

A VEZETŐ SZEREPE A KIS- ÉS KÖZEPES VÁLLALKOZÁSOK SIKERESSÉGÉBEN

THE ROLE OF MANAGERS IN SMES' SUCCESS

A szerzők a magyarországi KKV-szektor sikerességének vizsgálatában a versenyképesség és a szervezeti identitás elméletekből indulnak ki, és a vállalati működésre, valamint a vezető szerepére koncentrálnak. Szekunder kutatások eredményeinek ilyen fókuszú szintetizálásával összegzik a hazai kis- és közepes vállalkozások versenyképesség jellemzőit a vezető aspektusából. Saját kutatásaik ezekre építve a percepció torzító hatására koncentráltak, illetve a nemzetköziesedésben aktív KKV-knál külön elemezték a vezetői hatásokat. Eredményeik azt mutatják, hogy a vezető direkt hatásán túl számos tényezőben indirekt hatás is kimutatható. Ennek oka, hogy a stratégiai irány megválasztása, a növekedési lehetőségek felismerése, a szükséges belső erőforrások menedzselése, a jövőképhez és célokhoz illeszkedő szervezeti struktúra kialakítása a KKV-szektorban a vezetői képességektől függ. A kutatás módszertani korlátaiból adódóan az eredmények nem általánosíthatók, érvényességük korlátozott, de alapot adnak a hazai kis- és közepes vállalkozások sikerességének megértéséhez, további kutatási irányokhoz.

Kulcsszavak: KKV, versenyképesség, sikertényezők, vezető

Based on the organisational identity and competitiveness theories, the authors focus on the operational and managerial component of company success in the Hungarian Small and Medium Enterprise (SME) sector, summarising the characteristics of competitiveness from the perspective of top managers by synthesising secondary research results. The authors' own research was designed according to a theoretical and empirical framework concentrated on the leaders' role and perception bias, with special notice taken of SMEs with a high level of internationalisation. The results show both a direct and an indirect managerial effect, wherein strategic orientation, recognition of growth options, resource management, and creating a mission-friendly organisational structure are all leadership capacities in the SME sector. Due to the parameters of the research, its results are not of a general nature but nevertheless provide for a good basis for understanding and further analysing SMEs' success.

Keywords: SME, competitiveness, success, leader

Finanszírozás/Funding:

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

Szerzők/Authors:

Szanyi-Gyenes Xénia, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem, (xenia.gyenes@uni-corvinus.hu)
Almási Anikó, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem (aniko.almasi@uni-corvinus.hu)

A cikk beérkezett: 2020. 06. 15-én, javítva: 2021. 01. 12-én, elfogadva: 2021. 01. 24-én.

This article was received: 15. 06. 2020, revised: 12. 01. 2021, accepted: 24. 01. 2021.

A KKV-szektorban a heterogenitás, korlátos erőforrások, külső környezeti és intézményi függés miatt különösen fontos figyelembe venni, hogy a versenyképességhez nagyobb arányban járulnak hozzá a belső képességek, mint az iparági vagy gazdasági jellemzők (Rideg, 2017), miközben „*korlátozott a tudásunk a KKV belső világáról, stratégiájáról, magatartásáról, problémáiról*” (Szerb, 2010, p. 2). A szerzők saját korábbi KKV-kutatásainak fő-

kuszában olyan tényezők álltak, mint a KKV-k jelentősége a gazdaságban (Szanyi-Gyenes, Mudri & Bakosné Böröcz, 2015; Szanyi-Gyenes, 2019), a KKV-k nemzetköziesedése (Szanyi-Gyenes, 2017), vagy a vállalati identitás (Almási, 2014, 2019; Almási & Hetesi, 2017). A szakirodalmat és a kutatási trendeket tekintve, a korábbi évtizedekben inkább a hard elemekre és nagyvállalatokra fókuszáló versenyképesség-elméletek domináltak, azonban egyre

inkább előtérbe kerülnek a soft erőforrásokkal, kompetenciákkal és szervezeti tényezőkkel foglalkozó kutatások. Ezzel párhuzamosan a szervezeti identitáskutatások egyre nagyobb figyelmet szenteltek a stratégiának, a vállalati működésnek, az identitás és a siker, teljesítmény kapcsolatának. Az eltérő kiindulási pontú saját kutatások szintén a vezető és a hozzá kapcsolódó jövőkép, stratégiaalkotás, szervezeti tényezők kiemelésével és közös metszeteivel érték össze. Az elméleti modellek és a versenyképesség/szervezeti identitás területek empirikus kutatásai alapján, valamint a saját kutatások eredményeinek kiértékelése során nem lehetett figyelmen kívül hagyni a KKV-szektorban jellemző erősebb vezetői hatást, a tulajdonos kiemelt szerepét a vállalkozás sikerességében. Az is nyilvánvaló volt a vezetői és szervezeti mélyinterjúk tapasztalatai alapján, hogy a vállalati siker fogalma a megkérdozett vállalkozók, munkavállalók számára számos percepcióra épülő elemet tartalmaz, és nem az egzakt, mérhető versenyképesség-adatokra koncentrálva, hanem tágabb értelemben, a szubjektív észlelés alapján, a soft tényezőket is beleértve értelmezik a sikerességet. A sikeresség fogalma vezetői szempontból attól is nagyban függ, hogy az adott vállalat csupán hazai piacon tevékenykedik, vagy dinamikus nemzetközi növekedésben érdekelt, ahogyan a vezető szerepe is eltérő jelentőségű az eltérő növekedési motivációkat tekintve.

Jelen tanulmányban a hazai KKV-szektorra fókuszáló versenyképesség-kutatásokat, valamint szekunder kutatási eredményeket elemezzük, majd a sikeresség egyes tényezőire koncentrálva összegezzük. Ezeket a tényezőket egyrészt az elméleti modellekre, szakirodalomra építve fogalmaztuk meg, másrészt korábbi kutatási tapasztalatok és eredmények alapján történt meg a lehatárolásuk. A kutatások feltáró jellegéből adódóan konkrét hipotézisek felállítására nem került sor. A kutatás konkrét célja volt a siker tényezőinek beazonosítása, vizsgálata a hazai KKV-szektorban, valamint a vezetői hatás feltérképezése a vállalat sikerében.

A tanulmány célja, hogy a szakirodalom és az empirikus KKV versenyképesség-kutatások alapján kialakítsa, és heterogén, majd homogén (nemzetköziesedő vállalkozások) KKV-k csoportjában vizsgálja a komplex vállalati siker fogalmát, az így egyértelműen lehatárolt sikerességtényezőket primer és szekunder kutatási eredményekben beazonosítsa, összefüggéseiket és a vezető szerepét analizálja, és a KKV-szektorra érvényes sikerességmintázatot találjon.

A vállalati siker komplex megközelítése – elméleti és módszertani háttér

Kutatásaink elméleti alapját a versenyképesség, ezen belül a nemzetköziesedésre fókuszáló szakirodalom és szervezeti identitáselméletek alkották. A vállalati versenyképességet leggyakrabban termék, üzletág, iparág, regionalitás szinten vizsgálják, így a szakirodalomban párhuzamosan különböző alapfogalmak, értelmezések vannak jelen (Hurta, 2013). Az erőforrásokra, termelékenységre, hatékony költségstruktúrára, illetve elsősorban nagyvállal-

atokra koncentráló megközelítések után a kutatásokban (Varga, 2014; Peters & Waterman, 2006) egyre nagyobb teret kaptak a soft elemek, mint például kultúra, menedzsment, bizalom, kockázatvállalás, társadalmi szinergiák, vagy a félpuha tényezők (infrastruktúra fejlettsége, K+F, technológiai fejlettség szintje). A vállalati sikerességet egzakt adatokkal leíró árbevétel, kibocsátás, piaci részesedés, erőforrás- és kapacitáskihasználtság, likviditási mutatók, vállalati érték (Kay, 1993) mellett a nehezebben mérhető, más módszertannal vizsgálható vállalati képességek (Chikán, 2006; Csath, 2006), kreativitás (Amabile, Schatzela, Moneta & Kramer, 2004), fogyasztói orientáció és magasabb minőségi szintű működés (Chikán, 2008), az IT és controlling segítségével adatvezérelt stratégiára és szervezetre (Bögel & Krauth, 2012; Hågen & Holló, 2017), a szervezeti kompetenciák (Teece, 2011), a folyamatos tudásfejlesztés (Hámori & Szabó, 2012) nyertek teret a vállalati versenyképesség-vizsgálatokban.

A soft tényezőkre koncentráló hazai versenyképesség-kutatások többek között olyan tényezőket emeltek ki, mint például a nemzetköziesedés, az export fokozása (Gelei & Kenesei, 2016; Czakó, Juhász & Reszegi, 2016), a regionális hatások (Szerb & Hornyák, 2016; Lengyel, 2002), az innováció (Chikán & Czakó, 2009; Boda, 2012). E területek és versenyképesség-fókuszok egy KKV esetében jellemzően vezetői hatáskörbe tartoznak, hiszen a stratégia kialakítása, a kulcskompetenciák vagy a piaci terjeszkedés meghatározása, az erőforrások allokálása mind vezetői-tulajdonosi jogosultság és feladat. A sikert és a versenyképességet meghatározó kemény és puha tényezők így egyaránt a vezetői képességekhez, szándékokhoz tartoznak a KKV esetében, amivel azonban felmerül, hogy a kis- és közepes vállalkozás sikerességének korlátját a vezetői kompetenciák adják (Szerb, 2010; Szabó, 2012; Hámori & Szabó, 2012). Konkrét primer kutatások is egyre inkább a vezetőt határozzák meg a vállalati versenyképesség forrásának, és a vállalati siker háttérben a vezető személyiségjegyei, vezetési stílusa (Lippert, Gaál & Kovács, 2015; Hofmeister-Tóth, Kopfer-Rácz & Sas, 2015; Hofmeister-Tóth, Kopfer-Rácz & Zoltayné Paprika, 2016; Gáti & Bauer, 2017), vagy a tulajdonosi értékteremtés és elkötelezettség a vállalati versenyképesség origója (Kazainé, 2009). A vállalati kultúra sikerre gyakorolt hatását szintén vizsgálták hazai empirikus kutatások a KKV-szektorban (Varga & Csiszárík-Kocsir, 2017), és a szervezéssel, változásmenedzsmenttel való kapcsolatot is igazolták (Wimmer & Zoltayné Paprika, 2006).

A szervezeti identitáselméletekben (Balmer & Gray, 2000; Haslam, 2004) kezdetben a belső folyamatok és adottságok, a vállalati kultúra, a vezető hatása és a kompetenciák jelentek meg hangsúlyosan. Kutatási eredményeik alapján az identitásprogram szinergikus felépítése pozitívan hat a vállalkozás profitjára, és magasabb szintű piaci részesedést, image-t, vevői elégedettséget, pozitívabb sajtóvisszhangot, magasabb árat, értékesített mennyiséget eredményez a vállalkozás számára (Höffner, 1989). A szinergikus vállalati identitás ezen felül megkülönböztet a versenytársaktól, növeli a hitelességet és bizalmat ébreszt a fogyasztókban (Edelman, 2009), mivel pozitívan hat a

jövőbeli munkavállalók toborzására és kiválasztására, a motivációra, a vállalat felé irányuló hűsége és lojalitásra, bizalomra, a dolgozói teljesítményre. A vállalati sikerre koncentráló identitáskutatások szintén egy-egy tényezőre koncentrálnak vizsgálják az identitás és a teljesítmény kapcsolatát. Létezik a vezetőre (Gioia, Patvardhan, Hamilton & Corley, 2013; Ravasi & Canato, 2013) és a vállalati kultúrára (Alessandri, 2001) fókuszáló empirikus kutatás, és lényegesek a vállalat működésével foglalkozó identitáskutatások, amelyek a sikeresség soft tényezői mellett a tényleges szervezeti folyamatokkal és változásokkal, ezek menedzselésével (Schultz & Maguire, 2013), jövőképpel és stratégiával (Birkigt, Stadler & Funck, 2002), együttműködéssel és szervezeti/üzleti kapcsolatok menedzselésével (Hodgkinson & Healey, 2011), a munkavállalói teljesítménnyel és a vezető hatásával (Peterson, Luthans, Avolio, Walumbwa & Zhang, 2011) foglalkoztak kiemelten. A nemzetközi szervezeti identitáskutatások azonban elsősorban a nagyvállalatokra koncentrálnak, ezért a kiterjedt szakirodalom, a nagyszámú elméleti modell, az empirikus eredmények ellenére a hazai KKV-szektorra érvényes szervezetiidentitás-megközelítésű vizsgálatok, megállapítások hiányosak.

Míg a versenyképesség-kutatások a puha, például vezetői és szervezeti tényezők felé fordultak a 90-es években, párhuzamosan az identitáskutatások számára fontossá váltak a kemény faktorok, mint a siker és az eredményesség. Közös jellemzője az említett versenyképesség- és identitáskutatásoknak, hogy gyakran alkalmazzák a vállalati „siker” kifejezést, azonban míg a versenyképesség értelmezési keretét egyértelműen megadják, addig a siker egzakt definiálása gyakran elmarad, és axiómaként vagy a versenyképesség szinonimájaként jelenik meg a tanulmányokban. Chikán és Czákó (2008) empirikus kutatásában a kvalitatív, vezetőket megkérdező mélyinterjú szakaszban a válaszadókra bízták a sikeresség definiálását, megadva a lehetőséget, hogy a vállalkozók, cégvezetők maguk határozzák meg, milyen tényezők alapján ítélik meg saját cégük sikerét. Legtöbbször az ágazati szereplőkhöz mért (tehát referenciapont függő) piaci részesedést, növekedést és a növekedés dinamikáját emelték ki. Ezt követte a pénzügyi eredményesség, illetve a működéssel összefüggő sikerességmutatók is, mint például a menedzsment aktivitása, szerepvállalása, előrettekintési képessége, az értékesítést támogató (a funkcionális stratégia részének tekinthető) folyamatok. A vállalat versenyképességét gátló tényezőkre vonatkozó kérdéseknél azonban már a menedzsment módszertani felkészültségét, az alacsony kockázatvállalási hajlandóságot, az intuitív és tapasztalatvezérelt vezetői döntések túlsúlyát, a stratégiai fókusz hiányát emelték ki. A vezető saját sikerértelmezése, az általa kiemelt jelentőségűnek tartott siker- és kudarc-tényezők lényegesen befolyásolják, milyen területekre fordítanak nagyobb figyelmet a vállalkozások a gyengeségeik és erősségeik értékelésében. Az eredmények azt is mutatják, hogy a sikeresség értékelésében a referenciapontok és az észlelés sokat számít, míg a kudarc okainak megjelölésében a stratégiaalkotás és a vezetői kompetenciák hiányosságai hangsúlyosak.

A Kisvállalkozói Versenyképességi Index (KVI-kutatás, Szerb, 2010) a vállalati tényezőket előtérbe helyező erőforrás-, illetve képességelméletek (Grant, Hardy, Oswick & Putnam, 2004) alapján alakította ki tízpilléres rendszerét. A modelljünkben 200 indikátor és 44 versenyképesség-változó alkalmazásával alakították ki azt a tíz pillért, amelyek segítségével vizsgálják a KKV-szektor versenyképességét. Ezek: hazai piac és verseny, együttműködés, nemzetköziesedés, humán tőke, termék/szolgáltatás, termelés, értékesítési mód (marketing), online jelenlét, döntéshozatal és stratégia. A kutatás számos további eredménye mellett kiemelnénk, hogy a versenyképességi pontok alapján kialakított klaszterek leginkább a vezető által meghatározott stratégiájukban különböznek egymástól. A versenyképesnek számító KKV-csoportok eltérő stratégiai fókuszúnak bizonyultak, és elsősorban a nemzetköziesedés, döntéshozatal, termék és online jelenlét tényezőkben voltak kiemelkedőek. Ugyanígy fontos eredmény, hogy a nemzetköziesedésben élen járó vállalkozások versenyképesebbnek bizonyulnak a hazai KKV-k között. A nemzetközi piacra lépés, exportorientált működés a B2B kapcsolatokon, tudásmegosztáson, bővülő piacon keresztül olyan előnyöket jelent egy vállalkozásnak, amely előre vetíti sikerességét, növekedését. A stratégia megléte, illetve iránya (támadó, stabilitásra törekvő, védekező) szintén meghatározó volt a vizsgált vállalkozások versenyképességében. A KVI-kutatás referenciapont-alapú és észlelt siker meghatározásokkal is dolgozott, így a vállalkozások értékelése nemcsak egzakt pénzügyi adataik alapján történt meg, hanem a jövőbeli várakozások, versenytársakhoz mért pozíció, termék/szolgáltatás minőségének mérését is alkalmazta. A vezető tudása korlátossá tette a vállalkozás növekedési lehetőségeit, sikerességét: a stratégiával nem rendelkező vagy éppen védekező stratégiát folytató cégek vezetői jellemzően magasabbra értékelték saját menedzsment- és gazdasági kompetenciáikat, mint a növekedési stratégiát folytató vállalkozások.

Ettől eltérő módszertani megközelítés, amikor nem a vállalkozások heterogén csoportját vizsgálják és így próbálnak általánosítható következtetéseket levonni a szűkített versenyképesség-tényezők alapján, hanem eleve kiemelten egy homogén csoportot analizálnak. A sikeresnek és versenyképesnek számító vállalkozások elemzése során feltárhatók azok a szervezeti, ágazati, regionális sajátosságok, amelyek sikerfaktorokként beazonosítva más vállalkozások számára is mintát jelenthetnek. A KKV-szektor vizsgálat versenyképesség-kutatások gyakran élnek ezzel a lehatárolással (például innovatív vállalkozások: Dobák, Hortoványi & Szabó, 2012; vállalkozói tapasztalat és siker: Szerb & Vörös, 2019; a vállalkozás mérete: Lafuente, Leiva, Moreno-Gomez & Szerb, 2020, illetve a saját kutatásban is alkalmazott nemzetköziesedésben aktív KKV-k: Neubert, 2016; Burgel, 2000; Ismail, Khurram, Abadi & Jafri, 2017). Ezek a kutatások kiemelten foglalkoznak a vezető személyével, stratégiai fókuszával, kompetenciájával, a képességek észlelésével és értékelésével, a döntési folyamatokban megmutatkozó vezetői kontrollal (Kovács, Lénárd & Losonci, 2019). Eredményeik alapján a KKV-szektorban hiányosságok mutatkoznak a korlátok

felismerésében, miközben gyakran a vezetők túlértékelik saját tudásukat, így a vezető válik a vállalkozás fejlődésének gátjává.

A szerzők saját empirikus kutatásaikban a vállalati sikerességet egyrészt a nemzetközi növekedés, másrészt a vezető személyének tükrében vizsgálták, ahol az innováció és a tőke mellett a szervezeti struktúra és a működési folyamatok professzionális menedzselése bizonyult kritikus sikertényezőnek, ezáltal kiemelt szerepet szánva a vezetőnek. Az interjúk során nyilvánvalóvá vált, hogy a vizsgált nemzetköziesedő vállalatok már a kezdetektől nemzetközi keretekben gondolkodtak, így tipikusan beleillettek a „born global” vállalatfelfogásba (McDougall, Oviatt & Shrader, 2003; Incze, 2012), azonban jelen tanulmánynak nem célja a hazai „born global” vállalatok elemzése, csupán kihasználja azt az előnyt, hogy a dinamikus nemzetköziesedő vállalatok tudatosabb tervezést, tudatosabb stratégiát alkalmaznak, kiemelt szerephez juttatva a vállalat vezetőit. A nemzetköziesedő KKV-k vállalatvezetésének kiemelt szerepe van a vállalati stratégia kialakításában, a működés során a nemzetközi sikerek eléréséhez szükséges képességeik fejlesztésére (Knight & Cavusgil, 2004) helyezik a hangsúlyt. A sikerre törekvő kisvállalatok, amelyek az átlagnál nagyobb növekedést szeretnének produkálni, nemzetközi piacra kell, hogy lépjenek, a globalizációs folyamatok (Knight, 2015) pedig segítik a nemzetköziesedés gyors terjedését. Ezt a növekvő trendet erősíti, hogy manapság az innovatív KKV-k egyre gyakrabban tűzik ki célul a nemzetközi piaci terjeszkedést. Másrészt a szervezeti identitáselméletek keretében vizsgálták a kis- és közepes vállalkozások sikerességét és a vezető hatását, a vezető kompetenciáit, a vezető és a szervezet közötti együttműködést. A versenyképesség- és a szervezeti identitáselméletek szintetizálásaként a szerzők saját kutatásukban a vállalkozás sikerességét a következő tényezők alapján vizsgálják: stratégia és vízió, vezetés és együttműködés, folyamatok és fejlesztés, változások menedzselése, valamint az alapértékek, kultúra.

A vezető szerepe a kis- és közepes vállalkozás sikerességben

A vállalkozás vezetőjének pozíciójánál, hatáskörénél, stratégiaalkotó szerepénél fogva direkt és indirekt hatása van a szervezet sikerességére, és a KKV-szektorban leginkább a vezető kompetenciáján múlik a vállalat belső adottságainak kihasználása, a keretek meghatározása, a működés irányítása, az információáramlás biztosítása (Bánfi, Boros & Lovas, 2012; Farkas & Málóvic, 2017). A „szervezet sikere, versenyképessége és reális növekedési kilátásai is nagyban függenek a tulajdonos személyétől” (Rideg, 2017, p. 11), ezért a vállalkozás vezetője egyszerre lehet forrása és gátja is a vállalat versenyképességének. A vezető tudása, felkészültsége mellett a kategorizált viselkedése, mint például tervezés és szervezés, szerepek és célok tisztázása, informálás, motiválás, fejlesztés és mentorálás is gyakran tárgya a vállalati sikerességkutatásoknak (Amabile, Schatzela, Moneta & Kramer, 2004; Hámori & Szabó, 2012). Kultúráközvetítő szerepénél fogva a szer-

vezeti alapértékek, célok lényeges források (Schein, 2010; Ravasi & Schultz, 2006), „a kis- és középvállalkozásokat jellemző belső tudásteremtés, tudásátadás és tudásintegráció erősségét egyértelműen a kulturális elemek determinálják” (Polyák, 2011, p. 21).

A vállalati siker jellemzően a szervezet növekedésével és a folyamatok bonyolultabbá válásával jár együtt, ami megkérdőjelezi a kis létszámnál még működőképes vezetői kontroll alkalmazhatóságát. Mivel a növekedéshez szükséges üzleti döntések mögött gyakran a vezető kockázatvállalási hajlandósága áll, és „a lehetőségek észlelése az attitűdök szintjén történik” (Szerb, 2010, p. 46), a vezető tudása mellett személyisége (Répáczki & Juhász, 2015; Hofmeister-Tóth, Kopfer-Rácz & Zoltayné Paprika, 2016), motivációja (Hortoványi, 2011), változásokkal kapcsolatos attitűdje (Wimmer & Zoltayné Paprika, 2006) szintén szerepet játszik a vállalati sikerességben, és így a versenyképesség-kutatásokban is. Egy új vállalkozás sikerében a lehetőség, a vállalkozó és a szükséges erőforrások (Vecsenyi, 2003) játszanak kiemelt szerepet, a nemzetközi piacra lépésben és dinamikus nemzetközi növekedésben a finanszírozó tőkének és a professzionális menedzsmentnek van kiemelt szerepe. A jövőkép, vízió, stratégia, valamint ennek operacionalizálása, szervezeten belüli ismertetése, elfogadtatása és ellenőrzése révén a vezetőnek szintén meghatározó szerepe van a sikerességet támogató vagy gátló struktúrák és folyamatok kialakításában (Kilduff & Krackhardt, 2008; Peterson, Luthans, Avolio, Walumbwa & Zhang, 2011).

A növekedés az egyik tényező, amit a vállalkozás szinonimájaként szoktak értelmezni (Dobák et al., 2012) és szoros kapcsolat fedezhető fel a kisebb vállalatok vállalkozási tevékenysége és a növekedés között (Davidson, Delmar & Wiklund, 2002). Sok vezető sosem szándékozik vállalkozását nagyobbra növelni, ha az számára már egy nem kontrollálható méretet ér el (Vesper, 1980; Dobák et al., 2012), a vállalkozó vezető azonban a lehetőség megragadása mellett dönt a növekedési cél érdekében (Davidson, Delmar & Wiklund, 2002, 2006) habár a túlzott növekedésnek vannak hátrányai és korlátai is (Adizes, 1992), így sok vezető nem is akarja vállalkozását egy bizonyos szintnél nagyobbra növelni (Vesper, 1980). A vállalat sikerei esetén a vezetőnek nagyobb szerepet tulajdonítanak a sikernek, mint egyéb tényezőknél (Byers, Kist & Sutton, 1997). A hazai innovatív KKV-kat vizsgáló kutatások is hasonló eredményre jutottak: „a vezető feladata annak felismerése, hogy mikor szükséges lassítania a szervezetre nehezedő növekedési nyomáson. Következésképpen fel kell ismernie, hogy mikor lesz nagyobb a szétaprózott erőforrások és a megosztott figyelem költsége, mint a potenciális hozadéka” (Dobák et al., 2012, p. 47).

A vezető domináns szerepének ismertsége ellenére „a rendszeresen gyűjtött statisztikai adatok alapján nem tudjuk azonosítani azokat a fontos magatartási tényezőket, amelyek magyarázatot adhatnának arra, miért is sikeresek egyes cégek és vállalkozók és miért nem azok, mások” (Szerb, 2008, p. 3). Mindeközben a vezető hatásának mérése módszertani akadályokba ütközik, és az egyes versenyképesség-tényezők elkülönült vizsgálata sem valószínűsíthető meg torzítás nélkül, mivel nem zárható

ki egymásra hatásuk (Zoltayné Paprika & Szántó, 2005; Czeglédi, 2012).

A vezető szerepe a vállalati sikerben tehát mind elméleti, mind empirikusan igazolt, ugyanígy fontos azonban a vállalati siker lehatárolása. Az idézett szakirodalom, szekunder és primer kutatások alapján a szerzők a vállalati siker fogalmát nem az egzakt bevételi adatokkal és pénzügyi eredményesség-mutatókkal írják le, hanem a szubjektív, egyéni percepcióra épülő észlelt siker fogalommal dolgoznak. Ezt egyrészt az idézett kutatási eredményekre alapozzák (Chikán & Czakó, 2008; Szerb, 2010), másrészt saját kutatások is alátámasztják, hogy az egyéni sikerészlelés nem a pénzügyi eredményektől függ, hanem más, jól körülhatárolható faktorok határozzák meg. A hazai KKV-kra koncentrált kutatásorozat eredményei alapján a szinergikus identitás és az alapértékekhez viszonyított, a vállalati kultúrával önzonos konzisztens működés, a stratégia és vízió kidolgozottsága és szervezeti ismertsége, a vezetés és szervezés minősége, a folyamatok és változások menedzselése, a fejlődés időbeli és versenytársakhoz viszonyított értékei befolyásolják a vállalat sikerességét a vezető és a szervezet számára.

A kutatás

A saját primer kutatások során először egy heterogén KKV-mintán felmértük, a vállalkozás működésének mely területeihez tartozó eredményesség, hatékonyság és célelés jelent sikert a válaszadók számára. Külön vizsgáltuk a vezető és a megkérdezett szervezeti tagok, munkavállalók észleléseit, hogy a közöttük lévő feltételezett különbségeket, eltéréseket össze tudjuk vetni az adott vállalkozás sikerpercepcióival. Az volt az előzetes feltevésünk, hogy szubjektív ítélet alapján sikeresebbnek tartják magukat azok a vállalkozások, amelyeknél a vezető és a szervezet között szinergia van, és kevésbé ítélik meg sikeresnek magukat azok a vállalkozások, ahol ez a rés jelentősebb.

Ezután ezeket az így beazonosított működési területeket elemeztük egy homogén KKV-csoportban, a nemzetköziesedő vállalkozások közül vett mintán, feltételezésünk szerint a nemzetköziesedő vállalatoknál sokkal jobban megfogható a stratégiai tudatosság, a tudatos tervezés, és így a vezető szerepe a sikerben.

Módszertan, minta

Az első szakaszban bemutatott saját primer kutatások módszertana a „mixed method” (Neulinger, 2016) elvét követve az aktuális kutatási célhoz igazodva lett kialakítva. A nemzetközi piacra törekvő hazai kisvállalatokra fókuszált megkérdezés félig strukturált mélyinterjúkkal történt, illetve esettanulmányon alapulnak (Szanyi-Gyenes, 2017), amely során egy sikeres nemzetközi növekedés vezetői tapasztalatait kutatták, valamint mélyinterjúra épülő szervezeti audit (Almási, 2019), amikor a kis- és közepes vállalkozások versenyképességét vizsgálták széles spektrumon. Jelen tanulmány ebből a vezető szerepre és az észlelt sikerként definiált tényezőkre fókuszálva mutatja be az eredményeket.

A kis- és közepes vállalkozást, mint az alapsokaság jellemzőjét nem a standard mennyiségi (létszám, árbevétel) adatok, hanem Mugler (1998, in Rideg, 2017) nyomán egy kiterjesztett KKV-definíció alapján határoztuk meg. A tényezők közül a kutatás szempontjából releváns feltétel a tartós életcéllal szolgáló vállalatalapítási és működtetési motiváció, a tulajdonos aktív részvétele a vállalkozás stratégiájának kialakításában és irányításában, valamint a vezető és a szervezet tagjai közötti informálisabb és szorosabb kapcsolat (létszámkategóriától függetlenül).

A kutatás felépítése

A kutatási módszertan feltáró jellegéből adódott a számossági korlát: az esettanulmány egy vállalkozást analizált mélyrehatóan a kezdeti lépésektől a nemzetközi fel-

1. táblázat

A kutatás felépítése

Szervezeti audit (2016)	A kutatás célja: – az észlelt siker és a vállalati identitás, valamint a vezető-szervezet kapcsolat vizsgálata a KKV-szektorban,
Módszertan, minta: – szakértői interjú a cégvezetővel és a munkavállalókkal, – magyarországi kis- és közepes vállalkozások: 13 cég/17 vezetői/37 munkavállalói interjú,	Konklúzió: – a vállalati siker együtt jár a szinergikus szervezeti identitással, – a vezető(k) és a szervezet közötti eltérések hatnak a sikerre, – a jövőkép és stratégia hatása a sikerességre,
A vezető szerepe a nemzetköziesedésben (2014, 2018, 2020)	A kutatás célja: – a vezetők szerepének vizsgálata a vállalati stratégiában és a vállalat sikerességében a nemzetközi növekedésben orientált hazai KKV-k körében,
Módszertan, minta: – mélyinterjúk a kiválasztott nemzetközi növekedésben orientált cégvezetőkkel, – magyarországi kis- és közepes vállalkozások: 4 cég/6 vezetői interjú.	Konklúzió: – a nemzetközi piacra lépő vállalatok sikerességében a tudatos stratégiai tervezés kulcsfontosságú, e hazai kisvállalatok vezetőinek kiemelt szerepük van a stratégia kialakításban, így a vállalat sikerességében és nemzetközi növekedésében is.

Forrás: saját szerkesztés

vásárlásig, 4 nemzetközi növekedésben orientált vállalat került vizsgálat alá összesen 6 vezetői interjúval, a szervezeti auditban 13 kis- és közepes vállalkozásnál készült félig strukturált mélyinterjú összesen 17 cégvezetővel (egyes cégeknél több tulajdonos irányítja a vállalkozást) és 37 munkavállalóval (1. táblázat).

2. táblázat

A kutatás szervezeti audit szakaszában részt vevő vállalkozások

Sorszám	Tevékenységi kör	Vezetői interjúk	Dolgozói interjúk
1	Arculat- és PR-tanácsadás	2	7
2	Szépségipari szolgáltatás	1	3
3	Élelmiszergyártás	1	4
4	Nyomdaipari szolgáltatás	1	4
5	Szerszám- és gépgyártás	1	3
6	Szórakoztatóelektronika	1	1
7	Ruházati termékek gyártása	2	3
8	Kozmetikumok gyártása	1	3
9	IT-szolgáltatás	2	4
10	Élelmiszergyártás	1	-
11	Ipari alpinizmus	2	2
12	Gyógyhatású készítmények gyártása és forgalmazása	1	-
13	Kertészet - lakberendezés	1	3

Forrás: saját szerkesztés

A mintavétel során olyan kis- és közepes vállalkozások elérése volt a cél, ahol a vállalkozás magyar tulajdonú, és irányításában a tulajdonosa napi szinten, aktívan részt vesz (2. táblázat). A módszertant meghatározta, hogy a versenyképesség empirikus kutatásaiban gyakran csak a tulajdonost és/vagy vezető beosztásban dolgozó controlling, pénzügyi, termelési, ritkábban HR-vezetőt kérdezzék meg. A szubjektív sikerességre vonatkozó kérdéseknél azonban torzító hatása lehet, hogy egy válaszadó véleménye és percepciója egy teljes vállalkozást jellemez. Ezért a szervezeti audit kutatás szakasz egyik alapvető feltevése volt, hogy vállalkozás észlelt sikerességének elemzésében a vezetőn kívül több munkavállaló, egy vállalkozásnál 3-4 fő is részt vegyen. Annak érdekében, hogy ne a csoportvélemény jelenjen meg, a munkavállalók esetében kiválasztási kritérium volt, hogy ne egy szervezeti egységben dolgozzanak (3. táblázat).

3. táblázat

Vezetői interjúk a nemzetközi növekedésben orientált kisvállalatoknál

Sorszám	Tevékenységi kör
1	biotechnológiai I. cég alapítója
2	biotechnológiai II. cég alapítója
3	divatipari vállalat I. CEO
4	divatipari vállalat II. CEO
5	divatipari vállalat III. CEO
6	technológiai vállalat CEO

Forrás: saját szerkesztés

A mintavétel során a kutatás céljának megfelelően a minél inkább fókuszált megkereséssel lettek kiválasztva a vállalatok. A kiválasztás fő vezérelve volt, hogy releváns tapasztalatuk legyen a nemzetközi piacra lépésben. A szerzők elméleti feltételezése, hogy a nemzetközi növekedésben orientált kisvállalatoknál sokkal hangsúlyosabb a stratégiai tervezés az átlag hazai kisvállalatokhoz viszonyítva, így a vezető(k)nek is kiemelt szerepük lehet a vállalat sikerességében. A megkeresések során a szakértői tapasztalatokra hagyatkozva kerültek a kutatásba azok a vállalatok, amelyek a hazai piacról léptek nemzetközi piacra, és tudható volt, hogy értékes információkkal és tapasztalatokkal rendelkezhetnek a kutatás szempontjából.

A kutatás ezen szakaszában fókuszált interjúkon alapuló vizsgálat történt, ahol a vállalatokat előre, direkt megkereséssel választottuk ki. A fókuszált vizsgálat alapját adó vállalatok mind nemzetközi piacra lépésre törekedtek, és stratégiai céljuk a dinamikus nemzetközi növekedés volt. Ennek finanszírozására jelentős külső forrásbevonásra volt szükség, amit többnyire kockázati tőkével biztosítottak. A kockázatitőke-befektetés gyakorlata alapján többnyire folyósítási feltétel a professzionális cégvezető, menedzsment megléte. Éppen ezért érdekes kutatási terep, hogy ezeknél a hazai kisvállalatoknál milyen szerepet tölt be a cégvezető, mennyiben járul hozzá egy vállalat sikerességéhez. A befektető megjelenésével egyenesen erősödik a tudatosság, a stratégia iránti elvárás a vállalat működésében. A folyamatok mélyebb megértéséhez egyértelműen a kvalitatív kutatási módszertan a megfelelő, ahol a hogyan és miért kérdésekre (Yin, 2014) kaphatunk válaszokat. A módszertan jellegéből adódóan nem elvárás a statisztikai reprezentativitás, hiszen a módszertan a probléma megértését (Malhotra, 2008) szolgálja. A megkérdezésnek nem célja a statisztikai értelemben vett általános érvényű következtetések levonása, hanem a kutatás célja a folyamatok mélyebb megértése.

A szervezeti audit kutatási szakasz eredményei

A kutatás szervezeti audit szakasza a vállalati siker tényezőire, az észlelésre, valamint a vezető és a szervezet szerepére fókuszált. A vizsgálatban részt vevő 13 vállalkozás ágazatot, tevékenységi kört, székhelyet és piacot, létszámot tekintve nem volt egységes. Mivel a kutatás feltáró jellegű volt, nem volt célja az általánosíthatóság, a mintavétel során nem volt feltétel a heterogenitás elkerülése. Itt a vállalkozás sikerességére ható tényezőket, valamint a vezető szerepére vonatkozó eredményeket mutatjuk csak be. A kutatási szakasznak a tanulmány szempontjából releváns célja volt feltárni azt, hogy mit tartanak a vállalkozások vezetői és alkalmazottai sikernek, és hogyan jelennek meg sikerességpercepciójukban a működés vizsgált tényezői (információáramlás, döntési folyamatok, változások és folyamatok menedzselése, vezetési és szervezési képességek). A félig strukturált mélyinterjú kialakítása során a szakirodalom és a korábbi empirikus KKV versenyképesség-kutatások eredményei alapján előfeltevésekkel éltünk. Ahogy az esettanulmány során a kezdetektől célként meghatározott nemzetköziesedés a kezdeti hibák és hiányosságok ellenére pályára állította a vállalko-

zást és meghatározta sikerességét, úgy feltételeztük, hogy az egyértelműen megfogalmazott jövőkép formalizáltságtól függetlenül ad egy stratégiai irányt, és ez kapcsolatban van a vállalati sikerességgel.

Alapértékek, kultúra

A vállalkozás életének fontos mérföldkövei, alapértékei a vizsgálatban részt vevő vezetők számára nagyobb időtávlatot fognak át és erősen jövőfókuszúak, hiszen érintettségük, eltérő tulajdonosi motivációjuk miatt más szempontból gondolnak a cégükre. Rendszeresen szerepeltek pénzügyi-likviditási problémák és hullámvölgyek, krízisek, tulajdonosváltással kapcsolatos problémák a felsorolt mérföldkövek között, és jellemzően ez volt az egyik motiváló tényező abban, hogy tudatosan foglalkozzanak a stratégiaalkotással („Egyszer voltak likviditási gondjaim, onnantól mindig nagyon figyeltem rá, hogy új dolgokat találjak ki, több lábon álljak.”).

Az alapvető értékek összevetése a sikercélokkal megmutathatja, a vállalatnál jellemző értékek támogatják vagy gátolják a vállalkozás céljait, illetve mennyiben járulnak hozzá a vállalkozás jövődelemtermelő képességéhez. A leggyakrabban megemlített értékek a vezetők részéről: tradíció, értékmentés, minőség, vállalati márka, profi szakember gárda, felhalmozott tudás. Sokan említették a munkavállalókkal összefüggő értékeket, mint például lojális, összetartó csapat („nálunk szinte mindenki több mint tíz éve itt dolgozik”), stabil vállalati kultúra, ahol mindenki tudja, mi a fontos („ez egy bejáratott szervezet, fél szavakból értjük egymást és mindenki tudja, mi a dolga”).

Felfedezhető volt a pozitív és negatív spirál a kultúrában, ami rögzült a szervezetben és befolyásolta a munkavállalókat olyan versenyképességre ható viselkedésükben, mint új ötleteken gondolkodás, lojalitás, együttműködés. A súlyos beteg munkavállaló egészségügyi kezelését támogató vezetői viselkedés évekkal később is pozitívan hatott a szervezeti kultúrára, és minden megkérdezett munkavállaló említette a történetet, mint a kultúrájuk alapvető elemét. Más cégnél a vezetők válságkezelése nyomta rá a bélyegét a kultúrára, és említették egységesen bizonytalanak a munkahelyi környezetet, érdekkövetőnek a vezetőket („ez megy napi szinten, mi a számukra (=vezetők) csak egy sor vagyunk az excelben”).

Stratégia, vízió

A stratégia, vízió témakörrel a tulajdonosi célokat, általános jövőképet és stratégiát, az operatív szintű éves üzleti terveket és ezek ismertségét vizsgáltuk a szervezetben belül. A megkérdezett munkavállalók elmondásuk szerint keveset tudtak a vállalkozás jövőképéről, és az informáltság függött a pozíciótól, a vezetési stílustól, családi vállalkozások esetén a rokonságtól (pozíciótól független belső informális hálózat). Több tulajdonos esetén gyakran felmerült a kompetenciaalapon történő vezetésmegosztás: az egyik vezető a vízió és jövőkép kialakításában, a másik az operatív irányításban volt erősebb („Nekem kreatív munkám van, nem szeretem, ha kizökkenetek egy jó gondolatmenetből, úgyhogy ilyenkor nagyon nagyon örülök, hogy K. (tulajdonostárs) beszél velük (ügyletekkel) és őt hívják.”)

Vezetés és szervezés

A kutatás rámutatott arra, hogy a szervezet kereteinek meghatározása nem egységes, mivel mind a vezetők, mind a megkérdezett dolgozók nem a tényleges jogviszony alapján határozzák meg a szervezetet. Ez a gyakorlat felveti, hogy például a KKV versenyképesség-kutatásokban mennyire torzító tényező, amikor az alkalmazottak számára kérdeznak rá és ezzel az adattal jellemzik a szervezet méretét. A szervezet kereteinek nem csak a munkaszerződéstől független bővítése jelent torzító tényezőt: előfordult, hogy a vezető pont ellenkező irányban redukálta a szervezet létszámát. Egy 12 alkalmazottat foglalkoztató vállalatvezető így nyilatkozott:

„Higgye el, teljesen felesleges megkérdezni itt bárkit rajtunk (tulajdonos családtagokon) kívül. Dobozol vagy kiszállítja a terméket, felveszi a rendeléseket, számláz... ez semmi, a termékfejlesztés a lényeg, azt a munkát mi végezzük.”

A vezető saját szerepfelfogása is meghatározhatja a szervezet kereteit: volt olyan megkérdezett tulajdonos, aki teljesen egyenrangúnak tartotta a munkatársait (ez a döntési folyamatokban is megmutatkozott), máshol a szervezeti struktúra hierarchiája a vezető kontrolligénye alapján lett kialakítva. A munkavállalók többsége számára a vezetési stílus adottság a szervezetben, nem tudják azt alakítani, nincs realitása a visszacsatolásnak, és ez független attól, hogy egyébként a vezetőt jónak vagy rossznak ítélik meg. Az egyik vezető őszintén bevallotta, hogy ő autokrata, de szerinte „ez nem baj, mert az a lényeg, hogy tudom ezt magamról és következetes tudok lenni.” Ugyanezen cégnél az egyik megkérdezett alkalmazott mondta, hogy ugyan a vezető autokratikus, de a folyamatok demokratikusak. Egy másik cég vezetője a vezetési stílussal kapcsolatban azt vallotta: „persze, adottság a stílusom, de ez jó, én ebben hiszek, így érzem jól magam.” A percepció itt is felmerül: az alkalmazottaknak a diszsonanciával van problémájuk. Az egyértelmű, hiteles, következetes, nyílt viselkedés sokkal többet számít az alkalmazottak számára. A munkavállalók a vezetői képességek esetén nem a magasabb szintű szakmai tudást várták el, hanem olyan vezetői készségeket, amelyek a vállalat sikereinek biztosításához, a szervezet optimális működéséhez szükségesek.

Folyamatok, fejlesztés

A folyamatok a mélyinterjú során nem lettek pontosan definiálva, mivel különböző részlegek munkatársait kérdeztük meg, így eltérő folyamatokra változó mértékben látnak rá. A definíciót keretként határoztuk meg, és a cél az volt, hogy olyan folyamatokra gondoljon a megkérdezett, aminek a megítéléséhez kellő információ áll rendelkezésére. A legtöbb vezető (14 fő) szerint a folyamatok módja, a „hogyan” a fontosabb, míg a dolgozók többsége úgy látja, elsősorban az eredmények alapján ítélik meg akár a cég működését, akár az ő teljesítményüket. A vezetők is elismerik, hogy a jellemző vállalati alapfolyamatoknak kultúráközvetítő, alakító hatásuk is van. A munkavállalók szintén fokozottan figyelnek mind a pozitív, mind a negatív visszajelzésekre („attól függ, ki hibázik”), vagy a visszacsatolás hiányára. A megkérdezett munkavállalók

a folyamatok megtervezésének pontatlanságát, az alapos felkészülést, gyakran az egyeztetés hiányát hozták fel a vezetőség rovására, míg a tulajdonosok szerint a szervezet nem tartja fontosnak a célokat kiszolgáló folyamatokat, „nem képesek látni, hogy ez az ő érdekük is”.

A vizsgálat alapján a magukat kevésbé sikeresnek ítélt vállalkozások esetében a munkahelyi csoportok jellemzően keveset tudnak egymás munkájáról, a hibákat egymásra háritják, konfliktusokat nehezen oldanak meg, és a folyamatok menedzselése során megmutatózó egyes ellentétek továbbadott történeteken, mintázon keresztül a vállalati kultúra részévé váltak. A vállalkozás életében bekövetkezhetnek olyan mérföldkövek, amelyek segítenek új pályára állni és módosítani a korábban jellemző folyamatmenedzselési módszereiken: „*a válság után tudatosabbá váltak a folyamataink, jobban átgondoltuk, mit hogyan kellene csinálni. Előtte nem terveztünk nagyon előre, a visszaesés után muszáj volt előre gondolkodni.*”

A tényezők egymásra hatását bizonyítja, egyben elkülönült vizsgálatuk nehézségeire mutat rá számos interjúrésztlet. Például a vezetői kompetenciák fejlesztése és a stratégia kapcsolata: „*Először fogalmunk sem volt, hogyan fogjuk ezt eladni, csak terveztünk, meg csináltuk. Aztán az Á. barátja, aki marketinges, szólt, hogy kellene egy terv, mert így nem fog működni.*”

Változások menedzselése

A változás menedzselésének képessége nélkülözhetetlen a környezeti kihívásokra való gyors és hatékony reagálásban, a rugalmasság feltétele a folyamatok átszervezésének, a tudásátadás és új tudás megszerzése is gyakran változásokhoz (új technológia bevezetéséhez, trendkövetéshez, innovációhoz) kötődik. A vezetők általában optimistábban ítélték meg a változásokat, míg az alkalmazottak szerint ez jelentős többletráfördítést (jellemzően túlóra, stressz) jelentett számukra. A megkérdezett vezetők a pénzügyi többletráfördítésre és a határidők csúszására voltak érzékenyebbek, a munkavállalók az elégtelen kapacitástervezésre, a túlórára. Ennek ellenére nem az információhiányra, tervezés hiányosságaira, vezetői kompetenciákra panaszkodtak, nem a tényleges többletmunka miatt voltak elégedetlenek. Eltérően ítélték meg a vezetők és a munkavállalók az egyes változások során elért eredményeket is. Ennek hátterében szintén információs aszimmetria lehet: ha a munkavállaló nem ismeri egy változás, például folyamatátalakítás, új feladatszervezés vagy beruházás okait, az ezzel kapcsolatos elvárásokat, kevésbé tudja a változás eredményét is pozitívan, de legalább objektíven megítélni.

„*Amikor megtudtam, hogy megint át kell költöztetni a gépsort, mert újat vesznek és annak csak itt van helye, kiborultam. Muszáj ezt évente kétszer? Rengeteg meló... Az a szerencse, hogy O. (vezető) biztos tudja, mit akar, különben már nem csinálnám.*”

A vezető szerepe a nemzetköziesedésben kutatási szakasz eredményei

Az elmúlt évek hazai kockázati tőke-befektetési piacát tekintve a nemzetközi piacra lépő vállalatok érdekes tanulságokkal szolgálhatnak a kompetens cégvezető fontosságáról,

illetve a tudatos stratégiai megfontoltságról. A felhasznált esettanulmány egy hazai kisvállalkozás sikeres nemzetközi piacra lépését vizsgálja (Szanyi-Gyenes, 2017). A Cryo ötlete egy PhD-kutatásból indult el, és az alapító vállalkozói elkötelezettségén múlt, hogy végül sikerre vitte a vállalkozást, és rövid időn belül a nemzetközi szakmai felvásárlásig jutott. Az üzleti ötlet alapját egy radikális innováció adta, ami merőben újfajta gondolkodást igényelt a sejtfgyasztás piacán, az addigi megszokott protokoll helyett teljes paradigmaváltást követelt meg, így piaci elfogadtatása sem volt egyszerű. A vállalat nemzetközi piacra lépésnél az életképes innováció, a szervezeti struktúra és menedzsment, valamint a finanszírozó tőke hármasa alapozta meg a sikert (Szanyi-Gyenes, 2017), mely kiegészült a vezetői eltökéltséggel és a jó szerencsével. További fókuszált vezetői interjúkkal kiegészítve került vizsgálatra több nemzetközi növekedésben érdekelt hazai vállalat, koncentrálna az egyes vállalatok vezetőinek szerepére a vállalat sikerességében.

Stratégia és vízió

A nemzetközi piacra lépve egy kisvállalat számos versenytárral találja szemben magát, ahol, ha sikeres szeretne lenni, tudatos stratégiával kell építenie a növekedést. Az egyik vizsgált vállalatunk, egy biotechnológiai cég, a kezdetektől fogva nemzetközi keretekben gondolkodott, ám a működés kezdeti fázisában sem tudatosság, sem stratégiai fókusz nem jelent meg: „*Nem volt koncepció, nem volt stratégia. Mindenre rámozdultunk, ami érdekes volt.*” Az alapító visszaemlékezése mutatja, hogy a kezdeti időszakban, formalizálatlan struktúra mellett, és a cégvezető hiányával gyakorlatilag semmilyen tudatos stratégiai tervezéssel nem élt a cég. Az általuk megalkotott újszerű protokollnak a hazai piac nem nyújtott elegendő lehetőséget, a kezdetekben nem volt konkrét kulcspiac kijelölve, nem volt megcélzott régió: „*Mi nem így csináltuk. Mindenhova lóttünk. Leszerződünk egy disztribútorral, aki vagy jó volt, vagy nem.*” Náluk a változást egyértelműen a befektető megjelenése hozta el, akivel közösen üzleti fókuszokat, kulcspiacokat, stratégiai irányokat jelöltek ki, és a későbbi sikereken ez egy döntően fontos tényező volt, mivel a későbbi nemzetközi felvásárlási szándék az újrapozicionált üzleti koncepciónak volt köszönhető.

A vizsgált vállalatoknál közös jellemző, hogy a stratégiai irányok kijelöléséért az alapítók véleménye mindig meghatározó súllyal bírt, hiszen a befektető feltételezése, hogy az alapítótulajdonosok jobban ismerik a piac egyediségeit. Vizsgált divatcégünk vezetőjének megfogalmazása is mutatja: „*a stratégiai irányok kijelölése közös, de a fő döntést ránk bízzák*”, mivel a divatipari szakértelem az alapítóknál volt, és a későbbi tőkebefektető igyekezett megbízni az alapítók szakértelmében, mikor a nemzetközi terjeszkedés kulcspiacait és piacra lépési stratégiáit kellett meghatározni. A vizsgált vállalatok a nemzetközi növekedés fázisában mind határozott vízióval és tudatos stratégiai célokkal rendelkeztek.

Vezetés és szervezés

Dinamikus növekedésnél, nemzetközi partnerszerződésekkel, befektetői háttérrel szinte elengedhetetlen a

strukturált szervezet és a kompetens vezető megléte. Vizsgált biotechnológiai vállalatunk számos pályázati forrást nyert el a további fejlesztések finanszírozásához, ám ezzel párhuzamosan újabb és újabb projektcégeket alapított, többszörös átfedésekkel és a cégek káoszos összefonódásával. A munkafolyamatok, a felelős emberek és munkafeladatok teljes átfedéssel és párhuzamossággal működtek. Ahogy az alapító visszaemlékszik erre az időszakra: „*Nem ment profin üzleti szempontból, egy műkedvelő érdeklődő kutató érdeklődéséről szólt minden, némi üzleti elvárással.*” Náluk a rendet és a struktúrát a befektető megjelenése hozta meg. A befektető meghozta a várt üzleti szemléletet, megteremtette a pénzügyi fegyelmet, struktúrát és rendezettséget hozott a cégbe, professzionális menedzsment került a cég élére. Ez a rendezettség elengedhetetlen volt a nemzetközi versenyben. Divatipari vállalatunk példája mutatja talán leginkább a kompetens vezető fontosságát a vállalati működés hatékonyságában és sikerességében. A működés néhány éve alatt több cégvezető váltotta egymást, akiknek nem sikerült megérteniük a divatipar dinamikáját, és menedzselni egy dinamikus nemzetközi növekedést, végül több éves működés után a csőd szélére kerültek, ahonnan egy befektetőváltással és egy új motivált vezetővel sikerült fordulatot venni az addig zuhanó tendenciában és növekedési pályára állítani a vállalatot. „*Az előző menedzsment kényelmes menedzsment volt*” – fogalmazott interjúalanyunk. Szerinte a siker egyik kulcsa a motivált és odaadó csapat, ahol „*azzal tudsz sikeresebb lenni a versenytársaknál, ha heti 12 órával többet dolgozol*”, hiszen a végén mindent meg kell csinálni, csak jobban kell megcsinálni. Ezzel összhangban fogalmazta meg a divatipari vállalat egyik korábbi vezetője: „*egy bizonyos szint után, inkább dolgoznál saját cégben.*” Ez mutatja, hogy a vezetői motiváció is milyen sokat számít a befektetett munkában. A nemzetközi növekedésben azért is különösen fontos az elköteleződés, mert több vizsgált vállalatunknak is kulcspiaca a kelet-ázsiai régió, vagy az amerikai piac, ahol az időeltolódások miatt az átlagos hazai üzletmeneti időn kívül is rendelkezésre kell állni a partnerek részére. „*Minden nap, egész nap lehet hívás, konferencia*”, fogalmazott divatvállalatunk vezetője. Ezt erősítette meg a fintech technológiát fejlesztő vállalatunk is, akiknek jelenleg a fő kihívás az indonéz együttműködés, mivel a régiós terjeszkedési stratégiájuk sikertelennek bizonyult. A vállalat erőforrásainak nagy részét egy indonéz együttműködés felé fókuszálja, ami most több mint stratégiai kihívás a további fejlődés tekintetében, gyakorlatilag az egyetlen lehetőségük maradt a sikerre. Cégvezetőnk kiemelte, hogy az időeltolódás és kulturális különbségek nagy odafigyelést és energiát igényelnek. Márpedig a nemzetközi partneri folyamatokat a sikeresség érdekében csak szervezeten lehet végezni.

Folyamatok, fejlesztés

A növekedéssel összhangban, egy folyamatosan innováló vállalat nagy hangsúlyt fektet a folyamatos fejlesztésekbe. Vizsgált biotechnológiai vállalatunknál a befektető megjelenése hozta meg a várt rendet és struktúrát. A

cégszerveződésben rendet tett, stratégiai irányok jelentek meg, kompetens cégvezető került a vállalat élére, és a vállalati folyamatok rendeződtek, a termékeny növekedés megindult, ami a vártnál gyorsabban keltette fel egy nemzetközi szakmai partner érdeklődését, és végül felvásárolta a céget. A rendezett folyamatok fontosságát mutatja másik vizsgált vállalatunk, egy divatipar cég, ahol a befektetés néhány éve alatt több cégvezetőváltás is történt, majd a csőd közeli állapotból egy befektetőváltással sikerült újraindítani a működés motorját. Interjúalanyunk szerint, „*a siker kulcsa egy 100 darabból álló puzzle, ahol folyamatosan kell 10, 20, 30 darabot egymás mellé illeszteni*”. A talpra állást annak köszönhetik, hogy nagyon pontosan meghatározták az egyes elemeket, és attól működik, hogy az elemeket minden nap, lépésről-lépésre fejlesztik. „*Szerintem annak a divatcégnek van jövője, aki képes a legprofibban elsajátítani az összes digitális lehetőséget, ami rendelkezésre áll manapság*” – fogalmazott cégvezetőnk. Másik vizsgált biotechnológiai vállalatunk egy unikális eljárással maga teremtette meg a piacot, és időleges versenyelőnyre tett szert versenytársak nélkül. Náluk is kiemelten fontos a folyamatos innováció és fejlesztés, hogy a versenytársak megjelenése után is mindig a többiek előtt legyenek a fejlesztésekben. A kutatásba bevont vállalatok mind radikális innovációval, folyamatos fejlesztésekkel igyekeznek a nemzetközi piacon egyediségre, versenyelőnyre szert tenni. A siker érdekében a folyamatok folyamatos javítása, az üzletmenet fejlesztése, a technológiai fejlődés követése elvárás, a sikeres működésüknek egyik fontos eleme.

Változások menedzselése

A változások menedzselése kulcsfontosságú egy vállalat sikeres működésében, legyen az a környezeti változásokra való rugalmas és gyors reagálás, vagy a krízisből való kilábalás. Vizsgált divatcégünk a mélypontról a vállalat és a csapat teljes újragondolásával, a partnerek és a folyamatok újraépítésével kezdett új időszakba, és a mélypont után 1,5 évvel a bevételi számok növekedni kezdtek és úgy tűnik a vállalat talpraállt és újult erővel vághat neki a nemzetközi piacnak. „*Keret és struktúra lett a cégben, a teljes csapat újraépült*” – fogalmazott vezetőnk, aki meghozta a lépéseket. A meglévő globális partnerszerződést felbontották, amiről bebizonyosodott, hogy hibás döntés volt, ezt az előző cégvezetők is megerősítették az interjúk során, hogy biztosan nem kötnék újra, ha újracsinálhatnák. Cégvezetőnk régiókra, országokra lebontott tudatos partnerkereséssel építette újra a megállapodásokat. A márkát, a marketingtevékenységet és a brandinget is új szintre emelték. A sok-sok apró minden területre kiterjedő változás a várakozások szerint meghozza az eredményt. Biotechnológiai vállalatunknál pedig a piaci folyamatok változása miatt volt szükséges egy gyors üzleti fókuszváltásra. A változások hatékony menedzselését mutatja, hogy az alapítók hamar meglátták a változtatás fontosságát és a befektetővel egyetértésben gyors fókuszathelyezés történt, és új üzleti tervek készültek.

A kutatási eredmények összegzése, a vezető szerepe a vállalkozás sikerességében

Az idézett szekunder kutatás módszertanának, eredményeinek áttekintése során bebizonyosodott, hogy a vállalkozások vezetői, munkavállalói szerteágazóan érzékelik, értékelik a vállalkozásuk teljesítményét, illetve összetettebb az általuk használt sikerességfogalom és percepciókra épülő elemeket tartalmaz. A vezető sikerességgel kapcsolatos attitűdje jelentősen meghatározza a vállalkozás stratégiai irányultságát, az egyes működési területekre fordított figyelmet, erőforrást.

A primer kutatás szervezeti audit szakasza rámutatott, hogy a vezető és a szervezeti tagok véleménye, sikerpercepciója közötti eltérés kapcsolatban van a vállalat komplex sikerfogalom alapján mért sikerességével. A vizsgált tényezők, mint például stratégia és jövőkép, folyamatok és változások menedzselése a megkérdezett munkavállalók szerint vezetői hatáskörbe tartozó feladatok, és a vezetők is jellemzően úgy nyilatkoztak, hogy ezek kontrollja a saját felelősségük. Ezzel együtt eltérések mutatkoztak a vezetési szerepfelfogás, stílus alapján abban, hogy milyen szinten vonják be a szervezeti tagokat a döntésekhez szükséges információszerzésbe, és milyen mértékben működik a top-down irányú információáramlás, hogyan osztja meg a vezető a vállalati célokat a munkavállalókkal. Az információs aszimmetria megítélése szintén a vezetői viselkedés percepciójától függött, és a bizalom ellensúlyozta az információáramlás hiányosságait. A „vezető úgyis tudja, mit miért csinál” típusú megjegyzések gyakran elhangzottak a munkavállalókkal készült interjúk során, ami a változások elfogadtatásában, menedzselésében segített sokat a vizsgálatban részt vevő vállalkozásoknak. A vállalati kultúra és az alapértékek szervezeti szintű konzisztenciája szintén kiemelkedett a magukat sikeresebbnek értékelő vállalkozások esetében. A vállalati kultúra stabilitásának érzékelése, a vezető által egyértelműen megfogalmazott jövőkép és stratégia, az ehhez illeszkedő tudás, szervezés és folyamatmenedzsment bizonyultak a sikeres vállalkozások jellemzőinek. A magukat kevésbé sikeresnek tartó vállalkozások információs aszimmetriára, a stratégia ismertségének hiányára és az ebből fakadó bizonytalanságra, szervezetiszerkeztúra-problémákra (például kivételezettek csoportjai), a vezetői kompetenciák és a közös normarendszer hiányosságaira hivatkoztak a sikertelenség okaiként.

A nemzetközi növekedésben orientált kisvállalatok vizsgálati eredményei alapján elmondható, hogy a sikeresség, mint faktor a nemzetközi növekedéshez kötődik. Mindegyik megkeresett vállalat beleillik a született globális vállalatfelfogási koncepciójába, a kezdetektől fogva nemzetközi piacra törekedtek, és az egész világra, mint potenciális lehetőségre tekintettek. A nemzetközi növekedésben kiemelten fontos elem a tudatos tervezés, a stratégiai koncepció. Minden vizsgált vállalat víziója egyértelműen a nemzetközi sikerekhez kapcsolódott. A vizsgált vállalatok jellemzően külső források bevonásával tudták finanszírozni a nemzetközi növekedést. A külső befektető megjelenése pedig jellemzően tovább erősítette a tudatos lépéseket, a kijelölt irányokat, a fókuszterületek meghatározását. A befektetések folyósítási feltétele a professzi-

onális menedzsment megléte. Ez a befektetési fókuszba kerüléskor sokszor hiányzik, és a befektetővel közösen építik ki a menedzsmentszerepeket, a befektetett tőkéből finanszírozva. A vállalatok sikeres nemzetközi piacra lépéséhez elengedhetetlen, a hozzáértő és eltökélt cégvezető. A vállalatok az egész globális piacon jelen vannak, van, akinek Amerika a fő piaca, van, aki Indonéziában kötött stratégiai partnerséget, van, akinek a következő időszak kihívása a kelet-ázsiai piacra lépés. Az eltérő piacok számos kulturális, szervezési és adminisztrációs feladatot jelentenek, a vállalat vezetésének ebben kiemelkedő szerepe van. Minthogy minden vizsgált vállalat dinamikus növekedésben orientált, a vállalati folyamatok szervezése, a strukturált viszonyok megteremtése elengedhetetlen. Az egyediségre és innovációra építő működés pedig maga után vonja a folyamatos, technológiai fejlesztéseket. Van interjúalanyunk, aki ebben látta a siker kulcsát. És mint minden vállalatnál, a dinamikusan növekvő vállalatoknál is előfordul a változásmenedzsment igénye. Van, akinél a piaci változások gyors üzleti fókusz váltást igényeltek, van, akinél a csőd széléről kellett a hatékony válságmenedzsment. Mindkét esetben a további növekedés és a siker múlhat ezen, és a vállalat vezetőjének felelőssége meghatározó.

A kutatás korlátai közé tartozik a számosságból adódó korlát, mivel az eredmények így nem általánosíthatók. A kutatás eredményeinek megbízhatóságát a módszertan adja, az eredmények érvényessége azonban limitált, és a vizsgált mintára érvényes állításokat tudunk megfogalmazni. A levont következtetések további tesztelése szükséges, nagyobb mintán és kvantitatív módszertannal. Ez a kutatási szakasz már lezajlott, eredményeinek értékelése megtörtént, azonban jelen tanulmány terjedelmi korlátai nem teszik lehetővé részletes bemutatásukat.

A kutatási eredmények alapján a szerzők konklúziója, hogy a KKV-szektorban a belső erőforrások hangsúlya miatt érdemes az ezekre jobban fókuszáló, puha tényezőket elemző és a percepciókat is figyelembe vevő észlelt sikerfaktorokat vizsgálni. A kis- és közepes vállalkozások esetében a vezető szerepe, tudásának korlátai, célorientáltsága és az általa meghatározott stratégiai irányvonalak hangsúlyosak a vállalkozás sikerességének megítélésében. Módszertani szempontból hasznos tapasztalat, hogy a torzítások elkerülése érdekében érdemes a vezetőn kívül több szervezeti tagot is bevonni a vizsgálatba, mivel a közöttük kimutatható percepciók eltérése korrelálhat a vállalkozás sikerességével.

Felhasznált irodalom

- Adizes, I. (1992). *Vállalatok életciklusai*. Budapest: HVG.
- Alessandri, S. W. (2001). Modeling corporate identity: a concept explication and theoretical explanation. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(4), 173-182.
<https://doi.org/10.1108/EUM0000000006146>
- Almási, A. (2014). A szervezeti identitás vizsgálata a hazai KKV szektorban – avagy mivé válik az elmélet a gyakorlatban? *Vezetéstudomány*, 45(9), 86-96.

- Almási, A. & Hetesi, E. (2017). Siker? Szervezetés szinergia kapcsolata a hazai kis- és középvállalkozásoknál. In Bányai Edit, Lányi Beatrix, & Töröcsik Mária (eds.), *Tükröződés, társtudományok, trendek, fogyasztás* (pp. 412-421). Pécs: Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar.
- Almási, A. (2019). A szervezeti tényezők szerepe a magyarországi KKV-szektor sikerességében. *Competitio*, 18(1-2), 108-125. <https://doi.org/10.21845/comp/2019/1-2/4>
- Amabile, T. M., Schatzela, E. A., Monetaa, G.B., & Kramerb, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.003>
- Balmer, J. M. T., & Gray E. R. (2000). Corporate Identity and Corporate Communications; Creating a Competitive Advantage. *Industrial and Commercial Training*, 32(7), 256 – 261. <https://doi.org/10.1108/00197850010379811>
- Bánfi, T., Boros, Á., & Lovas, A. (2012). Vállalati vezetők innovációs érzékenysége, szemlélete és szándékaik – egy felmérés tapasztalatai. *Vezetéstudomány*, 43(3), 2-18. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/587/1/vt_2012n3p2.pdf
- Birkigt, K., Stadler, M., & Funck, H. J. (2002). *Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele*. München: Verlag Moderne Industrie.
- Boda Gy. (2012). *Maradunk a periférián vagy felzárkózunk? A magyar növekedés szűk keresztmetszeteiről* (Műhelytanulmány). Budapest: BCE Vállalatgazdaságtani Intézet Versenyképesség Kutató Központ.
- Bögel Gy. & Krauth P. (2012). Párhuzamos technológiai és szervezeti innováció. *Competitio*, 11(1), 5-19. <https://doi.org/10.21845/comp/2012/1/1>
- Burgel, O. (2000). *The internationalisation of British start-up companies in high technology industries*. Heidelberg, New York: Physica.
- Byers, T., Kist, H., & Sutton, R.I. (1997). Characteristics of Entrepreneur: Social Creatures, not solos heroes. In Richard C. Dorf (ed.), *The Handbook of Technology Management* (pp. 1-5). Boca Raton: CRC Press LLC.
- Chandler, G. N. & Hanks, S. H. (1993). Measuring the performance of emerging businesses: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 8(5), 391-408. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(93\)90021-V](https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90021-V)
- Chikán, A. (2006). A vállalati versenyképesség mérése. Egy versenyképességi index és alkalmazása. *Pénzügyi Szemle*, 51(1), 42-56. https://www.asz.hu/storage/files/files/penzugyiszemle/2006/pu_szemle_0601.pdf?download=true
- Chikán, A. (2008). *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Aula Kiadó.
- Chikán, A., & Czakó, E. (2008). *Versenyképesség - ahogyan a vállalatvezetők látják* (49. sz. műhelytanulmány). Budapest: BCE Versenyképesség Kutató Központ.
- Chikán, A., & Czakó, E. (2009). *Versenyben a világgal. Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Csath, M. (2006). A kis-és közepes vállalkozások, mint a versenyképesség növelésének főszereplői. *Valóság*, 49(5), 1-8.
- Czakó E., Juhász P., & Reszegi L. (2016). Versenyképesség és export – vállalati szintű kvalitatív és kvantitatív kutatási eredmények összevetése. *Vezetéstudomány*, 47(8), 3-14. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2445/1/VT2016n8p3.pdf>
- Czeglédi, P. (2012). Mechanism of Success: How Do Macroeconomic Models explain the Industrial Revolution? In Czeglédi, P., & Kapás, J. (eds.), *Institutions and the Industrial Revolution* (pp. 7-34). Debrecen: Competitio Books.
- Davidson, P., Delmar, F., & Wiklund, J. (2002). Entrepreneurship as a growth, growth as entrepreneurship. In Hitt, M.A., Ireland, D.R, Camp, M.S, & Sexton, D.L. (eds.), *Strategic Entrepreneurship. Creating new mindset* (pp. 328-342). Malden, MA: Blackwell Publishing. <https://doi.org/10.1002/9781405164085.ch15>
- Davidson, P., Delmar, F., & Wiklund, J. (2006). *Entrepreneurship and the growth of firms*. Cheltenham: Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781781009949>
- Dobák, M., Hortoványi, L., & Szabó, Zs. R. (2012). A sikeres növekedés és innováció feltételei. *Vezetéstudomány*, 43(12), 40-48. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1054/1/vt_2012n12p40.pdf
- Edelman, R. (2009). *Trust Barometer*. Strategy One [online]. <https://www.edelman.com>
- Farkas, G., & Málóvics, É. (2017). Énhatékonyság-elvárás mérése magyar vállalkozók reprezentatív mintáján. *Taylor: Gazdálkodás és Szervezéstudományi Folyóirat: A virtuális Intézet Közép-Európa Kutatás Közleményei*, 2(28), 161-167.
- Gáti, M., & Bauer, A. (2017). Kvalitatív megközelítés a kis- és középvállalatok marketingdöntéseinek szervezeti értelmezéséhez, kiemelten kezelve a vállalatvezető szerepét. *Vezetéstudomány*, 48(12), 41-49. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.12.05>
- Gelei, A., & Kenesei, Zs. (2016). Elkötelezett kapcsolatok és nemzetköziesedés – vállalataink innovációs teljesítményének két fontos forrása. *Statistikai Szemle*, 95(8-9), 823-846. <https://doi.org/10.20311/stat2017.08-09.hu0823>
- Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., & Corley, K. G. (2013). Organizational Identity Formation and Change. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 123-192. <https://doi.org/10.1080/19416520.2013.762225>
- Grant, D., Hardy, C., Oswick, C., & Putnam, L. (2004). Introduction: Organizational discourse: Exploring the field. In D. Grant, C. Hardy, C. Oswick, & L. Putnam (eds.), *Organizational discourse* (pp. 1-36). London: Sage.

- Hágen I. Zs., & Holló E. (2017). A hazai KKV-k helyzete a versenyképesség, innováció és controlling tükrében [on-line]. *Controller Info*, 5(1).
<https://doi.org/10.24387/CI.2017.1.7>
- Hámori B. & Szabó K. (2012). *Innovációs verseny: Esélyek és korlátok*. Budapest: Aula Kiadó.
- Haslam, A. S. (2004). *Psychology in organizations. The social identity approach*. London: Sage.
- Hodgkinson, G. P., & Healey, M.P. (2011). Interorganizational macrocultures: A multilevel critique. In Ashkanasy, N., Wilderom, C., & Peterson, M. F. (eds.), *The Handbook of Organizational Culture and Climate (Second Edition)* (pp. 291-316). Thousand Oaks: Sage.
- Höffner, K. (1989). Schaft CI die Differenzierung? *Absatzwirtschaft*, 10/1989.
- Hofmeister-Tóth, Á., Kopfer-Rácz, K., & Sas, D. (2015). A magyar kis- és közepes vállalkozások vezetőinek vállalkozói hajlandósága. *Vezetéstudomány*, 46(7), 41-51.
- Hofmeister-Tóth, Á., Kopfer-Rácz, K., & Zoltayné Paprika, Z. (2016). A magyar vállalkozók személyiségjegyei és azok kapcsolata a vezetői stílussal és a piacorientációval. *Vezetéstudomány*, 47(7), 41-53.
- Hortoványi, L. (2011). *A kutatási és fejlesztési tevékenység lehetőségei és korlátai a kkv szektorban. A vezető szerepe az innovációban és az innováció értelmezése a KKV szektorban (2. sz. műhelytanulmány)*. Budapest: BCE.
http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/655/1/Hortovanyi_Lilla_2011a.pdf
- Hurta, H. (2013). *A versengő és kooperatív vezetői attitűd a magyar kis- és középvállalkozások körében (PhD-értekezés)*. Gödöllő: SZIE Gazdálkodás és Szervezéstudományi Doktori Iskola.
- Incze, E. (2012). A vállalatok nemzetköziesedésének dinamikája – egy kutatási modell. *Vezetéstudomány*, 43(7-8), 32-40.
- Ismail, K., Khurram, W., Abadi, M. D., & Jafri, S. K. A. (2017). Sustained Competitive Advantage of Malaysian Born Global SMES: Role of International Entrepreneurial Capability and Positive Psychological Capital. *Journal of Computational and Theoretical Nanoscience*, 23(9), 8924-8928.
<https://doi.org/10.1166/asl.2017.9996>
- Kádi, A. (2016). Szervezeti kockázatvállalás és sikeresség összefüggései a szervezetpszichológia nézőpontjából. *Vezetéstudomány*, 47(7), 14-28. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2393/1/VT_2016n7p14.pdf
- Kahneman, D. (2013). *Gyors és lassú gondolkodás*. Budapest: HVG Kiadó.
- Kay, J. (1993). *Foundations of Corporate Success*. New York: Oxford University Press.
- Kazainé Ónodi, A. (2009). Tulajdonosi értékteremtés melletti elkötelezettség Magyarországon és ennek hatása a pénzügyi teljesítményre. *Vezetéstudomány*, 40(9), 17-28.
- Kilduff, M., & Krackhardt, D. (2008). *Interpersonal networks in organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511753749>
- Knight, G. (2015). Born Global Firms: Evolution of a Contemporary Phenomenon. *Entrepreneurship in International Marketing (Advances in International Marketing)* 25, 3-19.
<https://doi.org/10.1108/S1474-797920140000025001>
- Knight, G.A., & Cavusgil, S.T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
- Kovács, L., Lénárd, E., & Losonci, D. (2019). A vezetői magatartás hatása a teljesítményjavulásra a feldolgozóiparban. *Vezetéstudomány*, 50(2), 41-58.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.02.04>
- Lafuente, E., Acs, Z. J., Sanders, M., & Szerb, L. (2020). A non-parametric analysis of competitiveness efficiency: The relevance of firm size and the configuration of competitive pillars. *BRQ-Business Research Quarterly*, 23(3), 203-216.
<https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.02.002>
- Lengyel I. (2002). A regionális gazdaság- és vállalkozásfejlesztés alapvető szempontjai. In Buzás N., & Lengyel I. (eds.), *Ipari parkok fejlődési lehetőségei: regionális gazdaságfejlesztés, innovációs folyamatok és klaszterek* (pp. 24-54). Szeged: SZTE GTK, JATEPress.
- Lippert, R., Gaál, Z., & Kovács, T. (2015). A vezetői szerepek és a szervezeti kultúra hatása a klasztersiker érettségi modelljére. *Vezetéstudomány*, 46(8), 2-13.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2015.08.01>
- Malhotra, N.K. (2008). *Marketingkutató*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- McDougall, P.P., Oviatt, B.M., & Shrader, R.C. (2003). A Comparison of International and Domestic New Ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 59-82.
<https://doi.org/10.1023/A:1023246622972>
- Neubert, M. (2016). How and why born global firms differ in their speed of internalisation - a multiple case study approach. *International Journal of Teaching and Case Studies*, 7(2), 118-134.
<https://doi.org/10.1504/IJTCS.2016.078168>
- Neulinger, Á. (2016). Több-módszertanú és vegyes módszertanú kutatások. *Vezetéstudomány*, 47(4), 63-66. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2353/1/VT2016n4p63.pdf>
- Peters, T. J., & Waterman Jr., R. H. (2006). *In Search of Excellence*. New York: Collins.
- Peterson, S., Luthans, F., Avolio, B., Walumbwa, F., & Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: a latent growth modeling. *Personnel Psychology*, 2011 (64), 427-450.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01215.x>
- Polyák Z. (2011). *Tudásmenedzsment és szervezeti tanulás, mint a kis- és középvállalatok sikerfaktora (PhD-értekezés)*. Győr: SZIE Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola. https://rgdi.sze.hu/files/Ertekezések,%20tezisek/Disszertaciovegleges_PM_2011_02_15.pdf

- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458.
<https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794663>
- Ravasi, D., & Canato, A. (2013). How Do I Know Who You Think You Are? A Review of Research Methods on Organizational Identity. *International Journal of Management Reviews*, 15(2), 185-204.
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12008>
- Répáczki, R., & Juhász, M. (2012). A vezetői szerep újraértelmezése a mentális komplexitás és a személyiségjellemzők tükrében. *Alkalmazott Pszichológia*, 15(3), 79-108. http://ap.elte.hu/wp-content/uploads/2015/11/AP_2015_3_Repaczki_Juhasz.pdf
- Rideg, A. (2017). *A versenyképesség, a vállalati kompetenciák és a pénzügyi teljesítmény összefüggéseinek elemzése a magyar KKV-szektorban* (PhD-értekezés). Pécs: Pécsi Tudományegyetem Gazdálkodástani Doktori Iskola.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schultz, M., & Maguire, S. (2013). Identity in and around organisations. *The European Business Review*, 2013(May-June), 8-12.
- Szabó, É. (2012). Sikerfelfogás és sikerideológia a társadalmi kontraszelekció élményébe ágyazva. In Szabó, É. & Fülöp, M (eds.), *A pszichológia, mint társadalomtudomány* (pp. 153-172). Budapest: ELTE Kiadó.
- Szanyi-Gyenes, X., Mudri, Gy., & Bakosné Böröcz, M. (2015). New tools and opportunities in growth and climate friendly greening for small and medium enterprises in the European Union. *APSTRACT*, 9(4), 25-32.
<https://doi.org/10.19041/APSTRACT/2015/4/3>
- Szanyi-Gyenes, X. (2019). The Role of Smart and Medium-Sized Enterprises in the Smart Villages Concept. In Visvizi, A., Lytras D., M., & Mudri, Gy. (eds.), *Smart Villages in the EU and Beyond* (pp. 11-124). Emerald Publishing.
<https://doi.org/10.1108/978-1-78769-845-120191009>
- Szanyi-Gyenes, X. (2017). Egy hazai kisvállalat nemzetközi sikerének feltételei a CRYO sikertörténete alapján. *Köz-Gazdaság*, 12(1), 175-188. <http://retp.eu/index.php/retp/article/view/632>
- Szerb L. (2010). *Vállalkozások, vállalkozási elméletek, vállalkozások mérése és a Globális Vállalkozói és Fejlődési Index* (PhD-értekezés). Pécs: PTE.
- Szerb L., & Hornyák M. (2016). A magyar kisvállalatok versenyképességének vizsgálata regionális összehasonlításban. In Lengyel I., & Nagy B. (eds.), *Térségek versenyképessége, intelligens szakosodása és újraiparosodása* (pp. 307-325). Szeged: JATEPress.
- Szerb, L., & Vörös, Zs.(2019). *Entrepreneurial self-efficacy and success: the effect of experience on their evolution and relationship*. Pécs, Magyarország : University of Pécs, Faculty of Business and Economics. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/workingpapers/article/view/3720/3457>
- Teece, D.J. (2011). Dynamic Capabilities: A guide for managers. *Ivey Business Journal*, March/April
- Yin, R.K. (1994). *Case Study Research*. London: Sage.
- Varga, J. (2014). *A versenyképesség többszintű értelmezése és az innovációval való összefüggései* (PhD-értekezés). Gödöllő: SZIE.
- Vecsenyi, J. (2003). *Vállalkozás – Az ötlettől az újrakezdésig*. Budapest: AULA Kiadó.
- Vesper, K.H. (1980). *New venture strategies*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W., & West, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology*, 57(1), 95-118.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02485.x>
- Wimmer, Á., & Zoltayné Paprika, Z. (eds.) (2006). *A vezetés és a döntéshozatal szerepének elemzése az üzleti szféra viszonylatában* (45. sz. műhelytanulmány). Budapest: BCE Versenyképesség Kutató Központ.
- Zoltayné Paprika, Z., & Szántó, R. (2010). *Menedzsment képességek és döntéshozatali közelítésmódok longitudinális elemzése a versenyképesség kutatások alapján* (5. sz. műhelytanulmány). Budapest: BCE Versenyképesség Kutató Központ.