

A MAGYAR MULTI PROGRAM MÁSODIK KÖRÖS NEVEZŐINEK ÉS NYERTESEINEK VIZSGÁLATA PÉNZÜGYI, REGIONÁLIS ÉS SZERVEZETI KULTÚRA SZEMPONTBÓL

SECOND-ROUND ENTRANTS AND WINNERS OF THE 'FUTURE HUNGARIAN MULTINATIONALS' IN TERMS OF FINANCIAL, REGIONAL AND ORGANIZATIONAL CULTURE

Világszerte szétszórta több ezer rendkívül sikeres és nagy potenciállal bíró vállalkozás rejtőzik, akikről keveset lehet tudni, azonban az elmúlt évtizedek során jelentősen növelték és erősítették versenyképességüket és globális piacra törtek. Nem véletlen, hogy a világon mindenütt a kormányzati gazdaságpolitika fókuszában állnak ezek az ún. „gazella” cégek, és sok helyen kifejezetten az ilyen vállalkozások helyzetbe hozására, támogatására hoznak létre gazdaságpolitikai programokat, kezdeményezéseket. Jelen kutatás célja ismertetni a három év alatt kiforrt programmá vált, Magyar Multi Programot, melynek eredményeit és tanulságait több, a programtól független kutatás és utókövetés segítségével mutatják be a szerzők. A cikk a Magyar Multi Program nyerteseit elemzi pénzügyi, regionális és szervezeti kultúra szempontból. Az eredmények rávilágítanak többek között a kiválasztott cégek főbb jellemzőire, a regionális szinten mérhető kapcsolatokra és az előminősítési igazolást kapott cégek vállalati dimenzió kultúrájára. A feltárt következtetések kiváló alapot jelentenek a program további körös elemzéséhez.

Kulcsszavak: gazella, gyorsan növekvő vállalkozás, magyar multi támogatási program, IFKA

Scattered around the world are thousands of highly successful and high-potential businesses, about which so little is known. However, they have significantly increased and strengthened their competitiveness and entered the global market over the past decades. The government's economic policies focus on these so-called 'gazelle' companies around the world. In many regions, economic policy programmes and initiatives are being set up specifically to support such enterprises. The aim of this research is to describe the Future Hungarian Multinationals programme, which has matured over 3 years into a well-established programme. The article analyses the winners of the 'Future Hungarian Multinationals' programme in terms of financial, regional, and organisational culture. The results highlight the main characteristics of the selected firms, the links that can be measured at the regional level and the culture of the pre-qualified firms' corporate dimensions. The conclusions revealed provide a useful basis for further analyses of the programme.

Keywords: gazelle, high-growth firm, Future Hungarian Multinationals programme

Finanszírozás/Funding:

A Kulturális és Innovációs Minisztérium ÚNKP-23-3-II kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból finanszírozott szakmai támogatásával készült.

A szerzők ezúton is köszönik az IFKA Nonprofit Közhasznú Kft.-nek, hogy kutatási célra rendelkezésre bocsátotta az adatokat. Supported by the ÚNKP-23-3-II New National Excellence Program of the Ministry for Culture and Innovation from the source of the National Research, Development and Innovation Fund.

The authors would also like to thank to IFKA Nonprofit Közhasznú Kft. for making the data available for research purposes.

Szerzők/Authors:

Dr. Petheő Attila^a (attila.pettheo@uni-corvinus.hu) egyetemi docens; Szabó Krisztofer^a (krisztofer.szabo@uni-corvinus.hu) tanársegéd; Nagy Konrád Ákos^b (nagy.konrad.akos@bkik.hu) projekt adminisztrátor

^a Budapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary)

^b Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara (Budapest Chamber of Commerce and Industry) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2023. 07. 04-én, javítva: 2023. 09. 14-én és 2023. 10. 04-én, elfogadva: 2023. 10. 04-én.

The article was received: 04. 07. 2022, revised: 14. 09. 2023 and 04. 10. 2023, accepted: 04. 10. 2023.

A gyorsan növekvő vállalkozások társadalmi szerepe (Angyal, 2001) legalább annyira fontos, mint gazdasági jelentőségük (Schumpeter, 1980), ugyanis őket mutatják a vállalkozásképzések során (Vecsenyi & Petheő, 2023). Ezek a vállalkozások példát mutatnak más cégek számára, a gazdaság élén járnak és másokat is növekedésre ösztönöznek (Brophy, 1996), így a gazdaság motorját jelentik (Szirmai, 2002). Számos nemzetközi sikerről olvashatunk ezeknek a cégeknek a tükrében, sőt ma már sorozatok is jelennek meg róluk (pl. The playlist – Spotify), és társadalmi megítélésük is egyre jobb (The Guardian, 2022). Mi a közös ezekben a cégekben? Mind olyan, viszonylag fiatal vállalkozások, amelyek nemrég még kicsiben kezdtek, majd az elmúlt időszak során általában külső tőke bevonása által hihetetlen mértékű növekedést mutattak fel (Jáki, Molnár, & Kádár, 2019; Molnár & Jáki, 2021), és egy-egy iparág meghatározó szereplőivé váltak (Csapó, 2008; Kállay, 2014). E vállalkozások munkahelyteremtésben betöltött szerepe, a GDP-hez való hozzájárulásuk, jelentős adófizetésük és kimagasló exporttevékenységük folytán gyorsan a gazdaságpolitikusok figyelmét is felkeltették (Antal-Pomázi, 2011; Csapó, 2008; Mikesy, 2015; Pitti, 2000).

A szakirodalom túlsúlyban foglalkozik a frissen alapított start-up vállalkozásokkal, amelyeknél a több körös befektetések és a potenciális felvásárlás után kétséges a magyar tulajdonosi kör megmaradása. A magyar gazdaság szempontjából az lenne a kívánatos, ha több magyar, gyorsan növekvő vállalkozás multivá válna, és Magyarországnak a környező országokhoz hasonlóan lenne néhány Unikornisa. Unikornis cégeknek nevezik azokat a cégeket, akik tőzsdei bevezetés előtt meghaladják az egymilliárd dollár piaci értékelést (De Massis, Frattini, & Quillico, 2016). Jelenleg három olyan magyar vállalatról tudunk, akik unikornissá válhatnak a közeljövőben: a Bitrise, a Seon és a Prezi. Ezek mind olyan vállalkozások, melyek rendkívül gyorsan nőttek nagyra és kiemelt figyelem irányul rájuk (CBInsights, 2021). Az ilyen típusú cégeket a közgazdasági szakirodalomban dinamikusan növekvő, gyorsan növekvő, valamint „gazella” vállalkozások néven (Abell, 1993; Birch, 1987; OECD, 2002; Vecsenyi, 2003) is említik, és általánosságban jellemző rájuk az egyre több figyelem a fentebb írt gazdaságpolitikai okokból is.

Gazdasági szerepükönél azonban még fontosabb az, hogy követendő példát mutatnak mások számára, ezzel is növelve a vállalkozási kedvet (S. Gubik & Farkas, 2016). Nem véletlen, hogy a világon mindenütt a kormányzati gazdaságpolitika fókuszában állnak a „gazella” cégek, és sok helyen kifejezetten az ilyen vállalkozások helyzetbe hozására, támogatására hoznak létre gazdaságpolitikai programokat, kezdeményezéseket (Csapó, 2006). Így történt ez az utóbbi években hazai viszonylatban is, hiszen az EU-s források becsatornázása az „alacsony csüngő gyümölcs” (cherry picking) lehetőséget meglátva oda kerültek, ahol a legnagyobb megtérülés várható (MTI, 2022).

Az Európai Unió szinte elsősk között ismerte fel a gyorsan növekvő cégek szerepét (EC, 2000; Czakó, 2009), a Lisszaboni Program végrehajtásáról kiadott közleményben szerepel, ha Európa meg kívánja őrizni társadalmi

modelljét, akkor több új vállalatra, a vállalkozók részéről az innováció terén fokozottabb befektetési kedvre, és még több magas növekedési potenciállal rendelkező kis- és középvállalkozásra van szüksége (CEC, 2007). Ebből adódóan az utóbbi két évtizedben több vállalkozásfejlesztési program kezdeményezést támogatott már az EU a gyorsan növekvő cégek fejlesztésére. Külföldi mintaként érdemes említeni a berlini székhelyű Európai Menedzsment és Technológiai Egyetemen működő egyik intézet munkáját (*ESMT Berlin – Hidden Champions Institute (HCI)*), akik a „rejtett bajnok” középvállalatoknak teremtik meg a tudományos közeget, és készítenek elemzéseket is e vállalkozásokról (HCI, 2022).

A vállalkozások nagy száma önmagában nem garancia egy-egy gazdaság sikerességére (Wright, 2008; Ucbasaran, Westhead, Wright, & Flores, 2010), ezt támasztja alá a Global Entrepreneurship Monitor (GEM) kutatás is (Csákné-Filep, Gosztonyi, Radácsi, Szennay, & Tímár, 2022), mely szerint a gazdasági fejlettség és a vállalkozói aktivitás közötti kapcsolatot egy „U” alakú, parabolikus görbével lehet leírni. A gazdasági fejlettség alacsony szintjén levő országokban a lakosság egy része más lehetőség hiányában vállalkozásba kezd, így törekszik megélhetését biztosítani (Huszák, Kállay, Mihalkovné Szakács, & Petheő, 2021; Kerékgyártó, 2022). Éppen ezért ezekre az országokra a magas vállalkozói aktivitás jellemző (Csákné-Filep et al., 2022). A fejlett gazdaságokban a saját vállalkozás alapításának kényszere csökken, a nagyvállalatoknál, multinacionális cégeknél végzett munkával megkeresik az emberek az igényeik kielégítéséhez szükséges pénzt, mely elsősorban a kényszervállalkozások számának visszaesését okozza (Amorós & Bozma, 2014; Repisky, 2018). A legfejlettebb társadalmakban elegendő tudás, erőforrás, tapasztalat áll rendelkezésre ahhoz, hogy a lakosság egy része ismét (részben önmegvalósítása beteljesítéseként) vállalkozásba kezdjen (Szerb, 2005). Ezeket a cégeket elsősorban azért hozzák létre, hogy az alapító megvalósíthassa álmait, saját ura lehessen, és lényegesen több pénzt keressen, mint alkalmazottként tenné (Szabó, Aranyossy, & Bárczi, 2022). Ebben az esetben nem a vállalkozás megtartása, hanem a növekedés a cél, vagyis nagy növekedési potenciálú vállalkozás „gazellává” fejlesztése (Csapó, 2007).

A Magyar Multi Program bemutatása

A Magyar Multi Program egy vállalkozásfejlesztési program az IFKA Közhasznú Nonprofit Kft. gondozásában. Célja az exportképes és innovatív termékeket és szolgáltatásokat előállító, nagy növekedési potenciállal bíró hazai KKV-k megerősítése (IFKA, 2020a).

A programban való részvételhez a vállalatok első lépésként regisztrálnak, majd kiválasztják a megfelelő kategóriát. A program a kiemelkedő teljesítményű, valamint jelentős növekedési potenciállal rendelkező KKV-kat célozza (IFKA, 2020a). Az előminősítés igazolási eljárásban való részvétel általános kritériumai: minimum öt fős alkalmazotti létszám, legalább három lezárt üzleti év és a megelőző üzleti évben minimum százmillió Ft nettó érték-

kesítési árbevétel. Ezen felül a pályázó vállalat négy kategóriába eshet, amiknek specifikus kritériumai vannak. A négy kategória: a *nagy növekedők*, a *növekedésre képes, ígéretes vállalkozások az export bajnokok* és a *beszállítók* (IFKA, 2020b). Következő lépésként egy űrlap kitöltése során bemutatják a vállalatot és kidolgozzák a fejlesztési tervet. Ezt követően benyújtják az előminősítési igazoláskérelmet (IFKA, 2020a).

A vállalkozás múltbéli teljesítményét a Szakértői Testület számos témakör szerint értékeli. Ezek a *Stratégiai tervezési gyakorlat*, *Vezetői és tulajdonosi funkciók szétválasztása*, *Szervezeti struktúra*, *Szervezetfejlesztési aktivitás*, *HR-motivációs eszközök*, *Minőségirányítás*, *Digitális felkészültség*, *Technológiafejlesztési aktivitás*, *Piaci helyzet ismerete*, *Külpiaci jelenlét*, *Marketingaktivitás*, *Vevő visszacsatolás*, *Termékfejlesztési aktivitás*, *Versenyelőny az árbevétel-volumen szempontjából domináns termék vagy szolgáltatás esetében*. A fejlesztési terveket szintén különböző szempontok szerint pontozzák. A vállalkozás és a fejlesztési terv értékelése során is el kell érnie a pályázónak egy minimális pontszámot (IFKA, 2020b).

A Magyar Multi Program testreszabott szakmai támogatást nyújt a részt vevő vállalatoknak. A fejlesztési terv összeállítása során lehetőségük van konzultálni és módosításokat végezni a Szakértői Testület javaslatai alapján (IFKA, 2020a). Tanácsadást a vállalkozások öt csoporton belül 26 különböző kategóriában kérhetnek. A tanácsadó szolgáltatóknak pénzügyi és szakmai alkalmassági feltételeknek is meg kell felelniük. Pénzügyi feltétel többek között a kategóriákon belüli minimum nettó árbevétel és az üzleti évre vonatkozó teljes árbevétel, míg szakmai szempontból eleget kell tenniük kikötéseknek a szakemberek és referenciák rendelkezésre állása terén is (IFKA, 2020c).

A program célja, hogy olyan projekteket segítsen, amik a legfejlettebb technológiák adaptálására irányulnak, ezzel megerősítve a vállalkozások pozícióját nemzetközi szinten is. A fejlesztési tervben előterjesztett beruházások közül kizárólag azokat támogatja, amelyek élvonalbeli technológiák bevezetését vagy fejlesztését szolgálják, mint: az *5G technológia és önvezetés*, *Mesterséges intelligencia és big data*, *Felhő és nagykapacitású számítási technológiák*, *Hidrogénteknológia*, *Innovatív alapanyagok és nanotechnológia*, *Biotechnológia*, *IoT és szenzortechnológiák*, *Kibervédelmi technológiák*, *Ipar 4.0*, *robotika*, *automatizáció* (IFKA, 2020b).

Irodalmi áttekintés

Vállalatok kutató és fejlesztő környezetének szerepe

Amint korábban is ismertettük, a Magyar Multi Program kiemelt hangsúlyt helyez az élvonalbeli technológiák fejlesztésére, bevezetésére, ezért érdemesnek találtuk megvizsgálni a vállalatok kutató és fejlesztő (K+F) környezetét is (lásd a – Jelentkezések regionális elemzése – fejezetben), melynek elméleti felvezetését az alábbiakban ismertetjük.

Az innováció és K+F eredmények kialakulásának, elterjedésének és gazdaságra kifejtett hatásainak vizsgálá-

latára a régiók alkalmas dimenziót jelenthetnek, továbbá a globalizáció elősegíti a nemzetközi kapcsolatok kialakulását, az országhatárokon átívelő tudományos együttműködések (Szentés, 1998; Török, 1999). A nemzetek feletti szint fontos szerephez jut a multinacionális vállalatok K+F tevékenységeinek nemzetköziesedése miatt, azonban az innováció kialakulását és terjedését nagyban befolyásolja a részt vevő szereplők térbeli távolsága is. A területi közelség lehetővé teszi a rendszeres találkozást, a személyes kapcsolatok kialakítását és fenntartását, ezeken keresztül a tacit és rejtett tudás áramlását (Farkas & Lengyel, 2001). Az innovációs együttműködés igényli a bizalom kiépítését, a közös nyelvi kód fejlődését, ami szintén a gyakori személyes találkozásokon keresztül valósulhat meg (Varga, 2016). Ezt nemzetközi tapasztalatok is megerősítik, például egy amerikai tanulmány szerint az egyetemek környezetére gyakorolt hatása 75 mérföld távolságig érzékelhető (Krémer, Faragó, Farkas, Illés, & Szívós, 2007). A helyi ipari K+F laboratóriumokban és egyetemeken keletkezett tudásnak szignifikáns szerepe van a csúcstechnológiai innovációk létrejöttében, továbbá a tudásáramlások intenzitása függ az innovációs rendszer szereplőinek térbeli koncentrációjától is. Ez nemcsak a kutatók számát jelenti, hanem az innovatív vállalatok, üzleti szolgáltatók és ipari vállalatok jelenlétét, koncentrációját is (Varga, 2016). A Magyar Multi Program céljai között is szerepel a térség jólétének növelése az innovatív KKV-k segítségével keresztül. Krémer és szerzőtársai (2007) szerint „Az egyetemek és az innovatív KKV-k önmagukban aligha képesek hosszú távon önfenntartó, jelentős regionális kisugárzást biztosító innovációs rendszert létrehozni, viszont az egyetem körüli high-tech nagyvállalat körül a megfelelő feltételek megléte esetén megjelennek az innovatív KKV-k is és kialakul a kritikus tömeg” (Krémer et al., 2007, p. 20).

Szervezetikultúra-dimenziók – Elméleti megalapozás

Elemzésünk során megvizsgáltuk a Magyar Multi Program pályázat nyertesének vállalati kultúráját is – kutatási célunkhoz kapcsolódóan. Ez a vizsgálat két tanulmányra épül (Braddy, Meade, & Kroustalis, 2006; Braddy, Meade, Michael, & Fleenor, 2009), melyek azzal foglalkoznak, hogy a különböző cégek a weboldalukon keresztül hogyan tudják a szervezeti kultúrájukat közvetíteni. Elemzésünk során mi is ezeken keresztül kíséreltük meg az előminősítési igazolást kapott vállalkozások kultúráját feltérképezni. Ebben a fejezetben bemutatjuk a szakirodalmak alapján azonosított dimenziók elméleti hátterét, majd az erre alapozott eredményeinket a vállalkozásokra – *A Magyar Multi Program előminősítési igazolást kapott vállalkozások szervezeti kultúrája* – című fejezetben ismertetjük.

A tanulmányokban kilenc szervezetikultúra-dimenziót különítettek el: Innovatív (*Innovation*), Jutalmazó (*Emphasis on rewards*), Támogató (*Supportiveness*), Eredményorientált (*Outcome-orientation*), Analitikus (*Attention-to-detail*), Együttműködő (*Team-orientation*), Kompetitív (*Aggressiveness*), Határozott (*Decisiveness*),

Sokszínű (*Diversity*). Az alábbiakban röviden összefoglaljuk, miként írhatók le ezek a dimenziók és az említett tanulmányok eredményei alapján a weboldalak mely jellemzői közvetítik ezeket a tulajdonságokat.

Innovatív: Ösztönzi a kockázatvállalást, kísérletezést, innovációt, és nem hangsúlyozza a biztonságot és stabilitást vagy az óvatosságot, sem a rendkívüli strukturáltságot (Braddy et al., 2009). Legfontosabb közvetítője ennek, amikor a weboldalon explicit módon megjelenik, hogy az innovációt fontos értéknek tekintik. Ezen kívül található képek innovatív termékekről, fejlett gyártó létesítményekről, továbbá innovációt kiemelő beszámolók. Szerepelnek még innovációért kapott díjak, ösztönzik az alkalmazottak önképzését, keresik az innovatív munkatársakat, továbbá különböző termékfejlesztések bemutatását is közlé teszik (Braddy et al., 2006).

Jutalmazó: Jól megfizeti a teljesítményt, és fontos értéknek tekinti a szakmai fejlődést (Braddy et al., 2009). A weboldalon jutalmakról szóló alkalmazotti beszámoló teljes szekciója található és explicit utalások a jutalmak hangsúlyosságára. A szervezeti irányelvek tárgyalják a személyes fejlődési lehetőségeket, edukációs programokat, teljesítményalapú bérezést, számos fejlődési lehetőséget és részvényeket, mint extra juttatásokat (Braddy et al., 2006).

Támogató: Ösztönzi az információk megosztását, dicséri a jó teljesítményt, támogató légkört teremt (Braddy et al., 2009). Ebben az esetben a weboldalakon kiemelten közvetítik (explicit módon kijelentik), ha a szervezet fontosnak tartja a bizalmat, az információk megosztását, a munkavállalók tiszteletét, és a szervezetre, mint közösségre tekintenek. Megjelennek még fórumok, támogató csoportok, továbbá jutalmazza az alkalmazottakat, ha részt vesznek a közösségben. Specifikus utalásokat tesznek a kommunikációra és együttműködésre és hangsúlyt helyeznek a munkavállalók beszámolóira a támogató közegekről (Braddy et al., 2006).

Eredményorientált: Ösztönzi az eredményeket, az akcióorientáltságot, magas elvárások állítását és a folyamatos nyughatatlanyságot (Braddy et al., 2009). A weboldalakon megjelennek alkalmazotti beszámolók, amik kiemelik az eredménylehetőségeket és a kihívást jelentő feladatokat. Az embereket a képeken professzionálisnak mutatják és a weboldalak a termékekre fókuszálnak, továbbá a munkafolyamatokról megjelennek ábrák, diagramok is. Jellemzőek a pénzügyi riportok, a bónuszrendszerek és az ügyfélfókusz. Mindemmellett látható az elkötelezettség a magas minőség felé, a kemény munka és a magas teljesítmény iránti elvárás, hangsúlyozzák a legjobb munkavállalók felvételét (Braddy et al., 2006).

Analitikus: Tartalmazza az analitikusságot, a precizitást és a részletek fókuszba helyezését (Braddy et al., 2009). A weboldalakon képekkel támasztják alá a szöveget: nagy weblap sok kis részlettel, a szervezeti irányelvekben fontos a biztonság. A termékek és a munkafolyamatok sok figyelmet és precizitást igényelnek és explicit módon kiemelik, hogy analitikus gondolkodású alkalmazottakat keresnek, akik technológiaorientáltak (Braddy et al., 2006).

Együttműködő: Ösztönzi a csapatmunkát, együttműködést (Braddy et al., 2009). A weblapokon képek láthatók, amiken emberek együtt dolgoznak, és található munkavállalói beszámolók, amik a csapatmunka fontosságát emelik ki. Továbbá van egy specifikus rész a weboldalon, ahol a csapatmunkát tárgyalják. Explicit módon kiemelik a kollaborációt, és csapatjátékos embereket keresnek, a feladatokhoz csapatalapú megközelítést használnak (Braddy et al., 2006).

Kompetitív: Rendkívül kompetitív, agresszív, lehetőségekkel teli és kevésbé vállal szociális felelősséget (Braddy et al., 2009). Jellemző a teljesítményalapú bérezés, szerepelnek a szervezet által elnyert díjak és láthatóan nagy méretű cég. Specifikus utalások vannak a versenyre, győzelemre vagy győzelemre való törekvésre. Mindemmellett kiemelik a kemény munkát, a csúcstechnológiák alkalmazását és a kiemelkedően innovatív termékek gyártását. A weblapon megjelennek releváns eladási vagy termelési statisztikák is (Braddy et al., 2006).

Határozott: Fontos értéke a döntésképeség, határozottság, kiszámíthatóság és kevés konfliktus (Braddy et al., 2009). A weboldalukon is megjelenítik, hogy tiszta célokat tűznek ki, az alkalmazottak közötti konfliktuskezelést ösztönzik, jól értelmezhető szabályok és útmutatók alapján működnek, szisztematikusan állnak a problémákhoz. Mindezeket három weboldali elemmel támasztják alá: képekkel, amik strukturált munkahelyre utalnak és boldog, konfliktusmentes alkalmazottakat mutatnak, a konfliktus alacsony szintjét kiemelő munkavállalói beszámolókkal, továbbá egy nagyon jól rendezett weboldallal (Braddy et al., 2006).

Sokszínű: Ösztönzi a diverzitást a munkahelyen, és fontos értéke a szervezeten belüli sokszínűség (Braddy et al., 2009). Legjobban a diverzitás értékére való explicit utalásokkal tudják a weboldalakon keresztül ezt a dimenziót közvetíteni. Ezt erősíti egy globális munkaerő-közösség megléte, a kisebbségek jelentkezésének támogatása, továbbá képek sokszínű emberek közös munkájáról, vagy különböző munkavállalóktól érkezett beszámolók. Megjelenhetnek még az oldalon statisztikák arról, hogy mekkora a kisebbségi dolgozók aránya, emellett irányelvek, amikben szerepel a diverzitás vagy éppen érzelmi intelligenciát, vagy elfogadást segítő tréningek (Braddy et al., 2006).

A nemzetközi szakirodalomban is lehet találkozni ezen elemzési technika használatával, melyek bár heterogén mintákon, változatos kutatási irányokkal készültek, egyaránt az eredményeik hasznosságáról számolnak be a kutatások során (pl.: Catanzaro, Moore, & Marshall, 2010; Llopis, Gonzalez, & Gasco, 2019; Jonsen, Point, Kelan, & Griebel, 2021).

A kutatás célja

Világszerte szétszórtan több ezer rendkívül sikeres vállalat rejtőzik a feltűnésmentesség és a láthatatlanság függőnye mögött („hidden champions”) (Hermann, 1996), akik az elmúlt évtizedek során jelentősen növelték és erősítették versenyképességüket és globális piacra törtek (Audretsch, Lehmann, & Schenkenhofer, 2018). E kis- és középvállalkozások jellemzői közé tartozik, hogy tartósan

és fenntartható módon törekednek a globális kiválóságra (Hermann, 2009), komolyan veszik a digitális forradalmat és ismételten kimagasló innovációs képességeket és gazdasági teljesítményt mutatnak (Freimark, Habel, Hülsbömer, Schmitz, & Teichmann, 2018; Wittenstein, 2020). A Magyar Multi Programban olyan cégeket emelnek ki, akikről a sajtóban, tudományos folyóiratokban szinte egyáltalán nem lehet olvasni, holott e vállalkozások között található a jövő bajnokai. Ha nem végzünk elemzéseket róluk, ezekben a korai fázisban, akkor később már vagy feledésbe merülnek, vagy annyira népszerűek lesznek, hogy szinte elérhetetlenné válnak a kutatók számára. A Magyar Multi Program abból a szempontból kiemelkedő, hogy a vállalkozás árbevételét meghaladó fejlesztési támogatásra is lehet pályázni, azaz lehet nagyot álmodni, és hirtelen nagy fejlődést végrehajtani. A Magyar Multi Program ebből a nézőpontból nézve versenytársa a kockázati tőkeprogramoknak, hiszen hasonló kockázat mellett jobb feltételekkel biztosít növekedési forrást. Véleményünk szerint motiváltabb az a vállalkozó, akinek nem kell feláldoznia a többségi tulajdont a gyors növekedésért cserébe.

Amint korábban bemutattuk, a Magyar Multi Program missziója az, hogy elősegítse a magyar tulajdonú multinacionális vállalatok kialakulását, mely okán célunk egy aktuális és hiánypótló áttekintést közölni a Magyar Multi Program második körös nyerteséről, a pénzügyi, regionális és szervezeti kultúra szempontokat elemezve.

A vizsgálat során az alábbi fő kutatási kérdéseket határoztuk meg:

- A kiválasztás során tényleg a legjobb (kiváló és gyorsan növekvő) magyar vállalkozásokat sikerült-e bevonnia a Magyar Multi Programba?
- Milyen jellemzők (típus besorolások) érvényesek a programba bekerült gyorsan növekvő vállalkozásokra?

Az első kutatási kérdés vizsgálatához a vállalkozásokat pénzügyi és regionális szempontból elemeztük különböző mutatók segítségével, míg a második kérdéshez kapcsolódóan a szervezeti kultúra vizsgálata került előtérbe.

Az elemzéssel hozzá kívánunk járulni ahhoz, hogy a nemzetközi gyorsan növekvő vállalatoknál, a magyar „gazella” vállalkozásokról is készüljön egy kvantitatív elemzés, mely mintaként szolgálhat a következő körös Magyar Multi Programban részt vevő vállalkozásoknak és a szakértők számára egyaránt.

A vállalatok adatbázisának elemzése és a kutatás módszertana

A Magyar Multi Program 2020-as adatbázisában szerepelnek a jelentkező vállalatok nevei, hogy sikeresen megszerezték-e az előminősítési igazolást és számos adat a gazdasági teljesítményükről, a vállalkozás típusáról, alapításának dátumáról stb. Az adatbázis 101 vállalat adatait tartalmazza, 2020-ban ennyien vettek részt a programban.

A kutatásban SPSS és EXCEL makrók segítségével próbáltunk az elfogadott statisztikai módszerekkel összefüggéseket, és mintákat feltárni, ami megalapozhat

további kutatásokat. Mivel több évnnyi adat áll rendelkezésre, első körben évente vizsgáljuk, majd kiterjesztjük az újabb adatok körére. Fontos, hogy a programba való minősítés során fejlődés ment végbe, ami miatt az évek nem feleltethetők meg egy az egyben egymásnak. A vizsgálat során kevésbé ismert statisztikai szoftvereket is alkalmaztunk, de nem vezettek eredményre. Az összes elemzésünk esetében ANOVA és korrelációs mátrixot használtunk, a szignifikanciaszinteket egységes 10%-os szinten vizsgáltuk, mindemellett T-próbát is végeztünk.

Kérdésként merült fel, hogy mitől is „Magyar” Multi az előminősített cég? A rövid válasz, hogy az értékelés során kizárásra kerülnek a külföldi nagyvállalatok leányvállalatai, és a program keretében végzett szakértői interjúk során megállapítást nyert, hogy a tényleges tulajdonosok magyar magánszemélyek-e vagy sem.

Felmérésünkben megvizsgáltuk, magyarázza-e az előminősítési igazoláskérelem sikerességét a vállalatok 2018-as létszáma, nettó árbevétele vagy exportárbevétele. Az 1. táblázatban szerepeltek 2015-ös adatok is, azonban a létszám 28 helyen hiányzó adatként szerepelt, így a létszámra vonatkozóan csak a 2018-as adatokat vettük alapul. 2018-as évre minden szükséges adat szerepelt az adatbázisban, így a „RapidMinerStudio” programban egy logisztikus regressziót végeztünk el, ám egyik attribútum sem bírt szignifikáns magyarázóerővel – a legkisebb *p* értéke a létszámnak volt, mely 45,7% (1. táblázat).

1. táblázat

Logisztikus regresszió-vizsgálat a vállalatok 2018-as adatainak tükrében

Változók	Koefficiens	Standard Koefficiens	Standard hiba	z érték	p érték
létszám (2018)	0,004	0,212	0,006	0,744	0,457
árbevétel (2018)	0,000	0,143	0,000	0,590	0,555
export (2018)	-0,000	-0,041	0,000	-0,151	0,880
Tengely-metszet	-1,516	-1,185	0,373	-4,060	0,000

Forrás: saját szerkesztés az IFKA magyar multi 2020-as adatbázisa alapján, *n*=101

Ezt követően készítettünk egy kimutatást az előminősítési igazolást elnyert és attól elesett vállalatok átlagos létszámáról, nettó árbevételéről és exportjáról. Mindhárom mutatószám átlaga a nyertesek körében valamivel magasabb volt, de egyik esetben sem bizonyult szignifikánsnak ez a különbség.

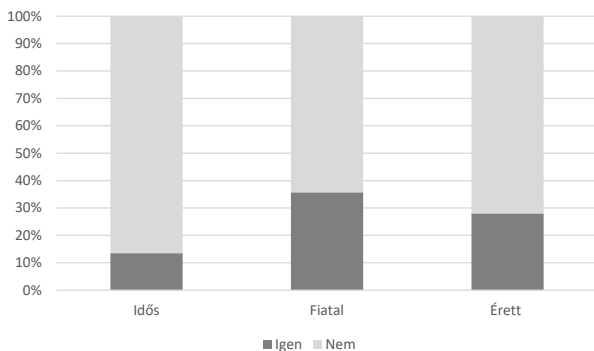
Az árbevétel-növekedéssel való kapcsolat vizsgálatához a vállalkozások 2018-as és 2015-ös nettó árbevételei egyaránt szerepeltek az adatbázisban, melyekből két mutatószámot képeztünk és külön-külön futtattunk logisztikus regresszió-számítást: (1) hányszorosára nőtt az árbevétel a 3 év alatt; (2) évente átlagosan hány százalékkal nőtt az árbevétel mértéke. Meglepő módon az átlagos árbevétel-növekedés együtthatójának az előjele negatív,

azonban egyik eredmény sem szignifikáns. Az adatokat megvizsgálva volt egy nagyon kiugró érték, amely szervezet előminősítési igazoláskérelmét elutasították. 2015-ben kevesebb, mint 200.000 Ft árbevételük volt, 2018-ban pedig több, mint egymilliárd Ft. Ez több, mint egy nagyságrenddel tért el a többi vállalat növekedésétől, ezért ezt a vállalatot „outliertnek” jelöltük és kivettük a vizsgált cégek közül. Az eredményeket vizsgálva ezután sem lehetett azt megállapítani, hogy az árbevétel-növekedés magyarázná az előminősítési igazolás sikerességét.

Az exportnövekedés esetében a százalékos változás 61 esetben nem volt értelmezhető, ugyanis ezeknél a vállalatoknál 2015-ben nem volt exportteljesítmény. Ebből adódóan azt vizsgáltuk meg, hogy nagyobb arányban kaptak-e előminősítési igazolást azok a vállalatok, akik 2015-ben nem rendelkeztek exportteljesítménnyel, 2018-ban viszont igen – *ennek értelmében előnyben részesültek-e azok a vállalkozások, akik be tudtak lépni nemzetközi piacra vagy nem?* Az asszociációs kapcsolatvizsgálat eredményeképp a Cramer együttható 0,13 volt, ami gyenge kapcsolatot jelent.

1. ábra

**Előminősítési igazolást kapott cégek aránya
korkategória szerint (%)**



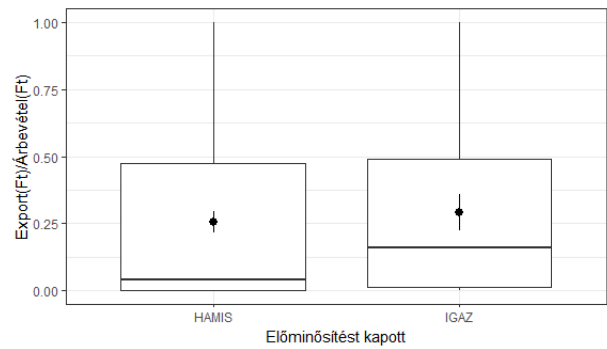
Forrás: saját szerkesztés az IFKA magyar multi 2020-as adatbázisa alapján, n=101

Az 1. ábra ábrázolja az előminősítési igazolás kérelmek sikerességét korcsoportok szerint, mely eredményből látható, hogy legkisebb arányban az „idős” kategóriába tartozó (20 évnél idősebb) vállalatok kaptak előminősítési igazolást. A lineáris regresszió eredménye azt igazolta (10%-os szignifikanciaszint mellett), hogy hozzájuk képest a „fiatal” szervezeteket (10 évnél fiatalabb) előnyben részesítették a bírálók. Ez összhangban van azzal a szakirodalmakból is ismert megállapítással, hogy a fiatal gyorsan növekvő vállalkozások teremtik az új munkahelyek többségét, így a 20 év feletti korban csak az új növekedési pályára állás adhat okot a támogatás szükségességére.

Mindemellett a 2018-as évre vonatkozóan kalkuláltunk termelékenységi mutatót, egy foglalkoztatottra jutó nettó árbevétel és megvizsgáltuk, hogyan hat mindez az előminősítési igazolásra. Ebből az látható, hogy az előminősítettek között átlagosan egy főre jutó bevétel alacsonyabb, azonban a varianciaanalízis nem mutatott szignifikáns elterést (lásd: 1. melléklet).

2. ábra

A vállalatok exportjának és árbevételének aránya



Kiegészítő ANOVA táblázat Export / Árbevétel

Előminősítést kapott?	Mennyiség	Átlag export/árbevétel	Szórás
HAMIS	77	0,253974348	0,3497444
IGAZ	24	0,290739025	0,334159006
Végösszeg	101	0,262710509	0,344809652

Forrás: saját szerkesztés az IFKA magyar multi 2020-as adatbázisa alapján, n=101

Az elemzés során megvizsgáltuk továbbá a program szereplőit a bevételhez viszonyított exportjuk szempontjából is, melyet a 2. ábrán szemléltettünk. Ebből az rajzolódik ki, hogy az export átlagos aránya az előminősítési igazolást kaptak között magasabb volt, azonban a különbség nem tekinthető szignifikánsnak. A dobozábrán a pont körüli szakaszról is leolvasható, hogy az intervallumbecslések között átfedés mutatkozik. Jól látható különbség van a mediánok elhelyezkedésében, és hogy az előminősítési igazolást kaptak esetében az alsó kvartilis nulla érték fölött van, míg a másik csoportban éppen a nulla értéken.

A 3. ábrán kördiagramokon ábrázoltuk azoknak az arányát, akiknek volt és akiknek nem volt exportja 2018-ban.

3. ábra

Előminősítési igazolást kapott és nem kapott cégek aránya



Forrás: saját szerkesztés az IFKA magyar multi 2020-as adatbázisa alapján, n=24 és n= 77

Az előminősítési igazolást kaptak között mindössze kettő olyan cég szerepel, amely nem rendelkezett exporttal 2018-ban. Az egyik vállalkozás egy fiatal szervezet, amely a 3 év alatt negyvenszeresére növelte a bevételét, míg a másik egy idős vállalkozás nem nagy növekedéssel, azonban milliárdnál nagyobb árbevétellel. Az előminősítési

igazolást nem kapott szervezetek között sokkal nagyobb arányban voltak azok, akiknek 2018-ban sem volt exportja, továbbá egy vállalat volt, amely hibásan a „van exportja” kategóriába került, annak ellenére, hogy a vizsgált évben mindössze 1000 forint bevétele származott a külföldi értékesítésből.

A Magyar Multi Program weboldalán olvasható cikkben az ITM gazdaságstratégiáért és -szabályozásért felelős államtitkára állítása szerint két fő szempontot vettek figyelembe a programban részt vevő szervezetek esetében. Az egyik, hogy a nettó árbevételüket a programot megelőző három évben évente átlagosan 20%-kal növeljék, vagy ugyanebben az időszakban évente átlagosan 50%-kal emelkedjen az exportjuk (IFKA, 2019). A 2020-as adatokra megvizsgáltuk ezt a feltételt, ami maradéktalanul teljesült. Néhány esetben, amikor nem érték el a 20%-os növekedést, akkor 2015 és 2018 között léptek be külföldi piacra, ezzel az exportjuk révén teljesítették a belépési kritériumot.

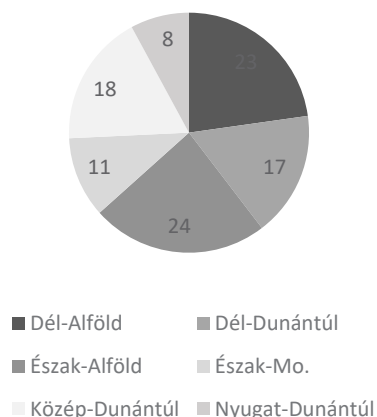
Jelentkezések regionális elemzése

Az előzőekben ismertettük, hogy a programra jelentkező vállalatok mind rendelkeznek egy számottevő növekedési teljesítménnyel. Emellett olyan projekttervezeteket várnak el, melyekben egyaránt központi szerepet kapnak az élvonalbeli technológiák és a digitális fejlesztés is. Az elemzésünkbe, a pályázatban szereplő vállalkozásokat két szempont szerint csoportosítottuk: (1) a telephelyük melyik régióban van, (2) a fejlesztési projektjük helyszíne melyik régióban található, melyekhez a következő elemzési kérdéseket társítottuk:

- Több vállalkozást tudnak-e megszólítani a versenyképesebb régiókban?
- Befolyásolja-e a jelentkezők számát vagy az ott végzett fejlesztési projektek mennyiségét, a régiókban folyó kutatási és fejlesztési állomány volumene vagy a kutató és fejlesztő helyek száma?

4. ábra

A 2020-as Magyar Multi Program projektek régiónkénti bontása



Forrás: saját szerkesztés az IFKA magyar multi 2020-as adatbázisa alapján, n=101

Az adatokból kimutakozik, hogy a regionális eloszlás jelentősen eltér a 2019-es jelentkezőktől. Míg 2019-be a legtöbb pályázó a Nyugat-Dunántúlról érkezett, addig 2020-ban az alföldi régió dominált (4. ábra). A szakirodalomban erre vonatkozóan találkozhatunk magyarázó tényezőkkel, például Porter (1990, 2000) korábbi munkáiban és Krugman (1994) szerint a versenyképesség fogalom nem alkalmazható régiókra, többféle hétköznapi jelentése és politikai töltete miatt. Véleményük szerint a termelékenységet érdemes használni helyette, ugyanis az határozza meg a reáljövedelmet és az életszínvonal növekedését. Ezzel elentétben egyes szerzők azon az állásponton vannak, hogy a régiók versenyképessége mérhető és értelmezhető (pl. Kresl & Singh, 1999; Lengyel, 2000). Ennek két megközelítése van, az *ex post* és az *ex ante* versenyképesség. Az előbbi a múltbéli mérhető teljesítményt veszi alapul, mint a GDP növekedési üteme, egy lakosra jutó GDP, exportpiaci részesedés stb. Az utóbbi egy, az okokat előtérbe helyező szemléletmódot képvisel, több becslést, nehezebben mérhető szemponttal, mint a tudásbázis, kvalifikált munkaerő stb. (Lengyel, 2000).

Az európai uniós forrás tükrében a közép-magyarországi cégek csak akkor pályázhattak a projektre, ha rendelkeztek telephellyel más régiókban, azonban alapesetben nem tudtak részt venni a programban (IFKA, 2020c). Az adatok vizsgálata során egyik esetben sem fedezhető fel kapcsolat a versenyképességi ismérvek és a regionális eloszlás között, melyet egy korrelációs mátrixon is ábrázoltuk (5. ábra) – egyik kapcsolat sem bizonyult szignifikánsnak 10%-os szint mellett. Hozzá tartozik az is, hogy a programban közreműködők szerint, az egyes régiókban azzal korrelált a jelentkezők száma, hogy az adott régióban mennyire voltak proaktívak a pályázatírók és merték ajánlani ügyfeleiknek ezt az új programot.

A szakirodalmi részben taglaltak és az előzőekben írtak tükrében megvizsgáltuk, felfedezhető-e valamilyen összefüggés az adott régióból nevezett vállalkozások, az oda tervezett projektek száma és a régió K+F helyeinek száma, illetve K+F állománya között, melyet az 5.a és 5.b ábrán látható korrelációs mátrixokon szemléltettünk.

5.a ábra

Versenyképességi korrelációs mátrix

		Versenyképességi mutatók		
		1	0,97	1
fajlagos regionális jövedelem	foglalkoztatottság	0,96	1	0,97
	termelékenység	1	0,96	1
telephelyek	projektek	0,94	1	
	projektek	1	0,94	

Forrás: saját szerkesztés Vida (2023) és az IFKA magyar multi 2020-as adatbázisa alapján, n=101

A mátrixban fehérek azok a cellák, ahol 10%-os szignifikanciaszintet el nem érő korrelációk voltak. Azonban ezen adatok alapján a K+F helyek száma és az állomány mértéke is összefüggésbe hozható azzal, hogy az egyes régiókból hányan jelentkeztek a pályázatra és hány projektet valósítanak meg ott. A telephelyek számát tekintve erősebb kapcsolat fedezhető fel a K+F állománnyal, mint a K+F helyek számával. Ezt indokolhatja Krémer és szerzőtársainak (2007) megállapítása, miszerint azokon az egyetemeken az oktatók és kutatók szerepvállalása nagyobb mértékben befolyásolja a kapcsolatok kialakítását, ahol a kapcsolatok inkább személyes, mint intézményi jellegűek.

a vonatkozásnak az indoka az lehet, hogy a felsőoktatási intézmények dinamikusabbnak és kezdeményezőbbnek bizonyultak a kapcsolatok kialakításában, mint más K+F szereplők a régiókban. Emellett egy vállalkozásnak sokkal kevesebb költséggel jár egyetemekkel együttműködésben végrehajtani innovációs projekteket, mint saját K+F állományt fenntartani (Krémer et al., 2007). Egyetemi oktatóknak/kutatóknak ez az eredmény újabb motivációt jelenthet – *érdemes lehet szélesebb körben terjeszteni* –, hogy az oktatóknak/kutatóknak javasolt minél több vállalati kapcsolatot építeniük a régióban, hisz ennek mérhető vonatkozása van. A Közép-Dunántúl kiugró értékének

5.b ábra

A K+F korrelációs mátrix

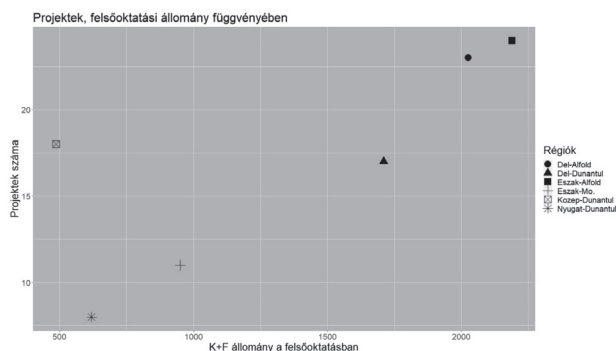
felsőoktatási állomány	0,77		0,8				1
közsféra				0,81	0,96	1	
üzleti szektor					1	0,96	
K+F állomány	0,83	0,94	0,79	1		0,81	
K+F helyek	0,82	0,8	1	0,79			0,8
telephelyek	0,94	1	0,8	0,94			
projektek	1	0,94	0,82	0,83			0,77
	projektek	telephelyek	K+F helyek	K+F állomány	üzleti szektor	közsféra	felsőoktatási állomány

Forrás: saját szerkesztés Vida (2023) és az IFKA magyar multi 2020-as adatbázisa alapján, n=101

A K+F állományt felbontottuk szektoronként csoportosítva üzleti, egyetemi és közsférában dolgozó K+F állományra. Érdekes, hogy az üzleti és a közsféra erősen korrelálnak, míg az egyetemi szektor mindkettőtől független, azonban ez utóbbi rendelkezik csak szignifikáns kapcsolattal a projektek számára vonatkozóan. Ezt az összefüggést a 6. ábrán szemléltetjük.

6. ábra

Projektek a felsőoktatási állomány függvényében



Forrás: saját szerkesztés Vida (2023) az IFKA magyar multi 2020-as adatbázisa alapján, n=101

Az ábrán látszik, hogy a pontok közel egy egyenesre esnek, azonban Közép-Dunántúl nagyon kilóg az értékek közül. Ez alapján összefüggés rajzolódik ki a tervezett projektek száma és az egyetemi állomány között, szemben a közsférával vagy az üzleti K+F állománnyal. Ennek

oka további vizsgálatot igényel, feltételezhetően a véletlen műve.

Továbbá több keresztábrás elemzést is elvégeztünk (2. melléklet), de jellegzetes minta nem rajzolódott ki egyik esetben sem.

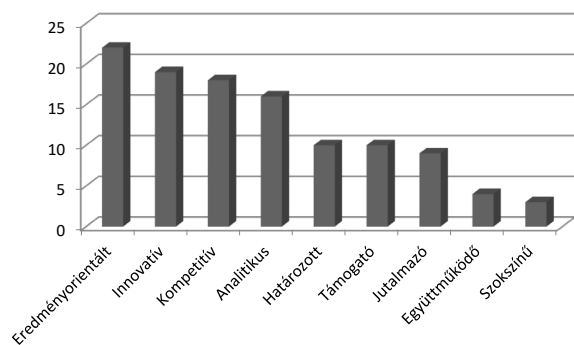
A Magyar Multi Program előminősítési igazolást kapott vállalkozásainak szervezeti kultúrája

A szakirodalmi áttekintésben korábban ismertettük a szervezetikultúra-dimenziók elméleti megalapozását, mely alapján megvizsgáltuk az előminősítési igazolást kapott vállalkozások szervezeti kultúráját is.

A Magyar Multi Program nyertesei között a weboldalon leggyakrabban megjelenő két vállalatikultúra-dimenzió (7. ábra) az „*innováció*” (*innovation*) és az „*eredményorientált*” (*outcome-orientation*) voltak. A pályázat jellegéből adódóan a legtöbb vállalat technológiafókuszú, melyek egyik elsődleges értéke az innováció volt. Vevőiket a kiemelkedően magas minőséggel és precizitással szerették volna megnyerni. A magas minőséggel a precizitás, az aprólékosság és pontosság gyakran párosult, ami az „*analitikus*” (*attention to detail*) dimenzióra utalt. Mivel a dinamikus növekedés a Magyar Multi Program pályázati feltétele (IFKA, 2020c), így a weblapokon gyakran kiemelték a vállalat növekedési terveit, vagy a múltban elért számait, eladási, alkalmazotti, teljesítési és ügyfélstatisztikákat, melyek mind a „*kompetitív*” (*aggressive-ness*) dimenziót közvetítik.

7. ábra

A dimenziók előfordulása a Magyar Multi Program minősített vállalkozások esetében



Forrás: saját szerkesztés a 2020-ban előminősítési igazolást kapott vállalkozások weboldalainak elemzése és Braddy et al. (2009) dimenziói alapján. n=24

A két legkevesbé gyakran megjelenő dimenzió (7. ábra) az „együttműködő” (team-orientation) és a „sokszínű” (diversity) voltak. Érdekes eredmény, hogy bár rendkívül népszerű az önéletrajzban feltüntetni a jó kommuniká-

cióképességet és a rendkívül jó csapatban működést, az előminősített vállalatok weboldalain csak nagyon ritkán szerepelt a *csapat* az értékek között. Az alacsony értékhez hozzájárult, hogy sok weboldalon vagy nem kerestek éppen új munkaerőt, vagy nem is volt külön karrierfűl. A „támogató” (supportiveness), „együttműködő” (team-orientation), „határozott” (decisiveness) és „jutalmazó” (emphasis on rewards) leggyakrabban az új munkaerő megkeresésénél jelentek meg a weboldalakon, a cégek ekkor emelték ki, hogy dolgozóik számára stabil munkalehetőséget, számos fejlődési lehetőséget biztosítanak, teljesítményalapú béreket nyújtanak, továbbá, hogy fontos számukra az alkalmazottak tisztelete és a békés, konfliktusmentes légkör. Ezzel szemben az innovációt és a magas minőséget elsősorban a vevők felé kommunikálták, akiket minden cég megszólított a weblapján. Azonban az „együttműködő” (team-orientation) még a fent sorolt négy dimenzió közül is jóval kevesebb esetben szerepelt. Mindemellett a kulturális dimenziók közül legritkábban fellelhető a „sokszínű” (diversity) volt, mindössze három weboldalon lehetett ennek jellemzőivel találkozni. Érdekes azt is megemlíteni, hogy egyes esetekben az is előfordult, hogy az állásjelentkezésnél előnyt jelentett, ha a

2. táblázat

Az előminősítési igazolást nyert vállalkozások szervezeti kultúrájának külső elemzése

Rövidített cégnev	Innovatív	Jutalmazó	Támogató	Eredményorientált	Analitikus	Együttműködő	Kompetitív	Határozott	Sokszínű
Z Elektronika	IGEN	IGEN	IGEN	IGEN	IGEN		IGEN		
WeLoveShirts	IGEN	IGEN	IGEN	IGEN	IGEN	IGEN	IGEN	IGEN	IGEN
TBOSS	IGEN			IGEN	IGEN		IGEN		
SP HUNGARY	IGEN	IGEN	IGEN	IGEN			IGEN	IGEN	IGEN
Sella-Design				IGEN	IGEN			IGEN	
RotaChrom Technológiai	IGEN		IGEN	IGEN	IGEN	IGEN	IGEN	IGEN	IGEN
MST Engineering	IGEN			IGEN	IGEN		IGEN		
MasterPrint Jelöléstechnika	IGEN			IGEN	IGEN		IGEN		
KREABETON									
Kolozsi József Gépipari	IGEN		IGEN	IGEN			IGEN		
KATKER 2005				IGEN					
JÜLLICH GLAS	IGEN	IGEN	IGEN	IGEN	IGEN	IGEN	IGEN	IGEN	
HND Metál	IGEN	IGEN	IGEN	IGEN	IGEN		IGEN	IGEN	
HÁZAK ÁSZA	IGEN	IGEN		IGEN				IGEN	
GREMON SYSTEMS	IGEN			IGEN	IGEN				
Genevation Aircraft	IGEN			IGEN	IGEN		IGEN		
GÉMTECH	IGEN			IGEN	IGEN		IGEN		
Első Beton Ipari				IGEN			IGEN	IGEN	
ELECTRAPLAN	IGEN			IGEN	IGEN		IGEN		
CAADEx	IGEN	IGEN	IGEN	IGEN	IGEN		IGEN	IGEN	
BOX PRINT – FSD PACKAGING	IGEN	IGEN	IGEN	IGEN	IGEN	IGEN	IGEN	IGEN	
Betonacél Szerelő	IGEN	IGEN	IGEN	IGEN			IGEN		
Bábolna Élelmiszeripari				IGEN			IGEN		
AMPLIO AUTOMATIKA	IGEN				IGEN				
Összes előfordulás 24 közül	19	9	10	22	16	4	18	10	3

Forrás: saját szerkesztés a 2020-ban előminősítési igazolást kapott vállalkozások weboldalainak elemzése és Braddy et al. (2009) dimenziói alapján. n=24

vállalat településén lakik a munkavállaló. Az „*innovatív*” (*innovation*) dimenzió ilyen magas arányú említése mellett (7. ábra) ez paradoxnak is tekinthető, hiszen a különböző háttérű, eltérő gondolkodású egyének csoportos munkája kifejezetten jó táptalajt biztosít az innovációnak. Oded Galor *Az emberiség utazása* című művében vázolja fel, hogy pl.: Oded (2022) szerint minden korszak technológiai fejlettségéhez van egy optimális diverzitási szint, mely a technológia fejlődésével folyamatosan növekszik. Ez nagyban hozzájárult ahhoz, miért tudta Európa megelőzni az addig megtörhetetlen Kínát a gyarmatosítások időszakában. Az országok fejlődésének jövőjét a diverzitás előnyeinek kiaknázásában látja, egyes esetekben a kulturális sokszínűség növelésével, máshol pedig az oktatás reformjával, mely nagyobb hangsúlyt fektet a toleranciára és a másság elfogadására is (Oded, 2022). Ennek tükrében érdekes eredmény, hogy míg az innováció az elsők között szerepel az előminősítettek értékei között, a diverzitás szinte alig fordul elő.

Következtetések és további kutatási irányok

A magyar multi programnak sikerült felkeltenie a gyorsan növekvő vállalkozások figyelmét, hiszen a kínált támogatás nagysága és a pályáztatás rendszere elérte, hogy olyan cégek jelentkezzenek, ahol a támogatás társadalmi megtérülésére jó eséllyel számíthat a támogató. Ennek eldöntésére szándékunkban áll egy öt év elteltével elvégzett utókövetési vizsgálatot végezni, ami összeméri a minősítést kapott és az elutasított vállalkozások teljesítményét.

Jelen felmérésből kiderült, hogy a kiválasztott cégek exportban csak kissé múlták felül az átlagot, viszont a siker szempontjából a fiatal cégek jobb eséllyel kerültek kiválasztásra, tehát a „gazella” vállalkozások nagyobb eséllyel kaptak magyar multi támogatást. Ezek alapján az első kutatási kérdésre adott válasz megerősítő jellegű, az eredményekből az látszik, hogy a pozitív kilátásokkal rendelkező cégeket választották ki a programba. A vizsgálat megismétlése abból a szempontból is fontos – és tervezzük is – a 2022/2023-as program esetében is, mert adott esetben igazolni vagy cáfolni tudjuk, hogy az előző megállapítások nem csak az adott évre érvényesek.

A regionális vizsgálatoknál nem várt eredményt hozott az egyetemek erős kapcsolatának szerepe, továbbá erős kapcsolat van a projektek elhelyezkedése és a K+F kutatóhelyek száma között is. A program következő körös elemzése során ezt is érdemes további vizsgálatokkal előmozdítani.

Második kutatási kérdésünkhöz kapcsolódóan megvizsgáltuk az előminősítési igazolást kapott cégek vállalati kultúráját is, ami egyfelől szomorú eredményt hozott, hogy a „sokszínűség” dimenziója csupán három vállalkozás esetében jelenik meg, mint fontos szempont. Ez lehet a nemzetközi terjeszkedés gátja is, ami a vállalkozások ugrásszerű növekedésének egyik lehetséges eszköze. A legfontosabb dimenzió az „eredményorientált” működés, az „*innováció*” előtérbe helyezése és a „*kompetitív*” fellépés, mely az erős versenyt is mutatja, nemcsak a piacok, hanem a források iránt is.

Kutatásunkkal és a feltárt eredményekkel nem célunk minősíteni sem a programot, sem az IFKA munkáját, ennek ellenére az megállapítható, hogy a magyar közép- és nagyvállalatokat sok tekintetbe felülmúló vállalkozásokat választottak ki, amelynek az adatokkal alátámasztott bizonyítását a 2022/2023-as program elemzésével szeretnénk majd megjelentetni.

Javasoljuk a program megvalósítói számára, hogy a jó gyakorlatok (akár esettanulmányok formájában) széles körű terjesztésével népszerűsítsék a programot, hogy ne csak azon cégek jelentkezzenek, akik folyamatos kapcsolatban állnak pályázatírókkal. A szakértői visszajelzések alapján a pályázatírók által elkészített anyagok minőségben, kidolgozottságban elmaradnak az alapítók/tulajdonosok által készített anyagoktól. Nem a pályázatírók munkáját szeretnénk elvenni, de véleményünk szerint a fejlesztési terv kidolgozásának alapossága jelentősen kihat a megvalósítás sikerére. Tehát ebben a folyamatban a pályázatíró szerepe inkább a tanácsadó és kontroller legyen, mintsem tartalom (karakterszám) generáló.

Felhasznált irodalom

- Abell, D.F., Köllermeier, T. (1993). *Dynamic Entrepreneurship in Central and Eastern Europe*. Delwel Publishers.
- Amorós, J.E., & Bosma, N. (2014). *Global Entrepreneurship Monitor 2013 Global Report: Fifteen years of assessing entrepreneurship across the globe*. Global Entrepreneurship Research Association (GERA). <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2013-global-report>
- Angyal Á. (2001). Üzleti szervezetek társadalmi és politikai megfelelősége. *Vezetéstudomány*, 32(2), 42-54. https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4918/1/VT_2001n2p42.pdf
- Antal-Pomázi K. (2011). *A kis- és középvállalkozások növekedését meghatározó tényezők – A különböző finanszírozási formák hatása a vállalati növekedésre* (Műhelytanulmány). Magyar Tudományos Akadémia Közgazdaságtudományi Intézet. <https://www.econstor.eu/handle/10419/108214>
- Audreitsch, D.B., Lehmann, E.E., & Schenkenhofer, J. (2018). Internationalization Strategies of Hidden Champions: Lessons From Germany. *Multinational Business Review*, 26(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/MBR-01-2018-0006>
- Birch, D. (1987). *Job Creation in America*. Free Press.
- Braddy, P.W., Meade, A.W., & Kroustalis, C.M. (2006). Organizational recruitment website effects on viewers' perceptions of organizational culture. *Journal of Business and Psychology*, 20(4), 525-543. <https://doi.org/10.1007/s10869-005-9003-4>
- Braddy, P.W., Meade, A.W., Michael, J.J., & Fleenor, J.W. (2009). Internet recruiting: Effects of website content features on viewers' perceptions of organizational culture. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(1), 9-34. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2009.00448.x>

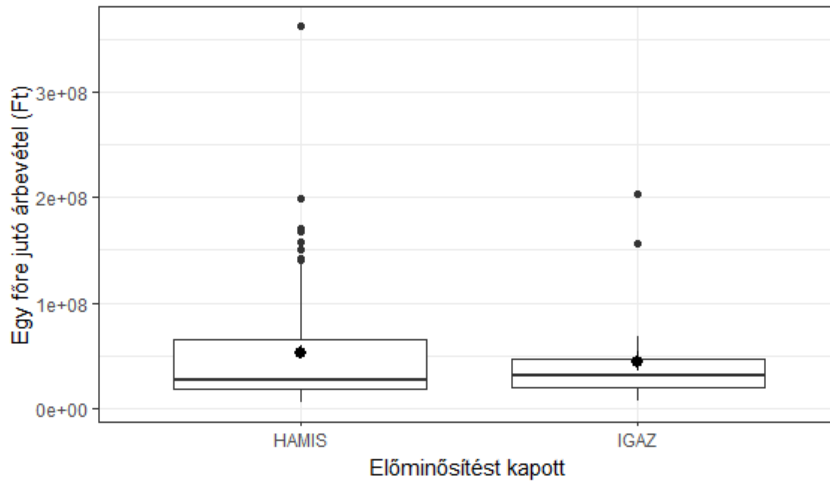
- Brophy, D.J. (1997). Financing the Growth of Entrepreneurial Firms. In Sexton, D.L., & Smilor, R. (Eds.), *Entrepreneurship 2000* (pp. 5-27). Upstart Publishers.
- Catanaro, D., Moore, H., & Marshall, T.R. (2010). The impact of organizational culture on attraction and recruitment of job applicants. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 649–662. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9179-0>
- CBInsights (2021). *The complete list of unicorn companies*. <https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies>
- CEC (2007). *Strategic report on the renewed Lisbon strategy for growth and jobs: launching the new cycle (2008-2010). Keeping up the pace of change*. Communication from the Commission to the Spring European Council. COM (2007) 803 final. Part I. Brussels, 11.12.2007. http://ec.europa.eu/growthandjobs/pdf/european-dimension-200712-annual-progress-report/200712-annual-report_en.pdf
- Csapó K. (2006). Áttekintés a gyorsan növekvő vállalkozásokat támogató kormányzati programokról. *Vállalkozás és Innováció*, 1(1), 83-101.
- Csapó K. (2007). A gyorsan növekvő, gazella típusú vállalkozások finanszírozási sajátosságai. In Béza, D., Csapó, K., Farkas, Sz., Filep, J., & Szerb, L. (2007). *Kisvállalkozások finanszírozása*. Perfekt Kiadó.
- Csapó K. (2008). A „gazella” vállalkozások és gazdaságpolitikai kezelésük. *XXI. Század Tudományos Közlemények*, 19(1), 45-56.
- Csákné-Filep J., Gosztonyi M., Radácsi L., Szennay Á., & Timár G. (2022). *Vállalkozási környezet és attitűdök Magyarországon. Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Nemzeti Jelentés Magyarország 2021-2022*. BGE. <https://doi.org/10.29180/978-615-6342-24-9>
- Czakó E. (2009). A lisszaboni stratégia és a vállalati versenyképesség. In *Lisszaboni reformok – magyarországi megvalósítás*. (pp. 209-220). Magyar Közgazdasági Társaság. <http://real.mtak.hu/id/eprint/13566>
- De Massis, A., Frattini, F., & Quillico, F. (2016). What big companies can learn from the success of the unicorns. *Harvard Business Review – Entrepreneurship Digital Article*, 1-5. <https://hbr.org/2016/03/what-big-companies-can-learn-from-the-success-of-the-unicorns>
- EC (2000). *Presidency Conclusions*. European Council 23 and 24 March.
- Farkas B., & Lengyel I. (2001). Regionális versenyképesség és kohézió az Európai Unióban. *Tér és Társadalom*, 15(3-4), 231–252. <https://doi.org/10.17649/TET.15.3-4.829>
- Freimark, A.J., Habel, J., Hülsbömer, S., Schmitz, B., & Teichmann, M. (2018). *Hidden champions: Champions of the digital transformation? – A joint study project by IDG Research Services, HCI and ESMT Berlin*. IDG Business Media GmbH.
- HCI (2022). *ESMT Berlin: Hidden Champions Institute*. <https://esmt.berlin/execed/hci>
- Hermann, S. (1996). *Hidden Champions: Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies*. Harvard Business School Press.
- Hermann, S. (2009). *Hidden Champions of the Twenty-First Century: Success Strategies of Unknown World Market Leaders*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-0-387-98147-5>
- Huszák L., Kállay L., Mihalkovné Szakács K., & Petheő A.I. (2021). *Vállalkozásmenedzsment. Indulás, növekedés, fejlődés*. Budapesti Corvinus Egyetem. <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/6728/>
- IFKA (2019). *Elkészült a Magyar Multi Program elmúlt egy évét bemutató kötet*. <https://mmp.ifka.hu/szaker-toi-portal/hu/page/magyar-multi-kotet>
- IFKA (2020a). *Magyar Multi Program Programleírás*. <https://mmp.ifka.hu/hu/page/program-leiras>
- IFKA (2020b). *Magyar Multi Program Minősítési dokumentáció*. <https://mmp.ifka.hu/hu/page/dokumentumtar>
- IFKA (2020c). *Magyar Multi Program Pályázati Dokumentáció*. <https://mmp.ifka.hu/backend/hu/page/dokumentumtar>
- Jáki E., Molnár E., & Kádár B. (2019). Characteristics and challenges of the Hungarian startup ecosystem. *Vezetéstudomány*, 50(5), 2-12. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.05.01>
- Jonsen, K., Point, S., Kelan, E.K., & Griebler, A. (2021). Diversity and inclusion branding: a five-country comparison of corporate websites. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(3), 616-649. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1496125>
- Kállay L. (2014). Állami támogatások és gazdasági teljesítmény. Támogatás-túladagolás a magyar gazdaságfejlesztésben? *Közgazdasági Szemle*, 61(3), 279-298. http://real.mtak.hu/17273/1/Kszemle_CIKK_1460.pdf
- Kerékyártó G. (2022). The Role of Education, in Particular Universities, in Encouraging Young People to Become Entrepreneurs. *Köz-gazdaság – Review of Economic Theory and Policy*, 17(3), 39-58. <https://doi.org/10.14267/RETP2022.03.04>
- Kresl, P.K., & Singh, B. (1999). Competitiveness and Urban Economy: Twenty-four Large Us Metropolitan Areas. *Urban Studies*, 36(5–6), 1017–1027. <https://doi.org/10.1080/00420989933>
- Krémer A., Faragó P., Farkas J., Illés I., & Szívós M. (2007). *Egyetemek és főiskolák működésének térségfejlesztő hatása Magyarországon=Regional development impact of high education organisations* [Monograph]. OTKA Kutatási Jelentések | OTKA Research Reports. OTKA. <http://real.mtak.hu/664/>
- Krugman, P. (1994). Competitiveness: A Dangerous Obsession. *Foreign Affairs*, 73(2), 28–44. <https://doi.org/10.2307/20045917>
- Lengyel I. (2000). A regionális versenyképességről. *Közgazdasági Szemle*, 47(12), 962–987. <https://econpapers.repec.org/article/ksaszemle/361.htm>
- Llopis, J., Gonzalez, R., & Gasco, J. (2019). The evolution of web pages for a strategic description of large firms. *Economic Research – Ekonomiska Istraživanja*, 33(5), 1-21. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1578681>

- Mikesy Á. (2015). A magyarországi mikro-, kis- és középvállalatok nyitottsága a külső tőkebevonás iránt. *Köz-gazdaság – Review of Economic Theory and Policy*, 10(1), 113-132. <https://retp.eu/index.php/retp/article/view/704>
- Molnár E. M., & Jáki E. (2021). What qualities do government-owned venture capital investors seek in a new venture? A comparison of investment criteria across pre-seed, seed, and expansion stage startups. *Vezetéstudomány*, 51(11), 64–76. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.11.06>
- MTI (2022). *Nemzetközi szintű magyar cégek kellenek az ország sikeréhez*. <https://kormany.hu/hirek/gyorgy-laszlo-nemzetkozi-szintu-magyar-cegek-kellenek-az-oroszag-sikerehez>
- OECD (2002). *High-growth SMEs and Employment*. OECD. <https://www.oecd.org/industry/smes/2493092.pdf>
- Oded, G. (2022). *Az emberiség utazása*. Libri Kiadó.
- Pitti Z. (2000). A gazdasági szereplők jellemzői és a vállalkozások felkészültsége a nemzetközi integrációra. *Vezetéstudomány*, 31(6), 26-34. https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4990/1/VT_2000n6p26.pdf
- Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press.
- Porter, M.E. (2000). Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15-34. <http://dx.doi.org/10.1177/089124240001400105>
- Repisky M. (2018). Vállalkozói kudarc – A vég, vagy egy új kezdet? *Vezetéstudomány*, 49(4), 12-22. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.04.02>
- S. Gubik A., & Farkas S. (2016). A karriermotívumok változásának hatásai a magyarországi hallgatók vállalkozásindítási elképzeléseinek alakulására. *Vezetéstudomány*, 47(3), 46-55. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.03.05>
- Schumpeter, J.A. (1980). *A gazdasági fejlődés elmélete – Vizsgálódás a vállalkozói profitról, a tőkéről, a hitelről, a kamatról és a konjunktúraciklusról*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Szabó K., Aranyossy M., & Bárczy D. (2022). Egyetemi hallgatóból vállalkozó: Vállalkozásfejlesztés mesterszakos hallgatók vállalkozói szándékát támogató és gátló tényezők. *Hitelintézeti Szemle*, 21(2), 125-151. <http://doi.org/10.25201/HSZ.21.2.125>
- Szentes T. (1998). Nemzeti fejlődés és „versenyképesség” a globalizálódás, transznacionalizálódás és integrációk korában. In Temesi J. (szerk.), *50 éves a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem: Jubileumi tudományos ülés, 1998. október 1-3.* (pp. 1681-1689). Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem.
- Szerb L. (2005). *Vállalkozásindítás, vállalkozói hajlandóság és a vállalkozási környezeti tényezők alakulása Magyarországon a 2000-es évek első felében*. Pécsi Egyetemi Kiadó.
- The Guardian (2022. oct. 13). *The Playlist review – stick with it for the brain-breakingly weird ending*. <https://www.theguardian.com/tv-and-radio/2022/oct/13/the-playlist-review-netflix-daniel-ek-spotify>
- Török Á. (1999). A versenyképesség és a technológiamenedzsment. In Inzelt Annamária (szerk.), *Bevezetés az innovációmenedzsmentbe* (pp. 74-95). Műszaki Könyvkiadó.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M., & Flores, M. (2010). The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism. *Journal of Business Venturing*, 25(6), 541-555. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.04.001>
- Varga A. (2016). *Regionális fejlesztéspolitikai hatáselemzés*. Akadémiai Kiadó. <http://real.mtak.hu/49098/>
- Vecsenyi J. (2003). *Vállalkozás – Az ötlettől az újrakezdésig*. Aula Kiadó.
- Vecsenyi J., & Petheő A. (2023). *Vállalkozz okosan* (új átdolgozott kiadás). HVG Kiadó.
- Vida C. (2023). *A hazai innovációs teljesítmény regionális szerkezete*. <https://fejlodegazdasagtan.hu/2023/01/29/a-hazai-innovacios-teljesitmeny-regionalis-szerkezete/>
- Wittenstein, D. (2020). *Champions of digital transformation? The dynamic capabilities of hidden champions*. ZEW Discussion Papers 20-065, ZEW – Leibniz Centre for European Economic Research.
- Wright, M. (2008). Habitual entrepreneurs. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 4(4), 309-450. <http://dx.doi.org/10.1561/03000000014>

Mellékletek

1. melléklet

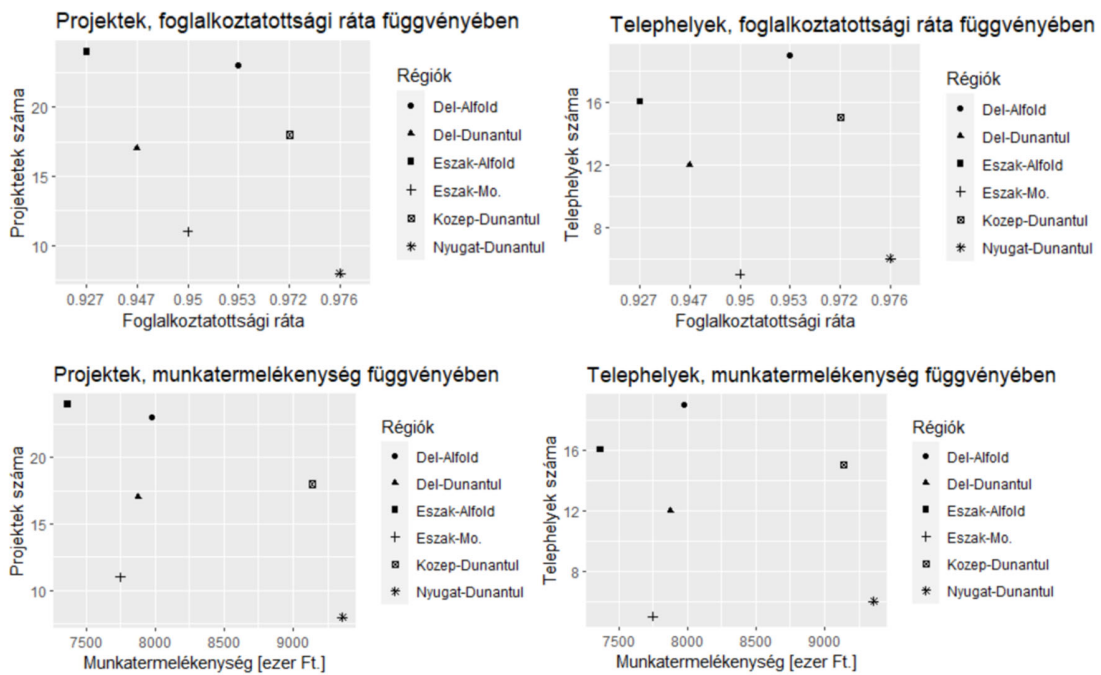
A vállalatok egy főre jutó árbevétele



Forrás: saját szerkesztés az IFKA magyar multi 2020-as adatbázisa alapján, n=101

2. melléklet

Kiegészítő eredmények a foglalkoztatási ráta, a munkatermelékenység és a fajlagos regionális jövedelem vizsgálatában



Forrás: saját szerkesztés az IFKA magyar multi 2020-as adatbázisa alapján, n=101