

# ERŐFORRÁSOK ÉS KÉPESSÉGEK A VÁLLALATI VERSENYKÉPESSÉG TÜKRÉBEN – EGY EMPIRIKUS VIZSGÁLAT TANULSÁGAI

## RESOURCES AND CAPABILITIES IN THE CONTEXT OF FIRM COMPETITIVENESS – LESSONS FROM AN EMPIRICAL STUDY

A vállalati erőforrások és képességek középponti szerepe a stratégiai menedzsmentben az 1990-es évtized óta egyértelmű, miután az erőforrás-alapú iskola (resource-based view, RBV) rámutatott, hogy a vállalatok heterogenitása alapvető hatással van azok stratégiájára. A szerzők cikkükben a Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképességi Kutatóközpontja által 2018-2019-ben elvégzett kérdőíves felmérés adatai alapján főkomponens- és klaszterelemzés segítségével azt vizsgálják, mennyire tárhatók fel jellemző mintázatok a vállalatok által követett stratégiai magatartásban és ezek hatással voltak-e versenyképességükre. Fő következtetésük, hogy „nincs királyi út”, de egyes stratégiák nagyobb arányban kecsegtettek jó eredménnyel. Előtérbe kerültek a vállalati működés belső dimenziói, így azok a vállalatok, amelyek erőforrásaik és képességeik fejlesztésére koncentráltak, nagyobb arányban kerültek a kiemelkedő versenyképességű vállalatok csoportjába.

**Kulcsszavak:** vállalati versenyképesség, erőforrások, képességek, klaszterek azonosítása, versenyképességi index

The central role of corporate resources and capabilities in strategic management has been clear since the 1990s, when the resource-based view (RBV) demonstrated that the heterogeneity of firms has a fundamental impact on their strategy. In this article, based on data from a questionnaire survey conducted by the Centre for Competitiveness Research at Corvinus University of Budapest in 2018-2019, the authors use principal component and cluster analysis to investigate the extent to which characteristic patterns in the strategic behaviour of firms can be identified and whether these have had an impact on their competitiveness. Their main conclusion is that there is „no silver bullet”, but some strategies have a higher chance of success. The internal dimensions of corporate operations have become increasingly important, so companies which focused on improving their resources and capabilities were more likely to be in the group of highly competitive firms.

**Keywords:** competitive advantage, resources, capabilities, cluster identification, competitiveness index

### Finanszírozás/Funding:

Az adatfelvételt 2018 októberé és 2019 júliusa között a TÁRKI Zrt. végezte. Az adatfelvétel az OTP Nyrt. és a Vállalatgazdaságtan Tudományos és Oktatási Alapítvány anyagi támogatásával valósult meg.

The data collection was managed by TÁRKI Zrt. between October 2018 and July 2019. The support for data collection was provided by OTP Nyrt. and Vállalatgazdaságtan Tudományos és Oktatási Alapítvány.

### Szerzők/Authors:

Dr. Felsmann Balázs<sup>a</sup> (balazs.felsmann@uni-corvinus.hu) egyetemi adjunktus, intézetigazgató; Dr. Ferincz Adrienn<sup>a</sup> (adrienn.ferincz@uni-corvinus.hu) egyetemi adjunktus; Kárpáti Zoltán (zoltan.karpati@uni-corvinus.hu) PhD-hallgató, tudományos segédmunkatárs

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

A cikk beérkezett: 2021. 07. 23-án, javítva: 2021. 09. 21-én, 2022. 02. 10-én és 2022. 03. 03-án, elfogadva: 2022. 03. 04-én.

The article was received: 23. 07. 2021, revised: 21. 09. 2021, 10. 02. 2022, and 03. 03. 2022, accepted: 04. 03. 2022.

Cikkünkben a Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképességi Kutatóközpontja által immáron hatodik alkalommal, legutóbb 2018-2019-ben lebonyolított vállalatvezetői felmérés adatait használjuk fel. Empirikus adalékkal kívánunk szolgálni ahhoz az évtizedes stratégiai menedzsment vitához, hogy vajon mennyire határozza meg a vállalati stratégiák sikerét a vállalat rendelkezésére álló erőforrások minősége és azon képességek, amelyek

biztosítják ezek hatékony, versenyelőnyt eredményező fel- és kihasználását. Kutatásunkban azt a kérdést kívánjuk megválaszolni, hogy melyek azok az erőforrások és képességek, amelyek a magyar vállalatok esetén felhalmozódtak ebben az időszakban, és mennyire képezhetik ezek egy sikeres stratégiai növekedés és adaptáció alapját.

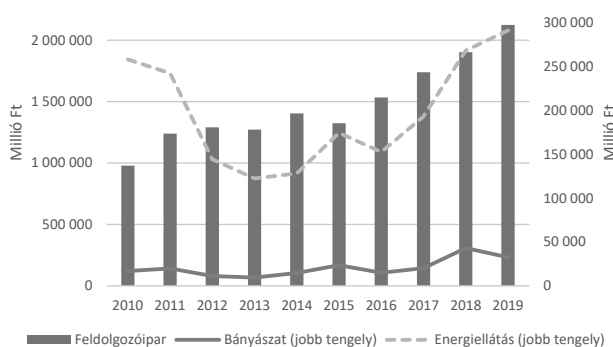
A kérdőíves elemzést feldolgozó gyorsjelentés (Chikán, Czákó, Losonci & Kiss-Dobronyi, 2019) alapvető-

en pozitív képet fest a vizsgált időszakban bekövetkezett tendenciákról. A több évtizedre visszanyúló hasonló felmérések során először volt tapasztalható, hogy a vállalatvezetők inkább a vállalaton belüli, semmint a külső környezetből eredő korlátokban látták saját innovációs teljesítményük korlátait. A vállalatok eltérő versenyképessége számos tényezőre vezethető vissza. A vállalati versenyképességi index (továbbiakban VVI) a vállalatok *üzleti teljesítményét, működőképességét és változóképességét* értékelő komplex mutatószám (Wimmer & Csesznák, 2021), amely átfogóan értékeli a vizsgálatba bevont vállalatok versenyképességét, megkülönböztetve kiemelkedő és átlagos versenyképességű vállalatokat. Az adattisztítást követően előbbi csoportba 133, utóbbiba 87 vállalat került a Magyarországon működő, önálló jogi személyiséggel rendelkező, 50 főnél több alkalmazottat foglalkoztató 234 vállalatot tartalmazó teljes mintából. A legtöbb válaszadó az elkötelezett vezetőket és a munkavállalókat tekintette a legfontosabb vállalati erőforrásnak, amit a piaci (vevői és szállítói kapcsolatrendszer) és a szervezet alkalmazkodóképessége követett (Chikán et al., 2019).

A 2018-2019-es adatfelvétel a korábbi lekérdezésekhez képest merőben új kutatási kérdések vizsgálatát indokolja. Saját vizsgálatunk szempontjából a *változóképesség* dimenziója (piaci kapcsolatok, emberi felkészültség, szervezeti változóképesség) kiemelt jelentőségű, mivel a dinamikus képességek megközelítése alapján a versenyelőny forrását biztosító képességeknek időben változniuk kell. Ezzel összefüggésben érdekes vizsgálni, hogy a gazdasági felívelés éveiben felhalmozódott erőforrások és képességek mennyire szolgálhatnak alapjául egy válság által átírt környezetben történő sikeres adaptációnak. A prosperitás időszakában az egyik legfontosabb kérdés, hogy a gazdasági szereplők mennyire sikeresen tudják „meglovagolni” a felívelés időszakát és képesek-e jól sáfárkodni a pozitív külső környezet adta lehetőségekkel, kihasználva és fejlesztve erőforrásaikat és képességeiket. A 2018-2019-es lekérdezés egy olyan időszakra vonatkozik, amikor a hazai gazdasági szektorok teljesítménye dinamikusan nőtt. A vizsgált időszak vonatkozásában a hazai gazdasági szereplők optimizmusát tükrözi az ipari beruházások dinamikája, ami folyamatosan emelkedett 2015 és 2019 között.

1. ábra

**A nemzetgazdasági beruházások teljesítményértéke az ipar nemzetgazdasági ágaiban (2009-es változatlan áron)**



Forrás: saját szerkesztés a KSH adatai alapján

Az 1. ábra kiválóan mutatja az adatbázisban meghatározó súlyú feldolgozóipari vállalatok beruházásainak dinamikus növekedését, ami 2015 és 2019 között több, mint 60%-kal emelkedett nemzetgazdasági szinten. Természetesen a beruházások értékének megugrása csupán egyetlen indikátor, de jól alátámasztja a gyorsjelentés (Chikán et al., 2019) azon megállapítását, hogy a működési környezetről alkotott cégvezetői vélemények leginkább egy pozitív, felívelő gazdasági ciklus kontextusába illeszkedően értelmezhetők.

Empirikus elemzésünknek különös jelentőséget ad, hogy a 2020-as világvárvány próbára tette az egyes gazdaságok és vállalatok válságállóságát. Így a kérdőívre adott válaszok egyfajta „pre-covid” helyzetképnek tekinthetők, amiből leszűrhető, hogy az egyes gazdasági szereplők milyen tényezőket állítottak stratégiájuk középpontjába a gazdasági prosperitás éveiben.

Az erőforrások és képességek témakörével foglalkozó empirikus kutatásoknak nem csupán a világvárvány okozta gazdasági turbulencia, de az is különös aktualitást biztosít, hogy az a menedzsgeneráció, amely az 1990-es évtized második felétől tanulmányai során már elsajátította az erőforrás-alapú iskola (*resource-based view, RBV*) elméletét, mostanra jelentős számban vált felső vezetővé. Ezek a vezetők fokozatosan veszik át a stafétát az 1980-as évek sikerkönyvén, Porter (1980) Versenystratégia című, a „kapun kívüli” piaci erőhatásokat és az ezek alapján kiválasztandó stratégiai pozíciót középpontba állító megközelítésén szocializálódott vállalatvezetőktől, és törekszenek arra, hogy keressék a vállalati heterogenitásból származó, saját vállalatukra jellemző egyedi és fenntartható előnyöket.

A továbbiakban előbb röviden áttekintjük az erőforrás-alapú megközelítés és az ebből kiágazó dinamikus képességek iskolájának elméletét, majd az elemzési módszertan ismertetését követően értelmezzük a feltáró jellegű klaszterelemzés eredményeit és azokat összevetjük a Wimmer és Csesznák (2021) által leírt teljesítményklaszterekkel, a VVI szerinti megoszlással, illetve három, általunk kiemelten fontosnak tartott kontrollváltozóval, az *exportarány*, a *családi tulajdon* és a *formalizált tervezés* mutatószámaival.

## Erőforrások és képességek a stratégiai menedzsment elméletében

Az elmúlt három évtizedben a stratégiai menedzsment erőforrás-alapú megközelítése vitathatatlanul a tudományterület egyik legbefolyásosabb megközelítésévé vált. A vállalatok heterogenitásából eredő különbségek eltérő stratégiákat eredményeznek, amelyek visszavezethetők a rendelkezésre álló erőforrások és képeségek különbségére és ezek felhasználási módjára. Az erőforrás-alapú iskola követői a vállalati teljesítménykülönbségek elsődleges magyarázatát az egyenlőtlen erőforrás-ellátottságban és a rendelkezésre álló erőforrások kombinálásának eltérő képességében látják, szemben Michael Porter (1980) megközelítésével, aki a vállalatra ható iparági erőket tartja meghatározónak a sikeres stratégiai pozíció megszerzése

szempontjából. Az RBV követői úgy érvelnek, hogy a teljesítménykülönbségeket elsősorban a rendelkezésre álló erőforrások eltérő hasznosítása és nem az eltérő iparágak eltérő vonzereje okozza. Az iskola az egyedi, nehezen másolható erőforrások fontosságát hangsúlyozza a teljesítmény fenntartása szempontjából (Rumelt, Schendel & Teece, 1991). Wernerfelt (1984) a Porter által kidolgozott elemzési keretben szereplő *piaci belépési korlát* fogalma mellett, ami a már piacon lévő vállalatok és a potenciális új belépők közötti kapcsolatra utal, bevezeti az *erőforrás-pozícióból eredő korlát* fogalmát, ami a már aktív piaci szereplők közötti, az egyenlőtlen erőforrás-allokációból eredő hatásokat tükrözi. Grant a versenyelőny zálogát abban látja, hogy „*olyan stratégiát válasszunk, amely a legjobban használja ki a cég erőforrásait a külső lehetőségek függvényében*” (Grant, 1991, p. 115). Hamel és Prahalad (1990) a vállalati stratégiák fő feladataként a vállalat alapvető képességeinek fejlesztését határozza meg, mivel ezek jelentik az új üzletági fejlesztések forrásait. Porter 1985-ös cikkében, valamint Barney 1991-ben megjelent tanulmányában az idő, mint tényező nem kerül említésre. Egyik szerző sem említi, hogy a versenyelőnynek mennyi ideig kell fenn állnia, hogy azt tartósnak lehessen nevezni (Barney, Ketchen & Wright, 2021). Barney és szerzőtársai legújabb tanulmányukban úgy fogalmazzák: „*egy vállalatnak akkor van tartós versenyelőnye, ha a versenytársai idővel nehezen valósítják meg ugyanazt a mennyiségű gazdasági értékteremtést*” (Barney et al., 2021, p. 1938). Az erőforrás-alapú megközelítés célja választ adni arra a kérdésre, hogy a közel ugyanazon a piacon és iparágban működő vállalatok teljesítményében miért vannak – adott esetben lényegi – különbségek. Ployhart (2021) hívja fel a figyelmet arra, hogy a menedzsment-szakirodalom keveset tud arról, hogy mikor vagy miért eredményeznek a különböző humán erőforrások különböző vállalati teljesítményt, legyen szó innovációról vagy pénzügyi eredményről. Fontos megállapítása, hogy különböző teljesítmények, magatartások és kimenetelek eltérően kapcsolódnak a kialakuló versenyelőnyhöz.

A legtöbb gazdaságelméleti megközelítés nem vizsgálja a vállalati heterogenitást, azaz azt, hogy mi különböztet meg egy vállalatot a többitől. Az ausztriai modell vállalkozói elemei (*entrepreneurial elements*) kivételével a gazdasági modellek hanyagolják az egyensúlyhiányt, melyben a vállalatok és a menedzserek operálnak. Wernerfelt (1995) az RBV megszületési mérföldkövének számító 1984-es cikkére visszatekintve kiemeli, hogy annak létrejöttét jelentős részben az inspirálta, hogy a hagyományos piaci megközelítések alapján nem talált választ arra, hogy ha minden MBA-t végzett menedzser megtanulja a legvonzóbb piaci rések azonosítását és ez alapján hoz üzleti döntést, vajon ki lesz az, aki ténylegesen meg is szerzi azokat és közben miért nem rombolja le a versenyt a vonzerőt? Az erőforrások és képességek eltérése olyan magyarázatot adott a kérdésre, ami nem cáfolta a racionális döntéshozatal általános elméletét, hanem kiegészítette azt.

Az erőforrás-alapú megközelítés hasznos keretrendszer, hogy megvizsgáljuk miben rejlik egy vállalat sikere, azonban nem ad pontos választ arra a kérdésre, hogy

egyes vállalatok *miért* különböznek a többitől. Azon erőforrásaink, amik ritkák, értékesek, nehezen másolhatók és nem helyettesíthetők, nem elegendők, hogy egy vállalat versenyelőnyre tegyen szert dinamikus piacokon (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Sirmon & Hitt, 2003). Barney (1991) határozta meg először azt a keretrendszert, amely alapján azonosíthatók azok a belső vállalati erőforrások, amelyek segítségével tartós versenyelőny érhető el. A kezdetben VRIN modellt, ahol a mozaikszó utolsó betűje a nem-helyettesíthetőségre utalt, felváltotta a szervezeti bérgyazottság, így jött létre a ma jól ismert VRIO modell (Balaton & Hortoványi, szerk. 2018). Egy vállalkozásnak szüksége van bizonyos képességekre, hogy a rendelkezésre álló erőforrásait maximálisan kihasználja (Eisenhardt & Martin, 2003; Chirico, 2007). A dinamikus képességek a meglévő tudáson, illetve az új tudás létrehozásán alapulnak.

A legfontosabb analitikus megkülönböztetés a képességek között a hétköznapi és a dinamikus között van. Teece és szerzőtársai (1997) úgy definiálják a dinamikus képességet, mint a vállalat azon képességét, hogy – reagálva a gyors környezeti változásokra, – integrálja, kiépítse és újra konfigurálja a belső és külső kompetenciákat. Teece egy későbbi cikkében (2016) úgy fogalmaz, hogy a hétköznapi képességek az adminisztratív, operatív és irányítási funkciók ellátását jelentik, míg a dinamikus képességek magasabb szintű tevékenységek, melyekkel a vállalat új képességeket fejleszthet és hatékonyan koordinálhatja a belső és külső képességeket, annak érdekében, hogy formálja a környezetét.

A hétköznapi képességek (ordinary capabilities) lehetővé tesznek bizonyos fokú elégséget (és esetleg kiválóságot) egy jól körülhatárolt feladat elvégzésében. Ezek beépültek (1) a képzett személyzet valamilyen kombinációjába, beleértve bizonyos körülmények között a független vállalkozókat, (2) a létesítményekbe és felszerelésekbe, (3) a folyamatokba és rutinkba, ideértve minden támogató műszaki kézikönyvet és (4) az elvégzett munka megszerzéséhez szükséges adminisztratív koordinációba (Teece, 2016). „*Míg a hétköznapi képességek a dolgok „jó” elvégzéséről, a dinamikus képességek arról szólnak, hogy a megfelelő dolgokat csináljuk a megfelelő időben*” (Teece, 2016, p. 210). Ahhoz, hogy ezeket kiépítsük, a feltételek megkövetelik az üzleti környezet és a technológiai lehetőségek előzetes értékelését, komplex menedzsment-összetételt és a változásorientált szervezeti kultúra felépítését.

Az erőforrás-alapú nézőpont továbbra is aktuális, legyen szó stratégiai humánerőforrás-menedzsmentről (Shaw, 2021), start-upokról (Zahra, 2021) vagy multinacionális vállalatokról (Beamish & Chakravarty, 2021). Az erőforrás-alapú elmélet megszületésének 30. évfordulójára az egyik legrangosabb menedzsmenttudománnyal foglalkozó amerikai folyóirat a Journal of Management különszámot szentelt az RBV-vel kapcsolatos publikációknak és további kutatási területek kijelölésének, bemutatásának. Az erőforrás-alapú megközelítés könyvtárnyi szakirodalmának és az iskola fejlődésének bemutatása nem célja elemzésünknek, erre több, a Vezetéstudományban megjelent kiváló cikk tett kísérletet az elmúlt években. Tari (2019) a stratégiai me-

nedzsment történetének elmúlt negyedszázadát átfogó cikkekben nagy teret szentel az RBV fejlődésének és felhívja a figyelmet arra, hogy az iskola – hasonlóan a Porter által kidolgozott struktúraelemzés öttényezős modelljéhez – máig erőteljes hatást gyakorol a stratégiai menedzsment-elmélet és -gyakorlat fejlődésére. Cikke felhívja a figyelmet arra, hogy az RBV követői továbbra is keresik a vállalati kompetenciák és képességek eredetének feltárását, amit részben a statikus szemlélettel a dinamikus felé történő továbbfejlesztés (*dinamikus képességek iskolája*), részben a jó gyakorlatok (*practice-based view*) integrálása (Bromiley & Rau, 2014) biztosíthat.

Hasonló dilemmát fogalmaz meg Mészáros (2010), aki szerint az RBV elmélete továbbra is „tartja magát”, de egyelőre adós marad azzal, hogy expliciten megválaszolja, honnan származnak a képességek, amelyekre tudatos stratégia építhető. Deutsch, Mészáros & Szabó (2017) három területet kiemelve foglalja össze az erőforrás-alapú elméletet ért legfőbb kritikákat: (1) a versenyelőny hosszú távú fenntarthatósága, (2) az alapvető képességek alapvető rugalmatlan jellege és a (3) VRIO módszertan gyakorlatban nehéz alkalmazhatóságát.

Balaton (2019) az RBV fejlődése szempontjából három fázist különböztet meg: az elsőt a *komplex képességek előtérbe kerülése* jellemzi, hiszen minél nehezebben kiismerhető egy versenytárs számára, hogy egy képesség hogyan fejti ki hatását, annál kevésbé lesz könnyű azt lemásolni. A második fejlődési fázis a *dinamizálódás*, az erőforrások és képességek időbeni értékének beemelése az elméletbe, majd a harmadik – McGrath (2013) *transient advantage* megközelítése alapján – annak felismerése, hogy a vállalat által megszerzett versenyelőny mindig csak átmeneti lehet és a szervezeti tanulás révén a vállalatnak azon kell dolgoznia, hogy az átmeneti versenyelőnyök láncolatából alakítson ki hosszabb távon fenntartható tartós előnyt.

Habár nem célunk az RBV-t ért kritikák széles és teljes körű bemutatása, fontosnak tartjuk a téma említését. Mint minden elméletet, így az erőforrás-alapú nézetet is számos kritika érte. A legfőbb kritikákat Priem & Butler (2001) fogalmazta meg, amelyek alapján az elmélet (1) tautologikus, (2) nem ismeri fel, hogy különböző erőforrás-konfigurációk is generálhatnak ugyanakkora gazdasági hozzáadott értéket és mégsem képezik a tartós versenyelőny alapját, (3) a termékpiacon szerep kidolgozásának a hiánya, (4) valamint, hogy az elmélet kevés normatív elemet tartalmaz. A kritikák nem múltak el nyomtalanul, Barney (2001) válaszcikkben reagált és az elmélet tovább fejlődött az elmúlt évtizedekben. Enriquez-de-la-O (2015) részletes irodalomfeldolgozást ad az RBV dinamikus képességek irányába történő továbbfejlesztéséről, rámutatva az RBV statikus szemléletének korlátaira és arra, hogyan próbálta orvosolni ezt a problémát a dinamikus képességek iskolája. Felsmann (2016) az intézményi tényezők fontosságára hívja fel a figyelmet, hogy bár az RBV elsődlegesen a vállalatban belüli tényezőkre koncentrál, nem hagyható figyelmen kívül a stratégiai illeszkedés, a sikeres stratégiának egyszerre kell konzisztensnek lennie a külső környezettel és a belső adottságokkal. A szervezeti tanulás módját és a rutinokat a szervezet normái és kultúrája szabályozza,

így egy adott erőforrás vagy képesség feletti ellenőrzés mértéke a vállalatban belüli és azt körülvevő formális és informális struktúráktól függ.

Lukovszki, Rideg & Sipos (2020) az RBV elméleti keretrendszerét a kis- és középvállalkozások innovációs teljesítményének elemzésére alkalmazzák. Empirikus kutatásuk célja, hogy azonosítsák azokat a belső tényezőket, amelyek leginkább hozzájárulnak az erőforráshiánnyal küzdő kisvállalatok innovációs sikereihez. Cikkükben a vállalati képességeket és erőforrásokat az innováció input tényezőiként definiálják, amelyek befolyásolják az innovációs teljesítményt. Kutatásukat nagymintás adatbázison, a Global Competitiveness Project vállalati szintű adatainak felhasználásával végezték. Öt hipotézist vizsgálnak az egyes vállalati funkciók hatását elemezve a vállalati termék (és szolgáltatás) innovációkra. Megállapításuk szerint két szervezeti funkció, a menedzsment és a K+F képességek azok, amelyek leginkább befolyásolják a vállalkozások innovációs hatékonyságát.

Tanulmányunk empirikus részében három kontrollváltozó (1) exportorientáció, (2) családi tulajdon és (3) a formális stratégiai tervezés kapcsolatát vetettük össze a feltárt klaszterekkel. Az exportorientáció és a tulajdonosi háttér különösen fontos attribútumok a versenyképesség vizsgálatában (Czakó, Juhász & Reszegi, 2016). A szerzők kvalitatív és kvantitatív kutatásukban összevetették tíz, exportban sikeres cég pénzügyi mutatóit 4641 magántulajdonú vállalat eredményeivel. Rámutattak, hogy önmagában a külföldi vagy belföldi tulajdon nem jelzi előre a vállalati teljesítménykülönbségeket, viszont kimutatták azt is, hogy az exportintenzív vállalatok pénzügyi mutatói jobbak, mint a nem exportáló belföldi cégeké. A versenyképesség szempontjából ez csupán egy változó, azonban fontos, hogy az „*export kéz a kézben jár a jövedelmezőséggel*” (Czakó, Juhász & Reszegi, 2016, p. 12). Önmagában viszont nem elegendő, a vállalatoknak hatékonynak, jövedelmezőnek, értékteremtőnek és tanulásra is képesnek kell lenniük egyszerre.

A családi vállalkozások sokszínűsége ma már ismert (Wieszt & Drótos, 2018) így különösen izgalmas annak a vizsgálata, hogy a versenyképességi adatbázisban milyen volumenben jelennek meg családi vállalatok, és mennyire sorolhatók a *versenyképesek* vagy éppen a *lemaradók* csoportjába. A formális stratégiai tervezés a családi - és nem családi vállalatok professzionalizálódásának egyaránt fontos eleme (Kárpáti, 2021). Az, hogy a vállalatok mennyire tudatosan vizsgálják a változó környezetet, milyen mértékben vannak tisztában a saját képességeikkel, erősségeikkel és ezt hogyan építik be a vállalati stratégiába mind a stratégiaalkotás, mind a megvalósítás során egy olyan tényező, ami meghatározhatja a vállalat a versenyképességét.

A formális tervezés alkalmazása a vállalatok stratégiai gyakorlatában időben és jelentőségében változó, akár azonos iparágban belüli vállalatok esetében is (Demeter, Losonci, Szász & Rácz, 2020). Kutatásunkban ezért fontosnak tartottuk azt is megvizsgálni, milyen mértékben oszlanak meg a formális tervezést alkalmazó és ilyen eszközöket nem használó vállalatok az egyes általunk azonosított klasztereken belül.

## Alkalmazott adatelemzési módszerek

Cikkünkben azt vizsgáljuk, hogy mennyire tárhatók fel jellemző mintázatok a vállalatok által követett stratégiai magatartásban és ezek hatással voltak-e versenyképességükre. Az elemzéshez a 2018-as Versenyképességi Kutatás Vezérkérdőívéből használtunk változókat. A kérdőíves adatfelvétel módszertanát és a vállalati minta jellemzőit Wimmer és Csesznák (2021), valamint Chikán et al. (2019) részletesen bemutatták, így annak ismertetésétől eltekintünk. A kérdőíves felmérés döntően vállalatvezetői önértékelésre épült, a kérdésekre főként ötfokozatú Likert-skálán kellett választ adnia a megkérdezett vezetőknek. A kérdőívcsomag öt kérdőívből állt, a felsővezetői (ügynevezett „Vezér” kérdőív) mellett az egyes funkcionális vezetők (termelés, pénzügy, kereskedelem) is részt vettek a kérdőívek kitöltésében. Tekintettel arra, hogy a stratégiai vezetés jellemzően az elsőszámú vezető feladatkörébe tartozik, így cikkünkben a Vezér kérdőív adatait vontuk további elemzés alá. A Vezér kérdőív azon változóit alkalmaztuk, melyek a képességek, erőforrások megítéléséről szóltak: *erőforrások, képességek szervezeti szinten* (16 változó), *vezetés képességei* (16 változó), *tudásmenedzsment* értékelése a vállalatnál (6 változó). Összesen 38 változót vontunk be az elemzésbe, melyeket további elemzések során kontrollváltozókkal egészítettünk ki. Ilyen kontrollváltozók voltak az exportorientáció, a formalizált tervezés megléte és a családi tulajdon. Feltáró kutatásunk fő kérdése az volt, hogy a vizsgálati mintából képezhető-e egymástól jól elkülönülő klaszterek és amennyiben igen, úgy azok mennyiben különböznek versenyképességük tekintetében. A Versenyképességi Kutatás során felvett minta 234 megfigyelési egységet tartalmazott, ebből a faktor és klaszterelemzés során 184 megfigyelési egységet vontunk be az elemzésbe, ennyien válaszoltak a vizsgált valamennyi változóra a kérdőív kitöltése során.

### Faktoranalízis

A kutatás során először a kiválasztott 38 változó dimenzióinak számát kívántuk csökkenteni, ezért faktorelemzést végeztünk. A faktoranalízis-eljárás célja a dimenziócsökkentés a változók számának redukálásával. A faktoranalízis lényege, hogy az egyes változók közötti kapcsolatok, korrelációk figyelhetők meg és a segítségével új változókat képezhetünk (Szüle, 2016). A módszert két nagy csoportra lehet osztani: 1) a feltáró jellegű faktoranalízisre, amelynek célja, hogy új faktorokat hozzunk létre és a 2) megerősítő faktoranalízisre, amely célja, hogy egy már meglévő modellt teszteljen. Tanulmányunkban a feltáró jellegű faktoranalízist alkalmaztuk.

Szüle (2016) alapján a faktoranalízis fő célkitűzése, hogy meghatározzon ún. mögöttes vagy látens változókat (faktorokat), amelyek magyarázzák a modellbe bevont változók teljes varianciáját. A faktorelemzés feltételezi, hogy a változókat közös és egyedi tényezők határozzák meg, így minden egyedi tényező nem korrelál egymással és a közös faktorokkal. Az eljárás során ugyanilyen fontos tényező a korrelációs koefficiens bemutatása: (1) az egyszerű lineáris korrelációs koefficiens két változó közötti kapcsolatot

ír le (ha a kapcsolat két változó között nem lineáris akkor a korrelációs koefficiens nem megfelelő statisztikai elemzési módszer a változók közötti erősségre), (2) a részleges korrelációs koefficiens két változó közötti kapcsolat linearitását írja le, miközben egy vagy több további változó hatásait is kontrollálja. A korrelációs koefficiens leggyakoribb használata a KMO teszt során merül fel, amely a modell és a sokaság „megfelelőségét” vizsgálja. A belső konzisztencia érvényességének mérésére a Cronbach-alfa mutatót alkalmaztuk és főkomponensként számoltuk ki.

A faktoranalízis adatainak „kinyerésére” számos eljárás létezik (Kovács, 2011 idézi Szüle, 2016), amelyek közül a két leginkább alkalmazott a főkomponens-elemzés (principal component analysis) és a feltáró faktoranalízis (principal axis factoring). A feltáró jellegű faktorelemzésen belül két módszertant különböztet meg a szakirodalom: 1) a főkomponens-elemzést (principal component analysis) és 2) a közösfaktor-analízist (common factor analysis). A főkomponens-elemzés során a faktorok nével is elláthatók (a komponensmátrix alapján). Annak érdekében, hogy egyszerűbb struktúra jöjjön létre, érdemes egy rotált komponensmátrixot elkészíteni (George & Mallery, 2007 idézi Szüle, 2016).

### Klaszterelemzés

A faktorelemzés után, a dimenziók csökkentésével, a megfigyelési egységeket kívántuk csoportokba rendezni, ezért klaszterelemzést végeztünk. A klaszterelemzés fő célja, hogy előre nem ismert besorolás esetében is feltárja a halmazon belül egymáshoz leginkább hasonló tagok csoportját (Kovács, 2014). A klaszterező módszerek két csoportját különböztetjük meg a hierarchikus és a nem hierarchikus osztályozást. A hierarchikus klaszterelemzést általában kisebb adathalmaz esetén alkalmazzák, míg nagyobb adatmennyiség esetén érdemes a k-középpontú klaszterelemzés módszertanát választani (Szüle, 2016). Jelen tanulmányban k-középpontú nem hierarchikus klaszterelemzést végeztünk. A k-középpontú klaszterelemzés fő célja, hogy azonosítson viszonylag homogén esetscsoportokat meghatározott számú klaszterek mentén (a klaszterek ezen számát jelzi a  $k$  érték) (Szüle, 2016), a klaszterek távolságát pedig az euklideszi távolság jelzi (Kovács, 2014; Szüle, 2016). A klaszterek ideális számának meghatározására viszont több módszert is alkalmaztunk, és ezek összevetésével döntöttük el a klaszterek számát.

### Keresztábra-elemzés

A klaszterazonosítók elmentésével elemezhető, hogy más változók tekintetében mennyire térnek el az egyes klaszterek egymástól. Ennek érdekében a klaszterazonosító és a kiválasztott kontrollváltozók közötti kapcsolatokat vizsgáltuk meg. A klaszterazonosító nominális változó, a kiválasztott kontrollváltozók is nominális változók, így asszociációs vizsgálatot végeztünk a közöttük lévő kapcsolatok feltárására keresztábra-elemzéssel. A keresztábra-elemzés segítségével a változók közötti kapcsolat meglétét és erősségét lehet megvizsgálni két nominális, két ordinális vagy pedig egy ordinális és egy nominális mérési szintű változóra (Fliszar, Kovács, Szepesváry, &

Szüle, 2016). Keresztábla-elemzésnél két változó közötti függetlenségi hipotézist vizsgálunk, és a nullhipotézis (függetlenség) elvetésekor az asszociációs kapcsolat erősségét mérjük (Kovács, 2014). A változók közötti kapcsolat vizsgálatának értékelésére a Cramer V mutatót alkalmaztuk. Ennek értéke 0 és 1 közé eshet. A Cramer V esetében 0,3 alatt gyenge, 0,3 és 0,7 között közepes, 0,7 fölött erős kapcsolatot feltételezünk.

## A feltáró kutatás eredményei

### Főkomponensek meghatározása

A főkomponens-elemzéssel az volt a célunk, hogy a vizsgált változókat csoportosítsuk, melynek révén a további elemzések során kevesebb, összevont változóval tudunk tovább dolgozni. Ezért főkomponens-elemzést futtattunk, Varimax rotációval. A végső modellbe 34 változót vontunk be. Azon változókat, amelyeknek alacsony értékű volt a kommunalitásuk, kivettük a modellből. Kivettük továbbá azokat a változókat is, melyek egyszerre több főkomponenssel is korreláltak, viszonylag távol voltak a 0/1/-1 értékektől, és kihagyásukkal a modell javult a KMO, a teljes variancia és a komponensek értelmezhetőség alapján. Ez összesen 4 változót érintett.

A következőkben részletesen ismertetjük az elemzés eredményeit. Az 1. táblázat mutatja a KMO és Bartlett teszt eredményeit.

1. táblázat

#### A KMO – Bartlett teszt eredményei

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,871
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3521,37
	df	561,00
	Sig.	0,000

Forrás: saját szerkesztés

Ha a KMO érték 0,5 alatt van, abban az esetben az elemzést nem érdemes elvégezni faktoranalízissel, amennyiben közel van 1-hez úgy a vizsgált modell illeszkedik a faktoranalízis feltételeihez. Ezek alapján a minta „megfelelősége” közel van a kiváló értékhez a 0,871-es értékkel. Szintén vizsgálni kell, hogy a változók függetlenek-e egymástól. A Bartlett teszt alacsony szignifikanciaszintje mutatja, hogy elutasíthatjuk azt a hipotézist, hogy a változók függetlenek-e egymástól. Ezek mellett kiszámoltuk a Cronbach-alfa értékét az egyes főkomponensek esetében. Ezek 0,75 és 0,929 közé estek, amelyek mind magasabbak a 0,7-es ajánlott értéknél. Mindezek azt mutatják, hogy a modellünk alkalmas főkomponens-elemzésre.

A teljes variancia mutatja a modell magyarázó erejét varianciák esetén. Ha a sajátérték nagyobb, mint 1, akkor az adott főkomponens bekerül a modellbe, ellenkező esetben, ha a sajátérték kisebb, mint 1, a változót kizárjuk a modellből. Esetünkben hat komponenszt kaptunk, amely a

34 modellbe bevont változó teljes varianciájának 62,7%-át magyarázza meg. Ökölszabály szerint, ha ez az érték 60% alatt van, akkor a modellt nem tekintjük jó modellnek. Mivel a KMO érték magas volt, és bár nem túl magas a teljes magyarázóereje a modellnek, de a 60%-os küszöbszint felett van, így alkalmasnak ítéltük meg a modellünket a kutatás szempontjából. Az 1. melléklet tartalmazza a scree plot ábrát is, mely szintén hat főkomponens használatát indokolja (lásd a cikk online változatát).

A főkomponens-elemzés célja a dimenziócsökkentés. Ezeket a dimenziókat nevekkéltük el és a 34 különböző változó helyett mostantól csak hat komponenssel folytattuk a munkát, ahol az első dimenzióban 13, a másodikban 6, a harmadikban 5, a negyedikben 4, az ötödikben 3 és a hatodikban 3 változó szerepel.

A hat új komponenset és az általuk magyarázott változókat és értékkélt az 2. melléklet tartalmazza (lásd a cikk online változatát). Az *üzleti képességek* a legtöbb változót tömörítő főkomponens. Ide olyan változók kerültek, amelyek a vállalat belső üzleti folyamataihoz kötődő képességekre és a vevők igénykielégítéséhez kapcsolódó képességekre vonatkoznak. Az értékek minden változó esetében magasak, még a legalacsonyabb változó értéke is közel van a 0,6-os értékhez. A komponens esetén az utolsó változó idekerülése tűnik kiugrónak és alacsonyabbnak, mégis szorosan idekapcsolódik. Míg az előzőek a vállalat belső folyamataira és tulajdonságaira vonatkoznak, miszerint a vállalat mennyire van a birtokában a felsorolt képességeknak, az utolsó változó az egyes munkafolyamatok formalizáltságára vonatkozik.

A *leadership* elnevezésű főkomponens a szervezet menedzsmentjére vonatkozó készségekkel, képességekkel kapcsolatos változókat tartalmazza. Hangsúlyosan jelenik meg a menedzsment életében az inspirálás és a motivációs készségek, valamint a magának a menedzsmentnek és a vállalatnak a fejlesztése. A készség, illetve a képesség szó a Versenyképességi kutatás Vezér kérdőívében – így jelen kontextusban is – szinonimaként szerepel.

A következő jól elkülöníthető komponens a *menedzsmenttudás*, amely az előzőhöz hasonlóan szintén a vállalat menedzsmentjének a képességeire vonatkozó változókat tartalmazza. Itt azonban a leadershipkel szemben hangsúlyosan megjelenik, hogy a cégvezetés milyen mértékű menedzsmenttudással rendelkezik, mennyire képesek együtt (csapatban) dolgozni, célokat kijelölni és megoldani a problémáikat. A komponens ötödik változója a *kapcsolatépítő képesség* közepesen enyhén korrelál a leadership komponens változóival is (kereszt-korreláció) azonban magasabb értékkel a modell ebben a komponensben látta el.

A negyedik komponens a *tudásmenedzsment* elnevezést kapta. Nemcsak a vállalati tudás beazonosítás képességére, de a tudás felhasználására és megtartására egyaránt vonatkoznak a készségek, így vizsgálható, hogy a vállalat esetében mennyire egy tudatos és a vállalat stratégiájába beépülő kérdéstről van szó, vagy csak ad-hoc módon foglalkoznak vele. Habár ez egy kisebb elemszámú komponens, véleményünk szerint a változók szoros korrelációja miatt a tudásmenedzsment kifejezés reprezentálja a változók tartalmát.

Az ötödik komponens változói a vállalat legfontosabb erőforrásaira kérdeznek rá a 2016 és 2018-as időszak között. Habár ez a hatodikhoz hasonlóan egy kisebb elemszámú komponens, a változók jól definiálják a vállalat változáshoz való alkalmazkodóképességét mind a vezetők, mind pedig az olyan munkavállalók esetében, akik elkötelezettek a vállalat – és ezáltal a változás – iránt is. A komponens a *változóképesség* elnevezést kapta.

A *kapcsolati tőke* komponens ugyanazon a kérdésblokkon belül azonosítja a legfontosabb erőforrásokat a vállalat számára 2016 és 2018 között. Míg az előző csoport a vállalat változóképességére koncentrált ebben az időszakban, addig e vállalatok a kapcsolataikra fektették a hangsúlyt, a vevők, a beszállítók és a vezetők kapcsolatrendszerére vonatkozóan.

### Klaszterek azonosítása

A főkomponensek azonosítását követően az volt a célunk, hogy a vizsgált mintából csoportokat képezzünk a főkomponensek mentén. Ennek érdekében nemhierarchikus k-középpontú klaszterelemzést végeztünk. Az ideális klaszterszám megállapítására több módszer is alkalmaztunk. A klaszterkönyvek kiszámításával igyekeztünk megállapítani az ideális klaszterszámot, valamint figyeltük, hogy az eloszlás viszonylag egyenletes legyen az egyes klaszterek elemszámát tekintve. Emellett hierarchikus klaszterelemzést is futtattunk annak érdekében, hogy validáljuk az ideális klaszterek számát. Mindkét módszer alapján azonos eredményt kaptunk, öt klasztert azonosítottunk, ezek klaszterközéppontjait mutatja a 2. táblázat.

folyamatokat, inkább inkrementális változások jellemzik a vállalatot.

A második klaszter a *Külső kapcsolatorientált* elnevezést kapta. Ez a klaszter kiemelkedően pozitív értéket kapott a Kapcsolati tőke változó mentén (1,06). Közepesen pozitív a Változóképesség értéke is (0,65). Erősen negatív értéket vett fel az Üzleti képességek változó mentén (-0,71), a Leadership képességek enyhén negatív értékkel (-0,29), a Menedzsmenttudás változó enyhén pozitív értéket kapott (0,26). A Tudásmentedzsment változó mentén (0,16) inkább semleges ez a klaszter. Ez a klaszter tehát olyan vállalatokat csoportosít, amelyek elsősorban a Kapcsolati tőkékükre és az általános Változóképességükre támaszkodnak. Nem jellemző rájuk az alapfolyamatokba, üzleti képességekre vonatkozó erőforrás felhalmozás.

A harmadik klaszternek az *Erőforrás-felhalmozó* nevet adtuk. Ennél a klaszternél kiemelkedően magas az Üzleti képességek változó értéke (0,94). Emellett szintén relatív magas a Változóképesség értéke (0,68), valamint közepesen pozitív a Menedzsmenttudás változó értéke (0,42). A Leadership változó mentén semleges a klaszter (-0,03). Nagyon érdekes, hogy az előző klaszterrel ellentétesen, úgy ahogy az Üzleti képességek változó értéke magas, a Kapcsolati tőke változó közepesen negatív értéket vett fel. Ez is azt támasztja alá, hogy kevésbé törekednek e klaszter vállalatai a kapcsolati tőkékük erőforrásainak kihasználására, sokkal inkább belső erőforrásaikba fektetnek be. És mindezt elsősorban az alapfolyamatokra vonatkozóan, ugyanis a Tudásmentedzsment változó értéke erősen negatív (-0,91).

2. táblázat

Az azonosított klaszterek és komponensek

Komponensek/ Klaszterek	Laissez-faire	Külső kapcsolatorientált	Erőforrás- felhalmozó	Ösztönből „vezetett”	Tudásközpontú vezetésorientált
Üzleti képességek	-0,02	-0,71	0,94	-0,26	0,12
Leadership	-1,15	-0,29	-0,03	0,05	0,71
Menedzsmenttudás	-0,68	0,26	0,42	-0,93	0,75
Tudásmentedzsment	1,08	0,16	-0,91	-0,38	0,69
Változóképesség	0,46	0,65	0,68	-0,71	-0,59
Kapcsolati tőke	-0,63	1,06	-0,52	-0,09	-0,16

Forrás: saját szerkesztés

Az első klaszter a *Laissez-faire* elnevezést kapta. Ez a klaszter a Leadership képesség főkomponens mentén a többi klaszterhez képest szélsőségesen negatív értéket (-1,15) vett fel. Emellett közepesen negatív értéket kapott a menedzsmenttudás (-0,68) és a kapcsolati tőke (-0,63) főkomponensek mentén is. Az üzleti képességek főkomponens mentén ez a klaszter semleges, közel 0 értéket vett fel (-0,02). A változóképesség főkomponens közepesen pozitív (0,46), a tudásmentedzsment erősen pozitív (1,08) értéket mutat a főkomponens esetében. Ez a klaszter tehát olyan vállalatokat csoportosít, amelyek kiemelkedően sokat fektetnek a tudásmentedzsment-eszközökbe, de a vállalat vezetése kevésbé menedzseli ezeket a

A negyedik klaszter az *Ösztönből „vezetett”* nevet viseli. Ezen klaszter valamennyi változó mentén semleges vagy negatív értéket vett fel a többi klaszterhez viszonyítva. Viszonylag semlegesnek mondható a Leadership (0,05) és a Kapcsolati tőke (-0,09) változók esetében. Közepesen negatív az Üzleti képességek (-0,26) és a Tudásmentedzsment (-0,38) értéke. Erősen negatív a Változóképesség (-0,71) és a Menedzsmenttudás értéke (-0,93). E klaszternél azt gondoljuk, hogy valószínűleg kevésbé tudatosan menedzselt, inkább ösztönszerűen vezetett vállalatok alkotják.

Az ötödik klaszter a *Tudásközpontú, vezetésorientált* nevet kapta. Három változó mentén is erősen pozitív ér-

tékeket vesz fel: Leadership (0,71), Menedzsmenttudás (0,75) és a Tudásmenedzsment (0,69). Mindez azt jelenti, hogy egyrészt sokat fektetnek be ezek a vállalatok a tudásmenedzsment-eszközökbe, másrészt komoly szerepet kapnak a működés során a Menedzsmenttudás és a Leadership képességek. Az Üzleti képességek (0,12) és a Kapcsolati tőke (-0,16) változók mentén viszonylag semlegesnek tekinthető ez a klaszter. A klaszter az általános Változásképeség klaszter mentén közepesen negatív értéket mutat (-0,59). Ez is arra erősíti rá, hogy inkább a menedzselt változások és kevésbé az inkrementális fejlődés és alulról jövő változások jellemzik.

A 3. táblázat azt mutatja, hogy az egyes klaszterekre hány megfigyelési egység került bele a mintából, valamint ezek százalékos megoszlását jelzi a táblázat utolsó oszlopa. Az első klaszterbe (Laissez-faire) került a legkevesebb megfigyelési egység, 17 db, mely 9,2%-a a megfigyelési egységeknek. A legnagyobb elemszámú klaszter a negyedik klaszter (Ösztönből „vezetett”). Ide 49 megfigyelési egység került, mely a minta 26,6%-a. A többi klaszter közel hasonló számú megfigyelési egységet tömörít, melyek a minta 20-21%-át teszik ki egyenként.

3. táblázat

**A klaszterek megoszlása**

Klaszter megnevezése	db	%
Laissez-faire	17	9,2%
Külső kapcsolatorientált	39	21,2%
Erőforrás-felhalmozó	38	20,7%
Ösztönből „vezetett”	49	26,6%
Tudásközpontú vezetésorientált	41	22,3%
Összesen	184	100,0%

Forrás: saját szerkesztés

**A klaszterek és kontrollváltozók közötti kapcsolatok**

A klaszterek azonosítása után megvizsgáltuk a klaszterek és a kiválasztott kontrollváltozók kapcsolatát. Ennek elemzéséhez keresztábrát alkalmaztunk. A cikkben az exportorientáció, a családi tulajdon és a formalizált tervezés változók és az általunk meghatározott klaszterek közötti kapcsolatot mutatjuk be. Cikkünkben a terjedelmi korlátokat is figyelembe véve választottuk ki az előbbi három változót. Megítélésünk szerint ez a három változó áll a legszorosabb kapcsolatban a stratégia kialakításával és megvalósításával, míg a többi kontrollváltozó inkább leíró jellegű.

Mindhárom változó esetében (kontrollváltozó és klaszterazonosító között) elvégeztük a  $\chi^2$  (Kví-négyzet) próbát. A próba alapján megállapítható, mivel mindhárom változó esetében  $p < 0,05$ , hogy az adott kontrollváltozó és a klaszterazonosító között szignifikáns kapcsolat van, így értelmezhető a kapcsolat szorosságát mérő Cramer V mutató. Szignifikáns kapcsolat van a klaszterazonosító és

az exportorientáció változó között (4. táblázat). A Cramer V 0,24-es értéke jelzi a gyenge pozitív kapcsolatot a két változó között. A szignifikanciaszint még szintén beleesik a 0,05-ös tartományba. Fontos ugyanakkor megjegyezni, hogy az érvényes esetek száma jóval kevesebb, mint a többi vizsgált változó esetében. Ez annak köszönhető, hogy a kérdést kevesebb vállalat töltötte ki.

4. táblázat

**Az Exportorientáció és a klaszterazonosító változók közötti kapcsolat vizsgálata**

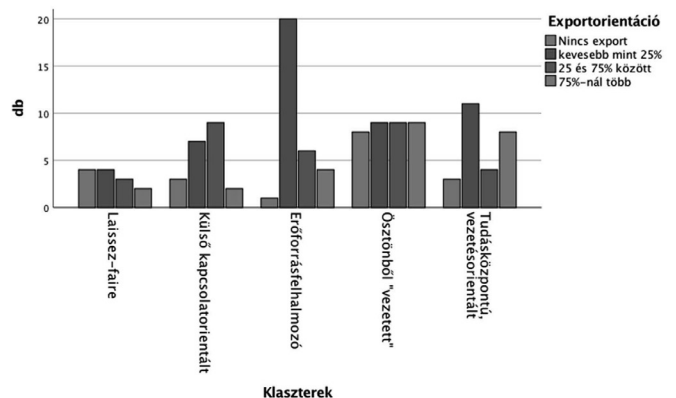
Szimmetria-mutatók		Érték	Becsült szignifikanciaszint
Nominális, nominálissal	Phi	0,416	0,039
	Cramer's V	0,24	0,039
Valid esetek száma		126	

Forrás: saját szerkesztés

Az exportorientáció szintje is változó arányban jelenik meg az egyes klaszterekben. A nincs export kategória a negyedik klaszterben a legnagyobb arányú (Ösztönből «vezetett»). A 25% alatti kategória az Erőforrás-felhalmozó klaszterben a legnagyobb arányú, de a Tudásközpontú, vezetésorientált klaszterben is ez a legnagyobb arányú kategória. A 25 és 75% közötti kategória a második (Külső kapcsolatorientált) és negyedik (Ösztönből «vezetett») klaszterekben a legmeghatározóbb. Érdekes továbbá, hogy a negyedik klaszterben közel hasonló arányú valamennyi exportorientációs kategória. A 75% feletti kategória legnagyobb arányban a negyedik (Ösztönből «vezetett») és az ötödik klaszterben (Tudásközpontú vezetésorientált) van jelen (2. ábra).

2. ábra

**Az Exportorientáció és a klaszterazonosító kapcsolata**



Forrás: saját szerkesztés

Szignifikáns kapcsolat van a klaszterazonosító és Vállalatban egy családnak legalább 50%-os tulajdonrésze van változó között is (5. táblázat). A Cramer V értéke 0,295, mely gyenge pozitív kapcsolatot jelez a két változó között.



5. táblázat

**A klaszterazonosító és a Családi tulajdoni hányad változók közötti kapcsolat vizsgálata**

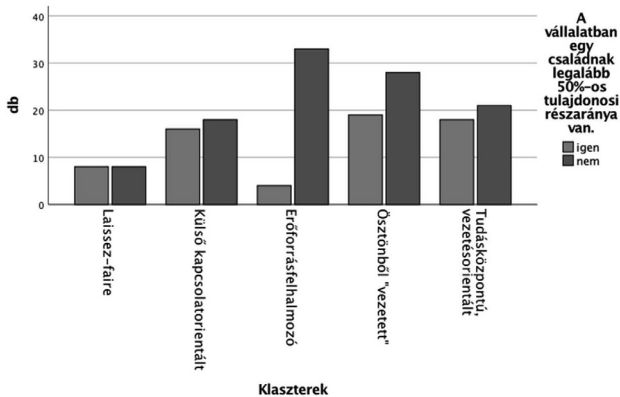
Szimmetria-mutatók		Érték	Becsült szignifikanciaszint
Nominális, nominálissal	Phi	0,295	0,005
	Cramer's V	0,295	0,005
Valid esetek száma		173	

Forrás: saját szerkesztés

Az oszlopdiagram alapján megállapítható, hogy a mintában nagyobb arányú a nem családi vállalatok aránya. Klaszterenként azonban eltérő a különbség. Az első klaszterben (Laissez-faire) azonos arányú a családi és nem családi vállalatok aránya. A második (Külső kapcsolatorientált) és az ötödik klaszterben (Tudásközpontú, vezetésorientált) kicsivel nagyobb arányú a nem családi vállalatok aránya, mint a családi vállalatoké. A harmadik (Erőforrás-felhalmozó) klaszterben viszont igen alacsony a családi vállalatok aránya (3. ábra).

3. ábra

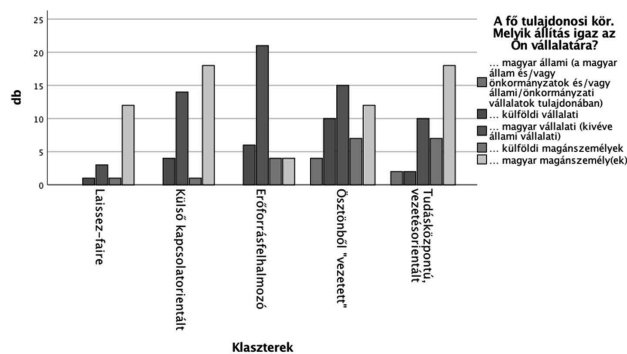
**A Családi tulajdoni hányad és a klaszterazonosító kapcsolata**



Forrás: saját szerkesztés

4. ábra

**A Fő tulajdonosi kör és a klaszterazonosító kapcsolata**



Forrás: saját szerkesztés

Figyelemreméltó, hogy ha tovább vizsgáljuk az Erőforrás-felhalmozó klaszterbe tartozó vállalatok tulajdoni hátterét, úgy kiemelkedik a magánvállalati – elsősorban a magyar tulajdonban álló – cégek száma, míg más klaszterekhez képest alacsony a magánszemélyek tulajdonában álló vállalatok száma. Állami tulajdonú vállalat nem jelent meg a tulajdonosok között ebben a klaszterben.

Az, hogy az Erőforrás-felhalmozók döntően más vállalatok által tulajdonolt vállalkozások, nem teszi meglepővé, hogy az ebbe a csoportba tartozó cégek jóval nagyobb arányban folytatnak formalizált stratégiai tervezést, mint a többi klaszterbe sorolt vállalat. Szignifikáns kapcsolatot találtunk a klaszterazonosító és a „Folytat-e vállalat formalizált stratégiai tervezést?” változó között (6. táblázat). A Cramer V értéke 0,381, mely közepes pozitív kapcsolatot jelez a két változó között.

6. táblázat

**A klaszterazonosító és a Formalizált tervezés megléte változók közötti kapcsolat vizsgálata**

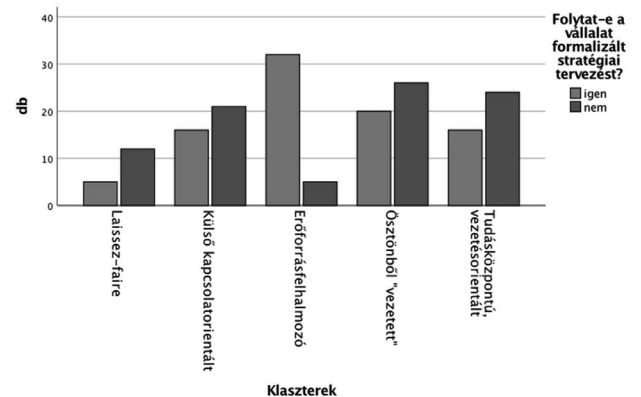
Szimmetria-mutatók		Érték	Becsült szignifikanciaszint
Nominális, nominálissal	Phi	0,381	0,000
	Cramer's V	0,381	0,000
Valid esetek száma		177	

Forrás: saját szerkesztés

Az oszlopdiagram alapján jól látható, hogy négy klaszterben (az Erőforrás-felhalmozó kivételével) a vállalatok nagyobb arányban saját bevallásuk szerint nem folytatnak formális stratégiai tervezést, míg ezzel ellentétben, az Erőforrás-felhalmozó klaszterben elenyésző azon vállalatok aránya, akik nem folytatnak formalizált stratégiai tervezést (5. ábra).

5. ábra

**A Formalizált tervezés megléte és a klaszterazonosító kapcsolata**

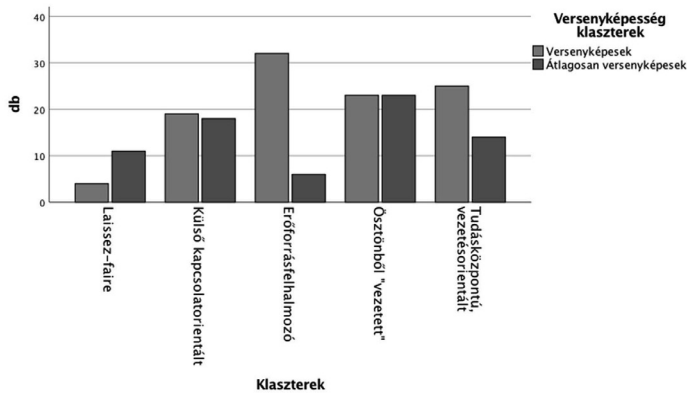


Forrás: saját szerkesztés

## A klaszterek és a vállalati versenyképesség közötti kapcsolat

6. ábra

A vállalati klaszterek és a VVI kapcsolata



Forrás: saját szerkesztés

A klaszterek meghatározása után megvizsgáltuk, hogy az egyes csoportokba sorolt vállalatok milyen eloszlást mutatnak Chikán és szerzőtársai (2019), valamint Wimmer és Csesznák (2021) által meghatározott vállalati versenyképességi index alapján. A 6. ábrán látható, hogy minden klaszterben találtunk kiemelkedő és átlagos teljesítményű

vállalatokat, de egyes klasztereknél feltűnő különbségeket tapasztaltunk. Az általunk Erőforrás-felhalmozó csoportnak nevezett klaszterbe tartozó vállalatok 84 százaléka (32 vállalat) ért el kiemelkedő besorolást a VVI alapján. A másik véget a „Laissez-faire” klaszterbe sorolt vállalatok csoportja, ahol csupán 27% volt a mintából a kiemelkedő versenyképességű vállalatok száma.

Ha sorrendbe rendezzük a további három általunk meghatározott klasztert, úgy a „külső kapcsolatorientált” és az „öztönből vezetett” csoport vállalatainak fele, míg a tudásközpontú, vezetőorientált csoport közel kétharmada ért el kiemelkedő teljesítményt versenyképesség tekintében.

Wimmer és Csesznák (2021) a vállalatokat négy klaszterbe sorolta pénzügyi és piaci, illetve működési teljesítményük alapján. A faktorelemzés alapján képzett két faktor közül az előbbi az árbevétel-arányos nyereség és a tőkejövédelmesség, valamint az árbevétel alapján mért piaci részesedés változóit tömöríti. A második faktor a működési teljesítmény elemeit, a technológiai színvonalat, a menedzsment minőségét és az alaptermék/szolgáltatás minőségének iparági átlaghoz viszonyított értékelését tartalmazza. A VKK adatbázis adatainak elemzésével négy klasztert azonosítottak, melyekbe összesen 201 vállalatot soroltak be. A négy klaszter a *Vezetők, Követők, Átlagos teljesítményűek és Jövédelmességben elmaradók* elnevezést kapta.

7. táblázat

A vállalati klaszterek és a VVI közötti kapcsolat kereszt táblája

Az eset klaszterszámjai	Laissez-faire	Versenyképesség-klaszterek		Összesen
		Kiemelkedően versenyképesek	Átlagosan versenyképesek	
	Laissez-faire	4	11	15
	Külső kapcsolatorientált	19	18	37
	Erőforrás-felhalmozó	32	6	38
	Ösztönből „vezetett”	23	23	46
	Tudásközpontú, vezetőorientált	25	14	39
Összesen		103	72	175

Forrás: saját szerkesztés

8. táblázat

Az eset klaszter- és elemszámjai

Vállalati teljesítmény-klaszter		Az eset klaszterszámjai					Összesen
		1 Laissez-faire	2 Külső kapcsolatorientált	3 Erőforrás-felhalmozó	4 Ösztönből vezetett	5 Tudásközpontú vezetőorientált	
Vállalati teljesítmény-klaszter	Vezetők	1	15	29	15	19	79
	Követők	6	8	2	10	9	35
	Jövédelmességben elmaradók	6	9	0	8	5	28
	Átlagosan teljesítők	4	7	6	16	8	41
Összesen		17	39	37	49	41	183

Forrás: saját szerkesztés

A 8. táblázat szemlélteti a Wimmer és Csesznák (2021) által meghatározott teljesítményklaszterek és az általunk azonosított klaszterek közötti kapcsolatot. Látható, hogy az általunk *Erőforrás-felhalmozónak* elnevezett klaszter vállalatai döntő részben az általuk *Vezetők* névvel illetett csoportba kerültek.

A két klaszterelemzés kereszttáblás összehasonlításra utal, hogy az erőforrásokra fókuszáló vállalati stratégiák a vállalati teljesítmény tekintetében is nagyobb eséllyel biztosították a pénzügyi és működési teljesítményben mért sikerességet, mint az egyéb általunk azonosított stratégiák. Figyelemreméltó, hogy az általunk az *Erőforrás-felhalmozók* csoportjába sorolt vállalatok közül nem volt olyan, amely a *Jövedelmezőségében elmaradók* csoportjába került volna a teljesítményklaszterekben. Ugyanakkor kimagasló volt arányuk a *Vezetőknek* elnevezett teljesítményklaszterben, amelyet Wimmer és Csesznák (2021) úgy jellemezett, hogy az ide sorolt vállalatok bár szinte minden jellemzőben élenjáróak, főként termékeik, illetve szolgáltatásaik minőségében és technológiai színvonalukban éreznek előnyöket versenytársaikkal összehasonlítva.

### Következtetések, további kutatási irányok

Feltáró kutatásunkban arra tettünk kísérletet, hogy csoportokat képezzünk a VKK adatbázisában szereplő vállalatokból és megvizsgáljuk, hogy e vállalatok által követett stratégia mennyire segítette versenyképességük javulását. Elemzésünkben hat főkomponenst (üzleti képességek, leadership, menedzsmenttudás, tudásmenedzsment, változóképesség, kapcsolati tőke) képeztünk a metrikus változókból, majd k-középpontú klaszterelemzést végeztünk a főkomponensek mentén, amely öt jellemző klasztert eredményezett. Klasztereinknek a rájuk jellemző tulajdonságok alapján (1) *laissez-faire*, (2) *külső kapcsolatorientált*, (3) *erőforrás-felhalmozó*, (4) *ösztönből vezetett* és (5) *tudásközpontú vezetésorientált* elnevezéseket adtuk. A klaszterek és a vizsgált kontrollváltozók közötti kapcsolatok elemzése számos további kutatásra érdemes megállapítást levonására adott módot:

(1) Az exportarány vizsgálatánál némileg eltért előzetes várakozásainktól, hogy az erőforrás-felhalmozó csoport vállalatainak többségénél 25% alatti az exportarány. Ez különösen érdekes eredmény annak fényében, hogy a nemzetközi piacon történő beágyazódás 25% feletti exportintenzitást kíván (Czakó, Juhász & Reszegi, 2016). Annak érdekében, hogy e vállalatok nemzetközileg is sikeresek legyenek növelniük kell exportorientációjuk beágyazottságát, ahogyan más tanulmányok is rámutattak arra, hogy az exporttevékenység pozitív kapcsolatban áll a nemzetközi piacokon történő kiaknázással (Peng & Shao, 2021). Kazainé (2016) kutatásában szintén a Vállalatgazdaságtan Intézet és a Versenyképesség Kutató Központ gondozásában végzett versenyképességi adatbázison végzett klaszterelemzést a vállalatok exporttevékenységének szempontjából. Kutatásában négy klasztert azonosított négy adatbázison, és azt találta, hogy a 25% alatti exportarányal rendelkező vállalatok jövedelmezősége alacso-

nyabb, mint a nem exportáló vállalatoké. A mi esetünkben az „Ösztönből vezetett” klaszterben felülreprezentáltak a 75% feletti exportarányal rendelkező vállalatok. Kazainé (2016) klasztermeghatározásában a magas exportintenzitással rendelkező vállalatok csoportjai a „stabil növekedők” és a „stagnáló exportorientált vállalatok” elnevezést kapták, érdemes lenne további vizsgálatokat és összehasonlításokat végezni, hogy vajon milyen átfedések lehetnek a vállalatok esetében a két kutatás mintái között.

(2) A családi tulajdonlás tekintetében szembeötlő, hogy az erőforrás-felhalmozó klaszteren belül nagyon alacsony a családi vállalatok aránya. A többi klaszternél az arány jóval kiegyensúlyozottabb. A külföldi tulajdonban lévő vállalatok aránya az erőforrás-felhalmozó, valamint az ösztönből vezetett klaszterekben a legmagasabb. Ezt érdemes összehasonlítani a jövedelmezőséggel, ahol azt látjuk, hogy mind a vezetők, mind a követők kategóriában magas számban képviseltetik magukat ezek a klaszterek. A kiemelten versenyképes vállalatok száma is magas e két, valamint a tudásközpontú vezetésorientált klaszterben. Érdemes lenne további kutatásokat végezni a belföldi-külföldi tulajdon megoszlásáról e csoportokban, hasonlóan a korábbi kutatásokhoz (Czakó, Juhász & Reszegi, 2016; Kazainé, 2016), ahol a legsikeresebb stabil növekvő exportáló vállalatok túlnyomó többsége külföldi tulajdonban volt, de központi szerepet töltöttek be a hálózatkutatások eredményeiben is (Mandják, Wimmer & Juhász, 2012). További kutatások alapja lehet, hogy a külföldi tulajdonban lévő vállalatok megoszlása milyen a családi és nem családi tulajdon viszonyában.

(3) A formalizált tervezésnél elgondolkodtató, hogy ötből négy klaszter esetében a vállalatok többsége nem folytat formalizált tervezést, ugyanakkor az erőforrás-felhalmozó klaszternél alig van olyan vállalat, amely ne készítené formalizált tervet. A korábbi versenyképességi kutatások kevesebb hangsúlyt fektettek a formalizált stratégiai tervezés, mint kontrollváltozó és a klaszterek összevetésére. Tanulmányunkban bemutattuk, hogy azon vállalatok, akik folytatnak formális stratégiai tervezést magasabb jövedelmezőséget érhetnek el. Érdemes lenne további kutatásokat folytatni e vállalatok megoszlásával kapcsolatosan mind tulajdonosi háttér, mind méret és iparág szempontjából.

Az általunk képzett klaszterek, a VVI és a teljesítményklaszterek közötti kapcsolat elemzése arra utal, hogy bár minden csoportban sikerült találni kiemelkedő versenyképességű vállalatokat, de arányuk jelentősen eltér. Két vállalati stratégiai út mutat magasabb sikerességi arányt, az első a formalizált tervezésre, hatékony erőforrás-menedzsmentre építő erőforrás-alapú megközelítés, míg a másik a leadership és a tudásmenedzsment középpontba állításával a vállalati rugalmas fejlesztésre és kiaknázására koncentrál. Megítélésünk szerint elemzésünk alátámasztotta Chikán és szerzőtársai (2019) azon megállapítását, hogy a vizsgálati időszakban – talán első ízben a több, mint két évtizede zajló VKK kutatások történetében – a belső dimenziók, az erőforrások és képességek fejlesztése és hatékony menedzselése vált a versenyképesség domináns tényezőjévé.

## Limitációk

Mint minden kutatásnak, jelen tanulmánynak is vannak korlátai. Cikkünkben a Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképességi Kutatóközpontja által 2018-2019-ben lebonyolított vállalatvezetői felmérés adatait használtuk fel. A kutatás korlátai közé sorolható, hogy nem egy a VKK kutatástól független, önálló eredmény állt elő, hanem elemzésünk szorosan kapcsolódik és illeszkedik annak kutatási programjába.

Cikkünkben hangsúlyoztuk, hogy kutatásunk elsődlegesen feltáró célokat szolgált, így eredményeink csak korlátozott mértékben általánosíthatók. Megállapításainkat szükséges tovább vizsgálnunk mind az egyes klasztereken belüli eltérések mélyebb elemzésével, mind a vállalati teljesítmény kvantitatív mérőszámai segítségével. Az erőforrás-központú stratégiai válságállóságát a mintavételt követő időszakokkal való összehasonlítás igazolhatja, mivel a 2020-as járvány jelentős hatást gyakorolt a vállalatok működésére. A járvány előtti és az azt követő időszak üzleti teljesítményének összehasonlítása bizonyíthatja vagy cáfolhatja, vajon az erőforrásokat középpontba helyező stratégiai megközelítés tartós előnyt biztosít-e, vagy csupán a gazdasági felívelés időszakára jellemző rövid távú adaptáció áll a 2010-es évtized végén a belső tényezőkre koncentráló vállalati stratégiák sikeressége mögött. Megállapításaink időtállóságát csak a vizsgálati alanyok tényleges teljesítményének nyomon követése mutathatja meg, amelynek eszköze pénzügyi teljesítménymutatóik hosszabb idősoros vizsgálata lehet.

Kutatásunk másik korlátja annak lokális jellege. Mintánkban csak magyarországi vállalatok szerepelnek, így ahhoz, hogy tágabb keretben értelmezhesük eredményeinket, megállapításainkat szükséges más RBV-alapú versenyképességi tanulmányok következtetéseivel összehasonlítani. Csupán e további vizsgálatok elvégzését követően állíthatjuk biztosan az ok-okozati összefüggések meglétét az egyes általunk azonosított klaszterekre jellemző stratégiai utak és a vállalati szintű versenyképesség között.

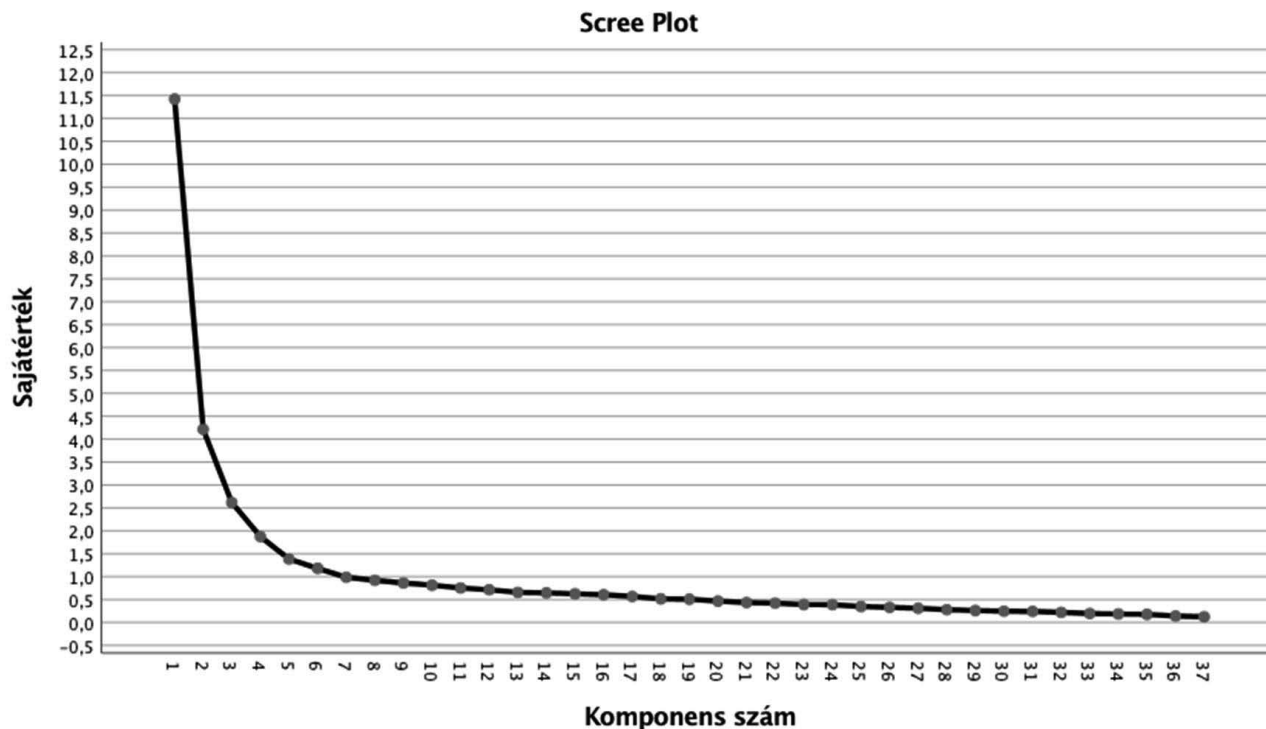
## Felhasznált irodalom

- Balaton, K. (2019). A stratégiai menedzsment fejlődési irányai az ezredfordulót követően. *Vezetéstudomány*, 50(12), 90-98. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.12.08>
- Balaton, K., & Hortoványi L. (szerk.) (2018). *Stratégiai és üzleti tervezés*. Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634541530>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. [http://lib.cufe.edu.cn/upload\\_files/other/4\\_20140522031841\\_Firm\\_resources\\_and\\_sustained\\_competitive\\_advantage.pdf](http://lib.cufe.edu.cn/upload_files/other/4_20140522031841_Firm_resources_and_sustained_competitive_advantage.pdf)
- Barney, J. B. (2001). Is the Resource-Based „View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *The Academy of Management Review*, 26(1), 41-56. <https://doi.org/10.2307/259393>

- Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2021). Resource-Based Theory and the Value Creation Framework. *Journal of Management*, 47(7), 1936-1955. <https://doi.org/10.1177/01492063211021655>
- Beamish, P. W., & Chakravarty, D. (2021). Using the Resource-Based View in Multinational Enterprise Research. *Journal of Management*, 47(7), 1861-1877. <https://doi.org/10.1177/0149206321995575>
- Bromiley, P., & Rau, D. (2014). Towards a practice-based view of strategy. *Strategic Management Journal*, 35(8), 1249-1256. <https://doi.org/10.1002/smj.2238>
- Chikán A., Czakó E., Losonci D., & Kiss-Dobronyi B. (szerk.) (2019). *A 4. ipari forradalom küszöbén. Gyorsjelentés a 2019. évi kérdőíves felmérés eredményeiről*. Budapest: Versenyképességi Kutató Központ. [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4328/1/Gyorsjelentés\\_2019\\_Versenykepesseg.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4328/1/Gyorsjelentés_2019_Versenykepesseg.pdf)
- Chirico, F. (2007). The value creation process in family firms: a dynamic capabilities approach. *Electronic Journal of Family Business Studies*, 2(1), 137-167. [https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/20258/EJBFS\\_2007\\_v01\\_n02\\_p137-167.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/20258/EJBFS_2007_v01_n02_p137-167.pdf?sequence=1)
- Czakó, E., Juhász, P., & Reszegi, L. (2016). Versenyképesség és export – vállalati szintű kvalitatív és kvantitatív kutatási eredmények összevetése. *Vezetéstudomány*, 47(8), 3-14. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.08.01>
- Demeter, K., Losonci, D., Szász, L., & Rácz, B. G. (2020). Magyarországi gyártóegységek ipar 4.0 gyakorlatának elemzése: Technológia, stratégia, szervezet. *Vezetéstudomány*, 51(4), 2-14. <https://doi.org/10.14267/veztud.2020.04.01>
- Deutsch, N., Mészáros, T., & Szabó, L. (2017). A stratégiai paradigmák fejlődésének holisztikus megközelítése. In *Mérleg és Kihívások X. Nemzetközi Tudományos Konferencia* (pp. 147-159). Miskolc: Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar.
- Eisenhardt, K.M. & Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. <https://doi.org/10.1002/9781405164054.ch21>
- Enriquez de la O, J. F. (2015). Resource-based view and dynamic capabilities – Achieving competitive advantage through internal resources and competences. *Vezetéstudomány*, 46(11), 50-61. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2015.11.05>
- Felsmann, B. (2016). Do institutions matter in business strategy? – The changing focus of strategic management to institutions: a literature review. *Vezetéstudomány*, 47(5), 2-11. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.05.01>
- Fliszár, V., Kovács, E., Szepesváry, L., & Szüle, B. (2016). *Többváltozós adatelemzési számítások*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(2), 114-135. <https://doi.org/10.2307/41166664>

- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91. <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>
- Kaziné Ó. A. (2016) Exportáló vállalatok sokszínűsége. *Vezetéstudomány*, 47(8), 50-67. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.08.05>
- Kárpáti, Z. (2021). Családi vállalatok professzionalizálódása: Szisztematikus szakirodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány*, 52(3), 53-65. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.03.05>
- Kovács, E. (2014). *Többváltozós adatelemzés*. Budapest: Typotex Kiadó.
- Lukovszki, L., Rideg, A., & Sipos, N. (2020). 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>
- Mandják, T., Wimmer, Á., & Juhász P. (2012) A hálózati pozíció és a versenyképesség kapcsolata. *Vezetéstudomány*, 42(2. kül.), 14-23. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2012.ksz2.02>
- McGrath, R. G. (2013). Transient advantage. *Harvard Business Review*, 91(6), 62-70. <https://hbr.org/2013/06/transient-advantage>
- Mészáros, T. (2010). Régi és új elemek a stratégiai gondolkodásban. *Vezetéstudomány*, 41(4), 2-12. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2010.04.01>
- Peng, M., Y.-P., & Shao, L. (2021). How Do the Determinants of New Product Development Matter in the International Context? The Moderating Role of Learning Orientation. *Journal of Competitiveness*, 13(3), 129-146. <https://doi.org/10.7441/joc.2021.03.08>
- Ployhart, R. E. (2021). Resources for What? Understanding Performance in the Resource-Based View and Strategic Human Capital Resource Literatures. *Journal of Management*, 47(7), 1771-1786. <https://doi.org/10.1177/01492063211003137>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the Resource-Based „View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? *The Academy of Management Review*, 26(1), 22-40. <https://doi.org/10.2307/259392>
- Rumelt, R. P., Schendel D. & Teece D. J. (1991). Strategic Management and Economics. *Strategic Management Journal*, 12(Special Issue, Winter), 5-29. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121003>
- Shaw, J. D. (2021). The Resource-Based View and Its Use in Strategic Human Resource Management Research: The Elegant and Inglorious. *Journal of Management*, 47(7), 1787-1795. <https://doi.org/10.1177/0149206321993543>
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 27(4), 339-358. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00013>
- Szűle, B. (2016). *Introduction to data analysis*. Budapest: Corvinus University of Budapest, Faculty of Economics.
- Tari, E. (2019) A stratégiai menedzsment nemzetközi fejlődése az utóbbi negyedszázadban – elméleti áramlatok és tudományági perspektívák. *Vezetéstudomány*, 50(12), 74-89. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.12.07>
- Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86(July), 202-216. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2015.11.006>
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Wernerfelt, B. (1995). The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After. *Strategic Management Journal*, 16(3), 171-174. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160303>
- Wiesz, A., & Drótos, G., (2018). Családi vállalkozások Magyarországon. In *Társadalmi riport (2019)* (pp. 233-247). Budapest: Társadalmi Kutató Intézet.
- Wimmer Á. & Csesznák A. (2021). *A hazai vállalatok versenyképességi jellemzői a negyedik ipari forradalom idején*. Budapest: Alinea Kiadó – BCE Versenyképesség Kutató Központ. <https://doi.org/10.14267/978-615-5669-49-1>
- Zahra, S. A. (2021). The Resource-Based View, Resourcefulness, and Resource Management in Startup Firms: A Proposed Research Agenda. *Journal of Management*, 47(7), 1841-1860. <https://doi.org/10.1177/01492063211018505>

## 1. Melléklet – a főkomponens-elemzés scree plot ábrája



## 2. Melléklet – a főkomponens-elemzésbe bevont változók és értékeik

Az üzleti képességek komponensváltozói

Sorszám	Változó neve	Értéke
1.	A disztribúció képessége	0,81
2.	Adminisztratív eljárások, eljárási rend	0,786
3.	Termékek és szolgáltatások kifejlesztésének képessége	0,744
4.	Technológia	0,744
5.	Infrastruktúrával kapcsolatos képességek	0,739
6.	Vállalati imázs és márkaimázs	0,737
7.	A gyártás (szolgáltatási folyamat) képessége	0,735
8.	Kereslet teremtésének képessége	0,73
9.	A kinnlevőségek kezelésének képessége	0,726
10.	Kereslet kielégítése, vevőkiszolgálás képessége	0,684
11.	Az ütemezés képessége	0,683
12.	A tervezés és vállalatirányítás képessége	0,683
13.	A munkafolyamatokban, a munkavégzés során elkövetett hibák megoldásai írásos vagy egyéb formában elérhetőek a munkatársak számára - Mennyire jellemző az ön vállalatára?	0,598

A leadership komponensváltozói

Sorszám	Változó neve	Értéke
1.	Inspiráló, motivációs készség	0,77
2.	Képes fejleszteni magát	0,73
3.	Mások fejlesztésének képessége	0,717
4.	Kommunikációs készség	0,646
5.	Stratégiai szemlélet	0,502
6.	Innovációra való képesség	0,482

A menedzsmenttudás komponensváltozói

Sorszám	Változó neve	Értéke
1.	Szakértelem	0,81
2.	Problémamegoldó képesség	0,755
3.	Csapatjátékos	0,672
4.	Célorientáltság	0,597
5.	Kapcsolatépítő képesség	0,593

A tudásmenedzsment komponensváltozói

Sorszám	Változó neve	Értéke
1.	Tudatosan használunk különböző csatornákat a vállalati tudás megszerzésére	0,87
2.	Vannak eszközeink a vállalati tudás beazonosítására	0,807
3.	A munkatársak fejlesztése fontos eleme a vállalati HR-stratégiának	0,785
4.	A tudás, mint erőforrás megtartása megjelenik a vállalati célok között	0,678

A változóképesség komponensváltozói

Sorszám	Változó neve	Értéke
1.	Az elkötelezett, kiemelkedő képességű vezetők	0,796
2.	A szervezet alkalmazkodási és változókészsége	0,717
3.	Az elkötelezett, kiemelkedő képességű munkavállalók	0,652

A kapcsolati tőke komponensváltozói

Sorszám	Változó neve	Értéke
1.	A vállalat vevői kapcsolatai	0,743
2.	A vezetőink kapcsolati tőkéje és a vállalat imázsa	0,704
3.	A vállalat beszállítói kapcsolatrendszere	0,646