nem akarnak a nemzetközi folyamatokba bekapcsolódni.

A megkérdezett vállalatvezetők elmondása szerint 49 százalék nincs jelen a nemzetközi piacon, de 27 százalék nem is tervez bekapcsolódni a nemzetközi folyamatokba. A válaszadók 21%-a azzal indokolta, hogy nincs rá erőforrásuk és 12%-uk azzal, hogy nincs szaktudásuk és tapasztalatuk. Itt köszön vissza az az elméleti gondolat, hogy a vállalat belső soft tényezőinek kiemelt szerepük van a növekedésben, a versenyképességben.

11. táblázat

**Miért nem nemzetköziesednek a vállalatok?**

Miért nem terveznek nemzetközi piacon megjelenni	%
nincs erőforrásuk	21
nincs elegendő tőkéjük	7
nincs szaktudásuk és tapasztalatuk	12
egyéb okból (szabadszavas válasz)	44
nem tudja, nem válaszol	15

Forrás: saját szerkesztés

A szabadszavas válaszokat tekintve, a válaszadók jellemzően a tevékenység jellegével vagy a hazai piac elégséges méretével indokolták: „a hazai piac a cél; számunkra elegendő a hazai piac; a hazai piac lefedése a cél; célunk

a magyar lakosság kiszolgálása”. A vállalat mérete egyben meghatározta a piaci fókuszot, még a kisebb vállalatok lokális jelleggel indokolták, addig a nagyobb vállalatok a hazai piac lefedésével (12. táblázat).

12. táblázat

**Miért nem nemzetköziesednek a vállalatok – árbevétel szerint kategorizálva?**

Vállalatok árbevétele (2021)	Miért nem nemzetköziesednek a vállalatok?
100-300 millió Ft között	<i>Nincs ilyen törekvésünk Tevékenységgel nem összeegyeztethető Lokális jelleg</i>
301-700 millió Ft között	<i>Helyi vállalkozás vagyunk Nekünk itt van a piac Számunkra a hazai piac elegendő</i>
701 millió és 1,49 Mrd Ft között	<i>Tevékenység miatt A szolgáltatásunkkal nem megoldható</i>
1,5 és 2,5 M Ft között	<i>Magyarországon dolgozunk A hazai piac lefedése a cél A hazai piacot elégítjük ki</i>
2,5 Mrd Ft felett	<i>A magyar piac maximális kielégítése a cél Célunk a magyar lakosság kiszolgálása Magyar elvárásoknak való megfelelés</i>

Forrás: saját szerkesztés

**Jövő stratégiai irányok a jövő versenyképességét illetően**

A Jövő szervezete a vállalatvezetők szerint: „gyorsan és pozitívan reagál a változásokra; előre megy a fejlesztésekben; innovatív; megújuló; folyamatosan fejlődik; gazdaságilag stabil; stabil háttérrel rendelkező; több lábon álló; jól szervezett; jól körülhatárolt feladatokkal működik; fogékony a megújulásra; modern; digitalizál; hatékony; képzett munkaerővel rendelkezik; tudásbázisra épít; környezettudatos; új távlatokban gondolkodik; mostani helyzetet túlélő”.

A jövőképesség, a megújulóképesség a gyorsan változó környezeti feltételek mellett a vállalat versenyképességét meghatározza. Az a vállalat lehet jövőálló, amely

reziliens módon képes működni. A megkérdezett vállalatvezetők jövőbeni terveit tekintve, a válaszadók több mint 70%-a inkább tervezi az új, digitális technológiák bevezetését a támogató tevékenységei/folyamatai hatékonyabbá tételéhez, a jelenlegi marketingtevékenységük fejlesztését, a menedzsmentkézségek fejlesztését és az alkalmazottak képességeinek a fejlesztését. A nemzetközi piacon jelenlévő vállalatoknál pedig hangsúlyos jövőbeli terv a menedzsmentkézségek fejlesztése és az alkalmazottak képességeinek a fejlesztése (13. táblázat).

**Összegzés**

A hazai vállalatok versenyképességének kutatása mindig aktuális kérdés és mind a hazai, mind a nemzetközi kutatások széles területet ölelnek át. A Jövő szervezete és vezetése kutatás során a vállalatok jövőképességét, jövőbeli versenyképességi tényezőit kerestük. A PwC 2022-es vezérigazgatói felmérése szerint a vállalat változatlansága mellett a vállalkozásuk tíz év múlva már nem fog létezni. Ez is mutatja a vállalatok változási, alkalmazkodási képességének fontosságát. A vállalatok versenyképessége a hosszú távú sikeres fennmaradásuk egyik kulcskérdése. A nemzetközi aktivitás szignifikánsan összefügg a vállalati eredményességgel és innovációs aktivitással (S. Gubik, 2014). Jelen publikáció célja volt a hazai vállalatok versenyképességét vizsgálni a nemzetköziesedés szempontjából.

**Az eredményekből megerősítést nyert, hogy jól azonosítható mintázatok jellemzik a nemzetközi jelenléttel bíró vállalatokat**

A tanulmány kiinduló feltételezése volt, hogy különbségek azonosíthatók a nemzetközi jelenléttel rendelkező és a hazai piacra fókuszáló vállalatok között. Ez a feltételezés megerősítést nyert, a nemzetközi piacon jelenlévő vállalatok minden vizsgált dimenzió mentén elkülönültek a hazai piacon működő vállalatoktól, és jobb eredményeket mutattak, ami versenyképesebbé teheti őket. A nemzetközi piacon jelenlévő vállalatok nyitottabbak az innováció, a digitalizáció irányába, bátrabban alkalmaznak technológiai újításokat, jellemzőbb a stratégia folyamatos

13. táblázat

**A vállalatok jövőbeli tervei**

Jövőbeli tervek/értékek 1-5-ig	1	2	3	4	5
új, digitális technológiák bevezetését a támogató tevékenységeink/folyamataink hatékonyabbá tételéhez	3%	12%	13%	54%	16%
új technológiák bevezetését a főtevékenységeink/elsődleges folyamataink digitális transzformációjához	3%	15%	18%	46%	16%
a jelenlegihez képest részletesebb, egyéni szintre lebontott szervezeti célokat megfogalmazását	4%	21%	19%	46%	10%
a jelenlegi marketingtevékenységünk fejlesztését	2%	10%	13%	54%	19%
az információs rendszerek és a szervezet adatvezérelt működésének fejlesztését	3%	13%	19%	49%	15%
a humán erőforrás minél nagyobb arányú kiváltását technológiával	8%	24%	22%	36%	8%
a menedzsmentkézségek fejlesztését	2%	10%	16%	50%	22%
az alkalmazottak képességeinek a fejlesztését	1%	7%	15%	51%	25%
a nemzetközi piacokon való erőteljesebb megjelenését	12%	10%	13%	45%	17%

Forrás: saját szerkesztés

megújítása és a stratégia egyéni szintre lebontása. Ezzel növelhetik versenyképességüket. A megállapítás egybeeseng más kutatásokkal, miszerint a nemzetközi piacon jelenlévő vállalatok versenyképesebbnek bizonyulnak.

### A versenyképesség szempontjából kritikus tényező a digitalizáció és innovációs nyitottság

A válaszadók szerint a jövő vállalata digitálisan érett, és az elérhető legújabb technológiákat kell alkalmazza, mégis a vállalatok vezetői a digitalizáció hatását mint külső tényezőt kevésbé érzékelik befolyásoló tényezőnek. Az eredmények azt mutatták, hogy a nemzetközi piacon jelenlévő vállalatok átlagosan jobban figyelnek a digitális technológiákra, és alkalmazásukhoz-fejlesztésükhöz erőforrásokat is rendelnek. Ezzel együtt nyitottabbak az elérhető legújabb, élenjáró technológiákat alkalmazásában, kockázatvállalóbb módon nyitottak az újítások irányába. Az is beigazolódott, hogy a nemzetközi piacon is jelenlévő vállalatok erősebbnek érzékelik a technológia, ezen belül a digitalizáció hatását, és nagyobb figyelmet fordítanak a digitális technológiák használatára (Szanyi-Gyenes & Almási, 2023), az eredményeket tovább erősíti, hogy a komplexebb digitális tevékenység inkább a technológiai-intenzív és exportorientált vállalatokra jellemző (Losonci et al., 2023). A statisztikai adatokat vizsgálva, a magyar vállalatok lemaradásban vannak a digitalizációs fejlesztésekkel (Európai Bizottság, 2022) és az európai innovációs rangsorban is (Európai Bizottság, 2023). Ezért a hazai vállalatok versenyképességének növelése érdekében sokkal nyitottabbnak és támogatóbbnak kellene lennie a digitalizációs és az innovációs fejlesztésekkel kapcsolatban.

### A vállalat vezetőjének meghatározó szerepe

A vállalatok vezetőjének kiemelt szerepe van az adott vállalat sikeres működésében (Szanyi-Gyenes, 2021), szignifikáns összefüggés mutatható ki a vezetők szerepe és a vállalatok innovációra való nyitottsága között (Ónodi & Répáczki, 2022), ahogyan a jövő vezetőjének támogatnia kell a szervezet innovációs nyitottságát, a szervezeten belüli kreativitást és a szervezet megújulását. Radikális és dinamikus változások közepette a stratégiai menedzsment szerepe felértékelődik a globális versenyképesség fenntartása érdekében (Dubrovski, 2023). A vállalatok vezetőinek arra kell összpontosítaniuk, hogy megerősítsék képességeiket a nemzetközi versenyképesség kihívásainak kezelésére a kevesebb tapasztalat és információ miatt (Ghag, Acharya & Khanapuri, 2023).

A vizsgált dimenziók mentén a szervezet vezetőjének kiemelt szerepe van, hiszen a vállalat vezetőjének feladata, hogy meghatározza a stratégiai irányokat, döntsön a nemzetközi piacra lépésről, támogassa a szervezet innovációs fejlesztéseit. A nemzetközi piacon megjelenő vállalatoknál átlagosan kevésbé jelentkezt a menedzsment tudás gátlótényezőként, és jellemzőbb volt a támogató-motiváló vezetői jellemzők pozitívabb értékelése. A válaszadók szerint jellemzőbb, hogy a problémák megoldása közben többféle perspektívát is keresnek, lelkesítően beszélnek a megoldandó problémákról, a jövőről meggyőző képet festenek.

A vállalatvezetőknek vitathatlan szerepük van abban, hogyan érzékelik a külső hatásokat, minek tulajdonítanak jelentőséget, a stratégia irányokat mennyire alakítják rugalmasan, és mennyire hozzák be a döntéshozatalba az alsóbb szervezeti szinteket. A nemzetközi piacon jelenlévő vállalatok átlagosan magasabbra értékelik szervezetük folyamatos stratégiai kezdeményezéseit a versenyelőny fenntartása érdekében, jellemzőbb az új lehetőségek feltárása, és a rugalmasabb alkalmazkodás váratlan környezeti kihívásokra, és jellemzőbb, hogy egyéni szintre is lebontják a stratégiai terveket.

A jövő szervezete „gyorsan és pozitívan reagál a változásokra; előre megy a fejlesztésekben; innovatív, megújító; fontos a munkatársak elismerése, támogatása. A jövő szervezete olyan mint egy élő organizmus, evolúciós céljai vannak, folyamatosan fejlődik, és hatékonyabbá teszi a fennmaradást; alkalmazkodik a változásokhoz. Digitálisan fejlett cég; a technológiai fejlődés folyamatosan történő alkalmazása, a piaci igényekhez való gyors alkalmazkodás jellemzi.” A jövő stratégiai irányait tekintve a válaszadók új technológiák és új digitális technológiák bevezetését tervezik, hangsúlyossá tennék a menedzsment képességek és az alkalmazottak képességeinek fejlesztését, valamint a nemzetközi piacon való erőteljesebb megjelenés is szerepel a jövőbeli tervek között.

Jelen publikáció célja volt, hogy tudományos eredményekkel járuljon hozzá a hazai vállalatok versenyképességének mélyebb megértéséhez, a nemzetközi piacon jelenlévő vállalatok jellemzőinek aspektusából. A bemutatott eredmények statisztikai megoszlások, ok-okozati kapcsolatot nem vizsgáltunk. Az adatbázis további bővebb elemzéseknek adhat teret, ahol ok-okozati hatásokat is ki lehet mutatni. A kutatási eredményeket a vállalatvezetők szemszögéből és percepciójával láttuk, amit érdemes lehet összevetni egy következő fázisban vállalateredményességi mutatókkal is.

### Felhasznált irodalom

- Antalóczy, K., & Sass, M. (2011). Kis- és közepes méretű vállalatok nemzetköziesedése – elmélet és empiria. *Külgazdaság*, 55(9-10), 22-33. <https://penzugyututato.hu/sites/default/files/Antaloczy%20-%20Sass%20-%20Kis-%20es%20kozepes%20meretu%20vallalatok%20nemzetkoziesedese.pdf>
- Almási, A., & Szanyi-Gyenes, X. (2024). A vállalati versenyképesség vizsgálata a gátló tényezők tükrében. *Vezetéstudomány*, 55(2), 44-57. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2024.02.04>
- Alexa, D., Cismas, L.M., Rus, A.V., & Silaghi, M.I.P. (2019). Economic growth, competitiveness and convergence in the European regions: A spatial model estimation. *Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research*, 53(1), 107–124. <https://doi.org/10.24818/18423264/53.1.19.07>
- Angappa, G., Bharatendra, R., & Michael, G. (2011). Resilience and competitiveness of small and medium size enterprises: An empirical research. *International*

- Journal of Production Research*, 49(18), 5489-5509. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563831>
- Babgohari, A.Z., Esmaelnezhad, D., & Taghizadeh-Yazdi, M. (2023). Prioritising SMEs Internationalisation Practices Considering Their Various Interrelating Barriers: A Sustainability and Resiliency Approach. In Jafari-Sadeghi, V., & Amoozad Mahdiraji, H. (Eds.), *Decision-Making in International Entrepreneurship: Unveiling Cognitive Implications Towards Entrepreneurial Internationalisation* (Entrepreneurial Behaviour Series) (pp. 217-241). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80382-233-420231011>
- Bandiera, O., Hansen, S., Prat, A., & Sadun, R. (2017). *CEO behavior and firm performance* (Working paper 23248). National Bureau of Economic Research. [http://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w23248.pdf](http://www.nber.org/system/files/working_papers/w23248.pdf)
- Barney, J.B. (2001). Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1), 41-56. <https://doi.org/10.2307/259393>
- Bencsik, A., & Juhász, T. (2023). The soft criteria of competitiveness: A symbiosis of trust and knowledge. *Cogent Business and Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2176976>
- Berényi, L., & Deutsch, N. (2022). Vállalati sikertényezők fontosságának értékelése. In Karlovitz, J.T. (Ed.), *Az ember és gazdagsága egészséges és biztonságos környezetben* (pp. 9-18). International Research Institute.
- Békés, G., Halpern, L., & Muraközy, B. (2013). Külkereskedelem és a vállalatok közötti különbségek. *Közgazdasági Szemle*, 60(1), 1-24. <https://real.mtak.hu/6391/>
- Bouncken, R.B., Kraus, S., & Roig-Tierno, N. (2021). Knowledge- and innovation-based business models for future growth: digitalized business models and portfolio considerations. *Review Managerial Science*, 15, 1-14. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00366-z>
- Chikán, A., & Czakó, Á. (2006). *A versenyképesség szintje: fogalmak és értelmezések*. Versenyképességi kutatások műhelytanulmány-sorozat. Versenyképességi Kutató Központ.
- Chikán, A., & Czakó, Á. (2009). *Versenyben a világgal*. Akadémiai Kiadó.
- Chikán, A., Czakó, 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>
- Czakó, E. (2000). *Versenyképesség iparágak szintjén – a globalizáció tükrében* (Doktori értekezés). Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola. <https://phd.lib.uni-corvinus.hu/162/>
- CIS (2018). *Community Innovation Survey: Database – Science, technology and innovation*. Eurostat. [http://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/inn\\_cis11\\_esms.htm](http://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/inn_cis11_esms.htm)
- Csath, M. (2010). A versenyképesség puha tényezői. *Köz-Gazdaság*, 14(1), 116-132. <https://doi.org/10.14267/RETP2019.01.10>
- Csath, M. (2021. 08.23). A termelékenység növekedéséhez több innováció kell. *Világgazdaság*. <https://www.vg.hu/velemen/2021/08/a-termelékenység-novekedesehez-tobb-innovacio-kell-1>
- 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>
- Dubrovski, D. (2023). Maintaining Global Competitiveness Even in a Period of Global Crisis: The Perspective of Small Economies. In De Moraes, A.J. (Ed.), *Strategic Management and International Business Policies for Maintaining Competitive Advantage* (pp. 168-188). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-6845-6.ch009>
- 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>
- Eisenhardt, K.M., & Martin, J.A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121. <https://www.jstor.org/stable/3094429>
- 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>
- Európai Bizottság. (2022). *A digitális gazdaság és társadalom fejlettségét mérő mutató (DESI), 2022, Magyarország*. <https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirect-ion/document/88750>
- European Commission. (2020). *European Innovation Score-board 2020*. European Commission. [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda\\_20\\_1150](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_20_1150)
- European Commission. (2023). *European Innovation Score-board 2023*. European Commission. [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/knowledge-publications-tools-and-data/publications/all-publications/european-innovation-scoreboard-2023\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/knowledge-publications-tools-and-data/publications/all-publications/european-innovation-scoreboard-2023_en)
- 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>
- Gelei A., & Kenesei, Zs. (2016). Elkötelezett kapcsolatok és nemzetköziesedés – vállalataink innovációs teljesítményének két fontos forrása. *Statistikai Szemle*, 95(8-9), 823-848. <https://doi.org/10.20311/stat2017.08-09.hu0823>
- Genc, E., Dayan, M., & Genc, O.F. (2019). The impact of SME internationalisation on innovation: The mediating role of market and entrepreneurial orientation. *In-*

- dustrial Marketing Management*, 82, 253-264. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.01.008>
- Ghag, N., Acharya, P., & Khanapuri, V. (2023). Analyzing the sustainable international competitiveness factors of SMEs by Fuzzy Delphi and Neutrosophic DEMATEL. *Business Strategy and Development*, 6(3), 447-463. <https://doi.org/10.1002/bsd2.250>
- Grant, R.M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 3-23 <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-7088-3.50004-8>
- Hágen, I.Zs., & Holló, E. (2017). A hazai KKV-k helyzete, a versenyképesség, innováció és a controlling tükrében. *Controller Info*, 5(1), 41-48. <https://doi.org/10.24387/CI.2017.1.7>
- Halásková, M., & Bednář, P. (2023). Effect of public and private sector R&D indicators on innovation performance and competitiveness: Case of the western European NUTS 2 regions. *Journal of Competitiveness*, 15(3), 104-121. <https://doi.org/10.7441/joc.2023.03.06>
- Hámori, B., & Szabó, K. (2010). A gyenge hazai innovációs teljesítmény intézményi magyarázatához. *Közgazdasági Szemle*, 57(10), 876-897. <http://www.kszemle.hu/tartalom/cikk.php?id=1197>
- Hámori, B., & Szabó, K. (2012). *Innovációs verseny: Esélyek és korlátok*. Aula Kiadó.
- Huszák, L. (2021). Vállalkozások növekedése nemzetközi piacra lépés útján. Stratégiai tervezés a nemzetközi piacra lépéshez. In Huszák, L., Kállay, L., Mihalkovné Szakács, K., & Petheő, A. (Eds.), *Vállalkozásmenedzsment: Indulás, növekedés, fejlődés* (pp. 155-194). Budapest Corvinus Egyetem. [https://www.google.hu/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/6728/1/Vallalkozasmenedzsment\\_tan\\_konyv\\_2021\\_09\\_07.pdf&ved=2ahUKewjmm6yb4IiKAXWSnf0HHeyqHwEQFnoECB0QAQ&usg=AOvVaw3xvIkVb-C6CGyxtOS30et](https://www.google.hu/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/6728/1/Vallalkozasmenedzsment_tan_konyv_2021_09_07.pdf&ved=2ahUKewjmm6yb4IiKAXWSnf0HHeyqHwEQFnoECB0QAQ&usg=AOvVaw3xvIkVb-C6CGyxtOS30et)
- Incze, E. (2005). *A vállalatok nemzetközi terjeszkedésének jellemzői*. 18. sz. műhelytanulmány. Versenyképesség Kutató Központ.
- Incze, E. (2012). A vállalatok nemzetköziesedésének dinamikája – egy kutatási modell. *Vezetéstudomány*, 43(7-8), 32-40. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2012.07.03>
- Jansen, J.J.P., Van Den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661-1674. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0576>
- Kazai, Ó.A., Kiss, J. (2018). Milyen példát mutatnak a sikeres külföldi exportorientált vállalatok az innováció terén a hazai vállalatok számára? *Vezetéstudomány*, 49(1), 78-86. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.01.08>
- KPMG. (2017). *Disrupt and growth: 2017 Global CEO outlook*. KPMG International. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/no/pdf/2017/06/ceo-otlook-2017-nordics.pdf>
- KSH. (2019). *Társas vállalkozások statisztikai adatai*. [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/gsz/hu/gsz0004.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0004.html)
- KSH. (2020a). *Helyzetkép a külkereskedelemlről*. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/kulker/2020/index.html>
- KSH. (2020b). *Külföldi irányítású vállalkozások Magyarországon*. [https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/kulf\\_irany\\_vall/2020/index.html#aklfidisahazairnytsszervezetektermelkenysge](https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/kulf_irany_vall/2020/index.html#aklfidisahazairnytsszervezetektermelkenysge)
- Lengyel, I. (2000). A regionális versenyképességről. *Közgazdasági Szemle*, 47(12), 962-987. <https://www.google.hu/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=http://epa.oszk.hu/00000/00017/00066/pdf/lengyel.pdf&ved=2ahUKewimk8Du34iKAXWANf0HHbgvNYAQFnoECB0QAQ&usg=AOvVaw06GG-1st43s-0t-JklzwLcH>
- Lengyel, I. (2003). *Verseny és területi fejlődés: térségek versenyképessége Magyarországon*. JATEPress.
- Losonci, D., Lőrincz, L., Granát, M., & Demeter, K. (2023). Digitalizáció és üzleti teljesítmény – hazai feldolgozóipari tapasztalatok. *Közgazdasági Szemle*, 70(1), 82-102. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2023.1.82>
- March, J.G. (2005). *Szervezeti tanulás és öntéshozatal*. Alinea Kiadó.
- Marciniak, R. (szerk.) (2022). *A jövő szervezete és vezetése*. Kutatási jelentés. Budapesti Corvinus Egyetem. <https://doi.org/10.14267/978-963-503-929-6>
- Márkus, G., & Szerb, L. (2015). *GEM 2014 Magyarország: Lassan emelkedő pályán: A vállalkozás helyzete Magyarországon a GEM 2014 adatfelvétele alapján*. Pécsi Tudományegyetem. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.19946.31689>
- McDougall, P.P., Shane, S., & Oviatt, B.M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469-487. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)90017-5](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)90017-5)
- Mészáros, T. (2010). Régi és új elemek a stratégiai gondolkodásban. *Vezetéstudomány*, 41(4), 2-12. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2010.04.01>
- Mészáros, T. (2020). A stratégiaalkotás változásának mozgatórugói, fejlődési trendjei a XXI. században. *Köz-gazdaság*, 15(1), 30-42. <https://doi.org/10.14267/RETP2020.01.04>
- Némethné Gál, A. (2010). A kis- és középvállalatok versenyképessége – egy lehetséges elemzési keretrendszer. *Közgazdasági Szemle*. 57(2), 181-193. [https://www.google.hu/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=http://epa.oszk.hu/00000/00017/00167/pdf/5\\_nemethne.pdf&ved=2ahUKewjk5I\\_n5YiKAXWMgf0HHSarCaoQFnoECBIQAQ&usg=AOvVaw0yez57bRVkIi7tW0\\_Qu0H](https://www.google.hu/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=http://epa.oszk.hu/00000/00017/00167/pdf/5_nemethne.pdf&ved=2ahUKewjk5I_n5YiKAXWMgf0HHSarCaoQFnoECBIQAQ&usg=AOvVaw0yez57bRVkIi7tW0_Qu0H)
- 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>

- Peters, T.J., & Waterman, R.H. (1986). *A siker nyomában*. Kossuth/KJK.
- Popa, S., Soto-Acosta, P., & Martinez-Conesa, I. (2017). Antecedents, moderators, and outcomes of innovation climate and open innovation: An empirical study in SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, *118*, 134-142. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.02.014>
- Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press.
- Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, *5*, 79-90. <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>
- Pwc. (2023). *Nem tervez létszámcsökkentést a vállalatok többsége*. [https://www.pwc.com/hu/hu/sajtoszoba/2023/vezerigazgato\\_felmeres\\_2023.html](https://www.pwc.com/hu/hu/sajtoszoba/2023/vezerigazgato_felmeres_2023.html)
- 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/handle/pea/23354>
- S. Gubik, A. (2014). A magyar vállalatok nemzetközi megjelenésének mozgatórugói. *Külgazdaság*, *58*(11-12), 76-96. <https://www.kulgzadasag.eu/article/358>
- Sápiné Dudák, I. (2016). Vállalati versenyképességi tényezők az üzleti tevékenységben. *E-Conom, Online Scientific Journal*, *5*(2), 77-93., <https://doi.org/10.17836/ec2016.2.077>
- Silva, C., González-Loureiro, M., & Braga, V.L. (2021). The Influence of Organizational Ambidexterity on SME Speed of Internationalization. *Journal of Global Information Management*, *29*(1), 68-84. <https://doi.org/10.4018/JGIM.2021010104>
- Somogyi, M. (2009). Versenyképesség a szakirodalomban – A fogalmi megközelítések összegzése és elemzése (I. rész). *Vezetéstudomány*, *40*(4), 54-64. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2009.04.05>
- Stocker, M. (2014). Business performance of Hungarian exporting companies. In *First AIB-CEE Chapter Conference: Competitiveness of the CEE region in the global economy*. Budapest.
- Stocker, M. (2016). Local heroes in Hungary. In Trapczyński, P., Puślecki, Ł., & 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*, *10*(1), 81-95. <https://doi.org/10.15678/eber.2022.100106>
- 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. (2010). *Vállalkozások, vállalkozási elméletek, vállalkozások mérése és a Globális Vállalkozói és Fejlesztési Index* (Doktori értekezés). Pécs: PTE. <https://real-d.mtak.hu/378/>
- Szerb L., & Hornyák M. (2016). A magyar kisvállalatok versenyképességének vizsgálata regionális összehasonlításban. In Lengyel I., & Nagy B. (Eds.), *Térségek versenyképessége, intelligens szakosodása és újraiparosodása* (pp. 307-325). Szeged: JATE Press.
- 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/934/805>
- Szerb, L. (2017). A vállalkozói ökoszisztéma Magyarországon a 2010-es években. *Vezetéstudomány*, *48*(6-7), 2-14. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.06.01>
- Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509–533. <http://www.jstor.org/stable/3088148>
- Török, Á. (2003). Mit mérünk mivel? A versenyképesség értelmezéséről és mérési problémáiról. EU-csatlakozás és versenyképesség. *Európai Tükör Műhelytanulmányok*, *93*, 73-106.
- Varga, J. (2017). A szervezetek versenyképességének alapjai: a vállalati versenyképesség erősítésének lehetősége. In *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században* (pp. 725-743). Óbudai Egyetem. [http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/48\\_VargaJanos.pdf](http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/48_VargaJanos.pdf)