

A VÁLLALATI HUMÁNTŐKE-TÉNYEZŐK SZEREPE A KKV-K EXPORTJÁBAN A GLOBÁLIS VERSENYKÉPESSÉGI PROJEKT ADATAI ALAPJÁN

THE COMPANY HUMAN CAPITAL'S ROLE IN THE EXPORT OF SMES BASED ON THE GLOBAL COMPETITIVENESS PROJECT

A szerzők kutatásának célja, hogy nemzetközi kontextusban vizsgálják a kis- és középvállalkozások (KKV-k) exportjához kapcsolódó vállalati humán tényezők szerepét. Feltételezésük szerint a KKV-k exportjának legfőbb akadályai a belső vállalati tényezők, amelyek az erőforrás- és képességalapú (resource-based view – RBV) megközelítéssel jól vizsgálhatók. Bár a KKV-kat célzó hasonló kutatások száma korlátozott, különösen a fejlődő gazdaságok esetében, eredményeik hozzájárulnak a vállalati humán tőke RBV szempontból azonosított elemeinek exporttevékenységben betöltött szerepének mélyebb megértéséhez. Elemzésük a Globális Versenyképességi Projekt (Global Competitiveness Project – GCP) keretében 2018 és 2023 között végzett felmérések adatain alapul. Az eredmények szerint az exporttevékenység szempontjából elengedhetetlen a piacok ismerete és az idegennyelv-tudás. Ugyanakkor fontos a vállalati belső adminisztratív rutinok és folyamatok megfelelő kidolgozottsága. Az alkalmazottakkal kapcsolatos problémák komoly akadályt jelenthetnek, így a belső konfliktusokat kell elsőként kezelni. Az ösztönzési rendszerek finomhangolása pedig pozitívan befolyásolja a KKV-k exportját.

Kulcsszó: vállalati humán tőke, export, KKV, ösztönzési rendszer, alkalmazottak kiválósága, idegen nyelv

This research examines the role of company human capital factors in the export activities of small and medium-sized enterprises (SMEs) in an international context. The authors hypothesize that the main barriers to SME export lie in internal company factors, which can be effectively analysed using the resource-based view (RBV) approach. Research focused on SMEs is limited, especially in developing economies. The results contribute to a deeper understanding of the role of RBV elements of company human capital in export activities. The analysis is based on data from surveys conducted between 2018 and 2023 within the framework of the Global Competitiveness Project. The results highlight that knowledge of target markets and foreign language skills are essential for export success. Additionally, well-developed internal administrative routines and processes are crucial. Employee-related issues can act as significant obstacles, so internal conflicts must be addressed first. Fine-tuning incentive systems positively contribute to SME export performance.

Keywords: company human capital, export, SME, incentive system, employee excellence, foreign language, Global Competitiveness Project

Finanszírozás/Funding:

A tanulmány a 2020-1.1.2-PIACI-KFI-2021-00306 számú „Okos Révkalauz HUB” című projekt keretében készült. The study was supported by the project „Smart Pilot HUB” no. 2020-1.1.2-PIACI-KFI-2021-00306.

Szerzők/Authors:

Dr. Sipos Norbert^a (sipos.norbert@ktk.pte.hu) egyetemi adjunktus; Dr. Venczel-Szakó Tímea^a (szakot@ktk.pte.hu) egyetemi adjunktus; Dr. Bankó Zoltán^a (banko.zoltan@ajk.pte.hu) egyetemi docens

^aPécsi Tudományegyetem (University of Pécs) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2024. 01. 26-án, javítva: 2024. 04. 27-én, 2024. 08. 02-án és 2024. 10. 11-én, elfogadva: 2024. 10. 11-én. The article was received: 26. 01. 2024, revised: 27. 04. 2024, 02. 08. 2024, and 11. 10. 2024, accepted: 11. 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/>).

Kutatásunk célja, hogy nemzetközi kontextusban vizsgáljuk a kis- és középvállalkozások (KKV-k) exporttevékenységében szerepet játszó vállalati humán tényezőket. Alapfeltevésünk szerint a legfőbb akadályok a vállalati belső tényezőkben keresendők, és ezek jól elemezhetők az erőforrás- és képesség-alapú (RBV) megközelítéssel. Az RBV-elmélet szerint a vállalatok saját erőforrásai és képességei kiaknázásával érhetnek el versenylőnyt, amely közvetlenül befolyásolja a teljesítményüket (Barney, 1991; Prahalad & Hamel, 1990; Wernerfelt, 1984).

Az RBV szerint a vállalatok saját erősségeikre és versenylőnyekre összpontosítanak teljesítményük növelése érdekében. Az RBV az elmúlt évtizedekben az egyik legmeghatározóbb elméletté vált a vállalati kutatásokban. Az elmélet szerint az iparági szereplők közötti teljesítménybeli különbségek a vállalatok által megszerzett, birtokolt és használt heterogén erőforrásokkal magyarázhatók. Az RBV átfogó alkalmazása (nem csak egy-egy tényezőre összpontosítva) különösen fontos a KKV-k számára, mivel egyes erőforrások és képességek könnyen replikálhatók (pl. Luo & Child, 2015).

A szakirodalmi áttekintés alapján kevés kutatás foglalkozik a KKV-k exporttevékenységére ható belső tényezőkkel, és ezek is jellemzően a fejlettebb gazdaságokra vagy egy-két országra korlátozódnak. A Világkereskedelmi Szervezet (WTO, 2016) riportja jelentős különbségeket azonosított a KKV-k exporthajlandóságában mind országon belül, mind az országok között. Felmerül a kérdés, hogy milyen tényezők állnak e különbségek hátterében, és miért teljesítenek jobban egyes KKV-k az export terén akár országon belüli, akár nemzetközi összehasonlításban. Bár az ilyen irányú kutatások száma nem tekinthető magasnak, a meglévők jellemzően a fejlettebb gazdaságokra fókuszálnak (Kahiya, 2018), vagy egy-egy országra összpontosítanak (pl. Martineau & Pastoriza, 2016).

Az elmúlt évtizedekben egyre több tanulmány foglalkozik a KKV-k nemzetköziesedésének kérdésével, azonban a tudás továbbra is korlátozottnak tekinthető, különösen a több országra kiterjedő kutatások hiánya miatt (Martineau & Pastoriza, 2016). Ezek a kutatások elengedhetetlenek a vállalkozások exportjához kapcsolódó növekvő heterogenitás megértéséhez (Terjesen et al., 2016). Morais és Ferreira (2020) 366 cikket elemeztek az 1995 és 2017 közötti időszakból, és megállapították, hogy a szakirodalom három fő területet érint: a nemzetköziesedési folyamatot, a nemzetközivé válás specifikus tényezőit és a nemzetközivé válás teljesítményre gyakorolt hatását. Fernandes et al. (2023) bibliometrikus megközelítéssel és adatkocitációval azonosították a KKV-k nemzetköziesedésével kapcsolatos fő kutatási irányokat. Elemzésük szerint a nemzetköziesedés szempontjából a hálózatok, a kockázati tőke, a belső jellemzők, a tranzakciós költségek, valamint az erőforrások és képességek kapcsolata játszik kulcsszerepet.

Kozma és Sass (2019) eredményei alapján a vizsgált hazai vállalatok általában a legfejlettebb piacokat célozzák meg, ahol jelentős exportteljesítményt érnek el. A hálózatok szerepe meghatározó az első külföldi vevők

megszerzésében, különösen fontos a tulajdonosok és vezetők személyes kapcsolatrendszere. A szerzők szerint a vállalatnövekedés és az export szempontjából a nemzetközi hálózatokban való intenzívebb részvétel kulcsfontosságú.

A KKV-k exportját vizsgáló kutatások során két nagyobb kihívást azonosítottak: a vállalaton kívüli (külső) és a vállalaton belüli (belső) kihívásokat (Köksal & Kettaneh, 2011; Martineau & Pastoriza, 2016; Toulova et al., 2015). A belső kihívások megértéséhez az RBV-megközelítés kínál megfelelő eszközt, amely szerint a vállalkozások egyedi erőforrásai határozzák meg növekedési lehetőségeiket (Barney, 1991; Rideg, 2019, 2023; Wernerfelt, 1984).

Egy cseh mintán végzett kutatás alapján a KKV-k kevesebb erőforrással és képességgel rendelkeznek az exporthoz, mint a nagyvállalatok (Toulova et al., 2015). Fliess és Busquets (2006) nemzetközi kutatásokban megállapították, hogy a vállalati belső akadályok – különösen a képességek és kompetenciák hiánya – jelentős szerepet játszanak a KKV-k nemzetközi piacra lépésének akadályozásában, míg a külső akadályok kevésbé jelentősek. Az RBV tehát központi szerepet játszik nemcsak a vállalatok nemzetköziesedésének megértésében, hanem a szükséges erőforrások azonosításában is (Chandra et al., 2020).

Számos cikk foglalkozik a nemzetköziesedés külső tényezőivel, amelyekben elemzik az exporttevékenységet, a piacválasztást, a belépési stratégiákat és a lehetséges korlátokat (Cernat et al., 2014; Narayanan, 2015). Leonidou et al. (2007) áttekintették az exportáló KKV-k kutatásának 30 évét, hogy azonosítsák azokat a vállalaton kívüli, külső és vállalaton belüli, belső tényezőket, amelyek támogatják a nemzetközivé válást. A szerzők egy osztályozási modellt dolgoztak ki, amelyben a humán, pénzügyi, termelési, K+F és marketing-erőforrások és képességek jelentik a KKV-k fő vállalati belső exportösztönzőit. Tanulmányukban megállapították, hogy bár az export számos előnnyel járhat a KKV-k számára, ezeknek a cégeknek nagy része az elégtelen ösztönzés miatt tartózkodik az exportműveletektől. Ez a tendencia időtől, tértől és iparágtól is függhet. A szerzők megállapították, hogy a KKV-k exportra ösztönzésében kulcsszerepet játszhat a többletértékesítés, nyereség és növekedés elérése, a tétlen termelési kapacitás jobb kihasználása, egyedi/szabadalmazott termék kiaknázása, elkerülése. A telített hazai piac fenyegetése, csökkenteni a hazai piaci függőséget, és reagál a külföldről érkező kéretlen megrendelésekre. Kimutatták azt is, hogy bár számos egyéb, az exportra kevésbé ható ösztönző tényező létezik, ezeket nem szabad alábecsülni, mert szerepük bizonyos feltételek mellett megnövekedhet, vagy az erősebb hatású exportösztönzők kiegészítőjévé válhat.

Vakhal (2020) hangsúlyozza, hogy a hazai KKV-k számára kulcsfontosságú mérföldkő a nemzetközi piacra lépés. A szerző szerint ez leginkább az exportárbevétel alapján vizsgálható, azonban a nemzetköziesedési folyamata alatt nem érhetjük kizárólag a közvetlen külkereskedelmet (export, import). Vakhal szerint egy exportörpartnernek való beszállítás (közvetett export)

ugyanúgy világi piaci szereplővé teszi a vállalatokat, mint ha maguk is exportálnának.

A külső tényezők meghatározóak lehetnek a KKV-k exportlehetőségeinek alakulásában, de a vállalatok ezeket egyáltalán nem, vagy csak részben tudják befolyásolni, így jelen tanulmány nem tárgyalja részletesen őket.

E tanulmány a vállalati humán tőke szerepére összpontosít az export, mint a nemzetköziesedés egyik első lépése kapcsán, amelyet egy 16 ország KKV-ainak versenyképességi tényezőit tartalmazó adatbázis alapján vizsgálunk RBV-megközelítéssel. Eredményeink hozzájárulnak a vállalati humán tőke exporttevékenységben betöltött szerepének jobb megértéséhez, és további irányt mutathatnak a nemzetközi üzleti és vállalkozói kutatások számára.

Elméleti háttér

A tanulmány célja, hogy bemutassa az exporttevékenység jelentőségét a KKV-szektoron belül, valamint azokat a belső és külső tényezőket, amelyek akadályozzák a KKV-k nemzetközi piacra lépését. A keretrendszer megértése érdekében fontos, hogy feltárjuk, mely akadályok jelennek meg a vállalatok belül és kívül, illetve hogyan segítheti a vállalati erőforrások hatékony kihasználása az exporttevékenységet.

Az erőforrás- és képesség alapú megközelítés hangsúlyozza, hogy egy vállalat vagy szervezet versenyelőnye abból adódik, hogy hogyan képes hatékonyan kihasználni és kombinálni saját erőforrásait és képességeit. Az RBV egyik alapvető mondanivalója az, hogy a vállalatok versenyelőnye nem csak a külső tényezőkön alapul, mint például a piaci környezet vagy a technológiai fejlettség, hanem nagyban függ attól, hogy milyen erőforrásokkal rendelkeznek, és hogyan képesek ezeket az erőforrásokat kihasználni (Peteraf, 1993; Prahalad & Hamel, 1990).

Az RBV-megközelítés szerint az erőforrások négy alapvető tulajdonsága segíthet versenyelőnyt teremteni, ha azokat megfelelően kombináljuk és kihasználjuk:

- Ritkaság: Az erőforrásnak vagy képességnek ritkának kell lennie a piacon. Ha minden vállalat könnyen hozzáférhet ugyanazokhoz az erőforrásokhoz, akkor ezek az erőforrások nem fognak versenyelőnyt biztosítani.
- Értékesség: Az erőforrásnak vagy képességnek képesnek kell lennie arra, hogy értéket teremtsen a vállalat számára. Például növelheti a termelékenységet, csökkentheti a költségeket, vagy javíthatja a termékek minőségét.
- Nehezen utánozhatóság: Az erőforrásnak vagy képességnek olyannak kell lennie, amelyet más vállalatok nehezen vagy egyáltalán nem tudnak lemásolni, vagy utánozni.
- Szervezeti integráltság: Az erőforrásnak vagy képességnek be kell épülnie a vállalat belső működési rendszereibe ahhoz, hogy hatékonyan ki lehessen használni. A vállalati struktúrának és folyamatoknak képesnek kell lenniük arra, hogy támogassák az erőforrások hasznosítását.

Ezek a fő pontok kiemelik, hogy az erőforrások és képességek azonosítása és azok stratégiai menedzselése elengedhetetlen a vállalati teljesítmény és versenyképesség szempontjából. Emellett rámutatnak arra, hogy a vállalatoknak hosszú távú sikerük érdekében saját erőforrásaikra és képességeikre kell összpontosítaniuk (Barney, 1991; Rideg, 2019, 2023; Wernerfelt, 1984).

A nemzetköziesedés fogalmát számos módon definiálták. Clipa és Clipa (2011) szerint a nemzetközivé válás a vállalatok stratégiája, amelynek során azonosítják a nemzetközi üzleti lehetőségeket és piacokat, hogy versenyelőnyre tegyenek szert a versenytársaikkal szemben, ezért úgy döntenek, hogy kiterjesztik tevékenységüket külföldre. Incze (2012, p. 31) szerint a „*nemzetköziesedés az a folyamat, amelynek során a vállalatok figyelmüket a nemzetközi tranzakciók közvetlen és közvetett hatásaira fordítják, és tranzakciókat kötnek más országok vállalataival*”. Ez a definíció rámutat az exporttevékenységek szerepére és hatására a vállalatok stratégiájában.

A KKV-k exporttevékenységéhez kapcsolódó lehetőségek azonosításakor felmerül a kérdés, hogy miért éri meg a KKV-knak a nemzetközi piacokra lépni. Mikesy (2013) szerint azok a hazai mikro-, kis- és középvállalatok, amelyek részt vesznek a nemzetközi folyamatokban, eredményesebbek, mint azok a vállalatok, amelyek kizárólag belföldön értékesítik termékeiket. E vállalatok nagyobb arányban járulnak hozzá a foglalkoztatás növekedéséhez is. Nemzetközi kutatások eredményei (pl. Lobo et al., 2020) megerősítik, hogy a KKV-k számára is előnyös a nemzetközi piacra lépés, nem csupán szakpolitikai, hanem a vállalat eredményessége szempontjából is. Aspelund és Moen (2005) norvég KKV-k körében végzett kutatása szerint a nemzetközi folyamatokba való bekapcsolódás motivációi lehetnek a nyereség, a többletkapacitás kihasználása, a nagy külföldi kereslet vagy a kormányzati intézkedések.

A nemzetközivé válás számos előnnyel járhat a KKV-k számára vállalati szinten, ami nemcsak a vállalat gyorsabb növekedéséhez járulhat hozzá (Szerb & Ulbert, 2006), hanem végül országos és regionális szintű gazdasági teljesítmény javulását is eredményezheti. Az exportálás elmaradása azonban gyakran a nemzetközivé válással járó akadályok leküzdésének nehézségeire vezethető vissza. A KKV-kat gyakran visszatartja a nemzetközivé válástól a pénzügyi és belső humántőke-erőforrások hiánya, valamint az, hogy ezek a vállalkozások érzékenyebbek a külső környezeti tényezők változásaira (Knight, 2000).

Az Edinburgh Group (2010) szerint a nemzetközivé válás egyik legnagyobb akadálya a szaktudás és az erőforrások hiánya, amelyet a tőkehiány, a külföldi üzleti lehetőségek és partnerek ismeretének hiánya, a vezetőség túlterheltsége, valamint a külföldi piacok feltárásának és megismerésének nehézségei követnek. Egy nemzetközi felmérés, amely 133 gyártó vállalatot vizsgált, arra a következtetésre jutott, hogy a KKV-k inkább személyközi kapcsolatokra támaszkodnak a nemzetközi piaci lehetőségek feltárásában, mint szisztematikus piackutatási elemzésekre (Ellis, 2000). Emellett a KKV-k esetében a nemzetközi stratégiai döntések gyakran részben

irracionálisnak tekinthetők (Musso & Francioni, 2014). Ha a KKV-k a nemzetközivé válás mellett döntenek, továbbra is szembesülnek a folyamat során jelentkező akadályokkal.

Kuivalainen et al. (2012) modellje szerint a nemzetköziesedésre számos tényező hatással van menedzseri, vállalati és környezeti szinten is. Menedzseri szinten kiemelt jelentőségű a gondolkodásmód, a vezetői tapasztalat, a vállalkozói orientáció, azaz a kockázatvállalási hajlandóság, a proaktivitás, az innovációs törekvés, a tanulási hajlandóság, az iskolázottság, az életkor, az üzleti ismeretek, a nyelvtudás, a nemzetközi tapasztalat, a bizalom és a kapcsolatépítési készség. Vállalati szinten kulcsfontosságú tényezők az erőforrások megléte (szervezeti tőke, ügyfél-tőke, tudástőke, a vállalat mérete, életkora), a tudás, a stratégiai orientáció és a kapcsolati háló. Környezeti szinten pedig az iparági tényezők, a környezeti dinamika, a szabályozói környezet, a távolság, az országeredet-hatás (Németh, 2020), valamint a vállalkozói ökoszisztémák (Szerb et al., 2022; Szerb, Lukovszki et al., 2019) befolyásoló szerepe emelhető ki.

A European Commission (2010) jelentése szerint a KKV-k legnagyobb problémái a nemzetközivé válás során a tőkéhez és finanszírozáshoz való hozzáférés nehézsége, valamint a közösségi támogatások hiánya. További akadályozó tényezőként jelenik meg az információhiány, a tájékoztatás és a tanácsadás elégtelensége. A kutatás alapján megállapítható, hogy minél kisebb egy vállalat, annál nagyobb gondot jelent a képzett munkaerő hiánya. A felmérés szerint ezek az akadályok sokkal nagyobb jelentőséggel bírnak azon KKV-k számára, amelyek még csak tervezik a nemzetközi piacra lépést, mint azok számára, amelyek már aktívak nemzetközi szinten. A legnagyobb különbség a nyelvi akadályok tekintetében mutatkozik meg, hiszen a már nemzetközileg aktív vállalatok kevésbé érzik akadályozónak a nyelvi korlátokat, mint azok, amelyek még csak tervezik a nemzetközi piacra való kilépést. Az EU-EGT piacokon és a harmadik piacokon jelentkező akadályokat vizsgálva megállapítható, hogy a tőkehiány és a megfelelő állami támogatás hiánya az EU-EGT piacokon tevékenykedő vállalatokat jobban érinti, mint az EU-EGT-n kívüli piacokon működő vállalatokat. Ez arra utal, hogy a harmadik piacokon működő vállalatok általában nagyobbak és tapasztaltabbak.

Az MFB-INDIKÁTOR 2012-es felmérése a külföldi értékesítést akadályozó tényezőket vizsgálta a hazai vállalatok körében. A kutatás megkülönböztette a vállalati belső akadályokat (pl. a termék nem exportképes, kapacitáskorlátok, hiányos külpiazi ismeretek, nem megfelelő humán erőforrás és nyelvtudás), valamint a külső akadályokat (pl. finanszírozási nehézségek, minőségi tájékoztatás hiánya az exportlehetőségekről). A kutatás megállapította, hogy a vizsgált KKV-k körében a legnagyobb akadály az volt, hogy az előállított termék nem volt exportképes (pl. magas szállítási költségek). További akadályozó tényezőként jelentek meg a finanszírozási lehetőségek hiánya, a hiányos külpiazi ismeretek és a nyelvi problémák. A nem megfelelő humán erőforrás, mint akadályozó tényező, a nagyvállalatok esetében is jelentős probléma, sőt, a

nagyvállalatok esetében még inkább kiemelkedő akadályként jelenik meg (Mikesy, 2013).

A kutatás során vizsgált RBV-tényezők

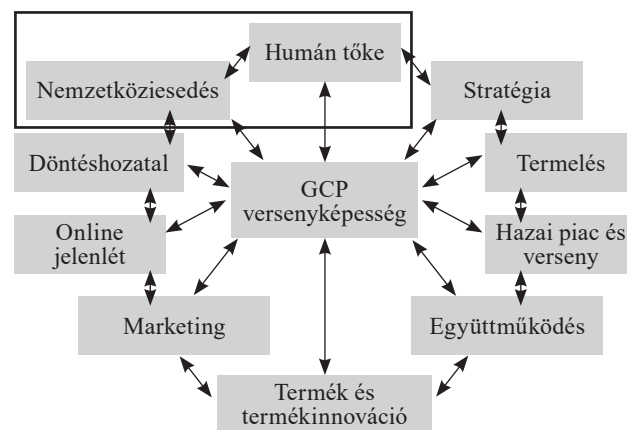
A humán tényezők értelmezése tág keretek között mozog, és az RBV kiindulópontjaként ebből adódóan több különböző elem vizsgálatát tűztük ki célul, hogy minél teljesebb képet kapjunk az elemzés tárgyáról és keretéről. Az elemzés keretrendszerét a Globális Versenyképességi Projekt (Global Competitiveness Project - GCP) (Lafuente et al., 2022) biztosította, így különös figyelmet fordítottunk a humán tőke olyan elemeire, amelyek közvetlenül vagy közvetetten kapcsolódnak a projekt által azonosított tényezőkhöz.

Vizsgálatunk nem különíti el a vállalati humán tőkét személyi (egyéni tulajdonban lévő) és szervezeti (a szervezet által birtokolt) elemekre, hanem egységes keretben kezeli ezeket, figyelembe véve azok kapcsolatát a humán tőkéhez való kötődésük alapján. Az egyes vizsgált tényezők mögötti elemzési megfontolások és azok kialakítási módszerei az 1. mellékletben találhatóak.

A továbbiakban az 1. ábrán mutatjuk be az RBV-megközelítés szerinti elemek egymáshoz való kapcsolódását a GCP keretrendszerében. Elemzésünk középpontjában azok az összefüggések állnak, amelyeket vastag kerettel jelöltünk, és amelyek az egyes elemek egymásra gyakorolt hatásait hangsúlyozzák.

1. ábra

A vizsgált RBV-elemek keretrendszere



Forrás: saját szerkesztés

Idegen nyelv ismerete

A KKV-k exporttevékenységében az idegennyelv-tudás kiemelt jelentőségű, szinte alapvető elvárásként jelenik meg (Balogh & Sipos, 2023). Varga (2015) kutatása szerint a magyar kis- és középvállalkozások vezetőinek nyelvismerete jelentős eltéréseket mutat. Míg a vizsgált mintában a vezetők harmada nem beszél semmilyen idegen nyelvet, mások akár két-három nyelvet is beszélnek. Az európai integráció és a nemzetközi pályázatokban, programokban való részvétel miatt a megfelelő nyelvismeret kulcsfontosságú lenne. Éltes és Udvari (2018) szerint a hazai KKV-k exporttevékenységét számos tényező akadályozza, beleértve az emberi tőkével kapcsolatos kihívásokat, mint

például a nem elég szakképzett munkaerő és a nyelvtudás hiánya. A nyelvtudás és a szakképzettség közötti összefüggés különösen a mikrovállalkozások esetében figyelhető meg, ahol a legnehezebb specifikus munkaerőt találni.

Alkalmazottakkal kapcsolatos probléma

Győri (2018) kutatása alapján a hazai KKV-k számára a munkaerővel kapcsolatos problémák jelentős akadályt jelentenek, második helyen állnak a költségtényezők után. Ide tartoznak a munkaerő nem megfelelő képzettsége, a fluktuáció és a toborzás nehézségei. Balogh és Sipos (2023) szerint ezek a problémák szoros összefüggésben állnak a vállalat méretével: minél nagyobb a vállalat, annál komplexebb rendszereket kell működtetni, és annál több munkaerővel kapcsolatos kihívás merül fel. A legjellemzőbb problémák közé tartozik a munkatársak ösztönzése, motiválása, valamint a képzés és fejlesztés kérdése.

Továbbképzésben résztvevők

Varga (2015) eredményei szerint a magyar KKV-k vezetőinek többsége nem tartja szükségesnek szervezett formában üzleti vállalkozási ismeretek tanulását, bár a vállalatméret növekedésével ez egyre fontosabbá válik. A mikrovállalkozások vezetőinek csak 20,9%-a, a középvállalkozások vezetőinek pedig 41,1%-a találta fontosnak az ilyen továbbképzéseket. A hazai KKV-vezetők harmada az elmúlt három évben egyáltalán nem vett részt semmilyen képzésben. Richbell et al. (2010) kutatásuk alapján kimutatták, hogy a hazai KKV-k csaknem fele (44,9%) biztosít belső, 29,4%-uk pedig külső munkaerő-fejlesztést. Szabó (2020) kutatása szerint a hazai vállalatoknál a munkaerő fejlesztésének szerepe alulértékelt, holott a munkaerőhiány elleni hatékony taktika lehetne.

Az OPTEN (2019) alapján a sikeres KKV-k már nem az alkalmazotti létszám növekedésében gondolkodnak, hanem a munkatársak továbbképzésében, megtartásában vagy minőségi cseréjében, ami jelentős hatékonyságnövekedést eredményezett.

Az ösztönzési rendszer szofisztikáltsága

A kompenzáció az emberierőforrás-menedzsment egyik legfontosabb és legérzékenyebb kérdése, amely döntő szerepet játszik a munkavállalók megtartásában. A nemzetközi szakirodalom kevés információval szolgál a KKV-k kompenzációs gyakorlatáról, mivel a HR és a versenyképességi kutatások többsége főként a nagyvállalatokra összpontosít (Cerrato & Depperu, 2011). Bár egyre inkább felismerik, hogy a HR stratégiai fontosságú a verseny sikeréhez, a kutatások mégis ritkán terjednek ki a KKV-kra (Richbell et al., 2010).

Számos kutató megállapította, hogy a KKV-k HR-gyakorlatát az alacsony formalizáltság, a sokféleség, valamint a funkciók és szervezeti folyamatok átfedése jellemzi (Bacon & Hoque, 2005). Bár a HR-gyakorlatokat nem minden esetben külön HR-osztály végzi, ahogy a nagyvállalatoknál szokás, a HR-tevékenységeket a KKV-kban is el kell végezni (Balogh et al., 2021).

Az ösztönzési gyakorlatokat számos külső és belső tényező befolyásolja. A bérmegállapításban a környezeti tényezők, például a munkaerőpiac, a szektor és a regionális versenyképesség is meghatározóak. Egy perui mintán végzett kutatás szerint a KKV-k általában kevésbé képesek befolyásolni ezeket a környezeti tényezőket (Charles & Sei, 2019). A belső szervezeti tényezők azonban nagyobb hatással vannak a bérekre: üzleti és HRM-stratégiák, a szervezeti kultúra, a munkatársak elvárásai, a kollektív szerződések és a teljesítményértékelési gyakorlatok mind szerepet játszanak. Az alkalmazottak jellemzői, például a kompetenciák, készségek, tapasztalatok, helyettesíthetőség és a kapcsolatok szintén befolyásolják a bérmegállapítást. A KKV-k esetében ez a komplex, többdimenziós döntéshozatali folyamat gyakran koordinálatlan és ad hoc módon történik (Balogh et al., 2021).

Balogh et al. (2021) nemzetközi kutatásuk során azt találták, hogy a KKV-k kompenzációs rendszerei kiegyensúlyozatlanok, és a vizsgált cégek 42,7%-ánál nem is léteznek bizonyos elemek. A leggyakrabban alkalmazott megoldások közé tartozik a jutalmazási rendszer és a munka utólagos értékelése, míg a legkevésbé jellemző megoldás az alkalmazottak bevonása a döntéshozatali folyamatokba.

A vezetés kiválósága

A szakirodalom szerint a felső vezetők nagyobb hatást gyakorolnak a KKV-k stratégiai döntéseire, így az exporttevékenységre is, mint a nagyvállalatok esetében. Ez nemcsak nemzetközi mintákon végzett kutatások alapján igaz (Birley et al., 2016), hanem az Írországban és tengerentúli vállalatok körében végzett kutatások is alátámasztják (Child & Hsieh, 2014). A felső vezetés kognitív és pszichológiai orientációi rendkívül fontos szerepet játszanak a cég nemzetközivé válásának döntéshozatali folyamataiban (Francioni et al., 2015).

Korábbi kutatások arra mutattak rá, hogy az iskolai végzettség jelentős hatást gyakorolhat a stratégiai döntések minőségére, különösen a racionalitás tekintetében. A magasabb iskolai végzettségű felső vezetők általában képesek szélesebb körű információ felhasználására, így döntéseik is megalapozottabbak (Papadakis, 2006). Ezt a következtetést görög vállalatok körében végzett kutatások is megerősítették. Tan et al. (2020) nemzetközi vizsgálata rámutat arra is, hogy a cégspecifikus vezetői tudás és a vezetők tanulás iránti nyitottsága meghatározó tényező az exporttevékenység sikerességében.

Alkalmazottak kiválósága

Kállay (2012) hazai KKV-k körében végzett kutatása során azt vizsgálta, hogy a versenyképességet jellemző mutatók miként korrelálnak a vállalkozások méretével. Megállapította, hogy minden jelentős mutató pozitív összefüggést mutat a vállalkozás méretével. A nagyobb cégek alkalmazottai és vezetői képzetebbek, valamint tőkeintenzitásuk is magasabb. Ezek a vállalatok gyakrabban hajtanak végre innovációs projekteket, nagyobb figyelmet fordítanak a kutatás-fejlesztésre, és jobbak a fajlagos teljesítménymutatóik is.

Győri (2018) kutatása, amely szintén a hazai KKV-k körében készült, kimutatta, hogy a válaszadó vállalkozástulajdonosok és vezetők közül 65,9%-ának van felsőfokú végzettsége. A pénzügyi és vállalkozási ismereteket a válaszadók közel kétharmada (63,0%) főként iskolai tanulmányok, továbbképzések és felnőttképzés keretében sajátította el, míg egyharmaduk (37,0%) informális csatornákon keresztül, például családi és baráti körből, más vállalkozások példáiból vagy saját tapasztalataik révén tanult.

Adminisztratív rutinok fejlettsége

A hazai KKV-k döntő többsége (a kényszervállalkozások, fantomcégek stb. kivételével) inkább vállalkozásként, semmint vállalatként működik, abban az értelemben, hogy alacsony szervezethez tartoznak, és az eredmények nagyban személyhez kötődnek, azaz egyéni teljesítményeken múlnak. Ezzel szemben a vállalatoknál ilyen nem fordulhat elő, mivel azok rendszereken és szabályokon alapulnak, valamilyen szervezeti struktúrában (például lineáris, mátrix vagy egyéb szervezeti felépítés) működnek (Szabó, 2016).

Karda (2009) szerint a magyar kis- és középvállalkozások többsége nem rendelkezik formalizált stratégiával. Noha jövőképpel bírnak, ez sokszor nem elég világos, és gyakran zavaros. A KKV-k esetében fontos hangsúlyozni, hogy a vezetőknek meg kell találniuk az optimális egyensúlyt az operatív menedzsment és a stratégiai vezetői

feladatok napi szintű megszervezése között, hogy biztosítsák a vállalkozás folyamatos növekedését.

A különböző területekhez kapcsolódó kutatási eredményeket és jellemzőket az összefoglaló, szintetizáló 1. táblázatban foglaljuk össze.

Módszertan

A minta ismertetése

A kutatás célja a kis- és középvállalkozások (KKV-k) nemzetköziesedéséhez kapcsolódó humán tényezők szerepének vizsgálata nemzetközi kontextusban. Ehhez a Globális Versenyképességi Projekt (GCP – Szerb László és Esteban Lafuente vezetésével) 2018 és 2023 között készült felméréseinek adatbázisát használtuk. A GCP a KKV-k versenyképességének különböző erőforrás-konfigurációkra épülő sajátosságait helyezi előtérbe. Az adatgyűjtést nemzetközi együttműködés keretében, felsőoktatási intézmények humán erőforrásaira támaszkodva vagy specializált szolgáltatók bevonásával végezték el. Az adatok feldolgozása egységes standardok alapján történt, a GCP szakmai vezetésének és felügyeletének irányításával (Lafuente et al., 2020).

Az adatgyűjtés folyamata a következőképpen zajlott: a telefonos kapcsolatfelvétel után személyes találkozóra került sor, ahol 20 fő alatti foglalkoztatottság esetén a vállalat operatív működésében is részt vevő tulajdonos, míg 20 fő feletti létszámnál egy vezető tisztségviselő (függetlenül

1. táblázat

Az egyes humántőke-tényezőhöz kapcsolódó kutatások fókuszja és eredményei

Forrás	Tényező	Eredmény
Balogh & Sipos, (2023); Varga (2015); Éltető & Udvari (2018)	Idegen nyelv ismerete	Az idegen nyelv ismerete alapelvárás, ennek ellenére a hazai KKV-vezetők harmada nem beszél idegen nyelvet. A nyelvtudás és a szakképzettség összefüggésben van a vállalat méretével.
Győri (2018), Balogh & Sipos (2023)	Alkalmazottakkal kapcsolatos probléma	A legfőbb akadályozó tényező a költségtényező, a munkaerő nem megfelelő képzettsége, a fluktuáció, toborzás nehézsége. A KKV-szektorban a legjellemzőbb probléma a munkatársak ösztönzésével, motivációjával, a képzés-fejlesztéssel kapcsolatos.
Varga (2015), Richbell et al. (2010), Szabó (2020), OPTEN (2019)	Továbbképzésben résztvevők	A vállalat méretével nő a továbbképzések fontossága. A hazai KKV-szektor vállalatainak majdnem fele biztosít vállalaton belüli képzést. A munkavállalók fejlesztésének szerepe kifejezetten nem jelennek meg a KKV-szektorban. A sikeres KKV-k már nem az alkalmazotti létszám növekedésében gondolkodnak, hanem a munkatársak fejlesztésében.
Cerrato & Depperu (2011), Richbell et al. (2010), Bacon & Hoque (2005), Balogh et al. (2021), Charles & Sei (2019)	Ösztönzési rendszer szofisztikáltsága	A KKV-k HR-gyakorlatát a sokféleség, az alacsony formalizáltság, valamint a funkciók és a szervezeti folyamatok átfedése jellemzi, a HR gyakorlatot nem külön osztály végzi. A KKV-k esetében a belső szervezeti tényezők azok, amelyek a béreket erősebben befolyásolják. A KKV-k gyakran fizetési kombinációt alkalmaznak. A leggyakrabban alkalmazott megoldás a jutalmazási rendszer, a munka utólagos értékelése.
Birley et al. (2016), Child & Hsieh (2014), Francioni et al. (2015), Papadakis (2006), Tan et al. (2020)	A vezetés kiválósága	A felső vezetők nagyobb hatást gyakorolnak a KKV-k stratégiai döntéseire, a nemzetközivé válás kérdésére, mint a nagyvállalatok esetében. A cég-specifikus vezetői tudás, a tanulás iránti nyitottság a vezető részéről döntő fontosságú a nemzetköziesedés terén.
Kállay (2012), Győri (2018)	Alkalmazottak kiválósága	A nagyobb cégek alkalmazottai képzetebbek, nagyobb hangsúlyt kap a kutatás-fejlesztés. A vállalkozástulajdonosok kétharmada rendelkezik felsőfokú végzettséggel.
Szabó (2016), Karda (2009)	Adminisztratív rutinok fejlettsége	A hazai KKV-k többsége alacsony szervezethez, az egyéni teljesítmény személyhez kötött. A hazai KKV-k többségének nincs formalizált stratégiája.

Forrás: saját szerkesztés

a tulajdonosi háttértől) válaszolt a kérdőívre. A kérdőív kitöltését kérdezőbiztos segítette, és a válaszok szinte kizárólag zárt kérdésekre épültek. Az alkalmazott kérdőívet 2013 óta széles körben használják Magyarországon és nemzetközi kutatásokban is, ezért a zavaró vagy félreérthető kérdéseket időközben korrigálták vagy törölték.

A GCP módszertanának hazai és nemzetközi alkalmazásáról, valamint az elemzések validitásáról szóló korábbi publikációkat röviden bemutatjuk. A GCP által alkalmazott RBV-alapú KKV-versenyképességi módszertant 2014-ben dolgozták ki, és azóta számos kutatás alkalmazta azt különböző területeken, többek között a családi vállalkozások (Kövi-Varga et al., 2024; Rideg et al., 2022), nem parametrikus hatékonyságelemzések (Lafuente & Vaillant, 2021), erőforrás-konfigurációk (Lafuente et al., 2020), a KKV-k javadalmazási rendszereinek vizsgálatára (Balogh et al., 2021), a versenyképesség összefüggéseinek keresztváltós elemzésére (Dvouletý & Blažková, 2021), a KKV-k digitalizációs jellemzőinek megértésére (Lafuente et al., 2023; Lányi et al., 2021), a marketingstratégiák és versenyképesség közötti kapcsolat kutatására (Moreno-Gómez et al., 2023), az intellektuális tőke és az innováció kapcsolatának empirikus elemzésére (Rideg et al., 2023), az RBV termékinnováció empirikus elemzésére (Lukovszki et al., 2021), az innovációs hálózatokban a KKV-k közötti együttműködéses innovációs pályák értékelésére (Lafuente et al., 2023), valamint a versenyképesség és a cash flow generálás közötti kapcsolat feltárására (Márkus & Rideg, 2021).

maradt a vizsgálatban. Fontosnak tartottuk a nemzetközi válaszok összehasonlíthatóságát, miközben biztosítottuk a magyar helyzettel való összemérés lehetőségét. A magyar minta 879 vállalatot tartalmazott, ami a teljes mintának 49%-át teszi ki. Véletlen mintavétellel ebből 150 vállalatot választottunk ki a vizsgálatra. A fennmaradó mintán a többi 17 ország (Bosznia és Hercegovina, Brazília, Costa Rica, Csehország, Észtország, Franciaország, Indonézia, Kolumbia, Lengyelország, Mexikó, Németország, Oroszország, Pakisztán, Románia, Spanyolország, Svédország, Szerbia) nagyobb földrajzi egységekre tömörültek (Dél-Amerika, Kelet-Közép-Európa, Nyugat-Európa, Távol-Kelet, Közél-Kelet). A Közél-Kelet csoportba összesen 11 cég került, így az elemzésből kikerült ez a kör, ebből adódóan 1.053 vállalat maradt. Végezetül a vizsgált változók nem mindegyikére érkezett válasz, a végső adathalmazban az összes kérdést megválaszolók maradtak, ami 953 vállalatot eredményez.

A 2. táblázatban bemutatjuk a minta alapvető jellemzőit az egyes területi egységek mentén, ismertetve a vállalatok méretkategóriáit, piaci tapasztalatait, valamint az átlagos foglalkoztatotti létszámokat. Mindhárom (illetve a méret különböző megjelenítéséből adódóan kettő) tényező tekintetében szignifikáns különbségek mutatkoznak. A vállalati méretkategóriák esetében ($\chi^2=56,958$; $p=0,000$) a nyugat-európai mintában egyértelműen a középvállalatok dominálnak (40,9%), míg a legkisebb arányban a távol-keleti mintában figyelhetők meg (15,7%). A nagyobb mikrovállalatok dominanciája a távol-keleti csoportban a

2. táblázat

A földrajzi egységek szerint kategorizált minta összetétele a vállalati méretkategóriák, piaci tapasztalat és foglalkoztatotti létszám mentén (n=953)

		Nagyobb méretű mikrovállalat (5-9)	Kisebb méretű kisvállalat (10-19)	Nagyobb méretű kisvállalat (20-49)	Középvállalat (50-249)	Össz.	Piaci tapasztalat (év)	Foglalkoztatotti létszám
Magyarország	db	43	41	33	24	141	18,4	29,2
	%	30,5	29,1	23,4	17,0	100,0		
Dél-Amerika	db	79	84	88	84	335	18,4	43,3
	%	23,6	25,1	26,3	25,1	100,0		
Kelet-Közép-Európa	db	75	66	52	42	235	15,6	31,7
	%	31,9	28,1	22,1	17,9	100,0		
Nyugat-Európa	db	45	14	16	52	127	16,2	62,8
	%	35,4	11,0	12,6	40,9	100,0		
Távol-Kelet	db	44	34	19	18	115	10,5	23,4
	%	38,3	29,6	16,5	15,7	100,0		
Összesen	db	286	239	208	220	953	16,5	38,5
	%	30,0	25,1	21,8	23,1	100,0		

Forrás: saját szerkesztés

Az adatbázisban szereplő 2.055 vállalat válaszaiból további szűkítést végeztünk. A 0-4 fős mikrovállalkozások esetében a vállalati humán tőke különböző aspektusai kevésbé mutathatók ki, illetve az exportkérdések is nehezen azonosíthatók. E vállalatok kiszűrésével 1.793 vállalat

legszenbetűnőbb, de a nyugat-európai minta is hasonló arányt mutat (35,4%), míg a legkevésbé a dél-amerikai mintában jelennek meg (23,6%). A kisebb méretű kisvállalatok aránya a nyugat-európai csoportban alacsonyabb (11,0%), a többi területi egységben pedig nagyságrendileg

azonos mértékben vannak képviselve. A nagyobb méretű kisvállalatok aránya szintén alacsonyabb a nyugat-európai csoportban (12,6%), míg a távol-keleti mintában némileg nagyobb arányban (16,5%) jelennek meg. A többi területi csoportban ezek hasonló mértékben láthatók.

Az átlagos foglalkoztatotti létszámok is hasonló mintázatot mutatnak (Levene $p=0,000$; Welch $p=0,000$; ANOVA $p=0,000$). A legnagyobb átlagos foglalkoztatotti létszám a nyugat-európai vállalatoknál figyelhető meg (62,8 fő), őket követi a dél-amerikai csoport (43,3 fő), míg a kelet-közép-európai és a magyar minta szorosan követi egymást (31,7 fő és 29,2 fő), a legkisebb átlagos létszámmal pedig a távol-keleti vállalatok rendelkeznek (10,5 fő). A piaci tapasztalat szempontjából (Levene $p=0,000$; Welch $p=0,000$; ANOVA $p=0,000$) a távol-keleti vállalatok a legfiatalabbak, míg a magyar és a dél-amerikai minták vállalatai érettebbek, a kelet-közép-európai, valamint a nyugat-európai csoport hasonló piaci tapasztalattal rendelkeznek.

A vállalatok fő tevékenységi iparágai mentén is szignifikáns eltérések mutatkoznak az egyes területi egységek között ($\chi^2=249,553$; $p=0,000$). A mezőgazdaság és az ipar (kivéve az építőipart) a legnagyobb arányban a távol-keleti csoport vállalataira jellemző (45,2%), ezt követik a dél-amerikai vállalatok (30,4%), míg a magyar minta hasonló arányt mutat (26,2%). A nyugat-európai vállalatok körében azonban ez az iparág kevésbé domináns (11,8%), és a kelet-közép-európai csoportban sem sokkal magasabb az arány (19,6%).

Az építőipar a legkevésbé a távol-keleti (3,5%) és dél-amerikai (5,7%) mintákban jelenik meg, míg a magyar (12,1%) és nyugat-európai (14,2%) csoportokban az átlagot lényegesen magasabb arányban képviselteti magát. A kereskedelem és gépjárműjavítás iparága kevésbé látható a nyugat-európai csoportban (12,6%), ezzel szemben sokkal hangsúlyosabb a kelet-közép-európai (27,2%) és a magyar mintában (24,8%). Dél-Amerikában és Távol-Keleten közel azonos arányban jellemző (18,2%, illetve 18,3%).

meghatározóak Magyarországon is (36,9%). A távol-keleti mintában azonban a szolgáltatási szektor nem mutat ilyen dominanciát (33,0%).

A vizsgált tényezők és az alkalmazott statisztikai eljárás bemutatása

A kérdőívek kitöltése során – hasonlóan más kutatásokhoz (lásd: Douglas & Ryan, 2003; Priem & Butler, 2001) – a válaszadóknak egy ötpontos skálán kellett megítélniük a felsorolt erőforrások és képességek észlelt teljesítményét. A Likert-típusú skála 1-es értéke egy adott erőforrás és képesség alacsony teljesítményét, míg a 4-es érték kiemelkedően magas szintjét jelölte. A 0-as érték azt jelezte, hogy az adott erőforrás és képesség a vállalat számára egyáltalán nem bír stratégiai jelentőséggel. A skála többi pontja lehetőséget biztosított a változók teljesítményének egységes, fokozatos értékelésére és számszerűsítésére. Az 1-től 4-ig terjedő skála megfelelő terjedelmet biztosított a vizsgált változók teljesítményének megkülönböztetéséhez és értékeléséhez. Ezt követően került sor a versenyképességi pillérek számítására (Szerb et al., 2021; Szerb, Rideg et al., 2019). A részletes módszertani információk megtalálhatók a GCP más tanulmányaiiban is (Lafuente et al., 2020).

Függő változónak a nemzetközi jelenlétet, vagyis a hazai piacon kívüli értékesítés meglétét választottuk. Jelen tanulmány nem az export mértékét vizsgálja, hanem kizárólag azoknak a tényezőknek az azonosítására fókuszál, amelyek befolyásolják az exportálás meglétét. A vizsgált vállalatok közül 563 (59,1%) egyáltalán nem értékesít külföldön, ezért a függő változót dummy változóvá alakítottuk. Ez a választás meghatározta az alkalmazandó statisztikai módszert is, így bináris logisztikus regressziót alkalmaztunk. Ezzel a módszerrel a vizsgált független változók és a kontrollváltozók ceteris paribus (azaz a többi változó hatásának kiszűrése mellett) alapján azonosíthatók azok a tényezők, amelyek befolyásolják a vállalat exportálását, figyelembe véve a hibatag logisztikus eloszlását. Fontos kiemelni, hogy a regressziós módszertan nem képes ok-okozati összefüggéseket vizsgálni,

3. táblázat

A független változók leíró statisztikája (n=953)

	Átlag	Medián	Módusz	Szórás	Relatív szórás	Csúcsosság	Ferdeség
Idegennyelv-ismeret	3,13	4	4	1,18	0,38	0,028	-1,121
Alkalmazottakkal kapcsolatos probléma	2,20	2	1	1,13	0,51	-1,235	0,388
Továbbképzésben résztvevők	2,29	2	4	1,29	0,56	-1,195	-0,037
Ösztönzési rendszer szofisztikáltsága	1,35	1	0	1,26	0,93	-0,546	0,680
Vezetés kiválósága	2,35	2	3	1,09	0,46	-0,368	-0,412
Alkalmazottak kiválósága	2,37	2	3	1,07	0,45	-0,205	-0,490
Adminisztratív rutinok fejlettsége	2,69	3	4	1,30	0,48	-0,907	-0,556

Forrás: saját szerkesztés

A kereskedelem és gépjárműjavításon kívüli szolgáltatások a nyugat-európai csoportban dominálnak (61,4%), de jelentős arányban találhatóak meg a dél-amerikai (45,7%) és a kelet-közép-európai mintákban is (43,4%), valamint

csupán a független változók hatását mutatja meg a függő változóra. Jelen tanulmány középpontjában a humán tőke fejlesztésével kapcsolatos tényezők exportálásra gyakorolt hatása áll, és az adatokat ennek megfelelően értelmezzük.

4. táblázat

A bináris logisztikus regresszió eredménye
(egyenlet (1) alapján)

Bináris regresszió változói	Exp (B)	Szign.
Idegennyelv-ismeret	1,480***	0,000
Alkalmazottakkal kapcsolatos probléma	1,156*	0,051
Továbbképzésben résztvevők	0,969	0,615
Ösztönzési rendszer szofisztikáltsága	1,149**	0,044
Vezetés kiválósága	0,945	0,524
Alkalmazottak kiválósága	1,035	0,700
Adminisztratív rutinok fejlettsége	1,199**	0,012
Országcsoporthoz (referencia: Magyarország)		
Dél-Amerika	0,415***	0,000
Kelet-Közép-Európa	1,193	0,471
Nyugat-Európa	0,742	0,319
Távol-Kelet	0,172***	0,000
Logaritmizált cégkor	0,904	0,331
Vállalati méret (referencia: Nagyobb méretű mikro vállalat 5-9 fő)		
Kisebb méretű kisvállalat 10-19 fő	1,174	0,458
Nagyobb méretű kisvállalat 20-49 fő	1,496*	0,084
Középvállalat 50-249 fő	2,643***	0,000
Iparág (referencia: Kereskedelem és gépjárműjavítás)		
Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat	0,752	0,545
Bányászat, kőfejtés	4,917	0,188
Feldolgozóipar	3,616***	0,000
Villamosenergia-, Gáz-, Gőzellátás, Légkondicionálás	0,621	0,704
Vízellátás	1,007	0,996
Építőipar	0,749	0,351
Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	0,816	0,559
Szállítás, raktározás	1,255	0,548
Információ, kommunikáció	1,688	0,139
Pénzügyi, biztosítási tevékenység	0,770	0,706
Ingatlanügyletek	0,751	0,564
Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység	0,723	0,276
Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység	0,744	0,452
Oktatás	0,165**	0,023
Humán-egészségügyi, szociális ellátás	0,000	1,000
Művészet, szórakoztatás, szabad idő	0,000	1,000
Egyéb szolgáltatás	0,698	0,327
Cox-Snell R ² : 0,237 Nagelkerke R ² : 0,321, -2 Loglikelihood: 1 030,612 Konstans: -1,582		

***1 százalékon **5 százalékon *10 százalékon szignifikáns (kétoldali)

Forrás: saját szerkesztés

szemben Kelet-Közép-Európa és Nyugat-Európa csoportokhoz képest nincs szignifikáns eltérés. Ez azt jelzi,

Független változóként a GCP keretében azonosított humán tényezőket vettük figyelembe, amelyek a következők: idegen nyelv ismerete; alkalmazottakkal kapcsolatos probléma; továbbképzésben részt vevők; ösztönzési rendszer szofisztikáltsága; vezetés kiválósága; alkalmazottak kiválósága; adminisztratív rutinok fejlettsége. Ezek többsége 0-4-es skálán mérhető (lásd 1. melléklet). A változók alapjellemezői a 3. táblázatban találhatók.

A bináris logisztikus regressziós modellben minden változót átalakítás nélkül vontunk be. Kontrollváltozóként a logaritmizált cégkor, a dummyzált vállalati méret, a működési országcsoporthoz, valamint az iparág szerepelt. A kontrollváltozók esetében a referenciakategóriákat zárójelben tüntettük fel az egyenlet ismertetése során. Az alkalmazott modell az (1) egyenletben látható (Pituch & Stevens, 2015). Ezek alapján a

$$\text{logit}(p) = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_7 X_7 + \beta_8 Z_1 + \beta_9 Z_2 + \beta_{10} Z_3 + \varepsilon \quad (1)$$

ahol:

logit(p) = az export meglétének valószínűsége;

X₁₋₇: a bináris logisztikus regresszió független változói: idegennyelv-ismeret; alkalmazottakkal kapcsolatos probléma; továbbképzésben résztvevők; ösztönzési rendszer szofisztikáltsága; vezetés kiválósága; alkalmazottak kiválósága; adminisztratív rutinok fejlettsége;

Z₁₋₃: kontrollváltozók: logaritmizált cégkor, vállalati méret (nagyobb méretű mikro vállalat, 5-9 fő), országcsoporthoz (Magyarország), iparág (kereskedelem és gépjárműjavítás);

ε = véletlen hiba.

Eredmények

A modellünk eredményeit a 4. táblázat mutatja be. Az együttthatókra számított omibuszteszt χ²-értéke: 258,947, a szabadságfok: 32, és a p-érték: 0,000. A klasszifikációs tábla alapján a helyes találati arány a kezdeti 59,1%-ról 72,8%-ra javult, ami jelentős előrelépést jelez. A Hosmer-Lemeshow-teszt p-értéke: 0,650, amely azt mutatja, hogy a bináris logisztikus regressziós modell jósága elfogadható. A Cox-Snell és a Nagelkerke R² értékek egyaránt magasak (23,7% és 32,1%), ami azt jelenti, hogy a modell az adatok varianciájának 32,1%-át magyarázza, ami közepes-magas értéknek számít a társadalomtudományi kutatások területén.

A táblázat további részében a bevont független változók és a kontrollváltozók exponenciális β-értékei, valamint a hozzájuk tartozó szignifikanciaértékek szerepelnek. Ezeket, a többi tényező változatlanúsága mellett (ceteris paribus), esélyhányadosként értelmezhetjük. A szignifikáns Exp(β) értékek alapján meghatározható, hogy egy adott tényező mellett, illetve azzal együtt hogyan változik a vállalkozás exportálási esélye, a többi változó hatásának kiszűrésével.

A kontrollváltozók közül Dél-Amerika és Távol-Kelet országcsoporthoz esetében Magyarországhoz képest szignifikánsan kisebb eséllyel exportálnak a vállalatok (esélyhányados: 0,415 és 0,172). Ezzel

hogy Magyarország az export terén a fejlettebb Nyugat-Európával azonos esélyekkel rendelkezik a vizsgálatba bevont tényezők figyelembevételével. A logaritmizált cégkor nem mutat szignifikáns összefüggést, vagyis nincs jelentős különbség a fiatalabb és idősebb vállalatok exportálási esélyei között (bár a mintában az érettebb vállalatok dominálnak). A vállalati méret alapján egyértelműen látszik, hogy mind a nagyobb méretű kisvállalatok (esélyhányados: 1,496), mind a középvállalatok (esélyhányados: 2,643) nagyobb eséllyel exportálnak.

Az iparágak esetében két szignifikáns eltérés figyelhető meg a kereskedelem és gépjárműjavításhoz képest. A feldolgozóiparban jelentősen nagyobb az export esélye (esélyhányados: 3,616), míg az oktatás területén lényegesen kisebb (esélyhányados: 0,165).

A független változók közül a hét vizsgált tényezőtől négy mutat szignifikáns összefüggést, mindegyik pozitív irányban. A legerősebb összefüggést az idegen nyelv ismerete mutatja, ahol az 1,480-szoros esélyhányados egyértelműen rámutat arra, hogy az exporthoz minimum szükséges az adott nyelv vagy valamilyen közvetítő nyelv ismerete. Ez az eredmény összhangban van Mikesey (2013), Varga (2015) és Éltesó és Udvari (2018) megállapításaival. Természetesen az is elképzelhető, hogy a vállalatok az exportálás miatt fektettek be az idegen nyelv ismeretébe, ugyanakkor jelen tanulmányban ezt a hatást a többi humán tőkeelem kiszűrése mellett mutatjuk be.

Második helyen az adminisztratív rutinok fejlettsége szerepel 1,199-szeres esélyhányadossal. Ez azt jelzi, hogy a vállalati belső folyamatok megfelelő formalizáltsága és adminisztrációs támogatottsága fontos szerepet játszik abban, hogy a vállalat sikeresen kezelje a nemzetközi értékesítéshez kapcsolódó kihívásokat. Ez a megállapítás összhangban áll Karda (2009) és Szabó (2016) eredményeivel.

Harmadikként az alkalmazottakkal kapcsolatos problémák jelennek meg, az 1,156-szoros esélyhányados azt mutatja, hogy minél kevesebb probléma merül fel az alkalmazottakkal kapcsolatban (ezen a skálán a 0 azt jelenti, hogy súlyos problémák vannak több szempontból is), annál valószínűbb a vállalat exportálási képessége. Ez az eredmény megerősíti Mikesey (2013), Győri (2018) és Balogh és Sipos (2023) megállapításait.

Negyediként az ösztönzési rendszer szofisztikáltsága jelenik meg 1,149-szeres esélyhányadossal. Ez azt sugallja, hogy a teljesítmény elismerése és a célokhoz kötődő elvárások különböző megközelítései elősegítik a KKV-k exporttevékenységét. Ez összhangban van Balogh et al. (2021) eredményeivel. A jelen vizsgálatban valószínűsíthető, hogy a megfelelő kompenzációs rendszer kialakítása megelőzi az exporttevékenységet, hiszen a nemzetközi piacra lépés magasabb bizonytalansága szükségessé teszi a megfelelő ösztönző rendszereket az export sikeres elindításához.

A négy szignifikáns tényezőt követően érdemes megvizsgálni a nem szignifikáns elemeket is. A várakozásokkal ellentétben a továbbképzési formákban való részvétel és a dolgozók magasabb aránya nem mutatott szignifikáns összefüggést az exporttal, ami azt jelzi, hogy ezek

nem feltétlenül elsődleges lépések az export elősegítésében. Ehhez kapcsolódóan a vezetők és az alkalmazottak kiválósága sem mutatott szignifikáns eltérést a versenytársakhoz képest az export folyamatában, ami részben ellentmond Tan et al. (2020) eredményeinek. Az elemzés alapján nem állítható, hogy ezek a tényezők nem fontosak, azonban a vizsgált változók körében nem ezek azok, amelyek meghatározzák a KKV-k exportálását.

Összefoglalás

Jelen tanulmány abból a feltevésből indult ki, hogy a kis- és középvállalkozások exportálását leginkább a vállalati belső tényezők akadályozzák (Fliess & Busquets, 2006), amelyeket hatékonyan lehet vizsgálni az RBV (erőforrás-alapú szemlélet) módszertanával. A szakirodalom elsősorban a nagyvállalatokra összpontosít, miközben a KKV-k nemzetköziesedéséhez szükséges erőforrások mennyiségben és típusban eltérőek (Toulova et al., 2015). Ebben a térben a vállalati humán tőke fejlesztése fontos szerepet játszik, mivel viszonylag kis erőfeszítéssel olyan szintre fejleszthető, amely elősegíti a nemzetközi piacokra való belépést. A nemzetköziesedés folyamatában számos tényező vizsgálható, de jelen tanulmány az első lépések egyikére, az exporttevékenységre helyezi a fókuszot.

Elemzésünket a Globális Versenyképességi Projekt keretében gyűjtött, 16 ország 953 KKV-jának adataira alapoztuk, és bináris logisztikus regressziót alkalmaztunk. A magas R^2 értékek azt mutatják, hogy a kiválasztott RBV-elemek és a kontrollváltozók a társadalomtudományi területen közepes-magas mértékben magyarázzák a KKV-k exporttevékenységét. A humán tőke megközelítésünk során a következő tényezőket vizsgáltuk: idegen nyelv-ismeret, alkalmazottakkal kapcsolatos probléma, továbbképzéseken résztvevők, ösztönzési rendszer szofisztikáltsága, vezetés kiválósága, alkalmazottak kiválósága és adminisztratív rutinok fejlettsége.

Eredményeink alapján elengedhetetlen a megcélzott piac alapos ismerete és az ehhez szükséges idegen nyelv-tudás. Emellett kulcsfontosságú, hogy a vállalati belső adminisztratív rutinok és folyamatok megfelelően kidolgozottak legyenek, hogy támogassák a mindennapi működést. A külső fókuszú tényezők közül az alkalmazottakkal kapcsolatos problémák akadályozhatják az exporttevékenységet, ezért első lépésként a belső konfliktusok és feszültségforrások kezelésére kell összpontosítani. Emellett a nemzetközi értékesítéshez megfelelő ösztönzési rendszerre is szükség van, amely hozzájárul a KKV-k sikeres exporttevékenységéhez.

Megállapításaink fontos üzenettel szolgálnak a kutatók, vállalatvezetők és gazdaságpolitikai szakemberek számára egyaránt.

A kutatók számára hozzáadott értéket jelent, hogy a kutatás során több fejlett és fejlődő ország adatait egyszerre vizsgáltuk. Bár a kulturális sajátosságokat nem vetjük figyelembe, így is lehetőség nyílt a vállalati humán tőke és az export kapcsolatának bemutatására egy viszonylag magas magyarázó erő mellett. Jelen eredmények jó alapot

biztosítanak a későbbi nemzetközi kutatásokhoz, mivel lehetővé teszik az összehasonlítást és azt, hogy megvizsgáljuk, milyen módon változik a vállalati humán tőke hatása egyéb tényezők bevonása esetén, illetve milyen elemek mutatnak befolyásoló kapcsolatot vagy együttmozgást.

A KKV-k vezetőinek érdemes megfontolniuk, hogy a vállalati humán tőke mely területeinek fejlesztését tartják elsődlegesnek az exportcélok elérése érdekében. Az eredmények egyértelműen azt mutatják, hogy nem szükséges kivételes vezetői képességek vagy különleges szakértői csapat, hanem inkább olyan kollégákra van szükség, akik készek a nemzetközi piacra lépéshez kapcsolódó kihívások kezelésére, valamint motiváltak a teljesítmény fenntartásában. Első lépésként a vállalati belső folyamatokra és a felelőségek pontos meghatározására érdemes összpontosítani, mivel ezek csökkenthetik a belső konfliktusokat és az általános elégedetlenséget. Ezáltal a motivációs rendszerek is hatékonyabban működnek, ami biztosítja, hogy az exporttal kapcsolatos erőfeszítések megfelelő ellentételezést kapjanak. Nem feltétlenül a tréningek vagy továbbképzések jelentik az elsődleges megoldást, hanem a támogató keretrendszer kialakítása, ami a vállalatvezető felelőssége. Természetesen egy minimális tudás- és kompetenciaszint elérése alapkövetelmény. A munkatársak bevonása a döntéshozatalba és az ehhez szükséges vállalközi szemlélet elősegítése pedig növelheti az exportálási hajlandóságot.

A gazdaságpolitikai szakemberek számára a kutatás eredményei fontos iránymutatást adnak arra vonatkozóan, hogy olyan fejlesztési lehetőségeket biztosítsanak a KKV-k számára, amelyek a kutatásban azonosított kulcsfontosságú területekre összpontosítanak. Ez nem azt jelenti, hogy a továbbképzések és a humán tőke fejlesztése elhanyagolható, hanem azt, hogy a fejlettebb vállalatirányítási rendszerek és a belső erőforrások összehangolásához szükséges ismeretek és tudás elengedhetetlen az exportnövekedés szempontjából. Fontos továbbá a célzott piacokkal kapcsolatos információk megosztása és az önálló információszerzési képességek fejlesztése is. Ezt információs workshopok, a kamarák által nyújtott szolgáltatások bővítése és a szélesebb körű hozzáférés révén lehet megvalósítani.

A kutatás korlátai közé tartozik, hogy bár a magyarázó erő a társadalomtudományi kutatásokban közepes-magasnak tekinthető, más versenyképességi tényezők is befolyásolhatják az exporttevékenységet. A jövőben tervezzük további versenyképességi erőforrások bevonását az eredmények pontosítása érdekében, hogy azonosítani tudjuk a vállalati humán tőke szerepét más erőforrások hatásától függetlenül. Egy lehetséges kutatási irány a vállalkozói személyiség exportfolyamatra gyakorolt hatásának vizsgálata lehet (Lukovszki, 2011).

Fontos kiemelni, hogy a regressziós módszertan nem alkalmas ok-okozati összefüggések feltárására; csupán a szakmai megfontolások alapján, a humán tőkeelemeket komplex módon bevont független változók együttmozgásait mutatja a függő változó esetében. A kutatás folytatásként tervezzük további, a humán tőkéhez közvetlenül

vagy közvetve kapcsolódó RBV-elemek bevonását, valamint SEM (strukturális egyenletek modellje) segítségével az irányok és hatások pontosítását.

Felhasznált irodalom

- Aspelund, A., & Moen, Ø. (2005). Small international firms: Typology, performance and implications. *MIR: Management International Review*, 45(3), 37-57. <https://www.jstor.org/stable/40836142>
- Bacon, N., & Hoque, K. (2005). HRM in the SME sector: valuable employees and coercive networks. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 1976-1999. <https://doi.org/10.1080/09585190500314706>
- Balogh, G., & Sipos, N. (2023). A kisvállalatok és az emberierőforrás-menedzsment. In L. Szerb & A. Rideg (Eds.), *Kisvállalati gazdaságtan és menedzsment* (pp. 243-276). Akadémiai Kiadó.
- Balogh, G., Sipos, N., & Rideg, A. (2021). An empirical study of the internal factors influencing the application of compensation incentives in SMEs. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(3), 542-570. <https://doi.org/10.1108/cr-01-2020-0016>
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Birley, S., Cromie, S., & Myers, A. (2016). Entrepreneurial Networks: Their Emergence in Ireland and Overseas. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 9(4), 56-74. <https://doi.org/10.1177/026624269100900404>
- Cernat, L., Norman-Lopez, A., & Duch T-Figueras, A. (2014). Smes Are More Important Than You Think! Challenges and Opportunities for EU Exporting Smes. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3777681>
- Cerrato, D., & Depperu, D. (2011). Unbundling the construct of firm-level international competitiveness. *Multinational Business Review*, 19(4), 311-331. <https://doi.org/10.1108/15253831111190162>
- Chandra, A., Paul, J., & Chavan, M. (2020). Internationalization barriers of SMEs from developing countries: a review and research agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(6), 1281-1310. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-03-2020-0167>
- Charles, V., & Sei, T. (2019). A two-stage OGI approach to compute the regional competitiveness index. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 29(2), 78-95. <https://doi.org/10.1108/cr-08-2017-0050>
- Child, J., & Hsieh, L.H.Y. (2014). Decision mode, information and network attachment in the internationalization of SMEs: A configurational and contingency analysis. *Journal of World Business*, 49(4), 598-610. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.12.012>

- Clipa, R.I., & Clipa, F. (2011). The Process of Internationalization of the Firm – A Multicriteria Decisional Approach. *International Journal of Communication Research*, 1(1), 50-55. https://www.ijcr.eu/articole/7_INTERNATIONALIZATION%20OF%20THE%20FIRM.pdf
- Douglas, T.J., & Ryman, J.A. (2003). Understanding competitive advantage in the general hospital industry: evaluating strategic competencies. *Strategic Management Journal*, 24(4), 333-347. <https://doi.org/10.1002/smj.301>
- Dvouletý, O., & Blažková, 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>
- Edinburgh Group. (2010). *Growing the global economy through SMEs. Research Report*. http://www.edinburgh-group.org/media/2776/edinburgh_group_research_-_growing_the_global_economy_through_smes.pdf
- Ellis, P. (2000). Social Ties and Foreign Market Entry. *Journal of International Business Studies*, 31(3), 443-469. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490916>
- Éltető, A., & Udvari, B. (2018). Nemzetköziesedés a válság után – a magyar kis- és középvállalatok exportjára ható tényezők. *Közgazdasági Szemle*, 65(4), 402-425. <https://doi.org/10.18414/ksz.2018.4.402>
- European Commission. (2010). *Internationalisation of European SMEs. Final report*. European Commission, Directorate General for Enterprise and Industry.
- Fernandes, C., Veiga, P.M., & Gerschewski, S. (2023). SME internationalisation: past, present and future trends. *Journal of Organizational Change Management*, 36(1), 144-161. <https://doi.org/10.1108/jocm-05-2022-0146>
- Fliess, B., & Busquets, C. (2006). *The role of trade barriers in SME internationalization*. Organization for Economic Cooperation and Development. <https://doi.org/10.1787/246707602042>
- Francioni, B., Musso, F., & Cioppi, M. (2015). Decision-maker characteristics and international decisions for SMEs. *Management Decision*, 53(10), 2226-2249. <https://doi.org/10.1108/md-03-2015-0094>
- Győri, Á. (2018). Kis- és középvállalkozások pénzügyi sérülékenysége. *Közgazdasági Szemle*, 65(3), 240-258. <https://doi.org/10.18414/ksz.2018.3.240>
- Incze, E. (2012). *A multinacionálissá válás útjai Magyarországon – a vállalatok nemzetköziesedésének időbeni alakulása = Hungarian Multinationals: A time-based perspective of firm internationalization in a transformational country context* (Doktori értekezés). Budapesti Corvinus Egyetem. https://phd.lib.uni-corvinus.hu/607/1/Incze_Emma_hud.pdf
- Kahiya, E.T. (2018). Five decades of research on export barriers: Review and future directions. *International Business Review*, 27(6), 1172-1188. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.04.008>
- Kállay, L. (2012). *KKV-szektor: versenyképesség, munkahelyteremtés, szerkezetátalakítás*. Vállalatgazdaságtan Intézet. https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/838/1/TM58_Kallay.pdf
- Karda, L. (2009). *The strategic leadership of small and medium enterprises* (Doktori értekezés). University of West Hungary. <http://doktori.uni-sopron.hu/id/eprint/278/3/angol.pdf>
- Knight, G. (2000). Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME under Globalization. *Journal of International Marketing*, 8(2), 12-32. <https://doi.org/10.1509/jimk.8.2.12.19620>
- Kozma, M., & Sass, M. (2019). Magyar „nemzetközi új vállalatok”. Piacválasztás és a hálózatok szerepe a korai nemzetköziesedésben. *Vezetéstudomány*, 50(3), 62-71. <https://doi.org/10.14267/veztud.2019.03.06>
- Köksal, M.H., & Kettaneh, T. (2011). Export problems experienced by high- and low-performing manufacturing companies: A comparative study. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 23(1), 108-126. <https://doi.org/10.1108/13555851111100021>
- Kövi-Varga, A.R., Sipos, N., Rideg, A., & Lukovszki, L. (2024). The comparison of RBV-based competitiveness of Hungarian family-owned and non-family-owned SMEs. *Competitiveness Review*, 34(7), 1-24. <https://doi.org/10.1108/CR-02-2023-0017>
- Kuivalainen, O., Kuivalainen, O., Sundqvist, S., Saarenketo, S., & McNaughton, R. (2012). Internationalization patterns of small and medium-sized enterprises. *International Marketing Review*, 29(5), 448-465. <https://doi.org/10.1108/02651331211260331>
- Lafuente, E., Ács, Z.J., & Szerb, L. (2022). A composite indicator analysis for optimizing entrepreneurial ecosystems. *Research Policy*, 51(9), 104379. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104379>
- Lafuente, E., Szerb, L., & Rideg, A. (2020). A system dynamics approach for assessing SMEs' competitiveness. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(4), 555-578. <https://doi.org/10.1108/jsbed-06-2019-0204>
- Lafuente, E., & Vaillant, Y. (2021). Pulling from the front or pushing from behind: How competency prioritisation should differ to optimise firm competitiveness. *European Business Review*, 33(6), 849-868. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2020-0288>
- Lafuente, E., Vaillant, Y., & Rabetino, R. (2023). Digital disruption of optimal co-innovation configurations. *Technovation*, 125, 102772. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102772>
- Lányi, B., Hornyák, M., & Kruzslicz, F. (2021). The effect of online activity on SMEs' competitiveness. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(3), 477-496. <https://doi.org/10.1108/CR-01-2020-0022>
- Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S., Paliawadana, D., & Spyropoulou, S. (2007). An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export: Implica-

- tions for policy-makers. *International Marketing Review*, 24(6), 735-770.
<https://doi.org/10.1108/02651330710832685>
- Lobo, C.A., Fernandes, C.I.M.A.S., João, N.A., Ferreira, o.J.M., & Ortiz, M.P. (2020). Factors affecting SMEs' strategic decisions to approach international markets. *European Journal of International Management*, 14(4), 617-639.
<https://doi.org/10.1504/ejim.2020.107607>
- Lukovszki, L. (2011). Vállalkozói személyiségjegyek – avagy mi teszi a vállalkozót? *Vezetéstudomány*, 42(11), 16-30.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2011.11.02>
- Lukovszki, L., Rideg, A., & Sipos, N. (2021). Resource-based view of innovation activity in SMEs: an empirical analysis based on the global competitiveness project. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(3), 513-541.
<https://doi.org/10.1108/cr-01-2020-0018>
- Luo, Y., & Child, J. (2015). A Composition-Based View of Firm Growth. *Management and Organization Review*, 11(3), 379-411.
<https://doi.org/10.1017/mor.2015.29>
- Márkus, G., & Rideg, A. (2021). Understanding the connection between SMEs' competitiveness and cash flow generation: an empirical analysis from Hungary. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(3), 397-419.
<https://doi.org/10.1108/cr-01-2020-0019>
- Martineau, C., & Pastoriza, D. (2016). International involvement of established SMEs: A systematic review of antecedents, outcomes and moderators. *International Business Review*, 25(2), 458-470.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.07.005>
- Mikesy, Á. (2013). A magyarországi mikro-, kis- és középvállalatok nemzetköziesedése és a külföldi értékesítést nehezítő akadályok. Egy vállalati felmérés tanulságai. *Külgazdaság*, 57(1-2), 92-120. https://kulgzadasag.eu/api/uploads/4_mikesy_almos_8be2091b63.pdf
- Morais, F., & Ferreira, J.J. (2020). SME internationalisation process: Key issues and contributions, existing gaps and the future research agenda. *European Management Journal*, 38(1), 62-77.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.08.001>
- Moreno-Gómez, J., Londoño, J.C., & Zapata-Upegui, L.F. (2023). Marketing strategy and competitiveness: Evidence from Colombian SMEs. *Tec Empresarial*, 17(2), 48-64.
<https://doi.org/10.18845/te.v17i2.6701>
- Musso, F., & Francioni, B. (2014). International strategy for SMEs: criteria for foreign markets and entry modes selection. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(2), 301-312.
<https://doi.org/10.1108/jsbed-10-2013-0149>
- Narayanan, V. (2015). Export Barriers for Small and Medium-sized Enterprises: A Literature Review based on Leonidou's Model. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 3(2), 105-123.
<https://doi.org/10.15678/eber.2015.030208>
- Németh, K. (2020). A kis- és közepes méretű vállalkozások nemzetköziesedését segítő és gátló tényezők a szakirodalom alapján. In M. Losoncz & G. Nagy (Eds.), *A kis- és középvállalkozások nemzetköziesedésének néhány kérdése Magyarországon* (pp. 25-45). Budapesti Gazdasági Egyetem (BGE).
- OPTEN. (2019). *Növekedésben és az EU támogatások felhasználásában is élen járnak a KKV TOP 100 cégei*. Opten.hu. <https://www.opten.hu/kozlemenyek/novekedesben-es-az-eu-tamogatasok-felhasznalasanban-is-elen-jarnak-a-kkv-top-100-cegei>
- Papadakis, V.M. (2006). Do CEOs shape the process of making strategic decisions? Evidence from Greece. *Management Decision*, 44(3), 367-394.
<https://doi.org/10.1108/00251740610656269>
- Peteraf, M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- Pituch, K.A., & Stevens, J.P. (2015). *Applied multivariate statistics for the social sciences: Analyses with SAS and IBM's SPSS*. Routledge.
- Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
https://doi.org/10.1007/978-3-662-41482-8_46
- Priem, R.L., & Butler, J.E. (2001). Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.
<https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011928>
- Richbell, S., Psychogios, A., Szerb, L., & Vitai, Z. (2010). HRM in the Hungarian SME sector. *Employee Relations*, 32(3), 262-280.
<https://doi.org/10.1108/01425451011038799>
- Rideg, A. (2019). A vállalati belső tényezőkre alapozott klasszikus és modern stratégiaelméletek egy-egy keretbe foglalása. *Vezetéstudomány*, 50(4), 55-62.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.04.06>
- Rideg, A. (2023). *A vállalat stratégiája*. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar (PTE KTK).
- Rideg, A., Lukovszki, L., Kövi-Varga, A.R., & Sipos, N. (2022). A magyar családi mikro-, kis- és középvállalatok erőforrásai és képességei. *Közgazdasági Szemle*, 69(6), 739-757.
<https://doi.org/10.18414/KSZ.2022.6.739>
- Rideg, A., Szerb, L., & Varga, A.R. (2023). The role of intellectual capital on innovation: Evidence from Hungarian SMEs. *Tec Empresarial*, 17(2), 1-19.
<https://doi.org/10.18845/te.v17i2.6695>
- Szabó, I.S. (2020). A szakszervezeti jogok gyakorlati érvényesülése. *Pécsi Munkajogi Közlemények*, 13(különszám), 6-53.
- Szabó, Z.M. (2016). A controlling Magyarországon különös tekintettel a KKV szektorban. In Á. Csiszárík-Kocsir (Ed.), *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VI* (pp. 309-330). Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar.

- Szerb, L., Horváth, K., Lukovszki, L., Hornyák, M., & Fehér, Z. (2022). The Role of Entrepreneurship Ecosystems in Hungarian Urban Regions. *International Journal of Sociology*, 52(2), 334-351. <https://doi.org/10.1080/00207659.2022.2086421>
- Szerb, L., Lukovszki, L., & Varga, A. (2019). A vállalkozói ökoszisztéma Magyarország városrégióiban. *Statisztikai Szemle*, 97(8), 749-778. <https://doi.org/10.20311/stat2019.8.hu0749>
- Szerb, L., Rideg, A., Hornyák, M., Schmuck, R., Bedőházi, Z.R., & Krabatné Fehér, Z. (2021). *Magyarországi városagglomerációk versenyképesség-mérése és elemzése a Kompetencia és Intézményi Versenyképességi Index alapján. RIERC kutatási beszámoló # 2021/006*. PTE-KTK Regionális Innováció- és Vállalkozáskutatási Központ.
- Szerb, L., Rideg, A., Kruzslicz, F., Márkus, G., Lukovszki, L., Krabatné Fehér, Z., Hornyák, M., & Horváth, K. (2019). *Kompetencia-alapú versenyképesség-mérés és -elemzés a magyar kisvállalati (mKKV) szektorban. RIERC kutatási beszámoló # 2019/001*. PTE-KTK Regionális Innováció- és Vállalkozáskutatási Központ.
- Szerb, L., & Ulbert, J. (2006). The examination of the factors of growth in the Hungarian small- and medium size business sector. *Statisztikai Szemle*, 84(Klsz), 100-123. https://www.ksh.hu/statszemle_archive/2006/2006_K10/2006_K10_100.pdf
- Tan, D., Su, W., Mahoney, J.T., & Kor, Y. (2020). A review of research on the growth of multinational enterprises: A Penrosean lens. *Journal of International Business Studies*, 51, 498-537. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00328-8>
- Terjesen, S., Hessels, J., & Li, D. (2016). Comparative International Entrepreneurship: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 42(1), 299-344. <https://doi.org/10.1177/0149206313486259>
- Toulova, M., Votoupalova, M., & Kubickova, L. (2015). Barriers of SMEs internationalization and strategy for success in foreign markets. *International Journal of Management Cases*, 17(1), 4-19. <https://www.circleinternational.co.uk/wp-content/uploads/2021/01/17.1.pdf#page=4>
- Vakhal, P. (2020). Magyar kis- és középvállalkozások a globális értékláncokban. *Külgazdaság*, 64(5-6), 30-59. <https://doi.org/10.47630/kulg.2020.64.5-6.30>
- Varga, Z. (2015). Enterprise Management and Strategy Issues of SMEs. *Gazdaság és Társadalom*, 2015(4), 80-92. <https://doi.org/10.21637/gt.2015.4.06>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- WTO. (2016). SMEs in international trade: Stylized facts. In WTO (Ed.), *World Trade Report 2016. Levelling the Trading Field for SMEs* (pp. 28-55). <https://doi.org/10.30875/b7292b70-en>

Melléklet

1. melléklet

A vizsgálatba bevont RBV-k kompozit indikátorhoz való kapcsolásának módszertana

Változó	Változó értékek	Értékek kialakításához kapcsolódó tényező, módszer
Idegennyelv-ismeret	0: senki nem beszél idegen nyelveket; 1: 1 fő beszél idegen nyelve(ke)t; 2: 2 fő beszél idegen nyelve(ke)t; 3: 3-5 fő beszél idegen nyelve(ke)t; 3-5; 4: 5-nél több fő beszél idegen nyelve(ke)t.	Az összes nyelvet beszélő összes munkatárs összege [db].
Alkalmazottakkal kapcsolatos probléma	0-mindennel komoly probléma van (0); 1-összes probléma átlaga: 0,1-1,5 között; 2-összes probléma átlaga: 1,51-1,79; 2-összes probléma átlaga: 1,80-1,99; 4-semmivel sincs probléma (3)	Sok probléma felsorolva, azt a válaszadó komoly-kis-nincs probléma kategóriákban megítéli, majd ennek számolni az átlagát, és levonni belőle 1-et. Problémák: Alacsony morál, alacsony munkaintenzitás. Alkalmazottak közvetlenül károsították a céget (lopás). A szakmunkások nem rendelkeznek kellő szaktudással. Az adminisztratív dolgozók nem rendelkeznek kellő szaktudással. Speciális szakértelem hiányzik. A középvezetők vezetői képességei gyengék. Az alkalmazottak ellenállnak a változásoknak. Az alkalmazottak nem tudják befogadni az új tudást. Az alkalmazottak nem képesek az információtechnológiai eszközök (számítógép, Internet) alkalmazására. Az alkalmazottak innovációs képessége alacsony.
Továbbképzésben résztvevők	0-nem volt továbbképzés; 1-25% és alatta; 2-25-50%; 3-50-75%; 4-75% felett	Alkalmazottak hány [%]-a vett részt az alábbi továbbképzési formákban? Házon belüli tréning, külső tréning, munkaköri csere/rotáció három kérdés közül a legmagasabb érték.
Ösztönzési rendszer szofisztikáltsága	0-nincs ösztönzési rendszere; 1-ösztönzési lehetőségek közül van 1 db; 2-ösztönzési lehetőségek közül van 2 db; 3-ösztönzési lehetőségek közül van 3 db; 4-ösztönzési lehetőségek közül van 4 db vagy annál több	Van-e az alábbi ösztönzési módokból: Jutalmazási rendszer, az elvégzett munka utólagos értékelése; Prémium rendszer, az előre megállapított feladatokért; Csoportteljesítményeken alapuló; Pénzügyi teljesítményeken alapuló; Cafeteria; Dolgozók bevonása a döntéshozatalba; Egyéb. Ha van, akkor 1, ha nincs, akkor 0, majd összegezve őket.
Vezetés kiválósága	0-ugyanaz, a többi versenytárshoz képest nem megkülönböztethető; 1-a többi versenytárshoz képest kismértékben különbözik; 2-hasonló a többi versenytárshoz; 3-kevés versenytársnak van hasonló;4-teljesen egyedi a piacon, a többi versenytársnak ilyen nincsen	Mit gondol, az alább felsorolt jellemezők mennyiben egyediek az Ön cége esetében a versenytársakhoz képest? Kiváló vezetés, menedzsment.
Alkalmazottak kiválósága	0-ugyanaz, a többi versenytárshoz képest nem megkülönböztethető; 1-a többi versenytárshoz képest kismértékben különbözik; 2-hasonló a többi versenytárshoz; 3-kevés versenytársnak van hasonló;4-teljesen egyedi a piacon, a többi versenytársnak ilyen nincsen	Mit gondol, az alább felsorolt jellemezők mennyiben egyediek az Ön cége esetében a versenytársakhoz képest? Magas motiváltságú, lojális alkalmazottak.
Adminisztratív rutinok fejlettsége	0-ha pontszámösszeg: 0; 1-ha pontszámösszeg: 1-2; 2-ha pontszámösszeg: 3; 3-ha pontszámösszeg: 4; 4-ha pontszámösszeg: 5	0: nem alkalmazza; 1: az alábbi 5 dolog alkalmazását követően a válaszok pontszámösszege 4 egyenlő részre bontva. A kérdések: Létezik-e írott formában a szervezeti rendszer felépítése? Létezik-e mindenki számára ismert hatáskörmegosztás, kijelölt szolgálati utak? Van-e a vállalatnál középvezetői szint? Van-e bizonyos funkcióknak külön felelős csoportja, osztálya, részlege? Van-e minden munkakörre munkaköri leírás?

Forrás: saját szerkesztés